جامعة عمار ثليجي –الأغواط–
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع والديموغرافيا

مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي في الجامعة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة الاغواط

من إعداد الطالبة :
*شهيناز بن شاعة

تاريخ المناقشة :2024/06/13

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. بكاي رشيد	أستاذ محاضر.أ - جامعة الأغواط	رئيسا
أ.د. بيران بن شاعة	أستاذ محاضر.أ - جامعة الأغواط	مشرفا
أ.د. بلحبيب بشير	أستاذ محاضر.أ - جامعة الأغواط	مناقش

السنة الجامعية : 2023 -2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Amar Thelilji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): ...تشويتمان...يوسف...

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم :20381900015. الصادرة بتاريخ :10.12.2018 عن دائرة :الأغواط ولاية الأغواط

رقم التسجيل :.....203019008.....

التخصص:...علم الاجتماع تنظيم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :

الجامعات الأمانة نحو التحول الرقمي في الجامعة !

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في :2024/06/05.

توقيع الطالب (ة):

﴿ ... و قل ربي زدني علما ﴾

طه 114.

شكر
وعرفان

الحمد لله والشكر لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين عليه أفضل الصلاة والسلام أما بعد: أتوجه بشكر أولا لله الذي أنعمني بالصبر والقوة لإنجاز هذا العمل

ثم أتقدم بجزيل الشكر وعميق الإمتنان لمشرفي الأستاذ " بيران بن شاعة " على توجيهاته العلمية ونظرته الثاقبة ونصائحه القيمة ودعمه, فكان لي حسن العون في إنجاز هذا العمل بارك الله فيه وفي علمه جزاه الله كل خير وجعلها الله في ميزان حسانته .

كما يشرفني أن أتقدم بشكر الخالص إلى أساتذة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الأغواط وأخص بذكر أساتذة قسم علم الإجتماع.

كما أتوجه بالشكر أيضا لكل من قدم لي مساعدة في إنجاز هذا عمل من قريب أو من بعيد لكم كل الإحترام والتقدير .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى عائلتي الكريمة أعمدة قوتي و أكبر مشجعين لي

أمي و أبي عزيزان سندي في حياتي وقوتي هذا إنجاز ممكنا بفضلكم حفظكم الله وأطال الله في عمركم

وإلى إخوتي أكبر داعمين ومشجعين لي في كل خطوة أخطوها حفظكما الله

إلى كل من علمني حرفا وسعى إلى دفعي نحو الأمام

إلى كل من مدى لي يد العون

أهدي هذا العمل المتواضع نسأل من الله تعالى توفيقنا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى كشف عن إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، ومدى إستعداد الأساتذة لتبني التحول الرقمي ودمج الأدوات الرقمية في أساليب التدريس والمناهج الدراسية، إعتمدنا في دراستنا على منهج الوصفي، كما إستعنا بأداة الإستمارة لجمع البيانات، إستخدمنا أسلوب الحصر الشامل المتمثل في (98) عضوا تدريس من كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الأغواط خضعت البيانات المجمعة لتحليلات إحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS v21 أظهرت النتائج أن :

مقاومة التحول الرقمي تشتد مع زيادة الخبرة الوظيفية، إلأ أن هناك إتجاه إيجابي بالقبول لكلا أساتذة نمط " كلاسيك" و " ل م د" نحو التحول الرقمي، الأساتذة الذي لم يتلقوا تكوين كافي في إستخدام الوسائل التكنولوجية أظهروا مستوى من مقاومة، الأساتذة لديهم الإستعداد والوعي الكافي للتغييروقبول التحول الرقمي لكن يظهرون مقاومة لبيئة الجامعية أكثرما يبدونه للتحول بذاته، وهذا لعدم الإستثمار الجامعة في التكوين والتدريب بالشكل والحجم المطلوب في مجال التقنيات الرقمية.

الكلمات المفتاحية : التحول الرقمي، الرقمنة، التكنولوجيا الرقمية، مقاومة، جامعة الأغواط، الأساتذة.

Abstract

The objective of this study is to uncover the perspectives of professors on digital transformation in the Faculty of Social Sciences at Ammar Thelidji University in Laghouat. The process is accomplished by assessing the readiness of professors to adopt digital transformation by incorporating digital tools into teaching methods and curriculum. The study employed a descriptive approach and gathered data for 98teaching members by using a questionnaire tool and a comprehensive inventory method. The statistical analysis of the collected data was conducted by using the SPSS v21 statistical package, and the results indicated that:

Job experience may play a role in resistance to digitization, but Classical and LMD professors are increasingly in favor of it. Despite being willing and aware to change and accept the digital transformation, professors display a greater resistance to the university environment than to the digital transformation itself. This is caused by the University's inadequate investment in the formation of professors in the field of digital technologies.

Keywords: Digital transformation, digitization, digital technology, resistance, professors ,University of Laghouat.

قائمة المحتويات

الترميز	العنوان	الصفحة
	الشكر والعرفان	
	الإهداء	
	ملخص الدراسة	
	مقدمـــــــة	أ-ج
	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة	
-1	أسباب إختيار الموضوع	2
-2	أهداف الدراسة	2
-3	إشكالية الدراسة	3
-4	تساؤلات الدراسة	4
-5	فرضيات الدراسة	4
-6	أهمية الموضوع	5
-7	تحديد المفاهيم الدراسة	5
-8	الدراسات السابقة	9
	الفصل الثاني : مقاومة التغيير التنظيمي	
	تمهيد	
-1	**مدخل مفاهيمي لتغيير التنظيمي**	16
-1-1	تعريف التغيير التنظيمي	16
-2-1	أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.	18
-3-1	مراحل التغيير التنظيمي.	21
-4-1	أبعاد التغيير التنظيمي.	24
-2	**مقاومة التغيير التنظيمي**	26
-1-2	مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي	26
-2-2	أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية	27

2-3-	أشكال مقاومة التغيير التنظيمي	29
2-4-	إستراتجيات تعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي	30
	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية		
	تمهيد	
1-	**أساسيات حول تحول رقمي**	33
1-1-	تعريف التحويل الرقمي	33
1-2-	أهداف التحول الرقمي	35
1-3-	متطلبات التحول الرقمي	36
1-4-	وسائل وأدوات التحول الرقمي	38
1-5-	معيقات التحول الرقمي	39
2-	**التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية**	40
2-1-	العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في الجامعة.	40
2-2-	الثقافة الرقمية في المؤسسة	40
2-3-	المعرفة حول التحول الرقمي	42
2-4-	الإلتزام بالتحول الرقمي	44
2-5-	التطبيقات المعتمدة في التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية	45
2-6-	تأثير التحول الرقمي على الجامعات	48
2-7-	مستويات استعداد للتحول الرقمي بالجامعات	49
	خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية		
1-	**الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**	54
1-1-	مجالات الدراسة	54
1-2-	مجال مكاني	54

3-1-	مجال بشري	54
4-1-	مجال زماني	54
5-1-	منهج و تقنيات الدراسة	55
6-1-	منهج الدراسة	55
7-1-	أدوات جمع البيانات	56
8-1-	مجتمع وعينة الدراسة	56
2	**عرض وتحليل البيانات العامة**	56
1-2-	عرض وتحليل بيانات المحور الأول : الخصائص الديموغرافية للمبحوثين	56
2-2-	عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : أهمية الثقافة الرقمية	59
3-2-	عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : المعارف الرقمية	71
4-2-	عرض وتحليل بيانات المحور الرابع :الإلتزام بالتحول الرقمي	83
5-2-	مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	96
6-2-	إستنتاج عام	98
	خاتمة	101
	قائمة المصادر والمراجع	102
	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	56
02	يوضح توزيع أفراد لعينة حسب متغير السن	57
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية في الجامعة	57
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص	58
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نمط التكوين	58
06	يوضح نسبة تلقي التكوين في المؤسسة الجامعية إستخدام وسائل تكنولوجية في التعليم	59
07	يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين والتدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية	59
08	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب الخبرة الوظيفية	60
09	يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب الخبرة الوظيفية	61
10	يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب الخبرة الوظيفية	62
11	يبين إتجاه نحو عبارة" يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات و التقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب الخبرة الوظيفية	63
12	يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين والتدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي"حسب التكوين	64
13	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب نمط التكوين	64
14	يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب نمط التكوين	65
15	يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب نمط التكوين	66
16	يبين إتجاه نحو عبارة " يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات و التقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب نمط التكوين	66
17	يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	67
18	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	68
19	يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	68

20	يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	69
21	يبين إتجاه نحو عبارة " يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات و التقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	70
22	يبين إتجاه نحو عبارة "أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب الخبرة الوظيفية	71
23	يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة " حسب الخبرة الوظيفية	72
24	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة " حسب الخبرة الوظيفية	73
25	بين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي دعم التحول اللرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي " حسب الخبرة الوظيفية	74
26	يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب الخبرة الوظيفية	75
27	يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب نمط التكوين	76
28	يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة " حسب نمط التكوين	77
29	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة "حسب نمط التكوين	77
30	يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي دعم التحول اللرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي " حسب نمط التكوين	78
31	يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب نمط التكوين	79
32	يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	80
33	يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة "حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	80
34	يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	81
35	يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي تدعم التحول الرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي"حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	82
36	يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	82
37	يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي"حسب الخبرة الوظيفية	83
38	يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب الخبرة الوظيفية	84

39	يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للأساتذة للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات قي مجال التحول الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية	85
40	يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب الخبرة الوظيفية	86
41	يبين إتجاه نحو عبارة "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية	87
42	يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي" حسب نمط التكوين	88
43	يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب نمط التكوين	88
44	يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للمعلمين للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات في مجال التحول الرقمي " حسب نمط التكوين	89
45	يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب نمط التكوين	90
46	يبين إتجاه نحو عبارة " "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب نمط التكوين	91
47	يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	92
48	يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	93
49	يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للمعلمين للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات في التحول الرقمي " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	94
50	يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	94
51	يبين إتجاه نحو عبارة "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية	95

➢ قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	أهمية التغيير التنظيمي	19
(02)	نموذج "Kurt Lewin"	21

➢ قائمة المختصرات

المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأجنبية	المختصر
التحول الرقمي	Digital transformation	DT
الذكاء الإصطناعي	Artificial intelligence	AI
الواقع المعزز	Augmented reality	AR
ليسانس–ماستر–دكتوراه	License–Master–Doctorate	LMD
بيئة التعلم الديناميكية المعتمدة على الوحدات غرضية التوجه	Modular Object–Oriented Dynamic Learning Environment	MOODLE
الدورة التدريبية المفتوحة لجمهور واسع عبر الإنترنت	Massive Open Online Courses	MOOCs
المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات	Algerian Scientific Journal Platform	ASJP

مقدمة

مقدمة :

نشهد في عصرنا اليوم مجموعة تغيرات وتحولات فرضت علينا واقعا جديدا في السنوات الأخيرة، مع إنتشار النطاق للتكنولوجيا الرقمية، تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي بسرعة ليس فقط في الصناعة وشركات الكبرى ولكن أيضًا في مجموعة واسعة من المجالات مثل العمل والتعليم وصحة وترفيه معا، وظهرت الحاجة الملحوظة للتغيير ومحاولات تنفيذ مبادرات التغيير التنظيمي، إذ هناك أمثلة لمحاولات الإستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتطوير وتثقيف الموارد البشرية لمجتمع كثيف المعرفة وذلك بالنظر إلى البيئات التعليمية حول العالم، حل تغيير في أساليب التدريس في الفصول الدراسية لجميع الأطوار بالإستفادة من تطور البيئة الرقمية ،وكان التعليم العالي من بين أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات وتشمل الأمثلة توفير تعليم متطور لطلاب وإستخدام مواد التدريس الرقمية.

أصبح التعليم بمتطلبات رقمية واسع الإنتشار ومن المتوقع أن تتزايد أهمية تعزيز الرقمنة يوما بعد يوم، وذلك إستجابة للإحتياجات والتوقعات الجديدة التي تتزايد في مجالات التعليم والإبتكار العلمي يسعى التعليم الرقمي متقدم لتحقيق الكفاءة وتحسين الجودة تعليم، أيضًا تطوير مهارات جديدة ستكون مطلوبة في المستقبل، ولتحقيق هذه النتائج يتطلب تغيرات تشمل كل من الجامعة والإدارة وهيئة التدريس.

شهدت الجامعة في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً يتمثل في إعتماد نموذج جديد للأساليب التعليمية يعتمد على التطوير الداخلي، وفهم الحاجة إلى التغيير والإبتكار في الجامعة على أساس إستخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي في الإستخدام التعليمي إذ أدى ذلك إلى ظهور إستراتيجيات متطورة جديدة لمؤسسات الجامعية للمضي قدمًا تسهل عملية التعليم وتوفر أكبر نطاق للمعرفة، ويستلزم على هيئة التدريس ومرؤوسين أن يكونوا على دراية بها، فإن تطبيق التكنولوجيا الرقمية في بيئة الجامعية له فوائد للتعليم الحالي والمستقبلي في تقديم التعليم بنجاح في بيئة رقمية .

يتطلب هذا التحول بتطوره السريع والمستمر تزويد هيئة التدريس بالمهارات الرقمية والمعارف الرقمية اللازمة لنجاح هذا التحول ولهذا السبب يجب أن تهدف مؤسسات التعليم العالي إلى كسب الثقافة الرقمية اللازمة لمواصلة تطوير التكنولوجيا ويتم تحقيق من خلال تعزيز البنية التحتية الرقمية ، وإستثمار في تدريب وتكون الأساتذة فيما يخص بالتكنولوجيا الرقمية في التعليم .

في ظل هذه الظروف، مع مواجهة الجامعة إلى تحديات متزايدة في التكيف مع القدرات المتغيرة الناجمة عن التحسينات التكنولوجية، طرأت تغييرات أكبر على عمل الأساتذة الجامعيين من تكوين كفاءات ومهارات جديدة تماما في وقت قصير جدا، فضلا عن بعض التغييرات المهمة في أنشطة الأستاذ الجامعي نتيجة تطور التكنولوجيا الرقمية وأصبح هناك إستخدام أخر في أساليب التعليم والذي تم التعبير عنه في جانبين تأييد للتغيرات ودمج الأدوات الرقمية في العملية التعليمية أو تمسك بالأدوات التقليدية ومقاومة تحول، بحيث تعمل هذه الإتجاهات على تشكيل مستقبل التعليم وإلى إحداث التطوير للواقع التعليمي في جوانبه كافة .

ومن أجل الكشف عن مدى إستعداد الأساتذة لتبني التحول الرقمي ودمج الأدوات الرقمية في أساليب التدريس والمناهج الدراسية والتعرف على طبيعة إتجاه هيئة اعضاء الأساتذة نحو عملية التحول الرقمي جاءت دراستنا الموسومة ب :**" إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي في جامعة "دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الأغواط "**

تضمنت دراستنا مصادر معلومات تنوعت بين اللغة العربية والأجنبية، من كتب، مقالات،رسائل جامعية، دراسات سابقة... الخ ، ولتغطية كافة جوانب الدراسة النظرية والميدانية، قسمنا هذه الدراسة إلى أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول : ويتضمن المقاربة المنهجية للدراسة تطرقنا من خلاله أساسيات البحث المتمثلة في أسباب إختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية المطروحة مع تساؤلات الدراسة وفرضياتها، إلى جانب تحديد مفاهيم الدراسة، إضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة (الأجنبية والعربية) من خلال تحليلها وإستعراض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا وكذا نقاط الإفادة منها .

الفضل الثاني : ومتمثل في "مدخل مفاهيمي لتغيير التنظيمي" عرضنا من خلاله مفهموم التغيير التنظيمي مع أهميته، أهدافه إضافة إلى تحديد أهم مراحله وتحديد أبعاده، إنتقالا إلى مقاومة التغيير التنظيمي من ناحية المفهوم وذكر أسباب المقاومة والأشكال، وأخيرا الوقوف على إستراتجيات تعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

الفضل الثالث :عرضنا في فصل الثالث "التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية"،تطرقنا فيه إلى أساسيات التحول الرقمي من مفهوم، أهداف،وسائل وأدوات معتمدة في التحول الرقمي،كما أشرنا إلى أهم متطلبات ومعيقات عملية التحول الرقمي، إضافة إلى العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في الجامعة من الثقافة

الرقمية ومعارف وإلتزام إلى جانب التعرف على التطبيقات المعتمدة في التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية ومدى تأثير وإستعداد للتحول الرقمي على جامعات .

الفصل الرابع : خصصنا هذا الفصل للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية "بكلية العلوم الإجتماعية لجامعة الأغواط" أين تطرقنا فيه إلى حدود الدراسة (مكانية، زمنية، بشرية) فضلا عن عرض نبذة تاريخية عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط، المجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في إستمارة، ثم عرض وتحليل البيانات لنتحصل على النتائج النهائية للدراسة في ضوء الفرضيات، والنتائج العامة للدراسة .

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية للدراسة

1- أسباب إختيار الموضوع
2- أهداف الدراسة
3- إشكالية الدراسة
4- تساؤلات الدراسة
5- فرضيات الدراسة
6- أهمية الموضوع
7- تحديد المفاهيم الدراسة
8- الدراسات السابقة

1-أسباب إختيار الموضوع :

تم إختيار هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية نذكر منها مايلي :

- ✓ الأسباب الذاتية
  - الإهتمام الخاص بالتقنيات الحديثة والمعاصرة في مجال التعليم .
  - الرغبة والميل للبحث في مجال التكنولوجيا الرقمية في التعليم
  - يعتبر موضوع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية من المواضيع الحديثة التي لم تأخذ الإهتمام الكافي من قبل الباحثين وهنا تظهر رغبتنا في إشباع الفضول حول مدى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ الأسباب الموضوعية
  - لمس أهمية التحول الرقمي في مجال التعليم خاصة في بيئة الجامعية.
  - إثراء المعرفة العلمية في مجال التحول الرقمي في الجامعة .
  - إبراز مدى تأثير التكنولوجيا الرقمية في مؤسسات التعليم العالي.
  - تسليط الضوء على الجامعة الجزائرية في بيئة التحول الرقمي وتعرف على تحديات تبني التكنولوجيا الرقمية في المؤسسة الجامعية .

2-أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- ∇ معرفة مدى إستعداد الأساتذة لتبني التحول الرقمي ودمج الأدوات الرقمية في أساليب التدريس والمناهج الدراسية .
- ∇ تقييم تصورات الأساتذة حول كيفية تأثير التحول الرقمي على مشاركة والتفاعل داخل البيئة التعليمية.
- ∇ كشف عن تأثير التغيير التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية في الإدارة الجامعية على إستراتيجيات التعليم.
- ∇ رصد إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي بالجامعة.
- ∇ تحديد العوائق والتحديات التي يواجهها الأساتذة في إعتماد التقنيات الرقمية في ممارساتهم التعليمية .

3-إشكالية الدراسة :

أصبح التغيير سمة العصر بعد التطور المستمر الذي نشهده والذي مس جميع الجهات الحياتية كالخدمات والصحة والتعليم،حيث غيرت التكنولوجيا طريقة إنجاز الأعمال وبدأت بإعتماد التقنيات الرقمية في عديد من المنظمات،المؤسسات والمدارس التعليمية كما برزت مفاهيم ومصطلحات جديدة، منها مفهوم التحول الرقمي الذي يهدف إلى إحداث تغيير في أداء المؤسسات بأكثر فعالية، وأصبحت بمثابة الخدمات الرقمية تسهل عملية إنجاز الوظائف بأفضل جودة وسرعة.

لكي تتمكن أي مؤسسة من الصمود و التطور فمن ضروري خلق إستراتيجيات متوافقة مع البيئة الجديدة حيث تأتي التغيرات التنظيمية مصحوبة بقرارات وإجراءات وتحولات في الهياكل والأنظمة، وتتضمن تغيرات في الإعتماد على تكنولوجيا .

أحدثت التكنولوجيا الرقمية تغير شامل في عدة مؤسسات تعليمية ومست بالمؤسسات الجامعية الجزائرية بشكل أخص، إذ تحولت العملية التعليمية مؤخرا خاصة بطرق تدريسها وتقنياتها من طرق تقليدية إلى طرق رقمية، بحيث بدأ التعليم العالي يتفاعل مع الطرق التقليدية في البيئة التعلمية وأصبحت توقعات أعضاء هيئة التدريس والطلبة أكبر من ذلك، وهذا ما إستوجب من مؤسسات التعليم العالي تبني عملية التحول الرقمي وتطبيقها داخل البيئة التعليمية والتي أصبحت بمثابة المحور الرئيسي للإستفادة من التكنولوجيا الرقمية وتعزيز عملية التعليم والتعلم، تشير عملية التحول الرقمي داخل المؤسات التعليمية إلى دمج التقنيات والوسائل الرقمية وتطبيقها من قبل الإدارة العليا لتقديم خدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحقيق مؤسسة تعليمية بمستوى عالي من الكفاءة في مجال تكنولوجيا المعلومات .

الإتجاه نحو التحول الرقمي في التعليم العالي في جامعة الجزائرية يتطلب إجراء بعض التغيرات التنظيمية على مستوى العمليات الداخلية والخارجية، إذ تكمن الحاجة الفعلية لأهمية التغيير التنظيمي في تبني إستراتيجيات جديدة وإعادة تشكيل وهيكلة مختلف العمليات والأنظمة في البيئة الداخلية من خلال تبني الثقافة الرقمية والمهارات الرقمية وإكتساب الخبرة اللازمة .

وعلى رغم من مزايا تحول الرقمي للمؤسسات مازال هناك العديد المؤسسات الجامعية التي لا تتجاوب مع هذا مسعى وظهر ما يمكن تسميته مقاومة التغيير ويعود ذلك جزئيا إلى تبنيها لمعتقدات خاطئة وراسخة فيما يخص عملية التغيير وعدم التكيف مع الظروف الجديدة.

ومن خلال التحديات الكثيرة التي واجهتها المؤسسات التعليم العالي خاصة فيما يخص مقاومة الموارد البشرية للتعليم، إلا أنه وجدت نفسها مضطرة لمواكبة عملية تحول الرقمي داخل بيئتها التعليمية وذلك لتتماشى مع واقع الرقمي الذي نعيشه .

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة للبحث في إتجاهات هيئة التدريس **بجامعة عمار ثليجي بالأغواط** وهي مثل أي مؤسسة تعليمية أخرى سعت لتجسيد عملية التحول الرقمي داخل عمليتها التعليمية في مختلف خدماتها وأقسامها، إلا أن هذا تحول للخطوة التالية لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا الجديدة بل يتطلب تحول حقيقيا في الجامعة كالتغيير في ثقافة التنظيمية وإعتماد على ثقافة الرقمية، وهذا تحول ينتج عنه مقاومة لبعض الأفراد، لعل النظر إلى التحول الرقمي على أنه تغيير غير مسبوق تقريبًا سواء بالنسبة لطريقة التعلم أو طبيعة محتواه و تنظيمه، ومن هنا يتم طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل يتأثر إتجاه الأساتذة الجامعيين نحو تقبل أو مقاومة التحول الرقمي بالخصائص الديموغرافية (الخبرة الوظيفية، نمط التكوين، وكفاية التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية) ؟

4-تساؤلات الدراسة :

وتنطوي تحت هذه الإشكالية الرئيسية عدة أسئلة فرعية نذكرها على الشكل التالي :

1. هل إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي يتأثر بخبرتهم الوظيفية ؟
2. هل إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي يتأثر بنمط تكوينهم الجامعي (ل م د – كلاسيك) ؟
3. هل إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو قبول التحول الرقمي يتأثر بالتكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم ؟

5-فرضيات الدراسة :

وللإجابة على هذه التساؤلات المطروحة يتم طرح الفرضيات التالية :

1. **الفرضية الأولى** : إتجاهات أعضاء هيئة التدرس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة يتأثر بخبرتهم الوظيفية .
2. **الفرضية الثانية** : إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة يتأثر بنمط تكوينهم الجامعي (ل م د – كلاسيك) .

3. **الفرضية الثالثة :** إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي يتأثر بكفاية التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم .

6-أهمية الدراسة :

نظرا لإحداث التحول الرقمي تغييرات عميقة على مستوى الهياكل والعمليات داخل المؤسسة الجامعية ومواجهة تحديات في التكيف مع هذه التغييرات التنظيمية الثقافية والتقنية، تتجلى أهمية هذه الدراسة في الكشف عن أهمية التحول الرقمي في مجال التعليم من إتجاه هيئة أعضاء التدريس من خلال تسليط الضوء على البيئة التعليمية في ظل التغيرات التنظيمية والرقمية، كذلك تحديد الإحتياجات والأدوات التي تعميق عملية التحول الرقمي داخل البيئة الجامعية، ونشجع على تطوير المهارات والمعارف الرقمية لتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة التحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية.

7-تحديد مفاهيم الدراسة:

و تتمثل المفاهيم الأساسية للدراسة في :

1) **الإتجاه Attitude :** ومن بين التعريفات الأكثر شيوعاً للإتجاه ما يلي:

- حسب تعريف جوردون ألبورت ALLPORT الشهير : الإتجاه هو "حالة إستعداد عقلية أو عصبية، يتم تنظيمها من خلال الخبرة، وتمارس تأثيرًا توجيهيًا أو ديناميكيًا على إستجابة الفرد لجميع الأشياء والمواقف المرتبطة بها"[1].
- صاغ كامبل Campbell في عام 1988 : تعريفه بهذه الطريقة عندما قال إن الإتجاهات هي "بقايا خبرة أو تصرفات سلوكية مكتسبة"[2] .

[1] . Howarth، Caroline. "**How Social Representations of Attitudes Have Informed Attitude Theories: The Consensual and the Reified**." Theory & Psychology، vol. 16، no. 5، Oct. 2006، pp. 7.

[2] . Chaiklin، Harris. "**Attitudes، Behavior، and Social Practice**." The Journal of Sociology & Social Welfare، University of Maryland ،vol. 38، no. 1، Mar. 2011 pp.34.

- أما ثيرستون Thurstone : فيرى إستخدام مفهوم الإتجاه يدل على مجموع ميول الفرد ومشاعره أو التحيز والمفاهيم المسبقة ،أفكار،المخاوف،القناعات حول أي موضوع محدد وهكذا فإن إتجاه الإنسان هنا هو كل ما يشعر به ويفكر به[1] .
- ويرى Krech and Crutchfield : أنه يمكن تعريف الإتجاه بأنه تنظيم دائم للعمليات التحفيزية والعاطفية والإدراكية والمعرفية فيما يتعلق ببعض جوانب عالم الفرد[2].
- وحسب ما تناوله معجم علم النفس والتحليل النفسي : فيشير الإتجاه للتوجه الإدراكي والإستعداد للإستجابة نحو موضوع خاص أو مجموعة من الموضوعات، والإتجاه عبارة عن تكوين فرضي لا يمكن ملاحظته مباشرة لكن يستدل عليه من خلال السلوك الملاحظ أو الإستجابة اللفظية التي تعكس الرأي.[3]

التعريف الإجرائي :

ومن خلال ما تناوله الباحثين من تعريفات مختلفة نستخلص أن الإتجاه هو شعور أو رأي نحو حدث ما أو ظاهرة إما بالميول نحوه أو الإعتراض أو التحيز، ويتحكم في هذا التوجه مجموعة سلوكات القبلية من مبادئ، أفكار، المخاوف أو تصورات متراكمة .

2) المقاومة :Resistance

- عرّف ألفين زاندر (1950) وهو باحث في هذا موضوع ، يرى ان مقاومة التغيير "سلوك" والذي يهدف إلى حماية الفرد من تأثيرات التغيير الحقيقي أو المتخيل[4].
- أما وفقًا لكوتش وفرنش (1948)، فإن مقاومة هي "مزيج من رد فعل فردي على الإحباط من خلال قوى قوية ناجمة عن المجموعة"[5] .

---

[1] . Thurstone، L. L. "**Attitudes Can Be Measured**." American Journal of Sociology، University of Chicago، vol. 33، no. 4، Jan. 1928، pp. 529–554.

[2] . Dwyer، Evelyn E. "**Attitude Scale Construction: A Review of the Literature**." THE ERIC – Education Resources Information Center; 1993،pp.5.

[3] . فرج عبد القادر طه، **معجم علم النفس والتحليل النفسي**، . دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1،بيروت، 1989،ص11.

[4] . Palakh Jain، Chavi Asrani . T "**Resistance to Change in an Organization**." IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) vol.20 ، Issue 5، (May. 2018)، pp. 37.

[5] . Mdletye، Mbongeni A.، Jos Coetzee، and Wilfred I. Ukpere. "**The reality of resistance to change behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa**." Mediterranean journal of social sciences University of Johannesburg، Vol 5 No 3،(2014).pp.556.

- ويؤكد David Carr (2006) : أن مقاومة هي في الأساس محاولة للحفاظ على الوضع الراهن ،إنه سلوك يهدف إلى حماية الفرد من التأثيرات المتصورة للتهديد الحقيقي أو المتخيل.[1]
- و في تعريف أخر : مقاومة التغيير هي موقف أو إتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الإستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته[2].

التعريف الإجرائي :

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن المقاومة تمثل رد فعل على موقف أو رفض لموقف ما، وتأتي كإعتراضًا على التغيير و الإمتناع عن التكيف مع التغييرات التنظيمية، وذلك رغبة في تمسك بالأوضاع الحالية وخوفا من المجهول .

3) التغيير التنظيمي :Organizational change

- تعرف "رغد محمد يحي خروفة" (2010) التغيير التنظيمي على أنه: " قدرة المنظمة على تبني فكرة أو سلوك جديد، بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية"[3].

- ويؤكد سيد سالم عرفة : أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة [4].

---

[1] . Agboola، Akinlolu Ayodeji، and Rafiu Oyesola Salawu. "**Managing Deviant Behavior and Resistance to Change**." International Journal of Business and Management، University، Nigeria،، vol. 6، no. 1، Dec. 2010، pp.237.

[2] . عباس سمير، **آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها :دراسة الأبعاد النفسية**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ، جامعة قسنطينة 2،قسنطينة، العدد 10 ، ،جوان 2017 ، ص1

[3]. زيد شويعل، علي فارس، **التغيير التنظيمي قراءة في مفهوم**، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ،العدد04،ديسمبر 2019،ص176.

[4] . سيد سالم عرفة ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع ،الاردن ،ط 1 ، 2012، ص89.

التعريف الإجرائي :

هو الحاجة إلى إعادة هيكلة الوضع الحالي لمؤسسة ما أو منظمة إلى وضع اخر من خلال إحداث تحول شامل في طريقة عملها وإستراتجياتها ، والخوض في تحديات ويمس ذلك بالمؤسسة خاصة وبالأفراد والجماعات، ويأتي ذلك وفقا عملية مستمرة من تخطيط والتنفيذ والتقييم، وينتج من ذلك مساحة لإظهار المبادرة والتقدير والإبتكار في المؤسسة.

4) التحول الرقمي :Digital transformation

- حسب بريشياني Bresciani والاخرون : يتميز التحول الرقمي (DT) بالتغييرات المخططة المبنية على أساس التقنيات المتقدمة ويمكن وصف التحول الرقمي بأنه تحول تنظيمي إلى البيانات الضخمة والتحليلات والسحابة وتقنيات الإتصالات المتنقلة ومنصات الوسائط الإجتماعية[1] .
- ويعرف Mhlungu التحول الرقمي بأنه : التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين علميات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها [2].

التعريف الإجرائي :

هو عملية مستمرة من تغيرات الجذرية في الأنظمة من خلال إستبدال تقنيات معلومات التقليدية وإعتماد التقنيات الرقمية في عمليات الداخلية لخلق ثقافة رقمية وتطوير مستمر داخل المؤسسة.

[1] . AlNuaimi، Bader K.، et al. "**Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership، Agility، and Digital Strategy**." Journal of Business Research، Maynooth University ،vol. 145، June 2022، pp..637.

[2] . فاري،لبنى سحر .**دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات**.المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، جامعة يحي فارس المدية ،الجزائر ،العدد15.ديسمبر 2021،ص34-35.

8- الدراسات السابقة :

8-1 الدراسات العربية :

- **الدراسة الأولى :** دراسة جبار هواري ،2012 بعنوان :

"إتجاهات هيئة التدريس نحو إستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة في بعض الجامعات الجزائر سعيدة،وتيارت،والبيض".[1]

تهدف الدراسة إلى التعرف على إتجاهات هيئة التدريس نحو إستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي، والكشف عن مدى إستخدام أعضاء هيئة التدريس للتكنولوجيا الرقمية في الجامعات الجزائرية، إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم الإعتماد على أداة الإستبانة لتحليل وتمثلت عينة الدراسة في (150) عضو هيئة تدريس من سعيدة، وتيارت والمركز الجامعي بالبيض، وأظهرت نتائج الدراسة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير جنس نحو استخدام التكنولوجيا في التدريس تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا لصالح سنوات الخبرة، وطبيعة التخصص.

- **الدراسة الثانية:** دراسة صفاء عبد الله محمد بشارات ،2021 بعنوان :

"دور توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية".[2]

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من خلال بحث أثر متغيرات (الجنس، العمر، الجامعة ...) في إستجابة أعضاء هيئة التدريس والطلبة وتم إستخدام المنهج الكمي والنوعي من خلال أداتي الدراسة (الإستبانة والمقابلة) المطبقة على مجتمع الدراسة ومكون من867 طالب وأعضاء الهيئة التدريسية لبرامج الماجستير التربوية البالغ عددهم (204) وتم الإستعانة ومعالجتها إحصائياً بإستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت إلى النتائج التالية : أن الدرجة الكلية لمجالات درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية (3.98) وهذا يشير إلى درجة كبيرة، إضافة الى

---

[1] . جبار هواري , **"إتجاهات هيئة التدريس نحو إستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة في بعض الجامعات الجزائر سعيدة،وتيارت،والبيض"**,مذكرة تخرج ماستر ,علوم التربية , جامعة الدكتور موالي الطاهر, سعيدة,2021.

[2] . صفاء عبد الله محمد بشارات, **"دور توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية"**,أطروحة ماجستير,الإدارة التربوية ,جامعة النجاح الوطنية ,فلسطين ,2021.

انه لا يوجد فروق تبعاً لمتغير الجنس، العمر، الجامعة، بينما يوجد في درجة توظيف التكنولوجيا الرقمية تبعاً لمتغير مجال التخصص بالبكالوريوس.

- **الدراسة الثالثة :** دراسة حدة مليلي و يوسف جوادي ،2022 بعنوان :

"معيقات توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بقسم العلوم الإجتماعية جامعة بسكرة".[1]

هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على درجة معيقات توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة، وجاء تساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي : هل هناك معيقات تواجه توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة؟ ، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم إعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، موزعة على عينة عشوائية مكونة من (62) أستاذ بقسم العلوم الإجتماعية بجامعة بسكرة خلال الفترة الزمنية (2022-2023) قد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم العديد من النتائج أهمها : أن درجة معيقات توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت درجة "معيقات تتعلق بالبنية التحتية للجامعة" في المرتبة الأولى ، وجاءت في المرتبة الأخيرة المعيقات المتعلقة بالطلبة .

- **الدراسة الرابعة:** دراسة إبراهيم لمياء المسلماني ،2022 بعنوان :

"التحول الرقمي في الجامعات المصرية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج"[2].

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي في الجامعات المصرية من متطلبات ومعوقات إتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتم إستخدام أداة إستبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة والتي جائت مطبقة إلكترونيا على عينة عشوائية بالمحافظات المختلفة بلغت 137 مستجيبا من الذكور والإناث، وجائت نتائج الدراسة كالتالي : خطوات مرضية نحو التحول الرقمي في الجامعات، حاجة الجامعة إلى إتخاذ المزيد من الإجراءات لتطبيق التحول الرقمي ويبرهن ذلك بحصول المحور المعنون ب: متطلبات التحول الرقمي في الجامعات المصرية بأعلى نسبة من الموافقة والتي بلغت ب : 87.49 ، وبذلك كشفت

[1] . دراسة حدة مليلي , يوسف جوادي, **"معيقات توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بقسم العلوم الإجتماعية جامعة بسكرة"**,مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2022.

[2] . إبراهيم لمياء المسلماني, **"التحول الرقمي في الجامعات المصرية"**,المجلة التربوية , جامعة سوهاج,مصر,2022.

عن وجود معوقات تواجه الجامعات المصرية في سعيها نحو التحول الرقمي وقد تبين أن فئتي الأستاذ والمدرس هما أكثر الفئات ميلًا لتحول الرقمي في الجامعات.

- **الدراسة الخامسة:** دراسة أمل مستور الزايدي واخرون ،2022 بعنوان :

"واقع استخدام التقنيات الرقمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئه التدريس"[1].

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إستخدام التقنيات الرقمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،تم إعتمادعلى المنهج الوصفي المسحي وإستعانة بأداة الاستبانة التي تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (373) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى بمكة، بعد تحليل جاءت الدراسة بنتائج تالية : عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الدرجة العلمية أظهرت النتائج وجود فروق لصالح أفراد العينة من ذوي الخبرة الأكثر من عشر سنوات.

- **الدراسة السادسة :** دراسة ذهبي اسيا وبوهالي محمد ،2023 بعنوان :

"أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي"

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي– الأغواط." [2]

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط ، تم الإعتماد على إستبيان في جمع البيانات حيث تم إختيار عينة بطريقة عشوائية والمكونة من 56 مفردة ،توصلت الدراسة إلى نتائج التالية : أن عملية تحول الرقمي تتقدم بوتيرة بطيئة وهذا راجع إلى إستراتيجية التحول الرقمي الغير واضحة وغير متناسقة مع أهداف ورؤية الجامعة، لا يتم أخذ تصورات وإستشارة الأساتذة في إعتبار عملية التحول الرقمي، حاجة هيئة أعضاء الأساتذة إلى تلقي الدعم والتكوين التدريب الكافي، وعليه تخلصت الدراسة ببعض التوصيات تتمثل في :صياغة إستراتيجية فعالة للتحول الرقمي، تطوير البنية التحتية والقيادات الجامعية، تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف العمليات الأكاديمية والإدراية .

---

[1] . أمل مستور الزايدي واخرون , **واقع استخدام التقنيات الرقمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئه التدريس**, مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, جامعة أم القرى,العدد196 ,2022.

[2] . ذهبي آسيا ,بوهالي محمد, "**أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي– الاغواط)**." دراسات العدد الاقتصادي,العدد 1 ,2024 .

2-8 الدراسات الأجنبية :

الدراسة السابعة : دراسة Andreia Filipa Teixeira واخرون سنة 2021 بعنوان :

"How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study"[1]

هدفت دراسة Andreia بعنوان كيف تتجه مؤسسات التعليم العالي إلى التحول الرقمي إلى تحديد التأثير الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية للمناطق. دراسة حالة ، وركزت بشكل أخص على دراسة حالة لتأثير معاهد الفنون التطبيقية العامة في بورتو، وكانت المنهجية المعتمدة للإجابة عن أهداف هذه الدراسة وأسئلة البحث هي الدراسة الاستطلاعية، وذلك باستخدام المقابلات وإستبيان، كما تم الجمع بين المنهج النوعي والكمي وجاءت نتائج الدراسة كما يلي : فيما يتعلق بتأثير التعليم العالي على التنمية الرقمية الإقليمية، فقد تبين، أن مؤسسات التعليم العالي تساهم بشكل إيجابي في التنمية الإقليمية، وكان هذا الرأي بالإجماع في تحليل المقابلات الاستبيانات، وأشار المشاركون أيضًا إلى أن التعليم العالي يؤثر على التوظيف، ونوعية الحياة في العمل (89.2%)، وزيادة المعرفة والمهارات (56.8%)، على المستوى الإقليمي، هناك علاقة إيجابية بين نمو التعليم العالي والنمو الاقتصادي الإقليمي [20]، وأسهمت النتائج بالتحقق من إيجابية تأثير مؤسسات تعليم عالي في تطور رقمي في عاصمة بورتو وتحديد دوافع في مبادرات تحول رقمي.

- **الدراسة الثامنة :** دراسة Tran Thi Ngoc Anh واخرون سنة 2023 بعنوان :

"Teachers' Perceptions and Readiness for Digital Transformation in Education: Empirical Evidence from Vietnam، a Developing Nation."[2]

هدفت دراسة Tran Thi بعنوان "تصورات هيئة الأساتذة وإستعدادهم للتحول الرقمي في التعليم: أدلة تجريبية من فيتنام، دولة نامية في كيفية إعداد المعلمين في فيتنام للتحول الرقمي في التعليم باستخدام النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا "، وكان الغرض منه هو فهم مدى إستعدادهم ووجهات نظرهم بشأن تكامل التكنولوجيا الرقمية في التعليم، تم إستخدام الإستبيان الإلكتروني وشمل إستطلاع عبر الإنترنت

[1] . Teixeira، Andreia Filipa، et al. "**How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study**." Education Sciences، vol. 11، no. 10، Oct. 2021

[2] . Anh، Tran Thi Ngoc، et al." **Teachers' Perceptions and Readiness for Digital Transformation in Education**: Empirical Evidence from Vietnam، a Developing Nation." FWU Journal of Social Sciences، vol. 17، no. Fall، Sept. 2023.

(403) معلمين في (22) مقاطعة فيتنامية، خضعت البيانات المجمعة لتحليلات إحصائية وصفية وإستنتاجية، وكشفت النتائج أن المعلمين في فيتنام أظهروا درجة متوسطة من الإستعداد لدمج التحول الرقمي في ممارساتهم التعليمية، إلى جانب مستوى معتدل من قبول تنفيذه، وأشار الإستطلاع إلى آراء المعلمين الإيجابية حول التحول في التعليم الرقمي التقييم وسهولة إستخدامه، وقد أثر الإستعداد وإدراك المنفعة وسهولة الإستخدام على 86.1% من قبول المعلمين للتحول الرقمي، وخلصت الدراسة إلى أن التدخلات والدعم المستهدفين أمر بالغ الأهمية لمساعدة المعلمين الفيتناميين في التغلب على تحديات التحول الرقمي في التعليم.

- **الدراسة التاسعة :** دراسة Sonja Čotar Konrad واخرون سنة 2023 بعنوان :

"Teacher Educators' Attitudes Towards Using Digital Technologies for Learning and Teaching: The Case of Slovenia."[1]

تهدف دراسة Sonja إلى التعرف على إتجاهات المعلمين التربويين نحو إستخدام التقنيات الرقمية في التدريس والتعلم وكفاءتهم الذاتية في إستخدام الأدوات الرقمية، ،تم إستخدام أداة الإستبيان لرصد إتجاهات الأساتذة ، تمثلت عينة الدراسة في(61) أستاذ وكانت هناك إستجابة من قبل منهم (80،3%) من الإناث (16،4%) من الذكور، خلصت نتائج الدراسة كما يلي : المعلمين التربويين، في المتوسط، يعتبرون أنفسهم مستخدمين على المستوى الأساسي لأدوات الاتصال والموارد الرقمية، ومع ذلك، كانت كفاءتهم الذاتية في إستخدام الأدوات الرقمية وأدوات التعلم عبر الإنترنت منخفضة، مما يدل على أن المعلمين يعتبرون أنفسهم مستخدمين على المستوى الأساسي أو حتى أقل من ذلك: فهم على دراية بالأدوات ولكنهم لا يستخدمونها.

[1] . Čotar Konrad، Sonja، and Tina Štemberger. **"Teacher Educators' Attitudes Towards Using Digital Technologies for Learning and Teaching: The Case of Slovenia."** International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)، vol. 18، no. 17، Sept. 2023.

8-3 مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

إستعرضنا عددا من الدراسات العربية والأجنبية البالغ عددها(09) دراسات ومن خلال تحليل تم رصد أوجه الشبه و أوجه الإختلاف كما يلي :

✓ **أوجه التشابه :**

– من حيث منهج الدراسة وأهدافها :إتفقت الدراسة الحالية في هدفها مع العديد من الدراسة السابقة مثل: دراسة (Sonja Čotar,2023)، دراسة (Tran Thi ,2023)، دراسة (صفاء عبد الله محمد بشارات،2021) لرصد تصورات هيئة الأساتذة إوستعدادهم للتحول الرقمي في التعليم .

من حيث منهج الدراسة : إتفقت الدراسة الحالية في منهج الدراسة مع : دراسة (إبراهيم لمياء المسلماني، 2022) في حين كل من دراسة دراسة (حدة مليلي و يوسف جوادي، 2022) ،دراسة (جبار هواري، 2012) إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي أما دراسة (أمل مستور الزايدي واخرون، 2022) فإستخدمت المنهج الوصفي المسحي.

✓ **أوجه الإختلاف :**

إختلف منهج الدراسة الوصفي عن دراسات التالية : دراسة (صفاء عبد الله محمد بشارات2021) ، إعتمدت المنهج الكمي، ودراسة (Andreia Filipa Teixeira,2021) إستخدمت المنهج النوعي والكمي، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني وعليه فلقد أفادتنا هذه الدراسات في :

- ☒ إستفدنا بالمراجع التي تخدم فيما يتعلق بموضوع الدراسة .
- ☒ التعمق وتدارك أكثر في جوانب موضوع الدراسة .
- ☒ الوقوف على بعض النواقص الذي لم يتطرق إليها في دراسات السابقة .

الفصل الثاني :

مقاومة التغيير التنظيمي

تمهيد

1- مدخل مفاهيمي لتغيير التنظيمي :

1-1 تعريف التغيير التنظيمي.

1-2 أهمية وأهداف التغيير التنظيمي.

1- 3 مراحل التغيير التنظيمي.

1-4 أبعاد التغيير التنظيمي.

2- مقاومة التغيير التنظيمي :

2-1 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي.

2-2 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية.

2-3 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي.

2-4 إستراتجيات تعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر التغيير ظاهرة حتمية في عالمنا هذا اليوم وأصبح من ضروري إحداث التغيير لتوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله وإعتباره قاعدة طبيعية أساسية في الحياة، حيث أصبح هناك تغير جذري على مستوى الكون وقد مس هذا التغيير الجميع الأفراد من المؤسسات المنظمات السلوكات الأنماط إلى طريقة التعليم والتعلم حتى طرق التربية وأخيرا طرق العيش .

1- مدخل مفاهيمي لتغيير التنظيمي :

1-1 تعريف التغيير التنظيمي :

تختلف مفاهيم متعلقة بالتغيير تنظيمي بين باحثين والمفكرين فقط إعتمدو على تعاريف مختلفة ومصطلحات متنوعة منها من عرفها على أنها الإنتقال من حال الى أخر ومنهم من وضعها في نفس الحقل مع مصطلحات تكنولوجيا وتطور، ومن هنا نرى أن كل مما تم تطرق إليه يصب في فكرة واحدة أو يمكن قول متقاربة للإتفاق على مفهوم واحد ليتم عرضه رغم إختلاف بينهما .

وقبل تطرق الى مفهوم تغيير تنظيمي سنتعرف أولا على مفهوم تغيير بشكل مختصر :

عَرّف على أنه" تحول في وضع معين عما كان عليه من قبل، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة[1] .

ويشير مصطلح التغيير إلى التعديلات المستمرة التي تجريها المؤسسة أو الأفراد للتعامل مع التعديلات في أي مسألة في البيئة التي تتطلب التغيير بإستمرار نتيجة للعولمة أو التكنولوجيا[2] .

ويعرف أيضا بانه عملية طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الإنتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد[3]."

ومن هذه تعريفات نلخص قول في أن مفهوم التغيير هو تغير الشيء أو الفرد من حالة الى الحالة بعد مرور في أحداث وخطط ودراسات وإنتقال الى حال مختلف على ما كان عليه .

---

[1] . علي الحمادي، **التغيير الذكي**، ، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 1999،ص23..

[2] . Shaikh، Ahmed. **"Understanding Change: A Critical Review of Literature."** Annals of Contemporary Developments in Management & HR، vol. 2، no. 2، May 2020، pp. 40–41.

[3] .بلقرويصات رشيد ،يحيي برويقات عبد الكريم ، **التغير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام الإدارة جودة شاملة** ،مجلة العلوم الإقتصادية جامعة جيلالي ليابس،سيدي بلعباس ، العدد2،أفريل2007،ص40.

بعد تعرف على مفهوم تغيير نتطرق الى أبرز التعاريف المتعلقة بمفهوم التغيير التنظيمي :

- تم تعريف التغيير التنظيمي على أنه تغيير مخطط بشكل متعمد في الهيكل الرسمي للمؤسسة، أو الأنظمة، أو العمليات، أو نطاق السوق المنتج، بهدف تحسين وتحقيق هدف واحد أو أكثر من الأهداف التنظيمية[1].
- التغيير التنظيمي هو تحرك منظمة بعيدا عن حالتها الحالية [2].
- ويعرف أيضا انه التبديل الواضح والملموس الذي يمس جوانب وأجزاء مختلفة من عمل المؤسسة، يمكن أن يتضمن هذا التغيير التحولات في الهيكل التنظيمي، أو في التكنولوجيا المستخدمة، أو في الثقافة المؤسسية، أو في الإجراءات والسياسات المتبعة، أو في توزيع وإستخدام الموارد[3].

نشير هنا أن التغيير التنظيمي بصفة عامة يكون لسبب ما ولا يحدث من فراغ فإما يكون لتدخل جديد أو قوة مفاجئة أو تنافس حاصل من البيئة الخارجية، حيث هذا يبعث برسالة واضحة لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة أو المؤسسة وقدرة على التكيف من خلال إحداث تغيير ووضع خطط وإتباع إستراتيجيات لأجل وصول إلى هدف مطلوب وإجراء تحديثات وتغيرات ايجابية .

- كما عرفه نجم عبود نجم في كتابه الشهير القيادة في القرن الواحد والعشرين أنه عملية تعديل الحالة التنظيمية القائمة أو عملية المنظمة في إنتقال من حالة راهنة القائمة إلى حالة المرغوبة المستهدفة فمثلا الحالة القائمة تعاني من إختلالات ومشاكل وتباطئ تكنولوجي ونقص كفاءة في حين تكون الحالة المستهدفة أو المرجوة الوصول إليها هي معالجة لهذه الأمور وملائمة الأوضاع وإيجاد حلول للمشاكل القائمة [4].
- ويُعرف التغيير التنظيمي أيضا بأنه أحد النماذج والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العمال والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بطريقة تضمن إرضاء جميع أطراف المصلحة وتُحدث تحسينات إيجابية في بيئة العمل .[5]

---

[1] .Lines، Rune. **"The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change."** Human Resource Development Review، vol. 4، no. 1، Mar. 2005، pp. 9.

[2] . Aninkan ،David Olusegun. **"Organizational change ،change management ،and resistance to change–an exploratory study."** European Journal of Business and Management Vol.10 ،No.26،2018 ،pp.109

[3] . لينا جمال ،**استراتيجيات التغيير وادارة صراع التنظيمي** .دار ان نفيس للنشر و توزيع .ط.1.الاردن.2019.ص28.بتصرف

[4] .بن احمد دليلة،**القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان،ديسمبر2020 ،ص192.بتصرف

[5] .لانا خالد خلف الحسبان ،**التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير**،المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية رحاب الجديدة عدد 52، ،فيفري2023، ص471،بتصرف .

ونشير هنا أن المقصود بهذا التعريف هو أن التغيير التنظيمي يكون على شكل إنتقال الأفراد وأي نمط تم تتبعه قبل إتخاذ قرار بالتغيير ويأتي هذا تغيير على شكل إما هرمي أو تسلسلي .

بعد تطرق الى مجموعة من التعاريف المتنوعة السابقة حول مفهوم التغيير التنظيمي يتوجب علينا إعطاء تعريف مختصر و شامل للعناصر التي تحتويها هذه التعريفات : التغيير التنظيمي هو التحول الى أفضل حالة بغية تحقيق الهدف ومن أجل وصول إلى النتيجة المرجوة ويكون ذلك من خلال إستغلال للقدرات والإمكانيات الموجودة ، ووضع خطة تنص على إحداث تحول شامل على مستوى منظمة وتغيير حالها على ماكانت عليه من قبل .

2-1 أهمية وأهداف التغيير التنظيمي:

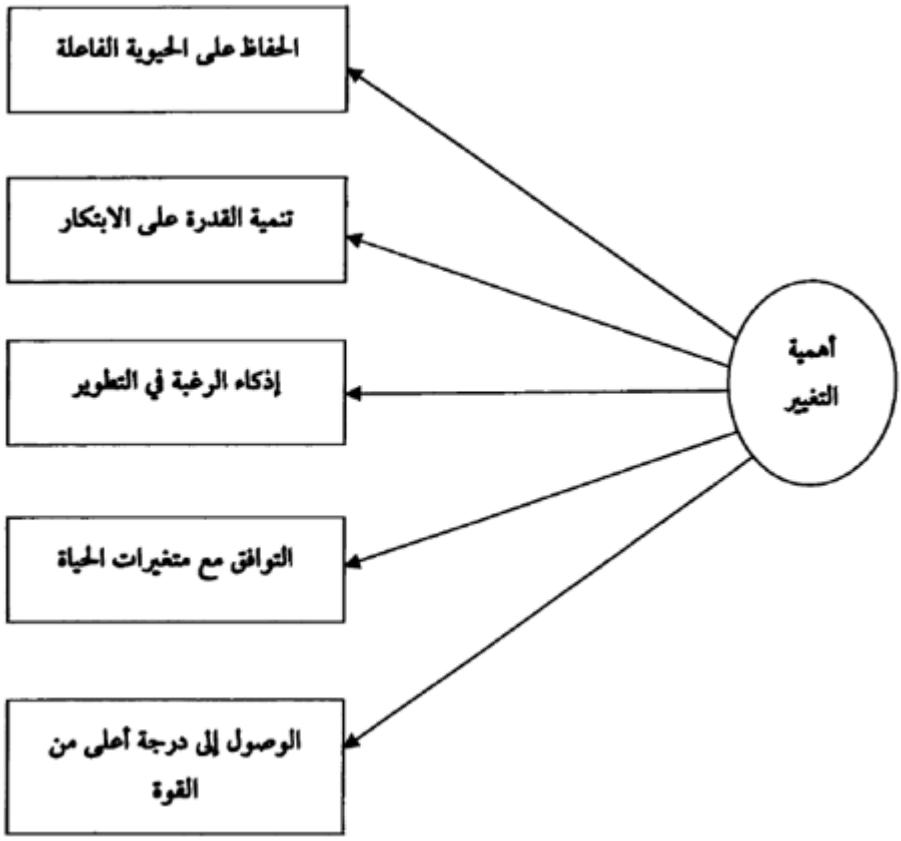
تتلخص أهمية و أهداف التغيير التنظيمي في ما يلي :

1-2-1 أهمية التغيير التنظيمي :

بعد تطرق إلى مفهوم التغير التنظيمي وما ينتج عنه من تحسينات وتعديلات تعود بالإيجاب على مستوى بيئة العمل نتعرف الان إلى أهمية التغيير التنظيمي كأداة أساسية لتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات والإستجابة لفرص النمو والتطور وقد تتعددت أهدافه وأهميته، ونذكر منها ما يلي :[1]

- الحفاظ على الحيوية الفعالة من حيث تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات بفضل تحريك ثوابت وتغيير الأحوال .
- تنمية القدرة على الإبتكار عن طريق إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة .
- التوافق مع متغيرات وتعايش معها من حيث زيادة التكيف ومع ما يواجه المنظمة أو المؤسسة من ظروف مختلفة وغير ثابتة.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في أداء وممارسة من ناحية إكتشاف مواطن القوة والضعف في الأداء.
- تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة.
- إزكاء الرغبة في تطوير بطريقة تؤدي إلى تفجير المواهب ونمو والإرتقاء والتقدم .

[1] .ربحي مصطفى عليان،**إدارة التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان،، 2015،ص49-48،بتصرف



شكل رقم (1) : أهمية التغيير التنظيمي

المصدر : إدارة التغيير change management[1]

وتظهر أهمية التغيير كما هو موضح في شكل (رقم 01) من خلال سعيه لتحقيق أهداف متعددة ويكمن القول أن الهدف النهائي يتمثل في الوصول إلى أعلى درجة من القوة[2] .

نلخص القول في ان أهمية تغيير تنظيمي تكمن في أنه يعتبر أداة أستجابة لضغوط وتنافس في بيئة الداخلية والخارجية وهكذا يتسنى لكل الأفراد الكشف عن مواهبه وكفائته الحقيقة بعد إشراع في عملية تغيير ليتيح له تقدم على مستوى منظمة وإستعراض القوة الحقيقة الكامنة .

[1] . ربحي مصطفى عليان،**إدارة التغيير change management**،مرجع سابق،ص49

[2] .ربحي مصطفى عليان،**إدارة التغيير change management**،مرجع نفسه،ص49

1-2-2 أهداف التغيير التنظيمي :

يعتبر وضع الأهداف في إطار واضح من ضمن الأساسيات لضمان تحقيق النتائج المرجوة في عملية التغيير التنظيمي ،ونحاول تلخصيها في مجموعة نقاط كالتالي: [1]

- تجديد الركود التنظيمي وتجنب تدهور في الأداء من حيث تعديل التركيبة التنظيمية .
- خلق إتجاهات إيجابية جديدة نحو وظيفة الخاصة بطريقة تؤدي إلى إحساس بالولاء لدى الموظفين.
- تطوير قياداة وزيادة قدرة على إبداع وتعلم .
- زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- تهدف إلى خفض التكاليف من خلال زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء، وإستثمار الموارد البشرية بشكل جيد في استخدام الآلات المتاحة، إلى جانب استغلال الموارد والطاقة ورأس المال بشكل فعّال.
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

وقد ترتبط جهود التغيير التنظيمي بمجموعة متنوعة من الأهداف والمصطلحات الفنية، من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة مثل الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع والتكاليف المنخفضة[2].

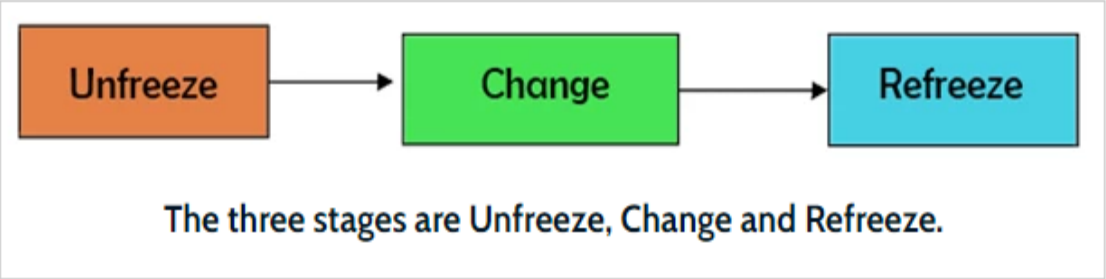
[1]. قويدر بورقبة واخرون، **التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال المفهوم الاسباب المراحل المداخل**،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، جلفة ،عدد4 ،ديسمبر 2019،ص41-42،بتصرف

[2] . أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس،**السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544.

3-1 مراحل التغيير التنظيمي :

بعد تعرف على أهمية وأهداف التغيير التنظيمي يتضح لنا الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين أداء وهذا ما أدى الى تعدد الدراسات وأبحاث في تقديم أفكار ومراحل للإستفادة من تغيير على نحو صحيح من هذه المحاولات ما قدمه **كيرت ليون Kurt Lewin** سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات .

عرف لوين Lewin (1952) التغيير على أنه :" الإنتقال من حالة إلى أخرى، مما يتم قي ثلاثة مراحل: إذابة الجليد حيث يفتح المشاركون أنفسهم لتجربة جديدة؛ ، المرحلة الثانية هي التحرك حيث يحدث التغيير بشكل فعلي من خلال تصحيح الأنماط العملية غير الملائمة أو إنتاج أنماط جديدة أو حتى عبر تحويل النظام الذي يعيشون فيه وأخيرا إعادة البلورة مما يؤدي إلى إعادة التوازن القوة[1].



– شكل رقم (2): نموذج (Kurt Lewin)[2] –

المصدر: Lewin's Change Management Model[3]

– المرحلة الأولى: إذابة الجليد Unfreeze

ربما تكون هذه هي المرحلة الأكثر أهمية في عملية التغيير، الهدف هو إعداد المنظمة للتغيير الذي على وشك الحدوث، وفقًا للوين، التغيير يجب أن يحدث فقط عندما يكون هناك دافع قوي للخضوع له، وبما أن الأفراد داخل المنظمة سوف يعتادون على الوضع الراهن، فسوف يحتاجون بشكل أساسي إلى الإقتناع بالحاجة إليه. سيتعين عليهم الإستعداد لطريقة جديدة للقيام بالأشياء، وقبول أن التغيير ضروري لتحقيق التقدم.

[1] . Verquerre، Régis. "E. Brangier، A. Lancry & C. Louche. **Les Dimensions Humaines Du Travail. Théories et Pratiques En Psychologie Du Travail et Des Organisations**: Nancy: Presses Universitaires de Nancy." L'Orientation Scolaire et Professionnelle، no. 35/3، Sept. 2006، pp. 536

[2] . Matthew Channell: **Lewin's Change Management Model: How To Implement Organisational Change،TSW training**، paper research، 2021.

[3] . Matthew Channell: **Lewin's Change Management Model,**same refrence

يجب على الإدارة إبلاغ أسباب التغيير للفريق، على سبيل المثال، قد تكون هناك حاجة إلى التغيير بسبب انخفاض المبيعات، أو ارتفاع معدل دوران الموظفين، أو سوء التغذية الراجعة لخدمة العملاء من الأفضل أن يفهم الفريق تمامًا أن التغيير مطلوب لتحقيق كفاءة تشغيلية أكبر،يمكن مساعدة هذه العملية عن طريق[1]:

- ∇ إستراتيجية التواصل الجيد.
- ∇ خلق رؤية للتغيير.
- ∇ الحصول على قبول من جميع الأطراف، بما في ذلك الإدارة العليا.
- ∇ تشجيع ردود الفعل، للمساعدة في إعلام العملية.
- ∇ إن استعداد جميع الأطراف سيعني أن عملية الانتقال ستسير بسلاسة أكبر، يعد الإعداد والتواصل أمرًا أساسيًا هنا.

وفي التشبيه، تشبه هذه الخطوة ذوبان الجليد عن شكله الأصلي، مثل المكعب.

- **المرحلة الثانية: التغيير Change**

بمجرد إلغاء تجميد العملية أو الطريقة القديمة لفعل الأشياء، فقد حان الوقت لتنفيذ الحل الجديد، أدرك لوين أن هذه المرحلة هي الأكثر صعوبة في إكمالها نظرًا لأن الموظفين غالبًا ما ينظرون إليها على أنها تخلق حالة من عدم اليقين، يمكن أن يكون عدم اليقين مرتبطًا بأشياء كثيرة.[2]

في هذه المرحلة، يجب أن يكون هناك دعم متاح لمساعدة الفريق على استيعاب الطريقة الجديدة للقيام بالأشياء أثناء عملية التغيير، سيكون من المفيد:

- ➢ حفاظ على التواصل المنتظم بشأن الفوائد.
- ➢ شرح تأثير التغيير على أعضاء الفريق بشكل فردي.
- ➢ كن منفتحًا على الأسئلة التي من شأنها أن تساعد في تبديد أي شائعات.
- ➢ إشراك الجميع في هذه العملية، حتى يشعروا بأنهم جزء من التغيير.
- ➢ الإستعداد للتحديات.

[1] . Matthew Channell: previous reference.

[2] . Margaux Poupard :**Understanding Lewin's 3-Step Change Management Model** ،March .2022، Reviewed in (9/2/2024)، website:https://blog.udemy.com/lewin-change-management-model-stages.

وفي التشبيه، يتم تشبيه ذلك بتجميد القالب للحصول على ثلج يتكون في شكل جديد، مثل الكرة[1].

- **المرحلة الثالثة:إعادة التجميد Refreeze**

المرحلة الثالثة من العملية هي حيث يتم التغيير بالكامل، ويعمل الفريق الآن بالطريقة الجديدة حيث تسعى هذه المرحلة إلى تثبيت المؤسسة في حالة جديدة من التوازن لضمان سلامة الطرق الجديدة من الإنحدار وهذا يعني تثبيت الوضع الطبيعي الجديد للعمليات والسلوكيات والاستراتيجيات، وجد لوين أن هذه الخطوة محورية لضمان عدم عودة الفريق إلى سلوكياتها القديمة والمألوفة، من سمات هذا النموذج أنه يعترف ويأخذ في الاعتبار، الحقيقة الهامة المتمثلة في أنه مع العديد من برامج التغيير قد تعود الأمور إلى ما كانت عليه، ما لم يتم تضمين دوام المستوى الجديد في الهدف[2].

ولضمان استمرار نجاح التغيير، سيكون من المفيد ما يلي[3]:

- توفير التدريب والدعم المستمر للأفراد في أدوارهم الجديدة.
- تحديد التحديات التي تواجه استدامة التغيير ومعالجتها.
- شجع الفريق على تقديم التغذية الراجعة.
- قم بالإبلاغ عن أي فوائد أو نجاحات تم تحقيقها بالفعل بسبب التغيير.

[1] . Matthew Channell: **Lewin's Change Management Model: How To Implement Organisational Change**، Previous reference.

[2] Alkaya، Asil، and C. Erdem Hepaktan. "**Organizational change**." Journal of Management and Economics ، Celal Bayar University. Vol10، Issue:1،2003، pp33.

[3] . Matthew Channell: Previous reference.

4-1 أبعاد التغيير التنظيمي :

يشمل التغيير التنظيمي عدة أبعاد، حيث إن حدوث أي تغيرات على مستوى المؤسسة أو المنظمة يمس بالجهات الأخرى للمؤسسة وهذه بعض نقاط التي تؤثر فيها عملية التغيير التنظيمي :

1. الهيكل التنظيمي: يعتمد الهيكل التنظيمي أحياناً كمقياس للنمو والتطور في المنظمة من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية ومن خلال الأبعاد السلوكية في التنظيم التي تتمثل بالإختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي .

وقد أشار بنس Bennis(1966) إلى ترابط هذه المؤشرات مع بعضها، إذ أنها تعبر في النهاية عن كفاءة وفاعلية المنظمة، فالهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق الفاعلية من خلال شبكات الإتصال وتحديد المسؤوليات، وتحويل الصلاحيات .[1]

2.الثقافة التنظيمية : يُعرف (عبد المعطي محمد عساف) الثقافة التنظيمية بأنها: "تفاعل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الفنية والتطبيقية والقيم والعادات بين الأفراد والجماعات والمجتمعات لتشكل في مجموعها نظاماً عاماً طابعاً مميزاً على الأشخاص أو الجماعات أو المجتمعات".

إنَّ الثقافة التنظيمية تتكون بطرق مختلفة في التفكير، والشعور والتفاعل، تكتسب وتنتقل بشكل رئيسي عن طريق الرموز التي تشكل الإنجازات المميزة من الجماعات البشرية، بما في ذلك تجسيدها في الأعمال الفنية، النواة الأساسية للثقافة يتكون من الأفكار التقليدية[2] .

3.العاملين: لعل تغيير قيم وإتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين من أهم مجالات التغيير أهمية وأكثرها صعوبة، إذا ما قورن بأي مجال آخر من مجالات التغيير التنظيمي، فمن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية،وتظل قدرات الأفراد ومعنوياتهم ومستويات إنتاجيتهم رهنا بمدى نجاح التغيير،ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز وكفايتها من الأموال وأعلى مستويات التجهيزات يظل نجاحها رهنا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم[3].

---

[1] .خليل محمد حسن الشماع،**نظرية المنظمة**،دار مسيرة للنشر وتوزيع،عمان،1999،ص331

[2].علي فارس،**التغيير التنظيمي :قراءة في المفهوم**،مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية،جامعة يحي فارس ،المدية،عدد4،ص178.

[3].معتز سيد عبد الله، ‘**إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية**،جامعة القاهرة،مكتبة الأنجلو المصرية،2020.ص67.

4.التكنولوجيا : المقصود بالتغيير التكنولوجي أي تغيير يطرأ على الآلات أو عمليات الإنتاج أو المواد الخام، من شأنه أن يحدث تغييرا في المنتجات وتسويقها واستخدامها، وذلك نتيجة التحول من إستخدام تكنولوجيا معينة إلى إستخدام تكنولوجيا من نوع آخر، ومعنى ذلك أن التغيير التكنولوجي، بما يشمله من المعرفة الجديدة أو الطرق أو التجهيزات الفنية المتطورة التي تستخدم في عمليات الإنتاج، يُساهم في تحسين جودة الإنتاج أو التسويق أو كلاهما، أو خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية [1].

5.المهام : تشير المهام إلى الطرق المستخدمة لتصميم الوظائف في المنظمة، إن عدوى التغيير تمتد لتشمل المهام والسلطات الموكولة للفرد أيضاً فيجري في الغالب إعادة تصميم المهام والأنشطة، ويُمكن إعادة تصميم المهام والسلطات على أساس فرق العمل وذلك من أجل تحسين إدارة العمل وتمكين فرق العمل صلاحية إتخاذ القرار.

6.الإستعداد للتغيير : يُشير إلى الحالة التي تجعل المنظمة في حالة دائمة من التكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلة والخارجية.الحاصلة داخل المؤسسة ودرجة توافق البيئة الداخلية مع عملية التغيير [2] .

[1] . معتز سيد عبد الله،دارة التغيير التنظيمي ،مرجع سابق ص64

[2] . علي فارس،**التغيير التنظيمي :قراءة في المفهوم**،مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية،جامعة يحي فارس المدية،عدد4،2019 ص178.

2-2 مقاومة التغيير التنظيمي :

2-1 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي :

رغم معرفة أن التغيير ضروري للحياة وهو الوصول إلى حال أفضل ويتم تنفيذه لأسباب إيجابية مثل التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والحفاظ على الميزة التنافسية، إلا تظهر هناك ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي التي تعيق عملية الإنتقال وتمنع التغير وهذا يعيق أفراد محيطة بهم وبيئة المؤسسة خاصة .

يعود مصطلح "مقاومة التغيير" إلى المؤلفين كوتش وفرنش، اللذين نشرا في عام 1947 مقالاً في مجلة العلاقات الإنسانية، بعنوان "التغلب على مقاومة التغيير"، تم طرح سؤالين: لماذا يقاوم الناس هذا التغيير وما الذي يمكن فعله للتغلب على هذه المقاومة؟ [1]ومنذ ذلك الحين، أدى إلى ظهور عدة أبحاث ودراسات لتعريف لتوسيع وإعطاء مفهوم شامل حول مقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي :

التعريف أول : قوة مقيدة تتحرك في إتجاه الحفاظ على الوضع الراهن في المنظمة[2].

التعريف ثاني :هي موقف أو سلوك يظهر عدم الرغبة في القيام أو تغيير بالدعم، أيضا هو عدم الرغبة في إراء أو دعم التغيير المطلوب[3] .

التعريف ثالث: تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الإلتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وهذا لخشيتهم الإنتقال إلى أوضاع أخرى[4].

التعريف رابع: هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، و ذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة.[5]

---

[1] . Bareil، Céline. **La résistance au changement: synthèse et critique des écrits**. HEC Montréal، Centre d'études en transformation des organisations2004)،pp2.

[2] . El-Taliawi، Ola G. "**Resistance to organizational change**." Global Encyclopedia of Public Administration، Public Policy، and Governance ،University of Singapore، (2018)،pp2.

[3] . Schermerhorn، John R.، et al. **Organizational Behavior**. 7th ed، John Wiley University of phoenix،، 2000. pp64.

[4].ليلى بن عيسى واخرون.**مقاومة التغيير التنظيمي(المفهوم،الأسباب،طرق المعالجة)**،مجلة الإقتصاد الصناعي،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،عدد،2،2021،ص249 .

[5].سماتي حاتم، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**.إشراف:تاوريريت نور الدين،مذكرة دوكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،ص73.

التعريف خامس: مقاومة التغيير تشمل السلوكيات التي يتم التصرف بها تغيير المستلمين من أجل إبطاء أو إنهاء التغيير التنظيمي، هو تعبير عن التردد الذي ينشأ رد فعل أو إستجابة لموقف التغيير ومحاولة الحفاظ على الوضع الراهن للمنظمة[1].

بناء على ما سبق من تعريفات ،يبدو أن معظم الباحثين والدراسات إجتمعوا على مفهوم واحد لمقاومة التغيير تنظيمي ألا هو مقاومة التغيير التنظيمي هو أمر لا مفر منه يحصل في أي مؤسسة أو منظمة بطرق متفاوتة وينتج عنه ردات فعل مختلفة تستدعي دراسة هذاه المقاومة ،ماهي أسبابها،وأشكالها وماهي إستراتيجيات للتعامل مع هذا نوع من من سلوكات وهذا ما سنتطرق إليه .

2-2 أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية :

يقاوم الأفراد وجماعات التغيير التنظيمي لعدة أسباب، على مستويات عدة، نذكر منها مايلي :

- **على مستوى الفرد** : على مستوى التحليل الفردي، هناك العديد من العوامل والأسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي، والتي من أهمها[2]:

-الإدراك الإختياري: تعد عوامل الإتجاهات والخبرات والعقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد، وقد تزيفها، فسوء إدراكه لمزايا الوضع الجديد يدفعه إلى مقاومة التغيير .

-الخوف من تهديد مصالح ومزايا مكتسبة : يميل الأفراد إلى مقاومة التغيير نظرا لأنه ينطوي على عدم التأكد، لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له فالخوف من المجهول يجعل الفرد يعتقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان بعض مزايا ومنافع الذي إعتاد عليها.

-الرغبة في الأمن و الإستقرار : من طبيعة النفس البشرية حب الإستقرار، وحب ما يسمى بمنطقة الراحة حيث يسعى الفرد جاهدا إلى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به، وذلك تجنبا لأي تغيير قد يعود عليه بالسلبية.

---

[1] . Fritzenschaft، Tim. **Critical Success Factors of Change Management: An Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises**. Springer-Gabler، 2014. p:30.

[2] .**سوفي نبيل،دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي**،إشراف:بديسي فهيمة،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة،ص116.

-العادات : يكون الفرد عادات وأنماط سلوكية معينة طول حياته أثناء تعامله مع الأخرين أو أي موقف ما بشكل يناسبه ويشعره بالإرتياح، حيث تصبح الأمور مألوفة ولا تضطره إلى التفكير في كل مرة وهذا ما إعتاد عليه، وبالتالي من الصعب عليه تغيير ما هو معتاد عليه .

- **على مستوى المنظمة:** يمكن أن تنبع أسباب مقاومة التغيير أيضا من النظام التنظيمي نفسه والذي يكون عادة عاجزا أو قليل الإستعداد للتغيير وبالتالي الفرد المقاوم يجد صعوبة في التكيف مما يؤدي إلى زيادة إستعداده للمقاومة أكثر من خلال عوامل قدرة التغيير وهي :البنية، الهيكل، الثقافة، الإمكانيات البشرية، ،الضغط ..

حيث يرى الفرد المقاوم هنا أن التغيير يتعارض مع القوى الداخلية للمؤسسة وهكذا لا يثق في قدرة المؤسسة على إحداث النتيجة الإيجابية من التغيير وهذا يؤدي إلى إخلال التوازن وتحفيز المقاومة .[1]

نذكر منها اسباب أخرى والمتمثلة في [2]:

-الإستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة : عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة وهذا ما يدفع الأفراد لمقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية وتثقل كاهلهم .

-عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه : حيث أن العاملين الغير قادين من ناحية النفسية أو الجسدية بحدوث التغيير فمثلا لا يتوافر عندهم المهارات الضرورية الجديدة أو الكفاءة أو القوى اللازمة وهذا ما يستدعي لمقاومتهم للتغير قبل الإشراع بحدوثه .

3-2 أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

تتخذ مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي أشكالا وصورا عديدة، وهي تتوقف على شخصية الفرد ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد تلحق بمصالحه، حاجاته ومكتسباته...الخ، ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير ما يلي[3]:

- ∇ رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد .
- ∇ تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي.

[1] . Bareil، celine، **La Resistance Au Changement :Synthèse et Critique Des écrits** ،pp.9.

[2] .محرز عبد الباسط،فكرون السعيد.**مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة**،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية،جامعة محمد بوضياف مسيلة،الجزائر،عدد04،ديسمبر 2019،ص8.

[3]. سوفي نبيل،،مرجع سبق ذكره ،ص114.

- ∇ إنزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير التنظيمي، والذي قد يتطور هذا الإنزعاج إلى حد الإضراب عن العمل.
- ∇ محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية هي الأفضل .
- ∇ إصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير وإضراره بمصالحهم .
- ∇ محاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه.

4-2 إستراتجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :

يتم الأخذ بعدة إستراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي لكي لا تصبح عائق أمام هدف المؤسسة الراغبة بالتغيير، طرح الباحثون ودراسات عدة عوامل شاملة للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي نذكر منها إستراتجية "John R. Leonard A. Schlesinger" الشاملة والتي تلقت إهتمام واسع [1]:

1. التعليم والتواصل: أحد أكثر الطرق شيوعًا للتغلب على المقاومة للتغيير هو تثقيف الناس حوله مسبقًا يساعد تبادل الأفكار الناس في رؤية الحاجة إلى التغيير منطقه، ويمكن أن يشمل عملية التعليم مناقشات شخصية وعروضًا للمجموعات أو مذكرات وتقاريرًا،حيث يكون برنامج التعليم والتواصل مثاليًا

   في مساعدة المقاومين في تنفيذ التغيير.
2. المشاركة والإشتراك: إذا قامت المؤسسة بجعل المقاومين المحتملين يشاركون في جانب من تصميم وتنفيذ التغيير، فإنهم غالبًا ما يمكنون من تجنب المقاومة، من خلال جهود تغيير مشاركة وإستماع المؤسسة إلى الأشخاص الذين يتضمنهم التغيير ويستخدمون نصائحهم، عندها يعتقد الأفراد المقاومون للتغيير أنهم لديهم جميع المعلومات التي يحتاجونها للتصميم وتنفيذ التغيير، وهنا يحسون بإلتزام صادق من جانب المؤسسة .
3. التيسير والدعم: طريقة أخرى يمكن من خلالها التعامل مع المقاومة المحتملة للتغيير هي من خلال تقديم الدعم، قد تشمل هذه العملية توفير تدريب في مهارات جديدة أو منح الموظفين إجازة بعد فترة مطلوبة، أو ببساطة الإستماع وتقديم الدعم العاطفي،عادة ما تتجاهل المؤسسة هذا النوع من المقاومة فضلاً عن فعالية الطرق التيسيرية في التعامل معها.

[1] . Kotter، John P.، and Leonard A. Schlesinger. **"Choosing strategies for change."** Harvard business review (2008).pp5-8.

4. التفاوض والإتفاق: وتكون هذه الطريقة مع المقاومة هي تقديم حوافز للمقاومين النشطين أو المحتملين، على سبيل المثال: يمكن للإدارة أن تقدم لنقابة معدل أعلى للأجور مقابل تغيير في قواعد العمل،أو يمكنها زيادة فوائد التقاعد لفرد معين مقابل التقاعد المبكر يكون التفاوض مناسبًا بشكل خاص ، يمكن أن تكون الإتفاقيات المفاوضة وسيلة نسبيًا سهلة لتجنب المقاومة الكبيرة.
5. التلاعب والإستيعاب: تلجأ المؤسسة إلى محاولات للتأثير على الآخرين، من خلال التلاعب ومن أشكال التلاعب الشائعة هي الاستيعاب، يشمل استيعاب فردٍ عادةً منحه أو دورًا مرغوبًا فيه في تصميم أو تنفيذ التغيير، مثل منح أحد قادتها أو شخصًا يحترمونه دورًا في تصميم أو تنفيذ التغيير، ومع ذلك فإن هذا ليس شكلًا من أشكال المشاركة، لأن المبادرون لا يريدون نصيحة المستدير، بل موافقته فقط هذا السياق، عادة ما يشمل الإستخدام الانتقائي للمعلومات وتنظيم الأحداث بوعي.
6. الإكراه الصريح والضغط الضمني: في النهاية، يتعامل المديرون في كثير من الأحيان مع المقاومة بطريقة قسرية، هنا يضطرون في الأساس الأشخاص إلى قبول التغيير عن طريق تهديدهم بشكل صريح أو ضمني (بفقدان الوظائف، وفرص الترقية، وما إلى ذلك)، أو عن طريق فعليًا فصلهم أو نقلهم، كما هو الحال مع التلاعب، فإن إستخدام الضغط عملية محفوفة بالمخاطر لأن الناس يشعرون بالإستياء بشدة من التغيير القسري[1].

خلاصة الفصل :

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن التغيير التنظيمي أمر لا مفر منه في أي مؤسسة أو منظمة فهو وسيلة ضرورية من أجل البقاء وحيثما يوجد تغيير ستكون هناك مقاومة ، فإن فهم التغيير التنظيمي في البيئة التعليمية يعد أساسيا للتعامل مع المقاومة بفعالية، وبالتالي يجب على مديري الجامعات فهم طبيعة وأسباب مقاومة التغيير، والإعتماد على الأساليب وإستراتيجيات للتغلب على مقاومة من أجل لتنفيذ عملية التغيير بنجاح .

[1] . John R. Leonard A. Schlesinger **Previous reference**.pp6-8.

الفصل الثالث :

التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية

تمهيد

1- أساسيات حول التحول الرقمي :

1-1 تعريف التحول الرقمي .

2-1 أهداف التحول الرقمي .

3-1 متطلبات التحول الرقمي.

4-1 وسائل وأدوات التحول الرقمي.

5-1 معيقات التحول الرقمي .

2- التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية :

1-2 العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في الجامعة.

2-2 الثقافة الرقمية في المؤسسة .

3-2 المعارف الرقمية .

4-2 الإلتزام بالتحول الرقمي .

5-2 التطبيقات المعتمدة في التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية .

6-2 تأثير التحول الرقمي على الجامعات .

7-2 مستويات إستعداد للتحول الرقمي بالجامعات .

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر موضوع التحول الرقمي من أكثر المواضيع والظواهر التي يتم تداولها بكثرة مؤخرا، مع ظهور التقنيات الرقمية الجديدة بوتيرة متزايدة، فقد أدى التحول الرقمي إلى تغيير جذري في مختلف العمليات، حيث يعتبر أمرا ضروريا لتسهيل وإبتكار مختلف عمليات وتقديم أفضل خدمات للأفراد لمواكبة تطور السريع الذي يشهده عالمنا والذي أصبح يسمى بعالم الرقمي نقدم في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التحول الرقمي لنتعرف على هذه الظاهرة أكثر وبشكل أوسع .

1- أساسيات حول التحول الرقمي :

1-1 تعريف التحويل الرقمي :

لنتعرف على مصطلح التحول الرقمي Digital Transformation، يجب علينا أولا تطرق إلى المصطلحات المشابهة له في نفس الحقل الذي يتخلط الكثير منا في تفريق بينها.

الرقمنة، والرقمنة الرقمية، والتحول الرقمي هي مصطلحات أصبحا تظهر مؤخرا في صدارة في مختلف المجالات و على الرغم من إستخدامها كمرادفات في كثير من الأحيان، فإن هذه المفاهيم تحمل معانٍ مختلفة تقريبا وتستوجب نهجًا مختلفًا، حيث تعرف الرقمنة بأنها العملية التي تنتقل فيها من التناظري إلى الرقمي، أي تحويل العملية التقليدية إلى صيغة رقمية، في حين يُعرف الرقمنة الرقمية بأنها "الطريقة التي يتم فيها إعادة هيكلة العديد من المجالات في الحياة الإجتماعية حول الإتصال الرقمي والبنى التحتية لوسائل الإعلام" وأخيرًا، يتم تعريف التحول الرقمي بأنه "عملية تهدف إلى تحسين كيان من خلال تحفيز تغيرات كبيرة."[1]

وسنعرض هنا أهم التعاريف المتداولة حول التحول الرقمي :

التعريف الأول: التحول الرقمي هو دمج وإستخدام واستغلال التقنيات الرقمية لتحفيز التغييرات الرئيسية في إنشاء القيمة وإستحواذها وتوصيلها[2].

[1] Mikalef، Patrick، and Elena Parmiggiani. **Digital Transformation in Norwegian Enterprises**. Springer International Publishing، 2022.،p1.

[2] .لمياء إبراهيم المسلماني،**التحول الرقمي في الجامعة المصرية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج** ،جامعة سوهاج،2022،عدد99 ، مصر ،ص788.

التعريف الثاني: هو عملية إنتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج أخر يعتمد على التقنيات الرقمية في الإبتكار للمنتجات والخدمات وكذا التسويق عبر بناء إستراتيجيات رقمية [1].

التعريف الثالث: الإستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، عن طريق الإستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وافضل[2].

التعريف الرابع:عملية مستمرة للتكييف الذي تقوم به المؤسسات إتجاه عملائها عبر توظيفها للقدرات الرقمية من خلال إبتكار وتطوير نماذج العمل والمنتجات والخدمات بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة عبر توظيف القدرات والتكنولوجيا الرقمية [3].

التعريف الخامس : إعادة هيكلة المؤسسة لإستخدام وجميع التقنيات القائمة على المعلومات والشبكات التي تزيد من قدرتها وكفائتها[4]، بطريقة تحويل خططها وإستراتجيتها للتماشى مع المؤسسات الرقمية.

إستنادا على ما سبق من تعريفات التي طرحناها والتعرف على المصطلحات المشابهة له ومعرفة فرق بينهم نوضح في مفهوم مختصر أن التحول رقمي هو عبارة عن عملية إجراء تغيرات وتحولات لكل الأنشطة والعمليات التقليدية أو الورقية إلى أشكال رقمية من خلال إعادة هيكلة البيئة الداخلية للمؤسسة بشكل كامل لتكون متماشية مع العصر الرقمي.

حيث يشمل ذلك إجراء تحسينات، تطوير الخدمات، تعزيز التفاعل والإتصال للأفراد داخل المؤسسة وإستخدام متزايد للأدوات والتقنيات الرقمية لتطوير البنى التحتية .

ويجب الأخذ بعين الإعتبار تهيئة الأفراد لتكون مستعدة للتكيف مع عالم رقمي خارجا، من خلال تدريب مناسب وإعادة أنظمة الداخلية والإستعانة بالخبراء في مجال الرقمية .

---

[1] .خيرة شاوشي،زهرة خلوف،**التحول الرقمي في الجزائر**،جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة،الجزائر،تاريخ نشر :25.08.2023:ص19.

[2]. سارة محمد المفضي،**المرحلة القادمة للتحول الرقمي**،العطاء الرقمي،جامعة القصيم،السعودية،2020/11/11،ص7.

[3] .لخضر بن سعيد،مصطفى رديف،**حتمية التحول الرقمي في الجزائروافاقها في ظل تداعيات ازمة الكورونا**،مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الإقتصادية، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس،الجزائر ،العدد 18،2022/04/01،ص335.

[4] . Baker، Mark. **Digital transformation**. Createspace Independent، 2014.pp15.

2-1 أهداف التحول الرقمي :

لعل دخول مصطلح التحول الرقمي إلى عالمنا وإحداث تغيرات وتحسينات للمؤسسة عاد إلينا بعدة أهداف نذكر منها مايلي : [1]

- نشر وتعزيز الثقافة الإلكترونية: حيث يرى الخبراء أن هناك عوامل مهمة للتحول إلى مجتمع رقمي وهي ضرورة وجود الية الحرية لتداول المعلومات.
- التوجه نحو الإقتصاد الرقمي: حيث أن المجتع الرقمي هو المجتمع الذي يتشكل نتيجة إعتماد ودمج الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والإتصال في المنزل ،العمل، الترفيه، التعليم .. وهذا ما يؤدي الى إحداث عالم رقمي عن طريق إدخال الأدوات الرقمية إلى بيئة الأفراد الداخلية .
- تحسين الإبتكار في المؤسسة من خلال مخرجات التقنيات الرقمية مما يتيح للمؤسسة تقديم الخدمات بشكل جديد كليا للأفراد [2].
- خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم لخدمات.
- يساعد المؤسسات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من الأفراد[3].

كما يمكن الأفراد من التحكم في جداولهم وإنجاز العمل بكفاءة ومرونة أكبر من خلال ربح الوقت وذلك عن طريق تحويل ساعات أو أيام أو أشهر من العمل البشري إلى ثواني من منطلق الألي المتاح بواسطة الرقمية والمساهمة في تبسيط تجربة المستخدم بشكل كبير عبر عديد من المجالات [4].

---

[1] .رامز صلاح عبد الإله الشيشي، **إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسُبل تعزيز تطبيقات الذكاء الإصطناعي**،،جامعة السويس2020،،ص.11-12.

[2] .صدوق غريسي واخرون،**واقع واهمية التحول الرقمي والاتمة**،مجلة أراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة معسكر،الجزائر،عدد03، 2021،ص05.

[3] .أيوب أمال،بودبزة إكرام، **أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية**،مجلة الإقتصاد الجديد ،جامعة 20 أوت ،سكيكدة،عدد 03، 2019،ص49.

[4] . Siebel، Thomas M. **Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction**. RosettaBooks، (July 9، 2019).p36.

3-1 متطلبات التحول الرقمي :

إن الضغط الأكبر على الجامعات للتغيير يأتي من طلاب اليوم الذين يطالبون بتجربة تعليمية مرنة وشخصية وهنا يجب أن تضع رؤية الجامعة تجربة الطالب في قلب اهتماماتها [1]، وهذا ما يؤدي إلى تحسين تجربة الطالب و ذلك يكون بواسطة توفير الحاجيات ومتطلبات الأساسية والمتمثلة في :

✓ **أولا: التطور المستمر للبنية التحتية:**

تحتاج التحولات الرقمية إلى بنية تحتية قوية، تسمح بإجراء العمليات التي تتم في إطارها، وذلك على مستوى البنية التحتية المرتبطة بالكابلات والكهرباء، والبنية التحتية الرقمية المتعلقة بالشبكات والتطبيقات، بحيث تقوم هذه السياسات بتحديد التقنيات إنترنت الأشياء والذكاء الإصطناعي، وكل الأمور مهمة من أجل تحقيق التحول الرقمي الفعال داخل الجامعة، فالمراد في هذا الصدد أن تقوم السياسات الرقمية بتبني رؤى تسعى ليس إلى توفير البنية التحتية فقط، ولكنها تستهدف مواكبة التطورات التقنية التي تطرأ على هذا الأمر، والإستمرار في هذا التطوير من أجل تحول رقمي آمن لكي يسهل التعامل مع المحتوى التعليمي[2] .

✓ **ثانيا: تدريب وبناء القدرات والمهارات وتكييف البرامج :**

تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا في عملية التحوّل الرقمي إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على التعامل مع البيانات ومعالجتها وتحليلها لإتخاذ قرارات فعالة وناجحة في برامج التعليم، و يشمل هذا العنصر تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين من خلال إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لهذه التغييرات، وذلك من خلال إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب والتكوين بإعداد خطط وبرامج وأساليب تتناسب مع البيئة الرقمية .

بالنسبة لبناء المهارات الرقمية والتكنولوجية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يكمن في تكوين الأساتذة والطلبة وتكوين المتخصصين والتقنيين في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال وتطوير مهارة الحوسبة لدى مستخدميها في القطاع، إضافة إلى ضرورة تطوير البرامج التعليميّة وتوفر المحتوى الرقمي حيث ينبغي

[1] . Fernández، Antonio، et al. “Digital Transformation Initiatives in Higher Education Institutions: A Multivocal Literature Review.” Education and Information Technologies، vol. 28، no. 10، Oct. 2023، pp.3.

[2] . ماجده عبد الشافى محمد ،الهادى خالد منصور،**الحماية الدستورية للأمن السيبرانى وأثره على النظام العام**،مجلة البحوث القانونية والإقتصادية المنوفية ،جامعة بنها،العدد،4،2023،ص372.

تكييف المناهج الدراسية بما يتناسب مع البيئة الرقمية، وذلك لتسهيل دمج التكنولوجيات الحديثة في العملية التعليمية وتحقيق فعاليتها ونجاعتها[1].

✓ **ثالثا: توفر المنظومة القانونية المناسبة للمؤسسة الجامعية:**

إن توفر البيئة القانونية المناسبة أضحى أمرا حتميا لتسهيل عملية دمج التقنيات الحديثة والتكنولوجيات المتطوّرة وإستخدام التطبيقات الذكية في أي مؤسسة كانت أو قطاع، ولهذا يسعى المشرع الجزائري مواكبة التطورات التكنولوجية من خلال سن قوانين ولوائح تنظيمية ترسم الاطار القانوني الذي يسرّع عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة الجامعية ، وذلك من حيث التغيير والإبتكار، ومن أبرز المتطلبات القانونية في رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، الإطار القانوني الذي ينظم التعامل بين الجامعة والمحيط، وكذا التشريعات الخاصة بأمن المعلومات والبيانات وحماية الملكية الفكرية والتشريعات الخاصة بتحديد رسوم إستخدام المواقع الالكترونية.

أما حسبLahtinen M. and Weaver فيعرض أهم متطلبات التحول الرقمي والمتمثلة في[2] :

- تهيئة قاعات كمبيوتر مجهزة بالكامل تؤمن للطلاب من تحدي الرقمنة .
- تحسين و تطوير أجهزة العرض الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والضيوف لتوصيل أجهزتهم بسهولة تظهر مدى إيجابية التحول الرقمي في عملية التعليم .
- عرض قصص نجاح الطلاب على صفحة الرئيسية للجامعة ،الكلية،القسم ،وهذا لتحفيز طلاب على على عملية التحول الرقمي وكذا كجزء من الجودة المتميزة.
- تطوير شبكة الإنترنيت بإستمرار للإتصالات الداخلية والخارجية للقدرة على البقاء في الصدارة ومواكبة تطورات الحاصلة .
- إستعداد أعضاء هيئة التدريس لشرح للطلاب كيفية تعامل مع التحول الرقمي في عملية التحول الرقمي.

[1] . فحيمة إيمان ، بختي عبد الحكيم، **رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية – المتطلبات التحديات**،مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،عدد02،ديسمبر 2022،ص296.

[2] . Lahtinen، Markus ; Weaver، Benjamin :**Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital**. Paper presented at Lunds universitets،Lund، Sweden، 2015،. ،p3.

4-1- وسائل وأدوات التحول الرقمي :

نشير إلى أهم وسائل المتعلقة بالتحول الرقمي وأهميته في تحقيق تغيرات ملحوظة ضخمة لبناء مجتمع ديناميكي نشط وهي عديدة ونذكر منها[1]:

- منصات الإنترنت الأشياء : يعتبر من أهم النقاط التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية حيث أصبح المجتمع قادر على العمل بذكاء والحصول على المعلومات، كما يرتكز إنترنت الأشياء على التكنولوجيا الإستشعار وأجهزة المتصلة.
- الطباعة ثلاثية الأبعاد : وتعد إحدى التقنيات التصنيع المتطورة حيث يتم تصميم الشكل المراد طباعته عبر أجهزة الحاسوب وهذا ما يوفر الجهد والإنفاق المالي، وتعدد إستخداماتها لتشمل عدة القطاعات ومجالات أهمها التعليم حيث تساهم في تسهيل عملية التعليم والتعلم.
- الحوسبة الحسابية : وتعني توافر موارد تقنية المعلومات حسب الطلب عبر الإنترنت تسعير التكلفة وحسن الإستخدام، فبدلا من شراء مراكز بيانات فعلية يمكن الإستفادة من خدمات تكنولوجية مثل إمكانية الحوسبة وتخزين البيانات.
- الواقع المعزز AR : ويعرف على أنه تفاعل مع المحتوى الرقمي الذي يأتي على هيئة سوره أشكال ثلاثية الأبعاد وغيرها بواسطة حاسوب الي من أجل دمج العالم الإفتراضي مع العالم الحقيقي أهميته يجمع ويربط بين مجال التعليم الترفيه ويخلف أدوات جديدة لدعم التعليم والتعلم[2].

– الذكاء الإصطناعي AI : وهو قدرة الالات و الحواسيب الرقمية على القيام بمهام معينة تحاكي وتشابه الكائنات الذكية ، كالقيام بمجموعة من المهام وتنفيذ الأوامر بطريقة ذكية وقيام بعمليات الذهنية، يتضمن الذكاء الإصطناعي جزء كبير في التعليم، من خلال تطبيق تقنيات AI لتتعميم مناهج التعليم.

---

[1] . قرين ربيع، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،الجزائر،العدد02، 2022،ص62-63.

[2] . اليا محمد نبيل توفيق السيد المنهراوي، **استخدام تقنية الواقع المعزز Augmented Reality في تدريس وحدة الاجهزة التعليمية بمقرر إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية في تنمية تحصيل واتجاه طالبات برنامج الدبلوم التربوي بكلية التربية بجامعة حائل**، كلية التربية المجلة التربوية،جامعة
الحائل، العدد 62، أكتوبر 2019، ص8-11.

5-1- معيقات التحول الرقمي :

نتفق على أن التحول الرقمي هو عملية تحدث تغير شامل على مستوى الداخلي و الخارجي للمؤسسة،حيث يعتبر تحديا ضروريا في هذا عصر يجب مواكبته ومع أن التحول الرقمي يستخدم كوسيلة لتحسين وتطوير والإرتقاء إلا أنه يواجه العديد من التحديات و المعيقات في طريقه و المتمثلة في[1] :

- القوانين الغير مسايرة للواقع فالمنظومة تكون لازالت كلاسيكية غير سلسلة وذلك لأسباب عديدة مثل: قلة الخبرة، مقاومة التغيير ،عدم توفر الإمكانيات اللازمة،التحديات الدولية، تأخر التشريعات .. وما إلى ذلك وبتالي نظرا لسرعة التطور في مجال التعليم، يُعتبر من الصعوبة تكييف القوانين لمواكبة هذه الديناميكية وضمان توافقها مع إحتياجات التطورات الحالية.
- مشكلة تدفق الإنترنيت والتي تقدر على أكثر ب 2 ميغا بايت في ثانية الواحدة ، مما يؤدي إلى عدم كفاية البنية التحتية لتلبيات إحتياجات المستخدمين.
- نقص التحضير التكنولوجي والذي يشمل عدم توفر البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات،بما في ذلك صعوبة الوصول إلى الإنترنت الثابت في عديد من المناطق الريفية [2].
- القلق من مخاطر أمن المعلومات وذلك نتيجة إستخدام التكنولوجيا، ومن مخاطرها زيادة التهديدات والتحديات المحتملة لسرية وسلامة البيانات .
- عدم وضوح الرؤية الإستراتيجية لعملية التحول الرقمي،وهذا ما يعيق المؤسسة بأكملها بأن تكون متحدة في تنفيذ المبادرات الرقمية، فالرؤية الواضحة تجعل طلاب وأعضاء أكثر مشاركة وإستثمارًا في عملية التحول الرقمي[3] .
- عدم تلبية التوقعات والإحتياجات الجديدة للطلاب،من ميزات مثل رقمنة العمليات الإدارية، والوصول غير المقيد على مدار 24 ساعة إلى جميع المعلومات والخدمات بإستخدام منصات متعددة أو المناهج الرقمية.

---

[1] . عبد الرحمان نشادي، **مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر :جامعة البليدة 2 لونيسي علي نموذجا** مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، العدد 01، 2023،ص591-592.

[2] . عبيدة سليمة، محمد علي حسين الشامي، **دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي The role of digital transformation in enhancing the quality of higher education**،مجلة الإبداع، جامعة لونيسي علي،بليدة،العدد01،جوان 2023،ص455-454.

[3] . Rodrigues، Luis Silva. "**Challenges of Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Brief Discussion**." Proceedings of 30th IBIMA Conference، Portugal، Nov. 2017. pp3.

- القيود المالية التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي اليوم، وهذا ما يعيق تبنيها، بحيث قد لا تتمكن مؤسسات التعليم العالي من الوصول إلى التقنيات اللازمة لإستراتيجية معينة.

2- التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية :

2-1 العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في الجامعة:

أصبح التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية والعملية التعليمية ليس مجرد إستثمار في الرقمنة والتكنولوجيا، بل هو إستثمار للمؤسسة في حد ذاتها في المستقبل ونظر لسرعة الرقمنة والرقميات في إنتشارها في مختلف المجالات والمؤسسات والقطاعات بشكل هائل، بشكل عام أصبح التحول الرقمي جزء من ثقافة الفرد هذا الجيل.

2-2- الثقافة الرقمية في المؤسسة :

يعتبر مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا، ويشير إلى إستخدام التطبيقات الرقمية بشكل واسع وسريع للوصول إلى المعلومات،حيث يتم دمج قيها ثلاثة أنظمة في نظام واحد وهي النص المكتوب والصوت والصورة، حيث أظهرت قدرات هائلة في نقل الأفكار والبحث عن المعلومات وتفاعل معها[1].

الثقافة الرقمية: الديناميكيات المتغيرة إن التغيير في أي مؤسسة لا يحدث بسبب بعض المنطق التكنولوجي أو رقمي الداخلي ولكنه يعتمد على كيفية قبول الأفراد له، ولأي إستخدامات يضعها وكيف ينظمها حيث يمكننا قول شيئ ذاته على الثقافة الرقمية فهمي تؤثر وتنعكس تحولات مجتمعية خاصة وتأثيرها يكون أكثر أهمية، لأن الطريقة التي يتم إستخدامها يمكن أن تؤثر بها تغييرات في جوهر أنماطنا التواصلية والثقافية وهذا جزء مما تسببها الثقافة الرقمية داخل المؤسسات مثل المؤسسة الجامعية [2].

وبذلك تعتبر الثقافة الرقمية جزء مهم يجب أن يكتسبه الفرد قبل الولوج إلى عملية التحول الرقمي وتطبيقه بأرض الواقع، وهذا ما يجب إدراكه في مؤسسات التعليم العالي التي عايشت هذه المرحلة الإنتقالية،

[1] . منية بن عياد، **اتجاهات الطلبة نحو الثقافة الرقمية**:دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية الأداب والعلوم الإنسانية بصفاقس، مجلة التمكين الإجتماعي ،جامعة صفاقس،تونس،العدد01، 2023،ص5.

[2] . Uzelac، Aleksandra، and Biserka Cvjetičanin،**Digital Culture: The Changing Dynamics**. Institute for International Relations، 2008. Pp.13.

لهذا وجب إكتساب هذه الثقافة وتطويرها للمساعدة في عملية التعليم داخل المؤسسة، فمن المهم من الطالب أو الأستاذ أو الموظف داخل المؤسسة أن يتحلى بهذه ثقافة ليستطيع بذلك توظيف التقنيات الرقمية في مساره التعليم.

- وهنا سنتعرف أثر الثقافة الرقمية في المؤسسة الجامعية :

عند الحديث عن الثقافة الرقمية بالمؤسسة الجامعية يجب مراعاة عدة نقاط وعوامل التي تؤثر عليها الثقافة الرقمية : [1]

1.هل هناك مساواة في توزيع التكنولوجيا الرقمية فيما يتعلق بالثقافة الرقمية في المؤسسة الجامعية، ماهي التطورات الرقمية وماهي الدروس التي يمكن إستخلاصها حول وصول إلى الثقافة الرقمية وبشكل خاص إستخدامته في التعليم والتدريس .

تتبين إجابة هنا من خلال النظر في علاقة العرض والطلب، حيث لا شك أننا نشهد نمو كبيرا على جانب أدوات الرقمية (التطبيقات، مواقع إلكترونية، ووسائل الإعلام) لكن لنضع في عين الإعتبار أن أكثر الدول النامية ليس لها القدرة على الطلب لأسباب إقتصادية عديدة، حيث يظهر إستخدام الطلاب والأساتذة للتكنولوجيا الرقمية إختلافات كبيرة في تصور ومصداقية عملية المستوى التعليمي من حيث الدرجات والمؤهلات والمصادر وهذا ما يؤدي إلى إختلاف كبير فيما يتعلق بالتكنولوجيا الرقمية في عملية التعليم.

2.الوصول إلى الثقافة والتعليم وقياس الممارسات الرقمية داخل المؤسسة الجامعية أي ماهي حالة تأثيرات المعدات الرقمية على إمكانية الوصول إلى الثقافة والتعليم .

حيث أصبح إمكانية الوصول إلى الثقافة و التعليم في وقتنا الحاضر يعد جزئيا وليس كاملا وهذا حسب ما توفره المؤسسة المطلوبة ومن حيث إستخدامات أعضاء هيئة التدريس على الرقمية في التعليم وكيفية زيادة المهارات المطلوبة لأداء التقنية الأساسية وظائفها .

وذلك يكون بإستيعاب المكونات والعناصر الرقمية، والقدرة على توظيف الأدوات والصيغ الرقمية في تطوير الممارسات التعليمية ، وتطوير مخرجات التعلم، وتكمن مجالات توظيف الثقافة الرقمية في مجالات

[1] . Krebs، Anne.، **Education and access to digital culture: The current situation and future directions for European culture**، department of the Louvre museum، 2012، Pp،3-14.

وعناصر التعليم والتعلم خلال دمجها في الخبرات التعليمية أو إستخدامها معينات للتدريس أو وسائط وأدوات ومصادر تعليمية رقمية.[1]

يمكننا أن نستنتج فيما يخص بالثقافة الرقمية داخل المؤسسة الجامعية أن الفجوة الرقمي موجودة سواء كان ذلك يتعلق بالأجهزة او إستخدام التكنولوجيا الموجودة أوعملية الطلب ،فهناك إختلافا في الوصول إلى الثقافة الرقمية في جوانب التي ذكرناها سابقا .

ومهما كانت التغيرات التي حدثت في إستخدامات وأشكال إتصال المتقدمة في مجال ثقافة في أخير عملية الثقافة الرقمية ترتبط إرتباطا وثيقا بالبيئة الداخلية للمؤسسة وإختلاف عقليات الأفراد.

2-3-المعارف الرقمية :

إن تعدد الأساليب والتقنيات في الولوج إلى عملية الرقمية داخل البيئة المؤسسة الجامعية أتاح لنا الوصول إلى كم هائل من البحوث الدراسات في عدة تخصصات ومجالات، وأصبح بإمكاننا تعامل مع قدر هائل من معلومات وذلك بسبب سهولة الوصول إليها في وقتنا حالي مع تقدم الحاصل في عملية التحول الرقمي.

مع كل ما أتاحه لنا هذا تقدم من سهولة والتنوع في الحصول على العلومات بدون جهد مكثف،إلا أن هذا كله يرتبط بالمعارف الرقمية ومدى معرفة الفرد بالتحول الرقمي بالإضافة إلى مهاراته وإستخدماته لها.

المعرفة حول التحول الرقمي أو المعارف الرقمية Digital Knowledges أو المهارات الرقمية skills Digital، نبدأ أولا بتحديد مفهوم مصطلح المعرفة : تعرف المعرفة على أنها المفاهيم والأفكار التي تدخل مجال إدراك الشخص، ويتم تقييمه و إستيعابه لتعزيز أو تغيير مفهوم الفرد لواقع[2] .

تعريف اخر شامل : المعرفة هي المعلومات التي تم فهمها وتحليلها وإستعمالها لإنجاز فعل معين أو اتخاذ قرار في ظروف معينة، فالمعرفة لا تقتصر على أشياء الظاهرةً والملموسة كالقرارت بل تشمل أيضا المهارات والخبرات الشخصية والتحليات والإستنتاجات التي يضيفها الأفراد والجماعات، ويتم تحصيل المعرفة من المعلومات المتاحة للشخص من مصادر المعلومات التي يتم الوصول إليها من خلال أدوات تنظيم وإتاحة المعلومات[3].

---

[1] . حسن محمد الزهراني، **دور الثقافة الرقمية في تعزيز العملية التعليمية لدى طالب الإعداد التربوي بالجامعة الإسلامية**، مجلة كلية التربية.الجامعة الإسلامية،جامعة عين شمس،مصر،العدد46، 2022،ص22.

[2] . Zurkowski، Paul G. **"The Information Service Environment Relationships and Priorities"**. Related Paper No. 5." United States، (1974)،Pp.4.

[3] . خالد عبد الفتاح محمد، **تمثيل المعرفة واسترجاع المعلومات الرقمية**،قنديل للطباعة والنشر والتوزيع،ط 1،دبي،2019،ص40.

وتمر دور المعرفة بثلاثة مراحل رئيسية وهي: **توليد المعرفة** وذلك يكون بالبحث والإبداع والإبتكار ومن ثم **نشرها** ومشاركتها في سياق التعليم والتدريب، بهدف تعميم العملية التعليمية لصالح فئات أوسع، **وتوظيفها** و تطبيقها لتقديم أفضل الخدمات ودروس والمحاضرات في العملية التعليمية، وبالتالي يتم تحقيق مساهمة فعّالة في تطوير المستوى التعليمي لكافة فئات المعنيين، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب[1].

يعد فهم القدرات والمعارف الرقمية أمرا ضروريا داخل البيئة التعليمية،حيث أصبحت المؤسسات تقوم بدمج الأدوات والمنصات والأساليب الرقمية في مناهجها الدراسية على مستوى العالم، بما في ذلك أحدث الإتجاهات ووجهات النظر، وباتت المعرفة الرقمية والكفاءة الان مطلوبة لتحقيق النجاح الأكاديمي وقابلية التوظيف والتعليم،ويشمل مصطح المعارف الرقمية :الكفائة الرقمية،المعرفة الرقمية،المهارات الرقمية، والقدرة على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وسنذكر هنا بعض النقاط التي توفرها المعارف الرقمية [2]:

- القدرة على إستخدام الأدوات الرقمية .
- تحسين المهارات الرقمية للبحث والتطوير المهني وتسهيل عملية التعليم والتعلم.
- الوصول إلى الموارد والأدوات عبر الإنترنيت.
- التعاون إفتراضيا مع زملاء الاساتذة والموظفين فيما يخص بالتدابير الرقمية.
- تزويد المؤسسات التعليمية بالمهارات والمعرفة اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في ممارساتهم التعليمية وتحقيق إستفادة.
- إنشاء بيئات تعلم إفتراضية وخلق معرفة جماعية و تعاونية في بيئة المؤسسة الجامعية.

وبهذا نستنتج أن المعرفة حول التحول الرقمي تعتبر من أهم عناصر التي تؤثر في العملية التعليمية داخل المؤسسة الجامعية من ناحية توظيفها ومشاركتها وتحسينها وهذا ما يزود نقل الفائدة بشكل أوسع وامن وبشكل إيجابي، وإلمام المعلمين بأهم المهارات الرقمية قد يؤدي إلى معاصرة وتكيف مع سرعة التحديات والتغيرات الحاصلة.

[1]. عبد الوهاب جودة الحايس،عبيدة احمد صبطي،**مجتمع المعرفة و دوره في تنمية الإبداع العلمي:رؤى حديثة للتعلم و البحوث**،مجلة العربية للأداب والبحوث الإنسانية،جامعة عين شمس مصر'جامعة بسكرة الجزائر، العدد 6، (31 يناير2019)، ص 3.

[2] . Marrero-Sánchez، Odalys، and Arnaldo Vergara-Romero. **"Digital Competence of the University Student. A Systematic and Bibliographic Update."** Revista Amazonia Investiga، vol. 12، no. 67، Aug. 2023، pp. 10.

2-4-الإلتزام بالتحول الرقمي :

يلبي الإلتزام بالتحول الرقمي الإحتياجات المهنية والأدائية فيما يخص بالتعليم الرقمي من خلال الإمتثال والإلتزام بالتعليمات وموافقة على التغيير للقدرة على تعزيز الأجهزة الرقمية المتطورة في الجامعة ورفع كفاءة هيئة أعضاء الأساتذة وتوفير المؤسسة الجامعية لجميع وسائل اللازمة لتشجيع الطلبة على دعم عملية التحول الرقمي بالجامعة .

بحيث يلعب دورا كبيرا في عملية التعليم والتعلم من ناحية إعتماده على التقنيات الرقمية الحديثة التي تسمح بنقل البيانات ومشاركة المعلومات بشكل أسهل وأسرع بإعتباره عملية تسهل الوصول إلى كافة الأبحاث والدراسات لتقليل إهدار الوقت وتحسين الإتصال داخل المؤسسة الجامعية، ويشير الإلتزام بالتحول الرقمي أي مدى إتباع والإمتثال كلتا المؤسسة الجامعية وهيئة أعضاء الأساتذة لعملية تحول الرقمي في عملية التعليم .

ونلخص هنا بعض النقاط الأساسية التي يجب الأخذ بها فيما يخص باللالتزام بالتحول الرقمي لمؤسسة و الأساتذة :

- تعزيز القدرات الرقمية لدى هيئة أعضاء الأساتذة .
- إمكانية الوصول إلى مجموعة من الأدوات والإستعداد لإستخدام الوسائط الرقمية في عملية التعليم الأكاديمي.
- مواجهة المؤسسات لتحديات و صعوبات التي تواجه التعليم العالي في ظل عملية التحول الرقمي
- تشجيع استخدام التقنيات الرقمية، وتقديم خدمات دعم المستخدم[1].
- إدخال تقنيات حديثة وإستفادة القصوى في أراء الأساتذة حول تحسين العملية التعليمية في مجال التحول الرقمي.
- زيادة الإستثمار في تدريب فيما يخص بإستخدام الوسائل التكنولوجية في عملية التعليم .
- توفير الخدمات التعليمية الجامعية إلى المواد وأدوات الخاصة عن بعد .

[1] . Agina-Obu، Rachael، and Emmanuel Okwu. "**Impact of Digital Literacy on University Students' Use of Digital Resources in Nigeria."** Asian Journal of Information Science & Technology ، Vol 13، No 2، 2023، pp.60-65.

2-2- التطبيقات المعتمدة في التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية :

التعليم العالي في عصر التحول الرقمي (DT)، لم تعد تقنيات التعلم والمنصات الرقمية مجرد فكرة ثانوية، فهي حاسمة للتعليم والتعلم[1]، وهذا بعد ما أصبح له دورا واسعا في تحسين العملية التعليمية ومساهمة في نشر المعلومات والمعارف بشكل أوسع وشامل يمس جميع الجهات،إضافة على ذلك حفزت عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة الجامعية هيئة أعضاء الأساتذة وطلاب على توفير المعلومات والأبحاث والدراسات بشكل فعال من خلال إستخدام التقنيات الحديثة التي زادت فرص التنمية في جميع المجالات ومن بين التقنيات المستخدمة نذكر منها :

البريد الإلكتروني الجامعي :

يصدر على مستوى كل مؤسسة جامعية مركز خاص بالتواصل الإلكتروني من خلال تعيين أجهزة حاسوب متخصصة موصولة بشبكة إنترنيت مهمتها إرسال وتبادل البريد والملفات الإلكترونية من خلال تلك شبكة إلى صندوق البريد الإكتروني الخاص بالمرسل إليه، وهنا ظهر ما يسمى بالبريد الإكتروني الجامعي في مجال الأكاديمي وهو عنوان بريد إلكتروني يحمل إسم الجامعة في أخره وتقوم بتقديمه المؤسسات الجامعية إلى كل أستاذ أو طالب جامعي ويعتبر بمثابة بطاقة الهوية الإفتراضية لمستعمله[2]. مثال على شكل بريد إلكتروني الجامعي في جامعة عمار ثليجي بالأغواط : first name.name@univ-lagh.dz

ومن أهم مزايا البريد الإلكتروني الجامعي مايلي :

- الإستفادة من خدمات محرك البحث العلمي *Google Scholar.
- يسهل إمتلاك بريك الإكتروني جامعي من نشر عبر بوابات إلكترونية عديدة منها منصة *ASJP.
- يُساهم البريد الإلكتروني الجامعي أيضًا في تعزيز التواصل العلمي الإفتراضي، وذلك عبر إستخدام خدمات شبكات التواصل الأكاديمي والعلمي (*ResearchGate) .

---

[1] . Martin، Florence، and Kui Xie. **"Digital transformation in higher education: 7 areas for enhancing digital learning."** EDUCAUSE،September 27، 2022 ،article available on: https://er. educause. edu/articles/2022/9/digital-transformation-in-higher-education-7-areas-for-enhancing-digital-learning in 12 march 2024.

[2]. بدري جمال، **البريد الإلكتروني الجامعي: مستقبل وآفاق**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، جامعة الجزائر 1،العدد5، 2020،ص52-65.

*** Google Scholar هو محرك بحث علر إنترنت يحتوي على مجموعة متنوعة من المصادر ومقالات والأطروحات عبر إنترنت بنسخ رقمية .**

*** ASJP هي منصة إلكترونية لنشر المجلات العلمية والمقالات وأبحاث وتتضمن اللغات العربية الإنجليزية والفرنسية .**

*** ResearchGate هي شبكة إجتماعية واسعة موهة للباحثين والعلماء لنشر وتبادل مجموعة أبحاث و دراسات حول العالم في جميع التخصصات ويتضمن أوراق بحثية مؤتمرات مقالات و غيرها .**

تطبيق Google Meet :

يعتبر **Google Meet** خدمة عبر الإنترنيت ويأتي على شكل تطبيق أيضا، تم تصميمه للسماح لعشرات المستخدمين بحضور نفس الإجتماع الإفتراضي والدردشة أو مشاركة الفيديو من أي مكان متصل بالإنترنت، ويتيح لمستخدمينه الإلتقاء وجها لوجه بشكل مباشر وفعال ويستخدم كأداة تعليمية وتعلمية بشكل فعال لدى طلبة وهيئة اعضاء التدريس[1]،و بالنسبة للطلاب أو الأساتذة ، يعد هذا التطبيق مفيدًا جدًا لأنه يمكننا الانضمام بسهولة عبر الفيديو المباشر أو مؤتمرات الفيديو على الرغم من تواجد بالمنزل، ومن أهم خصائه في عملية التعليم و تعلم سنلخصها في بعض النقاط [2]:

- ✓ سرعة إرسال الملفات والأبحاث اثناء عملية الدردشة.
- ✓ يعتبر من أكثر تطبيقات الخاصة الأمنة التي تحمي مستخدميه.
- ✓ يعد تطبيق مفيد جدا في مثل حالة الظروف التي يطلب منا الحفاظ على مساحة مثل تجنب فيروس COVID-19.
- ✓ يجعل عملية التعليم و التعلم فعالة وعملية وأمنة .

منصة Moodle :

هو برنامج لإدارة وعرض المقررات الإكترونية الرقمية لتطوير المحتوى التعليمي، حيث يساعد الطالب على الوصول إلى أنشطة التعليم بالمقرر المتاح على موقع التعليم الإكتروني وتفاعل مع الأخرين من خلال ممارسة الأنشطة التعليمية المتنوعة والمحادثات التعليمية وتنفيذ الواجبات وسهولة الإتصال المباشر[3].ويتم الدخول إلى المنصة من خلال كتابة عنوان موقع : https://moodle.org/ . ومن وظائفه[4] :

- ✓ مكان لوضع الدروس والمحاضرات والواجبات.
- ✓ يحتوي على غرف للدردشة قصد التواصل التعليمي.
- ✓ إمكانية الطلبة إرسال واجباتهم من خلال الموقع.

---

[1] . Pedroso، Johm Erwin P.، et al**. "Google Meet: an online platform for class discussion."**، International Journal of Research Publication and Reviews West Visayas State University، Philippine، Vol 3، no 6،2022 ،pp 3-4.

[2] . Aswir، Aswir، Muhammad Sofian Hadi، and Fatimah Rosiana Dewi. **"Google meet application as an online learning media for descriptive text material."** Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran، Universitas Muhammadiyah Jakarta، Vol.4، No. 1، 2021، pp 198-190.

[3] .غريب زاهر إسماعيل،**التعليم الإلكتروني من تطبيق إلى إحتراف و الجودة**،جامعة منصورة،علم الكتب،قاهرة،ط1،سنة2009،ص571.

[4] .فنور نجاة، عادل شهيب:**الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد في الجزائر**،مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية،جامعة أم بواقي،جيجل،الجزائر،عدد 4،ديسمبر 2023،ص256.

✓ يوجد به منتدى لإثراء المواضيع المرتبطة بالعملية التعليمية.

منصة PROGRES:

_هي المنصة أو الأداة الرقمية التي قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتطويرها لغرض تحسين الخدمات لصالح المؤسسة الجامعة[1]،حيث جاء في إطار الشراكة بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والإتحاد الأوروبي المتمثل في برنامج لدعم السياسة القطاعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي ويهدف بالأساس لتسهيل للطلبة مختلف عمليات تعليمية وتوفير أرضية معلوماتية رقمية لكافة الطلبة المسجلين في المؤسسات الجامعية من خلال تطوير نظام الجامعة، موقع المنصة : https://progres.mesrs.dz/webtu

ومن وظائفه:

- ✓ تسيير السنوات الأكاديمية.
- ✓ التوجيه الإداري للطالب.
- ✓ إدارة المهام البيداغوجية للأستاذ.
- ✓ تسيير العطل الأكاديمية.
- ✓ إستعمال الأرضية في عمليات التسجيل.

تطبيق ZOOM :

هو تطبيق للإتصال عبر الإنترنت وإجراء محادثات صوتية تم إصداره في يناير 2013، يعتبر أحد تطبيقات المستخدمة بشكل متكرر لدعم التعليم عبر الإنترنت، كما يعبر أداة تعليمية إفتراضية يمكن لأي طالب إستخدامها ويسمح بالجمع بين الطلاب والأساتذة لنقل عملية تعليم بشكل أفضل.[2]

من وظائفه [3]:

[1] .وزارة التعليم العالي و البحث العلمي –بروغرس-من موقع : https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar/ تاريخ :2024/03/19 بتوقيت :08:55 .

[2] . Hayuningtias، Dwi، Rika et al.. **"THE USE OF ZOOM APPLICATION TO SUPPORT ONLINE LEARNING DURING PANDEMIC TIME FOR STUDENTS OF ENGLISH DEPARTMENT AT UNIVERSITY OF NUSANTARA PGRI KEDIRI."** JURNAL JUPENSI، Universitas Nusantara، Vol 2، NO. 3، 2022،pp2-4.

[3] . Dharmawati، Dharmawati**. "The Use of Zoom Application As Teaching Media To Improve Studentsâ Speaking Skill."**، journal on English Language Teaching and Learning Linguistics and Literature، Universitas Harapan Medan، Indonesia،No.2، January 2023،pp2-3.

- ✓ يسمح للطلاب والمحاضرين بإجراء المكالمات وإرسال الرسائل وإجراء مؤتمرات الفيديو عبر الإنترنت.
- ✓ يعتبر أحد الوسائط التعليمية لتحسين مهارات التحدث لدى الطلاب.
- ✓ يعزز العقل والمواقف الإيجابية لدى الطلاب من خلال تفاعل وتواصل البصري في مؤتمرات الفيديو.
- ✓ تطوير كفاءة تواصل والتحدث لدى الطلبة.

2-6- تأثير التحول الرقمي على الجامعات :

تمثل عملية التحول الرقمي تحديا للجامعة لتحسين عملية التعلم وسهولة توفير بيئة تعليمية مرنة ويوثر تحول الرقمي على جامعات بعدة طرق ومستويات نذكر منها :

❖ تأثير التحول الرقمي على إدارة الجامعة [1]:

- o إعادة هيكلة مسارات إدارة الجامعة لتتماشى مع التحولات الرقمية الحاصلة.
- o إنخفاض تكلفة وتدبير الخدمات الجامعية والتعليم العالي ذاته فيما يخص تسهيل الولوج إلى الدراسات والمحاضرات مثال :المحاضرات الورقية سابقا والتي أصبحت متاحة على تطبيقات وأرضيات الخاصة بالجامعة التي جمع هيئة أعضاء التدريس والطلاب معا .
- o إتاحة خدمات جديدة ومستحدثة من قبل الإدارة في الجامعة للتعامل مع طلاب فيما يخص : الإمتحانات، الطعون، معاملات ورقية، الإعلانات ..
- o إحداث تحولات جذرية في الإجراءات الخاصة بالنظم التعليم مثل : نظم القبول ،التسجيلات الجامعية للجدد والقدامى ، تغيرات في التخصص ..

❖ تأثير التحول الرقمي على عملية التعليم[2] :

- o تعزيز عملية التعلم والتدريس من خلال دمج التقنيات الرقمية التي تعمل على إثراء تجربة التعليم من خلال الإنضمام إلى أنشطة إستشارية .
- o إتاحة التعلم والدراسة في أي وقت ومكان، إذ أن سهولة الوصول إلى القاعات الإفتراضية يساهم في حسن إستغلال الوقت و إستفادة معا.

[1] . مصطفى أحمد أمين،**التحول الرقمي فى الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة**، مجلة الإدارة التربوية ،جامعة دمنهور، العدد 19 ، سبتمبر 2018 ،ص61.

[2] . إسراء محمد أحمد محمد رجب، **التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته**،مجلة العلوم التربوية-كلية التربية بقنا ،جامعة جنوب الوادي،مصر،العدد50،يناير2022،ص71-72.

- تنمية قدرة الطلاب على التفكير الإبداعي من خلال مهارات حل المشاكل عبر إستخدام الأدوات الرقمية و التي تساهم في تنمية الإبداع والإبتكار وإكتساب الخبرة .
- توفير فرص التعليم لأكبر عدد من الأفراد وذلك لم يتسم به من قدرات في التغلب على حدود الزمان والمكان.

2-7- مستويات استعداد للتحول الرقمي بالجامعات :

نحو زيادة التوجه إلى التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية قد تواجه الجامعة تنافس أو تحديات من حدها أن تتسبب في توقيف أو الإختلال بالبنية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، ولذلك وجب قياس مستوى الإستعداد للتحول الرقمي بالجامعة من خلال[1] :

1. تحليل الفجوة الرقمية : ذلك يكون بينما تملكه الجامعة من معرفة وأدوات تكنولوجية رقمية يمكن إستثمارها وما لديها من قدرات على النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة من ناحيه وبين ما تحتاجه من أدوات رقمية من ناحية أخرى.
2. تحليل مستوى الإستخدام التكنولوجيا في الأداء العمل الجامعي :من خلال تعرف على مستوى الإستفادة من التكنولوجيا المتاحة والمقارنة بين التكلفة والعائد ويتطلب ذلك حصر التكنولوجيا المتاحة وما توفره للمستفيدين من خدمات درجة الاستيعاب الأفراد للتكنولوجيا ودرجة توظيفها وتحديد أهم التحديات والمشكلات لإستخدام وتطوير التكنولوجيا بالمؤسسات الجامعية.
3. تحديد كفاءة نظام المعلومات الإدارية : المعلومات هي عمود المؤسسة الرقمية الذكية توسع المعلومات الصحية والمعارف من المقومات الأساسية للتحول الرقمي للجامعات بتحديد كفاءة نظام المعلومات بالجامعة من خلال إنتاج معلومات وطرق ومصادر مشتقة منها الإحتياجات بكسبها أسلوب تصنيفها وتبويبها عرض والتداول المعلومات وكيفيه توزيعها إضافة لسرعة تدفقها وأساليب حفظها وتخزينها.

مما سبق ذكره من نقاط أساسية تخص مدى وقابلية إستعداد التحول الرقمي للجامعات نرى أنها تمس بثلاثة مؤشرات أساسية وجب أخذها بعين الإعتبار ووضع خطة إستراتيجية تتماشى مع ما

[1] . محمد فتحي عبد الرحمن أحمد، **إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية**،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،جامعة المنيا،مصر،عدد06، سبتمبر 2020،ص53-54.

توفره المؤسسة الجامعية من تطوير البنية التحتية وإكتساب الثقافة الرقمية والمعرفة بالأدوات رقمية وإستخدامها في عملية التعليم والتعلم .

خلاصة الفصل

على ضوء ما تقدم قد تبين أن عملية تحول الرقمي تعد كتغييرا ثقافيا بقدر ما هو تغييرا تكنولوجي أو تنظيمي بمعنى أخر هو عملية تستدعي تغييرا في سلوكات و الأفكار من خلال دمج التقنيات والحلول الرقمية في جميع جوانب التعليم، وبالتالي ترتبط الإتجاهات الرئيسية نحو التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية ليس فقط عن طريق تطوير محتوى تعليم بذاته بل يتطلب تحديث للبنية التحتية وتزويد وتدريب هيئة أعضاء الأساتذة بالمهارات رقمية اللازمة لتحولًا سريعًا إلى نموذج تعليمي رقمي.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1-1 مجالات الدراسة

2-1 المجال المكاني

3-1 المجال البشري

4-1 المجال الزماني

5-1 منهج وتقنيات الدراسة :

6-1 منهج الدراسة

7-1 أدوات جمع البيانات

8-1 مجتمع وعينة الدراسة

2- عرض وتحليل البيانات العامة

1-2 عرض وتحليل بيانات المحور الأول : الخصائص الديموغرافية للمبحوثين

2-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : أهمية الثقافة الرقمية

3-2 عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : المعارف الرقمية

4-2 عرض وتحليل بيانات المحور الرابع : الإلتزام بالتحول الرقمي

5-2 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

6-2 النتائج العامة

خاتمة

تمهيد:

بعد إستعراض الجانب النظري لتعريف بموضوع الدراسة من خلال جمع المصادر والمراجع العلمية اللازمة يأتي الجانب الميداني والذي يمثل دراسة الموضوع على أرض الواقع والذي نهدف من خلاله إلى معرفة إتجاهات أساتذة نحو التحول الرقم بالجامعة ،

وعليه نتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث إنطلاقا مما تناولناه في الفصول السابقة من خلال تصوير الحدود المكانية و الزمانية و البشرية ، فضلا عن عرض أداة الدراسة والمنهج المتبع ووصف مجتمع الدراسة ، إضافة إلى عرض البيانات و تحليلها لتعميم النتائج المتحصل عليها.

نبذة تاريخية عن جامعة عمارثليجي–الأغواط :

أنشأت الجامعة بموجب مرسوم التنفيذي رقم: 01–270 المؤرخ في 19 سبتمبر 2001، تأسست جامعة عمار ثليجي في عام 1986، ومن ثم أصبحت مركزًا جامعيًا كاملًا في عام 2001 وهي تحمل اسم المجاهد علي ثليجي المدعو «عمار» رائد سلاح الإشارة في جيش التحرير الوطني، وقد مرت الجامعة قبل أن تلتحق بمصف الجامعات الوطنية بعدة مراحل.

إن التعليم الجامعي بولاية الأغواط نشأ وتبلور في بداية الأمر بموجب المرسوم رقم: 86–165 المؤرخ في 05 أوت 1986 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية العليا لأساتذة التعليم التقني.

و في10 ماي 1997 المدرسة العليا للتعليم التقني تتحول إلى مركز جامعي طبقا للمرسوم رقم 157–97 بتاريخ 10 ماي 1997. ضم هذا المركز أربع معاهد: معهد الهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية، والهندسة المدنية، والعلوم الاقتصادية.

وتم فتح فروع أخرى أيضا منها الكيمياء الصناعية سنة 1997، والمعلوميات، والحقوق، والتسيير سنة 1998، والبيولوجيا، وعلم النفس سنة 2000.

أعيدت هيكلتها في عام 2010 ، وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ 15 رمضان 1431 الموافق 25 أغسطس 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ 30 جمادى الثانية 1422 الموافق 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة الأغواط و الذي أصبح عددهاستة (6) كليات ومعهد.

في عام 2012 ، تم إنشاء الملحق الجامعي بأفلو وفقًا للمرسوم الوزاري رقم 25 المؤرخ 23 سبتمبر 2012 ، ووفقًا للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ 23 أغسطس 2003 ؛ و الذي تمت ترقيته إلى مركز جامعي وفقًا المرسوم التنفيذي رقم 16-230 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1437 الموافق 1 سبتمبر 2016.

في عام 2013 ، تم إنشاء كلية الطب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-101 المؤرخ 2 جمادى الأولى 1434 الموافق 14 مارس 2013.

تتكون جامعة الأغواط من سبعة (07) كليات ومعهد رياضي وملحق آفلو قبل عام 2016.

في عام 2016 ، تم إعادة هيكلة جامعة الأغواط بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-72 المؤرخ 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فبراير 2016 ، لتصبح تسعة (09) كليات ومعهد:

- ◊ كلية التكنولوجيا.
- ◊ كلية الهندسة المدنية و الهندسة المعمارية.
- ◊ كلية العلوم.
- ◊ كلية الحقوق و العلوم السياسية.
- ◊ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، و علومالتسيير.
- ◊ كلية الآداب و اللغات.
- ◊ كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
- ◊ كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإسلامية و الحضارة.
- ◊ كلية الطب.
- ◊ معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية.

1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

1-1 مجالات الدراسة :

1-1-1 المجال المكاني : ويمثل الحدود المكانية التي أجريت فيها الدراسة و نظرا لموضوع دراستنا فقط تم تطبيق الدراسة بجامعة عمار ثليجي بالاغواط تحديدا في كلية العلوم الإجتماعية .

2-1-1 المجال البشري: يتمثل المجال البشري في مجموعة أفراد عينة الدراسة الذين يشملهم البحث وإقتصرت دراستنا الحالية على هيئة أعضاء التدريس البالغ عددهم 117 أستاذ بكلية العلوم الإجتماعية حسب رتبهم وتوزيعهم في الأقسام التالية: قسم علم الإجتماع والديموغرافيا (36) عضوا ،قسم علم النفس (48) عضوا، قسم الفلسفة (11) عضوا ، قسم جذع مشترك علوم إجتماعية (22) عضوا.

3-1-1 المجال الزماني : وتحدد بالفترة التي إستغرقتها الدراسة بداية من إختيار مشكلة البحث إلى غاية تحليل نتائج وإمتدت دراستنا الحالية من شهر نوفمبر2023 إلى غاية شهر ماي 2024 على المراحل التالية:

بحيث تم إختيار موضوع الدراسة وتحديد مكان الدراسة الميدانية وجمع كافة المصادر والمراجع اللازمة لإثراء الجانب النظري المتمثل في التغيير التنظيمي والتحول الرقمي بشهر نوفمبر 2023 ، وتم تدوين في جانب النظري بتاريخ 05 فيفري 2024 إلى غاية 12 أفريل بشكله نهائي .

وبالنسبة للدراسة الميدانية فقط تم إعداد الإستمارة خلال شهر فيفري وتم توزيعها بداية من تاريخ 13 فيفري إلى غاية 25 أفريل ، وتم مباشرة تفريغ وتحليل البيانات بتاريخ 27 أفريل إلى غاية 22 ماي .

2- منهج وتقنيات الدراسة :

2-1- منهج الدراسة : ويقصد بالمنهج "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ الهدف عن طريقة تنظيم مجوعة من العمليات والإجراءات والأدوات البحثية لفهم وتفسير الظاهرة المدروسة"[1]، تكمن أهمية إختيار المنهج الملائم ودورها في الوصول إلى نتائج موضوعية وحقائق دقيقة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة فإعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بدراسة وتحليل أبعاد الدراسة، يتم تعريف المنهج الوصفي بأنه بساطة "محاولة تحديد أو وصف ما هو موجود، من خلال إلقاء الضوء على القضايا الراهنة

[1] . موريس أنجرس، "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية**"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار قصبة للنشر،الجزائر،ط2، 2006، ص98.

أو المشاكل بواسطة عملية جمع البيانات وتحليلها"[1]. بحيث تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي ومقاومة التغيير التنظيمي وإتجهنا إلى الميدان وطرحنا أداة الإستمارة لغرض جمع المعلومات وتحليلها إحصائيا بإستخدام برنامج SPSS V21 من أجل التعرف على خصائص المبحوثين .

2-2 أدوات جمع البيانات

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أداة المستخدمة في عملية جمع البيانات، وعليه فإن طبيعة الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تمثلت في الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات ، ويعرف الإستبيان بأنه" أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب لجمع المعلومات إزاء موقف معين أو إتجاه نحو شيئ معين"[2] .

يمكن إجراء طريقة الإستبانة عبر الإنترنت أو عن طريق توزيعها شخصيا مما يجعلها الخيار الأمثل للبحث الوصفي بحيث يكون حجم العينة كبيرًا ،ونظرا لموضوع دراستنا إعتمدنا على كلا طريقتين الإستبانة الإلكترونية ونظرا لعدم تلقي التجاوب المطلوب، إلتجأنا إلى توزيعها شخصيا عبر أقسام كلية العلوم الإجتماعية 117 استاذ بكلية العلوم الإجتماعية بكل أقسامها .

وعليه تشكلت الإستمارة على منطلق فرضيات الدراسة وإتخذنا مقياس ليكرت لقياس إتجاهات الأساتذة وجاءت بأسئلة قدر عددها ب 28 سؤال في (04) محاور أساسية على نحو التالي :

- المحور الأول : و تناول فيه البيانات الديموغرافية للتعرف على خصائص مجتمع البحث (06) أسئلة
- المحول الثاني : ويتركز على أهمية الثقافة الرقمية ويشتمل على (09) أسئلة .
- المحور الثالث : يتركز حول المعارف الرقمية (11) سؤال.
- المحور الرابع : يتركز على الإلتزام بالتحول الرقمي إشتمل على (08) أسئلة.

[1] . Manjunatha.N، **"Descriptive Research"**، SRI SIDDHATHA FIRST GRADE COLLEGE، International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research، INDIA، Issue 6، June-2019،pp.863.

[2] . فوزي غرايبه نعيم دهمش واخرون ، **"أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية"**،ص54.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة :

بإعتبار موضوع دراسة يخص إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي في الجامعة فقد قمنا بحصر مجتمع البحث بكلية العلوم الاجتماعية والمكون المكون من (117) أستاذ موزعين على مختلف أقسام الكلية .

- **عينة الدراسة :**

لم نسحب عينة من من مجتمع البحث نظرا لانه كان بمقدورنا حصر كل أساتذة الكلية لذاك إعتمدنا أسلوب الحصر الشامل المتمثل في (117) أستاذ من المجتمع الأصلي، بحيث يعرف " أسلوب الحصر الشامل ويسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي.[1]" ، رغم أننا قمنا بتوزيع الاستمارات على كل الاساتذة إلا أننا تمكنا من إسترجاع (98) إستمارة قابلة للتفريغ .

2- عرض وتحليل البيانات العامة :

2-1- المحور الأول : البيانات الشخصية

جدول رقم 01 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**74**	**75.5%**
أنثى	**24**	**24.5%**
المجموع	**98**	**100%**

يتبين من خلال الجدول (رقم 01) أن النسب بين جنس الذكر وأنثى متفاوتة إذ قدرت نسبة ذكور ب 75.5% نظرا لكثرة عددهم في المجتمع الأصلي بينما نسبة الإناث جاءت ب 24.5% إذ تم إسترجاع 24 إستمارة من بين41 مفردة وهذا هو العدد الإجمالي لجنس الإناث في الكلية وهذا يبرر أن أغلب المبحوثين المتجاوبين كانوا من فئة الذكور والذي يقدر عددهم ب 76 مفردة.

[1] . السعدى الغول السعدى،**"العينات وأنواعها Samples "** (16 --08 2021) تم الزيارة يوم : (05-08-2024) بتوقيت : 05:46 ص 2: الموقع :
https://www.scribd.com/document/520335592

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد لعينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 30 إلى 40 سنة	**37**	**37.8%**
من 41 إلى 50 سنة	**46**	**46.9%**
أكثر من 50 سنة	**15**	**15.3%**
المجموع	**98**	**100%**

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 02) أن الفئة السن الغالبة هي ما بين (41إلى 50 سنة) والتي جاءت بنسبة **46.9%** ، تليها فئة (30إلى 40 سنة) والتي قدرت بـ **37.8%** ، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذي ينتمون إلى (أكثر من 50 سنة) ب **15.3%** وهي نسبة أقل من بين أفراد عينة الدراسة ،وعليه من النتائج المبينة أعلاه يظهر لنا أن أغلبية أفراد العينة لهم الخبرة و أقدمية في مجال التعليم .

جدول رقم 03 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية في الجامعة

الخبرة الوظيفية في الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	**16**	**16.3%**
من 05 إلى 15 سنة	**61**	**62.2%**
أكثر من 15 سنة	**21**	**21.4%**
المجموع	**98**	**100%**

يتبين من خلال الجدول (رقم 03) أن المرتبة الأولى جاءت لصالح أساتذة ذوي خبرة المهنية من(05 إلى 15 سنة) إذ قدرت النسبة ب **62.2%** وهي أعلى نسبة في عينة البحث ،تليها فئة (أكثر من 15 سنة) والتي بلغت **21.4%** ، تليها الفئة (أقل من 05 سنوات) المتبقية التي قدرت ب**16.3%** والتي مثلت 16 مفردة من بين 98 مفردة وهي أقل نسبة في مجتمع البحث ، وعليه نستخلص إعتماد كلية العلوم الإجتماعية بلأغواط على أكبر عدد من أساتذة ذو أقدمية وكفائة وتعتمد عليهم في مجال التعليم .

جدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علم الإجتماع	**44***	**44.9%**
علم النفس	**34**	**34.7%**
الفلسفة	**5**	**5.1%**
جذع مشترك علوم إجتماعية	**15**	**15.3%**
المجموع	**98**	**100%**

يتضح من خلال الجدول (رقم 04) أن أعلى نسبة من أفراد مجتمع البحث حسب أقسام الكلية هو (قسم علم الإجتماع) إذ يقدر ب **44.9%** وهذا يفسر أكبر عدد تجاوب للمبحوثين لصالح (قسم علم الإجتماع) ،يليه (قسم علم النفس) الذي بلغ **34.7%** و(قسم جذع مشترك علوم إجتماعية) بنسبة **15.3%** وجاءت أقل فئة متبقية لصالح قسم الفلسفة بنسبة **5.1%** وأقل نسبة في مجتمع بحث نظرا لقلة عددهم في المجتمع الاصلي الذي يمثل 11 مفردة فقط .

جدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب نمط التكوين

نمط التكوين	التكرار	النسبة المئوية
كلاسيك	**70**	**71.4%**
ل م د	**28**	**28.6%**
المجموع	**98**	**100%**

نرى من خلال الجدول (رقم 05) أن نمط التكوين الغالب على مجتمع البحث هو "نمط الكلاسي"ك والذي جاء بنسبة **71.4%** ويشكل أعلى نسبة من بين افراد عينة الدراسة مما يجزم أن أغلب المبحوثين من الأقدمية، في حين قدرت نسبة نمط "ل م د" ب**28.6%** و هي نسبة قليلة بالنسبة لمجتمع البحث بحيث تؤكد الإحصائيات التالية أن كلية العلوم الإجتماعية تتضمن على أكبر عدد من أساتذة ذو أقدمية .

*** ملاحظة من خلال عدد أساتذة تخصص علم الإجتماع تبين أن حجم عينة الدراسة أكثر من المجموع الاصلي الذي قدر ب 44 مفردة وهنا نشير أن هناك أساتذة تخصصهم علم الإجتماع ينتمون إداريا إلى قسم الجذع المشترك .**

جدول رقم 06 : يوضح نسبة تلقي التكوين في المؤسسة الجامعية إستخدام وسائل تكنولوجية في التعليم

هل تلقيت التكوين كافي في مؤسستك في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	**46**	**46.9%**
لا	**51**	**%52.0**
المجموع	**97***	**99.0%**

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول (رقم 06) أن نسبة **52.0% من** مجتمع البحث يقرون بعدم تلقي التكوين الكافي في المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم وهي النسبة الغالبة، فيم جاءت نسبة **46.9%** للمبوحثين مجيبين بالإيجاب ووجب الذكر أن المجيبين بالإيجاب أوضحوا إلى أن رغم تلقي التكوين من طرف المؤسسة إلا أن التكوين لم يكن كافي وأشار بعض الاخر أن عملية التكوين لم تكن كافية ومنظمة وكانت شبه عن حصص غير كاملة ومن خلال التحليل نرى أن التكوين كان غير مطبق بطريقة حرفية .

2-2-عرض وتحليل بيانات المحور الثاني : أهمية الثقافة الرقمية

✓ المحور الأول :الخبرة الوظيفية وعلاقتها بالثقافة الرقمية

الجدول رقم 07 : يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين والتدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية / الإجابات	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
موافق بشدة	4	25%	16	26.2%	1	4.8%	21	21.4%
موافق	8	50%	26	42.6%	12	57.1%	46	46.9%
محايد	3	18.8%	4	6.6%	2	9.5%	9	9.2%
غير موافق	1	6.3%	13	21.3%	5	23.8%	19	19.4%
غير موافق بشدة	-	-	2	3.3%	1	4.8%	3	3.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	%100

*ملاحظة هناك مفردة لم تجب على هذا السؤال

من خلال الجدول (رقم 07) أدناه نرى أن إتجاه الغالب هو إتفاق بالإيجاب لكل من خيار (موافق) و (موافق بشدة) نحو شعورهم بدافعية نحو التدريب والتكوين لأجل تطوير ثقافتهم الرقمية حيث قدرت بنسبة **46.9%** لصالح كل فئات الخبرة المهنية وجاءت نسبة**50%** لصالح فئة (أقل من 05 سنوات) و**42.6%** لصالح فئة (من 05 إلى 15 سنة) ،وبلغت فئة لأقدمية الخبرة الوظيفية لفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة **57.1%** وهي أعلى نسبة في الجدول ،بينما أفراد عينة ذو فئة من (05إلى 15 سنة وأكثر من 15) فجاءت نسبة معارضة وعدم الإتفاق بدافعية نحو التدريب والتكوين لأجل تطوير ثقافتهم الرقمية بنسبة **23.8%** و **21.3%** لكل من خيارين (غير موافق وغير موافق بشدة) .

نلاحظ من خلال التحليل أن نسبة معارضة إشتدت لدى فئة (من05 إلى 15 سنة وأكثر من 15) وذلك يرجع لمقاومة تغيير الوضع الحالي إذ من خلال أقدمية فقد تشتد مقاومة نظرا لإعتباره تغييرا غير مسبوق وعدم تلقي التكوين والتدريب الكافي فيما يخص إستخدام الوسائل الرقمية وشعورهم بالإكتفاء بالتعليم الحالي وبالنسبة لفئة (أقل من 05 سنوات) فنلاحظ تقريبا إنعدام معارضة وهذا يدل على قبول التغيير وتأكيد على زيادة دافعية لتطوير ثقافة رقمية .

<u>الجدول رقم 08 :</u> يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
موافق بشدة	1	% 6.3	9	%14.8	–	–	10	%10.2
موافق	7	%43.8	23	%37.7	10	%47.6	40	%40.8
محايد	3	%18.8	11	%18.0	1	%4.8	15	%15.3
غير موافق	5	%31.3	16	%26.2	8	%38.1	29	%29.6
غير موافق بشدة	–	–	2	%3.3	2	%9.5	4	%4.1
المجموع	16	%100	61	%100	21	%100	98	%100

من خلال تحليل البيانات الجدول (رقم 08) نلاحظ إتفاق بالإيجاب لكل من فئات الخبرة الوظيفية (أقل من سنوات 05 ومن 05 إلى 15 سنة وأكثر) إذا شكلت أعلى نسبة وبلغت ب**40.8%** لصالح خيار (موافق) والتي تليها مباشرة نسبة **29.6%** التي تمثل أفراد عينة الذي تمثلت في عدم الإتفاق بخصوص وضوح

الرؤية لدى إدارة على أهمية تطوير ثقافة رقمية وجاءت أعلى نسبة **38.1%** لصالح (أكثر من 15 سنة)، تليها فئة (أقل من 05 سنوات) مقدرة ب **31.3%**.

ومن هنا نستنتج أن هناك إتفاق وتساوي ما بين أقل خبرة والأقدمية على عدم وضوح إدارة على تأكيد تطوير ثقافة رقمية وهذا يوضح على عدم إستثمار الكافي من قبل الإدارة في تطوير هيئة أعضاء أساتذة تحقيق إذ لا بد على الإدارة تأكيد وتوفير الوسائل اللازمة لتطوير ثقافة الرقمية .

الجدول رقم 09 : يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
موافق بشدة	1	%6.3	8	%13.1	2	%9.5	11	%11.2
موافق	10	%62.5	16	%26.2	8	%38.1	34	%34.7
محايد	1	%6.3	15	%24.6	1	%%4.8	17	%17.3
غير موافق	4	%25.0	19	%31.1	7	%33.3	30	%30.6
غير موافق بشدة	–	–	3	%4.9	3	%14.3	6	%6.1
المجموع	16	%100	61	%100	21	%100	98	%100

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 09) أن أكبر نسبة إتفاق قدرت ب **62.5%** لصالح فئة (أقل من 05 سنوات) تليها نسبة **38.1%** تعزى لصالح (أكثر من 15 سنة) في حين تظهر أكبر نسبة معارضة لصالح (فئة من 05 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة) بنسب تقريبا متساوية **33.3%** و**31.1%**، وأقل نسبة معارضة لفئة (أقل من 05 سنوات) قدرت بنسبة **25.0%**.

بناءا على النتائج المتحصل عليها نرى أن المبحوثين ذو أقل سنوات خبرة يقرون بأن إستخدام الرقمنة تعزز فعالية الأستاذ وتطور مهاراته في تواصل بيداغوجي وهنا يتضح أن هناك إتجاه إيجابي وتأكيدا لتبني التحول الرقمي في الجامعة لتحويل التعليم إلى حديث وفعّال ، في حين أساتذة ذو أقدمية في مجال التعليم يبدون عدم إتفاق وذلك يظهر مقاومة التغيير و إستغناء عن تبني عمليات جديدة في تعليم وتمسكهم بالعمليات التقليدية، والأقل تجاوب مع التطورات الرقمية الحديثة.

الجدول رقم 10 : يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
موافق بشدة	1	%6.3	10	%16.4	3	%14.3	14	%14.3
موافق	10	%62.5	34	%55.7	7	%33.3	51	%52.0
محايد	5	%31.3	10	%16.4	2	%9.5	17	%17.3
غير موافق	-	-	5	%8.2	8	%38.1	13	%13.3
غير موافق بشدة	-	-	2	%3.3	1	%4.8	3	%3.1
المجموع	16	%100	61	%100	21	%100	98	%100

من خلال قراءة الجدول (رقم 10) يتبين أن **52.0%** من عينة الدراسة يوافقون على أن الجامعة تعزز الثقافة الرقمية في عملياتها الأكاديمية وجاءت أعلى نسبة لكل من فئات الخبرة (أقل من 05 سنوات ومن 05 إلى 15 سنة) مقدرة ب **62.5%** و **55.7%** وهي نسبة نوعا ما كبيرة بالنسبة لعينة الدراسة، في حين أن **13.3%** لا يوافقون على ذلك وجاءت لصالح فئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) بلغت **38.1%** وفئة (أقل من 05 سنوات) لم تبدي أي إعتراض على ذلك .

يتضح لنا من خلال التحليل أن هناك نتائج إيجابية لصالح الجامعة بخصوص تعزيز الثقافة الرقمية في عملياتها أكاديمية وهذا يسلط الضوء على أن الجامعة تقبل التغيير وتخطو نحوه وجاهزة لتطبيق العمليات الرقمية الحديثة في أساليبها أكاديمية إلا يبدو أن هذا لا يعتبر كافي من خلال نسبة عدم الإتفاق و الحياد وهذا ما وجب على الجامعة تطوير إستراتيجيات وممارسات لتعزيز التحول الرقمي .

الجدول رقم 11 : يبين إتجاه نحو عبارة" يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات والتقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
موافق بشدة	1	%6.3	6	%9.8	2	%9.5	9	%9.2
موافق	8	%50.0	17	%27.9	3	%14.3	28	%28.6
محايد	7	%43.8	19	%31.3	3	%14.3	29	%29.6
غير موافق	-	-	16	%26.2	12	%57.1	28	%28.6
غير موافق بشدة	-	-	3	%4.9	1	%4.8	4	%4.1
المجموع	16	%100	61	%100	21	%100	98	%100

يتضح من خلال الجدول (رقم 11) أن أكبر نسبة من عينة دراسة أقرت بعدم الإتفاق بنسبة **%57.1** لصالح فئة الخبرة الوظيفية (أكثر من 15 سنة) في حين فئة الخبرة (لأقل من 05 سنوات) لم تسجل أي نسبة لكلا خيارين (غير موافق) و (غير موافق بشدة) وأبدت بالموافقة بنسبة **%50.0** ، تليها فئة (من 05 إلى 15 سنة) تمثلت في الحياد بنسبة **%31.3**، وعليه نلاحظ من خلال التحليل أن كلا من نسبة إتفاق وعدم إتفاق و الحياد جاءت بشكل متقارب جدا وهذا يوضح أن هناك درجة متوسط جدا لإستعداد نحو التغيير وإعتماد التحول الرقمي في العملية التعليمية وهنا جاءت النتائج بالإتفاق مع الدراسة السابقة **(Tran Thi ,2023)** التي كشفت من خلال نتائج الدراسة التي كشفت أن مبحوثين أظهروا مستوى معتدل من قبول تنفيذ إستخدام التحول الرقمي في التعليم لكن من الممكن الأساتذة يعتزمون تنفيذ التحول الرقمي في تدريسهم مستقبلا وهنا تظهر حالة شك.

✓ **المحور الثاني :نمط التكوين وعلاقتها بالثقافة الرقمية**

الجدول رقم 12 : يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي"حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	4	%5.7	26	%37.1	12	%17.1	25	%35.7	3	%4.3	70	%100
ل م د	6	%21.4	14	%50.0	3	%10.7	4	%14.3	1	%3.6	28	%100
المجموع	10	%10.2	40	%40.8	15	%15.3	29	%29.6	4	%4.1	98	%100

يتبين من خلال الجدول (رقم 12) أن نسبة **50.0%** من عينة دراسة أجابوا بالإتفاق نحو شعورهم لتكوين و التدريب لتطوير ثقافتهم الرقمية وجائت لصالح أساتذة لنظام نمط الكلاسيك تليها مباشرة نسبة **46.4%** لخيار (موافق بشدة) تعزى لنمط ل م د و نسبة **3.6%** لخيار (غير موافق) و **25.7%** لنمط كلاسيك ،ومن خلال إحصائيات الجدول أعلاه توصلنا إلى أن هيئة أعضاء التدريس من نمط تكوين الكلاسيك يبدون بالإيجاب لتطوير ثقافتهم الرقمية من خلال التدريب والتكوين اللازم وهنا يستلزم على المؤسسة الجامعية أن تكون عونا وتوفر التدريب والتكوين الكافي للتقدم في عملية التحول الرقمي بسلاسة.

الجدول رقم 13 : يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
كلاسيك	8	%11.4	35	%50.0	6	%8.6	18	%25.7	3	%4.3	70	%100
ل م د	13	46.4%	11	%39.3	3	%10.7	1	%3.6	-	-	28	%100
المجموع	21	%21.4	46	%46.9	9	%9.2	19	%19.4	3	%3.1	98	%100

من خلال الجدول (رقم 13) يتضح لنا أن أكبر نسبة من مجتمع الدراسة جاءت بالموافقة لصالح نمط تكوين "ل م د" و بلغت **50.0%** وعليه فمثلت أغلبية في عينة الدراسة كذلك تظهر هناك موافقة من طرف

"نمط كلاسيك" قدرت ب **37.1%** وهي ثاني أعلى نسبة و بنسبة متقاربة بلغت **35.7%** جاءت بعدم الإتفاق تعزى "لنمط كلاسيك" .

نستنتج من التحليل أعلاه أن أساتذة نمط "ل م د" يقرون على الرؤية الواضحة من طرف الإدارة على تأكيد أهمية تطوير الثقافة الرقمية وهذا إتجاه إيجابي نحو قبول وإستعداد للتغيير من طرف الإدارة حيت تبين أنها شكلت صورة جديدة تؤكد على أهمية الثقافة الرقمية في المؤسسة الجامعية مع ذلك وجب نظر في إتجاه أساتذة نمط "كلاسيك" وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتخفيف من شدة المقاومة.

الجدول رقم 14 : يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
كلاسيك	4	%5.7	23	%32.9	14	%20.0	24	%34.3	5	%7.1	70	%100
ل م د	7	%25.0	11	%39.3	3	%10.7	6	%21.4	1	%3.6	28	%100
المجموع	11	%11.2	34	%34.7	17	%17.3	30	%30.6	6	%6.1	98	%100

إنطلاقا من إحصائيات الجدول رقم (14) يتضح أن خيار موافق جاء بأعلى نسبة في عينة الدراسة وجاءت **39.3%** لصالح نمط "ل م د" تليها مباشرة نسبة **34.3%** لخيار عدم موافقة لصالح نمط "كلاسيك وهي ثاني أعلى نسبة وبالنسبة لخيار الإتفاق لنمط "كلاسيك" فجاء ب **32.9%** أما باقي نسبة أفراد عينة الدراسة سجلت نسبة **20.0%** لخيار الحياد لنفس نمط التكوين "الكلاسيك" ، وعليه نلاحظ من خلال النسب التالية أن أساتذة ذو نمط تكوين "كلاسيك" يبدون أكبر نسبة بعدم الإتفاق بخصوص إستخدام الرقمنة في التواصل البيداغوجي وهنا يتضح مقاومة لإستخدام التقنيات الرقمية في التعليم ولا ترى تحولا إيجابيا في إستخدام الرقمنة في العملية التعليمية ،في حين يبدي أستاذة نمط "ل م د" بقبول وإعتماد وهم أكثر إدراكا لإيجبيات التحول الرقمي .

الجدول رقم 15 : يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	7	%10.0	36	%51.4	11	%15.7	13	%18.6	3	%4.3	70	%100
ل م د	7	%25.0	15	%53.6	6	%21.4	-	-	-	-	28	%100
المجموع	14	%14.3	51	%52.0	17	%17.3	13	%13.3	3	%3.1	98	%100

يتبين من خلال الجدول (رقم 15) أن نمط كلاسيك و ل م د يجتمعون على رأي واحد وهو الإتفاق بنسبة **52.0%** ،أفراد عينة التي قدرت نسبتهم **21.4%** جاءت بالحياد حول عبارة أعلاه لصالح نمط كلاسيك ونسبة **18.6%** بعدم الموافقة في حين إتخذت عينة نمط ل م د بالإبداء في عدم تسجيل أي نسبة لكلا الخيارين بعدم

بعدم الموافقة وهنا نلاحظ أن مسار المؤسسة الجامعية بالاغواط يتجه بالفعل نحو تشييد الثقافة الرقمية في العمليات الأكاديمية والإدارية وهذا إتجاه إيجابي نحو تغيير وتبني التحول الرقمي ،وهذا يدل على أن الجامعة إتخذت الخطوات اللازمة في مباشرة بتبني الثقافة الرقمية من قبل الإدارة العليا لتقديم خدمات للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وتحقيق مؤسسة تعليمية بمستوى عالي من الكفاءة في مجال تكنولوجيا الرقمية .

الجدول رقم 16 : يبين إتجاه نحو عبارة " يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات و التقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	4	%5.7	18	%25.7	22	%31.4	23	%32.9	3	%4.3	70	%100
ل م د	5	%17.9	10	%35.7	7	%25.0	5	%17.9	1	%3.6	28	%100
المجموع	9	%9.2	28	%28.6	29	%29.6	28	%28.6	4	%4.1	98	%100

يوضح الجدول (رقم 16) مدى دمج أعضاء هيئة التدريس لأدوات الرقمية في ممارستهم التعليمية بحيث أجمعت نسبة **35.7%** بالموافقة والتي تعزز لصالح أساتذة نمط "ل م د" في حين أكبر نسبة عدم موافقة جاءت لصالح أساتذة نمط "كلاسيط" و التي قدرت ب **32.9%** ونسبة **31.4%** لصالح خيار (محايد) ونسبة **25.7%** لخيار (موافق) .

تؤكد النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه أن أساتذة نمط "كلاسيك" هم أكثر عرضة لمقاومة تغيير والتمسك بالوسائل التقليدية وهذا راجع لكون نسبة كبيرة من أساتذة لم تتهيئ لهذا نوع من التغيرات ولم تتلقى التدريب الكافي والتكوين من قبل المؤسسة في دمج الوسائل الرقمية الجديدة أو ترى أن الوسائل التقليدية في التعليم لديها المصداقية أكثر في توصيل المعلومات ونقل المعرفة، في حين أساتذة نمط "ل م د" فلديهم القابلية والدافعية للتغير ولدمج الوسائل الرقمية الجديدة وذلك يعود إلى تلقي التكوين والتدريب ومواكبة التعليم الرقمي ورغبة في التطور.

✓ المحور الثالث :التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية وعلاقته بالثقافة الرقمية

الجدول رقم 17 : يبين إتجاه نحو عبارة "أشعر بزيداة الدافعية للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غيرؤ موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	26.1%	22	47.8%	4	8.7%	7	15.2%	1	2.2%	46	100%
لا	9	17.6%	23	45.1%	5	9.8%	12	23.5%	2	3.9%	51	100%
المجموع	21	21.6%	45	46.4%	9	9.3%	19	19.6%	3	3.1%	97	100%

من خلال إحصائيات الجدول (رقم 17) يتبين أن نسبة **47.8%** من الأساتذة اللذين تلقوا التكوين الكافي من قبل المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم يتفقون بشعورهم بزيادة الدافعية للتكوين والتدريب لأجل تطوير الثقافة الرقمية، في حين تأتي نسبة متقاربة جدا مقدرة ب **45.1%** للأساتذة اللذين لم يتلقوا التكوين الكافي أيدوا كذلك بشعورهم بإيجابية نحو تطوير ثقافتهم الرقمية وجائت نسبة **23.5%** لخيار (غير موافق) لصالح اللذي لم يتلقوا التكوين الكافي ،والملاحظ من خلال النتائج أنه يوجد توافق لكلا هيئة أعضاء التدريس اللذين تلقوا التكوين واللذين لم يتلقوا أي تكوين وهذا يشير أنه رغم عدم تلقي التكوين الكافي ونقص الإمكانيات من طرف الجامعة فإن الأساتذة مستعدون لتطوير ثقافتهم الرقمية من خلال زيادة الدافعية للتكوين والتدريب وهذا من أجل الوصول الغير مقيد لنشر المعرفة اللازمة.

الجدول رقم 18 : يبين إتجاه نحو عبارة "هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	13.0%	24	52.2%	7	15.2%	8	17.4%	1	2.2%	46	100%
لا	4	7.8%	16	31.4%	8	15.7%	20	%39.2	3	5.9%	51	100%
المجموع	10	10.3%	40	41.2%	15	15.5%	28	28.9%	4	4.1%	97	100%

نبحث من خلال الجدول (رقم 18) في معرفة رأي الأساتذة على مدى وضوح رؤية الإدارة على تأكيد أهمية الثقافة الرقمية، ونلاحظ من خلال الإحصائيات تعزى أعلى نسبة من عينة الدراسة بلغت **52.2%** لصالح أساتذة ذو تكوين الكافي في إستخدام وسائل التكنولوجية، في حين تأتي نسبة بعدم إتفاق قدرت ب **39.2%** وهي ثاني أعلى نسبة من عينة الدراسة ،تليها خيار (محايد) والذي جاء بنفس النسبة ب **15.5%** لكلا من أساتذة بخصوص التكوين ، وعليه نلاحظ من خلال النتائج المعطاة أن الإدارة تؤكد على تطوير ثقافة الرقمية لكنها غير واضحة وكافية بالأخص لهيئة أعضاء التدريس اللذين لي يتلقوا التكوين الكافي وعليه يجب دراسة هذه نقطة بالتحديد و تركيز على أساتذة الغير المكونين لعل جل التركيز الإدارة للمتكونين في إستخدام الوسائل التكنولوية وتطويرهم دون إعتبار أساتذة غير مكونين بغية تطوير بشكل سريع لكن غير محترف .

الجدول رقم 19 يبين إتجاه نحو عبارة " تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	13.0%	23	50.0%	9	19.6%	7	15.2%	1	2.2%	46	100%
لا	5	9.8%	11	21.6%	8	15.7%	22	43.1%	5	9.8%	51	100%
المجموع	11	11.3%	34	35.1%	17	17.5%	29	29.9%	6	6.2%	97	100%

يوضح الجدول (رقم 19) إحصائيات مدى فعالية رقمنة في تطوير مهارات وتعزيز تواصل بيداغوجي للأستاذ وأجمعت نسبة **50.0%** من عينة الدراسة ذو تكوين في إستخدام وسائل التكنولوجية بالموافقة في

حين أعرضت نسبة **43.1%** بغير موافقة لصالح أساتذة الغير المتكونين من قبل المؤسسة و **19.6%** لخيار المحايدة للأساتذة المتكونين وعليه نلاحظ من النتائج المعطاة أن أساتذة متكونين من قبل المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية لديهم القابلية أكبر نحو إستخدام الرقمنة لتعزيز فعالية الأستاذ في حين الأساتذة الغير مكونين لا يبدون موافقة وهذا يدل على أن المقاومة شديدة لديهم وذلك لسبب عدم الإستثمار الكافي فيهم من قبل المؤسسة الجامعية وهنا يظهرون مقاومة التحول الرقمي والتغيير فالأستاذ لكونه أهم أداة لبناء التعليم الناجح لذا وجب تطوير نفسه بنفسه وإتخاذ إستراتيجيات اللازمة وأيضا وجب إشارة للمؤسسة الجامعية لكي توفر التكوين اللازم لأساتذة الغير المتكونين وتدرس إحتياجتهم وتتخذ إستراتجيات اللازمة..

<u>الجدول رقم 20 : :</u> يبين إتجاه نحو عبارة " تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية الإدارية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	23.9%	25	54.3%	5	10.9%	4	8.7%	1	2.2%	46	100%
لا	3	5.9%	25	49.0%	12	23.5%	9	17.6%	2	3.9%	51	100%
المجموع	14	14.4%	50	51.5%	17	17.5%	13	13.4%	3	3.1%	97	100%

إنطلاقا من البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول (رقم 20) هناك إتفاق بنسبة **54.3%** لصالح أساتذة المتكونين ، ونسبة **49.0%** للأساتذة الغير متكونين من قبل المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم ونسبة **23.5%** لخيار المحايدة وهنا نستنتج أن المؤسسة الجامعة تخطو لتبني تحول الرقمي في عملياتها الأكاديمية و الإدارية لكن بمعدل بطيء وهنا تتفق نتائج الجدول (رقم 20) مع **(دراسة إبراهيم لمياء المسلماني،2020)** التي خلصت نتائجها في أن هناك خطوات مرضية نحو التحول الرقمي في الجامعات لكن وجب حاجة الجامعة إلى إتخاذ المزيد من الإجراءات لتطبيق التحول الرقمي وهو ما وجب على جامعة عمار ثليجي أخذه بعين الإعتبار خاصة للأساتذة غير مكونين في إستخدام الوسائل التكنولوجية.

الجدول رقم 21 : يبين إتجاه نحو عبارة " يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات و التقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	13.0%	20	43.5%	12	26.1%	8	17.4%	-	-	46	100%
لا	3	5.9%	8	15.7%	17	33.3%	19	37.3%	4	7.8%	51	100%
المجموع	9	9.3%	28	28.9%	29	29.9%	27	27.8%	4	4.1%	97	100%

من خلال قراءة الجدول (رقم 21) لمعرفة نسبة دمج أعضاء هيئة التدريس لأدوات الرقمية في ممارستهم التعليمية حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم جاءت أعلى نسبة مقدرة ب **43.5%** لخيار موافق لصالح الأساتذة المكونين من طرف المؤسسة تليها نسبة **37.3%** لخيار غير موافق و نسبة **33.3%** لخيار الحياد لصالح اساتذة الغير مكونين .

تتفق نتائج إحصائيات التالية مع صحة نتائج الدراسة السابقة **(Sonja Čotar, 2023)** بعنوان إتجاهات المعلمين التربويين نحو إستخدام التقنيات الرقمية في التدريس والتعلم وكفائتهم الشخصية في إستخدام الأدوات الرقمية، حيث خلصت نتائج الدراسة أن الأساتذة يعتبرون أنفسهم مستخدمين على المستوى الأساسي لأدوات الإتصال والموارد الرقمية ومع ذلك، كانت كفاءتهم الذاتية في إستخدام الأدوات الرقمية منخفضة،وهنا نرى أنهم على دراية بالأدوات الرقمية ولكنهم لا يستخدمونها، وهذا ما يتقارب مع نتائج الجدول أعلاه فعلى رغم أن هناك نتائج إيجابية لدمج أدوات التقنية في تعليم إلا أن هناك مقاومة في إستخدامها وتمسك في أدوات تقليدية .

2-3- عرض وتحليل بيانات المحور الثالث : المعارف الرقمية

✓ المحور الأول :الخبرة الوظيفية وعلاقتها بالمعارف الرقمية

الجدول رقم 22 : يبين إتجاه نحو عبارة "أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية / الإجابات	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	4	25.0%	11	18.0%	4	19.0%	19	19.4%
موافق	9	56.3%	31	50.8%	10	47.6%	50	51.0%
محايد	3	18.8%	9	14.8%	3	14.3%	15	15.3%
غير موافق	-	-	8	13.1%	3	14.3%	11	11.2%
غير موافق بشدة	-	-	2	3.3%	1	4.8%	3	3.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

أردنا من خلال الجدول (رقم 22) الإطلاع عن مدى معرفة هيئة اعضاء التدريس بأهداف التحول الرقمي و جاءت النسبة عالية قدرت إجمالا بنسبة **51.0%** لصالح خيار(موافق) لكل من فئات الخبرة الوظيفية وأعلى نسبة من عينة الدراسة لأساتذة ذو خبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة **56.3%** ولم يسجلوا أي نسبة بالمعارضة لكلا الخيارين (غير موافق) و (غير موافق بشدة) في حين أساتذة ذو الخبرة (من 05 إلى 15 سنة و أكثر من 15) كانت نسبتهم **11.2%** .

و عليه نلاحظ من خلال النتائج المعطاة أن غالبية الأساتذة يتفقون بالإجماع ويؤكدون على المعرفة الكافية بأهداف التحول الرقمي في الجامعة وهنا تظهر درجة وعيهم العالية بالحاجة للإتجاه نحو التحول الرقمي من خلال رفع مستواهم بشكل عام ومستوى الطلاب بشكل خاص ومن جهة أخرى يظهر أن لديهم إطلاع واسع بأهداف التكنولوجيا الرقمية في التعليم .

الجدول رقم 23 : يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	4	25.0%	10	16.4%	2	9.5%	16	16.3%
موافق	9	56.3%	27	44.3%	12	57.1%	48	49.0%
محايد	3	18.8%	13	21.3%	4	19.0%	20	20.4%
غير موافق	-	-	9	14.8%	3	14.3%	12	12.2%
غير موافق بشدة	-	-	2	3.3%	-	-	2	2%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

يوضح الجدول (رقم 23) نسبة دمج هيئة أعضاء التدريس الأدوات الرقمية في العملية التعليمية لتعزيز نقل المعرفة قدرت أعلى نسبة ب**57.1%** لصالح أساتذة ذو خبرة (أكثر من 15 سنة) وبنسبة متقاربة جدا ب **56.3%** لأساتذة ذو خبرة (أقل من 05 سنوات) أما باقي أفراد عينة فسجلت **44.3%** لخبرة (من 05 إلى 15 سنة) ،في حين أظهرت نسبة لعدم الإتفاق بمجموع **12.2%** لكل من عينة دراسة ذو خبرة (من 05 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة).

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود إتجاه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي بنقل المعرفة في العملية التعليمية وهذا مؤشرا جيد جدا خاصة لأعضاء هيئة التدريس (أكثر من 15 سنة) وهنا يظهر تكيف مع التغيير وقبوله وإعتماد على أساليب وتقنيات رقمية من أجل إنتقال إلى بيئة تعليمية رقمية لتحسين جودة العملية التعليمية وبناء مجتمع المعرفة وربما هنا تحد نسبة المقاومة لدى باقي أفراد العينة المعارضة للتحول الرقمي .

الجدول رقم 24 : يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	4	25.0%	10	16.4%	3	14.3%	17	17.3%
موافق	6	37.5%	35	57.4%	10	47.6%	51	52.0%
محايد	6	37.5%	9	14.8%	5	23.8%	20	20.4%
غير موافق	-	-	6	9.8%	2	9.5%	8	8.2%
غير موافق بشدة	-	-	1	1.6%	1	4.8%	2	2.0%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 24) أن أساتذة ذو خبرة (من 05 إلى 15 سنة) جاؤا بأعلى نسبة **57.4%** بالموافقة ويقرون أنهم لاحظوا فوائد كبيرة بخصوص تطوير معارفهم الرقمية وتبين لنا نسبة مجموع **20.4%** لخيار محايد لصالح كل (من أقل من 05 سنوات خبرة إلى أكبر من 15) ،وعلى ضوء نتائج الجدول التالي يتبين لنا أن نسبة غير موافقة قليلة جدا بالنسبة لأفراد العينة وهنا تظهر نسبة وعي كبيرة و رؤية واضحة لفوائد تبني الوسائل الرقمية من خلال تطوير المعرفة الرقمية وهذا يعود بالإيجاب للمؤسسة الجامعية والأستاذ معا في عدة نقاط نذكر منها : القدرة على التجديد و البقاء،رفع كفائة الجامعة وتطوير مسامعها ،إنتاج جيل مسلح بالمعرفة اللازمة نحو التحول الرقمي.

وهنا نتفق مع أهداف الدراسة السابقة **(دراسة إبراهيم لمياء المسلماني ،2022)** التي خلصت بأهداف التصور المقترح لتحقيق مجتمع معرفة و جاءت كالتالي :

- بناء فرد فاهم لغة العصر ، ولديه المهارات التي تمكنه من مواصلة التعليم بمفرده بعد انتهاء تعليمه في الجامعة.
- تزويد المتعلمين بالمهارات التي تحسن الإنتاج وتعمل على تنمية المجتمع،الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقديم الإستشارات والخدمات الإدارية.
- إحداث تحول نوعي في البرامج والممارسات التربوية، لتحقيق نواتج تنسجم مع متطلبات مجتمع المعرفة.

الجدول رقم 25 : بين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي دعم التحول اللرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	1	6.3%	4	6.6%	1	4.8%	6	6.1%
موافق	5	31.3%	26	42.6%	5	23.8%	36	36.7%
محايد	6	37.5%	13	21.3%	6	28.6%	25	25.5%
غير موافق	2	12.5%	16	26.2%	8	38.1%	26	26.5%
غير موافق بشدة	2	12.5%	2	3.3%	1	4.8%	5	5.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

يتبين من خلال الجدول (رقم 25) أن أساتذة ذو خبرة (من 05 إلى 15 سنة) هم الأكبر توجها لإستخدام التقنيات الناشئة بنسبة **42.6%** وثاني أكبر نسبة بغير موافق لصالح أساتذة ذو خبرة (أكثر من 15 سنة) في حين باقي أفراد عينة لأساتذة ذو خبرة (أقل من 05 سنوات) فسجلوا نسبة الحياد ب **37.5%** والموافقة ب **31.3%** .

نلاحظ من خلال النتائج التالية مدى تكيف أساتذة ذو خبرة كافية في التعليم مع التغيرات التنظيمية والتحولات الحاصلة في عملية تعليم مؤخرا ومدى إعتماد على التطورات التكنولوجية المختلفة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت وغيرها من التقنيات الناشئة في أنظمة التعليم الحالية وهذا إتجاه إيجابي نحو التغيير ،لكن مزالت هناك مناقشات مستمرة حول تكيف جميع أساتذة نحو التحول الرقمي بحيث يظهر من خلال باقي أفراد العينة أنهم غير مستعدين حقا للتوجو نحو المرحلة الإنتقالية وهذا يظهر أكثر للأساتذة ذو أقدمية بأكثر من 15 سنة ونفسر بذلك لا يزال هناك وجود حالة عدم اليقين للتحول فهم أكثر شمولية لكيفية ولا تزال هناك حاجة إلى فهم أفضل للآليات الأساسية لعملية التغيير واسع وهذا يقع على عاتق كلا من الأستاذ والمؤسسة الجامعية .

الجدول رقم 26 : يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	1	6.3%	7	11.5%	2	9.5%	10	10.2%
موافق	10	62.5%	24	39.3%	7	33.3%	41	41.8%
محايد	4	.025%	15	24.6%	5	23.8%	24	24.5%
غير موافق	1	6.3%	10	16.4%	4	%19.0	15	15.3%
غير موافق بشدة	–	–	5	8.2%	3	14.3%	8	8.2%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 26) إتفاق أغلبية عينة الدراسة بمجموع نسبة **41.8%** على وجود تأثير إيجابي على مشاركة تفاعل الطلاب في التعليم عن بعد وجاءت أعلى نسبة لصالح أساتذة ذو أقل سنوات خبرة بنسبة **62.5%** تليها نسبة **39.3%** لصالح أساتذة (من 05 إلى 15 سنوات خبرة) وأخيرا نسبة **33.3%** جاءت لأساتذة (أكثر من 15 سنة) ، في حين تظهر لديهم نسبة غير موافقة ب **19.0%**، والملاحظ من خلال النتائج أعلاه وجود تأثيرا إيجابي واضح من خلال زيادة المعرفة بالتحول الرقمي وهذا يؤدي إلى مشاركة و تفاعل الطلاب في التعليم عن بعد بشكل فعال وهنا نتفق مع دراسة–**(Marrero Sánchez, 2023)** ، في النقاط التي توفرها المعارف الرقمية القدرة على إستخدام الأدوات وتطبيقها بشكل سهل إضافة الوصول إلى الموارد والأدوات بسهولة عبر شبكة الإنترنيت وخلق معرفة جماعية وتعاونية في بيئة المؤسسة الجامعية.

✓ المحور الثاني :نمط التكوين وعلاقته بالمعارف الرقمية

الجدول رقم 27 : يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	10	%14.3	37	%52.9	10	%14.3	10	%14.3	3	%4.3	70	%100
ل م د	9	%32.1	13	%46.4	5	%17.9	1	%3.6	-	-	28	%100
المجموع	19	%19.4	50	%51.0	15	%15.3	11	%11.2	3	%3.1	98	%100

من خلال قراءة الجدول (رقم 27) نلاحظ غالبية إتفاق أفراد عينة الدراسة حول المعرفة بأهداف التحول الرقمي في الجامعة إجمالا بنسبة 51% ، مثلت **52.9%** لصالح أساتذة نمط "كلاسي"ك و **46.4%** لأساتذة نمط "ل م د" ، وسجلت **17.9%** بالحياد لنمط "ل م د" ،ونسبة **14.3%** لخيار (غير موافق) لصالح اساتذة نمط "كلاسيك" في حين نسبة قليلة قدرت ب **3.6%** لأساتذة نمط "ل م د" .

تبين القراءة الإحصائية وجود رؤية واضحة لأهداف التحول الرقمي لكلا أساتذة ذو نمط "الكلاسيك" و "ل م د" وعليه نفسر ذلك بإنتشار التقنيات الرقمية المتنوعة في مؤسسات التعليم العالي وزيادة إهتمام الأساتذة نحوها،ويعود ذلك على فوائدها كبيرة للطلبة والمؤسسة الجامعية والأستاذ بحد ذاته إن المعرفة بأهداف التحول الرقمي في الجامعة لها تأثير جد إيجابي على عملية التعليمية بأكملها وهذا يظهر مدى إستعداد هيئة أعضاء التدريس لتبني عملية التحول في ممارستهم التعليمية من خلال قبول عملية التغيير الحاصلة وإستعداد نحو المرحلة القادمة وإثراء معارفهم بشكل أكبر بشأن التحول الرقمي،ونلاحظ من خلال باقي أفراد عينة (الغير موافق) و (الحياد) بعدم وجود إدراك بأهداف التحول الرقمي وهذا يعود إلى المؤسسة الجامعية التي رغم تبنيها لعملية التحول إلا أن النتيجة لا زالت غير واضحة لبعض الاساتذة ووجب إظهار التحفيز اللازم الكافي للتأكيد على أهداف التحول رقمي .

الجدول رقم 28 : يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	6	%8.6	37	%52.9	15	%21.4	11	%15.7	1	%1.4	70	%100
ل م د	10	%35.7	11	%39.3	5	%17.9	1	%3.6	1	%3.6	28	%100
المجموع	16	%16.3	48	%49.0	20	%20.4	12	%12.2	2	2.0%	98	%100

من خلال إحصائيات الجدول (رقم 28) تؤكد نسبة **52.9%** على دمج أعضاء هيئة التدريس للأدوات الرقمية في ممارستهم التعليمية لصالح أساتذة نمط تكوين كلاسيك ،ونسبة **39.3%** لأساتذة نمط ل م د ، أما نسبة **21.4%** لخيار محايد و نسبة **15.7%** لخيار غير موافق لأساتذة نمط كلاسيك، تشير نتائج أن نسبة عالية من المبحوثين توظف الأدوات الرقمية في ممارستها التعليمية وهذا مؤشر إيجابي نحو عملية التغيير خاصة إلى أساتذة نمط" كلاسيك" والذي لديهم أقدمية في مجال تعليم يوافقون على إستعمال التقنيات الرقمية لتسهيل عملية إيصال المعرفة لأوسع نطاق، وهذا يرجع إلى حداثة التطبيقات المتاحة الموجودة في مختلف مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت قادرة على توفير نظام تعليم عالي متقدم تقنيًا الذين يمكنه المساعدة في تطوير جودة التعليم بشكل هائل، لا يزال أساتذة في التعليم العالي يقدمون التعلم وسائل تقليدية وهذا ليس لديه علاقة بجودة التعليم، لكن يظهر أنهم يستفيدون بشكل مثالي من التكنولوجيا المستخدمة بشكل أساسي وهنا نرى سواء كان للتكنولوجيا الرقمية دورًا إيجابيًا أم سلبيًا في تقديم التعليم إلا أن المقاومة ستبقى موجودة لبعض الأساتذة.

الجدول رقم 29 : يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة "حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	9	%12.9	36	%51.4	16	%22.9	8	%11.4	1	%1.4	70	%100
ل م د	8	%28.6	15	%53.6	4	%14.3	-	-	1	%3.6	28	%100
المجموع	17	%17.3	51	%52.0	20	%20.4	8	%8.2	2	%2.0	98	%100

من خلال الجدول (رقم 29) تؤكد نسبة عالية قدرت إجمالا ب **52.0%** على إتفاق بمدى تطور معرفة الأستاذ من خلال إستخدام الوسائل الرقمية ،مثلوا أساتذة نمط تكوين ل م د نسبة **53.6%** وبنسبة متقاربة سجلوا أساتذة نمط كلاسيك **51.4%** ونسبة **22.9%** لخيار محايد ولم يتفقوا بنسبة **11.4%** .

وعليه تشير النتائج أعلاه مدى فهم الأساتذة لكلا نمطين "كلاسيك" و "ل م د" لإحتياجات وتوقعات التعليم الان ويوافقون على أن عملية المعرفة بالتغير اللازم تؤثر على جوانب التدريس بطريقة إيجابية وهنا يبدو أن هناك توجه إيجابي نحو التحول للمرحلة المتقدمة في التعليم ويجب على الإدارة هنا دعم هذا التحول من خلال توفير بنية تحتية صحيحة تدعم هذا تحول وتطوير العمليات الداخلية بالإضافة تشجيع باقي أساتذة على توجه نحو هذا التحول من خلال تهيئتهم و تكوينهم بطريقة مناسبة .

الجدول رقم 30 : يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي دعم التحول اللرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	2	%2.9	22	%31.4	22	%31.4	21	%30.0	3	%4.3	70	%100
ل م د	4	%14.3	14	%50.0	3	%10.7	5	%17.9	2	%7.1	28	%100
المجموع	6	%6.1	36	%36.7	25	%25.5	26	%26.5	5	%5.1	98	%100

يبين الجدول (رقم 30) نسبة إستخدام هيئة أعضاء التدريس للتقنيات الناشئة خاصة فيما يتعلق بالذكاء الإصطناعي نلاحظ إتفاق بنسبة **50.0%** للأساتذة المتكونين نمط "ل م د"، فين سجلوا أساتذة نمط "كلاسيك" إتفاق بنسبة **30.0%** و **31.4%** لخيار (محايد)أعلنوا عن عدم الموافقة بنسبة **30.0%** .

وعليه تبين لنا الإحصائيات التالية أن هناك توجها إيجابيا نحو إستخدام التقنيات الناشئة والذكاء الاصطناعي في التعليم لدعم عملية تحول الرقمي في التعليم لكنه ليس ،وإن نسبة مقاومة لازالت موجودة بحيث يكافح العديد من الأساتذة هذا تغير ومقاومة الأدوات الرقمية وربما يعود ذلك إلى البيئة تعليمية المألوفة ورغبة في إيصال المعلومة بنفس أسلوب الذي تلقوه من قبل وهنا وجب ضرورة إثراء المعرفة بشأن إيجابية دمج الأدوات الرقمية في تعليم .

وهنا نتفق مع توصيات دراسة **(د.حامد سعيد جبر، 2020)** التي تؤكد على توعية المعلمين بأهمية استخدام وسائط التكنولوجيا الرقيمة في مجال التعلم من خلال ورش العمل والندوات ، توفير الميزانيات

اللازمة لشراء المواد التعليمية وإنتاجها، والعمل على إدخال التقنيات التعليمية في مختلف النشاطات، نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم؛ بما يعود بالنفع والفائدة على الطلاب والمعلمين.

الجدول رقم 31: يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	4	%5.7	27	%38.6	18	%25.7	14	%20.0	7	%10.0	70	%100
ل م د	6	%21.4	14	%50.0	6	%21.4	1	%3.6	1	%3.6	28	%100
المجموع	10	%10.2	41	%41.8	24	%24.5	15	%15.3	8	%8.2	98	%100

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 31) إتفاق لغالبية عينة الدراسة بنسبة **41.8%** بحيث سجلوا اساتذة نمط ل م د نسبة **50.0%** وهي أعلى نسبة متحصل عليها وجاءت نسبة **38.6%** لصالح اساتذة نمط كلاسيك و نسبة **25.7%** و نسبة **20.0%** بعدم الموافقة في حسن سجلوا اساتذة نمط ل م د نسبة **21.4%** بالمحايدة و **3.6%** بعدم الموافقة .

تشير النتائج أعلاه تأييد أساتذة المتكونين من كلا نمط" كلاسيك" و "ل م د" برؤية تأثير واضح لمهارتهم و كفائتهم الرقمية على تفاعل ومشاركة الطلاب وهذا ما يعزز نتائج التعلم بشكل كبير، وقد توفر الحاجات الناقصة في مجال التعليم التي قد لا توفرها المؤسسة الجامعية، وهنا وجب دعم باقي زملاء الأساتذة إلى مشاركتها بشكل وآمن وسلس مع أساتذة الذي ربما لا يقومون بإستخدام هذه التقنيات بشكل صحيح وهذا ما ينتج عنه مقاومة وتمسك بالأدوات التقليدية لعدم تعامل مع الأدوات الرقمية ومعرفة منافعها.

✓ المحور الثالث :التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية وعلاقته بالمعارف الرقمية

الجدول رقم 32: يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	%26.1	24	%52.2	4	%8.7	5	%10.9	1	%2.2	46	%100
لا	7	%13.7	25	%49.0	11	%21.6	6	%11.8	2	%3.9	51	%100
المجموع	19	%19.6	49	%50.5	15	%15.5	11	%11.3	3	%3.1	97	%100

يتبين من خلال الجدول (رقم 32) إتفاق غالبية عينة البحث بنسبة قدرت إجمالا ب**50.5%** بالموافقة بحيث قدرت نسبة الأساتذة اللذين تلقوا التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية ب **52.2%** وأساتذة الذي لم يتلقوا التكوين **49.0%** وبنسة حياد **21.6%** .

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه وجود معرفة كافية بأهداف التحول في جامعة لكلا من أساتذة متكونين في إستخدام التكنولوجيا الرقمية وأساتذة لم يتلقوا أي تكوين ،وهذا يسلط الضوء على قدرة التحول الرقمي في إحداث التغيير الإيجابي الواضح في عملية التعليمية، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من البحث وتكوين وتدريب لتقييم نقل المعرفة إلى أساتذة الذي ليس لديهم إدراك كافي لرؤية أهداف التحول لتعزيز معرفتهم بشأن التحول واللذي ياسعدهم على تقديم الدروس بشكل أفضل .

الجدول رقم 33: يبين إتجاه نحو عبارة " أقوم بدمج الأدوات الرقمية التقنية في ممارستي التعليمية لتعزيز نقل المعرفة "حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	%28.3	26	%56.5	5	%10.9	2	%4.3	-	-	46	%100
لا	3	%5.9	22	%43.1	15	%29.4	9	%17.6	2	%3.9	51	%100
المجموع	16	%16.5	48	%49.5	20	%20.6	11	%11.3	2	%2.1	97	%100

يتضح من خلال الجدول (رقم 33) نسبة كبيرة من عينة البحث يعتمدون على دمج التقنيات الرقمية في إعتماد الممارسة التعليمية بنسبة قدرت ب**56.5%** للأساتذة الذين تلقوا التكوين من طرف المؤسسة في

إستخدام الوسائل التكنولوجية ،ونسبة**43.1%** للأساتذة الذي لم يحصلوا على أي تكوين وسجلوا نسبة **17.6%** بعدم إتفاق .

وعليه نلاحظ من النتائج التالية أن أعضاء هيئة التدريس تؤكد على تعزيز نقل المعرفة بشكل واسع من خلال تبنيها للتكنولوجيا الرقمية كأداة تدريسٍ أساسية للمساعدة في تحويل إلى بيئة تعليمية تفاعلية وشاملة، وعليه وجب تقديم مساعدة للأساتذة الآخرين في التكيُّف مع التدريس عبر دمج التقنيات الرقمية، كمشاركة الأساتذة الذين يستعينون بالتقنيات الرقمية في عملية التعليم ابتكاراتهم وتكيُّفاتهم للتعلُّم عن بُعد لكي يأخذ الأستاذ فكرة عن هذا تحول في آخذ في التطوُّر والتغيُّر وتعلم أشياء جديدة بإستمرار.

<u>الجدول رقم 34:</u> يبين إتجاه نحو عبارة "هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقمية المتوفرة " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	%23.9	24	%52.2	10	%21.7	1	%2.2	-	-	46	%100
لا	6	%11.8	27	%52.9	10	%19.6	6	%11.8	2	%3.9	51	%100
المجموع	17	%17.5	51	%52.6	20	%20.6	7	%7.2	2	%2.1	97	%100

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول (رقم 34) نسبة كبيرة من موافقة قدرت ب **52.6%** لكلا من أساتذة اللذين تلقوا تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية واللذين لم يتلقوا تكوين بنفس نسبة **52.9%** و **52.2%** في حين نرى نسبة خيار (محايد) إجمالا ب**20.6%** .

وهنا نستنتج أن الأستاذ الذي تلقى تكوين في إستخدام التكنولوجيا في التعليم والاستاذ الذي لم يحصل على أي تكوين على علم بأن تطوير المهارات الرقمية له نتيجة جدا إيجابية في الممارسة تعليمية وتعود بالنفع للأستاذ والطلاب والجامعة معا فعندما يشعر أستاذ بقدرٍ أكبر من الثقة في مهارته وكفائته الرقمية يحفزهم هذا على تطوير بشكل أكبر ومستمر.

الجدول رقم 35: يبين إتجاه نحو عبارة " أنا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي دعم التحول اللرقمي في التعليم وأستخدمها خاصة مايتعلق بالذكاء الإصطناعي " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	4	%8.7	23	%50.0	10	%21.7	9	%19.6	-	-	46	%100
لا	2	%3.9	13	%25.5	15	%29.4	16	%31.4	5	%9.8	51	%100
المجموع	6	%6.2	36	%37.1	25	%25.8	25	%25.8	5	%5.2	97	%100

نلاحظ من خلال الجدول (رقم35) نسبة **50.0%** بالإتفاق لصالح الاساتذة المتكونين في إستخدام الوسائل التكنولوجية وسجلوا نسبة **21.7%** لخيار محايد وعدم الموافقة بنسبة **19.6%**،في حين الاساتذة الذي لم يتلقوا تكوين فجاءت نسبة موافقة **25.5%** ونسبة **29.4%** لخيار محايد ونسبة **31.4%** بعدم موافقة .

نستنتج من خلال إحصائيات التالية أن رغم إدراك الأساتذة بالتقنيات الرقمية وإستخدامها إلا أن هناك حالة شك لكلا من أساتذة اللذين تلقوا تكوين في إستخدام التكنولوجيا واللذي لم يتلقوا بخصوص التقنيات الناشئة وخاصة الذكاء الإصطناعي ،كما نلاحظ أن أساتذة يسعون لتطوير مهاراتهم الرقمية من خلال تغيير أدواتهم التعليمية وإعتماد على الوسائل الرقمية لكنهم يحتاجون إلى المزيد من الوقت للبحث وتأكد من مصداقية هذه التقنيات المتطورة الجديدة مما يسلط الضوء على أن عملية التغيير وتحول حاصلة لكن بطريقة مترددة وهنا يتطلب من مؤسسة توفير دورات كافية و كاملة في إعداد الأساتذة فيما يخص التقنيات الناشئة.

الجدول رقم 36: : يبين إتجاه نحو عبارة " أعتقد أن معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
هل تلقيت التكوين الكافي	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	8	%17.4	24	%52.2	7	%15.2	5	%10.9	2	%4.3	46	%100
لا	2	%3.9	17	%33.3	17	%33.3	9	%17.6	6	%11.8	51	%100
المجموع	10	%10.3	41	%42.3	24	%24.7	14	%14.4	8	%8.2	97	%100

نلاحظ من خلال إحصـائيات الجدول (رقم 36) نسـبة **52.2%** بالإتفاق لصـالح الأسـاتذة اللذين تلقوا تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية ونسبة **33.3%** للأساتذة الذي لم يتلقوا أي تكوين وسجلوا نفس نسبة لخيار (محايد) ونسبة بلغت ب **17.6%** بعدم الموافقة .

تبين لنا النتائج أعلاه أن الأساتذة الذي تلقوا التكوين كافي من طرف المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية يرون أن هناك تأثيرا واضح وإيجابي على تفاعل الطلاب من خلال معرفتهم بالتحول الرقمي وبالنسبة للأساتذة الغير متكونين فهناك إتجاه محايد نحو ذلك ونفسر ذلك بسبب ضعف عملية التكوين فيما يتعلق بتكنولوجيا التعليم التي تقتصر على إعداد غير كافي دون تخصيص تطبيقات حرفية ،قد يعزى ذلك أيضا إلى عدم إمتلاك للمهارات الرقمية اللازمة التي تمكنه من إيصال المعارفة بطريقة جيدة.

2-4-عرض وتحليل بيانات المحور الرابع : الإلتزام بالتحول الرقمي

✓ المحور الأول :الخبرة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام بالتحول الرقمي

الجدول رقم 37 : يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	3	18.8%	9	14.8%	3	14.3%	15	15.3%
موافق	10	62.5%	29	47.5%	6	28.6%	45	45.9%
محايد	3	18.8%	13	21.3%	6	28.6%	22	22.4%
غير موافق	-	--	9	14.8%	5	23.8%	14	14.3%
غير موافق بشدة	-	-	1	1.6%	1	4.8%	2	2%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 37) موافقة بنسبة كبيرة قدرت ب **62.5%** تعزى لأساتذة ذو خبرة (أقل من 05 سنوات) وموافقة بنسبة **47.5%** لفئة (من 05 إلى 15 سنة) تليها فئة خبرة (أكثر من 15 سنة) سجلت نسبة **28.6%** وبأعلى نسبة عدم موافقة **23.8%** ونسبة **28.6%** بالحياد .

وتشير النتائج موضحة في الجدول أعلاه رؤية إلتزام واضحة أكثر عند فئة خبرة (أقل من 05 سنوات) وتقل مع أساتذة ذو أقدمية في مجال التعليم (من 05 إلى أكثر من 15 سنة) وهنا نلاحظ نسبة الإلتزام الجامعة منخفضة ومتذبذبة ولا يوجد تصورات إيجابية للأساتذة ذو أقدمية بشأن إلتزام الجامعة في تطوير الأداء التعليمي ويعزى ذلك إلى عدم إستثمار الكافي من طرف المؤسسة في تطوير الأداء تعليمي، وهنا

يجب على الكشف عن العوائق الرئيسية وإكتساب الفعلي للمهارات التكنولوجية الرقمية وإدخالها في المقررات الدراسية .

الجدول رقم 38 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	1	6.3%	4	6.6%	1	4.8%	6	6.1%
موافق	7	43.8%	10	16.4%	7	33.3%	24	24.5%
محايد	5	31.3%	25	41.0%	5	23.8%	35	35.7%
غير موافق	3	18.8%	18	29.5%	7	33.3%	28	28.6%
غير موافق بشدة	–	–	4	6.6%	1	4.8%	5	5.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 38) أعلى نسبة إجمالا قدرت ب **35.7%** لصالح خيار (محايد) تليها نسبة **28.6%** بعدم موافقة، تليها موافقة بنسبة**24.5%** بحيث سجلت فئة (أقل من 05 سنوات) أعلى نسبة بالموافقة ب **43.8%** تليها فئة (أكثر من 15 سنة) ب **33.3%** وأقرت بالحياد بنفس نسبة ،في حين فئة (من 05 إلى 15 سنة) أقرت بالحياد بنسبة **41.0%** وعدم الموافقة بنسبة **29.5%** وعليه توضح لنا النتائج التالية أن الجامعة لم توفر التكوين والدعم الكافي في إعداد الأستاذ التي تؤهله لدمج أدوات الرقمية في ممارسته التعليمية

وعلى ضوء هذه النتائج نتفق مع نتائج ومقترحات دراسة **(قاسي سليمة، 2021)**التي خلصت نتائج في وضوح ضعف التكوين الذي لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، وأن التكوين الحالي لا يؤهل المعلم الجزائري للتدريس بإستخدام الوسائط التعليمية التكنولوجية وأنه لم يحظى بفرصة الإعداد والتدريب بالشكل والحجم المطلوب وإقترحت الدراسة متابعة التجديد في محتويات برامج تكوين المعلمين بما يتوافق مع برامج الدول المتقدمة في العالم، وإدخال مقررات جديدة في المعلوماتية وطرائق استخدام التقنيات الحديثة في التعلم ضمن مناهج إعداد المعلمين، إجراء المزيد من الدراسات والبحوث في مجال إعداد المعلم الجزائري في ضوء المستحدثات التكنولوجية.

الجدول رقم 39 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للأساتذة للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات في مجال التحول الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	1	6.3%	4	6.6%	-	-	5	5.1%
موافق	8	50.0%	13	21.3%	7	33.3%	28	28.6%
محايد	5	31.3%	18	29.5%	3	14.3%	26	26.5%
غير موافق	2	12.5%	22	36.1%	8	38.1%	32	32.7%
غير موافق بشدة	-	-	4	6.6%	3	14.3%	7	7.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول (رقم 39) أعلى نسبة قدرت إجمالا ب **32.7%** لخيار (عدم الموافقة) لصالح فئة خبرة (أكثر من 15 سنة) التي أقرت بعدم تلقي الدعم والموارد كافية بنسبة 38.1% تليها فئة (من 05 إلى 15 سنة) بنسبة **36.1%** واخيرا بنسبة **12.5%** لفئة (أقل من 05 سنوات) والتي إتفقت بنسبة **50.0%** وأقرت بالحياد بنسبة **31.3%**. وعليه تؤكد لنا النتائج التالية أن أساتذة ذو أقل سنوات خبرة يتلقون الدعم والموارد الكفية للبقاء على إطلاع بأحدث إتجاهات في مجال التحول الرقمي في حين أساتذة ذو خبرة طويلة لم يحصلوا على أي دعم و موارد متاحة وهذا يفسر إشتداد المقاومة وصعوبة إستخدام التقنيات الرقمية في مارستهم التعليمية ،كما نفسر ذلك ضعف مهارة أعضاء ذو خبرة طويلة لإعتمادهم المستمر للأدوات التقليدية ووجود صعوبة في التكيف مع التقنيات المتطورة الرقمية إضافة إلى ضيق الوقت والجهد وعدم الإستثمار الجامعة في محاولة تجهيز وإعداد الأساتذة لتغيير نمط تعليمهم وتهيئتهم نحو التحول الرقمي .

الجدول رقم 40 : يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	–	–	6	9.8%	1	4.8%	7	7.1%
موافق	11	68.8%	17	27.9%	8	38.1%	36	36.7%
محايد	5	31.3%	13	21.3%	3	14.3%	21	21.4%
غير موافق	–	–	23	37.7%	8	38.1%	31	31.6%
غير موافق بشدة	–	–	2	3.3%	1	4.8%	3	3.1%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 40) أعلى نسبة قدرت إجمالا ب**36.7%** لصالح خيار (موافق) تعزى أكبر نسبة لفئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) قدرت ب **68.8%** تليها فئة (أكثر من 15 سنة) إتفقت بنسبة **38.1%** واخيرا فئة (من 05 إلى 15 سنة) جاءت بنسبة **21.3%** في حين أعلى نسبة بعدم موافقة جاءت لصالح فئة (أكثر من 15 سنة) وجاءت بنفس نسبة موافقة **38.1%** وبنسبة متقاربة جدا لفئة (من 05 إلى 15 سنة) ب **37.7%** في حين لم تسجل فئة (أقل من 05 سنوات) أي نسبة لكلا خيارين (غير موافق) و (غير موافق بشدة) .

وعليه من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن رؤية جد متذبذبة لأساتذة ذو خبرة طويلة بينما هيا واضحة لأساتذة أقل خبرة ويرجع ذلك إلى إمكانيات الهائلة الذي يوفرها تحول الرقمي لمستخدميه وذلك ما يجعل الاساتذة الأقل الخبرة يقبلون هذا التغيير الإيجابي رغبة في تقديم محتوى تعليمي جيد ومواكبة تطورات الحاصلة في العملية التعليمية، في حين أساتذة ذو خبرة طويلة تصعب عليهم وضوح الرؤية لعدم إعتيادهم على هذا التغيير المفاجئ .

كما يمكن تفسير الأمر على أن المؤسسة الجامعية لاتقوم بجهد كافي ولا تحاول بشرح مدى مساهمة التحول الرقمي إيجابية في تطوير عملية التعليمية للأساتذة ذو خبرة طويلة ظنا منهم وجود مقاومة في تغيير أو عدم رغبة في محاولة توفير الموارد اللازمة لهم، وعليه إن هذا الأمر يحتاج إلى دراسة أكبر من قبل المؤسسة التي وجب عليهم توفير إمكانيات اللازمة لرؤية أكثر واضحة لجميع الأساتذة .

الجدول رقم 41 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات		من 05 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
الإجابات	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
موافق بشدة	1	6.3%	2	3.3%	1	4.8%	4	4.1%
موافق	6	37.5%	8	13.1%	2	9.5%	16	16.3%
محايد	5	31.3%	21	34.4%	8	38.1%	34	34.7%
غير موافق	4	25.0%	23	37.7%	7	33.3%	34	34.7%
غير موافق بشدة	-	-	7	11.5%	3	14.3%	10	10.2%
المجموع	16	100%	61	100%	21	100%	98	100%

نرى من خلال إحصائيات الجدول (رقم 41) أعلى نسبة قدرت ب **34.7%** من مبحوثين أقروا بعدم الموافقة وبنفس النسبة أقروا بالحياد نحو تلقي تقدير التلعيقات وأخذها بالإعتبار عند تنفيذ وتخطيط إستراتيجية التحول الرقمي سجلت فئة (أكثر من 15 سنة) أعلى نسبة بالمحايدة قدرت ب **38.1%** وبنسب متقاربة لكل من فئتين (أقل من 05 سنوات) و (من 05 إلى 15 سنة) ، في حين سجلت أعلى نسبة بعدم موافقة ب **37.7%** لصالح فئة (من 05 إلى 15 سنة) ،أما نسبة موافقة فجاءة ب **37.5%** لفئة أقل خبرة و**9.5%** لفئة الخبرة (أكثر من 15 سنة) وهي نسبة متباعدة إلى حد ما .

تشير إحصائيات تالية أنه لا يتم تقدير تعليقات أعضاء هيئة التدريس عند تخطيط و تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي وهنا نرى أن المؤسسة لا تشمل الأساتذة في عملية تغيير ولا تهيؤ الأوضاع وهذا يفسر مقاومة التحول وتمسط بالأنماط التقليدية، وتتفق النتائج التالية مع نتائج دراسة **(ذهبي أسيا وبوهالي محمد، 2024)** والتي تمثلت في عدم مشاركة وإستشارة الأساتذة فيما يتعلق بعملية التحول الرقمي، وأن القرارات تتم على المستوى المركزي فقط، وأن أساتذة بحاجة إلى التشجيع على الإبداع والإبتكار بالإضافة إلى التدريب والتكوين بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي وجودة التعليم العالي ووجب حرص الجامعة على نشر ثقافة الرقمنة بين جميع أطراف الفاعلة في الجامعة، ونتفق أيضا مع دراسة**(Matthew Channell ,2021)** الذي أكد على التواصل الجيد، خلق رؤية للتغيير ،الحصول على قبول من جميع الأطراف، بما في ذلك الإدارة العليا تشجيع ردود الفعل، للمساعدة في إعلام العملية وهذا ما توصي به دراستنا .

✓ المحور الثاني :نمط التكوين وعلاقته بالإلتزام نحو التحول الرقمي

الجدول رقم 42 : يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي" حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	8	11.4%	30	42.9%	19	27.1%	12	17.1%	1	1.4%	70	100%
ل م د	7	25.0%	15	53.6%	3	10.7%	2	7.1%	1	3.6%	28	100%
المجموع	15	15.3%	45	45.9%	22	22.4%	14	14.3%	2	2.0%	98	100%

يبين لنا الجدول (رقم 42) إتفاق المبحوثين بنسبة قدرت إجمالا ب**45.9%** ، تعزى أكبر نسبة لصالح أساتذة نمط "ل م د" ب**53.6%** وأساتذة نمط "كلاسيك" بنسبة **42.9%** وسجلت نسبة **27.1%** لخيار (محايد)و نسبة **17.1%** بعدم موافقة، نلاحظ من خلال النتائج أعلاه كلا من أساتذة نمط "كلاسيك" و " ل م د" يقرون برؤية إلتزام واضح من قبل المؤسسة في تطوير الاداء التعليمي وهذا مؤشر جد إيجابي على توجه المؤسسة الجامعية نحو تغيير ومحاولة تطبيق العمليات الرقمية داخل ممارستها التعليمية ،كما نأمل على توفير إحتياجات اللازمة لإستخدام التقنيات الرقمية بكل سهولة لأساتذة نمط "كلاسيك" الذي يبدون أكبر نسبة بعدم إتفاق ويمكن أن نفسر بذلك عدم القدرة على التعامل مع تغيرات متطورة الحاصلة صعوبة في إستبدال نمط التقليدي بالنمط الرقمي نظرا لأن أساتذة نمط كلاسيك يعتبرون من أكثر إستعمالا للأساليب التقليدية، وهنا تظهر الحاجة إلى مشاركة وتبادل الأراء مع أساتذة ذو خبرة في مجال التقنيات الحديثة.

الجدول رقم 43 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	2	2.9%	20	28.6%	15	21.4%	27	38.6%	6	8.6%	70	100%
ل م د	3	10.7%	8	28.6%	11	39.3%	5	17.9%	1	3.6%	28	100%
المجموع	5	5.1%	28	28.6%	26	26.5%	32	32.7%	7	7.1%	98	100%

نلاحظ من خلال قراءة الجدول (رقم 43) نسبة **35.7%** من المبحوثين لكلا نمطين إتجهوا لخيار (محايد) بنسبة متقاربة، تليها نسبة **28.6%** بعدم موافقة تعزى أكبر نسبة ب **32.9%** لصالح أساتذة نمط "كلاسيك" ونسبة **17.9%** لأساتذة نمط "ل م د" ،وسجلت نسبة الموافقة ب**32.1%** لصالح اساتذة نمط "ل م د" و**21.4%** لأساتذة نمط "كلاسيك" .

وعلى ضوء النتائج أعلاه نلاحظ مدى تأكيد أغلبية المبحوثين خاصة أساتذة نمط "كلاسيك" بعدم تلقي الدعم و التدريب الكافي لدمج أدوات الرقمية في التدريس، وعليه نفسر إفتقار الأساتذة لثقافة الرقمية والكفاءة الكافية في إستخدام التقنيات المستحدثة وهذا مؤشر سلبي يعيق عملية التحول بحيث يجعلهم يواجهوا المجهول وصعوبة في التكيف مع التغيرات الحاصلة ،ونلاحظ ان أساتذة "ل م د" هو أكثر نسبة موافقة وذلك لانهم عايشوا عصر الرقمي ومرحلة إنفجار التكنولوجي مع المؤسسة في حين أساتذة نمط "كلاسيك" فقط إكتفوا فقط بالوسائل المتاحة التقليدية والمؤسسة لم تحاول وضع جهد الكافي في إعدادهم.

تتفق نتائج دراستنا مع دراسة **(Adrian Hatos,2022)** ،الذي أكد على التدريب الأولي للأساتذة من وجهة نظر التدريس الرقمي، ودورات التعليم المستمر والمراقبة الدائمة للمهارات الرقمية للأساتذة، من أجل تحديد المشاكل والحلول من الضروري تقييم نتائج عمل الأساتذة وفقا لمعايير محددة مسبقا، تجنب المبالغة في تقدير المهارات الرقمية للمعلم أو التقليل من شأنها.

<u>الجدول رقم 44 :</u> يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للمعلمين للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاه في مجال التحول الرقمي " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	3	4.3%	15	21.4%	26	37.1%	23	32.9%	3	4.3%	70	100%
ل م د	3	10.7%	9	32.1%	9	32.1%	5	17.9%	2	7.1%	28	100%
المجموع	6	6.1%	24	24.5%	35	35.7%	28	28.6%	5	5.1%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 44) أكبر نسبة قدرت ب **32.7%** بعدم الموافقة وتعزى لصالح أساتذة نمط "كلاسيك" بنسبة **38.6%** في حين اساتذة نمط " ل م د" أقروا بعدم موافقة بنسبة **17.9%** ، تليها نسبة عالية **39.3%** لخيار (محايد) لصالح أساتذة نمط " ل م د" ونسبة **21.4%** لأساتذة نمط "كلاسيك" ، أما الموافقة فقط جاءت بنفس نسبة قدرت ب **28.6%** لكلا نمطين "كلاسيك" و " ل م د" .

وعليه نلاحظ من خلال النتائج أعلاه أن المؤسسة الجامعية لا توفر القدر الكافي من الموارد اللازمة ودعم الكافي للأساتذة للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات في مجال التحول الرقمي وهذا مايفسر عدم الإدراك الكافي بأهمية التحول الرقمي في العملية التعليمية، ونشير أيضا اثناء عملية توزيع الإستمارات والوقوف مع المبحوثين أكد غالبيتهم بعدم توفير الجامعة لأهم وأبسط الموارد ومزالت الإدارة تعتمد على أساليب التقليدية في جوانب البيداغوجية والتعليمية ولايزال أستاذ يعاني، إن إعتراف المبحوثين بمدى ضعف البنية التحتية ونقص تواصل من طرف الإدارة يمثل موقف إيجابي للأساتذة بمدى إعترافهم بمزايا التحول الرقمي ورغبة في التغيير لكن عدم إلتزام الجامعة بعملية التحول الشاملة يجعل مقاومة أسهل إختيار للأساتذة وإكتفاء فقط بأساليب متوفرة وهذا أكثر مايعاني منه أساتذة نمط " كلاسيك" لا زالت رؤية غير واضحة ومزال هناك أمل لتتغير المطلوب مقارنة بزملائهم أساتذة نمط" ل م د" الذي أصبحت لديهم نظرة أوسع بمدى كفائة المؤسسة فيما يخص بتطوير وتحديث جودة التعليمية.

الجدول رقم 45 : : يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب نمط التكوين

الإجابات / نمط التكوين	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	4	5.7%	23	32.9%	15	21.4%	26	37.1%	2	2.9%	70	100%
ل م د	3	10.7%	13	46.4%	6	21.4%	5	17.9%	1	3.6%	28	100%
المجموع	7	7.1%	36	36.7%	21	21.4%	31	31.6%	3	3.1%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 45) نسبة**36.7%** من مبحوثين يتفقون على وضوح رؤية المؤسسة الجامعية بكيفية مساهمة تحول رقمي في تطوير جوانب تعليمية تعزى أعلى نسبة لصالح أساتذة "ل م د" ب **46.4%** وأساتذة نمط "كلاسيك" **32.9%** اما أعلى نسبة بعدم موافقة جاءت لصالح أساتذة نمط "كلاسيك" وقدرت ب**37.1%** تليها أساتذة نمط "كلاسيك" ب**17.9%** وأخيرا جاء خيار (محايد) بنفس نسبة لكلا من نمطين "كلاسيك" و "ل م د" .

يتضح من خلال النتائج أعلاه أساتذة نمط "ل م د" هم أكثر تأكيدا على وضوح الرؤية بكيفية مساهمة التحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية وذلك يرجع لكونهم يغتمنون كل الفرص والأساليب لجعل متاحة، وهذا يفسر أنهم هم أكثر عرضة للتغير وقبول التحول والتطور إلى المرحلة الإنتقالية لأنهم إستفادوا من الأدوات التكنولوجيا الرقمية المتاحة .

في حين أساتذة نمط "كلاسيك" الذي يبدون أكبر نسبة بعدم الإتفاق يرجع ذلك لكونهم لم يصلوا إلى تلك المرحلة من التطور أنذاك بالتأكيد كانت موجودة ولو بنسبة قليلة لكن لم تكن متاحة كما الان وهذا ما يوضح صعوبة رؤية مزايا التحول الرقمي ومدى مساهمته في تطوير الجودة التعليمية .

الجدول رقم 46 : يبين إتجاه نحو عبارة " "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب نمط التكوين

الإجابات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
نمط التكوين	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كلاسيك	1	1.4%	10	14.3%	25	35.7%	27	38.6%	7	10.0%	70	100%
ل م د	3	10.7%	6	21.4%	9	32.1%	7	25.0%	3	10.7%	28	100%
المجموع	4	4.1%	16	16.3%	34	34.7%	34	34.7%	10	10.2%	98	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 46) عدم إتفاق المبحوثين بنسبة **34.7%** وسجلت نفس النسبة لصالح خيار (محايد) أكبر نسبة بعدم إتفاق تعزى لأساتذة نمط "كلاسيك" حيث سجلوا نسبة **38.6%** في حين أساتذة نمط "ل م د" جاؤوا بنسبة **25.0%** و نسبة **32.1%** لخيار (محايد) في حين نلاحظ نسبة إتفاق ب **21.4%** لأساتذة نمط "ل م د" و**14.3%** لأساتذة نمط "كلاسيك" وأعلى نسبة بالمحايدة ب **35.7%.**

وعليه نلاحظ من خلال النسبة العالية بعدم الموافقة لكلا من أساتذة ذو نمطين "كلاسيك" و "ل م د" أنهم لا يتم تقدير التعليقاتهم فيما يخص بتنفيذ وتخطيط إستراتيجية التحول الرقمي بمعنى أنهم لاتتم مشاركتهم في عملية التحول، ونشير هنا إذا كانت الجامعات ترغب في تقديم تحولات رقمية أكثر نجاحًا، فلابد من إسهام هيئة اعضاء التدريس ووضعها في مركز جهودهم إذ إن تغيير هذه نقطة وأخذ تعليقات الأساتذة وتقديرها يمكن أن تشكل فرصة كبيرة لنجاح عملية التحول الرقمي في الجامعة،

وهنا نتفق مع دراسة **(Catherine Friday,2024)** التي وضعت مجموعة طرق لوضع الفرد في مركز التحول الرقمي ولمكافحة المقاومة الهيكلية والثقافية للجامعة، من خلال تكييف ورعاية المهارات القيادية اللازمة، خلق رؤية يمكن للجميع الإيمان بها بناء ثقافة تحتضن وتشجع آراء الجميع، منح الأشخاص الإستقلالية للتوصل إلى حلول إبداعية مع الحفاظ على التوافق معها، الإستثمار في التقنيات المناسبة لدعم الرؤية وتدريب الموظفين ودعمهم لإستخدامها بفعالية، التعاون وبحث عن أفضل الطرق للتواصل والإبداع المشترك.

✓ المحور الثالث :التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية وعلاقته بالإلتزام نحو التحول الرقمي

الجدول رقم 47 : يبين إتجاه نحو عبارة " تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات هل تلقيت التكوين الكافي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	26.1%	25	54.3%	7	15.2%	2	4.3%	-	-	46	100%
لا	3	5.9%	19	37.3%	15	29.4%	12	23.5%	2	3.9%	51	100%
المجموع	15	15.5%	44	45.4%	22	22.7%	14	14.4%	2	2.1%	97	100%

من خلال قراءة الجدول رقم (47) نلاحظ أن **45.4%** من عينة الدراسة يوافقون على إلتزام الجامعة بتحول رقمي شامل في تطوير أدائها وجاءت أعلى نسبة لصالح أساتذة اللذين تلقوا تكوين في إستخدام التكنولوجيا في التعليم بنسبة **54.3%** وأساتذة غير متحصلين على تكوين إنفقوا بنسبة **37.3%** وسجلوا نسبة **29.4%** بالمحايدة ونسبة **23.5%** بعدم موافقة .

نلاحظ من النتائج أعلاه إتفاق المبحوثين على إلتزام الجامعة بالتحول وأكثر المبحوثين إتفاقا هم أساتذة الذين تلقوا تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم نظرا لتوفير جامعة لهم كل المتطلبات اللازمة لدمج التقنيات الرقمية في عملية التعليم وإستثمار في تزويدهم بالثقافة الرقمية اللازمة، في حين أساتذة الذي لم يتلقوا أي تكوين من طرف المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية فيصعب عليهم رؤية مدى إلتزام وهذا لأن الجامعة بنفسها لم تضع فيهم الجهد الكافي ومحاولة تثقيفهم فيما يخص بعملية التحول الرقمي.

وهنا وجب على الجامعة إعادة النظر في أولياتها والإستثمار في جميع الأساتذة لتصل إلى توازن جامعة بمتطلبات رقمية متطورة وأساتذة خبراء في مجال التقنيات الرقمية في التعليم .

الجدول رقم 48 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتلقى المعلمون في مؤسستنا الدعم والتدريب لدمج أدوات الرقمية في التدريس" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات هل تلقيت التكوين الكافي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	13.0%	18	39.1%	13	28.3%	8	17.4%	1	2.2%	46	100%
لا	-	-	6	11.8%	22	43.1%	19	37.3%	4	7.8%	51	100%
المجموع	6	6.2%	24	24.7%	35	36.1%	27	27.8%	5	5.2%	97	100%

من خلال إحصائيات الجدول (رقم 48) نلاحظ أعلى نسبة جاءت لخيار (محايد) تعزى لصالح أساتذة الذي لم يتلقوا تكوين بنسبة **43.1%** في حين سجلوا أساتذة الذي تلقوا تكوين نسبة **28.3%** وأقروا بالإتفاق بنسبة **39.1%** ، أما الأساتذة غير متكونين فسجلوا نسبة موافقة ب **11.8%** و نسبة **37.3%** بعدم موافقة .

من خلال النتائج أعلاه وتباعد النسب بين الإتفاق للأساتذة الذي تلقوا تكوين في المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية والإعتراض لأساتذة الذي لم يتلقوا أي تكوين، نرى هناك إهمالا كبيرا لأساتذة من بداية نقطة بعدم توفير أي تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية ووضعهم في صورة التحول تحت أمر الواقع دون أي دعم أو تدريب، ونلاحظ أن رغم جهود الجامعة في السعي للتوجه نحو التحول الرقمي لكنها لا توفر التدريب وتوعية الكافية لهيئة أعضاء التدريس.

يعتمد نجاح التحول الرقمي في الجامعة على الإستثمار في الأساتذة بقدر ماهو في التقنيات المستحدثة بحيث يعتبر الأستاذ العمود الأساسي في نشر المعرفة ويستوجب هذا دعم الرؤية وتدريب الأساتذة ودعمهم لإستخدامها بفعالية، ومن الواضح من خلال مقاومة أساتذة للتحول أنهم بحاجة إلى التدريب على المهارات الرقمية بقدر ماهم بحاجة أيضًا إلى الدعم لتطوير عقلية رقمية إيجابية .

الجدول رقم 49 : يبين إتجاه نحو عبارة "يتم توفير الدعم المستمر والموارد للمعلمين للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاه في مجال التحول الرقمي " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

هل تلقيت التكوين الكافي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	4	8.7%	24	52.2%	10	21.7%	7	15.2%	1	2.2%	46	100%
لا	1	2.0%	4	7.8%	16	31.4%	24	47.1%	6	11.8%	51	100%
المجموع	5	5.2%	28	28.9%	26	26.8%	31	32.0%	7	7.2%	97	100%

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 49) إتفاق مبحوثين الذي تلقوا تكوين بنسبة **52.2%** في حين تظهر نسبة (عدم موافقة) للأساتذة الذي لم يتلقوا أي تكوين بنسبة **47.1%** وسجلوا نسبة **31.4%** لخيار (محايد) ونسبة قليل جدا بالموافقة قدرت ب **7.8%** .

وعليه نلاحظ أن نتائج التالية تتشابه مع نتائج الجدول (رقم 47) من حيث النسبة متباعدة بين إتفاق للأساتذة الذين تلقوا تكوين في المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية وتأكديهم على تلقي الدعم والموارد، وعدم إتفاق للأساتذة الذي لم يحصلوا على تكوين، تمثل هذه النسب المتباعدة المتكررة والفروقات بين الأستاذ المتكون وأستاذ غير متكون خلل في نظام الجامعة ويؤدي إلى نتائج سلبية في عملية التحول بحيث يظهر هذا تخطيط غير دقيق للجامعة ويؤدي إلى مقاومة نحو توجه إلى تحول الرقمي وعليه وجب إعتماد إستراتيجيات تطويرية وإستثمار في أساتذة وتشجيعهم وتوفير موارد اللازمة لجميع الأساتذة لمواكبة التطورات الحاصلة بإعتبار الأستاذ له دورا محوريا في العملية التعليمية وأهم أداة لتوصيل المعرفة.

الجدول رقم 50 : يبين إتجاه نحو عبارة " تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة تحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية " حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات هل تلقيت التكوين الكافي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	6	13.0%	25	54.3%	10	21.7%	4	8.7%	1	2.2%	46	100%
لا	1	2.0%	11	21.6%	10	19.6%	27	52.9%	2	3.9%	51	100%
المجموع	7	7.2%	36	37.1%	20	20.6%	31	32.0%	3	3.1%	97	100%

من خلال قراءة الجدول (رقم 50) نرى أساتذة الذين تلقوا تكوين يقرون بأن المؤسسة الجامعية تقوم بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة التحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية بنسبة **54.3%**

وسجلوا نسبة **21.7%** لخيار (محايد)، في حين اساتذة الذي لم يلقو تكوين سجلوا نسبة **21.6%** ونسبة **19.6%** وبغير موافقة بنسبة كبيرة قدرت ب **52.9%**.

توضح لنا النتائج التالية أساتذة الذي تلقوا تكوين في مؤسسة في إستخدام وسائل التكنولوية تكونت لهم رؤية واضحة بمدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير الجوانب التعليمية والبيداغوجية إذ أن الجامعة نجحت هنا في توصيل الرؤية فمن حيث بدايتهم كانت لديهم أراء جد إيجابية فيما يتعلق بعملية التحول في الجامعة من حيث التدريب والتكوين وتلقي الدعم والموارد اللازمة .

على عكس أساتذة الذي لم يتلقوا تكوين في جامعة لا تصل لديهم هذه رؤية وهنا تشتد عندهم المقاومة إذ يرون أن الجامعة لا تضع الجهد الكافي في تدريبهم أو تطويرهم وهنا ما يؤدي بهم إلى تمسك بأساليب التقليدية، ونرى هنا أن المؤسسة تمثل عائق كبير في عملية التحول بحيث لا توفر بيئة محفزة على الإبداع والتغيير ولم تنجح في تشكيل صورة إيجابية عنها وإعطاء تأثير إيجابي بمستوى ملحوظ لدى الأستاذ إذ تسعى إلى تقدم متسارع نحو التحول دون معالجة الأساسيات ومساهمة في تكوين أساتذتها ومحاولة تطويرهم

<u>الجدول رقم 51 :</u> يبين إتجاه نحو عبارة "يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي" حسب التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية

الإجابات التكوين في إستخدام الوسائل	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	3	6.5%	12	26.1%	16	34.8%	14	30.4%	1	2.2%	46	100%
لا	1	2.0%	4	7.8%	17	33.3%	20	39.2%	9	17.6%	51	100%
المجموع	4	4.1%	16	16.5%	33	34.0%	34	35.1%	10	10.3%	97	100%

يبين لنا الجدول (رقم 51) أعلى نسبة لصالح خيار (غير موافق) قدرت إجمالا **35.1%** تعزى أكبر نسبة لصالح أساتذة الذي لم يتلقوا تكوين **39.2%** ، وأساتذة الذي تلقوا تكوين سجلوا نسبة **30.4%** لغير موافقة و نسبة**34.8%** لصالح خيار محايد في حين جاءت نسبة متقاربة ب **34.8%** للأساتذة الذي لم يتلقوا تكوين أما الإتفاق فجاء لصالح أساتذة التكوينين **26.1%** ونسبة قليلة للأساتذة الغير المتكونين بلغت **7.8%** .

وعلى ضوء النتائج أعلاه نرى كلا المبحوثين أقروا بعدم موافقة بخصوص تقدير تعليقاتهم وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي، إذ نرى أن المؤسسة الجامعية هنا لا تشرك جميع

الأساتذة في عملية التنفيذ والتخطيط، وهنا يتم تسليط الضوء على الإهتمام المنخفض من قبل المؤسسة الجامعية للأساتذة إتجاه كفاءاتهم الرقمية الخاصة في عملية التحول الرقمي وبهذا فهي لا تطمح إلى توجيه العملية التعليمية نحو أفضل تجربة تعلم الممكنة للأساتذة،فمن خلال تقدير وفهم كيفية حدوث هذه العملية، سيشعر الأستاذ بأهميته كجزء من عملية التحول ويستغل كفائته ومهاراته الرقمية لتعميم فائدة للطلاب .

2-5-مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

بعد عرض و تحليل البيانات المتحصل عليها بإستخدام برنامج SPSS 21 وذلك لمعرفة "**إتجاهات أساتذة نحو التحول الرقمي في الجامعة**" طرحنا ثلاث (03) فرضيات أساسية، تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفرضيات المطروحة كما يلي :

- **الفرضية الأولى :** " إتجاهات أعضاء هيئة التدرس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة يتأثر بخبرتهم الوظيفية" .

من خلال ما توصلنا إليه وبناءا على نتائج المعطاة في الجداول أعلاه، نلاحظ أن مقاومة أو قبول التحول الرقمي يتأثر بالخبرة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس، ودليل ذلك ماجاء في الجدول (رقم 09) والجدول (رقم 10) حيث تؤكد نسبة 62.5% لصالح أساتذة أقل خبرة وظيفية بإتجاه إيجابي أن فعالية الأستاذ تعززت وتطورت مهاراته بسبب إستخدام الرقمنة ومدى وضوح الرؤية لأهمية تطوير الثقافة الرقمية،كما نؤكد الدليل فيما جاء في الجدول (رقم 11) نسبة 50% تؤكد بدمج التقنيات الرقمية أثناء ممارستها التعليمية ولا يبدون أي نسبة بعدم موافقة، بينما الأساتذة ذوي الخبرة الوظيفية من 5 إلى 15 سنوات وأكثر لديهم نسبة لا بأس بها بقبول التحول الرقمي فهم يبدون بالحياد أكثر ودليل هو ماجاء في الجدول (رقم 09) و (رقم 11) يأكدوا بنسبة 31.1% بالحياد وبنفس النسبة غير موافقة ،في حين الأساتذة ذو خبرة الوظيفية أكثر من 15 سنة لديهم أعلى درجات المقاومة ودليل ذلك ماجاء في الجدول (رقم 11) بحيث أكدت نسبة 57.1% بعدم الإتفاق على دمج الأدوات الرقمية في الممارسة التعليمية.

النتائج تظهر أن مقاومة التحول الرقمي تشتد مع زيادة الخبرة الوظيفية، وهنا نرى أن إتجاهات أعضاء هيئة التدرس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة يتأثر بخبرتهم الوظيفية" .

- **الفرضية الثانية :** إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة يتأثر بنمط تكوينهم الجامعي (ل م د – كلاسيك)

من خلال ما توصل إليه وبناءا على نتائج المعطاة في الجداول أعلاه، نلاحظ أن مقاومة أو قبول التحول الرقمي لا يتأثر بنمط التكوين لأعضاء هيئة التدريس، وذلك بالنظر إلى نتائج الجدول (رقم 12) والجدول (رقم27) بحيث تؤكد نسبة 50.0% لصالح أساتذة نمط " كلاسيك" بالإيجاب نحو شعورهم لتدريب والتكوين لتطوير الثقافة الرقمية وإستجابة بنسبة 46.4 % لأساتذة نمط " ل م د"، إضافة إلى ماجاء في الجدول (رقم 27) إستجابة بنسبة 9. 52% لأساتذة نمط "كلاسيك" وسجلوا أساتذة نمط " ل م د" نسبة 46.4% أقروا بالمعرفة بأهداف التحول الرقمي في الجامعة، كما نشير إلى ماجاء في الجدول (رقم 28) أكدوا أساتذة نمط "كلاسيك" بنسبة 9. 52% بدمجهم للأدوات الرقمية في الممارسة التعليمية ونسبة 39.3% لأساتذة نمط " ل م د" ،في حين نلاحظ توافقا كبيرا في جدول (رقم29) لكلا أساتذة نمط " كلاسيك" و" ل م د " بحيث سجلوا نسبة قدرت إجمالا ب 52% على إتفاق بمدى تطور معرفة الأستاذ من خلال إستخدام الوسائل الرقمية.

النتائج تظهر أن كلا أساتذة نمط " كلاسيك" و " ل م د" يظهرون موقفا واحدا وهو قبول وتوجها إيجابيا نحو التحول الرقمي، وعليه يظهر لنا أن إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي في الجامعة لا يتأثر بنمط تكوينهم الجامعي (ل م د – كلاسيك) .

- **الفرضية الثالثة :** إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي يتأثر بكفاية التكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم" .

من خلال ما توصل إليه وبناءا على النتائج المعطاة في الجداول أعلاه، نلاحظ أن مقاومة أو قبول التحول الرقمي لأعضاء هيئة التدريس يتأثر بالتكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم، ودليل ذلك ماجاء في الجدول (رقم 19) حيث أكدت نسبة 50.0% لصالح أساتذة متكونين من قبل المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوجية لديهم القابلية أكبر نحو إستخدام الرقمنة لتعزيز فعالية الأستاذ في حين الأساتذة الغير مكونين لم يظهروا تأييدا بنسبة 43.1% وسجلوا نسبة 21.6% كموافقة على العبارة أعلاه ، وحسب الجدول (رقم 21) أكدوا أساتذة المتكونين من طرف المؤسسة في إستخدام الوسائل التكنولوية نسبة 43.5% على دمجهم لأدوات والتقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية، في حين أساتذة الذي لم يتلقوا تكوين فأعلنوا بنسبة 37.3% بعدم الإتفاق على العبارة أعلاه وعبروا بنسبة 33.3% بالحياد، وجاءت نسبة إدراك هيئة تدريس بالتقنيات الناشئة التي تدعم التحول الرقمي 50.0% للأساتذة المتكونين و 25.5% للأساتذة الغير متكونين بحيث سجلوا نسبة 31.4% بعدم الموافقة، بينما نلاحظ بنسبة متساوية بلغت 52%

لكلا من أساتذة اللذين تلقوا تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية واللذين لم يتلقوا تكوين أوضحوا بأن تطوير المهارات الرقمية له نتيجة جدا إيجابية في الممارسة تعليمية .

النتائج تظهر أن أساتذة الذي لم يتلقوا تكوين كافي في إستخدام الوسائل التكنولوجية أظهروا مستوى من مقاومة وهنا نرى إتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مقاومة أو تقبل التحول الرقمي يتأثر بتكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم"

2-6- إستنتاج عام :

حاولنا من خلال دراستنا الكشف عن "**إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي في الجامعة**" وعليه قمنا بإستنتاج عام و توصلنا إلى :

رغبة المؤسسة الجامعية في تقديم تحولات رقمية من خلال إنجاز بعض التغيرات وتضمين التقنيات الرقمية في عملياتها الداخلية والخارجية ومحاولة تجسيدها في بيئتها التعليمية إلا أن مرحلة التحول لا تمشي على خطة واضحة ولا يوجد تدريج أو إستراتيجية أساسية يمشي عليها أعضاء هيئة التدريس أو الإدارة مما شكل مقاومة لدى البعض، إن وضع قرارات أو تعليمات بشكل إعتباطي دون تهيئة أعضاء هيئة التدريس أو توفير التدريب الكافي لهم في إستخدام هذه التقنيات يؤدي إلى نتيجة واحدة وهي مقاومة، إن أسهل حل لتعامل مع أي تغيير أو تحول مجهول هو مقاومة .

وهذا ما حصل لبعض الأساتذة في كلية العلوم الإجتماعية بالأغواط وهذا نتيجة تعامل البيئة الجامعية الغير المخطط لتفيذ عملية بشكل أسرع لكن غير إحترافي، وبالنسبة للعوامل الأخرى وهي العوامل المؤسسية الذي كانت عامل أساسي ضد التحول وهي المتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية والتي كانت غير كافية أو أشبه بمعدومة مثل نقص الدعم من مديري المؤسسات، وتكلفة المعدات والموارد اللازمة ، ونقص التدريب الذي ترعاه الجامعة في التكنولوجيا وإستخدام التقنيات الرقمية، محدودية البنية التحتية التكنولوجية، إن عملية التحفيز ودعم هيئة التدريس وتقدير تعليقاتهم وتوفير متطلبات التحول الرقمي يعتبر حافزا رئيسي لعملية تحول أكثر نجاحا وفعالية وهنا تكمن القوة الدافعة الأساسية نحو تغيير المواقف والتصورات المتعلقة بهيئة التدريس في مقاومة التحول في المؤسسة الجامعية .

الأساتذة ذو خبرة وظيفية طويلة في مجال التعليم تشتد لديهم مقاومة التحول بشكل أعلى إذ يلاحظ أن لديهم الإستعداد والوعي الكافي للتغيير وقبول التحول الرقمي لكن يظهرون مقاومة لبيئة الجامعية أكثر ما

يبدونه للتحول بذاته، وهذا لعدم الإستثمار الجامعة في محاولة تجهيز وإعداد الأساتذة ولم يتلقوا التكوين والتدريب بالشكل والحجم المطلوب في مجال التقنيات الرقمية إضافة إلى ضعف مهارة أعضاء ذو خبرة طويلة لإعتمادهم المستمر للأدوات التقليدية ووجود صعوبة في التكيف مع التقنيات المتطورة الرقمية وهنا تكمن الحاجة إلى فهم أفضل للآليات الأساسية لعملية التغيير وهذا يقع على عاتق كلا من الأستاذ والمؤسسة الجامعية معا.

كلا الأساتذة نمط (كلاسيك و ل م د) يظهرون قبولًا للتحول الرقمي وإستعداد للتغيير وهنا يظهر أن إتجاه نحو التحول الرقمي لا يتأثر بنمط التكوين لأعضاء هيئة التدريس، بل يتأثر بعوامل أخرى كالموارد البشرية و التقنية، على رغم من عدم توفر البيئة المحفزة على التحول خاصة لأساتذة نمط "كلاسيك" الذي إعتادوا على الوسائل التقليدية ولم يتلقوا الإعداد الكافي، إلا هناك مؤشر إيجابي نحو عملية التغيير وإدراك الأساتذة من كلا نمطين أهمية تبني التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية وهنا ينبغي تعزيز هذا الإتجاه وتحفيز الأساتذة الذين يظهرون جهود في إستخدام التقنيات الرقمية في ممارسة التعليمية، بهدف تشجيع الآخرين على مشاركة في عملية التحول.

الأساتذة الذي لم يتلقوا تكوين كافي في إستخدام الوسائل التكنولوجية أظهروا مستوى مقاومة نتيجة عدم توفير أي تكوين في إستخدام الوسائل التكنولوجية ووضعهم في صورة التحول تحت أمر الواقع دون أي دعم أو توعية ومحاولة تثقيفهم فيما يخص بعملية التحول الرقمي، وجد الأستاذ نفسه مجبر على إستخدام التقنيات الرقمية في العملية التعليمية دون إمتلاكه للمهارات الرقمية اللازمة التي تمكنه من إستعداد للتحول فنتيجة ذلك أظهر مقاومة نتيجة التحول المتسارع دون معالجة الأساسيات ومساهمة في تكوين أساتذة خبراء في مجال التقنيات الرقمية في التعليم ، وهنا وجب على الجامعة إعادة النظر في أولياتها والإستثمار في جميع الأساتذة لتصل إلى توازن جامعة بمتطلبات رقمية متطورة وأساتذة خبراء.

خاتمة

خاتمة :

في ضوء ما تطرقنا إليه نرى الإهتمام الواسع بمجال التكنولوجيا الرقمية في مؤسسات التعليم العالي وسعي الجامعات إلى التحول، رغبة في تطوير الجيل القادم، إن تعزيز التحول الرقمي في الجامعات يجعل من الممكن تقديم خدمات تعليمية تلبي متطلبات العصر، وتزيد من رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وفي نفس الوقت تساهم في تطوير أساليب التدريس و التعلم للجامعات.

من خلال دراستنا للكشف عن إتجاهات هيئة التدريس نحو التحول الرقمي ومستوى المقاومة الموجود في جامعة الأغواط بحيث تطرقنا أولا إلى ماهية تغيير التنظيمي ومقاومة التغيير من حيث مفهومها، أسبابها وأشكالها وأشرنا إلى إستراتيجيات التعامل مع المقاومة،لمعرفة أراء هيئة التدريس نحو التغيير وهل هناك مقاومة لتغيير وما أسبابه، كما أردنا معرفة مدى إستعداد الأساتذة لتبني التحول الرقمي ودمج الأدوات الرقمية في أساليب التدريس والمناهج بالإضافة إلى تحديد العوائق والتحديات التي يواجهها الأساتذة في إعتماد التقنيات الرقمية في ممارساتهم التعليمية وتحديد العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في الجامعة من الثقافة الرقمية و مهارات والمعارف الرقمية محاولة تعرف عن تأثير التغيير التنظيمي والتكنولوجيا الرقمية في البيئة الجامعية على إستراتيجيات التعليم.

وعليه وجدنا أن الإستعداد لتحول رقمي في البيئة الجامعية ليس مهمة سهلة فأينما كان هناك تغير وتحول كانت هناك مقاومة وهذا يتطلب دراسة وإعداد وهذا ما توصلت إليه كلية العلوم الإجتماعية بجامعة الأغواط ومن خلال النتائج المتحصل نرى هناك سعي وتجسيد نحو التحول الرقمي وتسريع التغيرات في الهياكل وعمليات البيئة التعليمية الجامعية دون التحضير اللازم أو إعداد هيئة أعضاء التدريس للتكيف مع التكنولوجيا الرقمية مما أدى إلى مقاومة لبعض أساتذة نتيجة نقص التحضير التكنولوجي الرقمي ومقاومة مجهول .

لكي تتمكن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى من التحول بنجاح، فإنها تحتاج إستثمارًا كبيرًا من حيث الإعداد ودعم وتدريب وتوفير كل متطلبات اللازمة من إنشاء بنية تحتية تسهل إستخدام تكنولوجيا الرقمية في الجامعة، كذا إشراك كل أطراف المعنيين في عملية التحول إضافة إلى توفير دورات تدريبية شاملة وتثقيفهم بمزايا التحول ودوره في تحسين جودة التعليم، من أجل تقليل المقاومة التحول بين الأساتذة وتشجيع قبولهم نحو التغيرات اللازمة لأجل إنتقال إلى المرحلة القادمة ولتحقيق عملية تحول ناجحة وإحترافية.

المراجع باللغة العربية :

المعاجم والقواميس :

1) فرج عبد القادر طه، **معجم علم النفس والتحليل النفسي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ،ط1،بيروت، 1989.

الكتب :

2) أندرو دي سيزولاقي ومارك جي والاس: **السلوك التنظيمي والأداء** ، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.

3) خالد عبد الفتاح محمد، **تمثيل المعرفة واسترجاع المعلومات الرقمية**،قنديل للطباعة والنشر والتوزيع،ط 1،دبي،2019.

4) خليل محمد حسن الشماع،**نظرية المنظمة**، دار مسيرة للنشر وتوزيع ،عمان،1999.

5) ربحي مصطفى عليان،**إدارة التغيير**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان، 2015.

6) سيد سالم عرفة ،**الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير**، دار الراية للنشر والتوزيع ،الاردن ،ط 1 ، 2012.

7) علي الحمادي، **التغيير الذكي**، ، دار ابن حزم، ط1، لبنان، 1999.

8) غريب زاهر إسماعيل،**التعليم الإلكتروني من تطبيق إلى إحتراف و الجودة**،جامعة منصورة،علم الكتب،قاهرة،ط1،سنة2009.

9) لينا جمال :**استراتيجيات التغيير وادارة صراع التنظيمي** .دار ابن النفيس للنشر والتوزيع .ط.1.الاردن.2019.

10) معتز سيد عبد الله:'**إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات التطبيقية العملية**،جامعة القاهرة،مكتبة الأنجلو المصرية،2020.

11) موريس أنجرس، "**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية**"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون،دار قصبة للنشر ،الجزائر ،ط2، 2006.

المجالات :

12) إبراهيم لمياء المسلماني, "**التحول الرقمي في الجامعات المصرية**",المجلة التربوية, جامعة سوهاج,مصر ,2022.

13) إسراء محمد أحمد محمد رجب، **التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته**،مجلة العلوم التربوية– كلية التربية بقنا ،جامعة جنوب الوادي، مصر ،العدد50،يناير 2022،ص71–72.

14) أم كلثوم جماعي، **واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وعلاقته بالتمكين الاداري من وجهة نظر موظفي شركة الاتصال أوريدو الجزائر**، مجلة الإقتصاد الجديد، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية بجامعة البليدة 2 لونيسي،الجزائر ،عدد01، 2023.

15) أمل مستور الزايدي واخرون : **واقع استخدام التقنيات الرقمية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئه التدريس**, مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية, جامعة أم القرى,العدد196 ,2022.

16) أيوب أمال،بودبزة إكرام:**أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية**،مجلة الإقتصاد الجديد ،جامعة 20 أوت ،سكيكدة،عدد 03، 2019.

17) بدري جمال، **البريد الإلكتروني الجامعي: مستقبل وآفاق**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، جامعة الجزائر 1،العدد5، 2020.

18) بلقرويصات رشيد ،يحيي برويقات عبد الكريم ، **التغير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال نظام الإدارة جودة شاملة** ،مجلة العلوم الإقتصادية جامعة جيلالي ليابس،سيدي بلعباس ، العدد2،أفريل2007.

19) بن احمد دليلة،**القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان،ديسمبر2020 .

20) حدة مليلي , يوسف جوادي, "**معيقات توظيف التعليم الرقمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بقسم العلوم الإجتماعية جامعة بسكرة**",مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية,جامعة محمد خيضر ,بسكرة ,2022.

21) حسن محمد الزهراني، **دور الثقافة الرقمية في تعزيز العملية التعليمية لدى طالب الإعداد التربوي بالجامعة الإسلامية**، مجلة كلية التربية.الجامعة الإسلامية،جامعة عين شمس،مصر،العدد46، 2022.

22) خيرة شاوشي،زهرة خلوف،**التحول الرقمي في الجزائر**، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية،جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة،الجزائر،تاريخ نشر :25.08.2023.

23) ذهبي آسيا ,بوهالي محمد: "**أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي– الاغواط)**." دراسات العدد الاقتصادي,العدد 1 ,2024 .

24) زيد شويعل، علي فارس، **التغيير التنظيمي قراءة في مفهوم**، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ،العدد04،ديسمبر 2019.

25) صدوق غريسي واخرون،**واقع واهمية التحول الرقمي والاتمة**،مجلة أراء للدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة معسكر ،الجزائر ،عدد03، 2021.

26) عباس سمير ، **آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها :دراسة الأبعاد النفسية**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، ، جامعة قسنطينة 2،قسنطينة، العدد 10 ، ،جوان 2017.

27) عبد الرحمان نشادي، **مظاهر وتحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر :جامعة البليدة 2 لونيسي علي نموذجا** ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، العدد 01، 2023.

28) عبد الوهاب جودة الحايس،عبيدة احمد صبطي،**مجتمع المعرفة و دوره في تنمية الإبداع العلمي:رؤى حديثة للتعلم و البحوث**،مجلة العربية للأداب والبحوث الإنسانية،جامعة عين شمس مصر 'جامعة بسكرة الجزائر، العدد 6، (31 يناير 2019).

29) عبيدة سليمة، محمد علي حسين الشامي، **دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي The role of digital transformation in enhancing the quality of higher education**،مجلة الإبداع، جامعة لونيسي علي،بليدة،العدد01،جوان 2023.

30) علي فارس:**التغيير التنظيمي :قراءة في المفهوم**،مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية،جامعة يحي فارس ،المدية،عدد4.

31) فاري،لبنى سحر .**دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات**.المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، جامعة يحي فارس المدية ،الجزائر،العدد15.ديسمبر 2021.

32) فحيمة إيمان ، بختي عبذ الحكيم، **رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية – المتطلبات التحديات**،مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،عدد02،ديسمبر 2022.

33) قاسي سليمة, "**استخدام الوسائط التكنولوجية في التعليم: إشكالية تكوين المعلم**", مجلة آفاق علمية , جامعة أم البواقي (الجزائر)،العدد 05 ,2021

34) قرين ربيع، **تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته – نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية**، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة،الجزائر ،العدد02، 2022.

35) قويدر بورقبة واخرون، **التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال المفهوم الاسباب المراحل المداخل**،مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، جلفة ،عدد4 ،ديسمبر 2019.

36) لانا خالد خلف الحسبان ،**التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير**،المجلة العربية للنشر العلمي، بلدية رحاب الجديدة عدد 52، ،فيفري2023.

37) لخضر بن سعيد،مصطفى رديف ،**حتمية التحول الرقمي في الجزائر وافاقها في ظل تداعيات ازمة الكورونا**،مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الإقتصادية، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس،الجزائر ،العدد 18،2022/04/01.

38) لمياء إبراهيم المسلماني،**التحول الرقمي في الجامعة المصرية**، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج جامعة سوهاج،عدد99 ، مصر . 2022.

39) ليلى بن عيسى واخرون.**مقاومة التغيير التنظيمي(المفهوم،الأسباب،طرق المعالجة)**،مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،عدد،2،2021.

40) ماجده عبد الشافى محمد ،الهادى خالد منصور : **الحماية الدستورية للأمن السيبرانى وأثره على النظام العام**، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية المنوفية ،جامعة بنها،العدد،4،2023.

41) محرز عبد الباسط، فكرون السعيد.**مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة** مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية،جامعة محمد بوضياف مسيلة،الجزائر ،عدد04،ديسمبر 2019.

42) محمد فتحي عبد الرحمن أحمد، **إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية**،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية،جامعة المنيا،مصر ،عدد06، سبتمبر 2020،ص53-54.

43) مصطفى أحمد أمين: **التحول الرقمي فى الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة**، مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، العدد 19 ، سبتمبر 2018 ،ص61.

44) منية بن عياد، **اتجاهات الطلبة نحو الثقافة الرقمية**:دراسة ميدانية على عينة من طلبة كلية الأداب والعلوم الإنسانية بصفاقس، مجلة التمكين الإجتماعي ،جامعة صفاقس،تونس،العدد01، 2023.

45) نور نجاة، عادل شهيب:**الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد في الجزائر**،مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية،جامعة أم بواقي،جيجل،الجزائر ،عدد 4،ديسمبر 2023.

46) اليا محمد نبيل توفيق السيد المنهراوي، **استخدام تقنية الواقع المعزز Augmented Reality في تدريس وحدة الاجهزة التعليمية بمقرر إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية في تنمية تحصيل واتجاه طالبات برنامج الدبلوم التربوي بكلية التربية بجامعة حائل**، ،المجلة التربوية، جامعة الحائل، العدد 62، أكتوبر 2019.

الرسائل والأطروحات الجامعية :

47) جبار هواري , "**إتجاهات هيئة التدريس نحو إستخدام التكنولوجيا الرقمية في التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة في بعض الجامعات الجزائر سعيدة،وتيارت،والبيض**",مذكرة تخرج ماستر ,علوم التربية , جامعة الدكتور موالي الطاهر, سعيدة,2021.

48) سماتي حاتم. **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام(LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين**.إشراف:تاوريريت نور الدين،مذكرة دوكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.

49) سوفي نبيل: **دراسة تحليلية لإتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي**،إشراف:بديسي فهيمة،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة.

50) صفاء عبد الله محمد بشارات, "**دور توظيف التكنولوجيا الرقمية في برامج الماجستير التربوية ومعوقاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وطلبة كليات الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية**",أطروحة ماجستير,الإدارة التربوية ,جامعة النجاح الوطنية ,فلسطين ,2021.

المواقع الإلكترونية :

51) وزارة التعليم العالي و البحث العلمي –بروغرس–من موقع:
/https://www.mesrs.dz/index.php/progres-ar

52) السعدي الغول السعدى،"**العينات وأنواعها Samples** " (16 -08- 2021) تم الزيارة يوم : (05-05-2024) بتوقيت : 05:46 ، الموقع :
https://www.scribd.com/document/520335592

الندوات و الملتقيات :

53) –سارة محمد المفضي: **المرحلة القادمة للتحول الرقمي**، العطاء الرقمي ، ندوة مباشرة عبر الإنترنت بث عبر يوتيوب وتويتر وفيسبوك، جامعة القصيم ، السعودية ، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية :

Books :

54) Baker ، Mark. **Digital transformation**. Createspace Independent ، 2014.

55) Bareil ، Céline. **La résistance au changement: synthèse et critique des écrits.** HEC Montréal ، Centre d'études en transformation des organisations2004).

56) Fritzenschaft ، Tim. **Critical Success Factors of Change Management: An Empirical Research in German Small and Medium-Sized Enterprises**. Springer-Gabler ، 2014.

57) Holmes ، Wayne ، et al**. "Artificial Intelligence in Education." In: Data Ethics : Building Trust : How Digital Technologies Can Serve Humanity**. Globethics Publications .The Center for Curriculum Redesign ، 2023.

58) Lahtinen ، Markus ; Weaver ، Benjamin :**Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital.** Paper presented at Lunds universitets ،Lund ، Sweden ، 2015.

59) Schermerhorn ، John R. ، et al. **Organizational Behavior**. 7th ed ، John Wiley University of phoenix.

60) Siebel ، Thomas M. **Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction**. RosettaBooks ، (July 9 ، 2019).

61) Uzelac ، Aleksandra ، and Biserka Cvjetičanin ،"**Digital Culture: The Changing Dynamics"**. Institute for International Relations ، 2008.

62)

Journals :

63) Agboola ، Akinlolu Ayodeji ، and Rafiu Oyesola Salawu. "**Managing Deviant Behavior and Resistance to Change."** International Journal of Business and Management ، University ، Nigeria ، vol 6 ، no 1 ، Dec. 2010.

64) Agina-Obu ، Rachael ، and Emmanuel Okwu. "**Impact of Digital Literacy on University Students' Use of Digital Resources in Nigeria."** Asian Journal of Information Science & Technology ، Vol 13 ، No 2 ، 2023.

65) Alkaya ، Asil ، and C. Erdem Hepaktan. **"Organizational change."** Journal of Management and Economics ، Celal Bayar University. Vol10 ، Issue:1 ،2003.

66) AlNuaimi ، Bader K. ، et al. **"Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership ، Agility ، and Digital Strategy."** Journal of Business Research ، Maynooth University ،vol 145 ، June 2022.

67) Anh ، Tran Thi Ngoc ، et al." **Teachers' Perceptions and Readiness for Digital Transformation in Education**: Empirical Evidence from Vietnam ، a Developing Nation." FWU Journal of Social Sciences ، vol 17 ، Sept. 2023.

68) Aninkan ، David Olusegun. **"Organizational change ، change management ، and resistance to change–an exploratory study."** European Journal of Business and Management ،vol10 ، no 26 ، 2018.

69) Aswir ، Aswir ، Muhammad Sofian Hadi ، and Fatimah Rosiana Dewi. **"Google meet application as an online learning media for descriptive text material."** Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran ، Universitas Muhammadiyah Jakarta ، Vol.4 ، No. 1 ، 2021.

70) Chaiklin ، Harris**. "Attitudes ، Behavior ، and Social Practice."** The Journal of Sociology & Social Welfare ، University of Maryland ،vol 38 ، no 1 ، Mar. 2011 .

71) Čotar Konrad ، Sonja ، and Tina Štemberger. **"Teacher Educators' Attitudes Towards Using Digital Technologies for Learning and Teaching: The Case of Slovenia."** International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET) ، vol 18، no 17 ، Sept. 2023.

72) Dharmawati ، Dharmawati**. "The Use of Zoom Application As Teaching Media To Improve Studentsâ Speaking Skill."** ، journal on English Language Teaching and Learning Linguistics and Literature ، Universitas Harapan Medan ، Indonesia ،No.2 ، January 2023.

73) Fernández ، Antonio ، et al. **"Digital Transformation Initiatives in Higher Education Institutions: A Multivocal Literature Review."** Education and Information Technologies ، vol. 28 ، no. 10 ، Oct. 2023.

74) Hayuningtias ، Dwi ، Rika et al.. **"THE USE OF ZOOM APPLICATION TO SUPPORT ONLINE LEARNING DURING PANDEMIC TIME FOR STUDENTS OF ENGLISH DEPARTMENT AT UNIVERSITY OF NUSANTARA PGRI KEDIRI."** JURNAL JUPENSI ، Universitas Nusantara ، Vol 2 ، NO. 3 ، 2022.

75) Howarth ، Caroline. **"How Social Representations of Attitudes Have Informed Attitude Theories: The Consensual and the Reified."** Theory & Psychology ، vol16 ، no 5 ، Oct. 2006.

76) Kotter ، John P. ، and Leonard A. Schlesinger**. "Choosing strategies for change."** Harvard business review ،no. 2 ((2008).

77) Lines ، Rune**. "The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change."** Human Resource Development Review ، vol 4 ، no 1 ، Mar. 2005.

78) Manjunatha.N ، **"Descriptive Research"** ، SRI SIDDHATHA FIRST GRADE COLLEGE ، International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research ، INDIA ، Issue 6 ، June-2019.

79) Marrero-Sánchez, Odalys, and Arnaldo Vergara-Romero. **"Digital Competence of the University Student. A Systematic and Bibliographic Update."** Revista Amazonia Investiga, vol 12, no 67, 2023.

80) Marrero-Sánchez ، Odalys ، and Arnaldo Vergara-Romero. **"Digital Competence of the University Student. A Systematic and Bibliographic Update."** Revista Amazonia Investiga ، vol. 12 ، no. 67 ، Aug. 2023.

81) Mdletye ، Mbongeni A. ، Jos Coetzee ، and Wilfred I. Ukpere. **"The reality of resistance to change behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa."** Mediterranean journal of social sciences University of Johannesburg ، Vol 5 ,No 3 ،(2014).

82) Palakh Jain ، Chavi Asrani . T "**Resistance to Change in an Organization**." IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) vol20 ، Issue 5 ، (May. 2018).

83) Pedroso ، Johm Erwin P. ، et al**. "Google Meet: an online platform for class discussion."** ، International Journal of Research Publication and Reviews West Visayas State University ، Philippine ، Vol 3 ، no 6 ،2022 .

84) Shaikh ، Ahmed. **"Understanding Change: A Critical Review of Literature."** Annals of Contemporary Developments in Management & HR ، vol 2 ، no 2 ، May 2020.

85) Teixeira ، Andreia Filipa ، et al. "**How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study."** Education Sciences ، vol 11 ، no10 ، Oct. 2021

86) Thurstone ، L. L. "**Attitudes Can Be Measured."** American Journal of Sociology ، University of Chicago ، vol 33 ، no 4 ، Jan. 1928.

87) Verquerre ، Régis. "E. Brangier ، A. Lancry & C. Louche. "**Les Dimensions Humaines Du Travail. Théories et Pratiques En Psychologie Du Travail et Des Organisations: Nancy : Presses Universitaires de Nancy."** L'Orientation Scolaire et Professionnelle ، no 35/3 ، Sept. 2006.

88) Zurkowski ، Paul G. **"The Information Service Environment Relationships and Priorities"**. Related Paper No. 5." United States ، (1974).

research papers :

89) Dwyer ، Evelyn E. **"Attitude Scale Construction: A Review of the Literature."** THE ERIC - Education Resources Information Center; 1993.

90) El-Taliawi ، Ola G. **"Resistance to organizational change."** Global Encyclopedia of Public Administration ، Public Policy ، and Governance ،University of Singapore ، (2018).

91) HATOS, Adrian, Mirela Lăcrămioara, **"The importance of teacher training from the digital skills 'perspective."** Challenges in Education – Policies, Practice and Research, University of Oradea,Romania, 2022.

92) -Krebs ، Anne. ، "**Education and access to digital culture: The current situation and future directions for European culture"** ، department of the Louvre museum ، 2012.

93) Mikalef ، Patrick ، and Elena Parmiggiani. "**Digital Transformation in Norwegian Enterprises".** Springer International Publishing.

Website :

94) Martin ، Florence ، and Kui Xie. **"Digital transformation in higher education: 7 areas for enhancing digital learning."** EDUCAUSE ، September 27 ،2022 ، reviewd in 12 march 2024 ،article available on: https://er. educause. edu/articles/2022/9/digital-transformation-in-higher-education-7-areas-for-enhancing-digital-learning

95) Margaux Poupard :**Understanding Lewin's 3-Step Change Management Model** ،March .2022 ،Reviewed in (9/2/2024) ،website: https://blog.udemy.com/lewin-change-management-model-stages.

96) Catherine Friday **, "How universities can keep people at the center of digital transformation",** EY Global Education Leader,2024 Accessed 28 april 2024 ،article available on :

https://www.ey.com/en_gl/insights/education/people-at-center-of-universities-digital-transformation

97) Matthew Channell: **Lewin's Change Management Model**: How To Implement Organisational Change ،TSW training ،2021. November 12, 2021 article available on :

https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/lewins-change-model/

conferences and seminars :

98) Rodrigues ، Luis Silva**. "Challenges of Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Brief Discussion."** Proceedings of 30th IBIMA Conference ، Portugal ، Nov. 2017

إستبيان

هذا البحث يدخل في إطار إعداد مذكرة التخرج في مستوى ماستر علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل هذه الدراسة تحمل عنوان" إتجاهات الأساتذة نحو التحول الرقمي بالجامعة " ، نهيب بأساتذتنا الكرام أن يتعاونوا معنا في إستكمال هذا العمل من خلال الإجابة على هذه الأسئلة.

أتقدم لكم أساتذتي المحترمين بالشكر والتقدير على حسن تعاملك ونبل أخلاقكم وشاكرين منحكم جزء من وقتكم للإجابة على أسئلتنا.

ملاحظة : ننوه بأن هذه الإجابات الواردة في هذه الإستمارة ستخدم لأغراض علمية بحته.

.....

...

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

السن : ..... .

الخبرة الوظيفية في الجامعة : ..... .

التخصص : ..... .

نمط التكوين الذي تخرجت منه : كلاسيك ☐ ل م د ☐

تاريخ التوظيف : ..... .

هل تلقيت تكوين كافي في مؤسستك في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم ؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني : أهمية الثقافة الرقمية .

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر الموارد والوسائل المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية في مؤسستنا					
2	تستثمر الرقمنة في مؤسستنا على تعليم وتدريب جميع الأساتذة					
3	يتم أخذ تصورات الأساتذه في إعتبار تصميم وتطوير الرقمي في الجامعة					
4	أشعر بزياده الدافعيه للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمية					
5	هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية					
6	تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة					
7	تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة الرقمية في مختلف عمليات الأكاديمية والإدارية					
8	يقوم أعضاء هيئة التدريس بدمج أدوات وتقنيات الرقمية بشكل فعال في ممارستهم التعليمية					
9	إستخدام المنصات الرقمية في التعاون والبحث والتواصل الأكاديمي ضرورة قصوى .					

المحور الثالث : المعارف الرقمية .

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنا على دراية بأهداف التحول الرقمي في جامعتي					
2	أفهم الرؤية والرسالة الاستراتيجيات المحددة في الجامعة إلى انشطة يومية					
3	أستحسن كل التدابير الرقمية التي تتخذها الجامعه لتسهيل عمليه التعليم					
4	أثر تحول الرقمي على زياده فعاليتي وكفاءتي من خلال أدوات المنصات الرقمية					

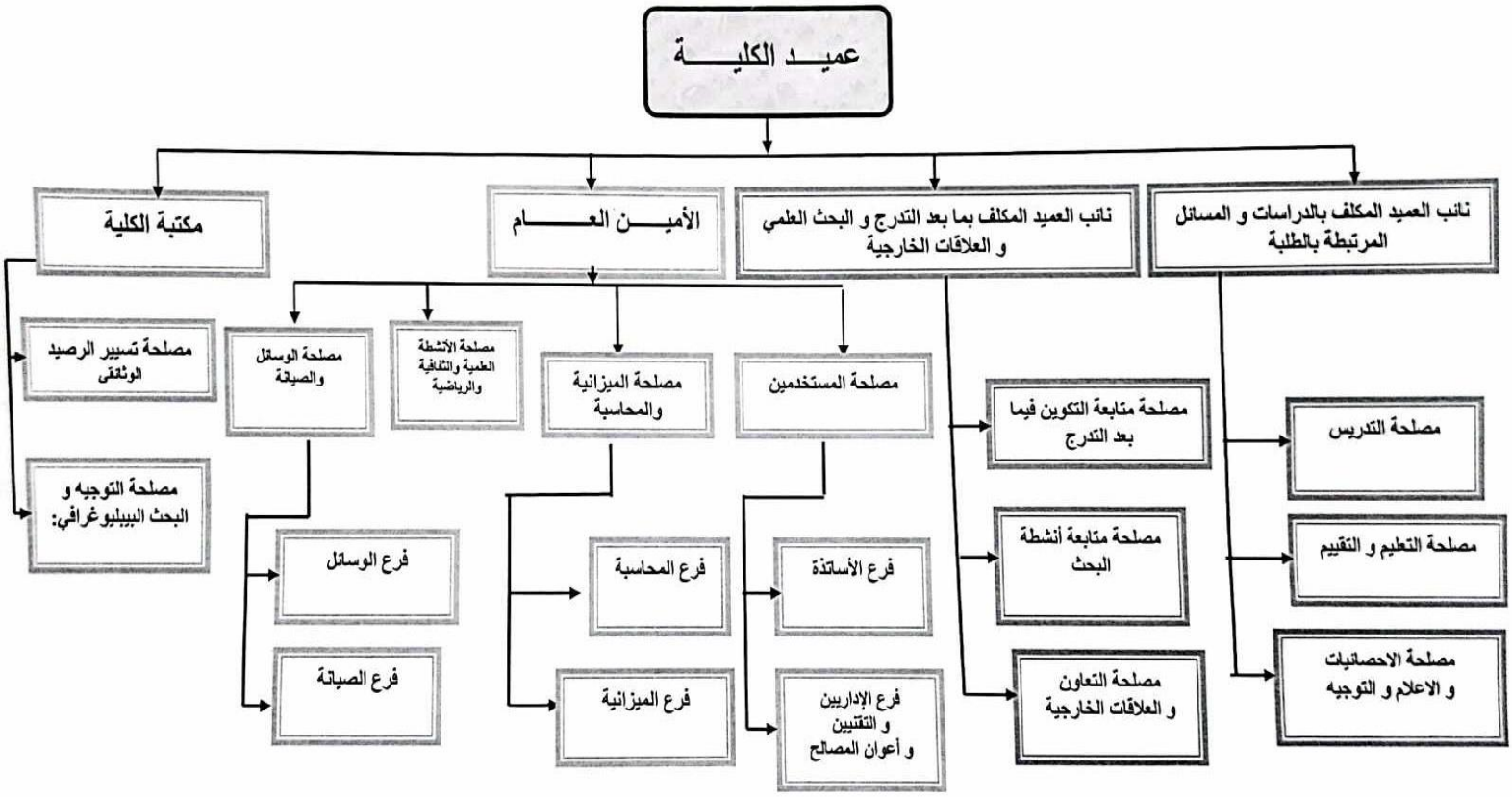
5	أقوم بدمج الأدوات الرقميه والتقنية في ممارستي التعليميه لتعزيز نقل المعرفة					
6	أتعاون مع الأساتذة والإداريين المختصين في تنفيذ إستراتيجيات التحول الرقمي					
7	هناك فوائد كبيرة لاحظتها فيما يتعلق بتطوير معارفي من خلال إستخدام الوسائل الرقميه المتوفرة					
8	أشعر بالثقة في تأثير التحول الرقمي بشكل إيجابي على التدريس والتعليم الجامعي					
9	انا على دراية بكل التقنيات الناشئة التي تدعم التحول الرقمي في التعليم وأستخدمها وخاصة ما يتعلق بالذكاء الإصطناعي.					
10	أعتقد ان معرفتي بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على مشاركة وتفاعل الطلاب في التعليم عن بعد .					
11	أنا على دراية بأنه لا يمكن الإرتقاء بهويتي الاكاديمية دون تطوير مهاراتي في إستخدام الأدوات الرقمية التعليمية والمنصات الأكاديمية.					

المحور الرابع : الإلتزام بالتحول الرقمي .

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلتزم مؤسستنا بتحول رقمي شامل في تطوير الأداء التعليمي					
2	تقدم جامعتنا تحسينات إضافيه كل سنه لتعزيز جهود تحول الرقمي					
3	يتماشى منهجنا الدراسي بشكل جيد مع أهداف التحول الرقمي					
4	يتلقى الأساتذة في مؤسستنا الدعم والتدريب الكافي لدمج أدوات الرقمية في التدريس					
5	تراعي مبادرات التحول الرقمي في مؤسستنا إمكانية التواصل الفعال مع الجميع					
6	يتم توفير الدعم المستمر والموارد للأساتذة للبقاء على إطلاع بأحدث الإتجاهات في مجال التحول الرقمي.					
7	تقوم مؤسستنا بتوصيل رؤية واضحة بكيفية مساهمة التحول الرقمي في تطوير الجوانب البيداغوجية والتعليمية.					
8	يتم تقدير تعليقات وأخذها في الإعتبار عند تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي .					

الملحق رقم 01

الهيكـــل التنظيمي لكلية العلوم الإجتماعية



الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
الأمـــانة العـــامة
مصـــلحة المستـــخدمين

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat
Faculté des Sciences
Sociales

وضعية التعداد الفعلي للأساتذة الباحثين بكلية العلوم الإجتماعية
حسب الرتب وتوزيعهم على مستوى الأقسام إلى غايـــة:2024/04/10.

الأقسام	الأساتـــــذة الباحثيـن										المجمـــوع		
	الأساتذة		الأساتذة المحاضرين				الأساتذة المساعدين						
	أستـاذ		قسم(أ)		قسم(ب)		قسم (أ)		قسم (ب)				
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	المجموع
قسم علم الإجتماع	11	06	09	03	03	01	00	01	01	01	24	12	36
قسم علم النفس	13	02	07	11	01	02	04	03	02	03	27	21	48
قسم الفلسفـــة	04	01	03	01	01	00	01	00	00	00	09	02	11
قسم الجذع مشترك علوم اجتماعية	06	01	05	00	04	00	01	00	00	05	16	06	22
المجمـــــوع	34	10	24	15	09	03	06	04	03	09	76	41	117
المجموع الكلي	44		39		12		10		12		117		

مخرجات
SPSS V21

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	74	75.5	75.5	75.5
	أنثى	24	24.5	24.5	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 40 إلى 30 من	37	37.8	37.8	37.8
	سنة 50 إلى 41 من	46	46.9	46.9	84.7
	سنة 50 من اكثر	15	15.3	15.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

الخبرة الوظيفية بالجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	16	16.3	16.3	16.3
	سنة 15إلى 5 من	61	62.2	62.2	78.6
	سنة 15 من أكثر	21	21.4	21.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

التخصص

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإجتماع علم قسم	44	44.9	44.9	44.9
	النفس علم قسم	34	34.7	34.7	79.6
	الفلسفة قسم	5	5.1	5.1	84.7
	إجتماعية علوم مشترك الجذع قسم	15	15.3	15.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

نمط التكوين الذي تخرجت منه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كلاسيك	70	71.4	71.4	71.4
	د م ل	28	28.6	28.6	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

هل تلقيت تكوين كافي في مؤسستك في إستخدام الوسائل التكنولوجية في التعليم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	46	46.9	47.4	47.4
	لا	51	52.0	52.6	100.0
	Total	97	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		98	100.0		

الخبرة الوظيفية بالجامعة * أشعر بزيادة الدافعية للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقميةCrosstabulation

			أشعر بزيادة الدافعية للتكوين و التدريب لأجل تطوير ثقافتي الرقمية					Total
			بشدة موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
بالجامعة الوظيفية الخبرة	سنوات 5 من أقل	Count	0	1	3	8	4	16
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	0.0%	6.3%	18.8%	50.0%	25.0%	100.0%
	سنة 15إلى 5 من	Count	2	13	4	26	16	61
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	3.3%	21.3%	6.6%	42.6%	26.2%	100.0%
	سنة 15 من أكثر	Count	1	5	2	12	1	21
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	4.8%	23.8%	9.5%	57.1%	4.8%	100.0%
Total		Count	3	19	9	46	21	98
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	3.1%	19.4%	9.2%	46.9%	21.4%	100.0%

الخبرة الوظيفية بالجامعة * هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقميةCrosstabulation

			هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية					Total
			بشدة موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
بالجامعة الوظيفية الخبرة	سنوات 5 من أقل	Count	0	5	3	7	1	16
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	0.0%	31.3%	18.8%	43.8%	6.3%	100.0%
	سنة 15إلى 5 من	Count	2	16	11	23	9	61
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	3.3%	26.2%	18.0%	37.7%	14.8%	100.0%
	سنة 15 من أكثر	Count	2	8	1	10	0	21
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	9.5%	38.1%	4.8%	47.6%	0.0%	100.0%
Total		Count	4	29	15	40	10	98
		% within بالجامعة الوظيفية الخبرة	4.1%	29.6%	15.3%	40.8%	10.2%	100.0%

الخبرة الوظيفية بالجامعة * تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنةCrosstabulation

			تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة					Total
			بشدة موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
الخبرة الوظيفية بالجامعة	سنوات 5 من أقل	Count	0	4	1	10	1	16
		% within الخبرة الوظيفية بالجامعة	0.0%	25.0%	6.3%	62.5%	6.3%	100.0%
	سنة 15إلى 5 من	Count	3	19	15	16	8	61
		% within الخبرة الوظيفية بالجامعة	4.9%	31.1%	24.6%	26.2%	13.1%	100.0%
	سنة 15 من أكثر	Count	3	7	1	8	2	21
		% within الخبرة الوظيفية بالجامعة	14.3%	33.3%	4.8%	38.1%	9.5%	100.0%
Total		Count	6	30	17	34	11	98
		% within الخبرة الوظيفية بالجامعة	6.1%	30.6%	17.3%	34.7%	11.2%	100.0%

نمط التكوين الذي تخرجت منه * هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقميةCrosstabulation

			هناك وضوح في الرؤية لدى الإدارة تؤكد على أهمية تطوير الثقافة الرقمية					Total
			بشدة موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
منه تخرجت الذي التكوين نمط	كلاسيك	Count	3	25	12	26	4	70
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	4.3%	35.7%	17.1%	37.1%	5.7%	100.0%
	د م ل	Count	1	4	3	14	6	28
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	3.6%	14.3%	10.7%	50.0%	21.4%	100.0%
Total		Count	4	29	15	40	10	98
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	4.1%	29.6%	15.3%	40.8%	10.2%	100.0%

نمط التكوين الذي تخرجت منه * تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنةCrosstabulation

			تعززت فعالية الأستاذ وتطورت مهاراته في التواصل البيداغوجي بسبب إستخدام الرقمنة					Total
			بشدة موافق غير	موافق غير	محايد	موافق	بشدة موافق	
منه تخرجت الذي التكوين نمط	كلاسيك	Count	5	24	14	23	4	70
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	7.1%	34.3%	20.0%	32.9%	5.7%	100.0%
	د م ل	Count	1	6	3	11	7	28
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	3.6%	21.4%	10.7%	39.3%	25.0%	100.0%
Total		Count	6	30	17	34	11	98
		% within تخرجت الذي التكوين نمط منه	6.1%	30.6%	17.3%	34.7%	11.2%	100.0%