

## " الثقافة الرقمية وعلاقتها باتخاذ القرار والكفاية الإنتاجية "

## لدى القيادات الإدارية والعاملين في ظل هذه القيادات "

د/ الشيماء مجدي صالح

مدرس علم النفس الصناعي والتنظيمي

قسم علم النفس - كلية الآداب - جامعة سوهاج

يعيش العالم أزهى عصور الترف الإلكتروني ، فما تحدته التكنولوجيا الرقمية من تحولات وتحديات أدت إلى تغير العالم بشكل كبير ومستمر ، فقد حدثت تغيرات كبيرة في الحياة الشخصية والمهنية للأفراد في جميع أنحاء العالم ؛ مما أثر على جوانب المجتمع ، وأصبحت الآن جزءاً لا يتجزأ من تفاعل الناس سواء أكان في العمل أم التعليم أم الوصول إلى المعرفة والمعلومات ، وبدأت تلك التكنولوجيات الجديدة والناشئة في جعل المؤسسات والحكومات أكثر جودة عن ذي قبل ، ولكن من الملاحظ أن كلمة "الرقمي Digital" في مجالات عديدة كالإقتصاد مثلاً تعني أموراً جيدة وواعدة بتحقيق شركات ناشئة ذات طابع خاص مميز فالإقتصاد الرقمي لا ينحصر في الأمور المادية فقط ، بل هي رمزاً للأمال التي يطمح الإقتصاد إليها لذا فإنه ينظر إلى الرقمنة أنها ابتكاراً ناجحاً له قيمة كبيرة ، بينما في الميدان الثقافي "الرقمي" تمثل مصدراً للمخاوف الاجتماعية ، فالرقمنة تعد مصدراً جديداً للممارسات الاجتماعية الجديدة التي تشكك في شرعية بعض المعايير الثقافية الراسخة ، فمن وراء تلك التكنولوجيا الرقمية رؤى كامنة تجاه العالم ورهانات سوسيو- ثقافية على نطاق واسع ( ريمي ريفيل ، 2018 ، 27-39 ) .

ونتيجة للتشابك الدائم مع البيئة الرقمية التي أنتجتها شبكة الانترنت يحدث تأثيراً مباشراً في نمط استخدامنا لهذه الشبكة ، وقد أدى هذا التغيير إلى اكتساب ثقافة رقمية توصف بأنها ظاهرة اجتماعية تلاحظ بشكل مباشر وغير مباشر وهو ما توصلت إليه دراسة " Deuze , 2006 " ، وقد بدأ مصطلح "الثقافة الرقمية" في الظهور على يد " Paul Glistner " منذ عام 1997 حيث عرفها بأنها " القدرة على فهم واستخدام وتقييم المعلومات ودمجها من خلال الأجهزة الرقمية " ( ريمي ريفيل ، 2018 ، 27 ) ، عرفت " نيرة عبد الباقي ، 2017 " الثقافة الرقمية بأنها " قدرة الفرد على الاتصال وفهم الآخرين من خلال الوسائل التقنية ، والقدرة على استخدام وتنظيم وتقييم المعلومات الرقمية في البيئات التكنولوجية المختلفة" ؛ وبالتالي فإن الثقافة الرقمية لا تقتصر على امتلاك التقنية التكنولوجية بل يتعدى ذلك إلى مفهوم التعامل مع الآخرين والالتزام بالأخلاقيات عند التواصل عن طريق هذه التقنية ؛ ومن ثم يمكن القول بأن الثقافة الرقمية ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية ، إذ أن إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة إلى بيئة العمل يساعدها على الاستمرار والاستدامة في سوق العمل والمنافسة مع باقي المؤسسات المحيطة بها ، وفي ظل التحول إلى العصر الرقمي " Digital Age " قد تختفي مهن وصناعات بكاملها وستحل بدلاً منها مهن وصناعات أخرى جديدة.

وأشارت التجارب والخبرات التنفيذية إلى أن صناعة السياسات في علاقاتها بترشيد القرار عملية تتسم بالدينامية ، ويجب أن تتجاوز فكرة الفردية ، فترشيد القرار بحاجة إلى تكاتف جهود عديد من المؤسسات والهيئات والجهات الفاعلة ، واتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ، فما تقوم به الإدارة من تخطيط ومتابعة وتنظيم ومراقبة يحتاج إلى اتخاذ

قرارات جيدة ، من أجل أن تحقق الإدارة أهداف المؤسسة المطلوبة ، والقدرة على اتخاذ القرار ومتابعة مراحل تنفيذه تنمي لدى الفرد الإحساس بالإثارة والتشويق وتضفي على حياته الحيوية والنشاط ، وعلى الرغم من أن القرار عملية عقلية إلا أن النظام القيمي والاتجاهات تشكل دوافع مواجهة لما يصدر عن الفرد من قرارات ، فقد يتردد الفرد أحيانا ونشل قدرته على اتخاذ القرار عندما يعاني الخوف من الفشل أو عندما تتنابه مخاوف ندم ما بعد القرار ، وهنا تظهر أهمية علم النفس الصناعي والتنظيمي خاصة في محاولة حل هذه المشكلة لدى الشخص القائم باتخاذ القرار ( رافع الزغول، وعماد الزغول، 2003، 313 ) .

عرفت " الشيماء مجدي ، 2014 " اتخاذ القرار الإداري بأنه " عملية عقلية واعية ، تتضمن كل فعل إرادي وإداري يؤدي إلى تحقيق أهداف إدارية ، من خلال دراسة عدد من البدائل المتاحة ، والتي قد تكون محددة مسبقا أو تم اختيارها من خلال المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ، واختيار هذه البدائل يتأثر بقيم وأفضليات متخذ القرار من جانب ، وكذلك قيم وأهداف المنظمة التابع لها متخذ القرار من جانب آخر " ، ويتأثر اتخاذ القرار بعوامل عديدة من أهمها " القيادة " لما لها من أهمية وتأثير في العملية الإدارية بشكل مباشر وصريح ، كما تعد القيادة القلب النابض للعملية الإدارية فهي تؤثر وتتأثر ببيئة العمل ومناخه السائد وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة ، والتي عرفها - أي القيادة - محمد ناجي ، 2016 بأنها " العملية الإدارية التي يمارسها فرد محدد للتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أو أهداف محددة بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة حسب مقتضيات الموقف " .

لذا عند اتخاذ دولة ما قرار تحويل حكومتها التقليدية إلى حكومة إلكترونية لابد من أخذها في الاعتبار الجانب التقني ، من حيث جاهزيتها لهذا التحول كونه يعتمد في الأساس على التكنولوجيا والإنترنت في تقديم الخدمات ، ومدى كفاءة هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها ، فإذا كانت للدولة جاهزية تقنية للتحول ، مثل وجود سياسات منظمة للإجراءات والممارسات وعقوبات لمخالفة ذلك، وتوفر نوع من التوافق فيما يتعلق بالمنصات والتطبيقات والبنى الأساسية مع وجود نوع من التقبل لهذه التكنولوجيا واستخدامها والثقة بها من قبل المواطنين، وتوفر الموظفين والقيادات الإدارية من أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح، فإن نسبة نجاحها قد تكون مضمونة ، لأنه بإمكان العوامل التقنية أن تمكن أو تمنع نجاح الحكومة الإلكترونية في الدولة ، وقد أكدت مجموعة من الدراسات أن البنية الأساسية تُعد عنصرًا حاسمًا وقوة دافعة لتطبيقها واستدامتها، وتتكون من مرافق وأجهزة متنوعة وبرمجيات تخدم تطبيقها، كما أن الإدارة الجيدة لها بمثابة دافع مهم لنجاحها ( AIShihi, 2006; Pardo et al., 2017; Choi, et al., 2012; Khamis & Weide ) .

إضافة إلى ما سبق فسوق العمل تريد أفرادًا يمكنهم المساهمة في شيء جديد ، ويكونوا قادرين على إضافة قيمة من خلال الأفكار والخبرات وكذلك المعارف ، مما يعني استبدال الوظائف والشواغر التقنية بأدوات ومعدات تكنولوجية تتناسب مع التحول الرقمي الذي يجوب العالم ، ويتم دعوة العامل إلى العمل بطريقة أكثر تفاعلية ومنتاسقة مع الأهداف التنظيمية ، في هذا السياق تظهر عناصر "الاستباقية" ، " الإبداع" ، و"الاستعداد للتعلم" ، ومن ثم تبعاً ظهرت الحاجة إلى إعادة الثقافة التنظيمية ، فقد فهمت المؤسسات مدى أهمية أن يشعر العاملون بشعور جيد في بيئة

العمل وهو أمر جوهري من أجل زيادة جودة ونوعية الحياة ، ويمكن قياس جودة الحياة العملية من خلال الكفاية الإنتاجية .

فالكفاية الإنتاجية تؤدي دوراً هاماً في الوصول إلى التنافسية ، فالتنافسية هي إنتاج سلع أو خدمات تقابل أذواق المستهلكين في الأسواق وهذه السلع والخدمات لها مزايا لا تتوافر لدى السلع والخدمات المنافسة لها مما يجعلها مرغوبة أكثر في الأسواق ، وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم في تحديد الموقف التنافسي على المستوى القومي وأيضاً على مستوى المنظمة ، وعادة ما تستخدم المنظمات معدل العائد على الاستثمار والذي يعادل العائد على رأس المال المستثمر في الصناعة ، ونصيب المنظمة يوازي نصيب الدولة من السوق العالمية ( الشيماء مجدي ، 2014 ) ، وعرفها محمود أبو النيل ، 2005 " بأنها " زيادة في الإنتاج كماً وكيفاً لدى عمال الصناعة وندرة وقوع الحوادث والغياب بدون إذن ، والتمارض ، والتأخير عن العمل ومخالفة التعليمات والجزاءات ، فالعامل ذو الكفاية الإنتاجية المرتفعة -وفقاً لهذا التعريف- هو الذي يحقق كمية عالية من الإنتاج تتسم بالجودة ، أما العامل ذو الكفاية الإنتاجية المنخفضة هو الذي لا يستطيع الوصول إلا لمستوى منخفض من الإنتاج وبه كثير من الأخطاء بالنسبة لحسن الإنتاج وجودته " (محمود أبو النيل ، 2005 ، 542 ) .

وفي ظل التغيرات التكنولوجية الحالية ظهر تياران أحدهما يؤكد على أن التكنولوجيا تنشئ عدة عوائق وعراقيل في المؤسسات ولكنها لا تحدد نمط التنظيم بل إن كيفية استخدام التكنولوجيا يخضع للبناء الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة ، لأن ذلك يعني أن الأبحاث في نتائجها ركزت على الخصائص المادية للتكنولوجيا أولاً ثم البناء الاجتماعي للمؤسسة مما كان يعني التركيز على التكنولوجيا أو ما يعرف بـ "تجربة المستعمل" مما يعني إهمالها للجانب الإنساني والتركيز فقط على الجانب المادي وهو ما تداركه التيار الثاني ؛ من جهة أخرى ظهر تيار آخر من الأبحاث ركز على عوامل نجاح تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات مؤكداً في ذلك على ضرورة أن يندرج ذلك ضمن مشروع متكامل لا يهتم بالخصائص المادية للتكنولوجيا فحسب بل يتجاوز إلى مختلف الجوانب البشرية الاجتماعية الثقافية الاستراتيجية التي ترافق ذلك وهو ما أصبح يعرف بـ " مشاريع التحول الرقمي " في المؤسسة ، ويرتبط أي مشروع للتحول الرقمي بإحداث تغييرات جذرية متنوعة على مستوى التنظيم - الأفراد - التكنولوجيا - الاستراتيجية .... إلخ ، وتؤدي فيه الثقافة التنظيمية الدور المحوري في نجاحه أو فشله .

مشكلة البحث:

وعلى هذا الأساس يركز البحث الحالي على التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار لدى عينة من القيادات الإدارية؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية لدى عينة من العاملين؟
3. هل توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في الاتجاه نحو الاعتماد على الثقافة الرقمية في القيادة ؟
4. هل تختلف كفاءة اعتماد القيادة المؤسسية على الثقافة الرقمية وفقاً لسنوات الخبرة ؟

## أهمية البحث:

تكمن أهمية أي دراسة علمية في محورين أساسيين هما :

- موضوع البحث

- العينة المستخدمة في البحث

أولاً : بالنسبة لموضوع البحث : فالباحثة تتناول ثلاث متغيرات كل منها على قدر عال من الأهمية فهي تتناول الثقافة الرقمية التي تعد صلب الموضوعات البحثية الحالية التي تخدم أهداف التنمية المستدامة في مجال علم النفس عامة ومجال علم النفس الصناعي والتنظيمي خاصة ، ويتناول البحث الحالي كذلك القدرة على اتخاذ القرار والكفاية الإنتاجية في علاقتهما بالثقافة الرقمية باعتبار أن التكنولوجيا الرقمية الحديثة تستحق الاهتمام في العالم الإداري لمواكبة التغيرات الهيكلية والسلوكية في اتخاذ القرار كونها مؤشراً واضحاً لفهم البيئة الداخلية للمؤسسة ، وبالتالي نحن في حاجة إلى فهم الثقافة الرقمية والكيفية التي تنتشر بها لدى القيادات الإدارية التي أيضاً منوطة باتخاذ قرارات هامة تحقق أهداف المؤسسة وبالتالي فإننا نتساءل هل هناك عوامل تساعد على انتشار تلك الثقافة أم لا ؟ ، فكلما كانت المؤسسة قادرة على الانفتاح نحو التغيير والتكيف وتحقيق أهداف التنمية المستدامة كلما أمكنها المنافسة في سوق العمل بما يدعم كفايتها الإنتاجية .

ثانياً : بالنسبة للعينة المستخدمة في البحث : تستخدم الباحثة عينة القيادات الإدارية بجامعة سوهاج - وهي إحدى جامعات الصعيد - وبعض الجامعات الأخرى ، فالإدارة والقيادة هما حجر الأساس في أي عملية إدارية ناجحة ، ومن يمثلها من أفراد الإدارة خاصة القيادات ، وفي ظل الانتقال إلى مشروع التحول الرقمي الذي بدأت في تنفيذه جامعة سوهاج منذ وقت ليس ببعيد ، أصبح لنا تساؤلاً آخر هل عانت تلك القيادات من تغيير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة إلى الثقافة الرقمية أم كانت الأمور بسيطة في تطبيقها خاصة في ظل وجود فروق بين الذكور والإناث للاعتماد على الثقافة الرقمية كثقافة تنظيمية ؟ ، لذا لم تكف الباحثة بعينة القيادات الإدارية بالجامعة ، ولكنها أيضاً استخدمت عينة من الموظفين وأعضاء هيئة التدريس العاملين في ظل تلك القيادات الإدارية لقياس كفايتهم الإنتاجية .

ثالثاً : بالنسبة لأدوات البحث الحالي : أعدت الباحثة مقياس للثقافة الرقمية بشكل يمكنه أن يكون إضافة للبيئة العربية خاصة في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي ، وتستخدم الباحثة أيضاً مقياس " اتخاذ القرار الإداري ، " الكفاية الإنتاجية " من إعداد الباحثة في رسالتها للماجستير 2014 ، مع إجراء صدق وثبات الأدوات المستخدمة .

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى :

1. توضيح أهمية الثقافة الرقمية وتأثيرها الملحوظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
2. التعرف على العلاقة الارتباطية بين " الثقافة الرقمية واتخاذ القرار الإداري لدى عينة القيادات الإدارية.
3. التعرف على العلاقة الارتباطية بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية لدى عينة العاملين.

4. تحديد الفروق بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في الاتجاه نحو الاعتماد على الثقافة الرقمية في القيادة.

5. تحديد كفاءة اعتماد القيادات المؤسسية على الثقافة الرقمية وفق سنوات الخبرة.

الأطر النظرية والمفاهيم :

أولاً : الثقافة الرقمية : Digital Culture

يعد مفهوم " الثقافة الرقمية " من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال العلوم الإنسانية ، فهو يشير إلى المجال الذي يرتبط به المجال الرقمي ، وقد عرفها " بولز Bowles , 2012 " بأنها " القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية ، وأدوات الإتصال الرقمي ، لتحديد واستخدام وتقييم البيانات والمعلومات من خلال مجموعة من المصادر والأجهزة الرقمية وأداء المهام بكفاءة في البيئات الرقمية لتفعيل وتعزيز التنمية الأكاديمية والمهنية والشخصية " ، كما عرفها لoo ، وو ، وديلاتور ، ووننج ، 7 ، 2018 ، Law , Woo , De la Torre & Wong ، بأنها " القدرة على الوصول إلى المعلومات وإدارتها وفهمها ودمجها وتوصيلها وتقييمها وإنشائها بأمان وبشكل مناسب من خلال التقنيات الرقمية للتوظيف والوظائف المناسبة لريادة الأعمال " .

من هنا ظهرت أهمية " الثقافة الرقمية " باعتبارها مظهر من مظاهر تمكين الأفراد من استخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة وثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية أو الشخصية ، فقد أكدت اليونسكو ، 2005 UNESCO على أن الثقافة الرقمية تمكن الأفراد من السعي والبحث وتقييم وتحليل واستخدام المعلومات على نحو فعال لتحقيق الأهداف الشخصية والاجتماعية والمهنية والتعليمية ، بل هي تعد حقاً من حقوق الإنسان في العصر الرقمي كما أنها تعزز التنمية والاندماج الاجتماعي ، ويمكن حصر أهمية الثقافة الرقمية في العناصر التي أوضحتها دراسة كل من " Dunford , 2015 ; Lee , 2018 " هي :

- أن الثقافة الرقمية من المهارات اللازمة لعصر المعرفة.
- من أهم المهارات الأساسية للتعامل مع العصر الرقمي .
- ضرورة للتوظيف في العصر الرقمي .
- تمكن المؤسسات من المنافسة في سوق العمل .
- من المعايير الهامة التي تحدد القدرة التنافسية بين المؤسسات المختلفة .

مستويات الثقافة الرقمية :

تتجسد الثقافة الرقمية وفقاً للثلاث مستويات التي أشرنا لها سابقاً في نموذج Shien , 1990 ، فنجد أنه في المستوى الأول " بالنسبة للافتراضات الرئيسية تظهر من خلال الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في الابتكار أو التوزيع المتساوي للسلطة مما يتيح للعاملين من دمج أفكارهم ضمن الاستراتيجية الرقمية للمؤسسة ، المستوى الثاني " يتمثل في القيم والمعتقدات والأهداف التي تصبح رقمية بالدرجة الأولى وتتركز على السلطة ، وتوزيع المسؤوليات عبر وحدات الأعمال لتحسين الابتكار الرقمي ، وفي المستوى الثالث والأخير تظهر آثار ذلك من خلال الهياكل المرنة ،

والطرق الجديدة للتعاون بين الشركات الناشئة والمنصات والشركاء ( رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 ) ، وهو ما يبرج البحث تحقيقه بإبراز الدور الأساسي الذي تقوم به الثقافة الرقمية لضمان نجاح مشروع التحول الرقمي . وتجدر الإشارة هنا أن التحول الرقمي لا يعد جديداً - الذي يعد من وجهة نظر الباحثة أداة تطبيقية للثقافة الرقمية في العصر الرقمي وليس كما يراه البعض أنه ثقافة - ولكنه يتسم بالتجدد ، فقد بدأت التقنية الرقمية في القرن التاسع عشر بالاتصالات السلكية واللاسلكية وانطلقت في القرن العشرين بالصمام الإلكتروني والترانزستور ، والحاسب الآلي وصولاً إلى الإنترنت والموبايل الذكي (أحمد حسن ، 2019)، وقد فرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التجديد والابتكار، حتى تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها .

ويقصد بالتحول الرقمي " Digital Transformation or Digitization " الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل ، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجيات للتحول الرقمي ، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية ، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية ، والتقنية ، والأمنية ، والتشريعية ( مصطفى أمين ، 2018 ) ، وهو أيضاً مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة ، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات ، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي ، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (نوال البلوشية ، نبهان الحارصي ، علي العوفي ، 2020 ) .

### مكونات الثقافة الرقمية :

هناك عديد من الدراسات التي تناولت العوامل المساهمة في نشر الثقافة الرقمية ، فقد ربطت دراسة "هارت وهيس 2017 , Hart , Hess" نشر الثقافة الرقمية بالانفتاح نحو التغيير ، احتياجات العملاء ، الابتكار ، المرونة ، الاستعداد للتعلم ، الثقة ، روح المبادرة ، التسامح تجاه الفشل ، روح المخاطرة ، التعاون ، والمشاركة ، أما " دور وهولوتيك ، ونجر ، بيمبورن ، ويتزل 2018 , Duerr , Holotiuik , Wanger , Beimborn & Weitzel " اقترحوا العوامل التالية "فرق متعددة الوظائف ، التعاون الافتراضي ، هيكل مزدوج ، التعاون مع الشركات الناشئة والمنافسين ، إنشاء منصات مع الشركاء والمنافسين ، التعاون مع العملاء ، المعتقدات والقيم ، ثقافة الفشل ، احتضان المهارات الرقمية ، المساواة في السلطة ، صنع القرار المتبادل ، وأضافت دراسة فيال " Vial , 2021 " عوامل أخرى منها (استعمال التقنيات الرقمية ، التخريب ، الاستجابات الاستراتيجية للاضطراب الرقمي تغيير الهيكل التنظيمي ، حدود المنظمة ) ، بينما حدد كلاً من " رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 " العوامل العناصر التالية ( القيادة التحويلية الرقمية ، الرؤية المشتركة ، التمكين التكنولوجي ، الإبداع والابتكار التكنولوجي ، التغيير الهيكلي ، الانفتاح نحو التغيير ) وفي رأيهم أنه لكل عامل دور هام في نشر الثقافة الرقمية بداخل وخارج المؤسسة .

وبناءً على ما سبق تعرف الباحثة الثقافة الرقمية إجرائياً " بأنها قدرة الفرد على الاتصال وفهم الآخرين من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة، وكيفية التعامل والالتزام الاخلاقي والمهني عند التواصل من خلال تلك الوسائل، كما أنها القدرة على الوصول إلى المعلومات الرقمية واستخدامها وتنظيمها ودمجها في البيئة الرقمية، وتحقيق تواصل فعال مع الزملاء في العمل من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وكيفية التعامل بالالتزام الأخلاقي والمهني معهم ، وذلك في ضوء ما تعبر عنه فقرات الأداة المستخدمة في البحث الحالي " .

ثانياً: اتخاذ القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرار لها اهتمام خاص في علم النفس الصناعي والتنظيمي خاصة وأنه يرفع شعار " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " ، وكيفية تصميم وظائف تتلاءم مع إمكانيات الفرد ، وكذلك تزويد من وقع عليهم الاختيار كمديرين بمعلومات أساسية عن طبيعة أتباعهم وكيفية اتخاذ القرار المناسب، الذي يضمن لنا جودة أعلى في الأداء وأخطاءً أقل كلما أمكن ذلك.

استخدم مفهوم " اتخاذ القرار " في الإدارة بشكل أساسي ، بل إن بعض مدارس الإدارة كانت نظرياتها الأساسية ترتكز على مفهوم " اتخاذ القرار " فعلى سبيل المثال ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام 1938 حين ظهر كتاب " وظائف المديرين The Function Of Executives " لـ " شستر برنارد Shuster Bernard " ، ثم تبعه بعد ذلك في عام 1947 ظهور كتاب " السلوك الإداري Administrative Behavior " لـ " هربرت سيمون Herbert Simon " فأحدث تطوراً هائلاً في الفكر الإداري ، حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات ( بندر العتيبي ، 2008 ، 11 ) .

عرف " هاريس Harris , 2008, 51 " اتخاذ القرار بأنه " دراسة تحديد واختيار البدائل القائمة على قيم وأفضليات متخذ القرار ، وبذلك تتضمن عملية اتخاذ القرار خيارات بديلة ليضعها متخذ القرار في الاعتبار وفي هذه الحالة لا نريد فقط التحقق أو التعرف على أكبر عدد ممكن من هذه البدائل ولكن أيضاً اختيار إحدى هذه النقاط . (1) اختيار أعلى احتمالات النجاح أو الفعالية ، (2) أفضل ما يتفق مع أهدافنا ، ورغباتنا ، ونمط حياتنا وقيمتنا .. وما إلى ذلك ، وبالتالي فإن " هاريس " يؤكد على تأثير القيم والأهداف التابعة لمتخذ القرار ؛ إلا أن " الشيماء مجدي ، 2014 " عرفت أنه " عملية عقلية واعية ، تتضمن كل فعل إرادي يؤدي إلى تحقيق أهداف معينة ، من خلال دراسة العديد من البدائل المتاحة ، والتي قد تكون محددة مسبقاً أو تم اختيارها من خلال المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ، واختيار هذه البدائل يتأثر بقيم وأفضليات متخذ القرار من جانب ، وكذلك قيم وأهداف المنظمة التابع لها متخذ القرار من جانب آخر " .

#### مراحل اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تمر بمراحل متعددة، يتعامل من خلالها مع قضايا شخصية أو مهنية أو إدارية ومن ثم الحصول على المعلومات وتوليد الأفكار، وتقييم هذه الأفكار وتحديد المكاسب والخسائر التي يمكن أن تحدث واختيار أفضل البدائل المتاحة ، ثم تنفيذ القرار ومتابعته، وتظهر الحاجة إلى اتخاذ القرار في مواقف متعددة

بعضها قد يكون مشكلة تتطلب حلا أو وضعاً يتطلب إجراء نشاط بعينه ، ويمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية ( الشيماء مجدي ، 2014 ) :

1. تحديد المشكلة والتعرف على عناصرها في ظل وجود بيانات دقيقة وكافية عن المشكلة .
2. إيجاد البدائل من خلال وضع عدة بدائل كحلول مقترحة للمشكلة.
3. تقييم البدائل والمفاضلة بين البدائل المقترحة لاختيار أفضلها بما يتناسب مع المشكلة.
4. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار
5. متابعة تنفيذ القرار

ومن هذا السرد لخطوات عملية اتخاذ القرار يتضح أهمية المعلومات في اتخاذ القرار، ذلك أنها المعطى الأساسي لاتخاذ القرار السليم وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة وشاملة كلما أسهم ذلك بفعالية للوصول إلى قرار مناسب سريعا ، وبالتالي فإن المعلومات التي تستخدم كمدخل لاتخاذ القرارات لا بد أن يتوفر فيها الآتي:

- أ. بيانات تفصيلية عن كل الجوانب المتعلقة بموضوع القرار .
- ب. تحديد المشكلة بشكل دقيق مع توضيح أسبابها ونتائجها.
- ج. تقديم واقتراح جملة من الحلول لهذه المشكلة مع توضيح إيجابيات وسلبيات كل حل من الحلول.
- د. توفير تغذية راجعة عن القرارات التي تم إنجازها بحيث يشمل ذلك آثارها السلبية والإيجابية معا.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

يمكن القول بأن هناك عوامل عديدة تؤثر على عملية اتخاذ القرار يمكن تقسيمها كالتالي:

1. عوامل تتعلق بالبيئة.
2. عوامل تتعلق بالفرد متخذ القرار.
3. عوامل تتعلق بالقرار نفسه.

وفيما يلي شرح تفصيلي لأثر كل عامل على عملية اتخاذ القرار وأهميته كالتالي :

أ. عوامل تتعلق بالبيئة : البيئة هي " مجموعة النظم التي لا تنتمي إلى النظام ولكن على علاقة جوهرية ومباشرة به، وبالتالي يمكن القول بأن بيئة القرار الإداري هي مجموعة العناصر أو النظم والأنساق البيئية التي تؤثر فيه وتتأثر به"(شمس الدين عبد الله ، 2005 ، 33 ) ، وكل قرار يتعلق بالبيئة المحيطة به ، والتي تتيح مجموعة من المعلومات والبدائل والقيم ، والاختيارات المتاحة لمتخذ القرار ، ولا يمكن القول بأن الضغط الرئيسي في أوقات الأزمات هو البيئة بقدر ما يكون الوقت أكثر ضغطاً على القائم باتخاذ القرار ، وتتمثل البيئة في :

1. عوامل البيئة الخارجية : وهي كل العوامل التي تؤثر في القرار بطريقة غير مباشرة ، وتتمثل في العناصر التالية :

أ. العوامل الاقتصادية وهي العوامل التي تتعلق بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي في سوق العمل.

- ب. العوامل السياسية والتنظيمية وهي العوامل التي تتعلق بالأجواء السياسية السائدة في الدولة من حيث الاستقرار الاقتصادي والقوانين والعلاقات الخارجية .
- ج. العوامل الثقافية والاجتماعية وهي العوامل التي تتعلق باللغة وتتضمن العادات والتقاليد الاجتماعية والمعايير والقوانين المجتمعية والتي تنظم علاقة الفرد بالآخرين من حوله ( حسين علي ، والساعد رشاد ، 2001 ، 22 ) .
2. عوامل البيئة الداخلية : التي تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار وهي تتمثل في نظام الحوافز والمكافآت والعقاب الذي تقوم به المنظمة تجاه المقصرين، كما تشمل الإمكانيات والمستلزمات والموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، وخاصة فيما ينظم العلاقة بين المدراء والعاملين بالمؤسسة (كاسر المنصور ، 2000 ، 30) .
3. عوامل تتعلق بالفرد نفسه : تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر وغير مباشر بالعوامل النفسية للفرد وتركيبته الشخصية ، فالسلوك الإنساني يتأثر بالدوافع والانفعالات التي تنتاب الفرد أثناء عملية اتخاذ القرار مثل القلق والخوف والتردد التي تزداد كلما زاد عنصر الغموض والمخاطرة ، مما يعيق سرعة التصرف وتعطل الفكر مما قد يشعر الفرد بأنه في حالة شلل فكري تام ويعطيه إحساس بالعجز ، وهناك ثلاثة أنواع من السلوك تحدث نتيجة لهذه العوامل هي الإجهاد والحذر والتسرع ( محمد كبييه ، 1990 ، 73 ) ، ذلك أنه كلما تمتع الفرد بصحة نفسية جيدة كلما أدى ذلك إلى اتخاذ قرارات سليمة وجيدة ، بينما يميل الفرد سئ التكيف النفسي إلى اتخاذ قرارات تعاني من النقص والخلل وأحيانا الخطأ والتعثر في تنفيذها ( فراس مصطفى ، 2006 ، 5 )
- ب. عوامل تتعلق بالقرار نفسه : كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ويمكن تناولها في النقاط التالية :
1. نمط القرار : فهناك فروق فردية في اتخاذ القرار، ويتحدد ذلك من خلال أربعة أنماط أساسية للقرارات تتمثل في : تفضيل الحلول البسيطة المباشرة من خلال القواعد المتبعة في المنظمة، أو تحليل البدائل بدقة، أو بناء المفاهيم ( وهو يعنى استخدام مدخل إنساني في اتخاذ القرار )، أو المدخل السلوكي والذي يلاحظ فيه أن الأفراد يميلون إلى تقبل اقتراحات الآخرين ويهتمون بالمنظمة (جرينبيرج جيرالد وروبرت بارون ، 2004، 411 )
2. الزمن المتاح لاتخاذ القرار : يشكل عنصر الزمن عنصراً أساسياً في بلورة القرار بشكل جيد ، فإذا أتيح للفرد وقت كاف لاتخاذ قرار ما فانه يكون في الغالب قراراً سليماً ، إذ أنه في هذه الحالة يمكن تحديد الأهداف الأكثر وضوحاً وأن يجمع بيانات كافية من مصادر متعددة وأن يقارن بين هذه البدائل من خلال خصائص متعددة ويحدد إيجابياتها وسلبياتها ولكن إذا طلب منه أن يتخذ قراراً تحت ضغط الوقت فسيكون حتماً قراراً بلا أهداف واضحة أو معلومات كافية ( فراس مصطفى، 2006، 56) .
3. طبيعة القرار : إذ قد يتعلق القرار بالمستقبل ويكون أحياناً غير محدد الملامح ، ويصعب على الفرد أن يحكم ما إذا كانت الآثار المترتبة عليه نافعة أو ضارة ، تحقق أهدافه أو لا تحققها ، كما أن القرار قد يتضمن درجة من المخاطرة ، ويخشى الفرد أن يتخذه فيندم عليه ؛ أما إذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ القرار واضحة ، فإن

الفرد يستطيع المفاضلة بين البدائل ويختار البديل الذي يضمن له المنفعة ويخلو من المخاطرة ومأمون العواقب ( رافع الزغول وعماد الزغول ، 2003 ، 321 ) .

أنواع القرارات : يمكن تصنيف القرارات وفق معايير محددة منها :

1. أهمية برمجتها : ميز " سيمون Simon . H " بين نوعين أساسيين من القرارات هما:

قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة : Programmed and non-programmed Decisions. : وتعنى

القرارات المبرمجة تلك القرارات التي يتخذها الفرد لمواجهة أوضاع روتينية متكررة ، ويطور الفرد - خاصة الإداري - مجموعة من الإجراءات الروتينية والتقنيات والقواعد التي يستخدمها لمواجهة مثل هذا النوع من المشكلات (جرينبيرج جيرالد وروبرت بارون ، 2003، 405 ) ، تساعد قواعد القرارات على صناعة قرارات روتينية وتشغيلية سريعة دون الحاجة إلى إجراء خطوات اتخاذ القرار على نحو شامل لدى مواجهة المشكلات الروتينية المتكررة ، وهذا يجعلنا نقول بأن القرارات المبرمجة تساعد الفرد على مواجهة أحداث اليومية والتكيف معها ( محمد كبيه ، 1990، 35 ) .

وعلى الجانب الآخر كانت القرارات غير المبرمجة وهي تلك التي يتخذها الفرد بهدف مواجهة مشكلات غير روتينية وغير متكررة ، في حل مشكلة قليلة الحدوث أو أنها مشكلة غير واضحة ، وهذا النوع من القرارات يحتاج التي تفكير تأملي وجهد فكري وخبرة وافية ، وكثرة البحث عن المعلومات ، ولذا فهي تستغرق وقتا طويلا ، وتتطلب القدرة على التجديد والبصيرة النافذة والحكم السليم ، أضف إلى ذلك أنها تهدف لحل مشكلة جديدة وبالتالي لا بد لها من أن تستجيب للعوامل التي تشكل السياق العام والخاص ، وربما تعمل على التغيير في مجرى الأحداث ومن أمثلتها قرار الخصخصة أو فتح مشروع جديد أو .. إلخ (جرينبيرج جيرالد وروبرت بارون ، 2003، 405 ، Snigh ,Dey , Jain ، 2020 , & Mujumdar ) ، ويمكن القول بأن القرارات المبرمجة وغير المبرمجة يختلفان وفقا لنوع الجهد المطلوب ودرجة اعتماد الحلول على السياسات والإجراءات الموجودة بالمنظمة والوحدة التي تتخذ القرار عادة .

2. النمط القيادي لمتخذ القرار : وهي إما فردية أو جماعية :

القرارات الفردية والقرارات الجماعية:- القرار الفردي هو ذلك القرار الذي يتخذه فرد واحد دون غيره أو دون أن يشترك أحد معين في اتخاذ القرار وهذا يعني أنه لا يستشير الآخرين في جمع البيانات والمعلومات ، ولكنه يعني أن يباشر الفرد مسئولية اختيار البديل الملائم بنفسه ، أما القرارات الجماعية هي القرارات التي يشترك في اتخاذها أكثر من فرد ، والأهم هو أن يتم اختيار البديل الملائم من قبل أكثر من شخص إما بالإجماع أو بالأغلبية ، ويغلب أن تكون القرارات الفردية أقل أهمية من القرارات الجماعية سواء في حياة الفرد أو المؤسسة (فراس مصطفى، 2006، 100 ) .

3. أهمية القرار نفسه : قدم " Anoff " تصنيفا لأنواع القرارات قسمها إلى ثلاث مجموعات هي:

القرارات الاستراتيجية : يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمواجهة مشكلات هامة ودرجة ذات تأثير بالغ في حياة القائم باتخاذ القرار ، ويستمر تأثير هذا النوع من القرارات في حياة الفرد أو المؤسسة لفترة طويلة، إذ أنه بعد أن يتم اتخاذها يصعب التراجع عنها إذ يصبح هذا التراجع عنها أمر غير مقبول أو غير ممكن ، وتتصف هذه القرارات بأنها غير

متكررة ، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها ، كما أن هذا النوع من القرارات يؤخذ عند قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المنظمة (جرينبيرج جيرالد وروبرت بارون ، 2003، 411) .

القرارات التكتيكية أو الإدارية : وفي المقابل هناك القرارات التكتيكية التي يتم اتخاذها من أجل تنفيذ القرارات الإستراتيجية وهي قرارات يتم تنفيذها في فترة زمنية قصيرة ولا تتطلب تعمقا فكريا أو إبداعيا ، ولكنها تستخدم توجيهات وإجراءات جاهزة مسبقا ويمكن القول بأنها تشبه القرارات المبرمجة في كثير من الخصائص (المرجع السابق) ، وهي قرارات متكررة ، وينصب هذا النوع من القرارات على تسيير الموارد ، وتؤخذ هذه القرارات عند مستوى إداري وسطي ، على عكس القرارات الإستراتيجية .

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار الرشيد :

أشار " فخري عبد الهادي ، 2010 ، 269 " نقلا عن " هيويز ويوبين " أن هناك ستة معوقات للقرار تحد من فاعليته هي على النحو التالي :

1. التنظيم الخاطئ للمشكلات : فبعض المشكلات يمكن إعطاؤها أهمية ودراستها للوصول إلى حل لها ، بينما هناك مشكلات أكثر منها أهمية لم يتم بحثها ، والحل ينحصر في تحليل المشكلة ، هل هي سهلة وبسيطة أم أن لها العديد من العناصر المعقدة ، وقد يستفيد المدير من ذلك في توفير الوقت لجمع المعلومات مع مراعاة عدم تأخير القضايا وإهمالها .
2. التسرع والخطأ في إصدار القرارات : حيث ينتج عن ذلك اتخاذ قرارات هامة سريعة دون تفكير وروية نتيجة لعدم الاستفسار التام عن المشكلة ، وجمع معلومات كافية عنها .
3. التفكير المزدوج : يقع كثير من متخذي القرار في وضع القضايا التي يتخذون بشأنها في محيط ضيق لا يتعدى جانبها السلبي والإيجابي وهذا خطأ في حد ذاته ، فقد تكون القرارات الصائبة خارج حدود هذه الدائرة الضيقة فكلما اتسع مدى اختيار الحلول زادت فرصة التوصل إلى أفضل القرارات .
4. القرار الوحيد الذي لا قرار دونه : وهو الذي يعبر عن القرار الفردي المتعسف والذي قد يكون خاطئا لأن الكثير من القرارات يتطلب مناقشات مستفيضة وخاصة مع الآخرين .
5. التقصير في عملية الاتصال : ينصب اهتمام متخذ القرار على اتخاذ قرارات من شأنها تحقيق الأهداف وإنجازها بفاعلية وكفاءة ، وإذا كانت القرارات غير واضحة للجميع فإنها لا تحقق شيئا من الأهداف .

ثالثاً: الكفاية الإنتاجية:

إن أهمية دراسة الكفاية الإنتاجية وتحسينها في الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بشكل خاص برزت لعلاقتها الوثيقة بتحسين استغلال الموارد الاقتصادية للحصول على أكبر عائد أو أفضل خدمة ( سعيد حسن ، سراج عابد ، 2008 ، 199 ) ، فالجميع يعمل على تحسينها ورفع معدلاتها لدرجة أنها أصبحت معياراً ومؤشراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً ( رشا نصر ، 2004 ، 113 ) ، فالإنتاج هو الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات الصناعية ؛ ذلك أن زيادة الإنتاج كماً وكيفاً معناه تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة الصناعية وما يستتبع ذلك من تحسن

أوضاع العاملين بهذه المؤسسات ، وكأن الإنتاج هو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المؤسسات الصناعية ( محمد شحاتة ، 2005 ، 198 )

وقدم أيضاً " محمد زيدان ، 2007 ، 16 " تعريفاً إجرائياً آخر للكفاية الإنتاجية " أنها نسبة الداخل في أي عملية إنتاجية إلى الخارج من هذه العملية الإنتاجية بمعنى أن الكفاية الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات المدخلات ، والمخرجات هنا هي كل ما ينتج من سلع أو خدمات ، أما المدخلات هي رأس المال والقوى العاملة والمواد والماكينات ، وهي ما تسمى بمعاملات الإنتاج " ، وعرفتها " الشيماء مجدي ، 2014 " بأنها " كل سلوك يعبر عن كفاية العامل في المؤسسة والتي تتضح من خلال انتظامه في العمل ، الرضا عن العمل والأجر ، والتزامه بالتعليمات ، وقلة الغياب ، وعدم استهدافه للحوادث ، وعدم التمارض ، وعدم التذمر ، ... إلخ ، والتي تعبر عنها الأداة المستخدمة في البحث الحالي " .

### أهمية الكفاية الإنتاجية :

الكفاية الإنتاجية هي مؤشر لمدى حسن استغلال المدخلات في تهيئة قدر معين من الناتج ، فإنتاجية العامل تعكس مدى قدرته ودفاعيته أو سعيه للأداء المثمر ، وكلما ارتفعت إنتاجية المنظمات في بلد أسهم ذلك في ارتفاع إنتاجيته ( أي الإنتاجية القومية ) وانتعاش الاقتصاد فضلاً عن تعزيز الأمن القومي ( أحمد مصطفى ، 1998 ، 605 ) ، حددت كلاً من " كارين وفنتاكش 2003 , Karne , Vankatesh " أهمية الكفاية الإنتاجية في الآتي :

1. إنتاج كميات أكبر من الوحدات بمجهود أقل وبموارد أقل مما يجعل السلعة أكثر قدرة على منافسة مثيلاتها في السوق .
2. تؤدي الكفاية الإنتاجية إلى تخفيض الأسعار ( أي أسعار بيع المنتج ) ، وانخفاض الأسعار يؤدي إلى زيادة بيع المنتج ويكون مطلوباً من المستهلكين مما يعني زيادة الدخل لهذه المؤسسة .
3. تعمل الإنتاجية على استخدام أفضل للموارد النادرة ذات الاستعمالات القليلة .
4. تعد الإنتاجية هي المصدر الوحيد لزيادة الثروة القومية، فاستخدام المنتج للموارد يقلل من الفاقد في الإنتاج وبالتالي يحافظ على الموارد النادرة من الضياع والتلف.
5. يؤدي زيادة الإنتاجية في المدى الطويل نتيجة لنجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح إلى جذب المزيد من العاملين بها ، وهو بذلك " يصحح الفكر الخاطئ عن العلاقة بين التوظيف والإنتاجية حيث يعتقد بعض المديرين أن تحسين الإنتاجية لدى العاملين فإنه لا بد أن ينتج عنه فصل العاملين أو تخفيض أعدادهم ، ولكن الملاحظ أن المنشآت التي تدار جيداً في الولايات المتحدة الأمريكية أو اليابان أو إنجلترا أو الهند دائماً تؤمن الوظائف للعاملين بها وذلك عن طريق عدم التعيين والتسرب الطبيعي عن طريق عدم إحلال للعمالة التي تترك العمل ، وفي الأجل الطويل فإن كثيراً من المنظمات يزيد من مستويات التوظيف نظراً لارتفاع مستوى الطلب أو تحسين الكفاية الإنتاجية ، فمن المفترض أن يؤدي تحسين الكفاية الإنتاجية إلى تحسين مستوى المعيشة وتخفيض البطالة وليس العكس كما يعتقد البعض " .

وأيضاً يمكن تقويم إدارة المؤسسات الإنتاجية من خلال عنصرين هامين : أولهما : الفاعلية EFFECTIVENESS وهي التعبير عن قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المنوط بها ؛ وثانيهما : الكفاءة EFFICIENCY أي القدرة على تحقيق الإنجاز المطلوب وفقاً لما هو محدد ، ويشير أيضاً في مجال الإدارة إلى التكلفة الكلية للمنتج النهائي ذي أعلى جودة ممكنة، وبالتالي فإن الكفاءة الإنتاجية تزداد بزيادة الكفاءة والفاعلية ( السعيد عاشور، 2000، 274) ؛ وهذا يقودنا إلى افتراض أن الكفاءة الإنتاجية تتطلب من الإدارة فاعلية جيدة وهي لا تتحقق إلا من خلال قيادة تحويلية رقمية قادرة على إحداث تغييرات جذرية بشكل مرن في الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع الانفتاح للتغيير والتمكين التكنولوجي مع تدريب رقمي بشكل متميز مما يعني إنشاء وحدات رقمية ذات طابع خاص في ظل تغييراً كاملاً للهيكل التنظيمي والذي يتضح من خلاله رؤية مشتركة يتعاون كل من في المؤسسة على تحقيقها وبالتالي تكون لدينا قائد تحويلي رقمي قادر على اتخاذ قرارات إدارية جيدة ، مما ينعكس إيجابياً على رضا العاملين عن العمل وشعورهم بأنهم جزء من إدارة المؤسسة مما يحفزهم لإنتاج أفضل يحقق تقدم المؤسسة .

الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة للدراسات السابقة في محورين الأول الدراسات ذات العلاقة بالثقافة الرقمية أو الثقافة المعلوماتية أو التحول الرقمي واتخاذ القرار، والثاني الثقافة الرقمية والكفاءة الإنتاجية، كما يلي :

بالنسبة للمحور الأول : الدراسات التي تناولت الثقافة الرقمية واتخاذ القرار :

أوضحت دراسة " Brynjolfsson & Hit , 2002 " أن نظام المعلومات مفتوح ومتاح للجميع في المنظمات الرقمية والتي تعمل على تمكين أعضائها وإعطائهم حرية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية الدنيا ، كما أنه يوجد استثمار حافل للثقافة الرقمية للمنظمة والتي لها أثر في تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات ومن ثم في زيادة إنتاجية المؤسسة وكفاءة أفرادها .

تناولت دراسة " Anthony , 2015 " الحاجات التدريبية اللازمة لمقدمي الاستشارات النفسية عبر الإنترنت على مهارات الثقافة الرقمية ، واستخدمت المنهج الوصفي ، حيث أكدت أن التطور التكنولوجي وسرعة تقديم خدمات الصحة النفسية عبر الإنترنت أصبح مصدر قلق للمهنة ، كما أوضحت أهمية الاعتراف بالحاجة إلى التدريب على نقل المهارات التكنولوجية للمعالجين وجها لوجه ، حيث تطورت بيئة الإنترنت ، كما أظهرت الدراسة الحاجة إلى مواكبة الثقافة الرقمية من خلال تقييم آراء العملاء المقدمة لهم في الخدمات الاستشارية ، وأن هذا الأمر بات ضرورياً للمعالجين النفسيين عبر الإنترنت، حيث يساعدهم ذلك على تقديم الخدمات بشكل فعال عبر الإنترنت وغيره.

إلا أن دراسة " نايلة عثمان ، 2017 " هدفت إلى التعرف على دور الثقافة الرقمية في تعزيز المهارات الإدارية ، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة لمنهج دراسة حالة لمستشفى "بست كير" ، وطبقت الباحثة استبانة للثقافة الرقمية على عينة عددها 50 فرداً ، وقد توصلت إلى أن استخدام الثقافة الرقمية أدى إلى تطوير المهارات الإدارية ، وأن وجود تنسيق بين تفعيل الثقافة الرقمية والمهارات الإدارية يساعد في الالتزام باحتياجات العملاء متلقي الخدمة ، ومن ثم حاولت دراسة " Mmundesn , 2017 " إعادة تصميم نظام إدارة معلومات التعليم الرقمي EMIS

وتطبيقه على شبكة الإنترنت المتنقلة في زامبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن زامبيا دولة غنية بالموارد الطبيعية إلا أنها تفتقر للبنية التحتية التكنولوجية ، وأوصت الدراسة بعمل من الهاتف المحمول إلي شبكة الإنترنت برنامج تجريبي لنظام للتغلب على التحديات في البنية التحتية ، لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبشكل لا مركزي.

من جانب آخر حاولت دراسة " مدثر صالح ، فردوس عبد الرحمن ، حمد رابع ، 2018 " التعرف على موقف واتجاه الأساتذة الجامعيين السودانيين نحو دور مصادر المعلومات الرقمية في تشكيل الوعي المعلوماتي، من خلال التعرف على الإشباع المتحققة للأساتذة من استخدام مصادر المعلومات الرقمية، وتقييم هذه المصادر كأداة لتشكيل الوعي المعلوماتي، تمثلت الإجراءات المنهجية المتبعة في استخدام المنهج المسحي بالعينة، بالاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وقد توصل الباحثون إلى أنه تحليل وتفسير محتوى المعلومات بأسلوب نقدي يعتبر أهم معايير لتقويم مصادر المعلومات الرقمية، كما أثبتت الدراسة بأن مصادر المعلومات الرقمية لا تحقق نتائج بحث كافية ، كما أنها مصادر ليس لديها مصداقية وثقة كافية.

وتناولت " إسرائ السماك ، 2019 " مدى توظيف الثقافة الرقمية في إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، وطبقت الباحثة استبانة الثقافة الرقمية من إعدادها والموزعة على مجالين الأول كفاية الثقافة الرقمية والثاني توظيف الثقافة الرقمية في إدارة الوقت على عينة بلغت 45 مشرفاً ومشرفة ، وتوصلت إلى أنه يوجد فروق دالة إحصائية في توظيف الثقافة الرقمية لإدارة الوقت لدى مديري المدارس في المجال الأول والثاني لصالح الإناث .

بينما ركز كلاً من " رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 " على العوامل المساعدة لبناء ثقافة رقمية من وجهة نظر عينة من الخبراء في المؤسسات الإدارية ، تضمن نجاح مشاريع التحول الرقمي ، وللتعرف على هذه العوامل المساهمة تم تمثيلها في 3 استبيانات تم عرضها على مجموعة من الخبراء في 10 مؤسسات جزائرية تم اختيارهم وفق خصائص المؤهل العلمي ، الخبرة ، المنصب القيادي ، وقد بينت الدراسة ثلاث فرضيات داعمة للفرضية الأساسية للدراسة المتمثلة في " تؤثر الأبعاد ( القيادة التحويلية الرقمية ، الانفتاح نحو التغيير ، الرؤية المشتركة ، التمكين التكنولوجي ، الإبداع والابتكار الرقمي ، التغيير الهيكلي ) تأثيراً قوياً ومباشراً على الثقافة الرقمية ، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية ذلك الدور الوسيط لكل من بعدي القيادة التحويلية الرقمية والانفتاح نحو التغيير في بناء ونشر الثقافة الرقمية. كما هدفت دراسة كل من " نوال البلوشية ، نبهان الحارصي ، علي العوفي ، 2020 " إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان ، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية ، وتقييم مستوياتها في التحول ، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب ، تماشيًا مع التوجهات العالمية في المجال ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي ، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة ، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة ، وطبقت الدراسة على أربع مؤسسات

حكومية وهي وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط، وتوصلت الدراسة إلى قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً ، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدّم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018 ، وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية.

واستهدفت دراسة " بسمة البسيوني ، 2021" أثر الحوسبة السحابية كأحد تقنيات التحول الرقمي على محاسبة التكاليف ، والتي توصلت إلى أن استخدام تقنيات التحول الرقمي المتمثلة في الحوسبة يساعد في تقليص التكاليف مما يجعل عملية اتخاذ القرار في منظمات الأعمال عملية سلسلة وعقباتها ضئيلة في وجود كوادر مدربة على استخدام الحوسبة ، مع ضرورة تكيف هيكل التكلفة من خلال محاسبة التكاليف وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي الذي أصبح الاتجاه السائد في الوقت الحالي .

#### أما بالنسبة للمحور الثاني : الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية :

تناول " Aydin , Sarier & Uysal , 2013" في دراسته تحديد موقف العاملين في مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس تجاه التخطيط الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرار ، على عينة قوامها (176) ، وتم استخدام مقياس الموقف للتخطيط الاستراتيجي وهو يتكون من خمسة أبعاد هي (التطوير التنظيمي ، وعدم الثقة ، والإنتاجية ، والكفاءة ، والمقاومة ) ، وتوصلت الدراسة إلى أن العاملين في مديرية التربية والتعليم بـ"كوتاهية" ومديري المدارس لهم اتجاه إيجابي تجاه التخطيط الاستراتيجي ، ومع ذلك كان هناك عدد كبير من أفراد العينة لديهم اتجاه سلبي تجاه عدم الثقة والمقاومة ، وتفترض الدراسة أن عدم الثقة راجع هنا إلى نقص المعلومات ، وبما أن التخطيط الاستراتيجي له دور إيجابي في اتخاذ قرار جيد فإن الدراسة تفترض أن له دوراً أيضاً في تحقيق كفاية إنتاجية متميزة إذا ما تم اتخاذ قرارات جيدة وفق تخطيط استراتيجي معد سلفاً.

بينما هدفت " ولاء محمود ، 2018 " إلى التعرف على واقع مقومات تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها في العصر الرقمي ، وقد أسفر الواقع عدم توافر تلك المقومات وعدم الاستجابة للتغيرات التي يفرضها العصر الرقمي ، الأمر الذي فرض ضرورة رسم ملامح مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة لتنمية أعضاء هيئة التدريس في العصر الرقمي بما يحقق كفايتهم الإنتاجية بشكل جيد .

وهدف دراسة " عبد الرحمن المطرف ، 2020 " إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية ، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات

العالمية والكوارث ، وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحويل الرقمي ، وتم التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من (220) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة ، وتوصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الخاصة والحكومية في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحويل الرقمي لصالح الجامعات الحكومية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة ، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية مما أثر في كفايتها الإنتاجية.

بينما أكد كلاً من " طلق السواط ، ياسر الحربي ، 2022 " على أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ، ليس هذا فحسب بل إن معوقات التحويل الرقمي تحد من كفاءة الأداء لعضو هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز ، وقد توصل الباحثان الى ما سبق من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، في تطبيق استبيان على 599 عضوا بالجامعة .

#### فروض البحث :

من خلال العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة تقترض الباحثة الآتي:

يحاول البحث التحقق من مدى صحة الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار لدى القيادات الإدارية بالجامعات"
  - 2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية لدى عينة من العاملين في ظل هذه القيادات الإدارية "
  - 3- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في الاتجاه نحو الاعتماد على الثقافة الرقمية في القيادة."
  - 4- تختلف كفاءة اعتماد القيادة المؤسسية على الثقافة الرقمية وفقا لسنوات الخبرة لدى عينة القيادات الإدارية ."
- الإجراءات الميدانية للبحث:

- (1) منهج البحث: اعتمد البحث الحالي علي استخدام المنهج الوصفي الارتباطي ، لاعتباره المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث، من خلال جمع البيانات وتصنيفها، وتحليلها، واستخراج النتائج.
- (2) إجراءات التطبيق: في بداية الإجراءات الميدانية للبحث تم اتباع عدد من الإجراءات وهي:
- (1) تم تحديد عدد من شروط اختيار عينة البحث تمثلت في:
- أ- أن تمثل عينة البحث كلاً من الجنسين (ذكور، وإناث) لتمثيل مجتمع البحث بشكل صحيح.

ب- أن تمثل عينة البحث شرائح متعددة من العاملين في القيادة وفق متغيرات (سنوات الخبرة، التعرض لعدد من دورات التحول الرقمي أو التقنية المعلوماتية في مجال العمل).

(2) تم اتباع إجراءات التطبيق الإلكترونية من خلال "جوجل درايف" لشرح الهدف من البحث وكيفية الإجابة على المقاييس والتأكيد على سرية البيانات، وأهمية الاستجابة بدقة على أداة البحث.

عينة البحث: تم اختيار عينة البحث الأساسية بطريقة عشوائية طبقية وفق الضوابط السابق ذكرها، وبعد التأكد من صلاحية أدوات البحث للتطبيق على العينة المستهدفة بالبحث، تم تطبيق أدوات البحث على عينة مكونة من (30 فرد)، ممثلين لقيادات الجامعة، حيث بلغ المتوسط العمري لعينة البحث (51.87) بانحراف معياري قدره (8.90)، وعينة أخرى اختيرت عشوائياً تم تطبيق مقياس "الكفاية الإنتاجية" على العاملين وأعضاء هيئة التدريس ممن يعملون في ظل القيادات الإدارية في العينة السابقة، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً أن يكون مجال اهتمامهم هو أحد المجالات التالية (إدارة التغيير، ثقافة المؤسسة، الرقمنة)، وقد بلغ عددهم 110 موظفاً بمتوسط عمري .

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
20%	6	من 3 إلى أقل من خمس سنوات
36.67%	11	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
43.33%	13	من 10 سنة فأكثر

## (5) أدوات البحث:

اعتمدت الباحثة في الجانب الإجرائي من البحث الحالي :

1. مقياس الثقافة الرقمية - من إعداد الباحثة
  2. مقياس اتخاذ القرار الإداري - إعداد الشيماء مجدي ، 2014
  3. مقياس الكفاية الإنتاجية - إعداد الشيماء مجدي ، 2014
- أولاً : مقياس الثقافة الرقمية : من إعداد الباحثة :

انطلاقاً من قلة الدراسات السابقة في مجال الثقافة الرقمية الذي يعد مجالاً حديثاً في بحوث علم النفس الصناعي عامة والبحوث الإدارية خاصة وبحوث نظم المعلومات وبالاستناد إلى الاطار النظري الذي أشرنا إليه ، بالإضافة إلى أن البحث الحالي يهتم بتحديد مدى ملائمة العوامل المحددة نظرياً لبناء الثقافة الرقمية باستخدام التحليل العاملي في الحزمة الإحصائية SPSS ، كما أنه لا يتفق مع مفهوم " الثقافة الرقمية " الذي تتبناه الباحثة في الدراسة الحالية ؛ لذا لجأت الباحثة لإعداد مقياس جديد لقياس "الثقافة الرقمية" ، والذي حددته الباحثة إجرائياً بأنها " قدرة الفرد على الاتصال وفهم الآخرين من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة ، وكيفية التعامل والالتزام الاخلاقي والمهني عند التواصل من خلال تلك الوسائل ، كما أنها القدرة على الحصول واستخدام وتنظيم ودمج المعلومات في البيئة الرقمية ، وذلك في ضوء ما تعبر عنه فقرات الأداة المستخدمة في البحث الحالي"

وفي ضوء هذا التعريف والدراسات السابقة وآراء الباحثين والعينة المستخدمة تقترح الباحثة أن العوامل التي تساهم في الثقافة الرقمية هي :

1. الثقافة المعلوماتية الإعلامية : وهي تعني :
  - الحصول على معلومات رقمية محددة بكفاءة وفعالية .
  - فهم وتحليل وتقييم المعلومات الرقمية بشكل فعال .
  - البحث والانتقال من خلال كميات كبيرة من المعلومات الرقمية .
2. القيادة التحولية الرقمية : القائد التحويلي هو ذلك القائد الذي يسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ، ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة ، وحتى يكون القائد التحويلي رقمي بالإضافة إلى ما سبق فإنه يشارك في الارتباط الاستراتيجي بين العوامل البشرية وعوامل التكنولوجيا ؛ مما يساهم في تغيير الثقافة التنظيمية التقليدية إلى ثقافة رقمية ، وهذا يتم ملاحظته من خلال ما يلي :
  - إلهام الموظفين لإنجاز أشياء وأعمال مناسبة ومتميزة من خلال بذل جهود إضافية .
  - غرس القيم التكنولوجية التي تواكب العصر الرقمي مما يعزز ثقة الموظفين وولائهم ، ويربطهم برؤية مشتركة نحو التغيير إلى رقمنة الأعمال .
  - يمكن إثارة الموظفين فكريا من خلال تحفيزهم على العمل على الإبداع والابتكار ؛ من خلال تطوير قدراتهم لتحديد وفهم المشكلات ، والتركيز على الحلول المنطقية .
  - يولي القائد التحويلي الرقمي اهتماما للاعتبارات الفردية التي تظهر في حاجاتهم إلى تنمية أفكارهم في المجال الرقمي وهو يقدم ذلك من خلال توفير البيئة الرقمية المناسبة ، كما أنه يقدم الدعم والمشورة لهم في هذا المجال .
3. التعاون والرؤية المشتركة : يمثل العقل الجماعي محركاً أساسياً لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية لممارسة البرامج والعمليات والأنشطة الإدارية والتي يتم من خلالها تعزيز :
  - روح المبادرة
  - المشاركة الفعالة للمعلومات الرقمية مع الآخرين .
  - الاتصال مع الآخرين في البيئة الرقمية بشكل فعال .
  - التعاون الافتراضي أي التشارك مع أفراد افتراضيا عبر الانترنت بشكل مستقل عن الزمان والمكان.
  - الثقة المتبادلة بين المؤسسة وقيادتها وأعضائها ، وبين مؤسسة ومؤسسة أخرى .
4. الانفتاح نحو التغيير : يمثل التحول الرقمي اللبنة الأساسية في بيئة العمل الرقمية ، والذي يمكنه أن يغير نمط التفكير لدى أفراد المؤسسة وقد يعمل على تنمية الذكاء الجمعي ، وحتى يحدث هذا التغيير لابد أن تتوفر عوامل مثل ( القيادة الرقمية - عمر وحجم المؤسسة - درجة وقوة الثقافة التنظيمية - الكوادر البشرية المتوفرة - العوامل التكنولوجية ) .

5. الإبداع والابتكار التكنولوجي : يعمل التغيير على إيجاد قدرات إبداعية أفضل مما هو مستخدم حالياً ، ومن أجل أن يحدث التغيير لابد أن تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من السمات الإدارية التي تتمثل في :
- الابتكار : سعي المؤسسة للتحسين والنمو من خلال تطوير وتحسين أعمالها .
  - الرشاقة : أي استعداد المؤسسة للعمل والتصرف وإعادة الهيكلة وأن تكون مرنة وقابلة للتكيف من أجل الاستجابة للتغيير .
  - مقاومة ثقافة الفشل : بتحفيز الموظفين على المخاطرة وتجربة أشياء جديدة حتى لو كانت النتائج سلبية .
  - مواجهة المخاطرة : استعداد المؤسسة لتحمل المخاطر واتخاذ القرارات في ظل عدم اليقين .
  - القدرات الميكانيكية : هي قدرة المؤسسة على بناء ودمج وإعادة تكوين الجدارات من أجل مواجهة البيئات المتغيرة وتعرف إجرائياً " بأنها عملية بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد الخارجية والداخلية"
6. التمكين التكنولوجي : ممثلة في استراتيجية منظمة ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسئوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة ، وتوفير الموارد ، وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً ، ويتحقق كل ذلك من خلال :
- تجهيز بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التقني .
  - التدريب الرقمي ( التمكين الرقمي يستهدف تدريب الأفراد والجماعات تدريباً مستمراً لإكسابهم القدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات ) .
  - الإجراءات التنظيمية : من خلال وضع مجموعة من الأدوات التنظيمية والتقنية والإجرائية والممارسات الهادفة إلى حماية الحواسيب والشبكات وما بداخلها من البيانات من الاختراقات أو التلف أو التغيير أو تعطل الوصول للمعلومة .
- واعتمدت الباحثة على بعض المقابلات المباشرة في توزيع المقياس إلكترونيًا على عينة البحث من أجل معرفة آرائهم عن مدى ملائمة العوامل المقترحة في بناء الثقافة الرقمية .

الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة الرقمية:

(أولاً) صدق المقياس: تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الثقافة الرقمية من خلال الطرق التالية: (1) صدق البناء الداخلي لمقياس الثقافة الرقمية: تم حساب صدق البناء الداخلي لمقياس الثقافة الرقمية ، من خلال الإجراءات التالية:

(1) - حساب معاملات ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للبُعد ذاته بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للبُعد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (2) درجة ارتباط الدرجة الفرعية لكل فقرة بالدرجة الكلية

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة
0.059	23	(2) القيادة التحويلية الرقمية		(1) الثقافة المعلوماتية	
** 0.664	24	** 0.595	11	0.280	1
** 0.505	25	** 0.478	12	** 0.484	2
* 0.373	26	** 0.570	13	** 0.641	3
* 0.395	27	** 0.518	14	** 0.637	4
(3) التعاون والرؤية المشتركة		* 0.444	15	* 0.453	5
** 0.576	28	* 0.389	16	* 0.371	6
* 0.419	29	** 0.602	17	0.065	7
** 0.843	30	** 0.688	18	0.117	8
** 0.774	31	** 0.602	19	0.223-	9
** 0.627	32	0.312	20	** 0.614	10
** 0.616	33	** 0.631	21		
		** 0.674	22		

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (2) وجود ارتباط دال بين فقرات أبعاد (الثقافة الرقمية، والقيادة التحويلية الرقمية، والتعاون والرؤية المشتركة) والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، ما عدا الفقرات أرقام (1، 7، 8، 9) من بُعد الثقافة الرقمية، والفقرتان أرقام (20، 23) من بُعد القيادة التحويلية، التي تم حذفها من الأبعاد، وتعطي معاملات الارتباط السابقة ثقة للتطبيق بعد حذف الفقرات الغير دالة.

جدول (3) درجة ارتباط الدرجة الفرعية لكل فقرة بالدرجة الكلية

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة
(6) التمكين التكنولوجي		(5) الإبداع والابتكار التكنولوجي		(4) الانفتاح نحو التغيير	
0.122	47	** 0.516	40	** 0.569	34
0.012-	48	** 0.690	41	* 0.442	35
* 0.437	49	** 0.692	42	0.068	36
** 0.487	50	0.290	43	** 0.727	37
** 0.512	51	** 0.506	44	** 0.691	38
** 0.666	52	** 0.805	45	0.320	39
** 0.730	53	** 0.511	46		

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول (3) وجود ارتباط دال بين فقرات أبعاد (الانفتاح على التغيير، والإبداع والابتكار التكنولوجي، التمكين التكنولوجي) والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، ما عدا الفقرات أرقام (36، 39) من بُعد الانفتاح نحو التغيير، والفقرة رقم (43) من بُعد الإبداع والابتكار التكنولوجي، والفقرتان أرقام (47، 48) من بُعد التمكين التكنولوجي، والتي تم حذفها من الأبعاد، وتعطي معاملات الارتباط السابقة ثقة للتطبيق بعد حذف الفقرات الغير دالة.

جدول (4) أرقام فقرات المقياس في صورته النهائية بعد حذف الفقرة غير الدالة

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد
6 -5 -4 -3 -2 -1	6	الثقافة المعلوماتية
-16 -15 -14 -13 -12 -11 -10 -9 -8 -7 21 -20 -19 -18 -17	15	القيادة التحويلية الرقمية
27 -26 -25 -24 -23 -22	6	التعاون والرؤية المشتركة
31 -30 -29 -28	4	الانفتاح نحو التغيير
37 -36 -35 -34 -33 -32	6	الإبداع والابتكار التكنولوجي
42 -41 -40 -39 -38	5	التمكين التكنولوجي

ويتكون المقياس في صورته النهائية من (42) فقرة ممثلة لأبعاد المقياس الستة.

(2) حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (5) درجة الارتباط بين الأبعاد الفرعية

والمجموع الكلي لمقياس الثقافة الرقمية

الأبعاد الفرعية	قيمة (ر)
الثقافة المعلوماتية	0.587 **
القيادة التحويلية الرقمية	0.776 **
التعاون والرؤية المشتركة	0.626 **
الانفتاح نحو التغيير	0.397 **
الإبداع والابتكار التكنولوجي	0.462 **
التمكين التكنولوجي	0.384 **

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (5) وجود ارتباط دال بين الدرجة الكلية للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(2) صدق التكوين الفرضي (صدق المفهوم): صدق التكوين الفرضي يهدف لتحديد التكوينات الفرضية التي يعزى إليها تباين الأداء في الاختبارات (محمود علام، 2000، 215)، ومن أساليب التكوين الفرضي صدق المقارنة الطرفية أو الصدق التمييزي وهو مفهوم كمي يُعبر عن مدى قدرة البند على التمييز بين الأفراد في السمة التي يتصدى لقياسها، ولا شك في أن القدرة التمييزية للبند تتصل مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه، من خلال مقارنة الفئات المتطرفة في المقياس نفسه" (أمطانيوس ميخائيل، 2006، 86)، بناءً على ذلك قامت الباحثة بمقارنة درجات المجموعتين المتطرفتين في الأداء (الثالث الأعلى من حيث الأداء "10" استمارة)، والثالث الأدنى من حيث الأداء "10" استمارة)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (6) قيمة (Z, U) ودلالاتها للفروق بين متوسطات رتب درجات التثالث الأعلى ومتوسطات رتب درجات التثالث الأدنى على مقياس الثقافة الرقمية

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.(p. value)	القيم		متوسط الرتب		المتغيرات الفرعية
		Z	U	الأدنى (ن=10)	الأعلى (ن=10)	
دال	0.000	3.52-	4.00	5.90	15.10	الثقافة المعلوماتية
دال	0.001	3.37-	5.50	6.05	14.95	القيادة التحويلية الرقمية
دال	0.000	3.62-	2.50	5.75	15.25	التعاون والرؤية المشتركة
دال	0.043	1.79-	26.50	8.15	12.85	الانفتاح نحو التغيير
دال	0.004	2.84-	12.50	6.75	14.25	الإبداع والابتكار التكنولوجي
دال	0.003	3.02-	10.50	6.55	14.45	التمكين التكنولوجي
دال	0.000	3.78-	0.00	5.50	15.50	المقياس الكلي

يشير الجدول (6) إلى وجود فروق بين درجات أفراد العينة من التثالث الأعلى ودرجات العينة من التثالث الأدنى على مقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية الستة ، بما يعطي مؤشر لقدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه. (ثانياً) ثبات المقياس: تم حساب ثبات مقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية الستة المكون من (42) فقرة، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ثبات القسمة النصفية (وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون)، ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS، وجاءت معاملات الثبات كالتالي:

جدول (7) معاملات ثبات لمقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية

معاملات الثبات			الأبعاد الفرعية
معامل ثبات القسمة النصفية		معامل ثبات ألفا كرونباخ	
بعد تصحيح الطول	قبل تصحيح الطول		
0.641	0.471	0.747	الثقافة المعلوماتية
0.840	0.724	0.833	القيادة التحويلية الرقمية
0.779	0.639	0.746	التعاون والرؤية المشتركة
0.855	0.747	0.775	الانفتاح نحو التغيير
0.872	0.773	0.701	الإبداع والابتكار التكنولوجي
0.856	0.748	0.732	التمكين التكنولوجي
0.897	0.814	0.915	المقياس الكلي

تُعتبر معاملات الثبات الموضحة بالجدول (7) ، معاملات ثبات جيدة ومطمئنة للتطبيق .

ثانياً : مقياس اتخاذ القرار الإداري : إعداد / الشيماء مجدي ، 2014 :

يتكون المقياس من 67 بنداً مقسمة على ثلاث أبعاد هي البعد المعرفي والبعد الوجداني والبعد السلوكي ، تم تحديد خمسة بدائل للاستجابة وتحديد الدرجة لكل بديل ، (دائماً - غالباً- أحياناً - نادراً - أبداً ) وذلك على غرار مقياس " ليكرت " ، كما تم تحديد (9) بنود تُصحح عكسياً بهدف التأكد من صدق استجابة الفرد على الاستمارة وهذه البنود هي (30 ، 31 ، 32 ، 33 ، 34 ، 36 ، 37 ، 38 ، 39 ) ، ثم أُجريت مرحلة تقنين المقياس والتي تمثلت في إجراء صدق وثبات المقياس .

الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار :

(أولاً) صدق المقياس: تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس اتخاذ القرار من خلال الطرق التالية:

(1) صدق البناء الداخلي لمقياس اتخاذ القرار: تم حساب صدق البناء الداخلي لمقياس اتخاذ القرار، من خلال الإجراءات التالية:

(1) - حساب معاملات ارتباط فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس بالدرجة الكلية للبُعد ذاته بعد حذف درجة الفقرة من الدرجة الكلية للبُعد، وكانت النتائج كالتالي:

جدول ( 8 ) درجة ارتباط فقرات البُعد المعرفي لاتخاذ القرار بالدرجة الكلية للُبعد

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة
**0.611-	19	**0.530	13	*0.416	7	**0.503	1
**0.750	20	**0.488	14	**0.539	8	**0.539	2
**0.472	21	**0.601	15	**0.618	9	**0.468	3
		*0.399	16	**0.600	10	**0.518	4
		**0.490	17	**0.563	11	*0.397	5
		**0.627	18	**0.639	12	0.356	6

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول ( 8 ) وجود ارتباط دال بين فقرات البُعد المعرفي والدرجة الكلية للبعد، ما عدا الفقرة رقم (6)، التي تم حذفها من البُعد، وتعطي معاملات الارتباط السابقة ثقة للتطبيق بعد حذف الفقرة الغير دالة.

جدول ( 9 ) درجة ارتباط فقرات البُعد الوجداني لاتخاذ القرار بالدرجة الكلية للُبعد

الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة	الارتباط بالدرجة الكلية للبعد	رقم الفقرة
0.321	34	0.314	30	*0.428	26	0.305	22
0.256	35	0.286	31	**0.608	27	**0.502	23
**0.545	36	*0.401	32	0.202	28	0.178	24
**0.709	37	*0.413	33	*0.403	29	**0.541	25

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول ( 9 ) وجود ارتباط دال بين فقرات البُعد الوجداني والدرجة الكلية للبعد، ما عدا الفقرات أرقام (22، 24، 28، 30، 31، 34، 35)، التي تم حذفها من البُعد، وتعطي معاملات الارتباط السابقة ثقة للتطبيق بعد حذف الفقرات الغير دالة.

جدول ( 10 ) درجة ارتباط فقرات البُعد السلوكي لاتخاذ القرار بالدرجة الكلية للبُعد

الارتباط بالدرجة الكلية للبُعد	رقم الفقرة						
0.301	59	**0.512	52	**0.550	45	**0.739	38
0.185	60	**0.654	53	*0.380	46	**0.600	39
**0.543	61	**0.481	54	**0.487	47	0.312	40
**0.575	62	*0.434	55	**0.613	48	0.309	41
0.337	63	*0.441	56	0.306	49	**0.616	42
*0.413	64	**0.586	57	*0.383	50	**0.579	43
		*0.382	58	*0.399	51	**0.561	44

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يوضح الجدول ( 10 ) وجود ارتباط دال بين فقرات البُعد السلوكي والدرجة الكلية للبُعد، ما عدا الفقرات أرقام (40)، (41، 49، 59، 60، 63)، التي تم حذفها من البُعد، وتعطي معاملات الارتباط السابقة ثقة للتطبيق بعد حذف الفقرات الغير دالة.

جدول (11) أرقام فقرات المقياس في صورته النهائية بعد حذف الفقرة غير الدالة

أرقام الفقرات	عدد الفقرات	الأبعاد
-13 -12 -11 -10 -9 -8 -7 -6 -5 -4 -3 -2 -1 20 -19 -18 -17 -16 -15 -14	20	البُعد المعرفي
29 -28 -27 -26 -25 -24 -23 -22 -21	9	البُعد الوجداني
-40 -39 -38 -37 -36 -35 -34 -33 -32 -31 -30 50 -49 -48 -47 -46 -45 -44 -43 -42 -41	21	البُعد السلوكي

ويتكون المقياس في صورته النهائية من (42) فقرة ممثلة لأبعاد المقياس الستة.

(2) حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال فرعي والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالاتي:

جدول (12) درجة الارتباط بين الأبعاد الفرعية

والمجموع الكلي لمقياس اتخاذ القرار

الأبعاد الفرعية	قيمة (ر)
البُعد المعرفي	** 0.785
البُعد الوجداني	** 0.699
البُعد السلوكي	** 0.950

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (12) وجود ارتباط دال بين الدرجة الكلية للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(2) صدق التكوين الفرضي (صدق المفهوم): لحساب صدق التكوين الفرضي لمقياس اتخاذ القرار وأبعاده الفرعية قامت الباحثة بمقارنة درجات المجموعتين المتطرفتين في الأداء (الثلث الأعلى من حيث الأداء "10" استمارة)، والثلث الأدنى من حيث الأداء "10" استمارة)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول (13) قيمة (Z, U) ودالاتها للفروق بين متوسطات رتب درجات الثلث الأعلى

ومتوسطات رتب درجات الثلث الأدنى على مقياس اتخاذ القرار

الدالة	القيمة الاحتمالية Sig.(p. value)	القيم		متوسط الرتب		المتغيرات الفرعية
		Z	U	الأدنى (ن=10)	الأعلى (ن=10)	
دال	0.001	3.33-	6.00	6.10	14.90	البُعد المعرفي
دال	0.004	2.92-	11.50	6.65	14.35	البُعد الوجداني
دال	0.000	3.80-	0.000	5.50	15.50	البُعد السلوكي
دال	0.000	3.79-	0.000	5.50	15.50	المقياس الكلي

يشير الجدول (13) إلى وجود فروق بين درجات أفراد العينة من الثلث الأعلى ودرجات العينة من الثلث الأدنى على مقياس اتخاذ القرار وأبعاده الفرعية، بما يعطي مؤشر لقدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

(ثانياً) ثبات المقياس: تم حساب ثبات مقياس اتخاذ القرار وأبعاده الفرعية المكون من (50) فقرة، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ثبات القسمة النصفية (وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون)، ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS، وجاءت معاملات الثبات كالتالي:

جدول (14) معاملات ثبات لمقياس اتخاذ القرار وأبعاده الفرعية

معاملات الثبات		معامل ثبات ألفا	الأبعاد الفرعية
معامل ثبات القسمة النصفية	معامل ثبات ألفا		
بعد تصحيح الطول	قبل تصحيح الطول	كرونباخ	
0.881	0.787	0.822	البُعد المعرفي
0.749	0.598	0.720	البُعد الوجداني
0.813	0.685	0.860	البُعد السلوكي
0.865	0.762	0.914	المقياس الكلي

تُعتبر معاملات الثبات الموضحة بالجدول (14) ، معاملات ثبات جيدة ومطمئنة للتطبيق.

ثالثاً : مقياس الكفاية الإنتاجية : إعداد/ الشيماء مجدي ، 2014

حددت الباحثة مفهوم الكفاية الإنتاجية إجرائياً في أنها " كل سلوك يعبر عن كفاية العامل في المؤسسة والتي تتضح من خلال انتظامه في العمل ، الرضا عن العمل والرضا عن الأجر ، واستهدافه للحوادث ، التزامه بالتعليمات ، التمارض وكثرة الغياب، التذمر ، التعاون مع الزملاء والرؤساء ، الجزاءات ، دقة العمل وجودته ، وتحمل المسؤولية ، والاستفادة من التدريب والتوجيه " .

وفي ضوء هذا التعريف الإجرائي تم تحديد 10 مؤشرات يقيسها المقياس وهي :-

- 1) الرضا عن العمل في مقابل الرضا عن الأجر .
- 2) الإجازات والغياب بدون إذن في مقابل الاستهداف للحوادث وإصابات العمل .
- 3) دقة العمل وجودة الإنتاج .
- 4) مدى الاستفادة من التدريب والتوجيه .
- 5) التعاون مع الزملاء والرؤساء .
- 6) تحمل المسؤولية .
- 7) مدى الإلمام بالعمل وفهم وتنفيذ التعليمات .
- 8) التذمر والشكاوي .

تم تحديد "55" بنداً تمثل العشر محكات للمقياس ، تم تحديد خمسة بدائل للاستجابة وتحديد الدرجة لكل بديل (دائماً - غالباً- أحياناً - نادراً - أبداً ) ، كما تم تحديد (29) بنداً تُصحح عكسياً بهدف التأكد من صدق استجابة الفرد على الاستمارة وهذه البنود هي ( 5 ، 6 ، 11 ، 12 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 24 ، 23 ، 25 ، 26 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31 ، 33 ، 34 ، 36 ، 37 ، 40 ، 42 ، 43 ، 45 ، 46 ، 47 ، 48 ، 51 ، 52 ، 55 ) ، ثم أُجريت مرحلة تقنين المقياس والتي تمثلت في إجراء صدق وثبات المقياس .

الخصائص السيكمترية لمقياس الكفاءة الإنتاجية:  
(أولاً) صدق المقياس:

تم التحقق من الخصائص السيكمترية لمقياس الكفاءة الإنتاجية من خلال الطرق التالية:

(1) صدق البناء الداخلي لمقياس الكفاءة الإنتاجية:

تم حساب صدق البناء الداخلي لمقياس الكفاءة الإنتاجية، من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال فرعي والدرجة الكلية للمقياس، وكانت النتائج كالآتي:

جدول ( 15 ) درجة الارتباط بين الأبعاد الفرعية والمجموع الكلي

لمقياس الكفاءة الإنتاجية

قيمة (ر)	الأبعاد الفرعية
**0.799	الرضا عن العمل في مقابل الرضا عن الأجر
*0.382	الإجازات المرضية والغياب بدون إذن في مقابل الاستهداف للحوادث وإصابات العمل
**0.679	دقة العمل وجودة الإنتاج
**0.655	مدى الاستفادة من التدريب والتوجيه
*0.381	التعاون مع الزملاء والرؤساء
*0.390	تحمل المسؤولية
**0.442	مدى الإلمام بالعمل وتنفيذ التعليمات
**0.679	التذمر والشكاوي
*0.384	عدد مرات التأخير
**0.406	الإنذار والجزاءات

\* دالة عند مستوى 0.05 \*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول (15) وجود ارتباط دال بين الدرجة الكلية للمجالات الفرعية والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الإنتاجية مما يعطي ثقة في تطبيقه.

(2) صدق التكوين الفرضي (صدق المفهوم): لحساب صدق التكوين الفرضي لمقياس الكفاءة الإنتاجية ومجالاته الفرعية قامت الباحثة بمقارنة درجات المجموعتين المتطرفتين في الأداء (الثالث الأعلى من حيث الأداء "10" استمارة)، والثالث الأدنى من حيث الأداء "10" استمارة)، وفيما يلي توضيح لتلك النتائج:

جدول ( 16 ) قيمة ( Z, U ) ودلالاتها للفروق بين متوسطات رتب درجات التثالث الأعلى ومتوسطات رتب درجات التثالث الأدنى على مقياس الكفاءة الإنتاجية

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.(p. value)	القيم		متوسط الرتب		المتغيرات الفرعية
		Z	U	الأدنى (ن=10)	الأعلى (ن=10)	
دال	0.000	3.60-	2.50	5.75	15.25	الرضا عن العمل في مقابل الرضا عن الأجر
دال	0.039	2.06-	28.00	8.30	12.70	الإجازات المرضية والغياب بدون إذن في مقابل الاستهداف للحوادث وإصابات العمل
دال	0.028	2.20-	21.00	7.60	13.40	دقة العمل وجودة الإنتاج
دال	0.001	3.23-	7.50	6.25	14.75	مدى الاستفادة من التدريب والتوجيه
دال	0.013	2.47-	18.50	7.35	13.65	التعاون مع الزملاء والرؤساء
دال	0.029	2.06-	22.00	8.50	13.75	تحمل المسؤولية
دال	0.049	2.15-	19.50	9.10	14.30	مدى الإلمام بالعمل وتنفيذ التعليمات
دال	0.000	3.68-	3.00	5.80	15.20	التذمر والشكاوي
دال	0.013	2.47-	18.50	7.35	13.65	عدد مرات التأخير
دال	0.048	1.98-	27.00	8.20	12.80	الإنداز والجزاءات
دال	0.000	3.79-	0.00	5.50	15.50	المقياس الكلي

يشير الجدول (16) إلى وجود فروق بين درجات أفراد العينة من التثالث الأعلى ودرجات العينة من التثالث الأدنى على مقياس الكفاءة الإنتاجية ومجالاته الفرعية، بما يعطي مؤشر لقدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه. (ثانياً) ثبات المقياس: تم حساب ثبات مقياس الكفاءة الإنتاجية المكون من (50) فقرة، باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ثبات القسمة النصفية (وتصحيح الطول باستخدام معادلة سبيرمان - براون)، ضمن حزمة البرامج الإحصائية المعروفة باسم SPSS، وجاءت معاملات الثبات كالتالي:

جدول (17) معاملات ثبات لمقياس الكفاءة الإنتاجية

معاملات الثبات			المقياس
معامل ثبات القسمة النصفية		معامل ثبات ألفا كرونباخ	
بعد تصحيح الطول	قبل تصحيح الطول		
0.793	0.657	0.712	الكفاءة الإنتاجية

تُعتبر معاملات الثبات الموضحة بالجدول (17)، معاملات ثبات جيدة ومطمئنة للتطبيق.  
الأساليب الإحصائية المستخدمة بالبحث:

تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، اعتماداً على مقاييس النزعة المركزية من متوسطات وانحرافات معيارية وذلك لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على أدوات البحث، كما تم استخدام اختبار سبيرمان- براون" للتعرف على الارتباط بين متغيرات البحث، واختبار مان وتي Mann-Whitney كروسكال- ويلز Kruskal-Wallis لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة على متغيرات البحث.

المعالجة الإحصائية واستخراج النتائج:

نستعرض في هذا الجزء نتائج البحث التي تم التوصل إليها بدءاً بعرض النتائج المتعلقة بكل فرض على حدة، ثم مناقشتها لمعرفة مدى تحقق الفرض أو عدم تحققه ووضع التفسيرات الملائمة لها من خلال الاطار النظري والدراسات السابقة لهذا البحث.

نتائج الفرض الأول: ينص على: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار لدى عينة القيادات الإدارية"؛ وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط "سبيرمان- براون" بين درجات أفراد العينة على مقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية ودرجاتهم على مقياس اتخاذ القرار بأبعاده الفرعية، ويوضح العرض التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (18) قيمة (ر) لمعامل ارتباط سبيرمان - براون  
بين مقياس الثقافة الرقمية واتخاذ القرار

معامل الارتباط				مقياس الثقافة الرقمية
مقياس اتخاذ القرار				
المقياس الكلي	البُعد السلوكي	البُعد الوجداني	البُعد المعرفي	
0.209-	0.149-	0.277-	0.206-	الثقافة المعلوماتية
* 0.386-	* 0.376-	0.345-	0.293-	القيادة التحويلية الرقمية
0.239-	0.111-	0.277-	0.248-	التعاون والرؤية المشتركة
0.340-	0.340-	0.209-	* 0.395-	الانفتاح نحو التغيير
* 0.385-	* 0.413-	0.185-	0.244-	الإبداع والابتكار التكنولوجي
0.116-	0.046-	0.349-	0.0134	التمكين التكنولوجي
* 0.383-	0.333-	* 0.387-	0.308-	المقياس الكلي

يشير الجدول (18) إلى ما يلي:

- 1- وجود ارتباط سالب ودال عند مستوى (0.05) بين الانفتاح على التغيير والبُعد المعرفي لمقياس اتخاذ القرار .
  - 2- وجود ارتباط سالب ودال عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية والبُعد الوجداني لمقياس اتخاذ القرار .
  - 3- وجود ارتباط سالب ودال عند مستوى (0.05) بين بُعدي (القيادة التحويلية الرقمية، والإبداع والابتكار التكنولوجي) والبُعد السلوكي لمقياس اتخاذ القرار .
  - 4- وجود ارتباط سالب ودال عند مستوى (0.05) بين بُعدي (القيادة التحويلية الرقمية، والإبداع والابتكار التكنولوجي) والدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية والدرجة الكلية لمقياس اتخاذ القرار .
- مناقشة نتائج الفرض الأول :

ينتضح مما سبق عدم تحقق صحة الفرض الأول حيث أنه توجد علاقة ارتباطية دالة سالبة بين الثقافة الرقمية واتخاذ القرار الإداري وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من " Anthony , 2015 ؛ Mmundesn , 2017 ؛ مدثر صالح ، وآخرون ، 2018 " والتي أشارت النتائج إلى أن مصادر المعلومات الرقمية لا تحقق نتائج بحث كافية كما أنها مصادر ليس لديها مصداقية وثقة كافية ، كما أنه حتى لو تمتعت بعض الدول بالموارد الطبيعية إلا أنها تفتقر للبنية التحتية الإلكترونية ، مما يعني اتخاذ قرارات بشكل مركزي لا يعتمد على الثقافة الرقمية ؛ بينما تختلف هذه النتائج مع دراسة كلاً من " نايلة عثمان ، 2017 ؛ بسمة البسيوني، 2020 " اللتين أشاروا إلى أن استخدام الثقافة الرقمية ساهم في تطوير المهارات الإدارية ، وتقليل التكاليف من خلال استخدام تقنيات التحول الرقمي مما جعل عملية اتخاذ القرار تتم بشكل سلس وعقباتها ضئيلة .

ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، والذي يشير إلى أن مفهوم الثقافة الرقمية مفهوم حديث نسبياً في العلوم الإنسانية ، فهو يعني " قدرة الفرد على الاتصال وفهم الآخرين من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة ، كما أنها القدرة على الوصول إلى المعلومات الرقمية واستخدامها وتنظيمها ودمجها في البيئة الرقمية بشكل صحيح يساعد في تطوير الثقافة التنظيمية مما يسهل عملية اتخاذ القرار ، ولكن كانت إحدى العوائق التي تواجه نشر الثقافة الرقمية هو التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية ( أحمد حسن ، 2019 ) ، فقد اعترفت المؤسسات والشركات بأن الهجمات الإلكترونية تشكل واحدة من أبرز المخاطر الرقمية التي يواجهها في الوقت الحالي ، كما أن تقنيات الأمن التقليدية لم تعد مناسبة لمواجهة مثل هذه المخاطر ، لا سيما أن المؤسسات تسعى إلى جعل أنظمتها ذكية وتلقائية مما يشير إلى أهمية التقارب بين النظم وجعلها أكثر ترابطاً وإلى ضرورة تبادل البيانات ، وبالتالي أصبحت أكثر عرضة للهجمات الإلكترونية بسبب اتساع تواجدها الرقمي بغض النظر عن وجودها الجغرافي ، ويمكن التأكيد على أن من أسباب زيادة المخاطر الرقمية ( الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية - ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة - زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية - استخدام التعاملات الإلكترونية - تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني - الاندماج بين نظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وانترنت الأشياء ) ( محمد باغه ، 2019 ) .

لذا عند اتخاذ دولة ما قرار تحويل حكومتها التقليدية إلى حكومة إلكترونية لابد من أخذها في الاعتبار الجانب التقني ، من حيث جاهزيتها لهذا التحول كونه يعتمد في الأساس على التكنولوجيا والإنترنت في تقديم الخدمات ، ومدى كفاءة هذه التقنيات ومهارات الأفراد في استخدامها ، فإذا كانت للدولة جاهزية تقنية للتحوّل ، مثل وجود سياسات منظمة للإجراءات والممارسات وعقوبات لمخالفة ذلك، وتوفر نوع من التوافق فيما يتعلق بالمنصات والتطبيقات والبنى الأساسية مع وجود نوع من التقبل لهذه التكنولوجيا واستخدامها والثقة بها من قبل المواطنين، وتوفر الموظفين أصحاب الخبرة في الجانب التقني للتعامل معها بالشكل الصحيح، فإن نسبة نجاحها قد تكون مضمونة ، لأنه بإمكان العوامل التقنية أن تمكن أو تمنع نجاح أو تطوير الحكومة الإلكترونية في الدولة ، وقد أكدت مجموعة من الدراسات أن البنية الأساسية تُعدّ عنصراً حاسماً وقوة دافعة لتطبيقها واستدامتها، وتتكون من مرافق وأجهزة متنوعة وبرمجيات تخدم تطبيقها، كما أن الإدارة الجيدة لها بمثابة دافع مهم لنجاحها ( AlShihi, 2006; Pardo et al., 2012; Choi, 2017; Khamis & Weide, 2016; et al. ) .

من ناحية أخرى اعتبر " سيمون " أن اتخاذ القرار هو الإطار الحقيقي للمنظمة وبنائها ، فمن بين أساليب التأثير في سلوك أعضاء العاملين بها :

1. خلق الولاء التنظيمي عن طريق تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة لدى العاملين ، تجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهدافه .
2. الاتصالات والتدريب تعمل على توفير المعلومات للمدير ، والتدريب يؤثر في كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل .

3. السلطة وهو أن يقبل الفرد سلطة رؤسائه طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة وهي نقطة القبول للفرد (عبد الفتاح المركوشي ، 2012 [ أنس شكشك ، 2012 ، 6-10 ] .

وبناءً عليه فإن اتخاذ القرار في المؤسسة ليس دائما بالعملية السهلة ، ذلك لأن المشكلات التي تواجه متخذي القرار (المديرين ) خلال مراحل اتخاذ القرار عديدة ومتعبة منها ما يرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ، ومنها ما يرتبط بالمناخ المحيط به ( فخري عبد الهادي ، 2009 ، 267 ) ، فقد يكون للبيئة في داخل المؤسسة تأثيرها بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار وهي تتمثل في نظام الحوافز والمكافآت والعقوبات الذي تقوم به المنظمة تجاه المقصرين ، كما تشمل الإمكانيات والمستلزمات والموارد البشرية المتوفرة في المنظمة ، وخاصة فيما ينظم العلاقة بين المديرين والعاملين بالمؤسسة ( كاسر المنصور ، 2000 ، 30 ) ، وهو ما يتفق وجهة نظر كل من ( سوسن عبد الهادي ، 1994 ؛ نادية أيوب ، 2001 ؛ Mackenzie , Podsakoff ، Podsakoff , Whiting , Podsakoff & Blume , 2009 ؛ 2016 ، Podsakoff & ) حيث ترى القيادات الإدارية أن بيئة العمل تفتقر للمناخ الذي يتيح فرصة الأصالة والإبداع ويعمل بأفكار جديدة ، كما أن بيئة العمل الراهبة متوافر فيها دافع القوة والتوازن بدرجة كبيرة إلا أن الرضا عن الدخل والمرتب غير موجود ، وهذا يعنى أن السلوك التنظيمي للفرد له علاقة بالفروق الفردية للفرد في العمل ، وهذا السلوك متمثل في الغياب والتذمر والخروج من العمل بدون سبب معروف مما يؤثر على نجاح الفرد الوظيفي ومن ثم على كفاءته الإنتاجية ، مما يؤثر أيضا سلبا في نشر الثقافة الرقمية في تلك البيئات.

ومما سبق يتضح أنه إذا ما تحقق للمدير بيئة إدارية وبنية تحتية تكنولوجية تتوافر بها خدمات إلكترونية متميزة ساهم في اتخاذ قرار إداري سليم ، وبالتالي هو مدير ذو وعى رقمي متميز .

*نتائج الفرض الثاني: ينص على: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية لدى عينة العاملين تحت إطار القيادات الإدارية " . وللتحقق من صحة الفرض السابق تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط "سبيرمان- براون" بين درجات أفراد العينة على مقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية ودرجاتهم على مقياس الكفاية الإنتاجية بأبعاده الفرعية، ويوضح العرض التالي النتائج التي تم التوصل إليها:*

جدول (19) قيمة (ر) لمعامل ارتباط سبيرمان - براون  
بين مقياس الثقافة الرقمية والكفاية الإنتاجية

معامل الارتباط							مقياس الثقافة الرقمية
مقياس							
المقياس الكلي	التمكين التكنولوجي	الإبداع والابتكار التكنولوجي	الانفتاح نحو التغيير	التعاون والرؤية المشتركة	القيادة التحويلية الرقمية	الثقافة المعلوماتية	
0.090	0.092	0.173-	0.312-	0.233	0.010	0.051	الرضا عن العمل في مقابل الرضا عن الأجر
0.158	0.016	0.030	0.059-	0.134	0.046	0.151	الإجازات المرضية والغياب بدون إذن في مقابل الاستهداف للحوادث وإصابات العمل
*0.385	0.105	0.276	0.130	*0.377	0.220	0.288	دقة العمل وجودة الإنتاج
0.050	0.121	0.188-	0.207-	0.195	0.060	0.064-	مدى الاستفادة من التدريب والتوجيه
0.206	0.139	0.159-	0.005-	0.258	0.146	0.051	التعاون مع الزملاء والرؤساء
0.071-	0.014-	0.228-	0.054-	0.148-	0.043-	0.212-	تحمل المسؤولية
0.073-	0.165	0.067	0.054-	0.154	0.155-	0.095-	مدى الإلمام بالعمل وتنفيذ التعليمات
0.079	0.202	0.112-	0.175-	0.220	0.114	0.244-	التذمر والشكاوي
0.041	0.131	0.035	0.075-	0.084	0.036-	0.078-	عدد مرات التأخير
0.116	0.190-	0.092	0.099	0.135	0.204	0.106-	الإنذار والجزاءات
0.115	0.063-	0.257-	0.180-	0.231	0.121	0.013-	المقياس الكلي

يشير الجدول (19) إلى ما يلي:

- 1- وجود ارتباط موجب ودال عند مستوى (0.05) بين كلا من بُعد التعاون والرؤية المشتركة والدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية مع بُعد دقة العمل وجودة الإنتاج.
  - 2- لا توجد ارتباطات دالة بين أبعاد (الثقافة المعلوماتية ، والقيادة التحويلية الرقمية، الانفتاح نحو التغيير، الإبداع والابتكار التكنولوجي، والتمكين التكنولوجي) وأي من أبعاد مقياس الكفاءة الإنتاجية.
- مناقشة نتائج الفرض الثاني :

يتضح مما سبق تحقق صحة الفرض الثاني جزئياً حيث أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين بُعد التعاون والرؤية المشتركة لمقياس الثقافة الرقمية مع بُعد دقة العمل وجودة الإنتاج في مقياس الكفاءة الإنتاجية أما باقي الأبعاد

في المقياسين لم ترتبط ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من " إسرائ السماك ، 2019 ؛ رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 ؛ نوال البلوشية ، نبهان الحارصي ، على العوفي ، 2020 ؛ طلق السواط ، ياسر الحربي ، 2022 " حيث أكدوا على أثر التحول الرقمي في كفاءة عضو هيئة التدريس الإنتاجية ؛ بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كلا من " ولاء محمود ، 2018 ؛ عبد الرحمن المطوف ، 2020 " حيث أشاروا أن الواقع أسفر عن عدم توافر المقومات اللازمة للتحول الرقمي وبالتالي عدم الاستجابة للتغيرات التي فرضها العصر الرقمي ، مما يعني التأثير سلباً على الكفاءة الإنتاجية .

ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، والذي يشير إلى أن متطلبات عملية التحول الرقمي تتلخص في ثلاث متطلبات رئيسية كما ذكرها ( محمد شعلان، 2017 ، 49 )، أولها: تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي، وثانيها: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة ، ودرجة أهمية وفاعلية كل منها، وثالثها: توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة .

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن للتحول الرقمي فوائد ليس فقط على مستوى الأفراد ولكنه على مستوى الحكومة والمؤسسات فهو يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير وتحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها ، ويعمل على تحسين الجودة ، كما أنه يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وجديدة بعيداً عن الطرق التقليدية المتعارف عليها ، ويساعد أيضاً التحول الرقمي المؤسسات الحكومية على التوسع والانتشار في نطاق أوسع مما يحقق التنافسية ويؤثر إيجاباً في الكفاءة الإنتاجية للأفراد والمؤسسات (محمد باغه ، 2019 ) .

لكن كان لنقص الكفاءات والكوادر البشرية التي يجب أن تقود برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة ، ونقص الميزانية الموجودة لهذه البرامج والتي تحد من نموها أكبر الأثر في تقليل كفاءة انتشار تلك الثقافة الرقمية في المؤسسات ، من جهة أخرى أضافت دراسة ( Yahya , 2010 ) إلى أن التخطيط الاستراتيجي له دور إيجابي في اتخاذ قرار جيد ، وبالتالي فإن له دوراً في تحقيق كفاية إنتاجية متميزة إذا ما تم اتخاذ قرارات جيدة وفق تخطيط استراتيجي معد سلفاً ؛ ومن ثم كان لأسلوب الإدارة المتبع دوراً هاماً في تحقيق اتخاذ قرارات جيدة تحقق أهداف المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى كفاية إنتاجية جيدة ، وأحد أساليب الإدارة ما يسمى بـ"الإدارة بالأهداف " ، وهو يعد أسلوباً ناجحاً لاتخاذ قرارات أكثر فعالية ، وحُجَّتنا في ذلك أن القرار الفعال هو الذي يحقق الهدف الذي وضع من أجله ( على عبد الوهاب ، 1986 ، 202 ) ، وتحقق الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا وهي :

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .
- تركيز العاملين على الأعمال التي تساهم فعلاً في بلوغ الأهداف المحددة.
- تنمية مهارات التخطيط واتخاذ القرارات بشكل جيد .
- التطوير والتنمية للمديرين والعاملين .

- موضوعية تقويم الأداء حيث يتم بناء الإنجازات التي تخدم الأهداف . (عبد الفتاح المركوشي ، 2012 [ أنس شكشك ، 2012 ، 6-10 ] )

وهذا يقودنا إلى افتراض أن الكفاية الإنتاجية تتطلب من الإدارة فاعلية جيدة وهي لا تتحقق إلا من خلال قيادة تحويلية رقمية قادرة على إحداث تغييرات جذرية بشكل مرن في الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع الانفتاح للتغيير والتمكين التكنولوجي مع تدريب رقمي بشكل متميز مما يعني إنشاء وحدات رقمية ذات طابع خاص في ظل تغييراً كاملاً للهيكـل التنظيمي والذي يتضح من خلاله رؤية مشتركة يتعاون كل من في المؤسسة على تحقيقها وبالتالي تكون لدينا قائد تحويلي رقمي قادر على اتخاذ قرارات إدارية جيدة ، مما ينعكس إيجابياً على رضا العاملين عن العمل وشعورهم بأنهم جزء من إدارة المؤسسة مما يحفزهم لإنتاج أفضل يحقق تقدم المؤسسة .

نتائج الفرض الثالث : ينص على: "توجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في الاتجاه نحو الاعتماد على الثقافة الرقمية في القيادة." للتحقق من صحة الفرض السابق، ومعرفة مستويات الدلالة واتجاهها في اتجاه أي من مجموعتي البحث (الذكور، والإناث)، على مقياس الثقافة الرقمية وأبعاده الفرعية الخمسة، تم استخدام اختبار "مان - وتني Mann-Whitney" لاختبار دلالة الفروق بين مجموعتين غير مرتبطتين، وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (20) قيمة (Z, U) ودلالاتها للفروق بين متوسطات رتب درجات الذكور

ومتوسطات رتب درجات الإناث على مقياس الثقافة الرقمية

الدلالة	القيمة الاحتمالية Sig.(p. value)	القيم		متوسط الرتب		المتغيرات الفرعية
		Z	U	الإناث (ن=10)	الذكور (ن=20)	
دال	0.005	2.77-	37.50	9.25	18.63	الثقافة المعلوماتية
دال	0.005	2.82-	36.00	9.10	18.70	القيادة التحويلية الرقمية
دال	0.009	2.62-	41.00	9.60	18.45	التعاون والرؤية المشتركة
دال	0.023	2.28-	48.50	10.35	18.08	الانفتاح نحو التغيير
غير دال	0.257	1.13-	74.50	12.95	16.78	الإبداع والابتكار التكنولوجي
غير دال	0.191	1.31-	70.50	12.55	16.98	التمكين التكنولوجي
دال	0.001	3.28-	25.50	8.05	19.23	المقياس الكلي

يشير الجدول (20) إلى ما يلي:

1- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث على أبعاد (الثقافة المعلوماتية، القيادة التحويلية الرقمية، التعاون والرؤية المشتركة، الانفتاح نحو التغيير) والدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية، وذلك في اتجاه الذكور.

2- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث على بُعدي (الإبداع والابتكار التكنولوجي، والتمكين التكنولوجي). مناقشة نتائج الفرض الثالث :

يتضح مما سبق تحقق صحة الفرض الثالث حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور ومتوسط درجات الإناث في الاعتماد على الثقافة الرقمية في القيادة في اتجاه الذكور " ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة " منى علي ، 2014 " والتي أكدت على وجود فروق في الدلالة الإحصائية لصالح الذكور حيث توجد عوائق أمام الإناث في استخدام التقنية الرقمية ؛ بينما أشارت " إسراء السماك ، 2019 " إلى أنه توجد فروق دالة إحصائياً في توظيف الثقافة الرقمية لصالح الإناث وليس الذكور في إدارة الوقت ، في حين أن " نواف العتيبي ، حسن الشهري ، 2020 " أكدوا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول التحول الرقمي تعزي لمتغير العمر والمستوي التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي . ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، والذي يشير إلى أنه نجم عن الثورة الرقمية تطور في الحياة الإنسانية، وتغير اجتماعي لحياة الأفراد ، وغرس كثير من الأفكار الجديدة لديهم إزاء العصر الرقمي ، وأصبح هذا النوع من مشاريع التحول الرقمي له دور في التوظيف الاجتماعي، وحل مشكلات الفرد في المجتمع من خلال الاعتماد على المعلومات والبيانات، وهو ما يؤكد إسهام التعليم الرقمي في تعزيز ثقافة مجتمعية منفتحة، ولديها من المقومات ما يجعلها تساهم في عملية التطوير بعيداً عن منظور التلقي فقط (بالمعنى الشرعي، 2007 ، 271 ) ، وقد فرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التجديد والابتكار، وبهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر ومواءمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح .

ويمكن تفسير الفروق بين الذكور والإناث من خلال نموذج " Shein , 1990 " من أوائل الدراسات التي اهتمت بتوضيح أبعاد الثقافة التنظيمية وفق ثلاث مستويات ( الافتراضات الأساسية ، القيم والاعتقادات ، والنتائج ) ( راجي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 ) ، كما تترجم الثقافة التنظيمية قواعد غير مكتوبة وغير معلنة لكيفية التعامل مع المؤسسة والإحساس بالانتماء والهوية التي يشعر بها العاملين بالمؤسسة ، وهذا بواسطة مجموعة القيم والعادات والعناصر الثقافية المشتركة بين العاملين ، فهي تجمع عديد من الأفراد للاشتراك في عمل واحد من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا ما أكدته دراسة " Sebastian, Fredric & Daniel , 2018 " ، وعلى عكسهم فقد ركز كل من " Ford , Connelly & Meister , 2003 ; Leidner & Kayworth , 2006 ; Kwon , Eun Hee & Park , 2017 " على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات سواء كمحدد لتبني مشاريع هذه الأخيرة في المنظمات أو كعامل مفسر لنجاح البعض منها ، بل إن " Philip & McKeown , 2004 " اتفق قائلاً بأن الثقافة تؤثر بشكل

أساسي على نجاح مثل هذه التحولات في الأعمال ، ومن ثم إن أي تحول أو تغيير في المنظمة يتعلق بإحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

نتائج الفرض الرابع: ينص على: "تختلف كفاءة اعتماد القيادة المؤسسية للثقافة الرقمية وفق سنوات الخبرة." وللتحقق من صحة الفرض السابق، ومعرفة مستويات الدلالة، تم استخدام اختبار "كروسكال- ويلز Kruskal-Wallis لاختبار دلالة على مقياس الثقافة الرقمية وفق سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فما أكثر)؛ وفيما يلي عرض للنتائج التي تم التوصل إليها:

جدول ( 21 ) نتائج اختبار كروسكال- ويلز على مقياس الثقافة الرقمية

المتغيرات	متوسط الرتب			القيمة الاحتمالية Sig.(p. value)	مستوى الدلالة
	من 3:أقل من 5 سنوات	من 5: أقل من 10	10 فأكثر		
الثقافة المعلوماتية	14.05	15.14	16.46	0.845	غير دال
القيادة التحويلية الرقمية	16.00	12.50	17.81	0.333	غير دال
التعاون والرؤية المشتركة	17.00	11.64	18.08	0.177	غير دال
الانفتاح نحو التغيير	22.17	12.18	15.23	0.079	غير دال
الإبداع والابتكار التكنولوجي	10.33	13.14	19.88	0.045	دال
التمكين التكنولوجي	10.33	15.00	18.31	0.175	غير دال
المقياس الكلي	15.08	12.91	17.88	0.382	غير دال

يشير الجدول (21) إلى أن قيمة P. Value ، أقل من مستوى الدلالة (0.05) على بُعد (الإبداع والابتكار التكنولوجي)، مما يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين فئات الخبرة الثلاثة، في حين لم تدل النتائج على وجود فروق دالة إحصائياً على أبعاد (الثقافة المعلوماتية، والقيادة التحويلية الرقمية، والتعاون والرؤية المشتركة، والانفتاح نحو التغيير، والتمكين التكنولوجي) والدرجة الكلية لمقياس الثقافة الرقمية ؛ وللتحقق من اتجاه دلالة الفروق لأي من الفئات الثلاثة، تم استخدام اختبار "مان وتني Man-Whitney" لإجراء جميع المقارنات الممكنة بين كل فئتين من الفئات الثلاثة على بُعد (الإبداع والابتكار التكنولوجي)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (22) قيمة Z ودلالاتها للفروق بين الأنماط الثلاثة

النمط المتغيرات		من 3:أقل من 5 × من 5:أقل من 10	من 3:أقل من 5 × من 10 فأكثر	من 5:أقل من 10 × من 10 فأكثر
الإبداع والابتكار التكنولوجي	قيمة Z	-0.960	-1.904	-2.093
	الدلالة	0.337	0.057	0.036
	اتجاهها	غير دال	غير دال	في اتجاه من 10 فأكثر

يوضح الجدول (22) وجود فروق دالة إحصائية على بُعد (الإبداع والابتكار التكنولوجي) بين فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وفئة الخبرة من 10 سنوات فأكثر وذلك في اتجاه فئة من 10 سنوات فأكثر.

مناقشة نتائج الفرض الرابع :

يتضح مما سبق تحقق صحة الفرض الرابع حيث تختلف كفاءة اعتماد القيادة المؤسسية للثقافة الرقمية وفق سنوات الخبرة في اتجاه فئة الـ 10 سنوات " ، وتنفق هذه النتيجة مع دراسة " Elliot , Tiffany , Kay , Marianne , 2016 LA plant & Marry ؛ رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 " حيث أكدوا على أهمية الخبرة في اتخاذ القرارات الرشيدة ومن ثم تحقيق قيادة رقمية متميزة ، بينما هذه النتيجة مع دراسة " أمل صلاح ، 2016 ؛ نواف العتيبي ، حسن الشهري ، 2020 " من حيث أنه لا توجد فروق داله إحصائية ترجع إلى الخبرة أو عوامل أخرى في التحول الرقمي .

ويمكن تفسير نتائج هذا الفرض في ضوء الإطار النظري المطروح في هذا البحث ، فنجد أن كلاً من " رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 " حددا العوامل التالية ( القيادة التحويلية الرقمية ، الرؤية المشتركة ، التمكين التكنولوجي ، الإبداع والابتكار التكنولوجي ، التغيير الهيكلي ، الانفتاح نحو التغيير ) وفي رأيهم أنه لكل عامل دور هام في نشر الثقافة الرقمية بداخل وخارج المؤسسة ، وذكر " يوسف أسعد ، 2000 ، 30 " في تعريفه للخبرة بأنها تفاعل بين الخبرات السابقة وما يستقبله الفرد من مثيرات جديدة لينتج عن هذا التفاعل مهارة جديدة تمكنه من مواجهة الواقع والتعامل معه بكفاءة وهي بهذا المعنى مزيج من المعرفة المركبة التي تعتمد على خبرات الفرد السابقة من خلال التدريب المستمر في مجال محدد لفترات زمنية طويلة ، وأمكن لـ " Anderson , 1995 " تحديد ثلاث مراحل لاكتساب الخبرة وهي :

1. المرحلة المعرفية Cognitive Stage : وهي التي يتم من خلالها تعلم عدد من الحقائق والمعلومات حول مهارة ما لتوجيه سلوكه لموقف معين .
2. المرحلة التجريبية Associate Stage : وهي التي يتم فيها اكتشاف الأخطاء التي قد يرتكبها الفرد في المرحلة الأولى ومحاولة تصليحها ، وفي هذه المرحلة يدخل الفرد في طور التعامل مع المعلومات العرضية للقيام بالمهارات الحركية بدقة ودون تردد ، مما يدل على أن المعلومات ذات الأهمية تبدأ بالتحول إلى أشكال

من المعلومات القابلة للاستجابة الحركية، مما يعني أن المهارة في طريقها إلى الاتقان التام الذي لا يتطلب الكثير من الانتباه.

3. المرحلة التلقائية *Autonomous Stage* : وفيها تصبح المهارة أكثر دقة وإتقاناً وتميل إلى النمط الآلي والسرير في الأداء حيث يؤدي المخيخ دوراً أساسياً في صقل هذا الشكل الآلي من المهارات ، وقد يصف البعض هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ دون تفكير أو تركيز عميق للانتباه .

وبالتالي فإن عدم وجود الخبرة يؤثر سلباً في التعامل مع الوسائل التكنولوجية في العصر الرقمي ، مما يعني عدم كفاءة أداء عضو هيئة التدريس وليس هذا فحسب بل إنه يجعلنا نتخذ قرارات غير جيدة ، بينما إذا كان القيادات الإدارية وخاصة رؤساء الجامعات إذا توفرت لهم الخبرة الجيدة مع توافر بنية تكنولوجية رقمية جيدة سيساهم ذلك في أن تكون لديهم قدرة على اتخاذ قرارات تعمل على تعزيز القدرة التنافسية الرقمية لمؤسسات عريقة كالجامعات ، وليس هذا فحسب بل بناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات الرقمية ، وبناء قدرات إدارة الخبرات وريادة الأعمال *build experience capabilities* ، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات المصرية العريقة .

**توصيات البحث :**

نستخلص من البحث الحالي أنه إذا ما أردنا أن ننهض في الجوانب الإدارية فإنه لا بد من توفر كوادر إدارية تتمتع بقدرات مرتفعة من الكفاءة المهنية والقدرة على مواكبة العصر الرقمي مما يساعدها على اتخاذ قرارات جيدة وسليمة ذات خطوات مدروسة وبالتالي يعطينا كفاية إنتاجية جيدة بشكل ملحوظ، ولتحقيق ذلك ينبغي على الباحثين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي الاهتمام بدراسات حول الإدارة منها على سبيل المثال :

- الثقافة الرقمية وعلاقتها بالأنماط الإدارية
- الثقافة الرقمية وعلاقتها بالعوامل الخمس الكبرى للشخصية
- الإبداع الوجداني والثقافة الرقمية والذكاء الاصطناعي في جامعات الجيل الرابع
- الإبداع الإداري والإبداع الرقمي لدى العاملين في البنوك
- الثقافة الرقمية والتمكين المهني للقادة
- مهارات المستقبل واتخاذ القرار وأنماط القيادة الرقمية
- أنماط التفكير الاستراتيجي والكفاية الإنتاجية والثقافة الرقمية

## المراجع :

- أحمد حسن ، 2019 ، التحول الرقمي (1) نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري ، مجلة الاقتصاد والمحاسبة ، ع676 ، 8-11 ، أكتوبر .
- أحمد مصطفى ، 1998 ، إدارة الإنتاج والعمليات فى الصناعة والخدمات ، ط3 ، دن .
- أمل صلاح ، 2016 ، تأثير التحول الرقمي للمعرفة على الثقافة المعلوماتية في مجال الآداب والعلوم الإنسانية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب بقنا ، *Cybrarians Journal* تصدر عن البوابة العربية للمكتبات والمعلومات ، ع43 ، سبتمبر .
- إسرائ السماك ، 2019 ، توظيف الثقافة الرقمية في إدارة الوقت عند مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، المؤتمر العلمي الدولي الأول ، تحت عنوان "العلوم الإنسانية والصرافة رؤية نحو التربية والتعليم المعاصرة" جامعة دهوك ، العراق ، 11-12 فبراير، 630-663 .
- السعيد عاشور ، 2000 ، إدارة المنظومات الإنتاجية ، القاهرة ، دار الشروق .
- الشيماء مجدي صالح ، 2014 ، دراسة عاملية لمكونات العلاقة بين القدرات العقلية والتفكير الناقد واتخاذ القرار والكفاية الإنتاجية لدى المديرين الصناعيين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة سوهاج ، كلية الآداب .
- بسمة البسيوني ، 2021 ، دراسة أثر الحوسبة السحابية كأحد تقنيات التحول الرقمي على هيكله التكاليف ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، مج12 ، ع2 ، إبريل ، 652-667 .
- بندر العتيبي ، 2008 ، اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم علم النفس ، ص - ص : 11 - 22 .
- بلقيس الشرعي ، 2007 ، التعليم الرقمي في البلاد العربية .. تحديات وآفاق مستقبلية لمجتمع المعرفة ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية بعنوان " مجتمع المعرفة ... التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي حاضراً ومستقبلاً ، مج 1 ، كلية الآداب ، جامعة السلطان قابوس ، مسقط ، عمان ، 2-4 سبتمبر .
- جيرالد جرينبيرج ، وروبرت بارون ، 2003 ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني ، جدة : دار المريخ .
- حسبية لولي ، 2017 ، الثقافة الرقمية وسط الشباب ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر ، ع29 ، 61-72 .
- حسين علي ، والساعد رشاد ، 2001 ، نظرية القرارات الإدارية .. مدخل نظري وكمي ، عمان ، الأردن ، دار زهران .

- رابحي فطيمة ، كاريش صليحة ، 2020 ، العوامل المسهمة في بناء الثقافة الرقمية في المؤسسة من وجهة نظر الخبراء ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، مج23 ، ع 2 ، 765 - 789 .
- رافع الزغول وعماد الزغول ، 2003، علم النفس المعرفي ، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- رشا نصر ، 2004 ، تنمية القدرات الابتكارية كمدخل لتحسين الإنتاجية في شركات الغزل والنسيج بالقطاع الخاص ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال.
- ريمي ريفيل ، 2018 ، الثورة الرقمية .. ثورة ثقافية ، ترجمة سعيد بلنجوت ، عالم المعرفة ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، يوليو ، ع 462 .
- سعيد حسن وسراج عابد ، 2008، تعريف الإنتاجية وأساليب قياسها وآليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية ، بحث مقدم لمؤتمر الدفاع المدني الحادي عشر تحت شعار (الدفاع المدني والمستقبل ... رؤية استراتيجية ) ، المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبد العزيز .
- سوسن إسماعيل ، 1994، بعض الخصائص النفسية المميزة لعينة من القيادات الإدارية في مصر ، مجلة علم النفس المعاصر ، ع4 ، 105- 157 .
- شمس الدين عبد الله ، 2005، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية ، سوريا ، دمشق ، وزارة الصناعة ، مركز تطوير الإدارة الإنتاجية ، 5- 33 .
- طلق السواط ، ياسر الحربي ، 2022 ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي " دراسة حالة لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز " ، مجلة العربية للنشر العلمي ، ع43 ، 247-686 .
- عبد الرحمن المطرف ، 2020 ، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية لكلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج36 ، ع7 ، يوليو ، 158-184 .
- عبد الفتاح المركوشي، 2012، قراءة في كتاب علم النفس الإداري لـ " أنس شكشك " ، موقع العلوم القانونية ، available at : [www.marocdroit.com](http://www.marocdroit.com).copyright@2012- sit web des Sciences Juridiques -29/4/2013
- على عبد الوهاب ، 1986، الإنتاجية .. دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، قسم إدارة أعمال ، 34-38 .
- فخري عبد الهادي ، 2010 ، علم النفس المعرفي ، عمان ، الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فراس محمود مصطفى ، 2006 ، التفكير الناقد والإبداعي ، عمان ، دار الكتاب العالمي .
- كاسر المنصور ، 2000 ، نظرية القرارات الإدارية .. مفاهيم وطرائق كمية ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع .

- محمد باغه ، 2019 ، التحول الرقمي من عصر السركي إلى عصر الرقمنة ، مجلة المدير الناجح ، تصدر عن جمعية إدارة الأعمال العربية ، ع166 ، 24-45 ، سبتمبر .
- محمد زيدان ، 2007 ، الكفاية الإنتاجية للمدرس ، بيروت ، دار ومكتبة الهلال .
- محمد شحاته ، 2005 ، أصول علم النفس الصناعي ، القاهرة ، دار غريب .
- محمد ناجي ، 2016 ، الإدارة التعليمية والمدرسية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، مطابع الحميضي .
- محمد كبية ، 1981 ، نظريات القرارات الإدارية ، سوريا ، منشورات جامعة حلب ، كلية التجارة .
- محمود أبو النيل ، 2005 ، علم النفس الصناعي والتنظيمي عربيا وعالميا ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- مدثر صالح ، فردوس عبد الرحمن ، حمد رابح ، 2018 ، دور مصادر المعلومات الرقمية في تشكيل الوعي المعلوماتي : دراسة مسحية على الأساتذة بجامعة ولاية كردفا الكبرى ، السودان ، مجلة جامعة السلام ، ع6 ، يونيو ، 181 - 204 .
- مصطفى أمين ، 2018 ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة ، مجلة الإدارة التربوية ، ع19 ، سبتمبر ، 11-117 .
- منى علي ، 2014 ، الفجوة الرقمية لدى طلاب وطالبات مرحلة البكالوريوس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة علم ، تصدر عن الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات بالسعودية ، مارس .
- نادية أيوب ، 2001 ، نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى ، مجلة دراسات الخليج العربي والجزيرة ، ع103 ، 15-87 .
- نائلة عثمان ، 2017 ، الثقافة الرقمية ودورها في تعزيز المهارات الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة إفريقيا العالمية ، كلية العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، السودان .
- نواف العتيبي ، حسن الشهري ، 2020 ، التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - كلية العلوم الإدارية ، قسم الإدارة العامة .
- نوال البلوشية ، نبهان الحارصي ، على العوفي ، 2020 ، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية ، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا ، تصدر عن المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي ، مج1 ، ع2 ، 2-15 .
- نيرة عبد الباقي ، 2017 ، فاعلية استخدام بيئة تعلم إلكتروني في تنمية مهارات الثقافة الرقمية والتفكير الناقد لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية النوعية ، جامعة حلوان .
- ولاء محمود ، 2018 ، مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي الواقع وسيناريوهات المستقبل ، مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ ، مج 2 ، ع 9 ، السنة 18 .

- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Educational sciences: Theory and practice*, 13(2), 806-811.
- AlShihi, H. (2006). *Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman* (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Anthony, K. (2015). Training therapists to work effectively online and offline within digital culture. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43(1), 36-42.
- Bowles, M. (2013). Digital Literacy and e-skills: participation in the digital economy. *Innovation & Business Skills Australia (IBSA)*.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2002). Digital organization: preliminary results from an MIT study of Internet organization, culture and productivity. *Executive Summary, April*.
- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e-government implementation in developing countries from the perspective of the design–reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. *Telecommunications Policy*, 40(7), 644-660.
- Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018, January). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Deuze, M. (2006). Participation, remediation, bricolage: Considering principal components of a digital culture. *The information society*, 22(2), 63-75.
- Dunford, H. (2015). Digital literacy and digital inclusion: Information policy and the public library. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/loi/ualj20>
- Elliot, T., Kay, M., & Laplante, M. (2016). Digital Transformation in Higher Education. *How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management*, DIGITAL CLARITY GROUP.
- Ford, D. P., Connelly, C. E., & Meister, D. B. (2003). Information systems research and Hofstede's culture's consequences: an uneasy and incomplete partnership. *IEEE Transactions on Engineering management*, 50(1), 8-25.
- Harris , R . (2008) . Introduction to Decision Making . *Journal of Applied Psychology* . vol.3 . No.51 . Pp.50-55 .
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- Karne, M., & Venkatesh, A. (2003). Analysis of productivity and efficiency in MSRTC.
- Khamis, M. M., & van der Weide, T. P. (2017). Conceptual diagram development for sustainable e-government implementation. *Electronic Journal of e-Government*, 15(1), pp33-43.
- Kwon, E. H., & Park, M. J. (2017). Critical factors on firm's digital transformation capacity: Empirical evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(22), 12585-12596.

- Law, N., Woo, D., & Wong, G. (2018). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4. 2* (No. 51, p. 146). UNESCO.
- Lee, N. M. (2018). Fake news, phishing, and fraud: a call for research on digital media literacy education beyond the classroom. *Communication Education*, 67(4), 460-466.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS quarterly*, 357-399.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2016). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors.
- Pardo, T. A., Nam, T., & Burke, G. B. (2012). E-government interoperability: Interaction of policy, management, and technology dimensions. *Social Science Computer Review*, 30(1), 7-23.
- Philip, G., & McKeown, I. (2004). Business transformation and organizational culture:: The role of competency, IS and TQM. *European management journal*, 22(6), 624-636.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Singh, P. K., Dey, P., Jain, S. K., & Mujumdar, P. P. (2020). Hydrology and water resources management in ancient India. *Hydrology and Earth System Sciences*, 24(10), 4691-4707.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.