وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

القسم: الادارة والتسيير الرياضي

الشعبة: إدارة وتسيير رياضي

التخصص: تسيير الموارد البشرية والمؤسسات الرياضية

الرقم التسلسلي:.....

الرمـــــــز:.....

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة

(ماستر)

مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية

- **دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة**

إعداد الطالب:

- ياحي وليد

إشراف الأستاذ:

- حمزة شريف

السنة الجامعية: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، مطهر القلوب، ومفرج الكروب، ومزيل الهموم، وعلام الغيوب، والصلاة والسلام على الصادق الأمين، محمد بن عبد الله، خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد،

يطيب لي بعد أن من الله عليا بإنجاز هذه المذكرة أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل حمزة شريف الذي نلت شرف تأطيره على هذه المذكرة، ولما بذله معي من جهد وإرشاد طيلة الدراسة، سائلا الحي القيوم له بالبركة في عمره وعمله وولده وسدد خطاه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ رابح مجادي الذي ساعدني في إنجاز هذه الرسالة، وذلك لما قدمه لي من دعم وتوجيهات ونصائح قيمة ساهمت في تسهيل مسار هذا العمل وإثرائه علميًا ومنهجيًا. فله مني كل التقدير والاحترام على تعاونه وحرصه الدائم على تقديم المساعدة، راجيًا له دوام الصحة والتوفيق في حياته العلمية والمهنية.

كما اتقدم بالشكر إلى كل أستاذة وعمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لهؤلاء جميعا أقول : جزاكم الله خيرا ؛؛؛

الطالب: وليـــــــد

قائمة المحتويات

شكر	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الإنجليزية Abstract	
مقدمة	أ–ت
الجانب المنهجي	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1. اشكالية الدراسة	06
2.1. فرضيات الدراسة	08
3.1. أهداف الدراسة	08
4.1. أهمية الدراسة	09
5.1. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة	09
6.1. الدراسات السابقة	14
1.7. مميزات الدراسة الحالية	19
الجانب النظري	
الفصل الثاني الكفاءة الرقمية	
تمهيد	16
1.2. تعريف الكفاءة الرقمية	17
2.2. أهمية الكفاءة الرقمية	20
3.2. نموذج الكفاءة الرقمية	21
4.2. مستويات الكفاءة الرقمية	23
5.2. مؤشرات قياس الكفاءة الرقمية	25
6.2. أثر الرقمنة في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات	27
7.2. استراتيجيات تطوير الكفاءات في ظل الرقمنة	29

8.2. خارطة طريق لتسريع تطوير الكفاءات الرقمية	32
9.2. أثر الرقمنة في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات	33
خلاصـة	35
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
تمهيد	37
1.3. تعريف المؤسسة	38
2.3. ماهية المؤسسات الرياضية	38
3.3. أنواع المؤسسات الرياضية	39
4.3. مديرية الشباب والرياضية	40
5.3. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية	48
6.3. أبعاد ومستويات المؤسسة الرياضية	49
خلاصة	51
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: منهجية الدراســـة	
تمهــيد	54
1.4. الدراسة الاستطلاعية	55
2.4. المنهج المستخدم	55
3.4. متغيرات الدراسة	55
4.4. مجتمع وعينــة الدراسة	56
5.4. أدوات جمع البيانات والمعلومات	56
6.4. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة	57
7.4. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	59
8.4. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة	60
خلاصـــة	61
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
تمهيــد	63
1.5. عرض النتائج	64

2.5. مناقشة النتائج في ظل الفرضيات	71
خلاصة	76
الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات	
1.6. الاستنتاج العام	78
2.6. الاقتراحات والتوصيات المستقبلية	78
خاتمة	80
- قائمة المصادر والمراجع	82
- قائمة الملاحق	85

قائمة الجداول

عنوان الجدول	رقم الجدول	الصفحة
نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	.1	**57**
نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ	.2	**59**
التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	.3	**64**
نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين متوسطات الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية	.4	**65**
نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير الخبرة	.5	**66**
نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي	.6	**68**
نتائج اختبار (T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية	.7	**69**

قائمة الأشكال

عنوان الشكل	رقم الشكل	الصفحة
هرم الكفاءة الرقمية	.1	**19**
نموذج الكفاءة الرقمية	.2	**23**
خارطة طريق نجاح تطوير الكفاءات الرقمية	.3	**31**

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية الجزائرية، ومعرفة مدى اختلافها تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام اختبار "ت" (T.Test) عبر برنامج SPSS.

أظهرت النتائج وجود مستوى دال إحصائيًا من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، مما يدل على امتلاكهم لمهارات رقمية تساعدهم على استخدام التقنيات الحديثة في العمل. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي، مما يشير إلى تقارب مستوى الكفاءة الرقمية بين مختلف الفئات.

خلصت الدراسة إلى أن الكفاءة الرقمية أصبحت مهارة مهنية أساسية يفرضها التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية، وأوصت بضرورة تعزيز التكوين الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية لتحسين الأداء المهني.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الرقمية– المؤسسات الرياضية– الرقمنة– العاملين– التحول الرقمي– المهارات الرقمية.

Abstract

This study aimed to examine the level of digital competence among employees in Algerian sports institutions and to determine whether it differs according to personal, professional, and academic variables (gender, professional experience, and educational level). The study adopted a descriptive research design, using a questionnaire as the main data collection tool, and data were analyzed using the T-test through SPSS software.

The results revealed a statistically significant level of digital competence among employees in sports institutions, indicating that they possess adequate digital skills for using modern technologies in their professional tasks. However, no statistically significant differences were found based on gender, experience, or educational qualification, suggesting a general similarity in digital competence across all groups.

The study concluded that digital competence has become an essential professional skill driven by digital transformation in sports institutions. It recommends strengthening continuous digital training and improving digital infrastructure to enhance professional performance

Keywords: Digital competence– Sports institutions– Digitalization– Employees– Digital transformation– Digital skills– Sports management.

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، نتيجة الثورة الرقمية التي مست جميع جوانب الحياة، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الرقمية من أهم الوسائل المعتمدة في تسيير شؤون الأفراد والمؤسسات. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور أنماط جديدة في العمل تعتمد على السرعة والدقة في معالجة المعلومات، واستعمال الوسائل الإلكترونية في الإدارة والتنظيم والتخطيط واتخاذ القرار، وهو ما جعل الرقمنة من أبرز سمات المؤسسات الحديثة.

ومع هذا التحول الرقمي المتزايد، أصبحت الكفاءة الرقمية من المتطلبات الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد العاملون داخل مختلف المؤسسات، باعتبارها من العوامل التي تساعد على تحسين الأداء ورفع مستوى الفعالية المهنية. فالكفاءة الرقمية لا تقتصر فقط على معرفة استخدام الحاسوب أو بعض البرامج البسيطة، بل تشمل مجموعة من المعارف والمهارات التي تمكن الفرد من استخدام الوسائل والتطبيقات الرقمية بطريقة فعالة وآمنة، مثل القدرة على البحث عن المعلومات، والتواصل الإلكتروني، واستعمال البرمجيات الحديثة، والتعامل مع المنصات الرقمية المختلفة، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا في أداء المهام اليومية بصورة صحيحة ومنظمة. (بطال، 2021، ص121).

وقد ساهم الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية في إحداث تغيرات كبيرة داخل المؤسسات، حيث أصبح الاعتماد على الوسائل الإلكترونية أمرًا ضروريًا لتسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وفي هذا السياق، لم تعد المؤسسات الرياضية بعيدة عن هذه التحولات، بل أصبحت مطالبة هي الأخرى بمواكبة التطور الرقمي من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة في مختلف الجوانب الإدارية والتنظيمية والتسييرية. فالإدارة الرياضية الحديثة أصبحت تعتمد بشكل متزايد على استخدام الحاسوب، والأنظمة الرقمية، وقواعد البيانات، ووسائل الاتصال الحديثة، من أجل تسهيل عمليات التسيير وتحقيق فعالية أكبر في الأداء. (علي أحمد، 2024، ص20).

كما أن الاعتماد على الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية يساعد على تحسين عملية التواصل بين مختلف الفاعلين في المجال الرياضي، ويساهم في تنظيم العمل الإداري وحفظ المعلومات واسترجاعها بسهولة، إضافة إلى دوره في تسريع إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء الناتجة عن الأساليب التقليدية. غير أن نجاح هذه العملية لا يعتمد فقط على توفر الأجهزة والتقنيات الحديثة، بل يرتبط أساسًا بقدرة

العاملين على استخدام هذه الوسائل بكفاءة وفعالية، لأن العنصر البشري يبقى أساس نجاح أي عملية تطوير أو تحول رقمي داخل المؤسسات.

وقد أكدت العديد من الدراسات الحديثة أن امتلاك العاملين للكفاءة الرقمية أصبح من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى جاهزية المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تسهم هذه الكفاءة في تحسين الأداء المهني ورفع مستوى الإنتاجية وتطوير جودة العمل. كما أشارت بعض الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الرياضية إلى أن تطبيق الرقمنة داخل هذا القطاع يشهد تطورًا ملحوظًا، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي ما تزال تواجه عملية التحول الرقمي، خاصة ما يتعلق بنقص التكوين والتدريب وضعف امتلاك بعض العاملين للمهارات الرقمية اللازمة (Peretti, 2003, p150) .

ورغم تزايد الاهتمام بموضوع الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية، إلا أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على دراسة الرقمنة من الجانب الإداري أو التنظيمي، في حين أن الدراسات التي تناولت الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ما تزال محدودة، خاصة في البيئة الجزائرية. وهذا ما دفع الباحث إلى الاهتمام بهذا الموضوع ومحاولة دراسة واقع الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، والتعرف على مستوى امتلاكهم لهذه الكفاءة، إضافة إلى الكشف عن مدى وجود فروق في الكفاءة الرقمية تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية. (زقعار، 2024، ص52).

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية موضوع الكفاءة الرقمية ذاته، باعتباره من المواضيع الحديثة التي أصبحت ضرورية لنجاح المؤسسات وتحسين أدائها، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو الرقمنة واعتماد التكنولوجيا في مختلف مجالات العمل.

كما تستمد الدراسة أهميتها من خصوصية المؤسسات الرياضية التي أصبحت مطالبة بمواكبة التطورات الحديثة وتحسين مستوى خدماتها الإدارية والتنظيمية من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية.

وانطلاقًا مما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية الجزائرية، ومحاولة التعرف على مستوى هذه الكفاءة ومدى تأثرها ببعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في فهم واقع الكفاءة الرقمية داخل المؤسسات الرياضية، وتقديم بعض الاقتراحات التي قد تساعد على تطويرها وتعزيزها مستقبلًا.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى المعلومات النظرية المتمحورة حول موضوع البحث، والمتكونة من قسمين، الجانب النظري، والجانب التطبيقي (الميداني).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الكفاءة الرقمية.

الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية.

الفصل الرابع: منهجية الدراســة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل السادس: الاستنتاجات والاقتراحات.

الجانب المنهجي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية الدراسة:

أفرز التحول الرقمي في السنوات الأخيرة واقعًا مؤسسيًا جديدًا لم تعد فيه التقنيات الرقمية مجرد أدوات مساعدة في العمل، بل أصبحت جزءًا من البنية الوظيفية للمؤسسات الحديثة، ومحددًا أساسيًا في كفاءتها التنظيمية وقدرتها على الإنجاز والتواصل واتخاذ القرار. وفي هذا السياق، لم يعد نجاح أي مؤسسة مرتبطًا فقط بتوفر التجهيزات والبرمجيات، وإنما أصبح مرتبطًا بدرجة أكبر بامتلاك المورد البشري لكفاءات رقمية تمكّنه من توظيف هذه التقنيات بصورة فعالة وآمنة ومنتجة. وقد أصبح مفهوم الكفاءة الرقمية من المفاهيم المركزية في الأدبيات المعاصرة، حيث ينظر إليه بوصفه مجموعة متكاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تسمح للفرد بالوصول إلى المعلومات الرقمية، وتقييمها، والتواصل من خلالها، وإنتاج محتوى رقمي، وحماية البيانات، وحل المشكلات في البيئات الرقمية المختلفة (Vuorikari et al., 2022, pp6–8).

ومن هذا المنطلق، لم تعد الكفاءة الرقمية مطلبًا ثانويًا أو مهارة إضافية، بل صارت شرطًا مهنيًا لازمًا لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي، خاصة في القطاعات التي تعرف توسعًا في استخدام التطبيقات الرقمية في التسيير والمتابعة والتنسيق وحفظ البيانات والتواصل الداخلي والخارجي. ويزداد هذا الأمر أهمية في المؤسسات الرياضية، بالنظر إلى ما تعرفه من تحولات في أساليب الإدارة والتنظيم، وحاجتها المتزايدة إلى تحديث أنظمة العمل، وتبني آليات رقمية تساعد على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتسريع معالجة المعطيات الإدارية والفنية. وقد بينت بعض الدراسات الميدانية في البيئة الرياضية الجزائرية أن الرقمنة أصبحت عنصرًا مؤثرًا في تحسين الأداء المؤسسي وظروف العمل، حيث توصلت دراسة حول المؤسسات الرياضية الجزائرية إلى أن الرقمنة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة حياة العمل، وبيئة العمل، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والإنتاجية والأداء (بن الصادق، 2024، ص17).

غير أن الحديث عن الرقمنة داخل المؤسسة الرياضية لا يكفي وحده للحكم على جاهزيتها الرقمية؛ لأن وجود أجهزة أو برامج أو تعامل إداري رقمي لا يعني بالضرورة أن العاملين يمتلكون مستوى مرتفعًا من الكفاءة الرقمية. فنجاح التحول الرقمي في أي مؤسسة لا يتوقف على البنية التكنولوجية فحسب، بل يتوقف أساسًا على قدرة العاملين على استخدام هذه الوسائط بفعالية، وعلى مدى امتلاكهم للمهارات التي تمكنهم من التفاعل مع البيئة الرقمية بمختلف أبعادها. وفي هذا الإطار، أظهرت دراسة ميدانية أخرى بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة أن المؤسسة الرياضية تعتمد على الرقمنة في

أنشطتها الإدارية، غير أن درجة الاستخدام جاءت متوسطة، مع وجود صعوبات تعترض عملية التطبيق، كما لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الاستخدام تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية كالجنس والسن والأقدمية وهذه النتيجة تكشف أن حضور الرقمنة على المستوى التنظيمي لا يعني بالضرورة تحقق كفاءة رقمية عالية لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة. (زقعار، 2024، ص54).

ومن جهة أخرى، تؤكد الأدبيات الحديثة أن الكفاءة الرقمية ليست بُعدًا واحدًا بسيطًا، بل هي بناء مركب يضم مجالات متعددة تشمل الثقافة المعلوماتية والبيانية، والتواصل والتعاون الرقمي، وإنتاج المحتوى الرقمي، والسلامة الرقمية، وحل المشكلات التقنية والمعرفية داخل البيئة الرقمية (Vuorikari et al., 2022, pp6–8).

ولذلك فإن قياسها لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية يكتسي أهمية علمية وعملية، لأنه يسمح بتشخيص مستوى جاهزية العنصر البشري لمواكبة التحولات الإدارية الحديثة، كما يسمح بالكشف عن مواطن القوة والقصور التي قد تعوق نجاح الرقمنة داخل هذه المؤسسات.

وتزداد أهمية هذا الموضوع إذا أخذنا بعين الاعتبار أن نتائج الدراسات السابقة بشأن الكفاءة الرقمية لم تكن متطابقة في تفسيرها لعلاقة هذا المتغير ببعض الخصائص الشخصية والمهنية. فقد أظهرت دراسة عربية حديثة حول الكفاءة الرقمية لدى معلمي ما قبل الخدمة وجود فروق تبعًا لبعض المتغيرات، منها الجنس، مع توصية صريحة بضرورة تعزيز التكوين العملي والبرامج التدريبية الداعمة لهذه الكفاءة وهذا يعني أن الكفاءة الرقمية قد تتأثر بعوامل مختلفة من بيئة إلى أخرى، ومن فئة مهنية إلى أخرى، مما يجعل من غير المناسب تعميم نتائج القطاعات التعليمية أو الإدارية الأخرى على العاملين بالمؤسسات الرياضية دون دراسة ميدانية خاصة بهم. (علي أحمد، 2024، ص21).

وبناء على ما سبق، تتحدد الفجوة البحثية في أن أغلب المعالجات السابقة في البيئة الرياضية انصبت على الرقمنة كخيار تنظيمي أو على استخدام الوسائط الرقمية داخل المؤسسة الرياضية، بينما يظل الاهتمام بقياس مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين أنفسهم أقل وضوحًا، خاصة في ضوء متغيرات قد يكون لها أثر في هذا المستوى، مثل الخبرة المهنية والجنس والمؤهل العلمي. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة ميدانية تكشف بدقة مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وتحدد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لهذه المتغيرات.

وعليه، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- ما مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

2. فرضيات الدراسة

1.2. الفرضية العامة:

- يوجد مستوى قابل للقياس من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وتختلف درجته باختلاف بعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية.

2.2. الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- تحديد درجة ممارسة العاملين بالمؤسسات الرياضية لأبعاد الكفاءة الرقمية.
- معرفة مستوى الفروق في الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير الخبرة.
- معرفة مستوى الفروق في الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير الجنس.
- معرفة مستوى الفروق في الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.

- تقديم معطيات علمية يمكن أن تفيد في بناء برامج تدريبية وتكوينية تسهم في رفع مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهو ما تنسجم معه توصيات الأدبيات الحديثة الداعية إلى دعم التكوين العملي في هذا المجال.

4. أهمية الدراسة

1.4. الأهمية النظرية

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لمتغير حديث نسبيًا في الحقل الرياضي، هو الكفاءة الرقمية، في ضوء التحولات الرقمية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة. كما أنها تستند إلى تصور علمي حديث للكفاءة الرقمية باعتبارها بناءً متعدد الأبعاد، وليس مجرد قدرة تقنية محدودة على استخدام الوسائط الرقمية.

2.4. الأهمية التطبيقية

- تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها يمكن أن تساعد القائمين على المؤسسات الرياضية في:
- تشخيص المستوى الفعلي للكفاءة الرقمية لدى العاملين.
- تحديد أوجه النقص التي قد تعيق نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسة الرياضية.
- تصميم برامج تدريبية موجهة وفق متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.
- دعم سياسات التحديث الإداري والمهني داخل المؤسسات الرياضية على أساس تنمية المورد البشري، لا مجرد توفير الوسائل التقنية.
- وقد دعمت الدراسات الميدانية في المؤسسات الرياضية هذا التوجه حين بينت أن الرقمنة مؤثرة في تحسين الأداء وبيئة العمل، لكنها قد تواجه معيقات عملية وتفاوتًا في الاستخدام.

5. تحديد المفاهيم والمصطلحات

1.5. مفهوم الكفاءة

- لغةً:

تُحيل الكفاءة في الاستعمال اللغوي العام إلى معنى القدرة والأهلية والجدارة في أداء العمل على الوجه المطلوب. وهي تدل على امتلاك الفرد من المؤهلات والخصائص ما يجعله صالحًا لإنجاز مهمة أو الاضطلاع بوظيفة بكفاءة وفعالية.

- **اصطلاحًا:**

حظي مفهوم الكفاءة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والاقتصادية، نظرًا لارتباطه المباشر بالأداء الفردي والتنظيمي. وقد وردت له عدة تعريفات متقاربة في مضمونها. إذ عرّفها بعض الباحثين بأنها مجموع أنواع المعارف النظرية والمعرفية العملية والخبرة والبعد السلوكي، أي الكينونة، وقابلية التعبئة التي يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن (Peretti, 2003, p150).

كما تُعرَّف بأنها القدرة على حل المشكلات المتخصصة في مجال أو سياق مؤسسي معين (Brilman, 2001, p383).

ويرى آخرون أنها تمثل مجموع المعارف العلمية والقدرات النوعية اللازمة لتحقيق هدف معين، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين، وتشمل الخبرة التقنية، والقدرة على العمل، والإبداع، والابتكار، والقدرة التدبيرية، والفاعلية الشخصية، والقدرة الاتصالية، والقدرة على تحديد المواقف وصنع القرارات الملائمة في تجسيد أهداف المؤسسة (بنْك، 2003، ص106).

وفي السياق الإداري الجزائري، عُرِّفت كذلك بأنها حزمة من المهارات والقابليات التي تساهم في أداء الفرد للوظيفة الإدارية (مرزوق، 2022، ص708).

وانطلاقًا من هذه التعريفات، يمكن القول إن الكفاءة اصطلاحًا هي: مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات السلوكية والعملية التي يمتلكها الفرد، ويعبئها بفعالية في مواقف العمل من أجل إنجاز المهام، وحل المشكلات، وتحقيق الأهداف المرجوة.

- **إجرائيًا:**

تُعرَّف الكفاءة إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: قدرة العامل بالمؤسسة الرياضية على تعبئة معارفه وخبراته ومهاراته في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية داخل بيئة العمل.

2.5. مفهوم الرقمنة

- **لغةً:**

ترتبط الرقمنة في أصلها اللغوي بصفة الرقمية؛ وقد ورد في المعجم الوسيط أن الرقمية هي: «وصف لكل ما يتم التعامل معه من أشياء بلغة الحاسب الآلي»؛ فيقال: مكتبة رقمية، وإدارة رقمية (مجمع اللغة العربية بالقاهرة، د.ت.). وبناءً عليه، فإن الرقمنة لغةً تفيد تحويل الشيء أو معالجته أو تداوله في صورة رقمية قابلة للاشتغال بواسطة الحاسوب والأنظمة الإلكترونية.

- **اصطلاحًا:**

تعدّ الرقمنة من المصطلحات الحديثة التي ارتبطت بتطور تقنيات المعلومات والاتصال، وقد تعددت تعريفاتها تبعًا لاختلاف الحقول التي استعملتها. ففي بعض الأدبيات تُعرَّف بأنها عملية آلية يتم من خلالها خلق صور رقمية انطلاقًا من وثيقة ورقية أو من كيان ثلاثي الأبعاد (هبال، 2023، ص. 469). كما عُرّفت بأنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (مجيدون وبوبوزينة، 2020، ص45).

وذهب اتجاه آخر إلى أنها عملية تحويل مصادر المعلومات من أشكالها التقليدية، مثل الكتب والدوريات والتسجيلات، إلى شكل مقروء آليًا بواسطة أنظمة الحاسوب (بطال، 2021، ص125).

وفي تعريف أكثر اتساعًا، اعتُبرت الرقمنة طريقة فنية وعملية توظَّف فيها الوسائل التقنية لتحقيق أهداف عملية، من بينها تحسين الخدمات وتلبية احتياجات المستفيدين (أبو رية، 2022، ص59).

كما تناولت بعض الدراسات الحديثة مفهوم رقمنة المعرفة بوصفه نمطًا من تحويل المعرفة إلى صيغ رقمية بما يعزز القيمة المعرفية والأداء الابتكاري (Cheng et al., 2023).

وانطلاقًا من هذه التعريفات، يمكن القول إن الرقمنة اصطلاحًا هي: عملية تحويل البيانات والوثائق والمعلومات والإجراءات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي، بما يسمح بتخزينها ومعالجتها واسترجاعها وتداولها إلكترونيًا بكفاءة وسرعة أعلى.

- **إجرائيًا:**

يقصد بالرقمنة في هذه الدراسة: توظيف الوسائط والأنظمة والتطبيقات الرقمية داخل المؤسسة الرياضية في إنجاز الأعمال الإدارية والتنظيمية والتواصلية، بما يشمل إدخال البيانات، وتبادل المعلومات، وحفظ الوثائق، وإنجاز المهام بطريقة إلكترونية.

3.5. مفهوم الكفاءة الرقمية

- **لغةً:**

تتكون عبارة الكفاءة الرقمية من لفظين:

الكفاءة، وقد وردت في المعاجم العربية بمعنى الأهلية للقيام بعمل، والقدرة على حسن التصرف فيه (الأنطولوجيا العربية، د.ت.).

أما الرقمية فهي، كما سبق، وصف لكل ما يتم التعامل معه بلغة الحاسب الآلي (مجمع اللغة العربية بالقاهرة، د.ت.). وعليه، فإن الكفاءة الرقمية لغةً تفيد: أهلية الفرد وقدرته على استخدام الوسائط الرقمية والتصرف بها على نحو سليم وفعّال.

- **اصطلاحًا:**

تجاوزت الكفاءة الرقمية في الأدبيات الحديثة المعنى التقني الضيق المرتبط بمجرد استعمال الأجهزة، لتصبح بناءً مركبًا يضم المعرفة والمهارة والموقف والمسؤولية. فقد أشار Nagel و Guðmundsdottir إلى أن الكفاءة الرقمية المهنية لا ترتبط فقط باستخدام الأدوات الرقمية، بل تشمل كذلك الوعي بالأدوار والمسؤولية الرقمية والممارسات المعرفية والقدرة التحليلية على اختيار الأدوات الرقمية المناسبة وتحويل الممارسة المهنية من خلالها (Nagel & Guðmundsdottir, 2023, pp2–4).

كما عرّفها Flores–Lueg و Roig–Vila بأنها كفاءة متعددة الأبعاد ترتبط بقدرة الأفراد على حشد المهارات والقدرات التي تمكنهم من البحث عن المعلومات وتحليلها ومعالجتها باستعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتحويلها إلى معرفة (Flores–Lueg & Roig–Vila, 2019, pp151–171).

أما Jorge–Vázquez وزملاؤه فقد وسّعوا تعريفها لتشمل الاستعمال الواثق والناقد والمسؤول للتكنولوجيا الرقمية في التعلم والعمل والمشاركة المجتمعية، بما يتضمن الإلمام بالبيانات والمعلومات، والتواصل والتعاون، وإنشاء المحتوى الرقمي، ومعرفة قضايا الملكية الفكرية، وحل المشكلات، والتفكير النقدي (Jorge–Vázquez et al., 2021, pp1–15).

وبناءً على ذلك، يمكن تعريف الكفاءة الرقمية اصطلاحًا بأنها: مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكّن الفرد من استخدام التقنيات الرقمية استخدامًا واعيًا وآمنًا وفعّالًا في البحث عن المعلومات، والتواصل، وإنتاج المحتوى، وحل المشكلات، وإنجاز مهامه المهنية.

- **إجرائيًا:**

يقصد بالكفاءة الرقمية في هذه الدراسة: الدرجة التي يمتلك بها العامل بالمؤسسة الرياضية القدرة على استخدام الوسائل والتطبيقات الرقمية في أداء مهامه الوظيفية بكفاءة، من خلال التعامل مع المعلومات والبيانات، والتواصل الرقمي، واستخدام البرمجيات، وإنجاز الأعمال الإدارية والتنظيمية إلكترونيًا.

4.5. مفهوم المؤسسات الرياضية

- لغةً:

يدل لفظ المؤسسة على بناءٍ منظمٍ قائم على أساس، ويدل لفظ الرياضية على ما تعلق بالرياضة وممارستها وتنظيمها؛ ومن ثم فإن تركيب المؤسسات الرياضية يفيد البنى أو الهيئات المنظمة التي تنشأ من أجل رعاية النشاط الرياضي أو تسييره أو دعمه.

- اصطلاحًا:

في الأدبيات الأكاديمية الرياضية، تُعرّف المؤسسات الرياضية بأنها مجموع الهيئات والتنظيمات التي تتولى الإشراف على النشاط الرياضي أو تنظيمه أو دعمه؛ وقد أورد بوطالبي بن جدو أن المؤسسات الرياضية تتمثل في المجلس القومي للرياضة، ووزارة الشباب، واللجنة الأولمبية، والاتحادات الرياضية، والأندية الرياضية، ومراكز الشباب، ومؤسسات الإعلام الرياضي، والمؤسسات المنتجة للوسائل والمعدات الرياضية، وغيرها من البنى المرتبطة بالفعل الرياضي (بن جدو، د.ت، ص3).

وفي السياق الجزائري، يبين القانون رقم 13-05 المتعلق بتنظيم الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها أن الدولة تضبط السياسة الوطنية للرياضة، وتتولى تنفيذها ومتابعتها ومراقبتها، كما ينظم القانون أصناف الأنشطة الرياضية ومجالات ممارستها، وهو ما يفيد أن المؤسسة الرياضية تدخل ضمن البنية التنظيمية التي تؤطر هذه الأنشطة وتضمن تسييرها وتطويرها (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 2013، المواد 5-7، 13).

وعليه، يمكن تعريف المؤسسات الرياضية اصطلاحًا بأنها: كل هيئة أو تنظيم أو مرفق أو بنية إدارية أو فنية تتولى تنظيم النشاط الرياضي أو الإشراف عليه أو تسييره أو تقديم خدمات مرتبطة به.

- إجرائيًا:

يقصد بالمؤسسات الرياضية في هذه الدراسة: الهيئات والمرافق الرياضية التي يعمل بها أفراد العينة، مثل مديريات الشباب والرياضة، والمركبات الرياضية، والمنشآت الرياضية، والأندية والهيئات التابعة لقطاع الرياضة.

الدراسات السابقة

من خلال تتبع الأدبيات ذات الصلة بموضوع مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، يتضح أن الدراسات العربية القريبة من هذا الموضوع تسير في اتجاهين رئيسين:

الاتجاه الأول تناول الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية من حيث الأهمية والاستخدام والأثر والمعوقات، بينما تناول الاتجاه الثاني الكفاءة الرقمية مباشرة، لكن في بيئات مهنية أو تعليمية غير رياضية. وهذا يعني أن الدراسات العربية التي تقيس الكفاءة الرقمية ذاتها لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية ما تزال محدودة، وهو ما يبرر الحاجة إلى الدراسة الحالية.

1) دراسة زقعار، زيان (2024)

جاءت دراسة زقعار، زيان بعنوان: "رقمنة المؤسسات الرياضية بين الاستخدام والمعوقات: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة"، وهي مذكرة ماستر بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، صدرت سنة 2024. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع رقمنة المؤسسات الرياضية، والكشف عن درجة الاستخدام، والصعوبات التي تعترض تطبيق الرقمنة داخل المؤسسة الرياضية الجزائرية، ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبيانًا للتعرف على درجة استخدام الرقمنة وتوافر الصعوبات، ثم طبقه بعد التحقق من صدقه وثباته على عينة مكوّنة من 74 موظفًا وموظفة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بمدينة المسيلة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الرياضية تعتمد على الرقمنة في أنشطتها الإدارية، إلا أن درجة الاستخدام جاءت متوسطة، كما تبين وجود صعوبات تعترض عملية تطبيق الرقمنة. وخلصت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الرقمنة تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والسن والأقدمية.

وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في أكثر من جانب؛ فهي من أقرب الدراسات إلى البيئة الرياضية الجزائرية، كما أنها تكشف أن وجود الرقمنة داخل المؤسسة لا يعني بالضرورة بلوغ مستوى مرتفع من الاستخدام أو التمكن منها. غير أن هذه الدراسة ركزت على الرقمنة كممارسة تنظيمية أكثر من تركيزها على الكفاءة الرقمية كخاصية لدى العاملين أنفسهم، وهو ما يجعل الدراسة الحالية امتدادًا نوعيًا لها، من حيث الانتقال من قياس وجود الرقمنة إلى قياس مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين.

2) دراسة بن الصادق، محمد (2024)

أما دراسة بن الصادق، محمد فجاءت بعنوان: "دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة"، وهي مذكرة ماستر بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، نشرت سنة 2024. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل داخل المؤسسات الرياضية الجزائرية، مع التركيز على أبعاد مثل بيئة العمل، والتوازن بين الحياة والعمل، والتطوير المهني، والرضا الوظيفي، والإنتاجية والأداء.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبيانًا مكوّنًا من 25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد، وطُبق على عينة بلغت 45 موظفًا وموظفة من موظفي مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وبيّنت النتائج أن الرقمنة تساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية، كما تسهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والتطوير المهني والتعلم، والرضا الوظيفي، والإنتاجية والأداء. كما نصت الدراسة في عرضها لأهميتها على أن موضوع الرقمنة اكتسب أهمية كبيرة لأن التكنولوجيا أصبحت جزءًا لا يتجزأ من بيئات العمل الحديثة.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تأكيد أن الرقمنة لم تعد متغيرًا هامشيًا في المؤسسة الرياضية، بل أصبحت ذات أثر واضح في الأداء والرضا والفعالية المهنية. غير أن دراسة بن الصادق لم تتناول مستوى الكفاءة الرقمية لدى الأفراد العاملين أنفسهم، ولم تختبر الفروق المرتبطة بمتغيرات مثل الخبرة أو الجنس أو المؤهل العلمي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

3) دراسة لعلاوي، ساسي (2024)

وتأتي كذلك دراسة لعلاوي، ساسي بعنوان: "أهمية الرقمنة في تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة"، وهي مذكرة ماستر بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بتاريخ 12 يونيو 2024. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود الرقمنة بمديرية الشباب والرياضة، ومعرفة أثرها في التسيير، ودورها في التنظيم، ومدى تأثيرها في تحسين الأداء الوظيفي للإدارة الرياضية.

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدم استبيانًا احتوى على ثلاثة محاور، يضم كل محور ست عبارات. وانتهت الدراسة إلى أن الرقمنة أداة قوية في تطوير الإدارة الرياضية وتحسين الأداء الرياضي بشكل عام، كما بينت النتائج وجود تطبيق للرقمنة داخل مديرية الشباب والرياضة من خلال توفر عتاد الإعلام الآلي وملحقاته، ووجود تكوينات ودورات تدريبية للموظفين على استخدام الوسائل

الرقمية والإلكترونية، فضلًا عن دور الرقمنة في تحسين الكفاءة، وتسريع تبادل المعلومات، والرقابة على العمل الإداري، وتقليل الأخطاء، وتيسير اتخاذ القرار، وزيادة التنظيم والشفافية. كما أوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية. وتُعد هذه الدراسة مهمة بالنسبة للبحث الحالي لأنها توضح أن المؤسسة الرياضية تحتاج، إلى جانب توفر الوسائل، إلى تدريب بشري مستمر حتى تتحول الرقمنة من مجرد تجهيزات وإجراءات إلى ممارسة مؤسسية فعالة. وهذا يلتقي مباشرة مع موضوع الدراسة الحالية، لأن الكفاءة الرقمية لدى العاملين تمثل في الواقع شرطًا جوهريًا لنجاح التنظيم والتسيير الرقمي داخل المؤسسة الرياضية. غير أن دراسة لعلاوي ظلت أقرب إلى دراسة أثر الرقمنة في التسيير والتنظيم، ولم تنتقل إلى قياس المستوى الفعلي للكفاءة الرقمية لدى العاملين.

4) دراسة علي أحمد، نافز أيوب محمد (2024)

وفي الاتجاه الذي تناول الكفاءة الرقمية مباشرة، تبرز دراسة علي أحمد، نافز أيوب محمد بعنوان: "الكفاءة الرقمية لدى معلمي ما قبل الخدمة من وجهة نظرهم: دراسة مسح مقطعي في إطار نموذج DigComp"، والمنشورة في مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 1، العدد 1، سنة 2024، في الصفحات 30–54. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آراء معلمي ما قبل الخدمة في كفاءتهم الرقمية، والكشف عما إذا كانت هذه الآراء تختلف تبعًا لمتغيرات مثل الجنس والتخصص والمستوى المدرك للكفاءة الرقمية.

وقد استخدمت الدراسة نموذج المسح المقطعي، واعتمدت استبيان الكفاءة الرقمية أداةً لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على 416 معلمًا قبل الخدمة من محافظات مختلفة في فلسطين. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الرقمية لدى أفراد الدراسة جاء مرتفعًا، كما تبين وجود فروق في بعض مجالات الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير الجنس، وكذلك فروق لصالح تخصص الحاسوب وتقنيات التعليم في جميع مجالات الكفاءة الرقمية تقريبًا. وأوصت الدراسة بإضافة دورات وأنشطة عملية داعمة لمعرفة ومهارات معلمي ما قبل الخدمة في التخصصات المختلفة. وتُفيد هذه الدراسة البحث الحالي من الناحية المفاهيمية والمنهجية بدرجة كبيرة، لأنها تناولت الكفاءة الرقمية بوصفها متغيرًا متعدد الأبعاد، كما اعتمدت نموذجًا حديثًا هو DigComp، وهو ما يمكن أن يشكل مرجعية نظرية مناسبة عند بناء أداة الدراسة الحالية أو تحديد أبعادها. غير أن اختلاف مجتمع الدراسة، إذ اقتصر على معلمي ما قبل الخدمة في المجال

التربوي، يجعل من الضروري إعادة اختبار هذا المتغير داخل المؤسسات الرياضية، حيث تختلف طبيعة العمل والسياق المهني ومتطلبات الأداء.

5) دراسة إبراهيم، حسام الدين السيد، والريامي، محمد ناصر، والمرزوقي، أحمد بن سعيد عبد الله (2023)

كما يمكن الاستفادة من دراسة إبراهيم، حسام الدين السيد، والريامي، محمد ناصر، والمرزوقي، أحمد بن سعيد عبد الله بعنوان: "الكفايات الرقمية كمدخل لتطوير الأداء التكنولوجي للمعلمين في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة"، المنشورة في مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 148، الجزء 3، أكتوبر 2023، الصفحات 23–60. هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الكفايات الرقمية باعتبارها مدخلًا لتطوير الأداء التكنولوجي للمعلمين في المدارس بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات. وبينت نتائجها اهتمام عدد من المؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية العالمية بوضع كفايات رقمية للمعلمين، مثل الاتحاد الأوروبي والجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم واليونسكو واليونيسيف. كما أوضحت أن هذه الكفايات ركزت على محتوى المناهج، وطرائق التدريس، وأساليب التقويم، والتنمية المهنية، والتواصل الفعال، وإدارة بيئة التعليم والتعلم الرقمية. وأوصت الدراسة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ببناء كفايات رقمية للمعلمين وتدريبهم عليها لتكون دليلًا ومرشدًا لهم في ممارساتهم الرقمية وتقويم أدائهم وبرامج تنميتهم المهنية. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في أنها تقدم إطارًا نظريًا ناضجًا لفهم الكفاءة الرقمية باعتبارها مدخلًا لتحسين الأداء المهني، لا مجرد مهارة تقنية منفصلة. كما أنها تدعم فكرة أن بناء الكفاءة الرقمية يتطلب سياسات تدريبية منظمة، وهو ما يمكن نقله إلى المؤسسات الرياضية مع مراعاة خصوصية مجال الإدارة والتسيير الرياضي. غير أن هذه الدراسة، شأنها شأن عدد من الدراسات التربوية، لا تعالج البيئة الرياضية مباشرة، وهو ما يترك مجالًا مفتوحًا أمام الدراسة الحالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق أن الدراسات المرتبطة بالمؤسسات الرياضية ركزت أساسًا على الرقمنة من حيث الوجود، والأهمية، والدور، والأثر، والمعوقات، كما في دراسات زقعار، وبن الصادق، ولعلاوي. وفي المقابل، فإن الدراسات التي تناولت الكفاءة الرقمية تناولتها غالبًا في القطاع التربوي، كما في دراستي علي أحمد، وإبراهيم والريامي والمرزوقي. وبذلك تظهر الفجوة البحثية بوضوح في قلة الدراسات العربية التي تناولت مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية أنفسهم، وخصوصًا مع اختبار الفروق المرتبطة بمتغيرات مثل الخبرة والجنس والمؤهل العلمي.

ومن هنا تستمد الدراسة الحالية مشروعيتها؛ فهي لا تكتفي بوصف الرقمنة كمظهر تنظيمي داخل المؤسسة الرياضية، وإنما تتجه إلى قياس مستوى الكفاءة الرقمية لدى العنصر البشري الذي يُعد الفاعل الحقيقي في نجاح التحول الرقمي أو تعثره. كما أنها تستفيد من الدراسات السابقة في بناء الخلفية النظرية، واختيار المنهج الوصفي، وصياغة الفرضيات، وتحديد المتغيرات المستقلة، وتبرير الحاجة إلى التكوين والتدريب الرقمي داخل المؤسسات الرياضية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- توضيح الفرق بين الرقمنة كممارسة مؤسسية والكفاءة الرقمية كخاصية لدى العاملين.
- دعم اختيار المنهج الوصفي بوصفه الأنسب لمثل هذا النوع من الموضوعات.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تبرير فحص بعض المتغيرات، مثل الجنس والخبرة والتخصص/المؤهل.
- الاستفادة من الأدبيات الخاصة بالكفاءة الرقمية في تحديد أبعاد المفهوم وبناء التصور النظري للدراسة الحالية.
- إبراز الحاجة إلى برامج تدريبية رقمية مستمرة للعاملين، وهو استنتاج تكرر في أكثر من دراسة.

7. مميزات الدراسة الحالية:

- تناولها لموضوع حديث يتمثل في الكفاءة الرقمية.
- ربطها بين الكفاءة الرقمية وقطاع المؤسسات الرياضية.
- تركيزها على العنصر البشري داخل المؤسسة الرياضية.
- دراستها لمتغيرات تفسيرية مهمة: الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي.
- مساهمتها في سد نقص الدراسات العربية في هذا المجال.
- إمكانية الاستفادة من نتائجها في إعداد برامج تدريبية وتكوينية.
- دعمها لجهود الرقمنة والتحديث الإداري داخل المؤسسات الرياضية.
- جمعها بين الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

الجانب النظري

الفصل الثاني:

الكفاءة الرقمية

تمهيد:

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة بفعل التطور التكنولوجي السريع وانتشار الرقمنة في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي أدى إلى إعادة صياغة أساليب العمل داخل المؤسسات الحديثة، بما فيها المؤسسات الرياضية. وفي هذا السياق، أصبحت الكفاءة الرقمية من أهم المتطلبات الأساسية التي تضمن فعالية الأداء المهني وجودة التسيير الإداري، حيث لم يعد استخدام التكنولوجيا خيارًا ثانويًا، بل ضرورة حتمية تفرضها طبيعة التحول الرقمي.

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المفاهيم النظرية المرتبطة بالكفاءة الرقمية، من خلال التطرق إلى تعريفها، وأهميتها، ونماذجها، ومستوياتها، ومؤشرات قياسها، إضافة إلى إبراز أثر الرقمنة في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات، واستعراض أهم الاستراتيجيات الكفيلة بتنميتها، وصولًا إلى اقتراح خارطة طريق لتسريع تطوير الكفاءات الرقمية. ويأتي ذلك في إطار بناء قاعدة نظرية تساعد على فهم موضوع الدراسة وتفسير نتائجه بشكل علمي دقيق.

1.2. تعريف الكفاءة الرقمية:

قبل التطرق إلى مفهوم الكفاءة الرقمية بصورة دقيقة، يجدر أولًا التمييز بين مفهومي المهارة والكفاءة باعتبارهما من المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا المجال. فالحديث عن الكفاءة الرقمية يقتضي فهم الأسس التي يقوم عليها هذا المفهوم، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات والمجتمعات المعاصرة.

تشير المهارات بصفة عامة إلى القدرات والخبرات التي يمتلكها الفرد لأداء نشاط أو مهنة معينة بكفاءة، وهي تشمل أنواعًا متعددة؛ فمنها المهارات الأساسية كالقراءة والكتابة، ومنها المهارات العامة كالقدرة على الاتصال والتواصل والعمل الجماعي، وهي مهارات يمكن توظيفها في مختلف الوظائف والأنشطة المهنية (Orinos, June 2012, p55).

ورغم التقارب بين مفهومي المهارة والكفاءة، إلا أن هناك اختلافًا جوهريًا بينهما؛ إذ تُعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل معين بإتقان أو الخبرة في مجال محدد، في حين يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموعة معقدة ومتكاملة من المهارات والمعارف والخبرات المتراكمة التي يوظفها الأفراد داخل المؤسسة في إطار تنظيمي يسمح بالتنسيق بين الأنشطة وتحقيق الاستفادة القصوى منها. ومع ظهور التحول الرقمي داخل المؤسسات برز مفهوم الكفاءة الرقمية باعتباره عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء التنظيمي، مما استدعى ظهور أدوار رقمية جديدة وأساليب حديثة في التسيير والعمل، تقوم على التعلم المستمر والتنظيم الذاتي واعتماد أنماط جديدة للقيادة والإدارة (Patrick & Winnie, 2020, p57).

وتشمل الكفاءات الرقمية مجموعة من الكفاءات الأساسية التي تتيح للفرد استخدام المعارف الرقمية والتكنولوجية، إضافة إلى امتلاك كفاءات اجتماعية وعاطفية تسمح بالعمل التعاوني والمرن داخل البيئات الرقمية (Monika, 2017, p05).

وفي هذا السياق، عرف البرلمان والمجلس الأوروبي سنة 2006 الكفاءة الرقمية ضمن توصياتهما المتعلقة بالكفاءات الأساسية للتعليم والتدريب مدى الحياة، على أنها: "الاستخدام الآمن والمتقن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال استعمال الحواسيب للحصول على المعلومات وتقييمها وتخزينها وتبادلها، إضافة إلى التواصل والمشاركة عبر الإنترنت داخل شبكات التعاون" (J. Borell & J.E., 2016, p15).

كما اقترحت دراسة أجراها باحثون من مقاطعة كيبك بكندا تعريفًا أكثر شمولًا للكفاءة الرقمية، حيث اعتبرتها مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الكفاءات التقنية والتكنولوجية للأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار

للأبعاد الاجتماعية والتعاونية والمعرفية لقدراتهم. وفي هذا الإطار، تم التمييز بين مفهوم الكفاءة الرقمية والقدرات الرقمية؛ فالكفاءة الرقمية ترتبط بالأفراد وما يمتلكونه من معارف ومهارات وسلوكيات، بينما تشير القدرات الرقمية إلى قدرة المؤسسة نفسها على استغلال الرقمنة وتوظيف مواردها الرقمية الحالية والمستقبلية.

وانطلاقًا من ذلك، عُرفت الكفاءة الرقمية بأنها قدرة الفرد على الجمع بين معارفه (Savoir)، ومهاراته العملية (Savoir–faire)، ومواقفه وسلوكياته (Savoir–être)، في إطار الأبعاد التكنولوجية والاجتماعية والمعرفية، وذلك بغرض استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة لتحقيق مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- اختيار المعلومات الرقمية وتحليلها وتقييمها بصورة نقدية.
- حل المشكلات باستخدام الوسائط الرقمية.
- تطوير قاعدة معرفية تعاونية والانخراط في الممارسات التنظيمية الحديثة (Amélie, Simon, Laurence & Dragos, 2016, p09).

كما تُعرف الكفاءة الرقمية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف التي تتطلب وعيًا وإدراكًا عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والوسائط الرقمية بهدف أداء المهام وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المختلفة. وهي ترتبط بصورة وثيقة بعدة أنواع من المعارف الأساسية، مثل محو الأمية الرقمية، ومحو الأمية المعلوماتية والإعلامية، إضافة إلى القدرة على الاستخدام الجيد للإنترنت وتطبيقات الويب الحديثة، سواء Web 2.0 أو Web 4.0 (Anusca, Yves & Christine, 2012, p81–85).

ويُعد مفهوم محو الأمية الرقمية من المفاهيم المرتبطة بالكفاءة الرقمية، حيث ظهر لأول مرة سنة 1997 على يد "Paul Gilster"، الذي عرفه بأنه القدرة على الوصول إلى الإنترنت والبحث عن المعلومات الرقمية وإدارتها وتحريرها، أي القدرة على استخدام الموارد والأدوات الرقمية بصورة صحيحة وفعالة (Falloon, 2020, p2450).

وفي إطار الاهتمام المتزايد بالكفاءات الرقمية داخل المؤسسات، أشارت دراسة أُجريت داخل شركة عالمية متخصصة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تضم حوالي 160 ألف موظف عبر العالم، إلى أن التحول الرقمي أصبح يتطلب اعتماد استراتيجيات تنظيمية جديدة وكفاءات رقمية متطورة. وقد عرفت الدراسة الكفاءات الرقمية بأنها مجموع الكفاءات الضرورية لأداء العمل الفردي والجماعي باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة (Bouillon, 2015, p91).

كما عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الكفاءة الرقمية بأنها القدرة على استخدام أجهزة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال للوصول إلى المعلومات ومعالجتها واستغلالها في حل المشكلات (Les compétences des adultes à la loupe, Juin 2015/01, p01).

وفي السياق ذاته، عرف عالم الاجتماع "Anders" سنة 2016 الكفاءة الرقمية بأنها مزيج من المعارف والمهارات والمواقف المرتبطة باستخدام التكنولوجيا لأداء المهام، وحل المشكلات، والتواصل، وإدارة المعلومات، والتعاون، وإنشاء المحتوى ومشاركته بطريقة فعالة وآمنة وأخلاقية ومستقلة وإبداعية (Carlos et al., 2021, p20).

كما عُرفت أيضًا بأنها الاستخدام المتكامل والوظيفي للمعارف والمهارات والمواقف الرقمية بما يسمح للفرد بالتفاعل الإيجابي مع البيئة الرقمية المختلفة (Forutanian, 2021, p11).

ومن خلال مختلف التعريفات السابقة، يتضح أن الكفاءة الرقمية لم تعد تقتصر على مجرد امتلاك مهارات تقنية بسيطة، بل أصبحت تتجاوز مفهوم محو الأمية الرقمية إلى القدرة على الإدراك والفهم النقدي للوسائط الرقمية، والبحث عن المعلومات وتحليلها وتقييمها، إضافة إلى التواصل الفعّال مع الآخرين باستخدام التطبيقات والوسائط الرقمية المختلفة، وهو ما يجعلها من أهم الكفاءات المطلوبة في عصر التحول الرقمي.

الشكل رقم (1): هرم الكفاءة الرقمية



Source : Shamika N. Sirimanne , Claudia Contreras , Laura Cyron,Abiy Solomon , Jannate Temsamani , Angel Gonzalez Sanz , Building Digital Competencies to Benefit from Frontier Technologies, The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, United Nations 2019 , New York,p 04.

2.2. أهمية الكفاءة الرقمية:

تكتسي الكفاءة الرقمية أهمية بالغة في العصر الحديث، سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول، وذلك نتيجة التحولات التكنولوجية المتسارعة التي فرضتها الرقمنة في مختلف مجالات الحياة. فقد أصبحت الكفاءات الرقمية عنصرًا أساسيًا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أضحت من المتطلبات الضرورية للاندماج الفعّال في المجتمع الرقمي المعاصر.

وتبرز أهمية الكفاءة الرقمية على المستوى الاجتماعي من خلال ما توفره من فرص للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عبر الإنترنت، حيث تتيح التكنولوجيا الرقمية إمكانيات واسعة للتعلم والتكوين والتواصل وتبادل المعارف والخبرات. كما تسهم في تعزيز قدرة الأفراد على التفاعل مع مختلف الوسائط الرقمية الحديثة، مما يساعدهم على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين مستوى أدائهم في مختلف المجالات (Ala-Mutka, 2011).

أما على المستوى الاقتصادي، فقد أدى التحول نحو الاقتصاد الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في سوق العمل وفي أساليب التنظيم داخل المؤسسات، خاصة مع إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف الوظائف والأنشطة المهنية بهدف تحسين الأداء ورفع الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، ظهرت أهمية الكفاءات الرقمية باعتبارها كفاءات شاملة تسمح للأفراد باكتساب معارف ومهارات جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة .

كما أن التطور الكبير الذي تشهده التكنولوجيا الرقمية وما توفره من مزايا للمؤسسات، مثل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة، جعل سوق العمل يتجه بصورة متزايدة نحو البحث عن كفاءات متخصصة في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها بكفاءة. وفي المقابل، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير كفاءاتها البشرية والاعتماد على موارد بشرية تمتلك المعرفة والخبرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات والإبداع، بما يسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية الحديثة.

وفي هذا السياق، عُرفت الكفاءات الرقمية بأنها القدرة على تحديد المعلومات الرقمية وتنظيمها وفهمها وتقييمها وإنشائها ونشرها باستخدام التكنولوجيا الرقمية، وهو ما يجعلها من أهم الكفاءات المطلوبة في بيئة العمل المعاصرة (Steve & Steven, Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique, 2019, p03).

ومن جهة أخرى، تؤكد التقارير الدولية أهمية تطوير الكفاءات الرقمية لمواجهة التحديات المستقبلية المرتبطة بالتحول الرقمي. فقد أشار تقرير المفوضية الأوروبية سنة 2015 إلى أن حوالي

44.5% من سكان دول الاتحاد الأوروبي الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و74 سنة كانوا يمتلكون مهارات رقمية غير كافية، وهو ما دفع الاتحاد الأوروبي إلى العمل على تطوير المهارات الرقمية والرفع من مستوى الكفاءات الرقمية لدى الأفراد، بهدف تحقيق استراتيجيته المتعلقة بالنمو الذكي والمستدام، وتهيئة الظروف المناسبة لمواكبة التطورات الرقمية المتسارعة (Riina, Yves, Stephanie & Lieve Van, 2016, p05).

وانطلاقًا من ذلك، أصبحت الكفاءة الرقمية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات الحديثة في تحقيق التنمية والتقدم، لما لها من دور فعّال في تحسين الأداء الفردي والمؤسساتي، وتعزيز القدرة على الابتكار والإبداع، ورفع كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

3.2. نموذج الكفاءة الرقمية:

تُعد الكفاءة الرقمية من المفاهيم متعددة الأبعاد، إذ لا تقتصر على امتلاك المهارات التقنية فقط، وإنما تشمل مجموعة من الكفاءات المتكاملة التي تسمح للأفراد بالتفاعل الفعّال مع البيئة الرقمية الحديثة. وبصفة عامة، ترتكز الكفاءة الرقمية على ثلاثة مجالات أساسية مترابطة، تشكل في مجموعها نموذج الكفاءة الرقمية المتكاملة (Amélie, Simon, Laurence & Dragon, 2016, p12)، وتتمثل فيما يلي:

- **الكفاءات التقنية أو التكنولوجية (Les compétences techniques)**: ويقصد بها قدرة الفرد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بطريقة آمنة وفعّالة، بما يشمل التحكم في الأدوات والتطبيقات الرقمية المختلفة، والتعامل مع الأجهزة والبرمجيات الحديثة، إضافة إلى القدرة على توظيف التكنولوجيا في أداء المهام المهنية والتعليمية بصورة صحيحة. وتُعد هذه الكفاءات الأساس الذي تقوم عليه باقي الكفاءات الرقمية، لأنها تمثل الجانب العملي والتقني المرتبط بالاستخدام المباشر للتكنولوجيا الرقمية.

- **الكفاءات التعاونية (Les compétences collaboratives)**: وتتمثل في المعارف والمواقف والقدرات التي تسمح لأفراد المؤسسة بالتواصل والتفاعل فيما بينهم بفعالية باستخدام الوسائط والأدوات الرقمية. كما تشمل القدرة على العمل الجماعي والتعاون في حل المشكلات داخل بيئة رقمية، إضافة إلى تنمية مهارات التواصل الإلكتروني وتبادل المعلومات والمعارف بصورة مرنة ومنظمة. وتبرز أهمية هذه الكفاءات في ظل اعتماد المؤسسات الحديثة على العمل التشاركي والفرق الافتراضية التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والتفاعل الرقمي.

- **الكفاءات المعرفية (Les compétences cognitives)**: ويقصد بها قدرة الفرد على اختيار المعلومات الرقمية وتحليلها وتفسيرها وتقييمها بصورة نقدية، مع القدرة على توظيفها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما ترتبط هذه الكفاءات بمهارات التفكير النقدي والتحليل والاستنتاج، إضافة إلى القدرة على التمييز بين المعلومات الصحيحة والمضللة داخل البيئة الرقمية، وهو ما يجعلها من أهم أبعاد الكفاءة الرقمية في عصر تدفق المعلومات.

ومن خلال التكامل بين هذه الأنواع الثلاثة من الكفاءات، يمكن الوصول إلى ما يعرف بـ "الكفاءات الرقمية المتكاملة" (Compétences numériques intégrées)، والتي تعني قدرة الأفراد والمؤسسات على تحديد الاحتياجات المستقبلية وتحليلها، من خلال الجمع بين الكفاءات التقنية والتعاونية والمعرفية في إطار موحد يسمح باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة فعالة داخل مختلف الممارسات التنظيمية.

كما تسهم هذه الكفاءات المتكاملة في تمكين المؤسسات من العمل بصورة جماعية لبناء معارف جديدة، وتطوير أساليب وممارسات عمل حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. وفي هذا السياق، برز مفهوم الثقافة الرقمية باعتباره عنصرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات، لما له من تأثير مباشر على سلوك الأفراد واتجاهاتهم داخل البيئة الرقمية.

وتشير الثقافة الرقمية إلى مجموعة المعتقدات والقيم والسلوكيات التي تحكم تعامل الأفراد مع التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة، وتساعد على تعزيز الانفتاح على الابتكار والتغيير. وقد أشار تقرير البنك الدولي إلى مجموعة من السمات التي تسهم في تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات، من أهمها:

- تبني العقلية الرقمية.
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات.
- تعزيز الشمولية الرقمية.
- ترسيخ ثقافة البيانات المفتوحة.
- تشجيع الابتكار المفتوح.
- الاستثمار في التدريب على الأمن السيبراني.

ومن جهة أخرى، تتطلب عملية التحول الرقمي توفير بيئة تنظيمية محفزة تشجع الأفراد على العمل الفردي والجماعي من أجل إنجاح هذا التحول. لذلك يسعى قادة المؤسسات والمسيرون إلى التأكد من أن الموارد البشرية والممارسات الإدارية المعتمدة على مختلف المستويات تدعم الدافعية نحو التغيير والتحول

الرقمي، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في البيئة الرقمية الحديثة (Gregoire et al., p.9).

الشكل رقم (2): نموذج الكفاءة الرقمية



Source : Amélie Bernier,Simon Bourdeau , Laurence Dubuc,Dragos Vieru,compétences numériques, Des compétences nécessaires pour soutenir le passage au numérique des PME , Québec ,2016

4.2. مستويات الكفاءة الرقمية:

شهدت الكفاءة الرقمية تطورًا ملحوظًا نتيجة التحولات التكنولوجية المتسارعة التي عرفتها المؤسسات والمجتمعات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مستويات وأنواع متعددة من الكفاءات الرقمية تتماشى مع طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الرقمية المعاصرة. وقد ساهمت مجموعة من العوامل الأساسية في بروز هذه المستويات المختلفة للكفاءة الرقمية، ومن أبرزها:

- تزايد ظاهرة العولمة.
- الأتمتة داخل أماكن العمل.
- الانتشار السريع لأجهزة الاستشعار وتقنيات معالجة البيانات.
- تطور أدوات ووسائل الاتصال المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات.
- إعادة تنظيم العمل وفق التكنولوجيات الحديثة.
- الانتشار الواسع لوسائل التواصل الاجتماعي.
- ارتفاع متوسط العمر وزيادة الحاجة إلى التعلم مدى الحياة.

وقد دفعت هذه المتغيرات المؤسسات والمنظمات الدولية إلى تطوير نماذج وتصنيفات متعددة للكفاءات الرقمية بهدف تحديد مستوياتها وقياسها بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

وفي هذا الإطار، قدم الاتحاد الدولي للاتصالات (International Telecommunication Union – ITU) تصنيفًا للكفاءات الرقمية يقوم على ثلاثة مستويات أساسية، وهي:

– **الكفاءات الرقمية الأساسية (Basic Digital Skills)**: وتشمل المهارات الأولية الضرورية للتعامل مع الوسائط والتكنولوجيات الرقمية، مثل استخدام الحاسوب، والتصفح عبر الإنترنت، واستعمال التطبيقات الأساسية، وإدارة الملفات والمعلومات الرقمية. ويُعد هذا المستوى الحد الأدنى المطلوب للاندماج في البيئة الرقمية الحديثة.

– **الكفاءات الرقمية المتقدمة (Advanced Digital Skills)**: وتتعلق بالقدرات التقنية المتخصصة التي تتطلب مستوى عاليًا من المعرفة والخبرة في مجال التكنولوجيا الرقمية، مثل البرمجة، وتحليل البيانات، وإدارة الأنظمة الرقمية، وتطوير التطبيقات، والأمن السيبراني، وغيرها من المهارات المتقدمة المرتبطة بالتخصصات الرقمية.

– **الكفاءات الرقمية المرنة (Soft Digital Skills)**: وترتبط بالمهارات الشخصية والاجتماعية التي تسمح للفرد بالتفاعل الفعّال داخل البيئة الرقمية، مثل مهارات التواصل الرقمي، والعمل الجماعي، والقدرة على التكيف، وحل المشكلات، والتفكير النقدي والإبداعي.

كما قدم المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) تصنيفًا آخر للكفاءات الرقمية يعتمد على ثلاثة مستويات رئيسية تتمثل في:

- القدرات المعرفية والبدنية الأساسية.
- الكفاءات الأساسية المرتبطة بالعمل.
- الكفاءات متعددة الوظائف (Cross-functional Skills)، والتي تشمل مهارات التفكير التحليلي، والإبداع، والتواصل، والعمل الجماعي، والقيادة.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، فقد صنفت الكفاءات الرقمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

أ– الكفاءات التقنية والمهنية (Technical and Professional ICT Skills)

وتشمل المهارات التقنية المتخصصة المرتبطة بتطوير وإدارة أنظمة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ب- الكفاءات العامة لتكنولوجيا المعلومات (Generic ICT Skills)

وتتمثل في المهارات الرقمية العامة التي يحتاجها الأفراد في الحياة اليومية والعمل، مثل استخدام الحاسوب والإنترنت والتطبيقات الرقمية الأساسية.

ج- الكفاءات التكميلية لتكنولوجيا المعلومات (Complementary ICT Skills)

وهي المهارات المكملة للكفاءات التقنية، وتشمل مهارات الإبداع، والتفكير النقدي، والعمل الجماعي، والتواصل، والقدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية (Sirimanne, Claudia, Laura, Abiy & Angel, 2019, p.03).

ومن خلال هذه التصنيفات المختلفة، يتضح أن الكفاءة الرقمية لم تعد تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل أصبحت تشمل أبعادًا معرفية واجتماعية وتنظيمية متكاملة، تهدف إلى تمكين الأفراد من التفاعل الإيجابي مع البيئة الرقمية والاستفادة منها بكفاءة وفعالية في مختلف مجالات الحياة والعمل.

5.2. مؤشرات قياس الكفاءة الرقمية:

توجد عدة مؤشرات دولية تم تطويرها بهدف قياس مستويات الكفاءة الرقمية لدى الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وذلك من أجل تقييم مدى جاهزية الدول والمؤسسات للتحول الرقمي، وتحديد مستوى امتلاك الأفراد للمهارات الرقمية الأساسية والمتقدمة. ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي:

- **مؤشر الكفاءة الرقمية** (L'indicateur des compétences numériques – DSI): يُعد هذا المؤشر من أبرز المؤشرات الأوروبية المستخدمة لقياس الكفاءات الرقمية لدى الأفراد، وقد تم تصميمه من طرف المكتب الإحصائي للاتحاد الأوروبي (Eurostat) بالتعاون مع مركز الأبحاث المشترك والمديرية العامة لشبكات الاتصالات والمحتوى والتكنولوجيا التابعة للاتحاد الأوروبي (DG CNECT). وقد ظهر هذا المؤشر لأول مرة سنة 2015.

ويعتمد هذا المؤشر على إطار مرجعي للكفاءات الرقمية يستهدف فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و74 سنة، ويتم قياس مستوى الكفاءة الرقمية من خلال تقييم أربعة مجالات أساسية تتمثل في:

- المعلومات والبيانات.
- الاتصال والتواصل.
- حل المشكلات.
- مهارات البرمجيات.

ومن خلال تقييم هذه المجالات، تم التوصل إلى أربعة مستويات رئيسية للكفاءة الرقمية، وهي:

- انعدام الكفاءة الرقمية.
- الكفاءة الرقمية المنخفضة.
- الكفاءة الرقمية الأساسية.
- الكفاءة الرقمية المتقدمة (Iliana et al., 2021).

ويهدف هذا المؤشر إلى تقديم صورة دقيقة حول مستوى امتلاك الأفراد للمهارات الرقمية، بما يسمح للاتحاد الأوروبي بوضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتطوير القدرات الرقمية للمواطنين.

- **مؤشر الاقتصاد والمجتمع الرقمي:** (L'indice relatif à l'économie et à la société numériques – DESI)

يُعتبر مؤشر الاقتصاد والمجتمع الرقمي (DESI) من أهم المؤشرات المركبة التي يعتمدها الاتحاد الأوروبي لتقييم الأداء الرقمي للدول الأوروبية. ويجمع هذا المؤشر بين مجموعة من المؤشرات المرتبطة بمختلف أبعاد التحول الرقمي، ويتم تحديث هيكله باستمرار بما يتماشى مع التطورات الرقمية الحديثة.

ويشمل هذا المؤشر أربعة أبعاد رئيسية هي:

أ- **رأس المال البشري:** ويتعلق بمدى امتلاك الأفراد للمهارات الرقمية، إضافة إلى نسبة مستخدمي الإنترنت داخل المجتمع.

ب- **الاتصالات:** ويشمل مدى توفر البنية التحتية الرقمية، مثل تغطية شبكات الإنترنت الثابتة وعالية السرعة وشبكات الجيجابايت.

ج- **دمج التكنولوجيا الرقمية:** ويتعلق بدرجة استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة، مثل:

- البيانات الضخمة (Big Data).
- الحوسبة السحابية (Cloud Computing).
- الذكاء الاصطناعي (AI).
- التجارة الإلكترونية.
- رقمنة الأعمال والخدمات.

د- **رقمنة الخدمات العامة:** ويتضمن مستوى تطور الحكومة الإلكترونية والخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين عبر الوسائط الإلكترونية (Digital Economy and Society Index – DESI, 2021, p14).

ويُستخدم هذا المؤشر لمقارنة الأداء الرقمي بين الدول الأوروبية، وتحديد نقاط القوة والضعف في مسار التحول الرقمي.

- **مؤشر DESI الدولي** (I-DESI): في إطار توسيع نطاق تقييم الأداء الرقمي على المستوى العالمي، تم تطوير النسخة الدولية من مؤشر الاقتصاد والمجتمع الرقمي والمعروفة باسم:

(International Digital Economy and Society Index – I-DESI)

ويهدف هذا المؤشر إلى توسيع استخدام مؤشر DESI ليشمل 18 دولة إضافية خارج الاتحاد الأوروبي، بما يسمح بإجراء مقارنات دولية أوسع حول مستويات التطور الرقمي والكفاءات الرقمية بين مختلف دول العالم.

كما يساعد هذا المؤشر في تقييم مدى تقدم الدول في مجالات:

- البنية التحتية الرقمية.
- المهارات والكفاءات الرقمية.
- استخدام التكنولوجيا الرقمية.
- التحول الرقمي للخدمات العامة والخاصة.

ومن خلال هذه المؤشرات المختلفة، يتضح أن قياس الكفاءة الرقمية أصبح عنصرًا أساسيًا في تقييم جاهزية المجتمعات والمؤسسات للتحول الرقمي، كما يُساهم في وضع السياسات والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير المهارات الرقمية وتحسين الأداء الرقمي على مختلف المستويات.

5.2. أثر الرقمنة في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات:

أدت الرقمنة إلى إحداث تحولات عميقة داخل المؤسسات المعاصرة، حيث ساهمت في تسريع وتيرة العولمة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في مختلف القطاعات. ولم يقتصر تأثير الرقمنة على الجوانب التقنية فقط، بل امتد ليشمل مختلف البنى التنظيمية والوظيفية، الأمر الذي فرض إعادة النظر في طبيعة الوظائف وتوزيع المهام داخل المؤسسات، بما يتطلب توفير كفاءات تمتلك قدرات رقمية عالية تمكنها من العمل ضمن بيئة رقمية متكاملة، كما تتيح للأفراد فرصًا أفضل للتوظيف وتحسين مستويات الأجور.

وتبرز أهمية هذه التحولات من خلال المقارنة بين طبيعة العمل في الوقت الحاضر وما كان عليه خلال العقود الماضية؛ فعلى سبيل المثال، أصبح العامل الألماني اليوم يمتلك مهارات أكثر تنوعًا وقدرة على أداء مهام متعددة مقارنة بالعامل في سبعينيات القرن الماضي الذي كان يؤدي وظيفة محددة بصورة

ضيقة. كما تشير تقارير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD إلى أن أقل من 10% فقط من العمال يعملون في وظائف معرضة بشكل مباشر للاستبدال الكامل بالآلات، وهو ما يعكس أهمية تطوير الكفاءات البشرية بدل الاستغناء عنها (Stefano, Andreas & Andrew, 2016, p.01).

وقد أدى الانتقال نحو اقتصاد أكثر خضرة ورقمية إلى إحداث تغيرات جوهرية في سوق العمل، من خلال ظهور احتياجات جديدة للكفاءات في مختلف القطاعات والمهن، مما جعل تنمية الكفاءات وتطويرها أداة استراتيجية لمواجهة التحولات المتسارعة في بيئة العمل. لذلك أصبح التعليم والتكوين المهني من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات والدول لتوفير الكفاءات اللازمة لمواكبة الاقتصاد الرقمي والتحول البيئي الحديث.

وفي ظل هذه التحولات، تواجه المؤسسات تحديًا كبيرًا يتمثل في النقص الواضح في الكفاءات الرقمية، الأمر الذي يدفعها إلى العمل على تطوير مهارات موظفيها بصورة مستمرة، خاصة في مجالات تحليل البيانات، والتفكير الاستراتيجي والإبداعي، بالإضافة إلى مهارات التعاون والتواصل عبر الوسائط الرقمية المختلفة. وقد أظهرت دراسة صادرة عن معهد MIT أن حوالي 77% من المؤسسات ترى أن نقص الكفاءات الرقمية يُعد من أبرز العوائق التي تعرقل نجاح عملية التحول الرقمي داخلها، لذلك تسعى المؤسسات إلى الاستثمار في تنمية الكفاءات الرقمية لما تحققه من مزايا تنافسية وربحية قد تصل إلى 26% مقارنة بالمنافسين في القطاع نفسه (Barbara, Jerome, Valerie & Subrahmanyam, 2013, p06).

كما أصبح التطور الرقمي يؤثر بصورة مباشرة على قابلية التوظيف داخل المؤسسات، إذ لم تعد المهارات الرقمية عنصرًا إضافيًا، بل أصبحت شرطًا أساسيًا للحصول على فرص العمل والاستمرار فيها. وتشير إحصائيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE إلى أن ضعف الكفاءات الرقمية يؤثر سلبًا على فرص التوظيف والاندماج المهني، وهو ما يجعل تطوير الكفاءات الرقمية تحديًا مشتركًا بين الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

ومن جهة أخرى، تشير بعض الدراسات إلى أن تطوير الكفاءات الرقمية لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يتأثر أيضًا بعوامل نفسية وسلوكية، مثل ضعف الثقة في القدرة على التعلم، والخوف من استخدام التكنولوجيا، والقلق المرتبط بالتعلم الرقمي، وهي عوامل قد تعيق عملية تطوير الكفاءات داخل المؤسسات إذا لم تتم معالجتها ببرامج تكوين وتحفيز مناسبة.

وتُعد عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في الأنظمة التشغيلية للمؤسسات إحدى أهم الركائز الأساسية للتحول الرقمي، خاصة في ظل ظهور مفهوم "الصناعة 4.0"، حيث ساهمت تقنيات مثل إنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة في تطوير أداء المؤسسات وتحسين خدماتها ومنتجاتها، إضافة إلى خلق فرص جديدة للابتكار وتوسيع نطاق الخدمات. كما دفعت هذه التحولات المؤسسات إلى إعادة تصميم نماذج أعمالها لتصبح أكثر مرونة وقدرة على المنافسة في بيئة رقمية متغيرة، الأمر الذي يستدعي بدوره تطوير كفاءات الأفراد باستمرار (Chiara, Federico, Theoni & Alice, 2021, p447).

وفي هذا السياق، تدرك المؤسسات المعاصرة اتساع الفجوة بين الكفاءات الرقمية المتوفرة حاليًا والكفاءات المطلوبة لمواجهة تحديات المستقبل الرقمي، نتيجة التأثير المتزايد للتكنولوجيات الحديثة على طبيعة العمل وأساليبه. لذلك تعمل المؤسسات على تحديث أجهزتها وبرمجياتها بشكل مستمر لجعلها أكثر كفاءة وفعالية، مع الحرص على تكوين العاملين وتأهيلهم لاكتساب مهارات رقمية جديدة تمكنهم من التكيف مع التحولات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية .

6.2. استراتيجيات تطوير الكفاءات في ظل الرقمنة:

في ظل اشتداد المنافسة والتغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال والأسواق العالمية، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتعلق بقدرتها على الاستجابة السريعة والتكيف مع التحولات الرقمية. ويُعد ضعف الكفاءات الرقمية من أبرز العوامل التي تعيق نجاح المؤسسات في تحقيق التحول الرقمي، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن استراتيجيات فعالة لتطوير كفاءاتها البشرية والتكنولوجية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

وفي هذا الإطار، يمكن للمؤسسات الاعتماد على ثلاث مجموعات أساسية من الوسائل لدعم التحول الرقمي، تتمثل أولًا في التكنولوجيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، والوسائط الرقمية وغيرها من التقنيات التي تساعد على تحسين الأداء المؤسسي. أما المجموعة الثانية فتتعلق بأفضل ممارسات إدارة تكنولوجيا الأعمال، في حين ترتبط المجموعة الثالثة بالكفاءات المرنة أو اللينة الضرورية لتقييم قدرات التحول الرقمي، من خلال تحليل كفاءات القوى العاملة والكشف عن الفجوات المهارية داخل المؤسسة (Stephen, Thomas & Kaung, 2018, p100).

ويُنظر إلى تطوير الكفاءة الرقمية باعتباره عملية متواصلة تبدأ من اكتساب المهارات الأساسية وصولًا إلى بناء كفاءات استراتيجية ومنتجة. ويعتمد تطوير هذه الكفاءات بدرجة كبيرة على الممارسات

اليومية للأفراد واستخدامهم المستمر للأدوات الرقمية في بيئة العمل، لذلك ينبغي مراعاة مستويين أساسيين عند تصميم برامج تطوير الكفاءات الرقمية:

- المستوى المفاهيمي، الذي يهدف إلى التعرف على المجالات الرئيسية للكفاءة الرقمية.
- مستوى التطبيق، الذي يتضمن تفعيل مهام التعلم والتقييم باستخدام أدوات وممارسات حديثة تساعد على إحداث التعديلات والتطوير المستمر.

ومع تسارع التحول الرقمي داخل المؤسسات وظهور الاقتصاد التعاوني، أصبحت الوظائف الحديثة تتطلب توفر مستويات متقدمة من الكفاءات الرقمية، خاصة في ظل الاعتماد المتزايد على الروبوتات والذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام الروتينية. وقد أشارت إحصائيات المفوضية الأوروبية إلى تزايد الطلب على الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية بنسبة ملحوظة، غير أن هذا الطلب ما يزال يفوق العرض المتوفر من الكفاءات، حيث توقعت الدراسات أن يصل عدد الوظائف الشاغرة في مجال تكنولوجيا المعلومات بأوروبا إلى حوالي 756 ألف وظيفة بحلول سنة 2020، وهو ما فرض ضرورة الاستثمار المكثف في مجالات البرمجة والحوسبة من خلال التعليم والتكوين المستمر.

وفي هذا السياق، أطلقت المفوضية الأوروبية خلال الفترة الممتدة بين 2013 و2016 عدة مبادرات لتعزيز الكفاءات الرقمية، من أبرزها إنشاء تحالف التوظيف الرقمي "SECTOR"، الذي يجمع بين المؤسسات العامة والخاصة بهدف دعم التدريب الشامل وتشجيع أساليب التعلم التشاركية والابتكارية لاكتساب الكفاءات الرقمية. كما أُطلقت حملة "E-Skills for Jobs" التي هدفت إلى رفع الوعي بالفرص الاقتصادية والاجتماعية التي تتيحها الكفاءات الرقمية، بالإضافة إلى تكوين وتوظيف ما يقارب مليون شاب عاطل عن العمل داخل القطاع الرقمي (Une nouvelle stratégie en matière de compétence pour l'Europe, 2016, p09).

وبصفة عامة، يمكن حصر أهم أولويات تطوير الكفاءات في ظل التحول الرقمي في ثلاثة محاور رئيسية:

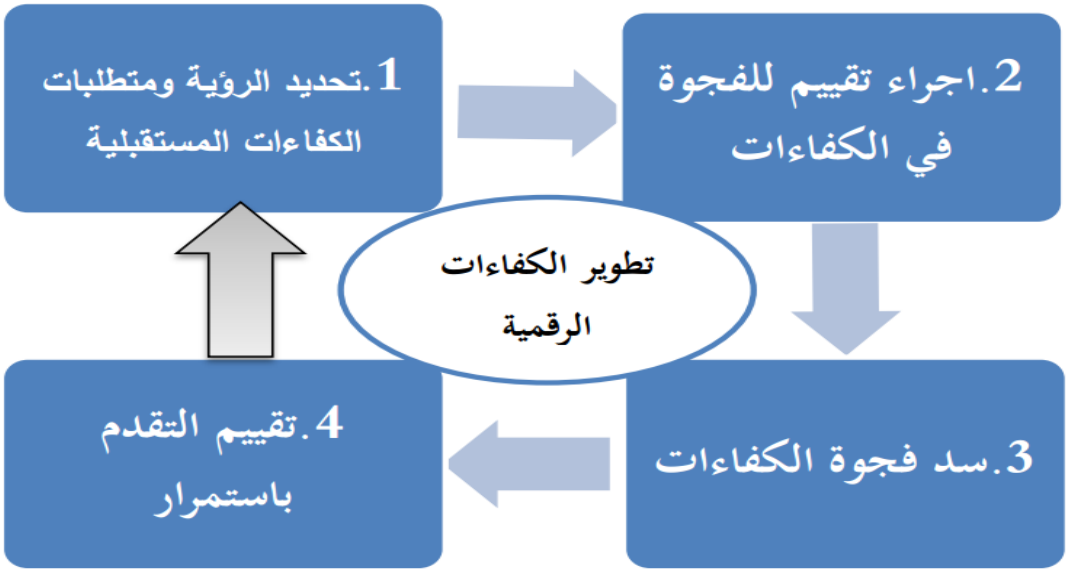
- مراجعة وتحيين برامج التدريب بما يتلاءم مع الكفاءات الرقمية الجديدة المطلوبة.
- جذب المزيد من الأفراد نحو التخصصات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات بهدف تلبية احتياجات سوق العمل على المدى الطويل.
- تكييف كفاءات القوى العاملة مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (Amélie, Simon, Laurence & Dragos, 2016, p.17).

كما أكدت دراسة أجرتها مؤسسة Capgemini Consulting أن احتياجات المؤسسات من الكفاءات الرقمية تختلف باختلاف مستوى النضج الرقمي لكل مؤسسة وقدرتها على التحول، لذلك يتوجب على المؤسسات تحديد رؤيتها الرقمية المستقبلية، وتحديد الكفاءات المطلوبة مستقبلاً، ثم إجراء تقييم للفجوات الموجودة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة لسد هذه الفجوات، وأخيرًا تقييم مدى التقدم المحقق في عملية تطوير الكفاءات (Barbara, Jerome, Valerie & Subrahmanyam, 2013, p09).

ومن جهة أخرى، لا يقتصر تأثير الرقمنة على تغيير الطلب على العمالة فقط، بل يمتد كذلك إلى التأثير على عرض المهارات والكفاءات من خلال إدخال وسائل تعلم رقمية حديثة، مثل الدورات التدريبية المفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs)، والكتب الإلكترونية التفاعلية، ومقاطع الفيديو التعليمية، والمنصات الرقمية الخاصة بالتكوين المهني. ويتم توفير هذه الموارد من قبل الجامعات والمؤسسات التعليمية التقليدية، إلى جانب شركات التكنولوجيا التعليمية الناشئة (EdTech) التي تسعى إلى تطوير التعليم وتحويله إلى تعليم رقمي أكثر مرونة وفعالية.

وعليه، فإن تطوير الكفاءات في ظل الرقمنة أصبح ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة، حيث لم تعد الكفاءات الرقمية مجرد خيار إضافي، بل أصبحت ركيزة أساسية لتحقيق التنافسية والابتكار والنجاح المؤسسي في العصر الرقمي.

الشكل رقم (): **خارطة طريق نجاح تطوير الكفاءات الرقمية**



Source: Barbara Spitzer, Valerie Morel , Jerome Buvat , Subrahmanyam KVJ, The Digital Talent Gap Developing Skills for Today's Digital Organizations, Capgemini Consulting .2013,p 09

7.2. خارطة طريق لتسريع تطوير الكفاءات الرقمية:

- القيام بإنشاء مجموعة عمل خاصة بالكفاءات الرقمية بالاعتماد على اصحاب المصلحة الذين في استطاعتهم المساهمة في وضع أو تنفيذ استراتيجية وتحديد احتياجات الكفاءات الرقمية الحالية والمستقبلية مع ضرورة الاتفاق على خريطة او اسلوب عمل هذه المجموعة.
- تحديد الفنات الرئيسية للكفاءات الرقمية اليت سيتم تطويريها في الاستراتيجية .
- العمل على وضع السياسات والبرامج الداعمة لتطوير الكفاءات الرقمية.
- التعرف على اهم التغيرات سواء التكنولوجية, ديمغرافية تجارية وسياسات التصنيع وذلك للانتقال الى اقتصاد اكثر تلائما مع البيئة
- وضع استراتيجية لتطوير الكفاءات الرقمية من خلال تحديد الأهداف العامة, برامج التدريب والتعليم إنشاء ميزانية لتنفيذ برنامج التطوير & Chris, Keith , Astadjam , Delia, Susana William , 2018, p. 01

تشير الدراسات الى ان لجوء المؤسسات الى استخدام التكنولوجيات الرقمية يحفز اكثر الافراد مقارنة بالنهج التقليدية في مجال التطوير المهني والتعليم المستمر formation continue مثال على ذلك الندوات عبر الانترنت (zoom) منصات التعليم والتدريب الرقمي

وتشير بعض الدراسات الى ان الكفاءات اللازمة للتحول الرقمي للمؤسسات ممثلة في الذكاء الاصطناعي و تكنولوجيا النانو من خلال انظمة برمجة ذكية موجهة للقيام بمهام محددة. أتمته المهام من اجل خلق منتجات وخدمات جديدة, الاعتماد على ربوتات في تصنيع المركبات مثلا انترنت اشياء من خلال السرعة في جمع البيانات تساعد على تحسين العمليات و خلق تمييز تنافسي الواقع المعزز يستخدم لتعزيز البيانات و الرقمنة من خلال خلق بيئة للأعمال رقمية مع الاعتماد على تكنولوجيات الهاتف المحمول الاجهزة اللوحية وتطبيقات الهواتف الذكية ولعل من اهم الاساليب والطرق لتطوير الكفاءات داخل المؤسسات بالاعتماد على الوسائل الرقمية التعلم عبر المواقع الشبكية وسائل التواصل كالفيسبوك دورات مكثفة مفتوحة عبر الانترنت MOOC. التعلم الرقمي والذي يعد عملية مخطط لها تستخدم فيها الاجهزة التكنولوجية كالهواتف الذكية واجهزة الكمبيوتر اللوحية من خلال انشاء دورات تدريب للأفراد بغية تطوير قدرتهم على حل المشكلات والعمل التعاوني.

8.2. أثر الرقمنة في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات:

أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة من أبرز التحولات التي فرضت نفسها على مختلف المؤسسات الاقتصادية والإدارية، لما أحدثته من تغييرات عميقة في أساليب العمل والتنظيم والتسيير. فلم تعد المؤسسة المعاصرة تعتمد فقط على الموارد المادية التقليدية، بل أصبحت الكفاءات الرقمية تمثل محورًا أساسيًا لضمان الاستمرارية وتحقيق التنافسية في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي. وفي هذا السياق، أسهمت الرقمنة في إعادة تشكيل طبيعة الوظائف والمهارات المطلوبة داخل المؤسسات، حيث انتقلت من التركيز على المهام الروتينية البسيطة إلى الاعتماد على المهارات التحليلية والقدرات التقنية والتواصلية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الرقمنة ساهمت في تسريع وتيرة العولمة، مما مكّن المؤسسات من توسيع نطاق أعمالها وتحسين قدرتها التنافسية، وهو ما استدعى إعادة النظر في توزيع المهام الوظيفية وتوفير كفاءات قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية المختلفة. كما أدى هذا التحول إلى ظهور ما يعرف بالنظام الإيكولوجي الرقمي الذي يتطلب من الأفراد امتلاك معارف تقنية متقدمة تسمح لهم بالعمل بكفاءة ضمن بيئات رقمية متطورة (Stefano, Andreas & Andrew, 2016, p01).

كما أن التحول نحو اقتصاد رقمي أكثر انفتاحًا أدى إلى خلق احتياجات جديدة من الكفاءات في مختلف القطاعات والمهن، الأمر الذي جعل من تطوير الكفاءات أداة استراتيجية لمواجهة التحولات المتسارعة في سوق العمل، وذلك من خلال التعليم والتدريب المهني المستمر. فالمؤسسات اليوم أصبحت تواجه تحديًا حقيقيًا يتمثل في نقص الكفاءات الرقمية، وهو ما يفرض عليها الاستثمار في تنمية مهارات الأفراد في مجالات تحليل البيانات، التفكير الاستراتيجي، الإبداع، والتواصل الرقمي (Barbara, Jerome, Valerie & Subrahmanyam, 2013, p06).

وفي هذا الإطار، تؤكد العديد من الدراسات أن فقدان الكفاءات الرقمية يمثل عائقًا رئيسيًا أمام نجاح التحول الرقمي للمؤسسات، حيث أظهرت دراسة لمعهد MIT أن نسبة كبيرة من المؤسسات تعتبر نقص المهارات الرقمية من أهم التحديات التي تواجهها في مسار التحول الرقمي، وهو ما يدفعها إلى الاستثمار في تطوير الموارد البشرية الرقمية لما لذلك من انعكاسات إيجابية على الأداء والربحية.

كما انعكس التطور الرقمي بصورة واضحة على قابلية التوظيف، إذ أصبح سوق العمل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بامتلاك المهارات والخبرات الرقمية، بل أصبحت الكفاءة الرقمية شرطًا أساسيًا للحصول على فرص العمل في العديد من المجالات. وتشير تقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE إلى أن

ضعف الكفاءات الرقمية يؤثر سلبًا على فرص التوظيف ويحد من قدرة الأفراد على التكيف مع متطلبات الاقتصاد الرقمي الحديث.

ومن جهة أخرى، ساهم إدخال التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات الصناعية والخدمية في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات التشغيلية، وذلك من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي. وقد سمحت هذه التكنولوجيات للمؤسسات بتطوير منتجات وخدمات جديدة أكثر تنافسية، إضافة إلى تحسين جودة الأداء وتسريع عملية اتخاذ القرار.

وفي ظل هذا التحول، أصبح من الضروري على المؤسسات العمل على تطوير كفاءاتها البشرية باستمرار من خلال برامج التدريب والتأهيل الرقمي، بهدف تمكين الأفراد من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. فالتجديد المستمر للأجهزة والبرمجيات وحده لا يكفي لتحقيق التحول الرقمي، بل ينبغي أن يصاحبه استثمار حقيقي في العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لإنجاح هذا التحول

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني تلجأ إليه المؤسسات لتحسين خدماتها، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرض إعادة بناء الكفاءات المهنية وتطويرها بما يتماشى مع متطلبات الاقتصاد الرقمي الحديث، الأمر الذي يجعل من الكفاءة الرقمية عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات واستدامتها في المستقبل.

خلاصـة:

يتبين من خلال هذا الفصل أن الكفاءة الرقمية تمثل عنصرًا محوريًا في بيئة العمل الحديثة، باعتبارها مجموعة من المهارات والمعارف التي تمكّن الأفراد من التفاعل الفعّال مع التكنولوجيا الرقمية واستثمارها في أداء مهامهم المهنية. كما أن أهميتها تتزايد مع تسارع التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث أصبحت شرطًا أساسيًا لتحقيق الفعالية والجودة في الأداء.

وقد أوضح الفصل أن الكفاءة الرقمية تُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة الفرد على استخدام الأدوات الرقمية والتعامل مع المعلومات والتواصل الإلكتروني وحل المشكلات التقنية، كما بيّن أن الرقمنة تلعب دورًا مهمًا في تطوير الكفاءات داخل المؤسسات من خلال فرض بيئة عمل قائمة على التعلم المستمر والتكيف مع التقنيات الحديثة.

وفي الختام، يمكن التأكيد على أن تطوير الكفاءات الرقمية يتطلب استراتيجيات واضحة وممنهجة، تعتمد على التكوين المستمر، وتوفير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات، بما يضمن مواكبة التحولات التكنولوجية وتحقيق الأداء المهني الفعال.

الفصل الثالث:

المؤسسات الرياضية

تمهيد:

المؤسسات الرياضية مهما إختلف تصنيفها تتكون من مجموعات وأفراد يتفاعلون فيما بينهم لإتمام وظائف تلك المؤسسات فضلا عن الأهداف الإجتماعية التي تؤديها تلك المؤسسات لخدمة المجتمع الذي توجد فيه وتأثيرها على ذلك المجتمع.

تختلف طبيعة المؤسسات الرياضية طبقا لنوع النشاط الممارس وطبقا لأهداف تلك الأنشطة الأندية تختلف عن الإتحاديات وتختلف عن مديريات الشباب والرياضة...الخ ، وتختلف كل مؤسسة عن الأخرى طبقا الطبيعة النشاط الممارس وطبقا لهدف كل مؤسسة ، ونتيجة لذلك نجد كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها أهدافها التي تحدد نشاطاتها وسياستها الخدمية.

1.3. تعريف المؤسسة:

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن تعريفها بانها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي من خلاله تحصل على عوامل الانتاج وتؤثر فيه عن طريق منتجاتها وهي مسيرة من طرف محموعة بشرية منظمة وتشكل خلية اجتماعية خاصة لهما وسائل قانونية ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرارات. (حسام إبراهيم حسن، 2012، ص 48)

وتعرف أيضا المؤسسة بأنها نظام اقتصادي نسبي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة منا لناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظم علاقام بهيئة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية.

والمؤسسة مصطلح رديف المنظمة أو المنشئة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين وتنظيم وقت المؤسسة التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة. (بالمختار هشام، 2016-2015، ص 18)

2.3. ماهية المؤسسات الرياضية:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق وحجم المؤسسات وأهدافها.

وهي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة ويرى الباحث أن المؤسسة الرياضية لا تختلف في العمل الإداري بين المؤسسات الأخرى بشكل عام كون المؤسسات هي خدمية عامة داخل المجتمع المكون من حيث الهيكل التنظيمي فيمكن تصنيفها ودراستها والتحكم في مستوياتها الإدارية طبقا لحجم وعدد الأفراد. (نصير قاسم خلف، بدون سنة، 9-8-10)

وكما تعرف المؤسسات الرياضية أيضا:

هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب بحيث يكون لهما هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافه .

وفي هذا الصدد يشير دافت روبينز Dafet. Roppinz إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وضاعة تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة

والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (محمد حسن الوشاح، 2011، ص 115)

وتعرف المؤسسات الرياضية كذلك:

على أنها تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة تمتد أهدافها وترتبط بطبيعة الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة وتحدد العلاقات المتفاعلة بين هذه الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى. (أمال محمد إبراهيم بابكر، 2012، ص 130)

المؤسسة في الوحدة الاقتصادية وهي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين العوامل الإنتاجية. القوالب التي ينظم الناس فيها علاقاتهم بعضهم مع بعض والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظام وأدوات وتجهيز وتوزيع.

إن المنظمة أو المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يربطهم ببعضهم هدف هو المجاز مهمة لا يمكن تحقيقها إذا قام بها الأفراد منفصلين لكل منظمة عملها الأساسي، ويطلق على هذا العمل الهدف أو مقصد المنظمة، وتحدد عمل هدفا، مقصد المنظمة نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ستتخذه.

كما يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة وظيفة كل فرد بالإضافة إلى علاقة الفرد بالأفراد الآخرين في المجموعة، علاوة على ذلك فإن الهيكل التنظيمي يحدد عدد كبير من المسؤولين التنفيذيين وفي كل منظمة لا يهم الأمر كثيرا عما إذا كانت كبيرة أو صغيرة، وإنما تتكون من مجموعة أفراد توكل إليهم مهام تتفق مع الوظائف التي يقومونها. (زاكي، 1981، ص09)

والمنظمة الرياضية لا تختلف عن ذلك حيث أن الهيكل التنظيمي لها يحدد العمل الذي صممت من اجل القيام به ومما سبق تستخلص تعريفا للمؤسسة الرياضية وهي مجموعة من الأفراد تقوم المؤسسة بتوجيه سلوكهم للوصول إلى الهدف الموضوع ووسيلة فعالة لتحقيق هذه المجموعة.

3.3. أنواع المؤسسات الرياضية

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني والقانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني والرياضي والهادف باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا فأصبح يوجد ما يعرف بأقسامها الرياضية المتمثلة في التجمعات التالية:

- رياضية الفرق المحترفة.
- الرياضة الجماعية والمدرسية .
- المنشئات الرياضية.

- الأندية الرياضية.
- مضمارات السباق .
- الرياضات التجارية (البرلينغ).
- الأندية الترويجية .
- المعسكرات الترويجية .

هذه كلها تمثل قوالب مؤسساتي يتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون من الأفراد وكذا تنشأ على تركيبات وتظم أدوات و تجهيزات مختلفة ذات صيغة اعتبارية مستقلة ومركز معين.

كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني وتهدف إلى الاستمرارية في النشاط والرقي بالمنتوج المادي والخدماتي بناء على برامج وخطط واضحة تحت إشراف قادة معينين هذا ما يأتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية. (دائرة فاروق، 2015-2016، ص 59)

4.3. مديرية الشباب والرياضية:

وهي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة حيث يشرف عليها مدير تنفيذي وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هيكليها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضة لا سيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع محمل الهياكل والهيئات المعنية وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي جاء يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغير تسمية مصالح ترقية الشبيبة في الولاية إلى مديرية الشباب طبقا لأحكام المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم06/345 المؤرخ في 05 رمضان الموافق ل 28 سبتمبر يهدف إلى تحديد وتنظيم مصالح مديرية الشباب والرياضة. (مرسوم تنفيذي، 1993، ص 13)

1.4.3. أهداف المؤسسة الرياضية:

أ- مفهوم الأهداف:

إن الأهداف تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة رسالة المؤسسة إلى واقع عملي إذا ما هي إلا خطوات محددة عن طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة وقد تبلورت بعض التعارف الخاصة بالأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- من وجهة نظر الشويرت"، هي النتائج المرغوب فيها وبالتالي تختلف عن الواقع، والتي هي عبارة عن عمليات نفسية داخلية للفرد تنشط وتوجه سلو كه نحو أهداف معينة.

– من ووجهة نظر " شالزوجانات جونز": هي حالة مستقبلية مرغوب ها تحاول المؤسسة تحقيقها وقد ربطنا هذا التعريف بتعريق رسالة المؤسسة وهي التي تعكس أسباب وجودها.

– من وجهة نظر "سايمون": هي مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة من متخذي القرارات والتي يجب مراعاها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل هي سياسات أو قيود يجب مراعاتها للوفاء مطالب الأطراف ذات المصلحة ولكي تكون الأهداف ذات منحى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس والتوجه إلى الأمور الأساسية التي تتسم بالتحدي والواقعية، تحديد الفكرة الزمنية.

ب– تحقيق الأهداف والأغراض في المؤسسة الرياضية

يجب أن يكون لكل منظمة خطة موحدة يمكن استخدامها في تنفيذ القرارات اليومية وتتضمن مثل هذه الحياة الفئات التالية:

– السياسات.

– الإجراءات.

– الطرق.

– القواعد.

تحدد أي سياسة في العادة حدود تصرفي الأفراد، تضمن سياسات إثبات عملية اتخاذ القرارات في جميع إدارات المنظم، يمكن إعداد السياسات للمنظمة كلها أو قد يتم تطبيقها على إدارة واحدة فقط، تقوم أعلى المستويات في الإدارة في العادة بوضع سياسات في جميع إدارات المنظمة حيث يقوم هذه العملية مشرف على الإدارة.

يجب أن تسهم جميع السياسات في تحقيق الهدف الرئيسي والأهداف المساعدة للمنظمة، يتعين استعراض السياسات بصفة دورية لمعرفة ما إذا كانت تساهم بالفعل في تدعيم.

يراعى أن تكون كافة السياسات أجزاء من احد الكتيبات الإدارية الموجودة، ولهذا فإن كل من المشرفي والموظف يستطيع الحصول على السياسات المكتوبة بسهولة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

(إبراهيم عبد المقصود وآخرون، 2004، ص88)

ج– الإجراءات:

هي عبارة عن إرشاد للعمل والإجراءات هي خطط موحدة لتحقيق الأهداف إلا أنها أكثر تحديدا من السياسات، تقوم الإجراءات عادة بتحديد التسلسل الزمني للقرارات الموحدة المقرر تنفيذها بطريقة

معينة والتي تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة، وتعد الطريقة المحددة التي يجب أن يتصرف بها أي مشرفي في تعيين أي موظف في المنظمة.

د- الطرق:

هي عبارة عن خطط للعمل أيضا إلا أنها أكثر تفصيلا من الإجراءات أي أن الطريقة تتناول سلسلة من الخطوات التي يتم اتخاذها، إلا أنها فتم أكثر خطوة بخطوة في تسيير العمل الإجمالي، حيث يجب أن تساهم الطرق في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة.

هـ- القواعد:

هي مبادئ معدلة فهي تشبه الإجراءات إلا أنها تختلف عنها في أنه ليس لها إطار زمني محدد، تحكم القواعد سلوك الموظف في المنظمة وينظر المشرف على هذه القواعد بغرض التوجيه والإرشاد، يجب أن تساهم القواعد في تحقيق الأهداف الرئيسية والمساعدة للمنظمة. تحقيق أفضل المستويات اللياقة الجميع الأفراد المشتركين ونظرا إلا أن هذا البيان عام جدا، فإنه سيتطلب إيضاحا أكثر من قبل الإدارة الفردية في المنظمة عندما تقوم كل إدارة في منظمة بوضع أهداف أكثر تحديدا من الهدف الرئيسي، فإنه يطلق على هذه الأهداف بالأهداف المساعدة، يجب كتابة الأهداف المساعدة داخل إطار الهدف الرئيسي ويجب أن تساهم في انجاز الهدف الرئيسي. (إبراهيم المقصود وآخرون، 2004، ص 89)

3.4.3. المستفيدين او العملاء في المؤسسات الرياضية:

1- اللاعبون.

2- الإداريون والعاملون بالمؤسسة.

3- الجهاز الفني والإداري لجميع الأنشطة الرياضية بالمؤسسة الرياضية .

4- الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة الرياضية.

5- المؤسسات والهيئات الأخرى سواء الحكومية (التشريعية والتنفيذية) أو غيرها. (حسن أحمد الشافعي، 2005، ص 50-51)

4.4.3. مهام مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الإجتماعية التربوية والترفيهية وحركة ومبادلات الشباب وفضاءاتهم للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة وكذا هياكلها وتطويرها وتنظيمها .

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وكذا تطويرها وتنشيطها .

– تنفيذ البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب و المشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الإجتماعية والعنف و التهميش.

بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية

تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية، لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والترقية بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.

– وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية.

– تنظيم أعمال تكوين المستخدمين، التأطير الدائم والعاملين داخل هياكل الحركة الجمعوية وتجديد معارفهم وتحسين مستواهم وتأهيلهم في إطار التنظيم المعمول به.

– إعداد مخطط تطوير الرياضة لولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل و الهيئات المعنية .

– السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها و تسييرها.

– وضع أنظمة لتقسيم ومراقبة الهياكل و الهيئات والمؤسسات التابعة لاختصاصها والسهر على مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجمعوية الرياضية والشبانية.

– ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.

– ضمان تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة لإنجاز مهامها وكذا المحافظة على الممتلكات والأرشيف.

– تقييم النشاطات المبذولة بصفة دورية وإعداد الحصائل و البرامج المتعلقة بها وفقا للأشكال والكيفيات والآجال المقررة.

5.4.3. مصالح مديرية الشباب والرياضة:

1– مصلحة الإدارة والكوين:

تتكون هذه المصلحة من (03) مكاتب وهي:

أ – مكتب تسير الموارد البشرية.

ب– مكتب الميزانية والتسيير.

ج – مكتب الوسائل العامة.

أ- **مكتب تسيير الموارد البشرية:**

يتكفل بـ:

- تسيير الحياة العلمية والمهنية للموظفين في المسار المهني.
- العمال على مستوى الولاية من الناحية الترقيات بصفة عامة (الدرجات والأسلاك).
- العطل المرضية.
- يشرف على التنظيم العام للتسيير الموارد البشرية والهيكل.
- الإشراف بصفة غير مباشرة مع المؤسسات المتواجدين عبر الولاية، مثل هياكل الشباب والرياضة، والقاعات والمركبات بصفة غير مباشرة.
- إجراء شهادات العمل.
- السيرة العلمية.
- الخصومات.
- توجيه الإنذارات والعقوبات و التوبيخات والتشجيعات.
- فتح المسابقات للتوظيف عن طريق الإشهار في الجرائد.
- استقبال الملفات يكون على مستوى الإدارة والتكوين.

كما يمكن القول أن له علاقة وطيدة مع مختلف المكاتب و المصالح الأخرى، علاقة عملية تتعلق بسير الحياة المهنية للعمال بما فيها الشهادة العملية والعطل و السير ة العملية، بالإضافة إلى عملية متابعة وتنسيق العمل مثل تسيير الموارد البشرية.

ب- مكتب الميزانية والتسيير:

مهامه هي:

- تسيير رواتب العمال الشهرية والمخلفات في الترقيات في الدرجات والوظائف والرتب و هذا بالتنسيق المباشر مع مكتب الموارد البشرية والمراقب المالي وأمين الخزينة.
- اتصال بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مع الدفع الشهري (تصريح بالاشتراك شهريا)، حالة الدخول و الخروج بالنسبة للموظفين (تقاعد، استدعاء، توقيف، توظيف جديد).
- علاقة مع مديرية الضرائب فيما يخص الضريبة على الدخل الفردي IRG (Impotisour Reveus Globale de chaque salorie) والدخل الجزافي V.F (Verement Fortifaire) ‰.

- علاقة مع تعاضدية عمال التربية التي تقوم بالعمل المكمل للضمان الإجتماع (80%) تعاضدية 20% (علاج مجاني للمنخرطين) أختياري.

- كل موظف يشترك بنسبة 01% من الأجر الخام بالنسبة للتعاضدية (Munoteque).

- تسوية مختلف الفاتورات الإستهلاكية (سونلغاز – مصلحة الجزائرية للمياه، البريد و المواصلات، التأثيث، الصيانة،تمويل النشاطات الثقافية و المنازعات)، وكل هذه التسويات تدرج وفق ميزانية مقسمة إلى أبواب ومواد، وكل باب مقسم إلى مواد مثال:

* الباب 31-11 متع لق برواتب الموظفين.

* الباب 31-12 متعلق بالعلاوات و المنح.

ج- مكتب الوسائل العام:

- مكتب التكوين:

يقوم هذا المكتب بـ:

- تزويد المتربصين بالمعلومات اللازمة.

- تسهيل عملية البحث أو التربص.

- متابعة المتربصين ميدانيا.

- الإشراف على المتربصين.

- دراسة ملفات المتكونين.

- تسهيل عملية التكوين بالنسبة للشباب.

- استقبال المتكونين والمتربصين.

2- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات:

تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

أ - مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

ب - مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية.

ج - مكتب مكتب التقييس والصيانة.

أ- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم:

تقوم باحصاء جميع المنشآت الشبانية والرياضية المتواجدة على مستوى الولاية يشمل نوعية المؤسسة والحالة البنيوية ويهدف هذا الإحصاء إلى معرفة العجز الناقص على مستوى الولاية.

– الحالة البنيوية للمؤسسة من حيث الجودة، القدم، النظافة، كما تقوم المصلحة بإعداد بطاقات فنية خاصة بالأشغال اللازمة من أجل ترميم هذه المنشآت وتجهيزها، تقوم المصلحة بإعداد تقرير يوجه إلى الوزارة الوصية (وزار ة الشباب والرياضة) من أجل الدعم المالي من أجل إصلاح هذه المنشآت وتجهيزها من جهة ومن جهة أخرى برمجة مشاريع جديدة لفائدة الولاية من أجل تغطية العجز على مستوى الولاية.

ب– مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية:

من مهام هذا المكتب ما يلي:

* **المتابعة:** تقوم المصلحة التقنية بمتابعة جميع المشاريع المسجلة من طرف الوزارة الخاصة بالولاية حيث تكون:

- ❖ **متابعة إدارية:** تتمثل في تسوية الوضعيات، وتسوية الصفقات.
- ❖ **متابعة ميدانية وإدارية.**

* **العملية:** تأتي عن طريق مقرر يحتوي على اسم العملية، رقم العملية المسجلة، مكان العملية كلفة العملية، سنة التسجيل.

* **يتم اختيار الأرضية التي سيقام عليها المشروع:** هناك لجنة مسؤولة عن اختيار الأرضية مع تسجيل محضر مع ج مع كل التوقيعات.

* **الالتزام بالمقرر:** عن طريق بطاقة التزام بتعث للمراقب المالي للولاية الذي يسجل العمليات.

***اختيار مكتب الدراسات:** من أجل دراسة ومتابعة المشروع عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة عبر الجرائد الرسمية.

* **إعداد صفقة من طرف مكتب الدراسات (دفتر الشروط):** يكون مطابق لأحكام قانون الصفقات العمومية يتم إرساله إلى لجنة الصفقات العمومية المتواجدة على مستوى الولاية.

* **يتم اختيار المقاول للإنجاز:** عن طريق مناقصة وطنية مفتوحة، ثم يعطى له أمر ببداية الأشغال تقوم بمتابعة ميدانية للمشروع مع تنسيق مع المصالح المعنية (مكتب الدراسات، المصلحة التقنية للولاية).

تقوم المصلحة بتسديد وضعيات الأشغال الشهرية عن طريق خزينة الولاية وبعد إنتهاء الأشغال يتم استلام المشروع عن طريق استلام محضر مؤقت مع الحفاظ بـ 05% من كلفة المبلغ الإجمالي للصفقة لاقتطاع الضمان ويتم الاستلام النهائي بعد سنة من الاستلام المؤقت.

ج– مكتب التقييس والصيانة:

مرا قبة القطاعات و المركبات و غيرها من حيث ناحية الترميم والأجهزة.

- ❖ إقامة الترميمات اللازمة.
- ❖ توفير الأجهزة الناقصة أو غير الموجودة.
- ❖ يقوم بتحديد نفقات التجهيز.
- ❖ يقوم بتحديد نفقات التسيير.
- ❖ كل النفقات الأخرى الضرورية لسير التجهيز وإنجاز أهدافه.
- ❖ يعمل على إحصاء الهياكل القابلة للترميم قصد إعادة ترميمها.

3-مصلحة نشاطات الشباب:

تتكون من ثلاث (03) مكاتب:

أ – مكتب الاتصال وإعلام الشباب.

ب- مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية وتسلية الشباب.

ج – مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

أ- مكتب الاتصال وإعلام الشباب:

توصيل المعلومة للشباب في جميع الميادين التي تخصه من حيث الإعلام والاستفسار ويحتوي على مكتبين:

- مكتب الإعلام والإتصال:

نقطة الإعلام: أي شاب يأتي إلى مركز الإعلام يجد المعلومات التي تهمه، أي هدف نقطة الإعلام هو تقديم المعلومات و التوجيه.

ب- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسلية الشباب:

كان يسمى بـ: مكتب التظاهرات الثقافية والعلمية الوطنية للشباب ومن مهامه:

- تشجيع الشباب والمواهب على مستوى المؤسسات في الميدان الفني كالرسم، الموسيقى، الفنون الغنائية، العزف على البيانو، الفنون الدرامية الخاصة بالمسرح.

والتمثيل والنشاطات العلمية مثل الإعلام الآلي، الإنترنيت، التصوير على الكاميرا، الإبداع والابتكار، نشاطات الاتصال، نشاطات الترفيه والتسلية أي النشاط الرياضي الترويحي، كرة الطائرة، التنس، نشاطات في الهواء الطلق، النزهات، خرجات للبحر.

ج- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب:

من مهام هذا المكتب إعلام وتوجيه الجمعيات الشبانية حسب اختصاصها.

تعامل مديرية الشباب والرياضة مع الجمعيات الشبانية على أساس الملف وبرنامج نشاطات موجهة للشباب و على هذا الأساس يتم دراسة هذا الملف المقدم من الجمعية من طرف رئيس المكتب ويتم اقتراح مبلغ مالي خاص لتغطية هذا البرنامج أمام أعضاء الصندوق الولائي لترقية مبادرة الشباب والممارسات الرياضية، الشرط الأساسي المطلوب هو اعتماد الجمعية ودون الاعتماد الجمعية غير قانونية ويتم العمل المشترك بين الجمعية ومديرية الشباب و الرياضة على أساس عقد، ولهذا العقد شروط يجب احترامها من كلا الطرفين وفي نهاية الموسم يتم تشكيل ملف من تقرير أدبي ومالي من طرف محافظ الحسابات.

4- مصلحة التربية البدنية والرياضية:

تتكون هذه المصلحة من ثلاث (03) مكاتب

أ – مكتب الممارسات الرياضية والبدنية.

ب – مكتب الحركة الجمعوية والتظاهرات الرياضية.

ج – مكتب اكتشاف الواهب الشابة.

أ- مكتب الممارسات الرياضية والبدنية:

تقوم النوادي بالاتصال بالمديرية عن طريق هذا المكتب، حيث يقوم باستقبال هذه المطالب كما يقوم بإنجاز تشجيعات للمواهب الشابة على مستوى النوادي حيث يقوم أيضا هذا المكتب:

- تكوين المدربين.
- تكوين الرياضيين.
- تكوين المسيرين.
- تكوين الحكام.

5.3. ركائز العمل في المؤسسة الرياضية:

هدف كل مؤسسة هو تحقيق الربح والتنمية المستدامة ولنجاح عملها وجب دمج مختلف عوامل الإنتاج من موارد مادية وطاعات بشرة بأنسب طريقة ممكنة.

• إدراج عمل إداري سليم بطرق علمية بجوانب نفسية اقتصادية واجتماعية وكذا فلسفة المجتمع على كل هذا يتركز العمل في المؤسسة الرياضية .

• آليات التسويق المطورة والعلمية.

• حيث أن تبني تلك المبادئ يؤمن تحقيق الأرباح والمواصلة في الإنتاج الجيد والأعمال الرياضية تعرف تطورا مستمرا خصوصا في الدول المتقدمة إثرى مشكلة معارف المشرفين على الأعمال واستحداث الوسائل المستخدمة هناك. (دائرة فارق، 2015-2016، ص 63)

6.3. أبعاد ومستويات المؤسسة الرياضية:

1.6.3. أبعاد المؤسسة الرياضية:

- **المهام:** لكل منظمة مهام يناط بها إنجازها.
- **الهيكل:** وهو الإطار الذي ينظم الأنشطة والإجراءات التي تؤدي لتحقيق الأهداف.
- **الأدوات:** وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة.
- **الأفراد:** وهم الذين يشغلون وظائف ومهام المنظمة.

وهذه الأبعاد الأربعة تعمل في ديناميكية خاصة لتكوين المفهوم الحديث للمؤسسات، ورغم كل ما تعانيه الرياضة بمختلف أنشطتها، وعلى كل مستوياتها في الدول النامية من مشكلات يمثل الجانب الإداري منها العنصر الأساسي، ورغم أن العملية الإدارية في كل المجالات الرياضية ما زالت موضع نقد سواء ممن يعملون فيها أو يتعاملون معها فان كل ذلك لا يعني عدم أهمية وجود مثل هذه المؤسسات.

(كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

2.6.3. مستويات المؤسسة الرياضية:

أ- إدارة المؤسسات الرياضية والمستوى الاقتصادي:

يغير النظام الإداري داخل المؤسسات الرياضية بشكل كبير في النمو الاقتصادي، فالرياضة كمنتج كصناعة أصبحت تؤثر على الدخل القومي ودخل العاملين في هذا المجال ويظهر ذلك بشكل واضح في الكثير من دول العالم، ففي التقرير السنوي الاقتصادي لعام 1986 م في إنجلترا يوضح أن المنتجات المبيعات الخاص بالنظام الرياضي تمثل واحدة من الأسواق الاقتصادية الكبرى داخل الرياضية وحجم المجتمع وتضاعف ذلك خلال التسعينات، كما تشير المجلة العلمية الرياضية الأمريكية في تقريرها السنوي إلى أن معدل التداول المالي للسوق الرياضي من خلال المؤسسات الرياضية المختلفة الأندية والاتحادات الرياضية، شركات الأدوات والأجهزة الرياضية، الإعلام الرياضي وصلت في عام 1995م إلى 86 بليون دولار والتنبؤ بأن عام 2000 م سوف تزيد هذه الإنتاجية إلى 121 بليون دولار. وفي كندا كان تقرير ما تم التعامل به من خلال تلك المؤسسات في السوق الرياضي حوالي4.5 بليون دولار عام 1989 م زيادتها إلى8.5 بليون دولار حتى عام 1999. وذلك أيضا في المؤسسات الترويحية والخدمية،

وشركات التصنيع والتسويق الرياضي والمؤسسات الإعلامية الرياضية والأندية والاتحادات الرياضية للهواة والمحترفين. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 49)

ب- إدارة المؤسسات الرياضية والنظام السياسي:

تتأثر المؤسسات الرياضية بالنظام السياسي والاجتماعي والاقتصادي للدولة الموجودة فيه هذه المؤسسة الرياضية، فالمجتمعات ذات الاقتصاد الحر والفكر الرأسمالي تختلف فيه أهداف ووظائف المؤسسة الرياضية عن ذلك المجتمع ذو الاقتصاد الموجه والفكر المركزي. ومثال على ذلك فإن المؤسسة الرياضية تختلف في فلسفتها وبناؤها ووظائفها في أمريكا وفرنسا وإنجلترا على سبيل المثال عن روسيا وبعض الدول الاشتراكية الأخرى، ففي المجتمعات الرأسمالية تأخذ المؤسسات الرياضية منهج المؤسسات الربحية من حيث التمويل الذاتي والإدارة المالية بهدف الربح وتحقيق أعلى أهداف ممكنة بفاعلية كفاءة من الناحية الرياضية، بينما نجد النقيض في الدول المركزية ففيه مؤسسات خاضعة لتمويل الدولة وتحقيق أهدافها من خلال الأهداف التي تضعها الدولة دون الدخول في أعمال الكسب المالي أو التمويل الذاتي، وهذا بالفعل ينعكس على الأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية بل يؤثر في شكل بناء وتقسيم المؤسسة نفسه. (كريم محمد محمود الحكيم، 2015، ص 50)

ج- طرق دعم المؤسسات الاقتصادية الخاصة في القطاع الرياضي:

عرف " جون ميننغام " الرعاية التجارية بأنها تقديم المساعدة المالية أو ما شابهها إلى أحد النوادي أو الأنشطة الرياضية بواسطة مؤسسة تجارية بغرض الحصول على أهداف تجارية.

وهنا تكمن العلاقة بين المؤسسة الرياضية في أحد أساليب تحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية الموارد المالية للرياضة، ووفق ذلك فإن الجهات المنظمة للأحداث الرياضية حققت أرباحا خيالية بسبب تزايد ما تدفعه هذه الموسم من مبيعات الرعاية الحدث الرياضي في سبيل الدعاية المنتوجاتها خاصة مع إنتشار القنوات الفضائية التلفزيونية التي تساعد في إنتشار إسم منتجات الشركات، وماركاتها عبر دول العالم.

(p:gray tribouy, 2004, p25)

خلاصة:

في ختام هذا الفصل إلى أن المؤسسة الرياضية تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى لأنها تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، ويختلف هيكلها التنظيمي من حيث المضمون والتركيز على الأهداف الاجتماعية التي تمس بالعنصر البشري وطموحاته، للنهوض بالرياضة إلى أعلى المستويات، ولتوفير الطاقة البشرية المؤهلة، وتختلف كذلك من حيث الأحكام التي تنظم المنظمات وسير عملها وللوصول إلى الغاية لابد أن تكون المؤسسة مستعدة لذلك سواء بتوفير الإمكانيات ووجود التنظيم الملائم والمناخ المشجع.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

منهجية

الدراســـــة

تمهـــيد

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موثوقة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة؛ فوضوح المنهج وما يبنى في إطاره من تصميم محكم، وتجانس العينة، وسلامة طرق تحديدها وحصرها، ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص سيكومترية تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي يستدل بها على صحة أو عدم صحة الفرضيات التي سبق للباحث وأن صاغها، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية.

وهذا ما سنحاول مراعاته من خلال الحرص على إتباع خطوات صحيحة ومنظمة، انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية وختاما بالأساليب الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة.

1.5. الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة عامة حول جوانب الدراسة الميدانية لبحثه، وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، والتحقق من مدى صلاحية الأداة المستعلمة لجمع المعلومات ومعرفة الزمن المناسب والمتطلب لإجرائها.

وقد قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض العاملين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدارسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

2.5. المنهج المستخدم

إذا كان المنهج كما يقال هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من اجل الكشف عن الحقيقة عندما نكون بها جاهلين، وإما من اجل البرهنة عليها للآخرين عندما نكون بها عارفين، وإذا كانت المناهج او طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة الموضوع وفي دراستنا هاته استعملنا المنهج **الوصفي التحليلي**.

يعرفه عبيدات ذوقان على أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة »(عبيدات، 1999، ص46)

3.5. متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا أن هناك متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع:

1.3.5. المتغير المستقل: يسمى في بعض الأحيان بالمتغير التجريبي، وهو الذي يحدد المتغيرات ذات الأهمية، أي لما يقوم الباحث بتثبيتها يتأكد من تأثير حدث معين، وتعتبر ذات أهمية خاصة وأنها تساهم على التحكم في المعالجة والمقارنة، والمتغير المستقل عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب أو الأسباب لنتيجة معينة ودراسة تؤدي إلى معرفة تأثير متغير على متغير. (مروان، 2000، ص134)

ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير المستقل على أنه: **الكفاءة الرقمية**.

2.3.5. المتغير التابع: هي المتغيرات الناتجة من العمليات التي تعكس الأداء أو السلوك، وعلى ذلك فإن المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل التابع والذي يلاحظه الباحث من خلال معالجته للظروف المحيطة بالتجربة. (مروان، 2000، ص134). ومن خلال موضوع دراستنا فقد تم تحديد المتغير التابع على أنه: **المتغيرات الشخصية**.

4.5. مجتمع وعينــة الدراسة

1.4.5. تعريف المجتمع: إن المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها وهذا ما يشمل جميع الموظفين مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وبعد الاتصال بإدارة زودتنا هذا الأخيرة بتعداد الموظفين وهو 35 موظف المسجلين لسنة 2026.

2.4.5. العينة: وتعتبر خطوة العينة من أهم الخطوات المنهجية حيث أن الاختيار الأمثل للعينة يضمن للباحث النجاح في باقي خطوات دراسته مما يؤدي إلى مصداقية أكبر، وهذا ما أدى بنا إلى مراعاة مجموعة من الجوانب الهامة والمساعدة؛ لتمثل عينتنا المجتمع الأصلي في مختلف نواحيه.

اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

5.5. أدوات جمع البيانات والمعلومات

- **أداة استمارة الاستبيان:** هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من اجل القيام بدارسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 18 سؤال موجهة لعينة من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة في محور واحد وهو الكفاءة الرقمية.

6.5. الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة

1.6.5. صدق أداة الدراسة:

أ. **الصدق الظاهري:** عرضت الصورة الأولية للأداة على مجموعة من الأساتذة والدكاترة في معهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجمعة محمد بوضياف المسيلة، وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان، ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعة لدى الفئة المدروسة، وكذا إضافة بعض العبارات والبنود التي من شأنها إثراء الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي: نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) موظفين وإطارات من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- **نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول (1): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.1	أستطيع البحث عن المعلومات المهنية عبر الوسائط الرقمية بسهولة.	0.831	0.000
.2	أتمكن من الوصول إلى الوثائق والملفات الإلكترونية المرتبطة بعملي بسرعة.	0.951	0.000
.3	أجيد حفظ الملفات الرقمية وتنظيمها بطريقة تسهل الرجوع إليها.	0.859	0.000
.4	أستطيع التمييز بين المعلومات الرقمية الدقيقة وغير الدقيقة.	0.914	0.000
.5	أتمكن من استخدام قواعد البيانات أو البرامج الإدارية الخاصة بالعمل.	0.742	0.000
.6	أستطيع استرجاع الملفات والوثائق المحفوظة إلكترونيًا عند الحاجة.	0.845	0.000
.7	أستخدم البريد الإلكتروني المهني في التواصل الإداري بكفاءة.	0.901	0.000
.8	أستطيع تبادل الملفات والوثائق الرقمية مع الزملاء بطريقة	0.883	0.000

	صحيحة.		
9.	أستعمل تطبيقات التواصل والمنصات الرقمية في تنسيق العمل المهني.	0.946	0.000
10.	ألتزم بقواعد التواصل الرقمي المهني داخل بيئة العمل.	0.950	0.003
11.	أستطيع المشاركة في الاجتماعات أو المتابعات الرقمية عند الحاجة.	0.831	0.002
12.	أستخدم الوسائل الرقمية لتسهيل تقديم المعلومات والخدمات الإدارية.	0.743	0.000
13.	أستطيع إعداد وثائق إدارية رقمية باستعمال برامج التحرير.	0.721	0.000
14.	أجيد استعمال برامج الجداول الإلكترونية في تنظيم البيانات.	0.848	0.003
15.	أستطيع إعداد عروض تقديمية رقمية عند الحاجة.	0.762	0.000
16.	أتمكن من إدخال البيانات في المنصات أو التطبيقات المعتمدة في العمل.	0.702	0.000
17.	أستطيع تعديل الوثائق الرقمية وتحيينها بطريقة صحيحة.	0.654	0.003
18.	أستخدم الأدوات الرقمية بما يخدم تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام.	0.872	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات الاستبيان ككل تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمةSIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات الاستبيان هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات الاستبيان صادقة ومتسقة.

2.6.5. حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (2): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق ريقة ألفا كرومباخ

	معامل ألفا كرومباخ	النتيجة النهائية	
		عدد العبارات	نتيجة الاختبار
محاور الاستبيان	0.873	18	ثابت
جميع فقرات المقياس	0.873		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.873 ويضم 18 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

7.5. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد استخدمنا مجموعة من الأساليب في تحليل بيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية المعروف بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

وفي ضوء فرضيات البحث تتم معالجة الدرجات بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي التالي:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار t.test: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

8.5. اجراءات التطبيق الميداني للدراسة

من البديهي أن يختار الباحث مكاناً مناسباً لدراسته يكون بمثابة الأرضية التي يطبق فيها أدواته، بالإضافة إلى مراعاة زمن محدد يكون كافياً لتطبيق تلك الأدوات، وهذا ما دفعنا إلى اختيار حدود مكانية وزمنية نرى أنها مناسبة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1.8.5. الحدود المكانية: جرت الدراسة على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2.8.5. الحدود الزمانية: تم الشروع في هذا البحث بداية شهر جانفي 2026، وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة ما بين 2026/04/26 إلى 2026/05/07، وبعد استرجاع الاستمارات في الوقت المحدد انطلق البدء في اجراءات التفريغ من أجل معالجتها إحصائيا وتحويل البيانات الكيفية إلى كمية باستخدام برنامج SPSS.V 22.

خلاصـــة

من خلال هذا الفصل بينا الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل ضبط الإجراءات الميدانية الخاصة بالدراسة، وكذا توضيح أهم الطرق والأدوات المستعملة في جمع المعلومات وتنظيمها، كما قمنا بعرض هذه الطرق والأدوات بالتفصيل وتوضيح كيفية استعمالها بالإضافة إلى المجالات التي تمت فيها الدراسة من مجال مكاني وزماني كما أننا حددنا كل من مجتمع وعينة الدراسة التي تمحورت حوله الدراسة، كل هذه الإجراءات تعمل على جمع المعلومات في أحسن الظروف وعرضها في أحسن صورة ولكن جمع هذه المعلومات ليس هو الغاية وإنما الغاية هي الوصول إلى نتائج مصاغة بطريقة علمية تساعد على إيجاد حلول للمشكلة المطروحة سابقا.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيـــد

تكتسي عملية عرض وتوضيح النتائج المتوصل إليها من خلال المناقشة والتحليل أهمية بالغة في الحكم على مدى صحة أو خطأ الفرضيات، ومن كل ما تقدم في الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية، والتي سنحاول فيما يلي من هذا الفصل إثباتها أو نفيها ميدانياً بتحليل ومناقشة البيانات على ضوء الفرضيات، وبالتالي الخروج ببعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

التحقق من شرط التوزي الطبيعي للبيانات:

قبل البدأ في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الاحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الكفاءة الرقمية	0.093	30	0.200	0.968	30	0.495	غير دال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

يبين الجدول رقم (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الكفاءة الرقمية باستخدام كل من اختبار كولموغوروف–سميرنوف واختبار شابيرو–ويلك. حيث بلغت قيمة إحصاء كولموغوروف–سميرنوف (0.093) عند درجة حرية (30)، بمستوى دلالة (0.200)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد عادةً (0.05). كما أظهرت نتائج اختبار شابيرو–ويلك قيمة إحصائية بلغت (0.968) عند درجة حرية (30)، وبمستوى دلالة (0.495)، وهي أيضًا أكبر من (0.05).

وتشير هذه النتائج في مجملها إلى أن الفروق بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي ليست ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن بيانات متغير الكفاءة الرقمية تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه، يمكن قبول فرضية التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في تحليل بيانات الدراسة بثقة وموضوعية.

1.5. عرض وتحليل النتائج:

يعد جمع البيانات بالخطوات المذكورة في الفصل السابق تمت معالجتها إحصائيا بالطرق الاحصائية المناسبة عن طريق برنامج spss، وسنقوم بعرضها في جداول لتوضيحها وتحليلها كما يلي:

1.1.5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أنه: "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الجنس**".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار" ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية.

جدول رقم (4): جدول يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين متوسطات الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية

البعد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ معياري	T. المحسوبة	F	مستوى الدلالة sig	القرار
الكفاءة الرقمية	ذكور	63.300	9.830	2.19	0.277-	0.199	0.784	غير دالة
	إناث	64.400	11.137	3.52				
العينة: 20 ذكر- 10 إناث						درجة الحرية: 28		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار دلالة الفروق بين الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (63.300) بانحراف معياري قدره (9.830)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (64.400) بانحراف معياري قدره (11.137)، وهو ما يشير إلى تقارب واضح بين متوسطات المجموعتين في مستوى الكفاءة الرقمية.

كما أظهرت نتائج اختبار "ت" (T.Test) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (−0.277)، وهي قيمة ضعيفة جدا، مما يدل على أن الفروق بين المتوسطين ليست فروقًا جوهرية. وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.784)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الإنسانية والاجتماعية (0.05)، الأمر الذي يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية.

أما قيمة اختبار التجانس (F = 0.199) فتشير إلى تقارب التباين بين المجموعتين، مما يعزز صحة نتائج اختبار "ت" المستخدم في التحليل.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وقبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكفاءة الرقمية أصبحت متاحة لكلا الجنسين بشكل متقارب نتيجة الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات الرياضية، إضافة إلى تشابه فرص التكوين والتدريب واستخدام الوسائل الرقمية في بيئة العمل، مما أدى إلى تقليل الفجوة الرقمية المرتبطة بالجنس. كما قد يعكس ذلك طبيعة المهام المهنية داخل المؤسسات الرياضية التي تفرض على جميع العاملين، بغض النظر عن جنسهم، مستوى متقاربًا من استخدام التقنيات الرقمية والمهارات التكنولوجية.

2.1.5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة**".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار" ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير الخبرة.

جدول رقم (5): جدول يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير الخبرة

البعد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ معياري	T. المحسوبة	F	مستوى الدلالة sig	القرار
الكفاءة الرقمية	أقل من 05	64.142	13.018	4.92	0.140	1.226	0.890	غير دالة
	أكثر من 05	63.521	9.394	1.95				
العينة: أقل من 05 -07- أكثر من 05- 23						درجة الحرية: 28		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار دلالة الفروق في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تبعًا لمتغير الخبرة، أن المتوسط الحسابي لفئة ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات بلغ (64.142) بانحراف معياري قدره (13.018)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة ذوي الخبرة الأكثر من خمس سنوات (63.521) بانحراف معياري قدره (9.394)، وهو ما يعكس تقاربًا واضحًا بين متوسطات المجموعتين في مستوى الكفاءة الرقمية.

كما بينت نتائج اختبار "ت" (T.Test) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (0.140)، وهي قيمة ضعيفة تشير إلى محدودية الفروق بين أفراد العينة تبعًا لمتغير الخبرة. وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.890)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن الفروق المسجلة ليست فروقًا ذات دلالة إحصائية.

أما قيمة اختبار التجانس (F = 1.226) فتشير إلى وجود تقارب في تباين المجموعتين، وهو ما يؤكد ملاءمة استخدام اختبار "ت" لتحليل الفروق بين المتوسطات.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية تعزى لمتغير الخبرة، وقبول الفرضية الصفرية التي تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين تبعًا لسنوات الخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية أصبح يفرض على جميع العاملين، سواء كانوا من ذوي الخبرة الطويلة أو القصيرة، استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية بصورة متقاربة، مما أدى إلى تقليل أثر الخبرة المهنية على مستوى الكفاءة الرقمية. كما أن انتشار استخدام التطبيقات الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة والتكوين المستمر داخل بيئة العمل ساهم في توحيد مستوى المهارات الرقمية بين مختلف فئات العاملين.

3.1.5. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: "**توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي**".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار" ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (6): جدول يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ معياري	.T المحسوبة	F	مستوى الدلالة sig	القرار
الكفاءة الرقمية	ثانوي	63.111	8.894	2.96	- 0.194	0.555	0.848	غير دالة
	ليسانس	63.904	10.779	2.35				
العينة: ثانوي 09- ليسانس 21						درجة الحرية: 28		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار دلالة الفروق في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، أن المتوسط الحسابي لفئة الحاصلين على المستوى الثانوي بلغ (63.111) بانحراف معياري قدره (8.894)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الحاصلين على شهادة الليسانس (63.904) بانحراف معياري قدره (10.779)، وهو ما يدل على تقارب واضح بين متوسطات المجموعتين في مستوى الكفاءة الرقمية.

كما أظهرت نتائج اختبار "ت" (T.Test) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (−0.194)، وهي قيمة ضعيفة جدًا تشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين أفراد العينة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي. وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.848)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن الفروق المسجلة ليست فروقًا ذات دلالة إحصائية.

أما قيمة اختبار التجانس (F = 0.555) فتشير إلى تقارب التباين بين المجموعتين، وهو ما يؤكد ملاءمة استخدام اختبار "ت" في تحليل الفروق بين المتوسطات.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقبول الفرضية الصفرية التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بالمؤسسات الرياضية تبعًا لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الكفاءة الرقمية لم تعد مرتبطة بالمستوى الأكاديمي فقط، بل أصبحت مهارة مهنية أساسية يفرضها واقع العمل داخل المؤسسات الرياضية، حيث يتعرض جميع العاملين لمتطلبات رقمية متشابهة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية. كما أن الانتشار الواسع للتكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة، إضافة إلى التكوين المستمر والممارسة اليومية للتقنيات الرقمية، ساهم في تقارب مستوى الكفاءة الرقمية بين مختلف الفئات التعليمية.

4.1.5. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة للدراسة على أنه: "**يوجد مستوى قابل للقياس من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وتختلف درجته باختلاف بعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية**".

ولاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام المعالجة الإحصائية التالية:

اختبار" ت" (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية.

جدول رقم (7): جدول يوضح نتائج اختبار(T.Test) لدلالة الفروق بين أفراد العينة في درجة استخدام الكفاءة الرقمية

البعد	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ معياري	.T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الكفاءة الرقمية	الكفاءة الرقمية	63.666	10.104	1.844	34.513	0.000	**دالة**
العينة: الكفاءة الرقمية 30						**درجة الحرية: 28**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

يتضح من خلال نتائج الجدول الخاص بالفرضية العامة للدراسة أن المتوسط الحسابي لمستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية بلغ (63.666) بانحراف معياري قدره (10.104)، بينما بلغ الخطأ المعياري (1.844)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى واضح ومستقر نسبيًا من الكفاءة الرقمية لدى أفراد العينة.

كما أظهرت نتائج اختبار "ت" (T.Test) أن قيمة "ت" المحسوبة بلغت (34.513)، وهي قيمة مرتفعة تعكس وجود مستوى قابل للقياس إحصائيًا من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. وقد بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن النتائج دالة إحصائيًا.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية العامة للدراسة التي تنص على وجود مستوى قابل للقياس من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية. كما تشير النتائج إلى أن الكفاءة الرقمية تمثل سمة واضحة لدى أفراد العينة، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية استخدام التقنيات الرقمية في أداء مهامهم المهنية داخل المؤسسات الرياضية.

ومن خلال الربط بين نتائج الفرضية العامة والفرضيات الجزئية السابقة، يتبين أن مستوى الكفاءة الرقمية موجود بدرجة دالة إحصائيًا لدى العاملين، إلا أن هذا المستوى لا يختلف باختلاف متغيرات الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي، وهو ما يدل على أن الكفاءة الرقمية أصبحت مطلبًا مهنيًا عامًا يفرضه التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية على جميع العاملين دون تمييز.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بالانتشار الواسع لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في الإدارة الرياضية، إضافة إلى الاعتماد المتزايد على الوسائط الإلكترونية وأنظمة الاتصال الحديثة، مما ساهم في تعزيز مستوى الكفاءة الرقمية لدى مختلف العاملين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو المهنية أو الأكاديمية.

2.5. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

1.2.5. مناقشة الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الجنس، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يدل على تقارب مستوى الكفاءة الرقمية بين الذكور والإناث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء الجانب النظري المرتبط بمفهوم الكفاءة الرقمية، والذي ينظر إليها باعتبارها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة باستخدام الوسائط والتقنيات الرقمية في أداء المهام المهنية بكفاءة وفعالية، وهي مهارات أصبحت اليوم متاحة لكلا الجنسين بفعل الانتشار الواسع للتكنولوجيا الرقمية داخل بيئات العمل الحديثة. فالمؤسسات الرياضية، كغيرها من المؤسسات، أصبحت تعتمد على التطبيقات الرقمية ووسائل الاتصال الإلكتروني في التسيير والتنظيم، الأمر الذي فرض على جميع العاملين اكتساب حد أدنى متقارب من الكفاءة الرقمية بغض النظر عن الجنس.

كما يمكن تفسير ذلك بأن التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية قلّص الفجوة التقليدية المرتبطة بالنوع الاجتماعي، خاصة في ظل تزايد فرص التكوين والتدريب والوصول إلى الوسائل الرقمية، مما جعل استخدام التكنولوجيا جزءًا من الممارسة المهنية اليومية لكل من الذكور والإناث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زقعار، زيان (2024)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الرقمنة تبعًا لمتغير الجنس داخل مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، حيث أوضحت الدراسة أن الرقمنة أصبحت ممارسة تنظيمية مشتركة بين مختلف العاملين دون تمييز مرتبط بالجنس. كما تنسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة لعلاوي، ساسي (2024)، التي أكدت أن الرقمنة أصبحت جزءًا أساسيًا من التسيير الإداري داخل المؤسسات الرياضية، وأن العاملين يخضعون لتكوينات وتدريبات متقاربة في استخدام الوسائل الرقمية.

في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيًا مع دراسة علي أحمد، نافز أيوب محمد (2024)، التي توصلت إلى وجود فروق في بعض مجالات الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير الجنس لدى معلمي ما قبل الخدمة. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة مجتمع الدراسة، إذ أجريت تلك الدراسة في المجال التربوي وعلى فئة الطلبة المعلمين، بينما استهدفت الدراسة الحالية العاملين بالمؤسسات الرياضية، حيث تفرض طبيعة العمل الإداري والمهني استخدامًا موحدًا نسبيًا للتكنولوجيا الرقمية بغض النظر عن الجنس.

كما تدعم هذه النتيجة ما طرحته دراسة إبراهيم وآخرون (2023)، التي اعتبرت الكفاءة الرقمية مطلبًا مهنيًا معاصرًا مرتبطًا بالأداء الوظيفي والتطور التكنولوجي للمؤسسات، وليس سمة مرتبطة بفئة معينة. وعليه، فإن عدم وجود فروق بين الذكور والإناث يعكس أن الكفاءة الرقمية أصبحت من الكفايات المهنية العامة التي تفرضها متطلبات العمل الحديثة داخل المؤسسات الرياضية.

2.5.2. مناقشة الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج الفرضية الثانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير الخبرة، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يدل على أن سنوات الخبرة المهنية لم تؤثر بشكل جوهري في مستوى الكفاءة الرقمية لدى أفراد العينة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات الرقمية التي عرفتها المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد الكفاءة الرقمية مرتبطة بطول الخبرة المهنية بقدر ارتباطها بمدى الانخراط في البيئة الرقمية واستخدام التقنيات الحديثة بصورة مستمرة. فالعاملون، سواء كانوا حديثي الخبرة أو ذوي خبرة طويلة، أصبحوا مطالبين باستخدام الأدوات الرقمية في مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية، مما أدى إلى تقارب مستويات الكفاءة الرقمية بينهم.

كما أن توفر الوسائط التكنولوجية داخل المؤسسات الرياضية، إلى جانب التكوينات والدورات التدريبية المتعلقة باستخدام الرقمنة، ساهم في تقليص الفوارق المرتبطة بالأقدمية والخبرة المهنية. ويتماشى هذا الطرح مع التصورات النظرية التي ترى أن الكفاءة الرقمية مهارة مكتسبة ومتجددة ترتبط بالممارسة والتدريب المستمر أكثر من ارتباطها بالعامل الزمني أو سنوات الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زقعار، زيان (2024)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام الرقمنة تبعًا لمتغير الأقدمية، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية أصبح يشمل مختلف العاملين بمستويات متقاربة. كما تدعمها دراسة لعلاوي، ساسي (2024)، التي أوضحت أن توفير التكوينات والدورات التدريبية للموظفين ساهم في تعزيز استخدام الوسائل الرقمية لدى مختلف الفئات المهنية.

كذلك يمكن ربط هذه النتيجة بما توصلت إليه دراسة إبراهيم وآخرون (2023)، التي اعتبرت أن الكفايات الرقمية لا تتطور تلقائيًا مع سنوات الخبرة، بل تحتاج إلى بناء وتدريب مستمر وفق نماذج حديثة للكفايات الرقمية. وهذا يفسر عدم وجود فروق جوهرية بين العاملين تبعًا للخبرة المهنية.

ومن جهة أخرى، فإن عدم وجود فروق دالة قد يعكس أن الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية أصبحت ضرورة مهنية يومية، تفرض على الجميع التكيف مع متطلبات العمل الرقمي، بغض النظر عن مدة الخبرة، وهو ما يجعل الخبرة التقليدية أقل تأثيرًا في تحديد مستوى الكفاءة الرقمية مقارنة بعوامل مثل التدريب والتعرض المستمر للتكنولوجيا.

3.5.2. مناقشة الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05)، مما يدل على تقارب مستوى الكفاءة الرقمية بين العاملين الحاصلين على المستوى الثانوي والحاصلين على شهادة الليسانس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من الناحية النظرية بأن الكفاءة الرقمية لم تعد مرتبطة فقط بالمستوى الأكاديمي، بل أصبحت كفاءة مهنية عملية تُكتسب من خلال الممارسة اليومية والتفاعل المستمر مع الوسائل الرقمية داخل بيئة العمل. فالتكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال الرقمية أصبحت متاحة لمختلف الفئات التعليمية، مما أدى إلى تقليص الفوارق في امتلاك المهارات الرقمية الأساسية.

كما أن المؤسسات الرياضية تعتمد في عملها اليومي على تطبيقات وأنظمة رقمية موحدة، الأمر الذي يدفع جميع العاملين إلى استخدام الوسائل نفسها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وهو ما يفسر تقارب مستويات الكفاءة الرقمية بينهم.

وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة لعلاوي، ساسي (2024)، التي أكدت أن الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية تعتمد على توفير الوسائل والتكوينات للموظفين أكثر من اعتمادها على المستوى الأكاديمي للعاملين. كما تتفق مع دراسة بن الصادق، محمد (2024)، التي أبرزت أن الرقمنة أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء وجودة حياة العمل داخل المؤسسات الرياضية، بما يشمل مختلف العاملين دون تمييز أكاديمي واضح.

في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة علي أحمد، نافز أيوب محمد (2024)، التي توصلت إلى وجود فروق في الكفاءة الرقمية لصالح تخصص الحاسوب وتقنيات التعليم. ويمكن تفسير هذا الاختلاف بطبيعة المجال الأكاديمي والتخصصي للدراسة، حيث أجريت على معلمي ما قبل الخدمة في بيئة تعليمية تعتمد بشكل مباشر على التخصصات التقنية، بينما أجريت الدراسة الحالية داخل المؤسسات الرياضية التي تركز أكثر على الاستخدام الوظيفي العملي للتكنولوجيا.

كما تدعم هذه النتيجة ما طرحته دراسة إبراهيم وآخرون (2023)، التي اعتبرت أن الكفايات الرقمية تحتاج إلى تدريب وتنمية مهنية مستمرة أكثر من ارتباطها بالمؤهل الأكاديمي في حد ذاته، وهو ما يعزز فكرة أن الكفاءة الرقمية أصبحت مهارة وظيفية عامة مرتبطة بالممارسة المهنية اليومية داخل المؤسسات الرياضية.

4.5.2. مناقشة الفرضية العامة:

أظهرت نتائج الفرضية العامة وجود مستوى دال إحصائيًا من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، حيث جاءت قيمة "ت" مرتفعة، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0.000)، مما يؤكد أن أفراد العينة يمتلكون مستوى قابلًا للقياس من الكفاءة الرقمية.

وتفسر هذه النتيجة في ضوء التحولات الرقمية التي شهدتها المؤسسات الحديثة، والتي جعلت من الكفاءة الرقمية عنصرًا أساسيًا في الأداء المهني والإداري. فالمؤسسات الرياضية أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية في التسيير والتنظيم والتواصل وحفظ المعلومات واتخاذ القرار، الأمر الذي فرض على العاملين اكتساب مهارات رقمية تساعدهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.

كما أن انتشار الوسائل الرقمية داخل المؤسسات الرياضية، إلى جانب توفير التكوينات والدورات التدريبية، ساهم في رفع مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين. ويتفق هذا التفسير مع الاتجاهات النظرية الحديثة التي تنظر إلى الكفاءة الرقمية باعتبارها كفاءة مهنية مركبة تشمل المعرفة التقنية، والقدرة على التواصل الرقمي، والتعامل مع المعلومات، واستخدام التكنولوجيا بطريقة فعالة وآمنة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علي أحمد، نافز أيوب محمد (2024)، التي توصلت إلى أن مستوى الكفاءة الرقمية لدى معلمي ما قبل الخدمة جاء مرتفعًا، مما يدل على أن الكفاءة الرقمية أصبحت مطلبًا أساسيًا في مختلف المجالات المهنية. كما تنسجم مع دراسة إبراهيم وآخرون (2023)، التي أكدت أن الكفايات الرقمية تمثل مدخلًا مهمًا لتطوير الأداء التكنولوجي وتحسين الفعالية المهنية.

كذلك تدعمها دراسات المجال الرياضي، مثل دراسة بن الصادق، محمد (2024)، التي بينت أن الرقمنة تسهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة حياة العمل والإنتاجية والأداء داخل المؤسسات الرياضية، ودراسة لعلاوي، ساسي (2024)، التي أكدت أهمية الرقمنة في تطوير التسيير الإداري وتحسين الأداء والتنظيم داخل المؤسسة الرياضية.

أما دراسة زقعار، زيان (2024)، فقد أشارت إلى أن استخدام الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية جاء بدرجة متوسطة مع وجود بعض الصعوبات، وهو ما يمكن أن يفسر كون الكفاءة الرقمية لدى

العاملين موجودة لكنها ما تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والدعم والتكوين المستمر للوصول إلى مستويات أكثر تقدمًا.

وعليه، فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد أن الكفاءة الرقمية أصبحت من المتطلبات الأساسية داخل المؤسسات الرياضية الحديثة، وأن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يعتمد أساسًا على امتلاك العاملين لكفاءات رقمية تمكنهم من توظيف التكنولوجيا بفعالية في أداء مهامهم المهنية.

خلاصـة

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالب الباحث من تراث نظري ودراسات سابقة متعلقة بالموضوع، وفي الختام حاولنا تقديم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل هذا العمل من موظفين وإداريين.

الفصل السادس

الاستنتاجات

والاقتراحات

1.6. الاستنتاج العام

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية حول مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية المهمة، تتمثل فيما يلي:

- وجود مستوى قابل للقياس من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهو ما يعكس انتشار استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية داخل البيئة المهنية الرياضية.
- أصبحت الكفاءة الرقمية عنصرًا أساسيًا في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسات الرياضية، نتيجة التحول المتزايد نحو الرقمنة واعتماد التكنولوجيا في مختلف المهام المهنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية تبعًا لمتغير الجنس، مما يدل على أن استخدام التكنولوجيا الرقمية أصبح متاحًا ومشتركًا بين الذكور والإناث داخل المؤسسات الرياضية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وهو ما يشير إلى أن الكفاءة الرقمية ترتبط بالممارسة اليومية والتكوين المستمر أكثر من ارتباطها بعدد سنوات الخدمة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يعكس أن الكفاءة الرقمية أصبحت مهارة مهنية عامة يفرضها واقع العمل الرقمي داخل المؤسسات الرياضية بغض النظر عن المستوى الأكاديمي.
- أكدت الدراسة أن نجاح الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية لا يعتمد فقط على توفر الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب وجود موارد بشرية تمتلك كفاءات رقمية قادرة على استغلال هذه الوسائل بفعالية.
- أظهرت الدراسة أهمية التكوين المستمر والتدريب المهني في تنمية الكفاءة الرقمية لدى العاملين ومساعدتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

2.6. الاقتراحات

استنادًا إلى النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي قد تسهم في تعزيز الكفاءة الرقمية داخل المؤسسات الرياضية، وتتمثل فيما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية وورشات تكوينية دورية لفائدة العاملين بالمؤسسات الرياضية في مجال استخدام التقنيات والوسائل الرقمية الحديثة.

- تطوير البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الرياضية من خلال توفير تجهيزات معلوماتية وبرمجيات حديثة تساعد على تحسين الأداء الإداري.
- إدراج برامج خاصة بتنمية الكفاءة الرقمية ضمن خطط التكوين المهني للعاملين في قطاع الشباب والرياضة.
- تشجيع العاملين على استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية في التسيير والتواصل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة الرياضية.
- وضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية بما يضمن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة.
- تعزيز ثقافة الرقمنة والوعي بأهميتها المهنية لدى العاملين من خلال الندوات والملتقيات العلمية والتوعوية.
- توفير دعم تقني مستمر داخل المؤسسات الرياضية لمساعدة العاملين على حل المشكلات التقنية المرتبطة باستخدام الوسائل الرقمية.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية العربية والدولية وتكييفها مع البيئة الجزائرية.

3.6. الآفاق المستقبلية للدراسة

تفتح الدراسة الحالية المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول موضوع الكفاءة الرقمية داخل المؤسسات الرياضية من زوايا مختلفة، ومن بين هذه الآفاق ما يلي:

- إجراء دراسات موسعة على عينات أكبر ومن ولايات مختلفة بهدف تعميم النتائج والوصول إلى صورة أكثر شمولية حول واقع الكفاءة الرقمية بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.
- دراسة العلاقة بين الكفاءة الرقمية والأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- بحث أثر الكفاءة الرقمية في تحسين جودة الخدمات الرياضية والإدارية داخل المؤسسات الرياضية.
- دراسة معوقات تنمية الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية الجزائرية.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الرياضية العمومية والخاصة في مستوى الكفاءة الرقمية.
- دراسة أثر برامج التكوين الرقمي على تطوير أداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.
- توظيف نماذج عالمية للكفاءات الرقمية مثل نموذج DigComp في البيئة الرياضية الجزائرية.

خاتمة:

أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة من أبرز التحولات التي مست مختلف القطاعات والمؤسسات، حيث فرض التطور التكنولوجي المتسارع واقعًا جديدًا قائمًا على توظيف الوسائل الرقمية في التسيير والتنظيم والتواصل واتخاذ القرار. ولم تعد المؤسسات الرياضية بمنأى عن هذه التحولات، بل أصبحت مطالبة بمواكبة متطلبات العصر الرقمي من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة القائمة على استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في مختلف وظائفها الإدارية والتنظيمية. وفي هذا السياق، برزت الكفاءة الرقمية باعتبارها من أهم الكفاءات المهنية التي ينبغي أن يمتلكها العاملون داخل المؤسسات الرياضية لضمان الاستخدام الفعال للتكنولوجيا وتحقيق الأداء المهني المطلوب.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، جاءت الدراسة الحالية بهدف الكشف عن مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، ومعرفة مدى اختلافها تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية والأكاديمية، والمتمثلة في الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وقد سعت الدراسة إلى معالجة هذا الموضوع في ضوء التحولات الرقمية التي تشهدها الإدارة الرياضية الحديثة، مع محاولة الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية للكفاءة الرقمية داخل البيئة المهنية الرياضية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام الاستبيان أداةً رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، مع الاستعانة بالمعالجات الإحصائية المناسبة، وعلى رأسها اختبار "ت" (T.Test) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات أفراد العينة وفق المتغيرات المدروسة.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها وجود مستوى قابل للقياس من الكفاءة الرقمية لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية، وهو ما يعكس انتشار استخدام الوسائل الرقمية داخل المؤسسات الرياضية واعتماد العاملين عليها في أداء مهامهم المختلفة. كما كشفت النتائج أن العاملين يمتلكون درجة معتبرة من المهارات الرقمية التي تمكنهم من التعامل مع التطبيقات والوسائط التكنولوجية المستخدمة في بيئة العمل، الأمر الذي يعكس التأثير المتزايد للتحول الرقمي داخل الإدارة الرياضية.

كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الكفاءة الرقمية تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي داخل المؤسسات الرياضية ساهم في تقليص الفجوة المرتبطة بالنوع الاجتماعي، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا الرقمية ضرورة مهنية مشتركة بين الذكور والإناث على حد سواء. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الخبرة

المهنية، مما يدل على أن الكفاءة الرقمية لم تعد مرتبطة بعدد سنوات الخدمة بقدر ارتباطها بالممارسة اليومية واستخدام الوسائل الرقمية بصورة مستمرة. كما كشفت الدراسة أيضًا عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي، وهو ما يعكس أن الكفاءة الرقمية أصبحت مهارة عملية ووظيفية يفرضها واقع العمل الرقمي داخل المؤسسات الرياضية بغض النظر عن المستوى الأكاديمي للعاملين.

وتؤكد هذه النتائج أن نجاح الرقمنة داخل المؤسسات الرياضية لا يتحقق بمجرد توفير الوسائل والتجهيزات التكنولوجية، وإنما يرتبط أساسًا بمدى امتلاك العنصر البشري للكفاءات الرقمية القادرة على توظيف هذه الوسائل بفعالية وكفاءة. فالتكنولوجيا مهما بلغت درجة تطورها تبقى بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة قادرة على استثمارها وتحويلها إلى أداة لتحسين الأداء الإداري والتنظيمي والمهني داخل المؤسسة الرياضية.

كما أظهرت الدراسة أهمية التكوين المستمر والتدريب المهني في تنمية الكفاءة الرقمية لدى العاملين، خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها المجال التكنولوجي. فالكفاءة الرقمية ليست مهارة ثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتطلب التحديث والتطوير المستمرين لمواكبة المستجدات الرقمية والتقنية الحديثة.

ومن جهة أخرى، أكدت الدراسة أن الرقمنة أصبحت ضرورة استراتيجية داخل المؤسسات الرياضية الحديثة، لما لها من دور في تسهيل العمليات الإدارية، وتحسين جودة الأداء، وتسريع تبادل المعلومات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز فعالية الاتصال والتنسيق داخل المؤسسة. كما أن امتلاك العاملين لكفاءة رقمية جيدة يسهم في تحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، ويرفع من مستوى الفعالية المهنية والتنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن الكفاءة الرقمية أصبحت من الركائز الأساسية لتطوير الإدارة الرياضية المعاصرة، وأن الاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين يمثل استثمارًا مباشرًا في تحسين جودة الأداء والتسيير داخل المؤسسات الرياضية. ومن ثمّ، فإن المؤسسات الرياضية مطالبة بوضع استراتيجيات واضحة للتكوين الرقمي، وتوفير بيئة مهنية داعمة لاستخدام التكنولوجيا، بما يضمن مواكبة التحولات الرقمية وتحقيق التنمية الإدارية والرياضية المنشودة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- بوحوش، عمار. (1995). طرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد، عبيدات. (1999). منهجية البحث العلمي. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد نصر الدين رضوان. (2006). المدخل إلى القياس في التربية البدنية والرياضة. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- الشافعي، حسن أحمد. (2004). الجودة الشاملة في التربية البدنية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- عبد المقصود، إبراهيم وآخرون. (2004). الموسوعة العلمية للإدارة العلمية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الوشاح، محمد حسن، ومحمد عبد الله الشاقرين. (2011). المنشآت والملاعب الرياضية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- حسام، إبراهيم حسن. (2012). إدارة الموارد البشرية في القطاع العام. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- بايكر، أمال محمد إبراهيم، وحمادة عين العنتليبي. (2012). الإبداع في إدارة المؤسسات الرياضية. السودان: ماهي للنشر والتوزيع.
- كريم، محمد محمود الحكيم. (2015). إدارة المؤسسات الرياضية. دار الوفاء لدنيا الطباعة.
- زاكي، محمد. (1981). الرقابة والتخطيط في مشروع مديرية الكتب والمطبوعات.

ب- الرسائل الجامعية:

- بالمختار، هشام. (2016/2015). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية (مذكرة ماستر). جامعة المسيلة، الجزائر.
- دائرة، فاروق. (2016/2015). دور التسويق الإلكتروني في إنجاح التظاهرات الرياضية (مذكرة ماستر). معهد التربية البدنية، المسيلة، الجزائر.
- لعلاوي، ساسي. (2024). أهمية الرقمنة في تنظيم وتسيير المؤسسات الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة (مذكرة ماستر). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- زقعار، زيان. (2024). رقمنة المؤسسات الرياضية بين الاستخدام والمعوقات (مذكرة ماستر). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- بن الصادق، محمد. (2024). دور الرقمنة في تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الرياضية الجزائرية (مذكرة ماستر). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

ج- المجلات العلمية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد، والريامي، محمد ناصر، والمرزوقي، أحمد بن سعيد عبد الله. (2023). الكفايات الرقمية كمدخل لتطوير الأداء التكنولوجي للمعلمين. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 148(3)، 23-60.
- علي أحمد، نافز أيوب محمد. (2024). الكفاءة الرقمية لدى معلمي ما قبل الخدمة. مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية، 1(1)، 30-54.

د- الوثائق الرسمية:

- المرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993، المتضمن تنظيم مديرية الشباب والرياضة.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- Amélie, B., Simon, B., Laurence, D., & Dragos, V. (2016). Compétences numériques et PME. Québec: CEFRIO.
- Anusca, F., Yves, P., & Christine, R. (2012). Understanding Digital Competence in the 21st Century. Springer.
- Bouillon, J.-L. (2015). Technologies numériques et compétences numériques. Les Enjeux de l'information et de la communication, 16(1), 91.
- Capgemini Consulting. (2013). The Digital Talent Gap.
- Chiara, C. et al. (2021). Digital servitization and competence development. CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology, 447.
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence. Education Tech Research & Development.
- J. Borrell & E. J. (2016). Key competencies for lifelong learning. EU Official Journal.
- Monika, K. (2017). Les compétences numériques sur le marché du travail. Union Européenne.
- OECD. (2016). Skills for a Digital World.
- Orinos, N. (2012). Skills and Competencies. International Journal of Business and Social Research, 2(3), 55.
- Patrick, F., & Winnie, N. (2020). Digital transformation competencies. Online Journal of Applied Knowledge Management, 8(2).
- Riina, V. et al. (2016). DigComp 2.0 Framework. European Union.
- Stephen, J., Thomas, C., & Kaung, M. (2018). The Innovator's Imperative. CRC Press.
- UNESCO / UNCTAD Reports (2019). Building Digital Competencies. United Nations.

قائمة الملاحق

الملحق 01: استمارة الاستبيان

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: إدارة وتسيير رياضي

تخصص: تسيير المؤسسات الرياضية والموارد البشرية

استمارة استبيان

في إطار إنجاز دراسة بعنوان: مستوى الكفاءة الرقمية لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان قصد التعرف على درجة امتلاككم للكفاءة الرقمية في أداء مهامكم المهنية.

نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية ودقة، علمًا أن المعلومات المقدمة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

البيانات العامة:

الجنس: – ذكر ☐ – أنثى ☐

الخبرة المهنية:

– أقل من 5 سنوات ☐ – أكثر من 05 سنوات ☐

المؤهل العلمي:

– ثانوي ☐ – ليسانس ☐

الرقم	العبـــــــــــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	أستطيع البحث عن المعلومات المهنية عبر الوسائط الرقمية بسهولة.					
.2	أتمكن من الوصول إلى الوثائق والملفات الإلكترونية المرتبطة بعملي بسرعة.					
.3	أجيد حفظ الملفات الرقمية وتنظيمها بطريقة تسهل الرجوع إليها.					
.4	أستطيع التمييز بين المعلومات الرقمية الدقيقة وغير الدقيقة.					
.5	أتمكن من استخدام قواعد البيانات أو البرامج الإدارية الخاصة بالعمل.					
.6	أستطيع استرجاع الملفات والوثائق المحفوظة إلكترونيًا عند الحاجة.					
.7	أستخدم البريد الإلكتروني المهني في التواصل الإداري بكفاءة.					
.8	أستطيع تبادل الملفات والوثائق الرقمية مع الزملاء بطريقة صحيحة.					
.9	أستعمل تطبيقات التواصل والمنصات الرقمية في تنسيق العمل المهني.					
.10	ألتزم بقواعد التواصل الرقمي المهني داخل بيئة العمل.					

11.	أستطيع المشاركة في الاجتماعات أو المتابعات الرقمية عند الحاجة.					
12.	أستخدم الوسائل الرقمية لتسهيل تقديم المعلومات والخدمات الإدارية.					
13.	أستطيع إعداد وثائق إدارية رقمية باستعمال برامج التحرير.					
14.	أجيد استعمال برامج الجداول الإلكترونية في تنظيم البيانات.					
15.	أستطيع إعداد عروض تقديمية رقمية عند الحاجة.					
16.	أتمكن من إدخال البيانات في المنصات أو التطبيقات المعتمدة في العمل.					
17.	أستطيع تعديل الوثائق الرقمية وتحيينها بطريقة صحيحة.					
18.	أستخدم الأدوات الرقمية بما يخدم تحسين سرعة ودقة إنجاز المهام.					

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين والمصححين للاستبيان

اللقب والاسم	الدرجة العلمية	التوقيع
رابح بربارح	أستاذ	
تبار علي	أستاذ	
مجادي رابح	أستاذ	

اسم الطالب :
ياحي وليد

اسم المشرف:
د. حمدة شريف

الملحق 03: نتائج الدراسة الخام حسب برنامج spss

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الكفاءة.الرقمية	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
الكفاءة.الرقمية	Mean		63,6667	1,84474
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	59,8938	
		Upper Bound	67,4396	
	5% Trimmed Mean		63,7407	
	Median		63,0000	
	Variance		102,092	
	Std. Deviation		10,10406	
	Minimum		45,00	
	Maximum		81,00	
	Range		36,00	
	Interquartile Range		13,75	
	Skewness		-,013	,427
	Kurtosis		-,568	,833

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الكفاءة.الرقمية	,093	30	,200*	,968	30	,495

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

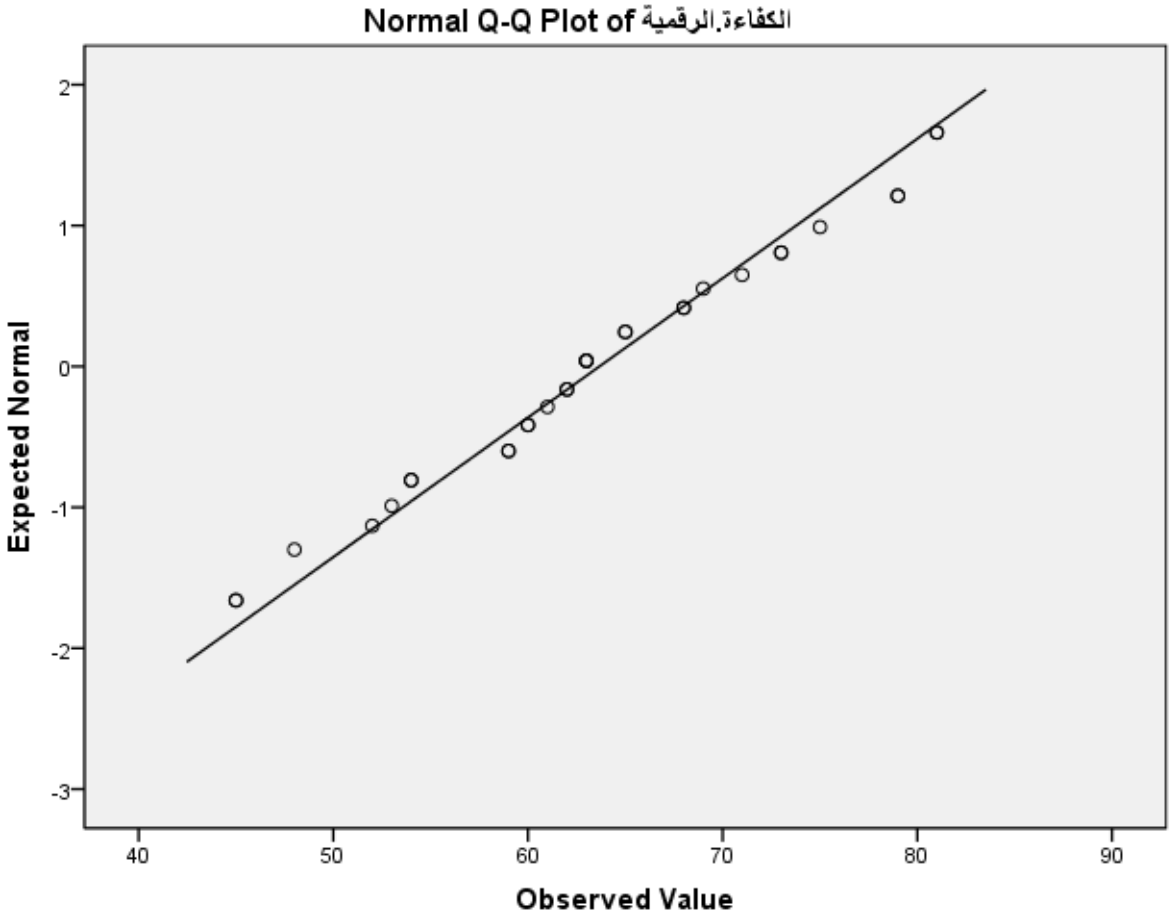
الرقمية.الكفاءة

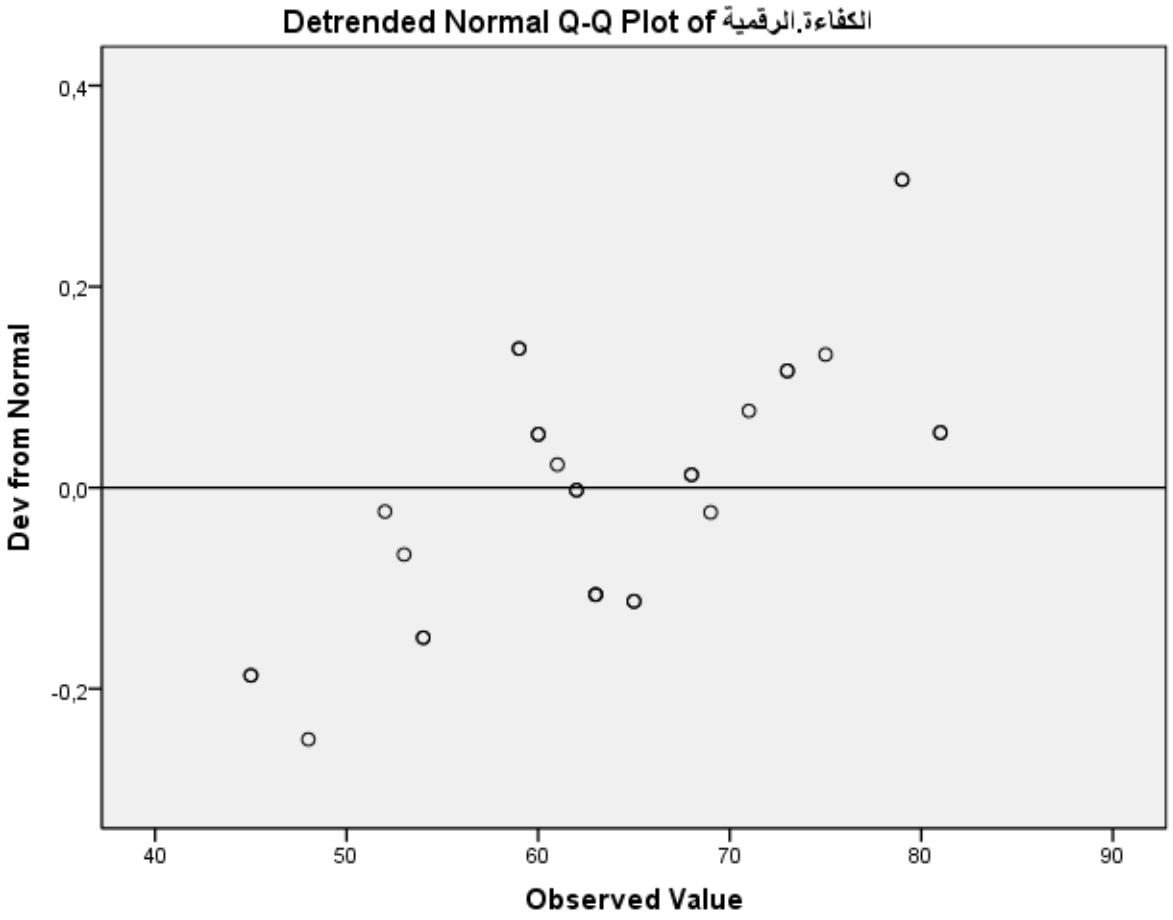
الرقمية.الكفاءة Stem-and-Leaf Plot

```
 Frequency    Stem &  Leaf

      ,00        4 .
     3,00        4 .  558
     4,00        5 .  2344
     2,00        5 .  99
     8,00        6 .  00122333
     5,00        6 .  55889
     3,00        7 .  133
     3,00        7 .  599
     2,00        8 .  11

 Stem width:     10,00
 Each leaf:       1 case(s)
```





Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة.الرقمية	ذكر	20	63,3000	9,83067	2,19821
	انثى	10	64,4000	11,13752	3,52199

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	,199	,659
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	-,277	28	,784	-1,10000
	Equal variances not assumed	-,265	16,212	,794	-1,10000

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	3,97712	-9,24677	7,04677
	Equal variances not assumed	4,15169	-9,89184	7,69184

```
T-TEST GROUPS=الخبرة(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=الكفاءة.الرقمية
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Group Statistics

	الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة.الرقمية	أقل من 5	7	64,1429	13,01830	4,92046
	أكثر من 5	23	63,5217	9,39473	1,95894

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	1,226	,278
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	,140	28	,890	,62112
	Equal variances not assumed	,117	7,998	,910	,62112

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	4,43723	-8,46813	9,71036
	Equal variances not assumed	5,29607	-11,59218	12,83442

Group Statistics

	المؤهل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة.الرقمية	ثانوي	9	63,1111	8,89444	2,96481
	ليسانس	21	63,9048	10,77917	2,35221

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	,555	,462
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	-,194	28	,848	-,79365
	Equal variances not assumed	-,210	18,335	,836	-,79365

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
الكفاءة.الرقمية	Equal variances assumed	4,09406	-9,17995	7,59265
	Equal variances not assumed	3,78457	-8,73435	7,14705

T-TEST

T-Test

[DataSet0]

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكفاءة.الرقمية	30	63,6667	10,10406	1,84474

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
الكفاءة.الرقمية	34,513	29	,000	63,66667	59,8938	67,4396