

دور التّحول الرقمي في الإصلاح الإداري

دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية

شادي جرجا*

(الإيداع: 25 كانون الثاني 2023 ، القبول: 15 آذار 2023)

الملخص:

هدف البحث إلى دراسة دور التّحول الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، أخذ الباحث أربعة أبعاد من أبعاد التّحول الرقمي هي (مصدر القيمة، الأنشطة الأساسية، هيكل التكاليف، الموارد الرئيسية). وبغرض إجراء الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة في مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها، تم تنظيمها اعتماداً على الأدبيات السابقة بالإضافة للبيانات الثانوية والأولية، وزعت 135 استبانة استردت جميعها وكان الصالح للتحليل 134، استخدم برنامج SPSS(20) لتحليل البيانات، وتم التّوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تكنولوجيا التّحول الرقمي تعمل على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الإصلاح الإداري كما يُسهم استخدام التّحول الرقمي إلى تحقيق رؤية وأداء أعلى ومن ثم زيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم وعملية التسليم وتقديم العروض ونماذج الأعمال الجديدة و اتضح أن تكنولوجيا التّحول الرقمي تعمل بشكل فعّال على تحسين الانتاجية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام بأعمال جديدة.

الكلمات المفتاحية: التّحول الرقمي، الإصلاح الإداري، مديرية تربية اللاذقية.

The Role of Digital Transformation in Administrative Reform a Field Study in The Lattakia Education Directorate

Shadi Jaraa*

(Received: 25 January 2023, Accepted: 23 March 2023)

Abstract:

The aim of the research is to study the role of digital transformation in the administrative reform process in the Lattakia Education Directorate. The researcher took four dimensions of digital transformation: (source of value, basic activities, cost structure, and main resources). For the purpose of conducting the study, the researcher followed the descriptive approach, where the researcher conducted the study using a questionnaire in the Directorate of Education of Lattakia and some educational complexes affiliated to it, which was organized based on previous literature in addition to secondary and primary data. 135 questionnaires were distributed, all of which were recovered, and the validity for analysis was 134. The SPSS program (20) was used to analyze the data, and a number of results were reached, the most important of which is that digital transformation technology works to develop and increase expertise in the areas of administrative reform. The use of digital transformation contributes to achieving higher vision and performance. Then, increasing customer expectations regarding the quality of services provided to them, the delivery process, presenting offers, and new business models. It became clear that digital transformation technology works effectively to improve productivity and encourage workers and managers to do new work.

Key words: Digital transformation, administrative reform, Latakia Education Directorate.

1: مقدمة:

إن البدء في عملية الإصلاح الإداري في ظل تنوع وتشعب الخدمات والأنشطة والفعاليات التي تقدمها الإدارات الحكومية للمواطنين والمنظمات تحتم ضرورة تحولها من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية الرقمية من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابةً للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي تبدد الوقت والجهد والثقات، وبالتالي فإن البدء بعملية التحول الرقمي يتوقف على عملية التوفير والتحسين المستمر لمتطلباتها بما يقود إلى تحسين أداء المنظمة، وبالتالي لإجراء عملية الإصلاح الإداري الناجح فيها.

2: مشكلة البحث:

من خلال ممارسة الباحث العمل التربوي كمدرس إداري في الثانويات لمدة 22 عاماً، استشعر بوجود العديد من المشكلات التي تواجه العمل الإداري، كتعقيد الإجراءات، حالة من الاستياء من قبل الموظفين والمتعاملين، وجود فجوة بين الإدارات المدرسية وطريقة الاتصال والتواصل فيما بينها وبين مديرية التربية، وباطلاع الباحث على القوانين والمراسيم المتعلقة بالتطوير والإصلاح الإداري¹، والدراسات المتعلقة بهذا المجال والتي أوصت بضرورة استخدام أساليب الإدارة لأجل الإصلاح الإداري في المؤسسات التعليمية والتربوية وذلك لتلبية خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كذلك توصيات المؤتمر الدولي للتحول الرقمي المنعقد في سورية بتاريخ 2021/4/9، والتي أظهرت أن للتحول الرقمي دور كبير في عملية الضبط العام للمنظمة وله دور إيجابي في عملية التنمية والإصلاح. وللوقوف على مظاهر المشكلة بشكل دقيق قام الباحث بدراسة استطلاعية للمديرية قابل خلالها 17 من إداري الطبقة العليا والوسطى للمديرية وجه لهم الاسئلة الآتية:

الإصلاح الإداري:

- ❖ هل هناك توجهات لتبسيط الإجراءات الإدارية؟
- ❖ هل هناك روتين مركزي في انجاز الأعمال الإدارية؟
- ❖ هل يوجد غلبة للمركزية على تنفيذ الأعمال الإدارية؟
- ❖ هل يتوافر المتخصصون في الإصلاح الإداري؟

التحول الرقمي:

- ❖ هل تقوم المديرية بخلق خدمات جديدة معتمدة على التحول الرقمي؟
 - ❖ تزداد قدرة المديرية على منح الخدمات إلكترونياً لتتناسب واحتياجات العملاء؟
 - ❖ تقوم المديرية بتخفيض تكاليف اجراء المعاملات الإدارية المتعلقة بها؟
 - ✓ أظهرت معظم الإجابات بالنسبة للإصلاح أن هناك تقارب وتوافق لضرورة مباشرة المديرية بالإصلاح فوراً.
 - ✓ إجابات التحول الرقمي كانت متفاوتة من حيث فهم التحول الرقمي ومكوناته ودوره في عملية الإصلاح.
- وبالعودة لأدب البحث كدراسة جرجا (2022)، ودراسة غدير وآخرون (2020)، و، ودراسة النور (2020) ودراسة (Davenport, 2018, 12) والتي أجمعت بأن لكل من التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية دور في تحسين جودة وكفاءة وسرعة الخدمات المقدمة في المنظمة، وكذلك لما لها من اسهام كبير في عملية التنمية والإصلاح الإداري.
- تم صياغة سؤال البحث بالشكل الآتي

¹ أطلق المشروع الوطني للإصلاح الإداري تاريخ 2017/6/20

ما هو دور التحوّل الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1) ما دور مصدر القيمة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
- (2) ما دور الأنشطة الأساسية كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
- (3) ما دور هيكل التكاليف كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟
- (4) ما دور الموارد الرئيسة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية؟

3: أهمية البحث:

- تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في الإثراء العلمي الذي يمكن أن يضيفه في مجالات مفاهيم التحوّل الرقمي مع الإصلاح الإداري، وتوضيح العلاقة بينهما في بيئة مديرية تربية اللاذقية.
- أما الأهمية العملية: تزويد مديرية التربية بمعلومات عن مستوى امتلاكها لأسباب التحوّل الرقمي، ودوره في الإصلاح الإداري، كذلك معرفة جوانب القصور لديها والتي تحول دون تحقيق الإصلاح الإداري.

4: أهداف البحث:

- (1) تحديد العلاقة بين مصدر القيمة والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (2) تحديد العلاقة بين الأنشطة الأساسية والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (3) تحديد العلاقة بين هيكل التكاليف والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (4) تحديد العلاقة بين الموارد الرئيسة والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
- (5) تحديد العلاقة بين التحوّل الرقمي والإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

5: متغيرات البحث

المتغير المستقل: التحوّل الرقمي بأبعاده، مصدر القيمة، الأنشطة الأساسية، هيكل التكاليف، الموارد الرئيسة.
المتغير التابع: الإصلاح الإداري.

6: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

- لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. ويتفرع منها
- (1) لا يوجد تأثير معنوي لمصدر القيمة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
 - (2) لا يوجد تأثير معنوي للأنشطة الأساسية كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
 - (3) لا يوجد تأثير معنوي لهيكل التكاليف كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.
 - (4) لا يوجد تأثير معنوي للموارد الرئيسة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

7: المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي، حيث قام الباحث بإجراء الدراسة باستخدام استبانة في مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها، تم تنظيمها اعتماداً على الأدبيات السابقة، بالإضافة للبيانات الثانوية والأولية، وزعت 135 استبانة استردت جميعها وكان الصالح للتحليل 134، تم الاعتماد على برنامج spss إصدار/20/ من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

8: حدود البحث:

مكانية: مديرية تربية اللاذقية وبعض المجمعات التربوية التابعة لها.

زمانية: شهري تشرين الأول وتشرين الثاني من العام 2022.

9: محددات البحث: تناول الباحث أربعة أبعاد فقط من أبعاد التحول الرقمي وذلك بسبب تناسبها أكثر من الأبعاد الأخرى لمجال عمل مديرية التربية¹، والأبعاد هي (مصدر القيمة، الأنشطة الأساسية، هيكل التكاليف، الموارد الرئيسية).

10: المراجعة الأدبية:

الدراسات العربية:

دراسة (غدير، زين العابدين، جرجا، 2021)

تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية الإصلاح الإداري "دراسة ميدانية في مديرية تربية محافظة اللاذقية"

وقد هدف البحث إلى تحديد تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأبعادها على عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية، وكانت أم النتائج.

(1) يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستخدام الأجهزة والمعدات على عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

(2) يوجد تأثير معنوي إيجابي للموارد البشرية على عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

(3) لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام البرمجيات على عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

(4) لا يوجد تأثير معنوي بين استخدام الاتصالات والشبكات وعملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

(5) يوجد تأثير معنوي إيجابي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

دراسة (غدير، زين العابدين، جرجا، 2020، أ)

تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني هدف البحث لدراسة توفر متطلبات تطبيق استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني، أخذ الباحث بالمتطلبات الأربعة التي أجمعت عليها معظم الدراسات وهي تبسيط الإجراءات، تقييم الأداء لأجل تطوير الهيكل التنظيمي، توفر سلطة المكافأة والمحاسبة، وتطوير نظم المعلومات مع نشر ثقافة الإصلاح وبغرض إجراء الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي، تم توزيع استبيان على 98 من الإداريين في المديرية ومدراء المدارس ورؤساء الدروس المهنية ورؤساء الأقسام، استخدم برنامج SPSS20 لتحليل البيانات وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك توفر لبعض المتطلبات ولكنها بحاجة لتعزيز، من أهمها سعي مديرية التربية دائرة التعليم المهني لتبسيط الإجراءات والتخفيف من المركزية، توفير نظام لتقييم أداء العاملين، والمساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق أنظمة العمل، كما أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم متطلبات استراتيجية الإصلاح الداخلي الجزئي في مديرية تربية

¹ انطلاقاً من التوجهات العامة التي حددتها وزارة التنمية الإدارية وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية.

اللاذقية(دائرة التعليم المهني) أهمها عدم استخدام المديرية الإدارية الإلكترونية بدلاً من الإدارة التقليدية في العمليات الإدارية، وعدم تبادل المعلومات والبيانات في المستويات الإدارية المختلفة بسهولة وبساطة
دراسة (غدير، زين العابدين، جرجا، 2020، ب)

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية تربية اللاذقية دراسة ميدانية على دائرة التعليم المهني

هدف البحث إلى دراسة توفر لمتطلبات قيام الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال دراسة توفر المتطلبات الإدارية، المالية، التقنية، والبشرية. وقد اتبع البحث منهج الحصر الشامل لجميع مدارس التعليم المهني الصناعية في مديرية تربية اللاذقية بالإضافة للبيانات الثانوية والأولية، تم تنظيم استبانة اعتماداً على الأدبيات السابقة، تم توزيع 98 استبانة في التربية وعلى جميع مدرء المدارس وجميع رؤساء الدروس المهنية ورؤساء الأقسام استرد منها 95 وكان صالح منها للتحليل 91، تم الاعتماد على برنامج spss إصدار/20/ من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وقد توصل البحث إلى أن هناك العديد من النقاط الإيجابية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني سواء إدارية أو مالية أو بشرية،

كما أظهرت الدراسة العديد من أوجه القصور في توفير معظم المتطلبات اللازمة للإدارة الإلكترونية أهمها عدم الاستعانة بالخبرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم توفر خطة توعية شاملة لنشر ثقافة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (النور، 2020)

التحول الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية (دراسة حالة جامعتي الأميرة نورة والملك خالد).

هدف البحث إلى دراسة أثر تطبيق أسلوب التحول الرقمي في مؤسسات التعليم. التوصل لمجموعة من التوصيات والمقترحات تسهم في تطوير الأداء فيما لو تم الأخذ بها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فضلاً عن استقصاء آراء المختصين، استخدمت الاستبانة بصفتها أداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن تحليل المحتوى لبعض الوثائق والمسندات، استخدم برنامج spss لتحليل النتائج واختبار الفرضيات. وكان من أهم النتائج تنفيذ البرامج الأكاديمية يحتاج إلى مهارات تقنية عالية لدى الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. الأدوات التقنية المتوفرة في أنظمة التعليم عن بعد مكنت الأعضاء من إنجاز المهام التعليمية. تأليف فرق تحول دائمة في المؤسسات التعليمية، والحد من عملية التغيير المستمرة فيها العمل على زيادة المشاريع التي تخدم مشروع التحول الرقمي، وفقاً للتوجهات العالمية.
الدراسات الأجنبية:

دراسة: (Sebastian, etal,2020) **How big old companies navigate digital transformation. In**

Strategic information management

كيف تتعامل الشركات القديمة الكبيرة مع التحول الرقمي. في إدارة المعلومات الاستراتيجية

وقد أظهرت نتائج البحث خمس توصيات لرسم خريطة التحول الناجحة وهي:

- 1) تحديد الاستراتيجية الرقمية المناسبة (سواء قائمة على العملاء أو على الحلول الرقمية).
- 2) استثمار الآن في رقمنة العمليات التشغيلية للشركة (على سبيل المثال انشاء منصة خدمات إلكترونية للعمليات التشغيلية لضمان الشفافية للعملاء).
- 3) تصميم منصة خدمات متكاملة.
- 4) الأخذ بالاعتبار لأصحاب المصلحة (من شركاء وموردين) عند تصميم المنصة الرقمية.
- 5) تبني ثقافة الخدمات.

دراسة (Sachan,A. Kumar,R, 2018)

Examining the impact of e-government service process on user satisfaction

دراسة تأثير عملية خدمة الحكومة الإلكترونية على رضا المستخدم

هدف البحث إلى

(1) توسيع المعرفة الحالية بمفهوم الحكومة الإلكترونية.

(2) تحديد أهمية (electronic government service delivery system (eGSDS)) (تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية)، لرضا المستخدم لها.

وقد توصل البحث إلى أنه مع تحسن تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية يزداد تصور المستخدم لسهولة استخدام مواقع الحكومة الإلكترونية مما يؤدي إلى زيادة الفائدة المتصورة، وبالتالي يزداد رضا المستخدم.

مصطلحات البحث:

التحول الرقمي: عرفه Fitzgerald بأنه "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة) لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، خلق أعمال جديدة)". (Fitzgerald etal: 2013,114)

الإصلاح الإداري: الإصلاح الإداري (Administrative reform): تلك الجهود الموجهة لتشخيص وعلاج المشكلات، والحد من الفساد ومعالجة القصور وسد النقص وإجراء التعديلات في الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات في مديرية تربية اللاذقية، لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وتحقيق أهداف التنمية (جرعا، 2021، 21)

11: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة
تختلف الدراسة الحالية عنها بأنها أخذت بعملية التحول الرقمي بشكل خاص، وليس بعمومية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	تناولت كلتا الدراستين الإصلاح الإداري كمتغير تابع	دراسة (غدير، زين العابدين، جرعا، 2021)
تختلف الدراسة الحالية عنها بأنها تبحث في دور أبعاد التحول الرقمي على عملية الإصلاح الإداري والاتصالات	تبحث كلا الدراستين في محاولة الوقوف على البنية الأساسية اللازمة لقيام القناتن الإدارية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	دراسة (غدير، زين العابدين، جرعا، 2020، أ)
تختلف الدراسة الحالية عنها بتناولها لمتغير التحول الرقمي فيما لم تأخذ الدراسة السابقة بالحسبان	تبحث كلا الدراستين في أنسب وأحدث الأساليب لقيام عملية الإصلاح الإداري	دراسة (غدير، زين العابدين، جرعا، 2020، ب)
تضيف الدراسة الحالية متغير الإصلاح الإداري كمتغير تابع لعملية التحول الرقمي.	تبحث كلا الدراستين بمتغير التحول الرقمي في مجال التربية والتعليم	دراسة (النور، 2020)
تضيف الدراسة الحالية متغير الإصلاح الإداري كمتغير تابع لعملية التحول الرقمي.	تبحث كلا الدراستين في العوامل الضرورية لعملية التحول الرقمي	دراسة: (Sebastian,) (etal,2020)
أضافت الدراسة الحالية أكثر من بُعد (رضا العميل) حيث أخذت بسبعة أبعاد للإصلاح الإداري.	تبحث كلا الدراستين ب 1- الخدمات المقدمة عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (حكومة إلكترونية). 2- دراسة ما تحققه من رضا للعميل	دراسة (Sachan,A. Kumar,R, 2018)

الجدول من إعداد الباحث اعتماد على ما سبق

12: الإطار النظري:

التحول الرقمي:

أصبح مصطلح التحول الرقمي شائعاً جداً في السنوات الأخيرة بين المديرين والخبراء والمستشارين ذوي الصلة لما له من أهمية كبيرة في التغيرات التنظيمية نتيجة التطورات التكنولوجية، ويشير الى استخدام التقنيات الرقمية لخلق القيمة وتغيير أسلوب وأنموذج العمل، إذ يعمل على تغيير أساسي وجوهري في الأعمال داخل المؤسسة مثل ابتكار منتجات جديدة. (Berghaus, 2018,12).

إن شيوع التكنولوجيا الرقمية يُحفز التغيير التنظيمي مما يُمكن المنظمات من الاستغلال الأمثل لحالات الاستخدام الجديدة ومزج التقنيات الرقمية مع العمليات التي تقوم بها المنظمة لذا فهو يعمل على تغيير جذري داخل المنظمة وله تأثير غير عادي على الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية وقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين إلى مفهوم التحول الرقمي إذ عرفه Bettinger بأنه " التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الادارة الحديثة (1972,62) (Bettinger

استراتيجيات التحول الرقمي:

عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقمياً لا بد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وتُدعى هذه الخطة باستراتيجية التحول الرقمي، ويمكن تلخيص استراتيجيات التحول الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي (Cuesta, Tuesta, 2015,4)

1. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات بشكل عام مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة، ويلاحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.
2. استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي في إحداث تغيير عميق في البنية التحتية في التكنولوجيا، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلاً عن سرعة عملية التطوير، وتقديم منتجات جديدة.
3. استراتيجية التموضع: في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمات أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا توتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تتطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن يُطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التّدعيم الالكتروني).

ويرى الباحث: بأن عملية التحول الرقمي عملية صعبة ومعقدة تتطلب تغيرات جوهرية وأساسية في البنية التنظيمية للمنظمات وذلك بعد وجود الرغبة الجادة في عملية التحول الرقمي

المكونات الأساسية للتحول الرقمي:

إن موضوع تحديد مكونات التحول الرقمي جذب اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker) (وآخرون) إذ قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل أكثر من 70 من المطبوعات الأكاديمية للأعمال الرقمية، إضافة لإجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال التحول الرقمي وكانت كل المطبوعات الأكاديمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية، أدى ذلك الى اقتراح مجموعة مكونات وهي: (Becker, etal, 2009)

الاستراتيجية الرقمية، التقنيات الرقمية، القدرات التنبؤية التحليلية، علاقات العملاء، الثقافة والناس، علاقة الشبكة، نماذج الأعمال الرقمية الجديدة، ولوحظ عن طريق الأبحاث التي جرت عن هذه المكونات أن البعض يركز على الجانب التنظيمي، والبعض الآخر يركز على السياقات التكاملية بين هذه الأبعاد، والبعض الآخر يركز على الكفاءات التنظيمية التي سيحققها التحول الرقمي.

ويذكر الباحث توضيح مختصر لتلك المكونات بالاعتماد على (Matt et al , 2015)

1-التقنيات الرقمية: مثل انترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المنظمات.

2-الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة العمليات التنظيمية والأهداف والقضايا التي تتعلق بالتحول الرقمي.

3_ القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المنظمة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

4-رقمته (Digitized) العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.

5_ الثقافة والناس: يُعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من الصعوبات الكبيرة التي تقابلها المنظمات عندما تتحول رقمياً، إذ أن للثقافة أهمية كبيرة في تكوين المواقف والسلوكيات التي تتعلق بالأداء التنظيمي.

6_العلاقات الشبكة: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصر من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، إذ إن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريق تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل.

7_ نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: إن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية، إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها

أبعاد التحول الرقمي: (Tolboom, 2016)

(1) مصدر القيمة: ويتمثل هذا البعد بالخدمات التي تقدمها المنظمات للعملاء (خلق خدمات جديدة، توسيع قدرة تقديم

الخدمات الحالية، زيادة قدرة المديرية على منح الخدمات حسب طلب العملاء.

(2) تجزئة السوق: إذ يجب على المنظمة توزيع الزبائن حسب حاجاتهم وميولهم وخصائصهم.

(3) قنوات توزيع الخدمات

(4) الأنشطة الأساسية: وهو ما يجب أن تمارسه المنظمة لتحقيق النجاح.

(5) الموارد الرئيسية: وتتمثل بالموارد المادية والبشرية والفكرية والإدارية.

(6) الشركاء الرئيسيين للمنظمة.

(7) هيكل تكاليف المنظمة.

متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية:

من خلال التجارب الدولية خاصة الناجحة منها في الدول المتقدمة، وما أجمعت عليه معظم الدراسات كدراسة (Kovač 2016,135)، (Siddiquee,2016,371)، (جرعا، 2022، 56) يجب أن تتوفر العديد من الإمكانيات والمتطلبات للتحوّل إلى الإدارة الإلكترونية، من أهمها:

أولاً: المتطلبات الإدارية

وتتمثل هذه المتطلبات في مجموعة العناصر الآتية:

- 1) ضرورة وضع استراتيجية بناء وخطط التأسيس، والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتّفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية.
 - 2) توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق بناء نظام معلومات متطور من خلال توفير التكنولوجيا الملائمة ومواكبة مستجداتها.
 - 3) ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تملك من المهارات والقدرات، ما يجعلها قادرة على العمل في بيئة الكترونية، وذلك عن طريق تحديد المهارات والقدرات الواجب توافرها في الموظفين.
 - 4) تطوير التنظيم الإداري وإحداث تغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية والإدارات الحكومية، حيث يتم الاستغناء عن وظائف واستحداث أخرى جديدة، تسير التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية.
- ويرى الباحث بأن المتطلبات الإدارية يجب أن يرافقها ويعززها وضع التشريعات القانونية اللازمة لها، وذلك عن طريق سن تشريعات تحدد الإطار القانوني، الذي ينظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار ويضمن حقوق جميع الأطراف المعنية، بالإضافة تحديد الإجراءات العقابية الخاصة بأولئك المتورطين في الجرائم الإلكترونية.

ثانياً: المتطلبات البشرية:

يجب أن يكون الكادر البشري:

- 1- مؤهل ومصقول فنياً من خلال الدورات التدريبية المناسبة وعلى إطلاع دائم على كل جديد، حتى يصبح قادراً على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكانياتها وقدراتها لمصلحة منظمته وبيئة عمله.
 - 2- محفّز على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ومعوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح.
 - 3- قادر على التعامل مع الزبائن، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم.
- ويعد العنصر البشري هو المغذي للمعلومات والمستقبل لها، ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث يقع صنّاع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاث السابقة.

ويرى الباحث: على الرغم من أننا نتعامل مع الإدارة الرقمية إلا أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية، فمن غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما، وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية، ثم وضعها على المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دفة العمل بعقلية روتينية، لأن هذا يعد تضييعاً للوقت والجهد، وإهداراً للمال، ومن الصعب تعديل المسار الفكري والنّفسي لتلك القيادات، التي تشربت روح المركزية والانفراد بالقرار، لتصبح فجأة قيادات تؤمن بمبدأ المشاركة والشفافية وإتاحة المعلومات، لذلك يضيف الباحث مطلب ملح وهو العمل على نشر ثقافة التغيير.

ثالثاً: المتطلبات التقنية

يشكل هذا العنصر القاعدة الأساسية والجوهرية في التحوّل للإدارة الإلكترونية (الرقمية)، لأنه يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، وتوفير هذه الأجهزة والمعدات والبرامج وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن، ويتكون العنصر التقني من ثلاثة عناصر هي:

- 1- عتاد الحاسوب: ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب كالأجهزة والطابعات وغير ذلك من الملحقات.

2- البرمجيات: تتوزع إلى فئتين هما:

أ-برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

ب-برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات العامة (كقواعد البيانات، مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية... الخ)، بالإضافة إلى برامج التطبيقات الخاصة (كالبرامج المحاسبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط الموارد المؤسسية، برامج إدارة المشروعات... الخ).
3- الشبكات: وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإنترنت والإكسترنات، والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة WAN.

ويرى الباحث ومن خلال أرض الواقع في المديرية ومدارسها بأن تأمين مصدر بديل للطاقة عند انقطاع التيار الكهربائي هو مطلب أساسي يمكن أن يُدرج ضمن المتطلبات الأساسية لإدارة الرقمية في بيئتنا وذلك بسبب خروج المنظومة بالكامل عن الخدمة عند انقطاع التيار الكهربائي.

رابعاً: المتطلبات المالية: (Ospanova, 2018, 1260)

❖ توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية.

❖ وكذلك توفير الدعم المالي لتنظيم دورات، ورش عمل، ندوات، خاصة بالإدارة الرقمية.

❖ توفير الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ويرى الباحث: بأن من أهم المتطلبات لإدارة الرقمية هو أمن المعلومات، سواء ما تعلق بحفظها أو تخزينها إلكترونياً، أو سرّيتها بين المنظمات واتاحتها بشكل آمن للجميع، وهذا لن يتأتى إلا بوضع سياسات أمنية دقيقة لتقنيات المعلومات.

فوائد التحول الرقمي: (Fitzgerald etal: 2013,11)

هناك الكثير من الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، وقد أثبتت التجارب والرؤيه التي قامت بها العديد من الدول التي تميزت بالتطور واستخدامها للتكنولوجيا الرقمية بفعالية وخبرة عالية فإنه يمكن تحقيق مكاسب كبيرة عن طريق ثلاثة مجالات وهي

(1) تجارب أفضل للعملاء، عن طريق تحسين تجربة الزبون وإطلاق منتجات وخدمات جديدة

(2) تسهيل العمليات (التحسينات التشغيلية) عن طريق أتمته العمليات التشغيلية وتحسين التواصل

الداخلي للعمليات الداخلية.

(3) تغيير أنموذج الاعمال لتتمكن المنظمات من توسيع نطاقها للوصول إلى العملاء والأسواق الجديدة وإطلاق أعمال جديدة.

أهمية الإدارة الرقمية بالنسبة للقطاع العام:

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص لها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائماً إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، فتحول أسلوب الإدارة من التقليدي الجامد إلى الأسلوب الرقمي المرن يسهم فيما يلي

1_ القضاء على البيروقراطية: الأخذ بالإدارة الرقمية يحقق للعمل الإداري المزايا الآتية: (Pedó,2022,10995)

• رفع كفاءة الأداء الإداري

• زيادة دقة البيانات

• تقليص الإجراءات الإدارية

2_ الحد من الفساد الإداري (Yamamoto,2018,3128)

3_ دعم الاقتصاد الوطني: فالإدارة الرقمية تستطيع أن تسهم بفاعلية في حل الكثير من الصعوبات التي تعترض حركة الصادرات في الدولة. (Hassan, 2014,65)

ويرى الباحث: تُوفّر الإدارة الرقمية للمواطن أمرين في غاية الأهمية وهما الوقت والمال، فالإجراءات تصبح أكثر يسراً وأقل تكلفة، ومن هنا يظهر دور الإدارة الرقمية في القضاء على الفساد الإداري والمالي، فالتحول إلى التقنية يقضي على الروتين القاتل للموظفين وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الجمهور، كما يحد بشكل كبير من عملية الرشوة إن لم نقل يقضي عليها بشكل نهائي.

مفهوم الإصلاح الإداري:

بالرجوع إلى مختلف المراجع والدراسات وجدّ الباحث مجموعة من الكتاب والباحثين حاولوا تعريف الإصلاح الإداري حسب وجهة نظرهم كما يظهر في الجدول(1).

الجدول رقم(2): بعض التعاريف للإصلاح الإداري

التعريف	الباحث، السنة، رقم الصفحة	تسلسل
اصلاح وتقويم وتحسين الاوضاع الراهنة وتطويرها وارتباطها بتموجات مستقبلية	العدوان،1986،786	1
عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة والمتلائمة مع روح التحديث والتطوير العلمي والتكنولوجي	215، الشامى، 1995	2
الإصلاح هو تغييرات تنظيمية دراماتيكية لحلّ المشاكل الإدارية مرة واحدة وإلى الأبد.	Brunsson,2006, 234	3
التعامل مع التغيرات التي تحدثها حكومات البلدان في كل المجالات المحلية والعالمية في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.	Prahono,2015, 25	4

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة جرجا(2021)

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري هو مجموعة متكاملة من التعديلات والتغييرات التي تجربها الحكومة للإسهام في حلّ مشكلات تتعلق بنظم الإدارة، بما يؤدي لتحسين مستويات الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف سياسة الدولة.

2: خطوات الإصلاح الإداري: (عبد،2018،334)، (عنبر وخضير، 2018، 465)

الخطوات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري هي:

- 1) اكتشاف الحاجة إلى عملية الإصلاح الإداري.
- 2) وضع الاستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري.
- 3) تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري
- 4) تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري

ويضيف الباحث بأن أهم خطوة وأولها هي الرغبة السياسية الجادة بالإصلاح ومن ثم تأتي الخطوات اللاحقة.

أهداف الإصلاح الإداري: البحيري(42،2011).

- 1) تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري وتحسين إنتاجيته.
- 2) زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين نوعية خدماتها المقدمة للمواطنين.
- 3) ترشيد الانفاق الحكومي.
- 4) تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية.
- 5) تحسين أساليب التعامل مع المواطنين.

ويرى الباحث بأن الإصلاح الإداري في مديرية التربية يجب أن يهدف إلى:

- 1) البناء التربوي سلوكاً ومنهجاً.
- 2) الاهتمام بالعنصر البشري (معلمون، طلبية، وأولياء أمور).
- 3) سرعة وسهولة انسياب المعلومات بين جميع المستويات بشكل أكثر فعالية.
- 3: عوامل نجاح الإصلاح الإداري: (Streltsov,50,2019). (حسن،2017،241).

1) واقعية خطط وبرامج الإصلاح الإداري.

2) تخصيص الموارد المالية الكافية.

3) توعية جهاز الإصلاح الإداري لقمة الهرم التنظيمي.

4) تكامل الإصلاح الإداري مع الإصلاحات المجتمعية الأخرى.

ويتفق الباحث مع دراسة (جرعا،2020، 115) بأن اعتماد برنامج الإصلاح الإداري ليس بهدف الحد من ظواهر الفساد الإداري فقط وإنما الإصلاح يهدف إلى مواكبة المستجدات العلمية المعتمدة في الإدارة من قبل معظم دول العالم، وكما يضيف الباحث: بضرورة المزج بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، وذلك بإدخال التطبيق العملي كجزء لا يتجزأ من برامج الدراسة سواء داخل الكليات أو الأجهزة الحكومية، كما ويتفق مع (الأديب،2012،286) بأن الأخذ بالأسس النفسية للإصلاح الإداري والمتمثلة في الرضا المهني، الانصاف والعدالة، القيادة، اليقظة الذهنية، الخطط العقلية، لها الأثر الكبير في نجاح الإصلاح.

13: النتائج والمناقشة:

مجتمع البحث: هو جميع العاملين في المجال الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها (المركز الرئيس، المجمعات التربوية) والبالغ عددهم 200 حسب بيانات مديرية التربية.
عينة البحث: هي عينة عشوائية من العاملين في المجال التقني الإداري لدى مديرية تربية محافظة اللاذقية والجهات العامة التابعة لها، طبق الباحث قانون العينة (غدير،2012، 225).

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{p \cdot q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث n: حجم العينة، N حجم مجتمع البحث، P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين (0-1)،

وتم اعتماد P=0.5، P+q=1، ومنها q=0.5 / E: نسبة الخطأ المسموح به ويساوي E=0.05، Z الدرجة المعيارية وتساوي

1.96، عند معامل الثقة 95%. وبالتعويض: نجد n=131

حيث قام الباحث بتوزيع 135 استبانة، كان منها 134 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة:

قامَ الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تمّ الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في البحوث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي، وإطاره النظري. حيثُ اعتمدَ الباحث على (بريس وجبر، 2020، 225) في صياغة عبارات المتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلى (جرعا، 2022، 285) (Jreisat,640,2010) في صياغة عبارات المتغير التابع (الإصلاح الإداري). كما تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس مدلول العبارات المستخدمة في الاستبانة، كآتي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5).

اختبار صدق الاستبيان:

1. صدق المحتوى: تمّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين. وفي ضوء توجيهاتهم تمت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس متغيرات الموضوع المدروس.
2. اختبار ثبات الاستبانة: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس (غدير، 2012: ص234-246)، وبالتطبيق على البحث الحالي نجد الآتي:

الجدول رقم (3): نتائج اختبار الثبات

المقاييس	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
مصدر القيمة	5	0.754
الأنشطة الأساسية	4	0.761
الموارد الرئيسية	4	0.775
هيكل التكاليف	3	0.795
الإصلاح الإداري	7	0.897
كامل عبارات الاستبانة	23	0.881

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضّح الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 في جميع حالات القياس، ولجميع المقاييس المستخدمة؛ وهذا يؤكد على قبول الاستبيان بجميع عباراته ومقاييسه، وعدم الحاجة إلى حذف أية عبارة من عباراته.

التوصيف الإحصائي:

هناك الكثير من المؤشرات الإحصائية التي تُعنى بالتوصيف الإحصائي وقد اكتفى الباحث ببعض المؤشرات التي تخدم البحث بشكل مباشر.

الجدول رقم (4): التوصيف الإحصائي لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مصدر القيمة	4.7321	.37821
الأنشطة الأساسية	2.3816	.46321
الموارد الرئيسية	2.3927	.46521
هيكل التكاليف	4.7571	.39140
الإصلاح الإداري	3.9098	.35582

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلحظ من الجدول السابق أنّ أعلى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد هيكل التكاليف وتساوي 4.7571 وتقابل القيمة موافق بشدة على مقياس ليكرت الخماسي، وأدنى قيمة للوسط الحسابي هي لبعد الأنشطة الأساسية وتساوي 2.3816 وتقابل القيمة غير موافق على مقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت أدنى قيمة للانحراف المعياري هي للإصلاح الإداري وتساوي 0.35582 وبالتالي تتباين آراء أفراد العينة حول الإصلاح الإداري بشكل أقل من تتباينها حول باقي المتغيرات.

اختبار الفرضيات:

من أجل اختبار الفرضيات تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد التحوّل الرقمي (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع). وقبل البدء في اختبار الفرضيات تم إجراء اختبار نموذج الانحدار للتأكد من صلاحيته:

الجدول رقم (5) : تحليل الانحدار (ملخص الأنموذج)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.901 ^a	0.821	0.803	0.49986

a. Predictors: (Constant), مصدر القيمة، الأنشطة الأساسية، هيكل التكاليف، الموارد الرئيسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (6): تحليل الانحدار (جدول تحليل التباين)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.159	4	22.789	75.922	.000 ^b
	Residual	15.640	130	.120		
	Total	106.799	133			

a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري

b. Predictors: (Constant), التحوّل الرقمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ قيمة احتمال الدلالة (sig.) تساوي (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فإنّ أنموذج الانحدار معنوي، أيّ هناك علاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي (المتغيرات المستقلة) والإصلاح الإداري (المتغير التابع)، والأنموذج المقترح صالح لتفسير تلك العلاقة. كما يتبين من الجدول رقم (5) أنّ قيمة معامل الارتباط الخطي بلغت 0.901 وهي قيمة عالية تشير إلى وجود ارتباط قوي جداً بين التحوّل الرقمي والإصلاح الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد المصحح 0.803 وبالتالي فإنّ التحوّل الرقمي تفسّر 80.3% من التباينات في الإصلاح الإداري و19.7% يعود لعوامل أخرى. ومن أجل التأكد من أنّ المتغيرات المستقلة لا ترتبط ذاتياً، قام الباحث بإجراء اختبار وجود التعدد الخطي، حيثُ يؤدي وجود التعدد الخطي إلى أخطاء في معاملات الأنموذج.

الجدول رقم (7): تحليل الانحدار (جدول المعاملات)

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.797	.247		-2.465	.001		
	مصدر القيمة	.369	.089	.357	5.817	.000	0.4060.	2.463
	الأنشطة الأساسية	.246	.088	.198	3.562	.003	0.398	2.512
	هيكل التكاليف	.218	.097	.167	2.285	.042	0.335	2.985
	الموارد الرئيسية	.181	.099	.248	3.249	.002	0.377	2.651
a. Dependent Variable: الإصلاح الإداري								

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أصغر من القيمة 5 وبالتالي هذه المتغيرات لا تتأثر بمشكلة التعدد الخطي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لاستخدام التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لمصدر القيمة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية التربية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد مصدر القيمة يساوي (0.000) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير لمصدر القيمة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية التربية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبُعد مصدر القيمة تساوي (0.369)؛ وبالتالي فإنّ تأثير مصدر القيمة كأحد أبعاد التحوّل الرقمي هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي للأنشطة الأساسية كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لبُعد تحسين الاتصال يساوي (0.003) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي للأنشطة الأساسية كأحد أبعاد التحوّل الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية التربية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لبُعد

الأنشطة الأساسية تساوي (0.246)؛ وبالتالي تأثير الأنشطة الأساسية كأحد أبعاد التحول الرقمي هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة. **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد تأثير معنوي للموارد الرئيسة كأحد أبعاد التحول الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لُبعد التغذية الراجعة يساوي (0.002) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي للموارد الرئيسة كأحد أبعاد التحول الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية محافظة اللاذقية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لُبعد الموارد الرئيسة تساوي (0.181)؛ وبالتالي تأثير الموارد الرئيسة كأحد أبعاد التحول الرقمي هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لهيكل التكاليف كأحد أبعاد التحول الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية.

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة احتمال الدلالة (sig.) لُبعد هيكل التكاليف يساوي (0.042) وهو أصغر من (0.05)؛ وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود تأثير معنوي لهيكل التكاليف كأحد أبعاد التحول الرقمي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الانحدار لُبعد هيكل التكاليف تساوي (0.218)؛ وبالتالي تأثير هيكل التكاليف كأحد أبعاد التحول الرقمي في الإصلاح الإداري هو تأثير معنوي إيجابي في الإصلاح الإداري في مديرية تربية اللاذقية من وجهة نظر أفراد العينة.

وبناءً على قيم معامل الانحدار لأبعاد التحول الرقمي الواردة في الجدول رقم (5) ونتائج اختبار الفرضيات، يمكن ترتيب أبعاد التحول الرقمي من حيث قوة التأثير في الإصلاح الإداري، وفق الترتيب الآتي: مصدر القيمة (0.369) الأنشطة الأساسية (0.246)، هيكل التكاليف (0.218)، الموارد الرئيسة (0.181).

النتائج:

توصل الباحث بعد الدراسة العملية للآتي:

➤ تؤدي تكنولوجيا التحول الرقمي إلى تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الإصلاح الإداري حيث تؤدي لابتكار منتجات جديدة، ومن ثم تقديم الخدمات بشكل أفضل من قبل المديرية، كما أنها تتيح تقديم الخدمات بشكل رقمي أسرع لتتمكن من تحقيق الكفاءة في عملياتها وتسهيل العمليات وخلق أعمال جديدة، ومنه خلق مصدر القيمة للمديرية وبالتالي المساهمة في الإصلاح الإداري.

➤ تُسهم مواكبة واستخدام التحول الرقمي إلى تحقيق رؤية وأداء أعلى ومن ثم زيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم وعملية التسليم وتقديم العروض ونماذج الأعمال الجديدة والأنشطة الأساسية بشكل أفضل. وبالتالي المساهمة في الإصلاح الإداري.

➤ تعمل تكنولوجيا التحول الرقمي بشكل فعال على تحسين الانتاجية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام بأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الأداء مما يُسهم في الاستخدام الأمثل للموارد الرئيسة، وذلك بعد انخفاض هيكل التكاليف (الثابتة والمتغيرة) وبالتالي المساهمة في الإصلاح الإداري.

➤ وجود دور مهم وواضح عن طريق تحقيق العلاقة والأثر لمتغيرات التحول الرقمي في الإصلاح الإداري.

التوصيات:

تعزيز التحول الرقمي كمصدر للقيمة من خلال:

خلق خدمات إدارية تربوية جديدة باستخدام تقانات التكنولوجيا.

تحسين قدرة المديرية على تقديم الخدمات الحالية

زيادة قدرة المديرية على منح الخدمات حسب طلب العميل

تخفيض كلف تقديم الخدمات من قبل المديرية

تعزيز التحول الرقمي في دعم (الأنشطة الأساسية) من خلال:

تحسين كفاءة عمليات تقديم الخدمة

تحسين كفاءة إدارة تقديم الخدمة

تحسين كفاءة عمليات بيع الخدمة: ذلك عن طريق العمل على تعزيز الوعي لدى العملاء (معلمين، إداريين، طلاب، أولياء أمور، جهات خارجية) من أجل الوثوق بالتعامل الرقمي للحصول على الخدمات من قبل المديرية.

تعزيز التحول الرقمي في دعم (هيكل التكاليف) من خلال:

تخفيض التكاليف الثابتة

تخفيض التكاليف المتغيرة

تخفيض التكاليف الإجمالية

تعزيز التحول الرقمي في دعم الموارد الرئيسية من خلال:

زيادة قدرات البنية التحتية التكنولوجية

زيادة قدرات البنية التحتية البشرية (صناع المعرفة) عن طريق (الحاق مدرء الطبقة العليا والوسطى ومديري المدارس بدورات مكثفة عن الإصلاح الإداري واستراتيجياته، مع استمرارية هذه الدورات لمواكبة ما يستجد في هذا المجال).

زيادة الإمكانات المادية.

زيادة الموارد البشرية.

المراجع العربية:

1. الأديب، علي محمد الحسين(2012)، "الأسس النفسية للإصلاح الإداري وفق بعض المفاهيم النفسية. مجلة الفتح 8.50: 272-288.
2. البحيري، سامي محمود أحمد(2011)، مداخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة.
3. بريس، جبر (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(16)، العدد (65)، جامعة كربلاء، 230/204.
4. جرجا، شادي(2022)، دور الإدارة الإلكترونية في الإصلاح الإداري نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
5. جرجا، غدير، زين العابدين (2021). تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على عملية الإصلاح الإداري "دراسة ميدانية في مديرية تربية محافظة اللاذقية"، المجلد 43، العدد 6، مجلة جامعة تشرين، 54-72.
6. جرجا، غدير، زين العابدين (2020، أ)، تقويم مدى تبني استراتيجية الإصلاح الإداري الداخلي الجزئي في مديرية تربية اللاذقية دائرة التعليم المهني، المجلد3، العدد7، مجلة جامعة حماة، سورية، 160-178.
7. جرجا، غدير، زين العابدين(2021). دور الذكاء الإداري في الإصلاح الإداري دراسة ميدانية في مديرية تربية اللاذقية، مجلة جامعة البعث، مجلد(43)، العدد(13)، 38/11.

8. جرجاء، غدير، زين العابدين، (2020، ب)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مديرية تربية اللاذقية دراسة ميدانية على دائرة التعليم المهني، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد5، 199-222.
9. حسن، حنان عبد الله (2017)، دور محاسبة المسؤولية في انجاح الاصلاح الإداري والمالي، بحث تطبيقي في مدرسة ثانوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 95، المجلد 23، 240-254.
10. الشامي علي حسن (2015)، الإدارة العامة والتحديث الإداري "مقارنة نظرية وتطبيقية"، شركة رشاد برس، بيروت.
11. عبد، حميد عبید " (2018) القيادة الرشيدة دعامة رئيسة لاستراتيجية الإصلاح الإداري والاقتصادي في العراق." مجلة الدنانير، 1.13 322-343.
12. العدوان، ياسر(1986)، نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، دار وائل، عمان، الأردن.
13. عنبر، أسيل، خضير ضياء(2018)، فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد الإداري والمالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من المدققين الداخليين العاملين في جامعة القادسية. مجلة الدنانير، 1(13) ، 459-488.
14. غدير، باسم غدير (2012). تحليل البيانات المتقدم باستخدام IBM SPSS Statistics 20، ط1، حلب: سورية.
15. نجم عبد الله، بشرى وسهير موفق عبد الحسين(2018). دور تطبيق المعايير الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية في تحقيق الإصلاح الإداري وتحسين الأداء Journal of Economics and Administrative Sciences، 24:102، 425-455.
16. النور، أميمة علي شيخ الدين (2020). التحوّل الرقمي للتعليم في المملكة العربية السعودية دراسة حالة جامعتي الأميرة نورة والملك خالد، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الإنسانية، issn 2648/2707. ص265-ص282.

المراجع الأجنبية:

- 1) Becker, J . Knackstedt, R. PoP, Peelbuu B., J., (2009) "IT management" .Business& Information systems Engineering, Volume 1, Issue (3)
- 2) Berghaus, Sabine and Back, Andrea,(2016) "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study
- 3) Bettinger, A. (1972) "Finch: A series of 40 time shared models used at manufacturers Hanover trust company "published Informs stable URL.
- 4) Brunsson, Nils(2006). "Administrative reforms as routines." *Scandinavian Journal of Management* 22.3 243-252.
- 5) Cuesta,C .Tuesta ,D , A, (2015) ,"the digital Transformation of The banking industry " see discussions ,stats,and author profiles for this Publication <https://www.researchgate.net/publication/291357544>
- 6) Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). Why so many high-profile digital transformations fail. *Harvard Business Review*, 9, 15.

- 7) Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic Imperative Findings From The 2013 Digital transformation Global Executive Study And Research Project.
- 8) Jreisat, J. (2010). Comparative public administration and Africa. *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), 612–631
- 9) Yamamoto, S. (2018). Enterprise requirements management knowledge towards digital transformation. In *IT Convergence and Security 2017* (pp. 309–317). Springer, Singapore.
- 10) KOVAČ, P, et al. (2016) "*Reforming public administration in Slovenia: between theory and practice of good governance and good administration.*" *International Journal of Public Policy* 12.3–6, 130–148
- 11) Matt, C . Hess , T . Benlian , A , 2015 "Digital transformation strategies ".*Business Information Engineering*, Volume 57 , Issue (5).
- 12) Pedó, B., Formoso, C. T., Viana, D. D., Tzortzopoulos, P., Brandalise, F. M., & Whitelock–Wainwright, A. (2022). Visual Management Requirements to Support Design Planning and Control within Digital Contexts. *Sustainability*, 14(17), 10989.
- 13) Ospanova, D., Kussainov, D., Suleimanov, A., Kussainov, A., & Abilsheyeva, R. (2018). Problems of administrative law in the system of public administration. *International Journal of Law and Management*.1255–1271
- 14) Prahono, A. (2015). Evaluating the role e–government on public administration reform: Case of official city government websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 59, 27–33
- 15) SACHAN, A., Kumar, R., & Kumar, R. (2018)Examining the impact of e–government service process on user satisfaction. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11(3), 321–336.
- 16) Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Maloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. In *Strategic information management* (pp. 133–150). Routledge
- 17) SIDDIQUEE, N. A.(2016) E–government and transformation of service delivery in developing countries: The Bangladesh experience and lessons. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 10(3) 368–390.

- 18) Streltsov, V., Shvedun, V., & Klejshmidt, J. (2019). Public administration reform as main prerequisite for deeper cooperation with EU and NATO. *Journal of Geography, Politics and Society*, 9(1), 46–54
- 19) Tolboom, I. H. (2016). The impact of digital transformation: a survey based research to explore the effects of digital transformation on organizations. *Delft University of Technology, Faculty of Technology, Policy and Management*.