https://doi.org/10.5281/zenodo.23890288

دور التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية بصندوق الضمان الاجتماعي

"دراسة ميدانية على موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا"

*** أ.سعد سالم محمد السعيطي**

تاريخ الاستلام:2026/8/12 تاريخ إجازة النشر: 2026/10/18 تاريخ النشر: 2026/11/5

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ حجمها (118) مبحوثا، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي ومستوى تنمية المهارات الإدارية في الصندوق كانا مرتفعين، حيث ثبت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن التحول الرقمي يفسر (47%) من التباين في مستوى المهارات الإدارية، وأن بُعد "القيادة الرقمية" هو المتغير الأكثر تأثيراً ومساهمة في هذه التنمية، وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة توظيف هذا المستوى المرتفع في تنويع وزيادة جودة الخدمات المقدمة، إلى جانب العمل على سد الفجوات التقنية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – تنمية المهارات الإدارية – صندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

The Role of Digital Transformation in Developing Administrative Skills in the Social Security Fund

"A Field Study on the Employees of the Social Security Fund - Ajdabiya Branch"

By: Mr. Saad Salem Mohammed Al-Saity

Assistant Lecturer - Department of Business Administration

Faculty of Economics and Political Science - University of Ajdabiya, libya

Abstract: This study aimed to identify the relationship between Digital Transformation, in all its dimensions, and the Development of Administrative Skills among employees at the Social Security Fund - Ajdabiya Branch. The researcher adopted the descriptive-analytical approach due to its suitability for the nature of the study, utilizing a questionnaire to collect data from a study sample of (118) respondents. The study reached a set of results, most notably: that the levels of both digital transformation and administrative skills development at the fund were high, as a statistically significant positive correlation was proven between the two variables. Furthermore, multiple regression analysis revealed that digital transformation explains (47%) of the variance in the level of administrative skills, and that the "Digital Leadership" dimension is the most influential and contributing variable in this development. Based on these results, the study recommended the necessity of utilizing this high level to diversify and increase the quality of the services provided, in addition to working on bridging technical gaps through specialized training programs.

Keywords: Digital Transformation - Administrative Skills Development - Social Security Fund - Ajdabiya Branch.

*** محاضر مساعد قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا، ليبيا saadalsaity1991@gmail.com**

Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

أولاً: الإطار العام للدراسة:

1.1 مقدمة:

يُعد التحول الرقمي فلسفة إدارية شاملة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، لا مجرد تحديث تقني، مما يجعله ضرورة قصوى لصندوق الضمان الاجتماعي الذي يعتمد على السرعة والأمن، ويرتكز نجاحه على تطوير مهارات العنصر البشري في القيادة الرقمية وتحليل البيانات (عباس، 2025)، بناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، ورصد التحديات والفرص المتاحة للارتقاء بأداء وكفاءة الخدمات الضمانية في ظل البيئة الليبية الحالية، كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار عملي يوضح كيف يمكن للأدوات الرقمية أن تساهم في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تقديم توصيات لتعزيز التدريب المستمر للعاملين، مما يضمن توافق مهاراتهم مع التطورات المتسارعة في التكنولوجيا الرقمية، ويساهم في نهاية المطاف في تعزيز رضا المضمونين وتحقيق تميز مؤسسي مستدام في المشهد الضماني المحلي.

2.1 الدراسات السابقة:

1.2.1 الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (التحول الرقمي)

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (صلي والوردى، 2024): هدفت هذه الدراسة للبحث في أثر التحول الرقمي على تنظيم قطاع التكوين المهني في الجمهورية الجزائرية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية مكونة من (110) من مديري معاهد التكوين المهني ورؤساء المصالح والمستشارين والأساتذة، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتنظيم قطاع التكوين المهني، حيث ساهم التحول الرقمي في رفع درجة العصرنة باستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

دراسة (علمي ومولقمين، 2025): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي) على تطوير المهارات لدى العاملين بالمصحة الاستشفائية وادي النجاء بولاية ميلة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع دراسة شمل العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (48) عاملاً، وطبقت على عينة عشوائية مكونة من (42) عاملاً؛ وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير المهارات، مما يدل على أن زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي بمختلف أبعاده تؤدي إلى زيادة تطوير المهارات لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

دراسة (عباس والشجيري، 2026): تناولت هذه الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير بيئات الإعلام، وتحليل دور الرقمنة في تحديث آليات إنتاج وتوزيع الأخبار وتعزيز التفاعلية والاندماج الإعلامي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على عينة قصدية مكونة من (212) موظفاً في وكالات أنباء؛ وأشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة الأداء الصحفي وتسريع دورة إنتاج الأخبار وتحسين دقتها، كما أكدت أن العاملين الذين يمتلكون مهارات رقمية عالية يظهرون أداءً مهنياً أفضل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Sharma et al., 2025): هدفت الدراسة إلى التحقيق في أثر التحول الرقمي (DT) على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة الهند خلال الفترة (2012-2024)، واستخدم الباحثون منهجية مختلطة (Mixed-method) وعينة حجمها (233) شركة، وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ التحول الرقمي له أثر كبير على الأداء المالي، وأظهرت النتائج أن إجمالي إنتاجية العوامل (TFP) تلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي.

2.2.1 الدراسات التي تناولت المتغير التابع (المهارات الإدارية)

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (شقاف، 2023): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الإدارية في زيادة وتحسين أداء شركات التأمين في مدينة طرابلس، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع دراسة شمل العاملين في شركات التأمين، وطبقت على عينة مكونة من (100) موظف؛ وأشارت النتائج إلى أن نسبة المهارات الإدارية بلغت (81%)، بينما بلغت نسبة مهارات إدارة الأزمات (82.2%)، ونسبة مهارة العمل الجماعي (81.9%)، كما خلصت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية وتحسين أداء الشركات.

دراسة (حروز، 2024): تضمنت هذه الدراسة فهم دور الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الفردية والجماعية للعاملين من خلال دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي على عينة تمثيلية بلغت (234) موظفاً؛ وخلصت إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في تعزيز المهارات الجماعية من خلال العلاقات الاجتماعية على مستوى فرق العمل، بينما لا يساهم نظام الاتصال بشكل كافٍ في تعزيز المهارات الفردية.

دراسة (ضيف الله وحميد، 2025): تمحورت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام البرامج التعليمية في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات لتحسين جودة الحياة اليومية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيقها من خلال استبانة مقننة على عينة مكونة من (22) خبيراً من المتخصصين في الإدارة والتربية والعاملين بالسلك الإداري بوزارة التربية والتعليم في اليمن والأردن، وخلصت الدراسة إلى أن وعي المربين بأهمية ربط سلوكيات الأطفال في مرحلة الطفولة المبكرة بالمهارات الإدارية في المستقبل يمكن أن يساهم في تنميتها لدى القيادات بمتوسط بلغ (86%).

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Arikpo, 2025): ركزت هذه الدراسة على قياس مستوى المهارات الإدارية لدى الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في ولاية كروس ريفر، نيجيريا، وتحديد الآثار المترتبة على هذه المهارات فيما يتعلق بالحوكمة الفعالة وتقديم الخدمات، استخدم الباحث المنهج المختلط (الكمي والنوعي) من خلال استبانات ومقابلات شملت (200) إداري و(50) عضو هيئة تدريس، وتلخصت مشكلة الدراسة في أن قياس المهارات الإدارية لا يزال غير مستكشف بشكل كافٍ في السياقات النامية، مما يؤثر على فاعلية الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المهارات الإدارية القوية وتحسن نتائج الحوكمة، بينما لوحظ ضعف في مهارات تكنولوجيا المعلومات والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديات تتعلق بنقص التدريب وتقادم البنية التحتية.

- **الفجوة البحثية:**

تجسد الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية في البيئة الليبية، وتحديداً في صندوق الضمان الاجتماعي، فبينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات الصحة والتعليم والإعلام في دول عربية وأجنبية أخرى، تأتي هذه الدراسة لتبحث في خصوصية القطاع الخدمي الضماني وكيفية مساهمة الرقمنة في تطوير الكادر البشري إدارياً.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسة الحالية منهجياً مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة (علمي ومولقمين، 2025) و(عباس والشجيري، 2026) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية، بينما تباينت من حيث حجم العينة والبيئة؛ حيث جاءت عينة هذه الدراسة (118 مبحوثاً) أكثر توازناً وتمثيلاً مقارنة بدراسات أخرى اتسمت بصغر حجم عينتها كدراسة (ضيف الله وحميد، 2025)، ومن حيث المتغيرات، تميزت الدراسة الحالية بالتركيز الدقيق على ربط أبعاد التحول الرقمي بـ مهارات إدارية نوعية

(كالتنبؤ بالأزمات والعمل الجماعي)، متجاوزة بذلك التركيز العام على الأداء التنظيمي الذي ساد في دراسات سابقة كدراسة (حروز، 2024)، مما يمنح النتائج الحالية عمقاً أكبر في تحليل العلاقة بين المتغيرات داخل البيئة الضمانية.

3.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحدي الذي يواجهه صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا في الموازنة بين تبني التقنيات الرقمية الحديثة وبين تطوير قدرات الموارد البشرية لإدارتها، فعلى الرغم من إدخال منظومات إلكترونية وتطبيقات حديثة، إلا أن هناك فجوة مهارية أظهرتها نتائج المقابلات الأولية مع عدد (5) من موظفي الفرع، وتتمثل بشكل خاص في مقاومة التغيير وتفضيل الطرق التقليدية خوفاً من التعقيد التكنولوجي، مما يعيق الاستفادة القصوى من هذه التقنيات، ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا؟

4.1 فرضيات الدراسة:

1.4.1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد البنية التحتية وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيادة الرقمية وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

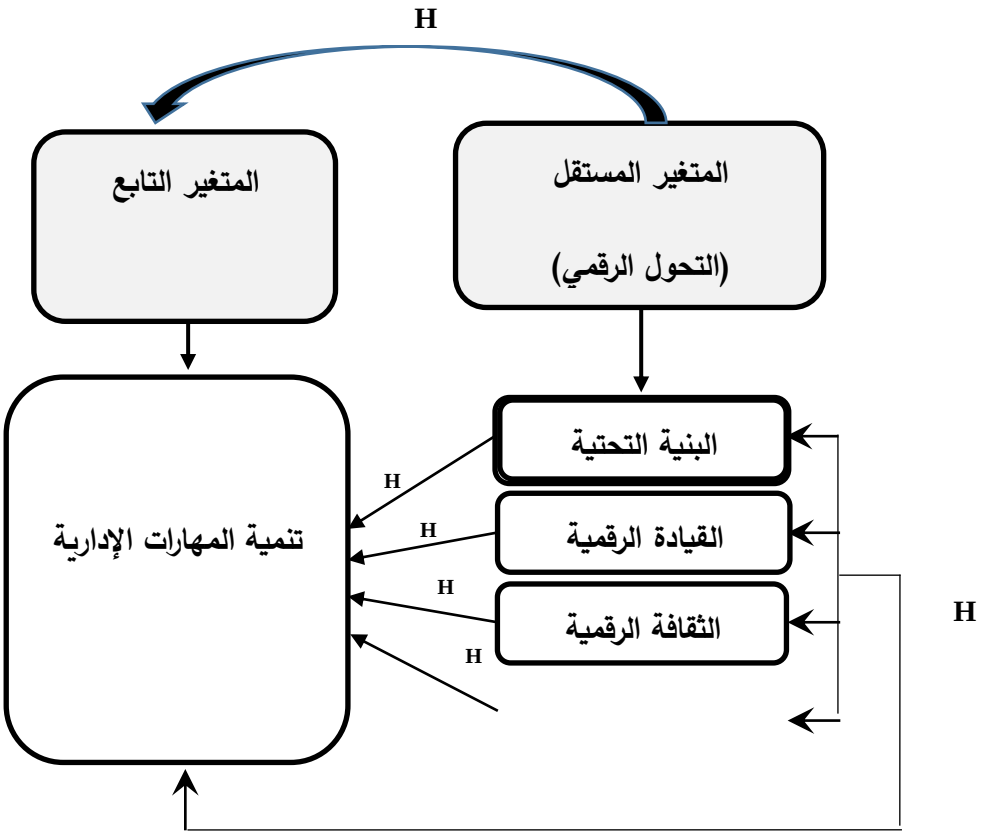
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الثقافة الرقمية وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

2.4.1 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة أبعاد التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي) في تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

5.1 نموذج الدراسة:

يوضح هذا النموذج أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي) كمتغير مستقل على تنمية المهارات الإدارية كمتغير تابع.



شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة

***المصدر: تصميم الباحث**

6.1 أهداف الدراسة:

1. تحديد واقع مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع إجدابيا.
2. الكشف عن مدى مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين والعاملين بالصندوق في ظل البيئة الرقمية.
3. قياس طبيعة العلاقة الارتباطية وأثر التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالصندوق.
4. الخروج بنتائج علمية وتوصيات عملية تسهم في معالجة المشكلة البحثية وتطوير سبل الاستفادة من التحول الرقمي بالفرع.

7.1 أهمية الدراسة:

1. **الأهمية العلمية:** تقديم إطار نظري يربط بين الإدارة الحديثة والتقنية في البيئة الليبية.
2. **الأهمية العملية:** تزويد صناع القرار في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا بتوصيات عملية لتطوير الكوادر البشرية، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للمواطن.

8.1 حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، القيادة، الثقافة، الاستراتيجية) في تنمية المهارات الإدارية.
2. **الحدود البشرية:** تمثلت في الموظفين (بمختلف مستوياتهم الإدارية) في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.
3. **الحدود المكانية:** صندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.
4. **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في (يناير، 2026).

9.1 مصطلحات الدراسة:

1. التحول الرقمي: هو "عملية تهدف لتحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات" (الشهواني، 2026: 204).

2. المهارات الإدارية: هي "مجموعة من الأعمال الإدارية، والمهام الفنية المنتمية إلى الوصف الوظيفي لعمل المدير، حيث يمنحه المركز الوظيفي السلطة الإدارية والقانونية لإدارة القوى البشرية، والموارد المالية والمادية من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة والضبط والتقويم" (العطاونة، 2023: 18).

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مقدمة:

يعد التحول الرقمي توجهاً استراتيجياً لا يقتصر على مجرد رقمنة العمليات الورقية، بل هو إعادة صياغة شاملة لطرق العمل داخل المؤسسات الخدمية باستخدام التقنيات الحديثة، ويهدف هذا التحول إلى رفع كفاءة الأداء، وضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات المواطنين، وخلق بيئة عمل ذكية تعتمد على البيانات والابتكار التقني كركيزة أساسية للتطوير.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

"يُقصد بالتحول الرقمي التبني الاستراتيجي للوسائل التكنولوجية الحديثة لإحداث نقلة نوعية في هيكلية الأعمال والعمليات والأنماط المؤسسية، بغية الارتقاء بمستوى الإنجاز وتعظيم المردود للأطراف المعنية" (النجار، 2018: 25)، وهو يتجاوز مجرد الحوسبة الآلية للمهام، ليتضمن صياغة رؤية متكاملة لآليات العمل وتفاعلها مع المتغيرات المحيطة (السيد، 2020: 41).

3.1.2 أبعاد برامج التحول الرقمي:

تتعدد أبعاد التحول الرقمي وتتشعب بتعدد الدراسات، إلا أن هذه الدراسة ستصب تركيزها على أربعة أبعاد جوهرية نظراً لارتباطها الوثيق والمباشر بتنمية المهارات الإدارية في بيئة العمل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (علمي ومولقمين، 2025):

1. **البنية التحتية الرقمية:** تشمل توفير الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال الحديثة التي تضمن تدفق البيانات وسرعة الاستجابة، وهي الركيزة التي تُبنى عليها كافة العمليات الإلكترونية.

2. **القيادة الرقمية:** تعبر عن امتلاك القيادات الإدارية للرؤية التقنية والمهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بذكاء، مما يساهم في توجيه المؤسسة نحو التحول الرقمي بكفاءة.

3. **الثقافة الرقمية:** تمثل منظومة القيم والممارسات التي تشجع الموظفين على تبني الابتكار والاعتماد المستمر على الحلول الرقمية في أداء المهام اليومية.

4. **التخطيط الاستراتيجي:** تتضمن صياغة خطط استراتيجية واضحة لإعادة هيكلة العمليات وتوظيف التقنيات الحديثة بما يحقق أهداف المؤسسة وتطلعات المستفيدين.

4.1.2 أهمية التحول الرقمي في القطاع العام:

يمثل التحول الرقمي ضرورة قصوى في العمل الحكومي، حيث يسهم في (درباش، 2025):

1. **تحسين الخدمات الحكومية:** ويتم عبر تيسير الحصول على الخدمة، وتبسيط الدورة المستندية، وخفض التكاليف.

2. **دعم النزاهة والرقابة:** من خلال إتاحة البيانات للجمهور، وتمكينهم من تقييم العمل الحكومي.

3. **تعزيز التفاعل المجتمعي:** عبر إيجاد قنوات تواصل فعالة بين الدولة والمواطنين.

4. عقلنة القرار المبني على الحقائق: من خلال توفير بيانات دقيقة ومعالجتها بعمق، وتسهيل الوصول إلى المدخلات المعلوماتية الهامة.

5. تحسين فاعلية الأداء الداخلي: يساهم التحول الرقمي في ميكنة المهام المتكررة، وتقليص الأخطاء، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة.

المبحث الثاني: تنمية المهارات الإدارية

1.2.2 مقدمة:

تمثل المهارات الإدارية المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة، حيث تعكس قدرة الكادر الوظيفي على التكيف مع المتغيرات التنظيمية الحديثة، وتعتبر عملية تنمية هذه المهارات سواء كانت فنية، إنسانية، أو إدراكية ضرورة حتمية لضمان قدرة المديرين والموظفين على قيادة المؤسسة بفاعلية، واتخاذ قرارات دقيقة تتماشى مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

2.2.2 ماهية المهارات الإدارية وتطورها المفاهيمي في ظل الرقمنة:

لم تعد المهارات الإدارية مجرد مجموعة من الإجراءات الروتينية المرتبطة بالوظائف الكلاسيكية للإدارة، بل أصبحت تُعرف في الفكر الإداري المعاصر بأنها "قدرة القائد على إحداث التوازن بين الموارد المتاحة والتقنيات المتغيرة لتحقيق أهداف المنظمة"، ويشير (رشوان وقاسم، 2020) إلى أن هذا التطور نابع من ضرورة امتلاك القائد لمرونة استراتيجية تمكنه من تحويل المعارف النظرية إلى سلوكيات تطبيقية تخدم بيئة العمل.

ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، ظهر مصطلح "الكفاءة الإدارية الرقمية"، التي يراها (الحرزي وسليمان، 2022) أنها دمج للمهارات السلوكية مع الخبرة التقنية، حيث لا يكتفي القائد بإعطاء الأوامر، بل يجب أن يمتلك "الوعي المعلوماتي" الذي يمكنه من فهم كيفية عمل الخوارزميات والأنظمة الذكية في توجيه سير العمل، مما يجعل المهارة الإدارية بمثابة محرك للتغيير وليست مجرد وسيلة للتنفيذ.

3.2.2 آليات تنمية المهارات الإدارية عبر التحول الرقمي:

إن عملية تنمية المهارات ليست مساراً تدريبياً عابراً، بل هي "ثقافة مؤسسية" متكاملة، فالتحول الرقمي يسهم في تنمية المهارات من خلال مستويين (سليمان وأحمد، 2025):

1. **المستوى التقني:** حيث تجبر الأنظمة الجديدة القادة على تعلم مهارات تقنية تتعلق بالأمن السيبراني والتعامل مع السحب الإلكترونية.
2. **المستوى القيادي:** من خلال توفير أدوات "دعم القرار" التي تنمي المهارات الإدراكية وتجعل القائد أكثر جرأة في اتخاذ القرارات المعقدة.

ويشير (Janssen & van der Voort, 2022) إلى أن المؤسسات التي توفر بنية تحتية رقمية قوية تخلق تلقائياً "بيئة تعلم ذاتي" للقيادات، حيث يصبح البحث عن المعلومة واستنباط الحلول جزءاً من الممارسة اليومية، مما يؤدي في النهاية إلى سد الفجوة الرقمية بين الأجيال الإدارية المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

1.3 منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، حيث جُمعت البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام استبانة مُحكمة وُجهت لعينة من الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا، وقد صُممت الأداة لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (تنمية المهارات الإدارية)، واعتمدت الاستبانة نظام

تدريج (ليكرت الخماسي) لتحديد مستوى استجابات المبحوثين، بما يضمن دقة التحليل واستخراج النتائج وفقاً للتصنيف المعياري المعتمد، وكان التدرج للخيارات بالتصنيف الخماسي معياري في حدود كل درجة لكل فقرة، كما بالجدول (1.3):

جدول (1.3) معايير الإجابات بالوسط المرجح لكل فقرة بكل بعد للمتغيرين حسب قياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترقيم	1	2	3	4	5
معدل الإجابة	1.79 – 1	2.59 – 1.8	3.39 – 2.6	4.19 – 3.4	5 - 4.2
مستوى الإجابة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا والمكاتب التابعة له (اجدابيا – البريقة) والبالغ عددهم (164) موظفاً وموظفة بمختلف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم الوظيفية، وذلك حسب الإحصائيات الرسمية للفرع وقت إجراء هذه الدراسة، ونظراً لطبيعة المجتمع المحدد، فقد اعتمد الباحث في اختيار العينة الممثلة على جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينات، والذي حدد الحد الأدنى للعينة بـ (118) مفردة، حيث تم اختيار أفراد العينة بأسلوب "العينة العشوائية البسيطة" لضمان تكافؤ الفرص لجميع موظفي الفرع في التمثيل، مما يعزز من صدق النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

لضمان جودة أداة الدراسة، تم التحقق من صدقها عبر عرضها على (5) محكّمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الليبية لضمان الصدق الظاهري، وبناءً على توجيهاتهم تم تعديل الفقرات لتتلاءم مع أهداف الدراسة، كما تم حساب الصدق الذاتي باعتباره الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أما ثبات الأداة، فقد تم قياسه باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لضمان اتساق وتجانس الفقرات وإمكانية الحصول على نتائج مماثلة عند إعادة التطبيق والجدول رقم (2.3) يوضح معاملات الثبات والصدق لكافة مقاييس الدراسة:

(2.3) ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل (التحول الرقمي)	16	%90	%95
المتغير التابع (تنمية المهارات الإدارية)	13	%89	%94
جميع فقرات الاستبيان	**29**	**%91**	**%95**

4.3 أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم "استبانة" كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، قسمت إلى جزئين هما:

1. **الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع، الصفة الوظيفية، العمر، مدة الخدمة).

2. **الجزء الثاني:** استخدم للتعرّف على واقع التحول الرقمي في هذه الدراسة المقياس الذي استخدمه (علمي ومولقمين، 2025) وقد احتوى هذا المقياس على الفقرات التي تُغطّي أبعاد هذا المتغير، والمكونة من (16) فقرة؛ كما استخدم المقياس الذي استخدمه (شقاف، 2023)، للتعرف على مستوى المهارات الإدارية، مع إجراء بعض التعديلات ويحتوي هذا المقياس على الفقرات التي تُغطّي أبعاد هذا المتغير والمكونة من (13) فقرة؛ حيث أعدت جميع هذه الفقرات حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة، وعن طريقه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: أسلوب الإحصاء الوصفي، والمتمثل في التوزيعات النسبية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على اتجاهات المبحوثين حول أبعاد وعبارات المقاييس.

ثانياً: استخدام معامل آلفا كرونباخ، وذلك للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثالثاً: تحليل معامل الارتباط (بيرسون)، وذلك للتعرف على العلاقة بين متغير التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي)، وبين متغير تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

رابعاً: استخدام معامل الانحدار المتعدد للتعرف على مساهمة متغير التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي)، في تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

6.3 عرض البيانات العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع، الصفة الوظيفية، العمر، مدة الخدمة).

جدول (3.3) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الصفـــة		التـكرار	النسـبة
النوع	ذكور	80	67.9
	اناث	38	32.1
	المجمـــوع	**118**	**%100**
الصفة الوظيفية	مدراء ادارت	4	3.4
	رؤساء اقسام	15	12.7
	موظفين	99	83.9
	المجمـــوع	**118**	**%100**
العمر	اقل من 30 سنة	14	12.2
	من 30 سنة إلى أقل من 40	44	37.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50	40	33.6
	من 50 سنة فاكثر	20	17.1
	المجمـــوع	**118**	**%100**
مدة الخدمة	اقل من 5 سنوات	18	15.0
	من 5 سنة إلى أقل من 10	27	23.6
	من 10 سنة إلى أقل من 15	34	28.6
	من 15 سنة فاكثر	39	32.8
	المجمـــوع	**118**	**%100**

يوضح الجدول رقم (3.3) أن مجتمع الدراسة المكون من (118) مبحوثاً يتميز بتنوع ديموغرافي يعكس استقراراً في الهيكل الوظيفي لصندوق الضمان الاجتماعي؛ حيث شكلت فئة الذكور النسبة الأكبر بـ (67.9%)، بينما جاءت أغلبية العينة من فئة الموظفين بنسبة (83.5%)، مما يعطي مؤشراً قوياً على أن نتائج الدراسة تعبر عن الفئة التنفيذية الأكثر احتكاكاً بالمعاملات الرقمية اليومية، ومن الناحية العمرية، تتركز الكتلة الحرجة للعينة في الفئة المنتجة ما بين (30 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة إجمالية تتجاوز (70%)، وهي فئة تجمع بين الحيوية والقدرة على التكيف مع التقنيات الحديثة، ويعزز صدق هذه النتائج أن (61.4%)

من المبحوثين يمتلكون خبرة عملية تتجاوز العشر سنوات، مما يشير إلى أن تقييمهم لمستوى "التحول الرقمي" وتأثيره على "المهارات الإدارية" يستند إلى رؤية تراكمية ناضجة وفهم عميق للبيئة التنظيمية وتطوراتها التقنية عبر الزمن.

7.3 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

1.7.3 المتغير المستقل (التحول الرقمي)

جدول رقم (4.3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير التحول الرقمي

ت	البنية التحتية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقدم الصندوق أنظمة معلومات مالية متكاملة.	4.10	1.090	1	مرتفع
2	يتيح الصندوق استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل.	3.92	1.187	2	مرتفع
3	قوم الصندوق بتحديث الأجهزة الذكية وبرامج التحول الرقمي للخدمات الضمانية بشكل دوري.	3.25	1.288	4	متوسط
4	الصندوق لديه خطة للتعامل مع المخاطر الأمنية.	3.77	1.356	3	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	**3.76**	**1.230**	**مرتفع**	
ت	**القيادة الرقمية**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب**	**مستوى الأهمية**
1	يتم دعم التحول الرقمي من قبل الإدارة العليا.	4.25	0.850	1	مرتفع جداً
2	يتم تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية.	3.30	1.120	4	متوسط
3	يتم اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليلات.	3.55	1.050	3	مرتفع
4	تعزز القيادة ثقافة الابتكار والتجربة الرقمية داخل الصندوق	3.80	0.980	2	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	**3.72**	**1.001**	**مرتفع**	
ت	**الثقافة الرقمية**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب**	**مستوى الأهمية**
1	لدى الصندوق ثقافة رقمية وبرامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية ودعم الابتكار	2.55	1.300	4	منخفض
2	يتم مشاركة المعارف والخبرات الرقمية بين الموظفين.	3.65	0.950	2	مرتفع
3	يتم تشجيع الموظفين على تجربة تكنولوجيا جديدة في عملهم.	3.40	1.150	3	مرتفع
4	يعتمد الصندوق على الأجهزة الرقمية في مختلف مجالات العمل.	3.85	0.880	1	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	**3.36**	**1.070**	**مرتفع**	
ت	**التخطيط الاستراتيجي**	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الترتيب**	**ستوى الأهمية**
1	توجد ميزانية مخصصة للمشاريع الرقمية.	3.10	1.250	4	متوسط
2	يتم قياس تأثير التحول الرقمي على مستوى الصندوق ككل.	3.60	1.100	2	مرتفع
3	لدى الصندوق استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	3.58	0.990	3	مرتفع
4	يقوم الصندوق بتحديد أولويات وأهداف للتحول الرقمي بناءً على احتياجات المستفيدين منه.	3.75	0.920	1	مرتفع
	المتوسط العام والانحراف المعياري العام	**3.51**	**1.065**	**مرتفع**	

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (4.3) أن بعد البنية التحتية قد حقق متوسطاً عاماً مرتفعاً قدره (3.76) بإنحراف معياري (1.230)، ويتبين من واقع إجابات المبحوثين أن فقرة "**يقدم الصندوق أنظمة معلومات مالية متكاملة**" نالت أعلى قبول بمتوسط (4.10)، مما يعكس اعتماداً قوياً على الرقمنة المالية، وفي المقابل، سجلت فقرة "**يقوم الصندوق بتحديث الأجهزة الذكية وبرامج التحول الرقمي للخدمات الضمانية بشكل دوري**" أدنى متوسط في هذا البعد وهو (3.25) بمستوى (متوسط)، وهو ما يشير إلى حاجة الصندوق لزيادة وتيرة تحديث الأجهزة والمعدات المادية لمواكبة تطور المنظومات.

أما بالنسبة للقيادة الرقمية فقد جاء متوسطها العام مرتفعاً بمقدار (3.72) وبإنحراف معياري (1.001)، ويتضح من التحليل أن فقرة "**يتم دعم التحول الرقمي من قبل الإدارة العليا**" حظيت بموافقة كبيرة جداً بمتوسط (4.25)، مما يبرز الدور القيادي

الواعي بالتقنية، بينما جاءت فقرة "**يتم تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية**" بمتوسط (3.30)، مما يستوجب ضرورة الالتفات لجانب الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الكادر الوظيفي على الانخراط الكامل في العملية الرقمية.

أما بعد الثقافة الرقمية فقد حقق متوسطاً عاماً قدره (3.36) بإنحراف معياري (1.070)، وأظهرت النتائج أن فقرة "**يعتمد الصندوق على الأجهزة الرقمية في مختلف مجالات العمل**" هي الأكثر بروزاً بمتوسط (3.85)، إلا أن التحليل كشف عن تدني مستوى البرامج التدريبية المنهجية، حيث سجلت فقرة "**لدى الصندوق ثقافة رقمية وبرامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية ودعم الابتكار**" متوسطاً قدره (2.55) مما يؤكد وجود الأجهزة التقنية مع نقص واضح في التدريب الموجه لتطوير مهارات الموظفين عليها.

وأخيراً فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد التخطيط الاستراتيجي (3.51) بإنحراف معياري (1.065)، وتبين أن فقرة "**يقوم الصندوق بتحديد أولويات وأهداف للتحول الرقمي بناءً على احتياجات المستفيدين منه**" نالت القبول الأكبر بمتوسط (3.75) ومستوى (مرتفع)، بينما سجلت فقرة "**توجد ميزانية مخصصة للمشاريع الرقمية**" أقل متوسط حسابي في هذا البعد وقدره (3.10) وبمستوى (متوسط)، وهو ما يعكس التحديات المالية التي قد تعيق تنفيذ الخطط الاستراتيجية التقنية بالسرعة المطلوبة.

2.7.3 المتغير التابع (تنمية المهارات الإدارية)

جدول (5.3) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لمتغير تنمية المهارات الإدارية

ت	تنمية المهارات الإدارية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يحرص موظفو صندوق الضمان الاجتماعي على الاستماع الجيد لاستفسارات المراجعين وطلباتهم.	3.26	1.131	11	متوسط
2	يجيد موظفو الصندوق استخدام أساليب التواصل الفعال (اللفظي وغير اللفظي) أثناء تقديم الخدمات.	3.30	1.050	10	متوسط
3	يتمتع موظفو الصندوق بالقدرة على التعامل الإيجابي مع زملاء العمل والمراجعين.	3.67	1.033	3	مرتفع
4	يتقن موظفو الصندوق مهارات التواصل الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.31	1.171	9	متوسط
5	يساهم موظفو الصندوق في إيجاد حلول مناسبة لمشكلات المراجعين من خلال التواصل الفعال.	3.58	1.091	5	مرتفع
6	يتمتع موظفو الصندوق بالقدرة على التنبؤ بالأزمات أو المشكلات المحتملة قبل وقوعها.	2.50	1.210	13	منخفض
7	يضع موظفو الصندوق خططاً واضحة للتعامل مع حالات ضغط العمل أو الطوارئ.	3.42	0.890	8	مرتفع
8	يتوفر لدى موظفي الصندوق القدرة على استعادة النشاط والسرعة في إنجاز المعاملات بعد فترات الضغط.	3.61	1.020	4	مرتفع
9	يستطيع موظفو الصندوق العمل كفريق واحد لإدارة الأزمات بشكل سلس وسريع.	3.82	0.890	1	مرتفع
10	يمتلك موظفو الصندوق المهارة الكافية لمواجهة التحديات المفاجئة التي تواجه سير العمل.	3.55	1.140	6	مرتفع
11	يفضل موظفو الصندوق العمل الجماعي والمشاركة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.74	0.915	2	مرتفع
12	يستخدم موظفو الصندوق أسلوب فرق العمل لإيجاد الحلول المناسبة للمواقف المعقدة.	3.48	1.060	7	مرتفع
13	يجيد موظفو الصندوق التعامل مع ضغوط العمل من خلال التعاون وتبادل الخبرات مع زملائهم.	2.85	1.180	12	متوسط
	المتوسط العام والانحراف المعياري.	3.42	0.565	**مرتفع**	

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5.3) والمتعلق بمتغير تنمية المهارات الإدارية أن المتوسط العام لهذا المحور قد بلغ (3.42) بإنحراف معياري (0.565) وبمستوى أهمية (مرتفع)، حيث سجلت الفقرة "**يستطيع موظفو الصندوق العمل كفريق واحد لإدارة الأزمات بشكل سلس وسريع**" أعلى متوسط حسابي قدره (3.82) بإنحراف معياري (0.890)، وبمستوى أهمية (منخفض)، مما يعكس تمتع الكادر الوظيفي بروح الفريق العالية والقدرة على التنسيق الجماعي الفعال، في حين سجلت الفقرة "**يتمتع موظفو صندوق الضمان الاجتماعي بالقدرة على التنبؤ بالأزمات أو المشكلات المحتملة قبل وقوعها**" أدنى متوسط حسابي وقدره (2.50) بإنحراف معياري (1.210) وبمستوى أهمية (منخفض)، وهو ما يشير بوضوح إلى وجود فجوة في مهارات "التحليل الاستباقي" لدى الموظفين وحاجتهم لبرامج تطويرية تعزز قدرتهم على استشراف المشكلات قبل حدوثها.

8.3 اختبار فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

(6.3) اختبار معامل ارتباط "بيرسون" لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية

التحول الرقمي		
تنمية المهارات الإدارية	معامل الارتباط	0.52
	الدلالة الإحصائية	0.000
القـــرار	وجود علاقة طردية متوسطة	

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6.3) إلى رفض الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث ثبت وجود علاقة بمعامل ارتباط بلغ (0.52)، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$) بين المتغير المستقل "التحول الرقمي" والمتغير التابع "تنمية المهارات الإدارية" لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، ويعكس هذا الارتباط أن التوجه نحو رقمنة العمليات الإدارية والتقنية داخل الصندوق قد ساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المهارات الإدارية وتطوير قدرات الكادر الوظيفي، وتؤكد هذه النتيجة أن تبني مفاهيم التحول الرقمي يمثل المحرك الأساسي لتنمية المهارات، فكلما زاد مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة، أدى ذلك بالضرورة إلى تحسن ملموس ومطرد في مستوى المهارات الإدارية والتعامل الفعال مع متطلبات العمل الضماني.

- **تحليل الفرضيات الفرعية:**

جدول رقم (7.3) نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضية	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية	نوع العلاقة	القرار
لا توجد علاقة بين البنية التحتية وتنمية المهارات الإدارية	0.58	0.000	طردية متوسطة	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
لا توجد علاقة بين القيادة الرقمية وتنمية المهارات الإدارية	0.64	0.000	طردية قوية	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
لا توجد علاقة بين الثقافة الرقمية وتنمية المهارات الإدارية	0.52	0.000	طردية متوسطة	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
لا توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية المهارات الإدارية	0.49	0.001	طردية متوسطة	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة

تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (7.3) إلى رفض جميع الفرضيات الفرعية، حيث تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$) بين كافة أبعاد التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية

لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا؛ إذ سجل بعد "القيادة الرقمية" أقوى علاقة ارتباطية بقيمة (0.64) وهي علاقة طردية قوية تعكس الدور الجوهري لدعم الإدارة العليا في تحسين المهارات، يليه بعد "البنية التحتية" بمعامل ارتباط (0.58)، ثم بعد "الثقافة الرقمية" بقيمة (0.52)، وأخيراً بعد "التخطيط الاستراتيجي" بقيمة (0.49)، وهي جميعاً تمثل علاقات طردية متوسطة القوة تؤكد في مجملها أن الاستثمار في جوانب التحول الرقمي يؤدي بشكل مباشر ومستمر إلى الرفع من مستوى المهارات الإدارية وتطوير أداء الكادر الوظيفي بالصندوق.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة أبعاد التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، التخطيط الاستراتيجي) في تنمية المهارات الإدارية لدى الموظفين بصندوق الضمان الاجتماعي – فرع اجدابيا.

جدول (8.3) معامل الانحدار المتعدد لاختبار مساهمة أبعاد التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية

المتغير المستقل	قيمة Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة الاحصائية	قيمة T	الدلالة الاحصائية
البنية التحتية	0.245	0.69	0.47	33.120	0.000	3.120	0.002
القيادة الرقمية	0.392					4.450	0.000
الثقافة الرقمية	0.168					2.140	0.034
التخطيط الاستراتيجي	0.095					1.150	0.252

أظهرت نتائج معامل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (8.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين أبعاد التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية بلغت (69%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) التي توضح التباين في المتغير التابع تحدده أبعاد متغير التحول الرقمي، أي أن ما قيمته (0.47) من التغيير في تنمية المهارات الإدارية يعود إلى أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في (البنية التحتية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية)، كما يبين نموذج الانحدار المتعدد أن قيمة (F) بلغت (33.120) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية، وأوضحت قيمة (Beta) المعيارية مقدار مساهمة أبعاد التحول الرقمي في تنمية المهارات الإدارية، حيث يتضح أن أكثر أبعاد التحول الرقمي مساهمة هو بعد القيادة الرقمية، حيث يساهم بشكل إيجابي بمقدار (0.39)، ثم يأتي بعد البنية التحتية الذي يساهم أيضاً بشكل إيجابي في تنمية المهارات بمقدار (0.25)، تليها الثقافة الرقمية بمقدار (0.17)، بينما لم تظهر أي مساهمة لبعد التخطيط الاستراتيجي في تنمية المهارات الإدارية.

رابعاً: النتائج والتوصيات

1.4 النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بمتغيري التحول الرقمي، وتنمية المهارات الإدارية

أظهرت نتائج الدراسة أن كلاً من التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية قد تحققا بمستوى "مرتفع" لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا، ويعكس هذا الارتفاع المتزامن وجود بيئة عمل محفزة تتبنى التقنيات الحديثة، مما ساهم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى القدرات الإدارية والمهنية للعاملين بالصندوق.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمدى مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي) في تغير مستوى تنمية المهارات الإدارية

1. وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$) بين التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$) بين كافة أبعاد التحول الرقمي وتنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بُعد القيادة الرقمية بمقدار (39.2%)، في مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بُعد البنية التحتية بمقدار (24.5%)، في مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بُعد الثقافة الرقمية بمقدار (16.8%)، في مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بُعد التخطيط الاستراتيجي في مستوى تنمية المهارات الإدارية لدى موظفي صندوق الضمان الاجتماعي فرع اجدابيا.

ثالثا: مناقشة النتائج في ظل نتائج الدراسات السابقة

1. اتفقت النتيجة التي أظهرت مستوى "مرتفعاً" للمتغيرين مع دراسة (شقاف، 2023) ودراسة (صلي والوردى، 2024).

2. أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة، وهو ما يعزز نتائج دراستي (علمي ومولقمين، 2025) و(Arikpo, 2025).

3. أكد تحليل الانحدار أن "القيادة الرقمية" هي الأكثر تأثيراً (Beta=0.39)، وهو ما يتسق مع توجه دراسة (ضيف الله وحميد، 2025) حول دور الوعي القيادي.

4. ساهم التحول الرقمي بنسبة (47%) في تنمية المهارات، وهي نتيجة قوية تدعم ما خلصت إليه دراسة (Sharma et al., 2025).

5. اتفقت الدراسة مع (Arikpo, 2025) في وجود قصور بمهارات التنبؤ والتخطيط نتيجة نقص التدريب المتخصص.

2.4 التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة الاستمرار في دعم الإدارة العليا لعمليات التحول الرقمي، مع التركيز على تفعيل جانب التحفيز المادي والمعنوي للموظفين لتشجيعهم على استخدام الأدوات الرقمية.

2. العمل على تحديث الأجهزة الذكية والبرمجيات بشكل دوري ومستمر، لضمان مواءمة البنية التحتية المادية مع التطورات المتسارعة في المنظومات الضمانية.

3. معالجة القصور الواضح في جانب التدريب من خلال تصميم برامج تدريبية تقنية تهدف إلى رفع مستوى الثقافة الرقمية لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الحديثة.

4. تخصيص ميزانيات مالية واضحة ومستقلة ضمن الخطط الاستراتيجية للصندوق لدعم المشاريع التقنية، بما يضمن عدم تعثر عملية التحول الرقمي لأسباب تمويلية.

5. ضرورة تبني برامج تدريبية متخصصة في "الإدارة الاستباقية" ومهارات التنبؤ بالأزمات، وذلك لسد الفجوة المهارية التي أظهرتها النتائج في هذا الجانب.

6. تعزيز ثقافة تبادل الخبرات والتعاون بين الموظفين لتقليل حدة ضغوط العمل اليومية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري العام.

7. استثمار روح العمل الجماعي المرتفعة لدى الموظفين وتوجيهها نحو ابتكار حلول رقمية تسهم في تسهيل وتبسيط الإجراءات للمراجعين.

8. ربط نتائج تقييم الأداء الوظيفي بمدى قدرة الموظف على تطويق المشكلات والتنبؤ بها، وتحفيز المتميزين في هذا الجانب ليكونوا نموذجاً لزملائهم.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الحرزي، سالم، وسليمان، إبراهيم. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية: دراسة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. **المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية**، 8(24)، 639-655.
- حروز، بوحفص. (2024). أثر الاتصال الداخلي في تعزيز المهارات الإدارية: دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار. **مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية**، 10(1)، 208-234.
- درباش، فتحي عمر. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت. **مجلة البيان العلمية المحكمة**، (19)، 63-76.
- رشوان، أحمد، وقاسم، سمر. (2020). متطلبات التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات. **المجلة العربية للنشر العلمي**، (21).
- سليمان، محمد، وأحمد، وائل. (2025). أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين: دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة السلطان قابوس.
- السيد، نجوى. (2020). التحول الرقمي في المؤسسات: الأبعاد والاستراتيجيات. **مجلة بحوث**، 9(2).
- شقاف، المبروك رحيل المختار. (2023). المهارات الإدارية ودورها في زيادة وتحسين أداء المؤسسات والشركات: شركات التأمين في مدينة طرابلس نموذجاً. **المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 2(2)، 855-872.
- صلي، يعقوب، والوردى، دريد. (2024). التحول الرقمي وأثره على تنظيم قطاع التكوين المهني في الجزائر: دراسة حالة. **أعمال مؤتمر جامعة سبها**، 313-325.
- ضيف الله، زينة عبد اللطيف، وحميد، محمد علي (2025). استخدام البرامج التعليمية في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات في الجمهورية اليمنية: **مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية**، 4(3)، 25-43.
- عباس، خالد، والشجيري، سهام. (2026). التحول الرقمي وانعكاسه على أداء العاملين في غرف الأخبار الذكية: دراسة مسحية. **مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية**، 18(1)، 606-621.
- عباس، سهيل لقمان. (2025). أثر التحول الرقمي على تنمية المهارات الإدارية. **مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة**، 8(1)، 33-45.
- علمي، عبد الرؤوف، ومولقمين، عادل. (2025). أثر التحول الرقمي على تطوير المهارات، **رسالة ماجستير غير منشورة**. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة، الجزائر.
- النجار، فريد. (2018). **الإدارة الإلكترونية**. دار الجامعة الجديدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arikpo, G. O. (2025). Measuring administrative skills in public tertiary institutions in Cross River State: Implication for effective governance and service delivery. **International Journal of Functional Research in Arts & Humanities**, 3(2).
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2022). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government in the digital age. **Government Information Quarterly**, 39(1).
- Sharma, M., Singh, B., & Kumar, S. (2025). Impact of digital transformation on financial performance: A case study on India's listed companies from 2012 to 2024. **Digital Policy, Regulation and Governance**, 27(1), 1-15.