

جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

الممارسات التنظيمية في ظل التحول الرقمي
بمؤسسات التعليم العالي – جامعة عين تموشنت أنموذجا-

إشراف الدكتور:

د. محمد بوريش

من إعداد الطالبتين:

✍ جيلالي بلوفة خيرة

✍ بن سعد شيماء

تاريخ المناقشة: 2025/06 /

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. سعدون سمية	- أستاذ محاضر	رئيسا
- د. محمد بوريش	- أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د. محمد رمضان	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 – 2025

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِیْ سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلًا کُفْرًا وَمَرَّسُوْهُ

وَالْمُؤْمِنُوْنَ ۙ وَسُرُّدُوْنَ اِلٰی ۙ عَالَمِ الْغُیْبِ

وَالشَّهَادَةِ فِیْ سَبِیْلِکُمْ بِمَا کُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ ﴾

التوبة (105)

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

تقدم بخالص الشكر والتقدير إلى اساتذنا الكرام الذين مرافقونا خلال مشوارنا

الدراسي وبالأخص الأستاذ المشرف الدكتور محمد بومريش الذي لم يخل علينا

بنصائحه القيمة لإنجاز هذا العمل المتواضع.



إِهْدَاء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى والديا العزيزين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة وإلى
عائتي الكريمة، وإلى كل من ساندني بكلمة طيبة، أو دعاء صادق، أو موقف نبيل.



خيرة

إِهْدَاء

محمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيّنا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجعلنا بالعافية

أهدي تخرجي إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أثار

ظري والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا

أبي الغالي

إلى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت إلى الشدائد بدعائها إلى الانسنة عظيمة التي لظالما تمت ان تقر عينها في يوم

كهذا امي الحبيبة:

إلى من كان لها القلب موطنًا، والروح ملاذًا،

إلى إخوتي وعائتي، من كانوا دوماً السند والعون، والركيزة التي استندت إليها في كل مراحل هذه الرحلة.

إلى أصدقائي الأعزاء، مرفاق الدرب، ومصدر البهجة في أوقات التعب، الذين شاركوني اللحظات الحلوة

والمرّة، فلكم مني كل الود والامتنان.

أهدي إليكم جميعاً هذه المذكرة، تقديرًا ومحبة وامتنانًا لكل ما بذلتموه من أجلي.

"شيماء"

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التفاعل القائم بين الممارسات التنظيمية والتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، جامعة عين تموشنت " بلحاج بوشعيب" نموذجاً، من خلال إختبار فرضية رئيسية و فرضيات فرعية، أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة و الممارسات التنظيمية. إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي مستعنين بأدوات بحثية نوعية تمثلت في الملاحظة والمقابلة ، أما عينة الدراسة فهي قصدية مكونة من 18 موظف من أصل 30 موظف إداري بإدارة كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية.

نجحت الدراسة في إبراز أهمية الممارسات التنظيمية كدعامة أساسية في دعم جهود التحول الرقمي داخل الجامعة، حيث تؤكد نتائج الدراسة على إحداث التغيير الرقمي الفعال يتطلب بيئة تنظيمية ملائمة وإجراءات حديثة وإستعداد إداري مؤسسي يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الممارسات التنظيمية ، الإدارة ، الرقمنة ، الفعل التسييري ، البيئة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to shed light on the interaction between organizational practices and digital transformation in higher education institutions, using Ain Temouchent University "Belhadj Bouchaib" as a model. This study tested a main hypothesis and sub-hypotheses, confirming the existence of a positive relationship between digitization and organizational practices. We relied on a descriptive approach using qualitative research tools, including observation and interviews. The study sample was deliberate, consisting of 18 employees out of 30 administrative staff in the Faculty of Arts, Languages, and Social Sciences.

The study succeeded in highlighting the importance of organizational practices as a fundamental pillar in supporting digital transformation efforts within the university. The study's results confirm that achieving effective digital change requires an appropriate organizational environment, modern procedures, and institutional administrative preparedness that aligns with the requirements of the digital age.

Keywords: organizational practices, management, digitization, managerial action, regulatory environment.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	الاهداء
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول البناء العام للموضوع	
02	تمهيد
03	1- الدراسات السابقة
10	2- أسباب إختيار موضوع الدراسة
10	3- أهداف الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
11	5- الاشكالية
12	6- الاسئلة الفرعية
13	7- الفرضيات
15	8- المقاربة النظرية
17	9- المفاهيم الاجرائية
18	10- منهج الدراسة
19	11- صعوبات الدراسة
20	12- خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الممارسات التنظيمية وأهم النماذج البنائية للبنية التنظيمية	
22	تمهيد
23	1. المؤسسة أساليب العمل والإجراءات
25	2. مفهوم الممارسة
25	3. مفهوم التنظيم
26	4. مفهوم الممارسات التنظيمية
26	5. دور الممارسات التنظيمية في المؤسسة
27	6. أبعاد الممارسات التنظيمية

28	7. أنواع التنظيم وأهميته
29	8. مبادئ التنظيم ومهامه
30	9. النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية
31	10. الأسس النظرية حسب نموذج منتزبرغ
37	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي	
39	تمهيد
40	1. مفهوم وأهمية التحول الرقمي
41	2. أبعاد التحول الرقمي
42	3. متطلبات التحول الرقمي
43	4. معايير التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي
45	5. العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي
45	6. مفهوم البيئة التنظيمية
46	7. علاقة البيئة التنظيمية بالمؤسسة:
46	8. أبعاد البيئة التنظيمية
48-47	9. مفهوم وأبعاد العوامل التنظيمية
50	خاتمة الفصل
الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات الميدانية	
52	تمهيد
53	1- مجالات الدراسة
53	2- تعريف جامعة عين تموشنت
54	3- مجتمع الدراسة
55	4- المنهج المستخدم في الدراسة
55	5- العينة
60	6- تحليل نتائج الدراسة
67	7- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
69	8- نتائج الدراسة

70	9- خاتمة الفصل
72	خاتمة عامة
74	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
56	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	الجدول (1-4)
57	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	الجدول (2-4)
58	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي	الجدول (3-4)
59	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول (4-4)

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
19	نموذج الدراسة	الشكل 01

مقدمة عامة

يشهد العالم المعاصر ثورةً شاملةً في مختلف مناحي الحياة، نتيجةً للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أفرز هذا ما يُسمى بـ"الرقمنة" كمفهوم عام يُحدث ثورةً في العمل والحياة، ويؤثر بشكلٍ مباشرٍ على البنية المؤسسية ودور العلاقات والتنظيمات داخلها. وتُعدّ الجامعات، على وجه الخصوص، من بين أكثر المؤسسات التي تواجه صعوبةً في التكيف مع هذا الواقع الجديد، من خلال تبني أساليب رقمية تُمكنها من تحسين الأداء وضمان الجودة ومواكبة الابتكارات.

في الجزائر، بدأت الجامعات الوطنية تواجه هذه المشكلة من خلال محاولة إدخال الرقمنة في استراتيجياتها البيداغوجية والإدارية، بهدف التخلص من القيود البيروقراطية التقليدية، وتحقيق كفاءة وشفافية أعلى في الحوكمة. وتُعدّ جامعة عين تموشنت نموذجًا لهذه الديناميكية، حيث شرعت إدارتها في سلسلة من الممارسات التنظيمية الحديثة القائمة على أنظمة الإدارة والتخطيط والاتصال. ويُعدّ هذا مدخلًا لدراسة واقع هذه التجربة وحدود نجاحها.

تتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل التوجه الوطني نحو الحوكمة الإلكترونية والحكومة الذكية، مما يجعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا حيويًا للجامعات الجزائرية لتكون مفيدة وفعّالة في بيئتها الوطنية والعالمية.

يستند هذا التحول في خلفيته النظرية إلى فكر عالم الاجتماع الإسباني مانويل كاستيلز، الذي يرى أن:

"مجتمع الشبكات المعاصر يقوم على تدفق المعلومات والمعرفة، مما يُعيد صياغة هيكل المؤسسة وأساليب التفاعل داخلها"¹.

تُحدد هذه الملاحظة الدور المحوري الذي اضطلعت به المعلومات الرقمية في إعادة تعريف جذور الهيكلة التنظيمية، وتشهد على أن الرقمنة لم تعد خيارًا تقنيًا، بل هي عملية تغيير ثقافي وتنظيمي عميقة تشمل جميع مستويات الإدارة.

من خلال ما تم تقديمه قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي القائم على الدراسات السابقة والتي تحدثت عن موضوع الدراسة فيما يخص المتغير المستقل والمتغير التابع وتم صياغة الأهداف التي يراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى سرد الأهمية للدراسة

¹ مانويل كاستيلز، تر: حسن حمزة، عصر المعلومات، الإقتصاد والمجتمع والثقافة، ظهور المجتمع الشبكي، الجزء الأول، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2007، ص56.

ليتم بعدها تحديد الاشكالية ووضع فرضيات للدراسة المنبثقة عن أطر الدراسة المنهجية والنظرية وفي الاخير عرض الصعوبات التي اعترضت الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للممارسات التنظيمية وأهم النماذج البنائية للبنية التنظيمية، حيث تم استعراض مفهوم المؤسسة، وأساليب العمل، والإجراءات المتبعة . كما تناولنا مفهوم التنظيم والممارسات التنظيمية، موضحين دورها وأبعادها ، بالإضافة إلى التطرق إلى أنواع التنظيم، أهميته، مبادئه ، ومهام . وتمت مناقشة النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية، مع التركيز على الأسس النظرية وفقا لنموذج منتزيرغ.

أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي ، حيث تم استعراض مفهوم التحول الرقمي، أهميته، أبعاده، ومتطلباته، إضافة إلى المعوقات التي تواجهه في مؤسسات التعليم العالي . كما تم التطرق إلى العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي ، ومفهوم البيئة التنظيمية، وعلاقتها بالمؤسسة ، وأبعادها إلى جانب مناقشة مفهوم العوامل التنظيمية وأبعادها المختلفة.

أما الفصل الرابع يتعلق بالجانب التطبيقي الذي يتضمن مجالات الدراسة، تحليل نتائج الدراسة، والنتائج على ضوء الفرضيات، ومناقشة الفرضيات.

الفصل الأول

البناء العام للموضوع

تمهيد

الدراسات السابقة

1- الدراسات المحلية

2- أسباب إختيار موضوع الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- الاشكالية

6- الاسئلة الفرعية

7- الفرضيات

8- المقاربة النظرية

9- المفاهيم الاجرائية

10- منهج الدراسة

11- صعوبات الدراسة

12- خاتمة الفصل

تمهيد

يعتبر الإطار المنهجي دليلاً عملياً يوجه الباحث في جميع مراحل الدراسة، من تحديد الإشكالية إلى جمع وتحليل البيانات واستخلاص النتائج. في هذا الفصل، سيتم استعراض الدراسات السابقة لتأسيس قاعدة معرفية، وتحديد الإشكالية التي يهدف البحث لمعالجتها، بالإضافة إلى توضيح المنهجية المتبعة وأجراء المفاهيم الأساسية. كما سيتناول أهداف الدراسة والأسباب التي دفعت الباحث لاختيارها، إلى جانب أهمية البحث من الناحيتين العلمية والعملية. وأخيراً، سيتم التطرق إلى الصعوبات المحتملة التي قد تواجه الدراسة وكيفية التعامل معها لضمان نجاح البحث.

1- الدراسات السابقة

أ- الدراسات المحلية

● الدراسة الأولى :

الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التحول نحو بلدية الكترونية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه من اعداد براهيمى نجاة في تخصص علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم اجتماع والديمقراطية ، جامعة الجزائر 2 ، ابو القاسم سعد الله. الموسم الدراسي 2021-2022.

هدفت الى دراسة واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ببلدية برج بوعريج ممثلا في مكوناته الثلاثة رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات ، في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسة من خلال رقمنة الحالة المدنية واستحداث المصلحة البيومترية كخطوة أولية للتوجه نحو تقديم الخدمة الالكترونية.

أما إشكالية الدراسة فكانت على النحو التالي: هل تعمل بلدية برج بوعريج على الاستثمار الفعال في مكونات رأس المال الفكري لديها بشكل يسهل عليها الانتقال نحو بلدية الكترونية؟ ولتحقيق اهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الانسب للموضوع الدراسة ، اما ادوات الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة باعتبار الباحثة موظفة بالبلدية كما استخدمت المقابلة ك تقنية تدعيمية والاستمارة كاداة رئيسية للإجابة على اسئلة الاستبيان. يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين شاركوا وساهموا في مراحل تطبيق الادارة الالكترونية بالبلدية باختلاف مستوياتهم الادارية والعلمية، أما عينة الدراسة فتم اختيارها بطريقة غير عشوائية بلغ عددها 121 موظف وموظفة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة ترقية وتطوير قدرات العنصر البشري لمواكبة الوثبة الالكترونية من خلال تكوينهم وتدريبهم ، أما فيما يخص رأس مال العلاقات فقد تبين أن هناك شئ من الرضا لدى المواطنين بوجود تغيير ملحوظ نحو الأفضل في تقديم الخدمات الالكترونية ، اما بالنسبة للرأس المال التنظيمي فيتطلب توفير احدث التقنيات والانظمة المعلوماتية وتحسين الهياكل التنظيمية والجودة في العمليات الادارية.

النقد والتقييم:

أغفلت دراسة "الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل التحول نحو بلدية إلكترونية" معالجة عدد من الجوانب المهمة التي كان من شأنها تعزيز شمولية التحليل. فلقد غابت عن الدراسة الإشارة إلى المؤشرات الكمية أو أدوات القياس الدقيقة لمكونات رأس المال الفكري، مما يصعب تقييم مدى الاستثمار الحقيقي فيها. كما لم يتم ربط واقع الاستثمار في رأس المال الفكري برؤية إستراتيجية واضحة أو خطة مؤسساتية للتحول الرقمي، وهو عنصر أساسي لفهم مدى تكامل الجهود. إضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة بالتفصيل التحديات أو العوائق التي قد تواجه البلدية في تعميق هذا الاستثمار، سواء من حيث التمويل أو الثقافة التنظيمية أو مقاومة التغيير. كما غاب التحليل المقارن مع بلديات أخرى، مما حدّ من إمكانية تعميم النتائج أو الاستفادة من تجارب مماثلة. وأخيراً، ورغم الإشارة إلى رضا المواطنين، لم يتم توسيع النقاش حول دورهم كشركاء في عملية التحول الرقمي، ولا كيف يؤثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تحسين تجربة المواطن بشكل ملموس.

● الدراسة الثانية:

واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة تقرت، الجزائر، من اعداد أ. عماد لبيسي، أ.د. خطاش ربيعة، جامعة ابو القاسم سعد الله الجزائر 2، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 34 جوان، الموسم الدراسي 2017-2018.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

اما اشكالية الدراسة فكانت على النحو التالي: ماهو واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية؟ وهل هناك علاقة بينها وبين حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية؟.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث يتناسب مع طبيعة الموضوع، وقد تضمنت الدراسة عدة انواع من الدراسة الوصفية: المسحية والارتباطية.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي وعمال مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة، المديرية الجهوية تقرت، ومختلف محطاتها وفروعها عبر الجنوب، الجزائر، اما عينة الدراسة كانت عشوائية بلغ عددها 81 مفردة موزعة على الفروع والمحطات والمراكز.

إعتمد الباحثان في هذه الدراسة على الاستبيان كاداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة للموضوع.

خلصت نتائج الدراسة على وجود ارتفاع في مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بنسبة 95% من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية، وارتفاع في جودة علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وجودة حياة العمل حيث بلغ معدل الارتباط ($R=0.318$) دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبمعامل تاثير بنسبة 59% كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة (الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء) وعدم دلالة إرتباط ثلاث أبعاد اخرى (الإختيار، التعيين، الترقية، العوائد، الحوافز، الصحة والسلامة المهنية) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.

النقد والتقييم:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الممارسات الحديثة في ادارة الموارد البشرية له تاثير ايجابي على تحسين جودة حياة العمل في المؤسسات الجزائرية، حيث ركزت على العديد من الجوانب المهمة مثلا: الاستقطاب والتعيين و تقييم الأداء، الاجور والحوافز) لكن أغفلت التواصل الداخلي مما يؤثر على الشفافية والإدماج، كما لم تتناول إدارة التغيير والتنمية التنظيمية التي تساعد الموارد البشرية للتكيف مع التغيرات وتساهم في تطوير الهيكل التنظيمي.

● الدراسة الثالثة:

تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر" دراسة سوسيولوجية لبلدية الكالبتوس العاصمة من إعداد عيان عبد القادر الطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورة لمد في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر، الموسم الدراسي 2015_2016.

هدفت هذه الدراسة لقياس درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر كبلد يسعى لان يكون في مستر الدولة المتقدمة اداريا وعلميا ومعرفة مامدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الجزائرية باهمية التقدم التكنولوجي في تطبيق الإدارة الالكترونية وقياس رضا المواطنين عن وجود وتطبيق هذه الأخيرة في الجزائر اما اشكالية الدراسة فكانت كالتالي: ما هي التحديات التي تواجهها الإدارة الالكترونية في الجزائر؟ ومن التساؤل الرئيسي تفرعت تساؤلات فرعية: هل هناك إمكانيات التطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر؟ ما درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في عصرنه الإدارة التقليدية في الجزائر؟ هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الالكترونية ودرجة مساهمتها في عصرنه الإدارة التقليدية؟ ثم التوصل

إلى فرضيات هذه الدراسة كآلاتي: فرضية الأولى هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر فرضية الثانية تساهم الإدارة الإلكترونية بدرجة كبيرة في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة مساهمتها في عصنة الإدارة التقليدية في الجزائر اعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهجين الوصفي و المختلط لأن الضرورة العلمية استدعت ذلك أما أدوات الدراسة فتمثلت فيما يلي العلاقة والمقابلة والاستخبار القياسي تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في البلديات الجزائرية الذين يمارسون ظاهرة البلدية الإلكترونية في إدارتهم دون غيرهم من العاملين مجموع العاملين في بلدية الكاليتوس هو 1173 عامل موزع كما يلي الدائمين 509 عامل 298 موظفين 95 عامل مهنيين 116 أعوان النظافة والتطهير ب الموقنين: 664 عامل من خلال هذه الدراسة تبين أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية ومن بينها التحديات البشرية والتي تتمثل في عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تكمن في الاجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية .

النقد و التقييم :

أغفلت دراسة "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر" لعيان عبد القادر، رغم تناولها لموضوع مهم وحيوي، معالجة عدد من الجوانب الأساسية التي كان من شأنها تعميق التحليل وتوسيع الفهم. الذي يؤطر الإدارة الإلكترونية في الجزائر، كما لم يتم التطرق بوضوح إلى الأبعاد والتقنية المرتبطة بتكاليف التطبيق والبنية التحتية الرقمية. كذلك، لم تشمل الدراسة تحليلاً مقارناً مع تجارب دولية مشابهة، مما جعلها منغلقة على السياق المحلي دون استثمار الخبرات الخارجية. إضافة إلى ذلك، لم يُفرد الباحث حيزاً كافياً لرصد موقف المواطنين كمستخدمين نهائيين، لا من حيث التفاعل ولا من حيث درجة الثقة في الخدمات الإلكترونية، رغم ذكر "قياس الرضا" كأحد أهداف البحث. كما طغى الطابع الوصفي على النتائج دون توظيف أدوات تحليل معمق مثل تحليل العلاقة بين المتغيرات أو نماذج تفسيرية للظواهر المدروسة. وأخيراً، افتقرت الدراسة إلى اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تستفيد منها البلديات أو صناع القرار، ما جعل التوصيات العامة تفتقر إلى الطابع التطبيقي.

● الدراسة الرابعة:

التنظيم الاستراتيجي وتطوير الموارد البشرية بالؤسسة الإدارية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الإدارية - مدينة باتنة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم اجتماع تنظيم وعمل من اعداد الطالب قودة عزيز، الموسم الدراسي 2013-2014.

عالج الباحث في هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل يصبح التنظيم الاستراتيجي الآلية الفعالة التي تمكن من تطوير الممارسات الموارد البشرية في البيئة الادارية وبلوغها للأهداف المنشودة والمرغوبة والمخطط لها ؟

تهدف الدراسة إلى شرح أهمية التنظيم الاستراتيجي كضرورة حتمية لابد منه لتطوير ممارسات الموارد البشرية بالؤسسة الإدارية والمساهمة بشكل علمي في بلورة موضوع التنظيم الاستراتيجي اهميته في المؤسسة الادارية وخاصة عندما يتعلق الأمر لتطوير الممارسات الموارد البشرية ومدى مساهمة التنظيم الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية وتحسين المردودية ، وظف الباحث المنهج الوصفي مع الاستعانة بطريقة تحليل وتطبيق أسلوب المسح الشامل اما ادات البحث استخدمها الباحث استمارة فهي من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات خاصة في علوم الاجتماعية وهي عبارة المجموعة أسئلة معدة مسبقا من اجل حصول على الإجابات لها

لخصت نتائج الدراسة أن العوامل الأساسية التي ارتكزت عليها المشكلة الحالية قد تركت آثارا إيجابية، ويتبين هذا من تحقيق كل الآليات التنظيمية الموجهة لتطوير ممارسات الموارد البشرية، حيث تبين حسب النتائج المتوصل إليها اعتمادا وانطلاقا من الفرض العام، والذي تليه فروض فرعية قد أدى الهدف المنوط والمتمثل في تطوير ممارسات الموارد البشرية، ويتأكد هذا من خلال المعطيات الكمية والرياضية.

النقد و التقييم :

الدراسة أغفلت عدة عناصر مهمة، أبرزها غياب إطار مفاهيمي واضح للمفاهيم الرئيسية، وعدم الربط بين نتائج الدراسة والنماذج والنظريات الحديثة في مجال التنظيم الاستراتيجي. كما لم تتناول السياق المؤسسي الذي تعمل فيه المؤسسات الإدارية، ولم تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المؤثرة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة.

ب- الدراسات الأجنبية

▪ الدراسة الأولى:

التحول الرقمي لخدمات المعلومات في المكتبة المركزية لجامعة «تشرين» من اعداد تمام اسماعيل رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة المكتبات وخدمات المعلومات ، قسم المكتبات والمعلومات كلية الآداب والعلوم الانسانية. الموسم الدراسي 2022-2023

هدفت الدراسة الى التعريف بمفهوم التحول الرقمي لخدمات المعلومات ومتطلباته وتحدياته وتسلط الضوء على اهم التقنيات الحديثة والتي يمكن توظيفها في المكتبات.

تشكلت الاشكالية على النحو التالي: ماهي جهود الحالية والمستقبلية للمكتبة المركزية بجامعة تشرين لتحقيق التحول الرقمي في خدمات المعلومات للمكتبة ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يتماشى وطبيعة الموضوع واعتمد على المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والملاحظة للعودة للنظم المستخدمة والموقع الالكتروني للمكتبة.

تكون مجتمع الدراسة من نائب رئيس جامعة تشرين للشؤون العلمية ، مدير البحث العلمي مدير مركز الباسل للحاسب ومدير المكتبة المركزية حيث تم اختيار العينة بطريقة قصدية بلغ عددها.

كشفت الدراسة عن وجود ضعف كبير في خدمات المعلومات الالكترونية بالإضافة لعدم توفر مصادر معلومات الكترونية في المكتبة المركزية.

النقد والتقييم:

رغم أهمية موضوع الدراسة وحدثته، إلا أن الجانب النظري فيها يتسم بالضعف والإختزال، حيث لم تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متماسكاً يوضح بشكل شامل مفهوم التحول الرقمي في سياق خدمات المعلومات بالمكتبة الجامعية، كما لم توظف نماذج أو نظريات مرجعية حديثة في مجال التحول الرقمي أو إدارة المعرفة الرقمية. اغفت الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والجوانب التنظيمية والإدارية في المكتبة مثل إدارة التغيير، الكفاءات الرقمية وإستراتيجيات التحديث التكنولوجي وهي عناصر أساسية لفهم فحوى وفعالية تطبيق التحول الرقمي.

■ الدراسة الثانية

أثر الممارسات التنظيمية والادارية في البلديات على تشجيع الابتكار والابداع من وجهة نظر العاملين في بلدية «الفيحيص» ، من إعداد عودة عزات عودة العديلي ، المجلة العربية ISSN: 2663_2663 Ajsp5798 43 للنشر العلمي العدد الموسم الدراسي 2021-2022.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات التنظيمية والادارية في البلديات على تشجيع الابتكار والابداع وجهة نظر العاملين في بلدية «الفيحيص».

تمثلت اشكالية الدراسة في مايلي : ما هو أثر الممارسات التنظيمية والادارية في البلديات على تشجيع الابتكار والابداع من وجهة نظر العاملين في بلدية الفيحيص ؟ إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أما اداة البحث تمثلت في الاستبانة التي أعدت خصيصا لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام برنامج Spps الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات.

أما عن نتائج الدراسة المحصل عليها فقد أشارت إلى اتفاق المشاركين على أن بلدية الفيحيص تقوم بتطبيق الممارسات التنظيمية والادارية بين العاملين بدرجة قوية كما أشارت نتائج علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات التنظيمية في البلديات مسؤولة عن تشجيع ما نسبته 275% من الابتكار والابداع من وجهة نظر العاملين في بلدية «الفيحيص» وهي نسبة جيدة ومؤثرة ، وأشارت أخيرا الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الادارية في البلديات وبين تشجيع الابتكار والإبداع من وجهة نظر العاملين في بلدية نفسها وهذا يعني أن الممارسات التنظيمية في البلديات مسؤولة عن تشجيع الابتكار ما نسبته 71% من الابتكار والابداع وهي نسبة ضعيفة ولكنها مؤثرة.

النقد والتقييم:

بالرغم من أن الدراسة تقدم بعض النتائج المهمة حول الممارسات التنظيمية والإدارية في بلدية الفيحيص وعلاقتها بالابتكار والإبداع ، إلا أنها لم تتناول بعض العوامل الاساسية التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على هذه العلاقة ، ومن بين هذه العوامل:

العوامل الثقافية والاجتماعية بين الموظفين ،التحفيز، القيم الثقافية ، التدريب المهني ، كما لم تأخذ في الاعتبار دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين وتسهيل الممارسات التنظيمية والادارية بالإضافة إلى

العوامل البيئية والتنظيمية مثل السياسات الحكومية والتغيرات الاقتصادية أو التحديات الإدارية التي قد تواجه البلدية

2. أسباب إختيار موضوع الدراسة

تم اختيارنا لهذا الموضوع بناء لعدة اسباب نوجزها في النقاط التالية:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لهذا الموضوع.
- يعد موضوع دراستنا من المواضيع التي لها صلة بتخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الفضول العلمي للتعرف على خبايا الموضوع ومستجداته.

الأسباب الموضوعية:

- الحاجة المتزايدة لتبني افضل الممارسات التنظيمية في إدارة مؤسسات التعليم العالي(جامعة عين تموشنت) لتحسين كفاءة أداء المؤسسة وتعزيز القدرة على العمل والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية .
- التعرف على واقع تجسيد التحول الرقمي في جامعة عين تموشنت.
- يعتبر موضوع الدراسة إضافة قيمة في إثراء مكتبة الجامعة.

3. أهداف الدراسة:

لكل دراسة أهداف محددة تساعد الباحث على تحديد الطريق الذي يسلكه لإثبات صحة فرضياته، حيث تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف الاتية:

- إبراز الدور الحيوي للممارسات التنظيمية في تحسين فعالية الوظائف داخل المؤسسات الجامعية.
- التعرف على اسلوب العمل المنتهج في ادارة جامعة عين تموشنت.
- التعرف على العوامل الاساسية التي تسهم في تحقيق التغيير الرقمي.

4. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الممارسات التنظيمية من المواضيع التي تناولها العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة وعلم إجتماع تنظيم وعمل ،حيث ينظر لها كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات وتطويرها.

تكمن أهمية دراسة الممارسات التنظيمية في ظل التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي وبالأخص جامعة عين تموشنت في تسليط الضوء على التغيرات الجوهرية التي تطرأ على الهياكل والعمليات الادارية في مؤسسات التعليم العالي وفي قدرتها على تحسين الاداء المؤسسي والتواصل الداخلي والخارجي وزيادة كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية في عصر الرقمنة من خلال تبني إستراتيجيات ناجحة تمكن الجامعة من مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة.

5. الإشكالية:

يشهد العالم في السنوات الاخيرة تحولات. جذرية عميقة في مختلف مناحي الحياة ، ،نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،والذي أفرز مايعرف بالإدماج التكنولوجي أو « التحول الرقمي»،فهو مفهوم واسع يتجاوز استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لأداء بعض المهام داخل المؤسسات، يشمل أيضا أبعاد وإستراتيجيات ومراحل مختلفة، إذ له تأثير قوي وبعيد المدى على العديد من الجوانب ومختلف المجالات.

حيث لم يعد هذا التحول مجرد خيار بل أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات بإختلاف أنواعها وقطاعاتها، بما في ذلك قطاع التعليم العالي الذي يعد ركيزة اساسية وحجر الزاوية لنهضة الأمم وتقدمها، فهو ليس مجرد محطة أكاديمية بل هو إستثمار إستراتيجي طويل الأمد في راس المال البشري ،من خلال تزويد الأفراد بالمعارف المتخصصة والمهارات المتقدمة حيث يفتح افاقا للنمو الشخصي والمهني.

في هذا السياق يواجه قطاع التعليم العالي فرصا وتحديات غير مسبوقة، فالتحول الرقمي يفرض عليها إعادة التفكير في هياكلها التنظيمية وآليات عملها ، وإستراتيجياتها، بل حتى في طبيعة الممارسات التنظيمية التي تتبناها لتحقيق الأهداف الأكاديمية و البحثية والمجتمعية، نظرا للمزايا التي يوفرها حيث لم يعد بالإمكان تجاهل تأثير التقنيات الرقمية على مختلف العمليات الداخلية والخارجية لهذه المؤسسات بدءا من إدارة شؤون الطلاب ،والموظفين،مرورا بالعمليات التعليمية البحثية وصولا إلى التواصل مع البيئة المحيطة.

إن الممارسات التنظيمية التي تشمل مجموعة من السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها التي ،تعد عنصرا جوهريا في تمكين المؤسسات الجامعية من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي والإستفادة من إمكانياته،فالممارسات التنظيمية التقليدية قد تعيق التغيير، حيث أصبح من الضروري على أي مؤسسة ان تعتمد على ممارسات فعالة تهدف إلى

تعزيز مهارات وكفاءات العاملين ،وزيادة مشاركتهم في إتخاذ القرارات بالإضافة إلى تطبيق ممارسات أخرى تساهم في تحديد المشكلات في وقتها بهدف تحسين الأداء.

تهدف هذه الممارسات إلى تبسيط وتسهيل العمليات وتحسين الإجراءات المؤسسية وزيادة الإنتاجية من خلال إزالة عوامل الهدر وتوحيد الإجراءات وإستكمال العمليات بالإضافة إلى إستخدام أدوات التحسين المستمر.

إن دراسة موضوع الممارسات التنظيمية في ظل التحول الرقمي من المواضيع التي تكتسي أيضا أهمية كبيرة خاصة في الجزائر ،فالجامعات الجزائرية تعمل على تطوير منظومتها الجامعية والإرتقاء بمستوى مخرجاتها،في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تبني الممارسات التنظيمية في جامعة عين تموشنت كنموذج لمؤسسة تعليم عال،تسعى للتكيف مع التحول الرقمي وفي هذا السياق حاولنا إبراز إشكالية دراستنا التي تتمثل فيما يلي :

ما هو واقع الممارسات التنظيمية التي تتبناها إدارة جامعة عين تموشنت في ظل التوجه نحو الرقمنة ؟

الاسئلة الفرعية:

– ما هي الإجراءات وقواعد العمل المتبعة في إدارة جامعة عين تموشنت للتكيف مع الإنتقال نحو الرقمنة ؟

– ما مدى تأثير البيئة التنظيمية الحالية في إدارة الجامعة بالتحول الرقمي؟

– هل يمكن أن تتشكل العوامل التنظيمية لإحداث التغيير الرقمي بجامعة عين تموشنت ؟

6. فرضيات الدراسة

أ- الفرضية العامة:

تتأثر الممارسات التنظيمية في ادارة جامعة عين تموشنت بشكل ايجابي بفعل الرقمنة في المؤسسة الجامعية.

ب-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى

▪ ننتهج إدارة جامعة عين تموشنت إجراءات وأساليب عمل يتماشى والتوجه نحو الرقمنة.

الفرضية الثانية:

- يتأثر الفعل التسييري في إدارة جامعة عين تموشنت بالتقنيات الرقمية.

الفرضية الثالثة:

- كلما تشكلت العوامل الأساسية كلما ادت إلى التغيير الرقمي.

7. المقاربة النظرية:

تعتبر المقاربة جزءاً أساسياً من تصميم البحث، حيث تحدد كيفية معالجة المشكلة البحثية أو مسألة معينة.

يقول (ميشال برتيلو) Michel Berthelot في الواقع هناك عنصر يجب أخذه بعين الاعتبار، وهو ما يسمى حسب المؤلفين مقارنة أو مثالا نموذجيا أو نمطا من الفهم يتعلق الأمر بطريقة محددة في بناء موضوع الدراسة نظريا واختياريا في الوقت نفسه، بإعطاء الأفضلية لعلاقة معينة أو لبنية تفسيرية.....¹» في إطار هذه الدراسة إعتدنا على مقاربتين ، المقاربة الاولى : النماذج البنائية التي وضعها هنري مينتزيغ والتي تعد من أبرز المقاربات في مجال المنظمات، أما المقاربة الثانية: فهي المقاربة الوظيفية والتي تعتبر من النظريات الكبرى في علم الاجتماع، ومن أبرز مفكريها إميل دوركايم ، روبرت ميرتون تالكوت بارسونز.

تنتمي نظرية النماذج البنائية إلى مدرسة التوافق البنائي التي تسلم بإنفتاح التنظيم على البيئة الخارجية، وإعتبرته نسقا يتأثر ويؤثر فيما يحيط به من متغير ، حيث تم الاصطلاح عليها بالمقاربة التوافقية تبعا للمعنى الذي يضيفه ثقل الإكراهات على البنيات التنظيمية مما يجعلها في توافق مستمر معها، إذ يحدد جزء كبير من البنية من خلال الإكراهات بمعنى أن التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة تلعب دورا قهريا على التنظيم الداخلي، مما يقضي بضرورة التوافق والإنسجام مع واقع ومتطلبات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة وذلك من خلال اساليب العمل وإدارة النشاط الانتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الاخرى المكونة للبنية التنظيمية.

¹ نور الدين بولعراس، المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي في محاولة ميتودولوجية من أجل تجاوز اشكالية الاختيار ، العرض والتوظيف ، جامعة غرداية ،مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد 35،سبتمبر 2018، ص 30.

يعرف «هنري مينتيرغ» البنية التنظيمية على أنها المجموع الكلي للوسائل المستخدمة من أجل تقسيم العمل إلى وظائف متباينة وضمان تنسيقها فيما بعد¹.

بمعنى أنها عدة إجرائية تستند عليها التنظيمات في عملية تقسيمهم، ثم تنسيق ومراقبة أنشطتها المختلفة لضمان الأداء التنظيمي الكفيل يدفعها نحو النجاعة وتحقيق الاهداف المنشودة ويتمثل جوهر البنية التنظيمية في تفكيك الأنشطة والأقسام وتنظيم السلطة نحو نجاعة المسؤوليات في قنوات تراتبية نازلة، وشكلنة (Formalisation) اجراءات العمل وعملية الإتصال داخل التنظيم.

تم اختيار مقارنة النماذج البنائية لهنري منتيرغ كإطار نظري لدراسة الممارسات التنظيمية في ظل التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي، بالنظر إلى ما توفره هذه المقاربة من تحليل شامل لبنية التنظيم من خلال تحديد مكوناته الأساسية، مثل القيادة الاستراتيجية، لفهم التحولات التي تطرأ على الهياكل

تعد هذه المقاربة ملائمة خصوصا فيما يتعلق بالنواة التشغيلية، والأنظمة اللوجستية والتنظيمية، حيث تسمح بدراسة تأثير التكنولوجيات الحديثة على آليات التنسيق الداخلي وأساليب العمل والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة. كما تتميز بقدرتها على التكيف مع السياق الأكاديمي، حيث يمكن إسقاط أدوار ومهام الفاعلين في التعليم العالي على مكونات النموذج بشكل عملي.

النظرية البنائية الوظيفية

تُعد النظرية البنائية الوظيفية من أبرز الاتجاهات السوسولوجية التي تنتمي إلى الفكر الوضعي، الذي يرفض الطرح الميتافيزيقي ويؤمن بالعلم والمنهج التجريبي. انطلقت هذه النظرية من رؤية تعتبر المجتمع ككل متكامل، شبيه بالكائن الحي، يتكون من أجزاء مترابطة يؤدي كل منها وظيفة محددة تسهم في الحفاظ على تماسك النظام واستقراره. وتعتمد هذه النظرية على مفهومي "البنية" التي تشير إلى مكونات المجتمع أو أجزائه، و"الوظيفة" التي تمثل الدور الذي تؤديه هذه المكونات لضمان استمرار البناء الاجتماعي. وتفترض البنائية الوظيفية أن الظواهر الاجتماعية ليست معزولة، بل هي ناتجة عن تفاعل الأجزاء البنوية للمجتمع، وتؤدي وظائف تتكامل فيما بينها لضمان الاتزان والتماسك الاجتماعي. وقد صنف الباحث ماريون ليفي التحليل البنوي الوظيفي إلى ثلاثة مستويات: دراسة نمط الظاهرة الاجتماعية، دراسة تأثير البيئة والظروف على الوظائف الاجتماعية، وأخيراً الدمج بين التحليل البنوي والوظيفي لفهم تفاعلات النظام ككل. ومن خلال هذا الإطار النظري، تسعى البنائية الوظيفية إلى تفسير الظواهر الاجتماعية في أي مجتمع، انطلاقاً من انسجام وتكامل مكوناته، بصرف النظر عن

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع وزرفة بولقراس، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، جانفي 2021، ص 314، 328.

خصوصياته الثقافية أو البنائية، ما يجعل منها أداة تحليلية شاملة لتفكيك الديناميات الداخلية للمجتمعات.¹

إن تبني المقاربة البنائية الوظيفية لدراسة "الممارسات التنظيمية في ظل التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي: جامعة عين تموشنت نموذجاً" يعد خياراً منهجياً سديداً، نظراً لقدرتها على تقديم فهم عميق وشامل لآليات التغيير والتكيف داخل المنظمات. تتيح هذه المقاربة تحليل كيفية تأثير التحول الرقمي على هياكل ووظائف الجامعة المختلفة، من أقسام إدارية وأكاديمية وخدمات طلابية، وكيف تتغير الأدوار والمسؤوليات داخل هذه الهياكل لتتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة. فالمقاربة البنائية الوظيفية تنظر إلى الجامعة كنظام متكامل تسعى مكوناته إلى التكيف لتحقيق الاستقرار والفعالية، مما يمكن الباحث من فهم كيفية سعي جامعة عين تموشنت لدمج التكنولوجيا بطريقة تخدم رسالتها الأكاديمية والإدارية. كما تمكن هذه المقاربة من تحليل التفاعلات المعقدة بين مختلف الفاعلين (أعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الطلاب) في ظل رقمنة العمليات، مع التركيز على النتائج والآثار المترتبة على هذه الممارسات التنظيمية الرقمية على الأداء العام للجامعة وجودة خدماتها. وبالتالي، توفر هذه العدسة التحليلية إطاراً منهجياً قوياً للكشف عن ديناميكيات التحول الرقمي وأبعاده الوظيفية والبنائية في مؤسسات التعليم العالي.

8. المفاهيم النظرية:

* الممارسة:

لغة:أورد ابن منظور في معجم لسان العرب أن كلمة ممارسة من مارس ممارسة ومراساً،ومارس الأمر:عالجه وزاوله،وشرع فيه.

إصطلاحاً:هي مجموعة الأعمال والسلوكيات التي يتم القيام بها.

*** التنظيم:** عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة بطريقة تؤدي إلى إحداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية².

¹ غربي محمد ، قلواز ابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مقال في مجلة

التكوين الاجتماعي، المجلد الاول، العدد 3، 2019، ص 167-168.

² حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1981، ص 58.

مفهوم الإدارة : هي عملية تنسيق الأفراد والموارد سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية أو معلوماتية لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

تعريف الممارسات التنظيمية: هي الأنشطة والإجراءات وأساليب العمل التي تتبعها المؤسسات أو المنظمات لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، تتضمن هذه الممارسات التنظيمية: التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، التنظيم، إتخاذ القرار التواصل الداخلي... إلخ.

الإدارة: يعرفها البعض على أنها علم ويراهم آخر أنها فن وممارسة والفرق بين الجوهري بين العلم والفن، فإن العلم يقوم على توافر القولنين والقواعد والأسس والمناهج التي تطبق في مجال القيادة والعمل، بينما الفن يقوم على التجربة والذوق وردود الأفعال الإنسانية الشخصية والجماعية².

الرقمنة: يعرفها «تيريكاني» الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها مثل: الكتب، الدوريات، التسجيلات الصوتية والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات Bitd)، وتعتبر البيئات وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات مرتكن إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها «الرقمنة»³.

وتشير «شارلوت بيوسي»، إلى الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

التحول الرقمي: يعرف التحول الرقمي Digital transformation بأنه عملية مدعمة بالتقنيات الرقمية والتي تحدث التغييرات في المنظمات، ولها تأثير على التقييم التنظيمي عن طريق انترنت الأشياء وتحليل البيانات الصخمة والحوسبة السحابية وتقنيات الهاتف المحمول و الذكاء الاصطناعي⁴.

المؤسسات:

حسب امتاي إتزيوني هي وحدة إجتماعية أو مجموعات إنسانية بنين بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة.

¹ بدرأوي شهيناز، مدخل إلى إدارة الأعمال ، مطبوعة بيداغوجية، 2021_2022، ص 25.

² سالم بن خليفة سالم الغلاني ، اثرالممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الاداء المؤسسي في وزارة العمل سلطنة عمان ، مقدمة أستكمالاً للحصول على درجة الماجستير تخصص القيادة، 2022.

³ بريزة بوزعيب ، لرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر ،مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات

السوسيولوجية والتنمية الإدارية ،المجلد 5، العدد، 2022 تاريخ النشر 29ديسمبر 2022، ص68، ISSN:2602_6295

⁴ متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات ،مجلة التمويل والاستمرار والتنمية المستدامة ISSN

2507_7244. :المجلد 9، العدد2، جوان 2024

أما تالكوت بارسونز فيعرفها بوصفها وحدة إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة.

أما حسن الحكاك فيعرفها على أنها وحدة إجتماعية واقتصادية فنية، تقام بطريقة مقصودة في مكان محدد يضم مجموعة من الأفراد والمواد والطاقة والآلات، وقدر من المال، وأسلوب أو أكثر من التنظيم، يجدها بطريقة بيروقراطية من أجل تحقيق أهداف مرحلية وعامة، تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف.

التعليم العالي: يأتي التعليم العالي في قمة الهرم التعليمي، فهو آخر مرحلة من مراحل التعليم التي يمر بها الفرد، وأرقاها والتي تكسبه مؤهلات ومهارات عالية، تساعد فيما بعد على الحصول على وظيفة، كما تمنحه مكانة إجتماعية مرموقة¹.

الجامعة:

لغة: مؤنث جامع وهو الإسم الذي يلق على المؤسسة الثقافية التي تشتمل على معاهد التعليم في أهم فروعها، كالفسفة، الطب، الحقوق، الهندسة والادب.

إصطلاحا: فقد تعددت وإختلفت تعاريف العلماء والمفكرين للجامعة فمنهم من يعرفها « كل أنواع الدارسات والتكوين الموجه للبحث التي تتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو تعليمية اخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة².

البيئة التنظيمية: هي جميع الظروف المحيطة بالعامل داخل المؤسسة سواء كانت تنظيمية كالمهام المكلفة إليهم أو قوانين المؤسسة أو الظروف الفيزيائية كالضجيج، التهوية، والإضاءة³.

¹ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 09.

² روابحي رزيفة، دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 07، سبتمبر 2017، ص 211.

³ سعد عبد السلام، البيئة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة، دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف، شهادة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل السنة الجامعية 2022-2023، ص 23.

9. المفاهيم الاجرائية:

الممارسات التنظيمية: هي مجموعة من الأفعال النمطية والتفاعلات الإجتماعية التي تنشأ داخل المؤسسات و تعاد إنتاجها يوميا بشكل متكرر ومنظم من خلال العلاقات بين الأفراد والهياكل والمعايير الإجتماعية السائدة.

التنظيم: هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد والأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.

الإدارة: هي عملية توجيه وتنسيق ورقابة جهود الموظفين او الافراد العاملين لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة.

الرقمنة: هي عملية تحويل البيانات من الشكل التقليدي الورقي أو اليدوي إلى الشكل الرقمي من خلال استخدام التقنيات الحديثة مثل الحواسيب والأنترنترنت والبرمجيات، لجمع وتخزين ومعالجة و تبادل البيانات بهدف تحسين الاداء وتسهيل الوصول إلى المعلومة.

التحول الرقمي: هو عملية دمج التكنولوجيا في جميع جوانب المؤسسة مما يؤدي إلى تغيرات جذري في أساليب العمل وتقديم الخدمات، لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام التكنولوجيا بل يتجاوز ذلك، ليشمل تغيير في الثقافة والتفكير والعمليات.

المؤسسات: تعرف المؤسسات على أنها كيان منظم يتكون من مجموعة من الأفراد والموارد المادية والمعنوية ، تعمل وفق قواعد وأنظمة محددة ،لتحقيق أهداف معينة.

التعليم العالي: هي المرحلة التي تلي المرحلة الثانوية، تشمل الجامعات، الكليات ،المدارس العليا، والمعاهد بحيث يتحصل الطالب في نهاية مشواره الدراسي على شهادة أكاديمية أو مهنية.

تعريف الجامعة: هي مؤسسة تعليمية عليا تهدف إلى تقديم البحث الأكاديمي، وإعداد الكفاءات العلمية في مختلف التخصصات.

البيئة التنظيمية: هي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على طريقة عمل المنظمة واتخاذ قراراتها.

10. منهج الدراسة:

تتعدد مناهج البحث في العلوم الاجتماعية نظرا لإختلاف الظواهر الإجتماعية و تباين طرق معالجتها وتحليلها من قبل الباحثين ،لذلك فإن إختيار المنهج الملائم يعتمد بشكل أساسي على طبيعة موضوع الدراسة والاهداف المحددة للبحث مع الاخذ في الإعتبار العوامل والبيئات ذات الصلة بالدراسة.

وقصد الاجابة على إشكالية البحث ومجمل الفرضيات والتساؤلات المتفرعة عنها إرتأينا الإعتماد على المنهج الوصفي كونه الانسب وأكثر توافقا مع موضوع دراستنا ،فهو يهدف إلى فهم وتوصيف الواقع الحالي لهذه الممارسات التنظيمية وكيف تتأثر بالتحول الرقمي ،مما يساعد في تحديد خصائصها ونقاط قوتها وضعفها وتقديم صورة واضحة ومفصلة للوضع الراهن.

أداة الدراسة :

الملاحظة: تمثلت أداة الدراسة في «الملاحظة» حيث تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة.

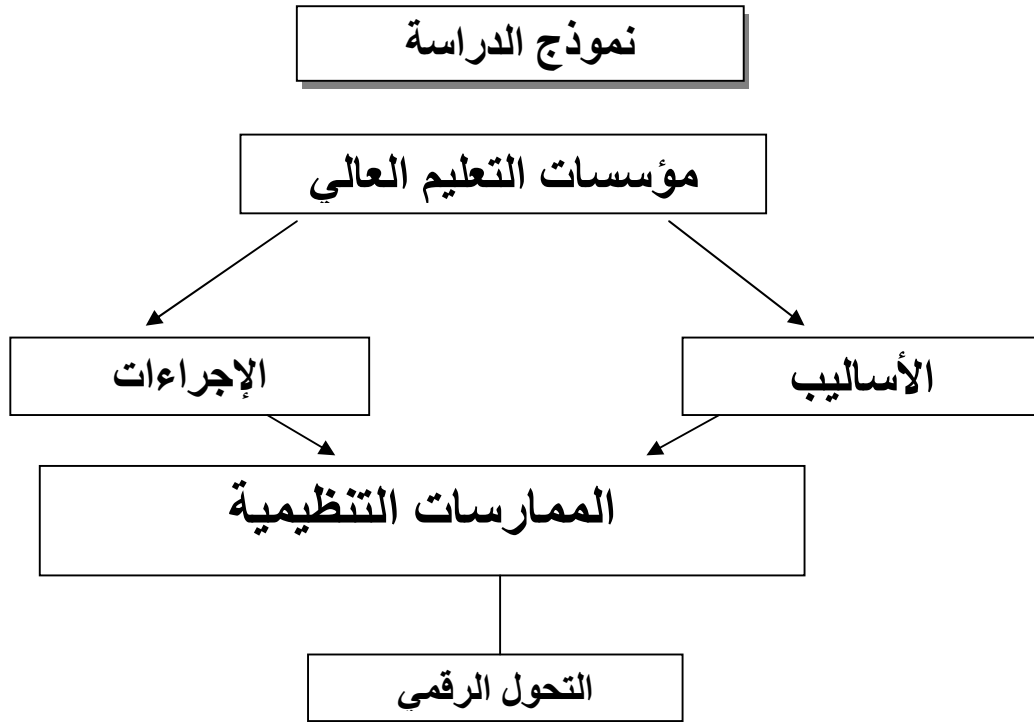
المقابلة: كما تم الإعتماد على «المقابلة»، تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه من الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم.*

11. صعوبة الدراسة:

خلال الجانب التطبيقي،واجهتنا عدة صعوبات من بينها:

- قلة المصادر والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- انتقال طاقم الادارة إلى موقع آخر جديد مما صعب علينا التواصل المباشر مع المبحوثين.
- رفض بعض المبحوثين المشاركة في إجراء المقابلات معللين ذلك بضيق الوقت وإرتباطهم بمهام العمل.

الشكل (01) يمثل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

12. خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، يتضح جلياً أن الإطار المنهجي لا يمثل مجرد جانب شكلي أو تنظيمي في البحث العلمي، بل يُعد جوهرًا أساسيًا يقوم عليه بناء الدراسة بأكملها. فهو الذي يحدد معالم الطريق للباحث، ويضمن له السير وفق خطوات مدروسة ومنظمة تفضي إلى نتائج موثوقة وقابلة للتحقق. كما أن وضوح الإشكالية، اختيار المقاربة المناسبة، تحديد الأهداف، كلها عناصر مترابطة تشكل الأساس المنهجي المتين لأي دراسة علمية جادة. ومن ثم، فإن العناية بهذا الإطار تُعد شرطاً ضرورياً لضمان مصداقية وجودة البحث، وتوفير قاعدة سليمة للانتقال إلى الفصول الموالية من الدراسة.

الفصل الثاني: الممارسات التنظيمية وأهم النماذج البنائية للبنية التنظيمية

تمهيد

1. المؤسسة أساليب العمل والإجراءات
2. مفهوم الممارسة
3. مفهوم التنظيم
4. مفهوم الممارسات التنظيمية
5. دور الممارسات التنظيمية في المؤسسة
6. أبعاد الممارسات التنظيمية
7. أنواع التنظيم وأهميته
8. مبادئ التنظيم ومهامه
9. النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية
10. الأسس النظرية حسب نموذج منتزيرغ

خاتمة الفصل

تمهيد:

إن الممارسات التنظيمية الفعالة هي حجر الزاوية في نجاح مؤسسات التعليم العالي وتميزها من خلال تبني هياكل تنظيمية واضحة، وتطبيق إجراءات شفافة، وتعزيز ثقافة التعاون والمساءلة، تستطيع هذه المؤسسات تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتقديم تعليم عالي الجودة، والمساهمة بفاعلية في تنمية المجتمع.

إن فهم هذه الممارسات وتطويرها بشكل مستمر يمثل تحديا مستمرا ولكنه ضروري لمستقبل التعليم العالي.

تختلف الممارسات التنظيمية من منظمة إلى أخرى بناء على حجمها وصناعتها وثقافتها وأهدافها، ومع ذلك فإن الهدف النهائي لهذه الممارسات هو تحقيق النجاح و الإستمرارية للمنظمة.

1. المؤسسة أساليب العمل والاجراءات

1.1 مفهوم المؤسسة

تعرف المؤسسة على أنها كيان منظم يضم مجموعة من الأفراد، يوظفون موارد مالية وبشرية وفكرية من أجل إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، والعمل على توزيعها ونقلها بما يتماشى مع الأهداف التي تحددها الإدارة، سواء لتحقيق الأرباح أو تحقيق منافع اجتماعية¹.

وقد تم تعريفها أيضا بأنها الوحدة التي يتم من خلالها جمع وتنسيق العناصر البشرية والمادية اللازمة لممارسة النشاط الاقتصادي.²

تُعدّ المؤسسة تجمعاً من الأفراد يتميز بطابعه السلمي واستقلالية قراره، ويمكن النظر إليها ضمن إطار أوسع على أنها شكل من أشكال التنظيم، حيث تمثل المنظمة كياناً يضم مجموعة من الأفراد المؤهلين لتحقيق أهداف معينة، وتُبنى على أساس قواعد ومعايير وقيم محددة. وتؤدي المؤسسة دوراً هاماً في خلق فرص العمل، وتوفير السلع والخدمات، والمساهمة في توليد الدخل.³

2.1 أساليب العمل

تشير أساليب العمل إلى الاستراتيجيات والخطط التي تعتمدها المؤسسات أو الأفراد من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن في تنفيذ المهام. ويُقصد بها الطرق الفنية والتنظيمية التي تساعد في إنجاز العمل بكفاءة، وهي تختلف باختلاف طبيعة العمل، وبيئة المؤسسة، والموارد المتاحة.

تتضمن أساليب العمل عدة عناصر، منها:⁴

- تحليل الوقت والحركة: وهو أسلوب يعتمد على تحليل الحركات اللازمة لإنجاز مهمة معينة والوقت الذي تستغرقه، بغرض تقليل الهدر وزيادة الكفاءة.

¹ سيد عبد النبي محمد، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، دار الكتب المصرية، الجيزة، مصر، 2019، ص 28.

² ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص 09.

³ أمينة مخلفي، "محاضرات حول اقتصاد المؤسسة"، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة، ص 03

⁴ أحمد سعد، إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة دار الفكر العربي، 2019، ص 45-47.

- العمل الجماعي مقابل الفردي: بعض المهام تُنفذ بكفاءة أكبر ضمن فرق عمل متكاملة، في حين أن مهامًا أخرى تتطلب تركيزًا فرديًا.
- المرونة التنظيمية: تعتمد بعض المؤسسات أسلوب العمل المرن الذي يسمح بالتعديل المستمر في العمليات حسب الحاجة، بما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات.
- استخدام التكنولوجيا: كوسيلة لرفع كفاءة العمل، عبر أتمتة المهام المتكررة أو الاستعانة ببرمجيات تسهل التخطيط والتنفيذ.

3.1 إجراءات العمل

تُعرف إجراءات العمل بأنها سلسلة من الخطوات المحددة والمتتابعة التي يجب اتباعها لتنفيذ مهمة معينة أو تقديم خدمة محددة. تهدف هذه الإجراءات إلى توحيد الأداء، تقليل الأخطاء، وتحسين الكفاءة داخل المؤسسات. تُعتبر الإجراءات جزءًا أساسيًا من التخطيط الإداري، حيث تحدد "كيف" و"متى" يجب تنفيذ العمل.

السمات الأساسية لإجراءات العمل:

- التسلسل الزمني: تُعرض الخطوات وفق ترتيب زمني ومنطقي لضمان سير العمل بسلاسة.
- الوضوح والدقة: يجب أن تكون الإجراءات مكتوبة بلغة واضحة ومباشرة لتسهيل فهمها من قبل جميع الموظفين.
- القابلية للتنفيذ: تصمم الإجراءات بحيث تكون قابلة للتطبيق ضمن الموارد والإمكانات المتاحة.
- المرونة: تُراجع وتُحدّث الإجراءات بشكل دوري لتواكب التغيرات في بيئة العمل والتكنولوجيا.

أهمية إجراءات العمل:

- توحيد الأداء: تضمن الإجراءات تنفيذ المهام بطريقة موحدة، مما يقلل من التباين في الأداء بين الموظفين.
- تحسين الكفاءة: من خلال تحديد الخطوات المثلى لتنفيذ المهام، تساهم الإجراءات في تقليل الوقت والموارد.

- **التدريب والتوجيه:** تُستخدم الإجراءات كأداة تدريبية للموظفين الجدد، مما يساعدهم على فهم مهامهم بسرعة.

- **الامتثال التنظيمي:** تساعد الإجراءات في ضمان التزام المؤسسة بالسياسات والقوانين المعمول بها.¹

2. مفهوم الممارسة:

لغة: طريقة للعمل ، ويمكن أن تشمل العمليات والأنشطة، والإرشادات، والوظائف، واصطلاحا فيقصد بها، إشراك العاملين العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم.

إصطلاحا: مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أداؤها في الوظيفة المعنية، وهي الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف.

الممارسة: لفظ يدل على كثرة المداومة على شيء معين بشكل متكرر وروتيني وكثرة الإشتغال وهي الطريقة للعمل، وتدل كذلك على النشاط المستمر التي توضح من خلاله المبادئ المعنية، وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد أو الجماعات لتحقيق الهدف المعين. ويمكن أن تكون الممارسات الإجتماعية الرسمية أو غير رسمية أو يمكن أن تكون الإيجابية أو سلبية.²

3. مفهوم التنظيم:

تشتق كلمة التنظيم في اللغة العربية من الفعل نظم ومنها الإنتظام الذي يعني الإتساق، فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها وتنسيقها وجعلها أكثر عقلانية ومنه فإن التنظيمية يشير إلى نوع من النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال لتحقيق الغاية من أي عمل مشترك، من أحد شروط بقاء قاء التنظيم وفعاليتة وقدرته على تحفيز المشاركين فيه.³

¹ Harold, and Cyril O'Donnell. Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill, 1976, 45.

² سالم بن خليفة بن سالم الغيلاني، أثر الممارسات القيادية و الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العهل " سلطنة عمان"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، سنة 2022

³ حكيمة جاب الله، نظريات التنظيم، مطبوعة محاضرات كلية علوم الإعلام و الإتصال، تخصص الإتصال، السنة 2020/2019، صفحة 10.

عرف "ميشال ريد" التنظيم على أنه عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة. يعرف "لويس آلن" التنظيم بأنه: عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.¹

4. مفهوم الممارسات التنظيمية

الممارسة التنظيمية: تشير الممارسات التنظيمية إلى السلوكيات والإجراءات داخل المؤسسة، والتي تتأثر بالتصورات المشتركة للموظفين تجاه البيئة التنظيمية، بما في ذلك السياسات والإجراءات والممارسات.²

5. دور الممارسات التنظيمية في المؤسسة

تعتبر الممارسات التنظيمية بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، حيث تعمل على تحديد آلية عملها من خلال تحديد الإجراءات والهياكل وكيفية التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية.

كما تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي على أن الممارسات التنظيمية بمثابة موارد تنعكس على مخرجات العاملين، حيث يعتمد الموظفون سلوكيات محددة إستناداً إلى قاعدة المعاملة بالمثل، وطبقاً لهذه النظرية، عندما يتلقى الموظفون تلك الممارسات يدركون استثمار المنظمة فيهم، مما ينعكس على شعورهم بالالتزام والإرتباط بعملهم مما ينعكس إيجابياً على سلوكياتهم.

ولقد أوضحت بعض الدراسات التطبيقية أن الممارسات التنظيمية لا تؤثر بشكل مباشر فقط، بل على المخرجات الفردية والتنظيمية، بل إن هذا التأثير أيضاً غير مباشر من خلال توسط بعض المتغيرات لهذه العلاقة مما يزيد من قوة هذا التأثير، فعلى سبيل المثال: دراسة Modulil 2016 التي تناولت العلاقة بين المباشرة بين الممارسات التنظيمية ورشاقة قوة وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير.³

¹ نفس المرجع السابق، حكمة جاب الله، صفحة 11.

² تم الاطلاع عليه يوم 2025/04/20 على الساعة 14.34 <https://www.sciencedirect.com>

³ سناء داود، ذكي داود، دور الممارسات التنظيمية و التمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 23، المجلد الأول، السنة 2022

6. أبعاد الممارسات التنظيمية :

التنظيم يعرف قاموس علم الاجتماع على أنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة، وقواعد و لوائح مقررة رسميا ونسق الأدوار المحددة، بالتالي فان التنظيم هو حل جماعة تتميز بتنظيم فيما بينها الغاية من تكوينها تحقيق هدف أو أهداف محدد وفق نسق رسمي من القواعد و اللوائح.¹

يعرّف مصلح أحمد الصالح التنظيم على أنه مجموعة من الأدوار المترابطة تم تصميمها لتحقيق هدف معين.

البنية التنظيمية : عرف "هاربرت سيمون" و"جالس مارش" البنية التنظيمية على أنها: ببساطة، هي تلك المظاهر الخاصة بنموذج السلوك المنتهج داخل التنظيم، والتي تتميز باستمرار نسبي ولا تتغير إلا بوتيرة بطيئة يعرفها الفرد شاندر على أنها الكيان التنظيمي للمؤسسة، وتجدد في مظهرين، الأول، تمثله قنوات التدرج الهرمي والاتصال القائم بين المسيرين ومختلف المستويات الإدارية، أما الثاني، يتمثل في المعلومات والمعطيات التي تسري عبر مسالك هذه القنوات.²

¹ عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية و علاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه LMD، شعبة علم الاجتماع، تنظيم و العمل، السنة 2021 - 2022 صفحة 19.

² محمد عبد الرؤوف بن سيع، البنية التنظيمية و دورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه LMD في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، السنة 2020، 2021 صفحة 86.

7. أنواع التنظيم وأهميته:

هناك عدة أنواع يمكن ذكر أهمها من خلال ما يلي:¹

- تقسيم للتنظيمات على أساس الامتثال والضغط :

- تنظيمات قهرية مثل السجون؛
- تنظيمات نفعية مثل المصانع والهيئات الإدارية؛
- تنظيمات اختيارية مثل الجمعيات والنقابات؛

- على أساس المستفيدين من الخدمات:

- تنظيمات العمل؛
- تنظيمات الخدمة.

- على أساس التكنولوجيا المستخدمة:

- تنظيمات تكنولوجية معقدة
- تنظيمات تكنولوجية بسيطة

- قسم بارسونز التنظيمات إلى أربع أنواع كما يلي :

- التنظيمات الموجهة نحو الإنتاج الاقتصادي؛
- التنظيمات الموجهة نحو الأهداف السياسية؛
- تنظيمات تكاملية تهتم بتخفيف حدة الصراعات تشمل الأحزاب السياسية وجماعات المصلحة؛
- وتنظيمات الضبط وتنظيمات تدعيم النمط أو ضبط التوتر : تهتم بالوظائف الثقافية التربوية والتعبيرية الكنائس والمساجد والمدارس والأسر.

¹ حكيمة جاب الله، مرجع سبق ذكره، صفحة 20.

8. مبادئ التنظيم ومهامه

تُبنى التنظيمات على مجموعة من المبادئ والأسس التي تُعد ضرورية لنشأتها واستمرارها، ومن أبرز هذه المبادئ:¹

- تقسيم العمل: يتم تحديد مهام كل فرد داخل التنظيم بدقة متناهية، ما يمنح هذا التنظيم طابعاً مميزاً عن غيره من التنظيمات الأخرى.
- توزيع الأدوار: تمثل هذه العملية إحدى الركائز الأساسية داخل التنظيم، حيث يُكلّف كل عضو بمهمة محددة يُجزئها وفقاً لطريقته الخاصة.
- نظام السلطة الإشرافية: يُقصد به منح الثقة لأفراد معينين داخل التنظيم بما يُمكنهم من تولي مواقع إشرافية ضمن التسلسل الهرمي، لتوجيه الآخرين ومتابعة سير العمل.
- نظام الاتصال: يتمثل في ضمان تواصل دائم وفعال بين الأعضاء، عبر قنوات ووسائل متعددة، بما يتماشى مع طبيعة المهام والسرعة المطلوبة في تبادل المعلومات.
- نظام المساهمة والمقابل: يُشير إلى تحديد دقيق للحقوق والواجبات لكل عضو، حيث يُطالب بتنفيذ المهام الموكلة إليه، ويتلقى في المقابل أجرًا متفقاً عليه مسبقاً.
- الهيكل التنظيمي: يُعبّر عن البنية الداخلية للتنظيم، حيث تتضح من خلاله المهام والصلاحيات، وتُحدّد مواقع الأقسام والفروع، وكذلك طبيعة العلاقات الرأسية والأفقية بينها.

9. النماذج البنائية المختلفة للبنية التنظيمية:

تُعتبر النماذج البنائية للبنية التنظيمية أدوات أساسية تحدد كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، وتُبيّن طرق التنسيق بين مختلف الوحدات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، تتمثل في:¹

¹ محمد بوخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2001، ص 17.

الإدارة بالقرب ومركزية التسيير: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإدارة مباشرة من قبل المالك أو المسير، ما يجعل المركزية في اتخاذ القرار سمة بارزة وضرورية وليست عبئاً. يعود ذلك إلى صغر حجم المؤسسة، وبساطة الهيكل التنظيمي، وقرب المسير من العمليات اليومية. هذا القرب يعزز من الكاريزما القيادية للمسير ويجعل قراراته أكثر تأثيراً وفعالية. كما أن معرفة المسير لموظفيه بشكل فردي تقوي العلاقات الداخلية وتسهل الاتصال، مما يجعل المركزية أكثر قبولاً ومرغوبة.

مركزية القرار وهيكل المؤسسة: وفقاً لـ "مينتزرغ"، فإن القمة الاستراتيجية في هذه المؤسسات غالباً ما تكون مكونة من فرد واحد، حيث يُدمج هذا الدور مع المركز التشغيلي. ويرتبط ذلك بالهيكل المدمج والبسيط للمؤسسة، الذي يسمح بتقليص الخط الهرمي لصالح الاتصال المباشر. غير أن هذه المركزية تصبح غير فعالة عندما يحدث تشتت جغرافي في المؤسسة، إذ يؤدي غياب القرب المكاني إلى خلل في التنسيق، حتى وإن بقيت القرارات الاستراتيجية في يد المؤسسة الأم.

الإدارة بالقرب وتقسيم العمل: في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يكون تقسيم العمل ضعيفاً، حيث يضطلع المسير بعدة أدوار تنفيذية وإدارية في الوقت ذاته. ويؤدي صغر حجم المؤسسة إلى قلة الوظائف وتداخل المهام، ما يجعل من الصعب التمييز بين المسؤوليات. القرب الوظيفي يساعد الموظفين على مراقبة المشكلات وتقديم حلول جماعية، ويعزز التفاهم بينهم من خلال التواصل المتكرر والمباشر. أما في حالة التشتت الجغرافي، فتعتمد المؤسسة إلى التخصص وتقسيم المهام بشكل أوسع لتعويض غياب القرب، ما يؤدي أحياناً إلى زيادة المركزية أيضاً.

الإدارة بالقرب وتنسيق العمل: يعتبر "التكيف المتبادل" أحد أهم آليات التنسيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعتمد أساساً على الاتصال المباشر وغير الرسمي بين الأفراد. يصف "مينتزرغ" هذا النوع من التنسيق بأنه مناسب للبيئات التي يسودها القرب الوظيفي، وهو ما يتوفر في هذه المؤسسات. كما أن الإشراف المباشر، حيث يتحكم المسير بعمل موظفيه بشكل يومي، يعد آلية فعالة في ظل هذا القرب. لكن مع التوسع المكاني، تصبح هذه الآليات أقل فاعلية، ما يدفع المؤسسة إلى استخدام التتميط والتوحيد كأساليب بديلة للتنسيق الإدارة بالقرب ونظام المعلومات: يعتمد نظام المعلومات في

¹مرسلا ب مريم، سويسى عبء الوهاب، الممارسات التنظيمية فى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية، مقال فى مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد01، 2021، ص 137-138 .

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العلاقات الشخصية والاتصال المباشر، سواء مع الموظفين أو العملاء أو الموردين. ويُعد هذا النمط مرناً وغير رسمي، ويتوافق مع الطبيعة المدمجة والبسيطة للمؤسسة. القرب من السوق والعملاء يتيح للمسير فهماً أعمق للتقلبات السوقية.

10. البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النموذج مين تزيبرغ:

الأسس النظرية لنموذج منتزبرغ:

تم تطوير نموذج منتزبرغ، المعروف أيضاً باسم "التكوينات الخمسة للهيكل التنظيمي"، على يد الباحث هنري منتزبرغ، أحد نظري الإدارة البارزين، خلال سبعينات وثمانينات القرن العشرين، وقد تأثر عمله بمزيج من الملاحظات التجريبية ودراسة الحالة والتحليلات المفاهيمية.

بدأ منتزبرغ في تحدي للإدارة والهيكل التنظيمي، ولاحظ أن المؤسسات الحقيقية أكثر تعقيداً وتنوعاً مما تقترحه النظريات التقليدية. كانت هذه الفترة بمثابة بداية بحثه حول كيفية عمل المؤسسات في الممارسة التنظيمية. أجرى دراسات تجريبية واسعة النطاق على المؤسسات من مختلف الأحجام والصناعات. ولاحظ كيف تم هيكلة هذه المؤسسات فعلياً وكيف تعمل. قادت ملاحظاته إلى تحديد التكوينات التنظيمية المختلفة التي تم تقديمها في نموذجها في عام 1983 نشر كتابه بعنوان: « Structure in five: Designing Effective Organization » الذي عرض فيه نموذجاً مفصلاً للهيكل التنظيمي وشكل هذا العمل نقطة تحول في هذا المجال. واصل تطوير أفكاره في السنوات التالية، وأصبح نموذجه معتمداً ومرجعاً هاماً في فهم هياكل وثقافات المؤسسات، كما استخدمه العديد من ممارسي الإدارة لتقييم وتصميم الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع البيئات المتغيرة.¹

● جوهر الهيكل التنظيمي في المؤسسة حسب نموذج "منتزبرغ":

ينتقد "منتزبرغ" الفكرة التقليدية التي تفترض وجود طريقة مثلى واحدة لإدارة المؤسسات، ويقترح بدلاً من ذلك مقارنة تعتمد على تنوع الأساليب حسب طبيعة المؤسسة وظروفها. فهو يرى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتكيف مع عدة عوامل، ويعرف المؤسسة على أنها عمل جماعي يسعى لتحقيق هدف مشترك،

¹ مريم مرسلاب، تحليل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg، دراسة حالة مؤسسة كولينكو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 47.

بينما يكون دور المدير هو تنسيق وتقسيم المهام لضمان تحقيق هذا الهدف، يعتمد النموذج على تحليل شامل لمكونات الهيكل التنظيمي لفهم تعقيد المؤسسة، من خلال دراسة العناصر مثل الهيكل، نظام التشغيل، الدعم، تدفق المعلومات والقيم، وتحليل تفاعلها معا.¹

1. التسلسل الهرمي:

يحدد التسلسل الهرمي ترتيب مستويات السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة. فهو يخلق هيكلًا هرميًا حيث تتخذ المستويات الأعلى قرارات استراتيجية أوسع، بينما تكون المستويات الأدنى مسؤولة عن التنفيذ التشغيلي. إن توزيع الأدوار في عملية صنع القرار يمكن أن يختلف اعتمادًا على الثقافة التنظيمية وحجم المؤسسة وفي تعقيد عملياتها، في مؤسسة لا مركزية أكثر انبساطًا، على سبيل المثال، قد تتمتع المستويات الأدنى بسلطة أكبر في اتخاذ القرار، بينما في هيكل أكثر هرمية، غالبًا ما تكون سلطة اتخاذ القرار أكثر تركيزًا في المستويات الأعلى.²

2. آليات التنسيق:

يتحقق تنسيق العمل داخل المؤسسات من خلال عدة آليات، أولها التكيف المتبادل الذي يعتمد على التواصل غير الرسمي بين الموظفين، ويستخدم بشكل طبيعي في المؤسسات البسيطة. ومع نمو المؤسسة، يستخدم الإشراف المباشر حيث يراقب شخص أعمال الآخرين.³

3. تصميم نظام اتخاذ القرار (المركزية واللامركزية) في المؤسسة:

أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو درجة المركزية واللامركزية.

المركزية:

في الهيكل التنظيمي المركزي، يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في أعلى التسلسل الهرمي أي المستويات العليا ومن الإدارة، مثل المديرين لديهم سيطرة واسعة على عمليات صنع القرار تشمل إيجابيات المركزية

¹ Mintzberg، H. (1983). Structure In Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall.، p2.

² Robbins، S. P.، & Coulter، M. (2018). Management (14e éd.). Pearson.، p6.

³ Mintzberg، H. (1989). Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. Free Press، pp188-191

اتخاذ قرارات أكثر تنسيقاً، والقدرة على الحفاظ على رقابة مشددة على العمليات، القدرة على موازنة إجراءات المؤسسة معروية أو استراتيجية شاملة. ومع ذلك فإنه يمكن أن يؤدي أيضا إلى البيروقراطية المفرطة، التأخير في اتخاذ القرار للاستجابة بسرعة للتحديات المتغيرة في البيئة، والإفتقار إلى المرونة اللازمة.¹

اللامركزية :

في المقابل، يقوم الهيكل اللامركزي بتعويض المزيد من سلطة اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي، وهذا يعني ان المديرين والموظفين في المستويات الأدنى لديهم حرية اكبر لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مجالات مسؤوليتهم. يمكن ان تعزز اللامركزية عملية اتخاذ القرار بشكل اسرع لأنها تمنع تصعيد كل قرار إلى أعلى التسلسل الهرمي. كما يمكن ان يشجع على قدر اكبر من المساءلة داخل المؤسسة، لأن العاملين على الأرض يشاركون بشكل اكبر في القرارات التي تؤثر عليهم. ومع ذلك، يمكن أن تؤدي اللامركزية إلى نقص التنسيق الشامل وفقدان السيطرة المركزية على العمليات ومن المهم ان نلاحظ ان درجة المركزية او اللامركزية قد تختلف تبعا للتكوين التنظيمي المحدد.²

4. مستويات تخصص المهام حسب منتزبرغ:

يعد تخصص المهام مفهوما أساسيا في نمذج منتزبرغ فيما يتعلق بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، يركز هذا البعد على درجة تخصص أعضاء المؤسسة في مهام محددة بناء على مهاراتهم ومجالات خبرتهم.

أ/التخصص المرتفع:

عندما يكون التخصص في المهمة مرتفعا، يصبح الأفراد أكثر كفاءة في أداء مهام محددة، مما يعزز الإنتاجية والدقة، خاصة في الأعمال المتكررة والمعقدة. ومع ذلك، قد يؤدي التخصص المفرط إلى ضعف التواصل، وقلة فهم الصورة الكاملة للعمل، والشعور بالملل.³

¹ Mintzberg، H. (1982). Structure Et Dynamique Des Organisations. Prentice Hall، p195

² Mintzberg، H. (1982)ibidl، p80

³ De Jong، J. P. J.، & Den Hartog، D. N. (2019). Task Specialization and Performance: A Meta-Analysis. Journal Of Management، 45(2)، pp682-716.

ب/التخصص المنخفض:

تخصص المنخفض في المؤسسات حيث يتولى الموظفون مهام متعددة مما يعزز الفهم الشامل والتواصل، لكنه قد يقلل الكفاءة في المهام المتخصصة.¹ وتوضح أن اختيار مستوى التخصص يعتمد على أهداف المؤسسة وطبيعة عملها، ويشير نموذج منتزيرغ إلى نوعين من التخصص:

عمودي وأفقي:

لتخصص العمودي للمهام: التخصص العمودي للمهام يعني توزيع المسؤوليات والمهام عبر مستويات مختلفة داخل هيكل المؤسسة، من الإدارة العليا إلى الموظفين، بحيث يكون لكل مستوى مهام وسلطات محددة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

تخصص المهام الأفقية: يشير تخصص المهام الأفقية إلى توزيع المهام بين وحدات أو فرق العمل التي تعمل في نفس المستوى الإداري داخل المؤسسة، حيث تتخصص كل وحدة في أنشطة معينة هذا التخصص يمكن أن يعزز الكفاءة والتنسيق، لكنه قد يؤدي أيضا إلى ضعف التواصل ورؤية مجزأة للعمل.³

5- الوحدات الداعمة حسب نموذج منتزيرغ:

تعتبر أنظمة الدعم، في نموذج منتزيرغ، عنصرا حيويا لتوفير الدعم اللازم للعمليات الأساسية للمؤسسة وهي تشمل مجموعة من الوظائف والخدمات التي تمكن المؤسسة من العمل بفعالية وكفاءة. هنا توسيع لهذا المكون:

¹ Zhang, L., Tucker, E., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Task Specialization on Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Human Resource Management Review*, 32(2), pp167-183.

² Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2017). Work Design: A Review of The Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp463-498.

³ Bélanger, F., & Lapointe, F. (2021). The Impact of Work Specialization on Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis of Individual-Level Studies. *Journal Of Organizational Behavior*, 42(2), pp252

1. وظائف الدعم اللوجستي:

تشير وظائف الدعم اللوجستي إلى الوحدات المتخصصة داخل المؤسسة التي تقدم الدعم للعمليات الأساسية دون المشاركة المباشرة في إنتاج السلع أو الخدمات، وتشمل أقسام مثل الموارد البشرية المحاسبة، تكنولوجيا المعلومات، وغيرها، وكل قسم يؤدي دورا محددا يساهم في ضمان سير العمل بسلاسة.

تهدف الوظائف الداعمة إلى تحسين العمليات من خلال تطوير السياسات والإجراءات لضمان الكفاءة والجودة وإدارة المخاطر، وتعمل غالبا بالتنسيق مع إدارات أخرى مثل التنسيق بين سلسلة التوريد والإنتاج. ورغم عدم مشاركتها المباشرة في صنع القرار الاستراتيجي، إلا أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية، مثل دور القسم القانوني في إدارة المخاطر القانونية.¹

2. نظام الدعم التقني:

يتضمن نظام الدعم التقني في نموذج منتزيرغ محللين وموظفين يقدمون الدعم للمؤسسة من خلال مساعدة العاملين، دون المشاركة المباشرة في العمل التشغيلي. يقوم المحللون بجمع البيانات وتحويلها وتقديم توصيات لتحسين الأداء، كما يشاركون في تصميم وتخطيط الأنشطة، ويقدمون التدريب والدعم لحل المشكلات وتحسين الكفاءة وجودة العمل داخل المؤسسة.²

يلعب المحللون دورا مهما في إدارة التغيير داخل المؤسسة من خلال تسهيل التحولات الكبرى، وضمان تدريب الموظفين. وتعد البنية التقنية في نموذج منتزيرغ عنصرا أساسيا يربط بين الإدارة والعمليات، مما يساهم في تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة.

المؤسسة كنظام لتدفق المعلومات :

إن المؤسسة تعمل كنظام لتدفق المعلومات عبر مستوياتها التنظيمية المختلفة. يتم اتخاذ القرارات على مستويات متعددة، حيث يتواجد بعض صناعات القرار في قمة الهرم التنظيمية، بينما يتواجد آخرون في

¹ Azevedo, P., Carvalho, A., & Sousa, A. (2022). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance. Journal Of Business Logistics, 43(2), pp196.

² Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). Management Information Systems: Managing The Digital Firm (16th Ed.). Pearson Education, p356.

مستويات أدنى. يعد التواصل بين هذه المستويات عنصراً أساسياً في الإدارة الفعالة للمؤسسة، حيث يشير إلى كيفية تدفق المعلومات داخل الهيكل الهرمي من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى والعكس. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى اتخاذ قرارات لامركزية على مستويات معينة لتمكين الإستجابة المناسبة للتحديات والفرص¹.

الإتصال بين المستويات الهرمية: الإتصال بين المستويات الهرمية في المؤسسات يشمل:

- الإتصال التنازلي : من الإدارة إلى الموظفين لنقل الأهداف والتوجيهات عبر قنوات مثل الاجتماعات والوثائق.
- الإتصال التصاعدي : من الموظفين إلى الإدارة، لنقل الإقتراحات والمشكلات، مما يساعد في تحسين القرارات والعمليات.
- الإتصال الأفقي: بين الموظفين في نفس المستوى أو في أقسام مختلفة التعاون وتبادل المعلومات وحل المشكلات بشكل جماعي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات المشتركة، وأدوات التعاون عبر الأنترنت، ومجموعات العمل².

¹ مريم مرسلاب، مرجع سبق ذكره، ص59.

² Miller, K., & Barbour, J. (2014). Organizational Communication: Approaches And Processes. Edition 7 Cengage Learning. p17.

خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل، يتضح ان الممارسات التنظيمية تمثل إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في كيفية تسيير وتنظيم العمل. فهي لا تقتصر فقط على تنظيم المهارات الإدارية بل تساهم أيضا في تحسين جودة القرارات وتوضيح الأدوار وتكامل الجهود بين الأفراد لذا فإن تطوير الممارسات التنظيمية وتحديثها تعد ضرورة لضمان قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة.

الفصل الثالث: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي

تمهيد

1. مفهوم وأهمية التحول الرقمي
2. أبعاد التحول الرقمي
3. متطلبات التحول الرقمي
4. معايير التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي
5. العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي:
6. مفهوم البيئة التنظيمية
7. علاقة البيئة التنظيمية بالمؤسسة:
8. أبعاد البيئة التنظيمية
9. مفهوم وأبعاد العوامل التنظيمية

خاتمة الفصل

تمهيد:

يمثل التحول الرقمي أحد المحاور الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في الجزائر من خلال تبني التقنيات الرقمية بشكل مدروس وفعال في مختلف القطاعات بما فيها قطاع التعليم العالي حيث يشكل خطوة جوهرية نحو تطوير المنظومة الجامعية في مواكبة التغيرات المتسارعة في عصر التكنولوجيا.

إذ يشكل التحول الرقمي عنصرا أساسيا في تطوير البيئة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث يؤدي إلى تحسين الكفاءة و المرونة في الأداء من خلال توظيف التقنيات الحديثة في مختلف العمليات وفي المقابل تلعب البيئة التنظيمية دورا مهما في نجاح جهود التحول الرقمي، إذ تؤثر الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، و الهيكل الإداري على مدى تقبل المؤسسة للتغيير و قدرتها على تبني الحلول الرقمية بفعالية، إن وجود بيئة تنظيمية داعمة، تتسم بالمرونة و الإنفتاح على الابتكار، يعد شرطا أساسيا لتحقيق التحول الرقمي المستدام، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع جودة خدماتها

1. مفهوم وأهمية التحول الرقمي

1-1 مفهوم التحول الرقمي

تتعدد واختلقت آراء الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي، حيث قدم كل منهم تعريف خاصا به، وفي هذا السياق سنركز على عرض مجموعة من هذه المفاهيم هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وابتكار خدمات منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل.¹

كما يعرف بأنه ذلك التحول الذي يتطلب نموذج عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات، وكذا تحسين الكفاءات التشغيلية وتخفيض التكلفة والاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء والجمهور من أجل التفوق على المنافسين²

حسب مات التحول الرقمي يتضمن تطبيق تكنولوجيا المعلومات من أجل تغيير مفاتيح الأعمال، العمليات، المنتجات، الهياكل التنظيمية، حيث ذكر أن للتحول مزايا متعددة على غرار زيادة المبيعات والإنتاجية والابتكار أين تعتبر الرقمنة كإعادة لتشكيل الأعمال من أجل بلوغ ما يسمى بتعددية القنوات وعبر الوظائف³

ومن خلال تعريفات السابقة نلاحظ أن التحول الرقمي هو استخدام الوسائل الرقمية في المؤسسة من أجل تطوير طرق العمل وتحقيق أداء أفضل وكفاءة أعلى.

¹ عبيدة سليمة، محمد علي حسن الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، جامعة لونيبيسي علي،

جامعة البليدة 02، السنة 2023، الصفحة 451

² نفس المرجع السابق، عبيدة سليمة، صفحة 451

³ نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة المعهد العلوم الاقتصادية، المجلد

23 العدد 2 السنة 2020، ص 562

1-2 أهمية التحول الرقمي:

إتاحة الفرصة للباحث الأكاديمي أو الطالب من الوصول إلى المعلومات والحصول عليها من أصولها أو فروعها، وسهولة وسرعة في تحصيلها بأشكالها المختلفة سواء بالصورة أو الصوت مما يقلل من الجهد والوقت وتكلفة الحصول عليها.

كما توفر إمكانية حفظ ملفات الأساتذة أو أعمالها البحثية وصيانتها من التلف حيث وفرت له العديد من المنصات الإلكترونية والتي مكنته من رفع بياناته الشخصية عليها (أبحاثه، مؤهلاته العلمية...) كما سهلت بعض المنصات الرقمية ومواقع الويب عليه عملية التواصل الاجتماعي على نطاق واسع مثل الفايسبوك، تويتر ما مكنه من بناء علاقات مع مجموعة من الباحثين تشاركه نفس الاهتمام في الفضاء الرقمي وبالتالي تبادل الخبرات والمهارات والمعارف والاستفادة من بعضهم.¹

2. أبعاد التحول الرقمي:

إستخدام التقنيات الرقمية التكنولوجية: وينطوي تحت هذا البعد مدى قدرة المنظمة على استعمال واستغلال تكنولوجيا المعلومات وطموحها التكنولوجي في المستقبل وتتمثل في :²

- التغييرات في خلق القيمة: ويتعلق بمدى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للشركات وإلى أي مدى تتحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية، حيث توفر هذه الإنحرافات فرصا للتوسع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية.
- التغييرات الهيكلية: والتي تشير للاختلافات في اعدادات التنظيمية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هيكل المؤسسات الكلاسيكية، حيث توفر هذه الإنحرافات فرصا للتوسع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية .
- الجوانب المالية: وتشمل قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المالية بسبب تناقص الأعمال الأساسية والتي تمثل مصدر رئيسي لتمويل متطلبات التحول الرقمي كونها المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحول الرقمي.

¹ بحاش وفاء، التحول الرقمي و دوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية،

المجلد 09، العدد 02 تاريخ النشر 2025، ص 30

² بحاش وفاء ، نفس المرجع السابق، ص 33.

3. متطلبات التحول الرقمي

تتمثل متطلبات التحول الرقمي في مايلي:¹

- الخبرة:

التحولات الرقمية الناجحة تثمر تجارب إيجابية لجميع الأطراف المعنية. وتُعد هذه المبادرة خطوة نحو تحسين أساليب التواصل، حيث يُمكن للتحول الرقمي أن يعزز كفاءة الموظفين على اختلاف مستوياتهم. من الضروري أن تدرك المؤسسة رحلة المستخدم وسلوكياته وتوقعاته قبل الشروع في أي استثمار تقني، كما ينبغي أن تُبنى هذه التوقعات كأساس للاستثمار، بدلاً من محاولة إجبار المستخدمين على التكيف مع عمليات جديدة. ويكون السبيل الأمثل لتحقيق ذلك عبر التركيز أولاً على تجربة العميل.

- الأشخاص:

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مزدوجًا في التحول الرقمي، فهي إما أن تكون محفزًا رئيسيًا له أو عائقًا أمامه. لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية إذا تم تجاهل الأفراد المتأثرين بالتغييرات التكنولوجية. من المهم كذلك تعيين قادة تغيير يدعمون ويعجلون عملية التحول. فبدون الكفاءات المناسبة أو الاهتمام بالعنصر البشري، ستواجه المنظمة تحديات كبيرة. المنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتلتزم بتطويرهم وتُقدّر أفكارهم، تُؤسس لولاء يسهل معه تنفيذ إدارة التغيير داخل المؤسسة. ويمكن تلخيص هذه النقطة فيما يلي:

- تبني نماذج فعالة لتحديد المواهب.
- إعادة النظر في العلاقات التقليدية ضمن بيئة العمل.

- التغيير:

لا يمكن إحداث أي تحول رقمي حقيقي دون تبني ثقافة التغيير. فالتغيير يساهم في توضيح التوقعات ورسم أهداف واضحة، وهو في جوهره متعلق بالأشخاص. إذ لا يمكن ضمان نجاح أي مبادرة تغيير دون دعم الموظفين. على القيادة أن تكون حاضرة ومواكبة لمسار التحول، مع وضع إستراتيجية

¹ زمور جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024، ص

فاعلة لتشجيع التغيير ومواجهة الضغوط المصاحبة، إلى جانب تهيئة البيئة المناسبة وتوفير الأدوات التي تمكن الموظفين من التكيف مع التغيير وتحقيق النجاح.

- الابتكار:

الابتكار شرط أساسي لتحقيق التحول الرقمي. ووفقاً لـ *Harvard Business Review*، فإن الابتكار هو "القدرة على تطوير فكرة أو منتج أو أسلوب أو أي عنصر آخر بطريقة أكثر فاعلية وكفاءة وملاءمة". قد يكون الابتكار ثورياً يغير قواعد اللعبة، أو تدريجياً يضيف قيمة ملموسة تحسن رضا العملاء وتعزز التميز في السوق. إن ترسيخ ثقافة التفكير الابتكاري في المؤسسة أمر حيوي، ويتطلب ذلك بيئة تشجع على التواصل الحر، والتعاون، والإبداع. الابتكار المستمر لا يُعزز فقط المنتجات والخدمات، بل يدفع بالتحول الرقمي من خلال خلق مساحة لحل المشكلات بطرق مبتكرة عند مواجهة التحديات.

- القيادة:

يجب على القادة أن يكونوا سباقين، يتحسسون الفرص ويستبقون التحديات. ومع التسارع الكبير في تطور التكنولوجيا، لا مجال للتراخي أو الانتظار. على القائد أن يضيف طابعاً من النظام والانضباط، وأن يُدقق في جميع الخيارات المتاحة بعناية، ويفكر بطريقة مختلفة عن الآخرين. تقع على عاتق القيادة مسؤولية وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، وتوجيه الفرق لتحقيق تحول رقمي ناجح. القيادة الفعالة لا تكفي بمجارة التحول الرقمي، بل تقوده بكل وعي واستباقية.¹

4. معوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي

من خلال الدراسات والأبحاث التي تم مناقشتها أن العراقيل والتحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي يمكن تقسيمها إلى فئات أوسع تتضمن:²

التحديات البيئية: ترتبط غالباً بالبيئة الخارجية (تحديث البنية التحتية، مشاكل التمويل، توظيف أفراد مؤهل... إلخ

¹ زمر جمال، المرجع السابق، ص 19.

² دخان حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد

التحديات الاستراتيجية: والتي تتضمن قضايا ترتبط بالسياسيات الداخلية للجامعة وهيئاتها الإدارية، حيث أن غالبية إدارات مؤسسات التعليم العالي تميل إلى إعطاء الأولوية للقضايا والمشكلات الإدارية وتأجيل القرارات الحاسمة والاستراتيجية ذات الطبيعة طويلة المدى كتبني التحول الرقمي.

العقبات التنظيمية: مثل الهياكل غير الداعمة للتحول الرقمي ومنها الهيكل الرأسي الذي يؤدي إلى عمل الكليات والأقسام بشكل مستقل مما يجعل من الصعب تنسيق وتنفيذ مبادرات.

التحول الرقمي التي تتطلب التعاون والتواصل بين الوظائف، كما أن الهياكل الرأسية تنشأ مقاومة للتغيير، كما يؤدي الهيكل الهرمي إلى عملية صنع قرار بطيئة، حيث يتم اتخاذ القرارات على مستويات عديدة من التسلسل الهرمي مما يؤدي إلى زيادة البيروقراطية، وبالتالي يتم عرقلة التحول الرقمي التي تتطلب قرارات سريعة والقدرة على الاستجابة السريعة للظروف المحيطة

التحديات التكنولوجية: والتي تتمثل أساساً في جلب واستخدام التكنولوجيا الرقمية، وبالتالي فإن العراقيل التي تتمثل أساساً في الافتقار إلى بنية تحتية مهيأة لتكنولوجيا المعلومات، ومخاطر معايير أمن تكنولوجيا المعلومات، والأنظمة القديمة، وجودة البيانات غير الموثوقة، ومخاطر الأمن السيبراني هي أمور بالغة الأهمية ويتوجب معالجتها وأهذها بعين الاعتبار عند دمج التكنولوجيا الرقمية ضمن نموذج العمل بمؤسسات التعليم العالي

العقبات الثقافية: حيث تتناول المعوقات الثقافية مسألة مقاومة التغيير، إما كظاهرة نظامية في ضوء التغيير التدريجي و المستمر الناجم عن التحول الرقمي، حيث تميل الأنظمة إلى تحقيق الإستقرار والتوازن الداخلي، وهو ما يجعلها مقاومة للتغيير وبما أن العالم يتغير باستمرار، فإن الأنظمة بحاجة إلى التكيف مع التغيير، ويعوق تحول مؤسسات التعليم العالي من القديم إلى الرقمي "المنطق السائد، حيث تتأثر المؤسسات العالي التعليم بمقاومة التغيير في العقليات والسلوكيات، وبالتالي غالباً ماتتمتع مؤسسات التعليم العالي بثقافة محافظة وبيروقراطية تعطي الأولوية للإستقرار والتقاليد على التغيير، وتؤدي هذه الثقافة إلى مقاومة مبادرات التحول الرقمي ونقص دعم الإصلاح والتكيف مع الوضع الجديد.

5. العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي:

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي. فقد وجد Henriette etc al إن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل الشركة، والتي قد تؤثر على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية. تشير مراجعة أبيات موضوع الدراسة أم نجاح التحول الرقمي يتطلب الآتي :

نشر التطبيقات الإلكترونية الأكثر إمام عمليات القرصنة والتشويش وكذا تأثير الكوادر البشرية وتأهيلها بما يتلائم مع عمليات الرقمنة ، وتمكينهم من العمليات الإدارية واستخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية ، ضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الإجتماعي ، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن ثم توسيع دائرة استخدامها، وبناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته ، وتحليل نقاط الضعف، القوة ومسح الفرص والتهديد بالبيئة الخارجية.

6. البيئة التنظيمية

يعرف محمود سلمان العميان البيئة التنظيمية بأنها البيئة الداخلية مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها. يوضح هذا التعريف حقيقة مفادها أن البيئة التنظيمية هي البيئة الداخلية للمنظمة والتي تتكون من العناصر المادية كآلات والأفراد وغير مادية كالقيم والمعتقدات وغيرها فهي بذلك تمثل الحيز الذي يزاول فيه الفرد عملها.¹

يعرف محمد بومخولف البيئة التنظيمية بأنها 'الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والأنظمة التي تعمل داخل المنظمة أو التي تعمل المنظمة في إطارها'. ويتضح من هذا التعريف أن البيئة التنظيمية تمثل مجموعة التفاعلات والعوامل المتغيرة التي تؤثر في عمل المنظمة من الداخل، وتشكل الإطار الذي تتم فيه مختلف الأنشطة التنظيمية.²

¹ محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2005 ،ص 305.

² محمد بومخولف،التنظيم الصناعي والبيئة ، ط 1،شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر، 2001 ،ص 27.

يشير هذا التعريف أن البيئة التنظيمية تتكون من مزيج من الثقافة التنظيمية، أسلوب الإدارة، وتفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض داخل السياق العام للمنظمة

7. علاقة البيئة التنظيمية بالمؤسسة:

المنظمات تعتمد على بيتها للبقاء والنمو والإستمرار، وهناك علاقة واضحة بين البيئة وبنية المنظمة، وتحديد الأبعاد الأساسية لبنيتها، وهي التعقيد والرسمية والمركزية¹

- علاقة البيئة بالتعقيد: أظهرت الدراسات وجود علاقة عكسية بين تأكيد البيئة ومستوى التعقيد، حيث يجب أن تكون الوحدات الفرعية التي تعتمد على البيئة أقل تعقيدات للتفاعل بشكل أفضل مع البيئة، وقد وجد بعض الباحثين أن المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على البيئة تمتلك مستويات إدارية أقل.
- علاقة البيئة بالرسمية: تتجه البيئة المستقرة نحو الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريع وبسبب التأثير الكبير للبيئة. الديناميكية على تقليل الرسمية، فإن المنظمات تقوم بتغيير كثافة رسميتها بين الأقسام تبعاً لطبيعة علاقة القسم مع البيئة. فالأقسام التي تتفاعل مع البيئة مباشرة تزيد المنظمة من رسميتها فيها.
- علاقة البيئة بالمركزية: كلما زاد تعقيد البيئة، زادت اللامركزية في بنية المنظمة. وبغض النظر عن الإستقرار أو الديناميكية فإن العوامل البيئية المختلفة تظهر أن المنظمة تكون أكثر قدرة على مواجهة عدم الإستقرار باللامركزي.

8. أبعاد البيئة التنظيمية

تتمثل أبعاد البيئة التنظيمية في مايلي:²

الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي الإطار العام الذي يوضح الإدارات والأقسام المختلفة داخل المنظمة. من خلاله تُحدد خطوط السلطة وتسلسلها بين الوظائف المختلفة، كما يُبين الوحدات الإدارية التي تتعاون فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ جليل محمد الأمين، براهيم يوسف البيئة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي، جامعة الجلفة، كلية العلوم الانسانية و

الإجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، السنة 2024/2023، صفحة 30-31

² فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مقال في مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد، 01، 2020، ص 37-38.

الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من القيم والافتراضات والمعاني والتوقعات المشتركة بين أفراد المنظمة أو إحدى وحداتها، والتي تُستخدم لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

الاتصالات الإدارية: يُعد الاتصال وظيفة إدارية أساسية ترتبط بجوانب العمل الإداري المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهو يُعنى بتبادل الأفكار والمعاني بهدف التأثير في التصرفات. ويؤدي الاتصال دورًا محوريًا في تحقيق الفهم المشترك، وربط مكونات المنظمة، وتوضيح طبيعة المهام والسلطة والمسؤوليات.

القيادة الإدارية: ترتبط القيادة داخل البيئة التنظيمية بقدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم لأداء المهام المطلوبة، وبناء الالتزام تجاه السلوكيات الإيجابية وتجنب السلبية. القيادة ليست مجرد ممارسة إدارية، بل هي دور إنساني يؤثر في الأفراد ويدفعهم نحو أداء متميز.

الحوافز: تعرف الحوافز بأنها العوامل التي تثير دافعية الفرد من خلال مؤشرات خارجية تدفعه لتوجيه سلوكه نحو إشباع حاجاته. وتعكس الحوافز وعي الأفراد بوجود نظام مكافآت عادل، يربط الأداء الجيد بالمكافآت، ويعتمد مبدأ الثواب أكثر من العقاب. تشمل الحوافز الترقية، والرواتب، والتقدير الشخصي، وتطور المسار المهني.

9. مفهوم العوامل التنظيمية

1.9 مفهوم العوامل التنظيمية

تُشير إلى مجموعة من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، مثل أسلوب القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي، والتشريعات المطبقة، ونظام الحوافز، إلى جانب خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. وتُساهم هذه العوامل في تعزيز إنتاجية العامل، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة ككل.¹

¹ اسعيد حدة، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص18.

2.9 أبعاد العوامل التنظيمية

تعددت وجهت نظر الباحثين فيما يتعلق بأبعاد العوامل التنظيمية، وهذا يعود لاختلاف بيئة الأعمال لكل مؤسسة، إلا أننا سنعمد الأبعاد التالية:¹

- الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وللهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فهو أداة هامة وهادفة تساعد تساعد التنظيم على الوصول إلى الأهداف المرسومة، ويعتمد نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي ناجح، وقدرتها على تحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق والملاءمة بين هيكلها وأهدافها، وكذلك كفاءة العنصر البشري وكفاءة مواردها المادية، ويجب أن يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة حتى تستطيع المنظمة مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.

- البيئة العمل المادية:

هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي، سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة، وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى التحسين مثل الإنارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.

¹ وهيبية حمويه، أثر العوامل التنظيمية على الإرتباط الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة 2018/2019، صفحة 03.

- نمط القيادة:

يعتبر نمط القيادة السائد من أهم العناصر التنظيمية التي تؤثر على الأداء، وتعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وهناك من يعرف القيادة على أنها "القدرة على التأثير في الأخيرة واستمالتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق التفاعل المطلوب بينهم للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

- الاتصال الإداري

تمثل الاتصالات عصب الحياة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يمضي العمال اغلب وقتهم أثناء الممارسات الإدارية في عمليات اتصالات مع الآخرين سواء كانوا أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، أو جهات وأطراف خارجية، فالإتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وهو الوسيلة التي من خلالها تستطيع الإدارة نقل أهداف التنظيم إلى مستويات مختلفة فالتفاعل داخل التنظيم يعتمد على الإتصال باعتباره أداة نقل المعلومات، والوقائع والأفكار من شخص إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مستوى تنظيمي معين لآخر، فالإتصال التنظيمي هو المورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالتنظيم.

- التدريب:

التدريب هو عملية تنطوي على اكتساب المعرفة وزيادة المهارة والمفاهيم، والقواعد لتغيير مواقف وسلوكيات الفرد لتعزيز أداء الموظفين وقد يتم التدريب بطريقتين: تدريب الموظف أثناء المهمة الخاصة به أو استدعاء الموظفين إلى برامج تدريبية لتعلم مهامهم.

ان برامج التدريب ليست فقط لتطوير الموظفين، ولكن أيضا تساعد المؤسسة للاستخدام الامثل للموارد البشرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تجعلها في مركز قوي لمواجهة المنافسة والبقاء على القمة وهذا يعني ان هناك فرق بين المؤسسات التي تتبنى التدريب والمؤسسات التي لا تفعل ذلك.¹

¹ لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحويل الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائر للإقتصاد و المالية، المجلد

خاتمة الفصل الثالث

في الختام، التحول الرقمي أصبح ضروريا في مؤسسات التعليم العالي، لأنه يساعد في تطوير العمل وتحسين الخدمات . ولا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يشمل تغيير طريقة العمل ولنجاح هذا التحول، تحتاج المؤسسة إلى تجهيزات مناسبة، وبيئة تشجع على التغيير، وتعاون من الجميع. ومع التخطيط الجسد، يمكن تحقيق نتائج أفضل ومواكبة التطور.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات الميدانية

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصل السابق الجانب النظري المتعلق بالممارسة التنظيمية والتحول الرقمي، سنركز في هذا الفصل على الجانب التطبيقي من الدراسة. وللإجابة على الإشكالية المطروحة، سنقوم بدراسة حالة تشمل مجموعة من موظفي جامعة عين تموشنت، وذلك من خلال الملاحظة وإجراء مقابلات معهم.

10- مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة خطوة حاسمة في تصميم البحث العلمي ،حيث تساهم هذه المجالات في تحديد نطاق البحث وتسهيل عملية الالمام بالدراسة. تشمل مجالات الدراسة المجال الزمني والمكاني والبشري.

- **المجال الزمني:** ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الحالية،حيث تم إختيار موضوع الدراسة في 01 نوفمبر 2024.

بعد ذلك قمنا بدراسة إستطلاعية حيث تساعدنا على التعرف على البيئة المادية وتحديد نطاق البحث بشكل اكثر دقة ،وتكشف عن جوانب لم نكن على علم بها ، بعد ذلك شرعنا في مرحلة جمع المعلومات والبيانات حيث شملت الدراسات السابقة ، الأطروحات ورسائل الماجستير والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثم تم الحصول على الموافقة على التريص بتاريخ 13 مارس 2025 لتبدأ بعدها المرحلة التطبيقية التي شملت إجراء مقابلات ميدانية في جامعة عين تموشنت «بلحاج بوشعيب» بتاريخ 07 افريل 2025، واستمرت إلى غاية 15 أفريل 2025 عقب ذلك، تواصل العمل على تحليل المعطيات وكتابة فصول الدراسة إلى غاية ماي 2025.

- **المجال المكاني:** لقد أجريت الدراسة بجامعة عين تموشنت «جامعة بلحاج بوشعيب».

11- تعريف جامعة عين تموشنت:

تأسست جامعة بلحاج بوشعيب في 2009 ، بدأت كمركز جامعي ثم تمت ترقيتها إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 71،* في ديسمبر 2020،تقع الجامعة في ولاية عين تموشنت بمحادة الطريق الرابط بمدينة سيدي بلعباس.

تضم جامعة عين تموشنت «بلحاج بوشعيب» أربع كليات هي: كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الحقوق.

– كلية الإقتصاد و التجارة و علوم التسيير

كما تحتوي على 08 مخابر بحثية و 534 أستاذ و 13 000 طالب .

تعتمد جامعة عين تموشنت على هيكل تنظيمي يقوم على ثلاث نيابات مديرية رئيسية:¹

– نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي للتدرج والتكوين المتواصل والشهادات .

– نيابة مديرية الجامعة لتعزير و تنشيط البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

– نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه.

أما المجال البشري:فاقتصرت الدراسة على موظفي ادارة جامعة عين تموشنت ،كلية اللغة وآداب والعلوم الإجتماعية ،بتكون مجتمع الدراسة من 30 موظف إداري ،بينما بلغت عدد العينة التي تم الاختبار عليها 18 مفردة.

12- مجتمع الدراسة:

يعد مجتمع الدراسة أحد المكونات الأساسية في البحث العلمي ،تكمن أهميته في تحديد نطاق البحث مما يساعد الباحث على تحقيق اهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

حسب «قرانوز» مجتمع البحث هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات ،وهو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.

يعرف مجتمع البحث أيضا على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المطلوب دراسته.

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي ادارة جامعة عين تموشنت ،كلية آداب ولغات و العلوم الاجتماعية .

¹ تم زيارة الموقع يوم 2025/04/25 على الساعة 11.16 <https://www.univ-temouchent.edu.dz>

13- المنهج المستخدم في الدراسة:

تتعدد مناهج البحث في العلوم الاجتماعية نظرا لإختلاف الظواهر الإجتماعية وتباين طرق معالجتها وتحليلها من قبل الباحثين، لذلك فإن إختيار المنهج الملائم يعتمد بشكل أساسي على طبيعة موضوع الدراسة والأهداف المحددة للبحث مع الاخذ في الإعتبار العوامل والبيئات ذات الصلة بالدراسة.

وقصد الاجابة على إشكالية البحث ومجمل الفرضيات والتساؤلات المتفرعة عنها إرتأينا الإعتماد على المنهج الوصفي كونه الانسب وأكثر توافقا مع موضوع دراستنا، فهو يهدف إلى فهم وتوصيف الواقع الحالي لهذه الممارسات التنظيمية وكيف تتأثر بالتحول الرقمي، مما يساعد في تحديد خصائصها ونقاط قوتها وضعفها وتقديم صورة واضحة ومفصلة للوضع الراهن.

فهو من اكثر المناهج شيوعا وإستخداما في البحوث العلمية خاصة في مجال العلوم الإجتماعية، حيث يعتمد على جمع البيانات وتحليلها من خلال استخدام أدوات الدراسة مثل: الاستبيانات، المقابلات، والملاحظة¹.

14- العينة:

تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة فهي متميزة من حيث أنها لها نفس خصائص المجتمع ومنتقاة من حيث أنه يتم إنتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات واساليب محددة².

تم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية بحيث تتلائم وطبيعة الموضوع المراد دراسته.

تعرف العينة القصدية على أنها نوع من أنواع العينات الغير عشوائية، حيث يتم إختيار الافراد أو العناصر بشكل مقصود بناءا على خصائص معينة تتوافق مع أهداف البحث.

¹ عيسى لونيبي، سامية شيناز، عائشة عماري، العينة واسسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية المجلد 7، العدد2، 2021، ص528_539.

² طلحة إلياس، نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية والإعلامية، جامعة الامير عبد القادر قسنطينة، الجزائر، ص 1.

أداة الدراسة :

الملاحظة:تمثلت أداة الدراسة في "الملاحظة" حيث تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة.*كما تتيح للباحث المجال للتدقيق في الظروف التي ينحصر فيها البحث ومشاهدة سلوك وتفاعلات المبحوثين في الأجواء الطبيعية بعيدا عن التمييز¹.

المقابلة: كما تم الإعتماد على المقابلة»، تعرف على أنها مجموعة من الأسئلة والإستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه من الباحث و الأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم².

الجدول (1-4) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	05	% 27.7
أنثى	13	% 72.2
المجموع	18	% 100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج المقابلة

الجدول يظهر أن نسبة الإناث (72.2%) تفوق بكثير نسبة الذكور (27.7%) في العينة المدروسة، وهو ما يشير إلى غلبة نسوية واضحة في الوظائف الإدارية داخل المؤسسة الجامعية.

تفسير هذا التوزيع:

بيئة العمل الجامعية تعد مناسبة للمرأة بسبب عوامل مثل الاستقرار، الأمان الوظيفي، وساعات العمل الملائمة. وهذا ينسجم مع طرح ببيير بورديو الذي يرى أن الحقول الاجتماعية (مثل المؤسسات) تعيد إنتاج الفروقات المهنية بشكل غير مباشر، مما يفضي إلى تموقع النساء في وظائف إدارية مستقرة.³

¹ حسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دارالطبعة، ط1999، ص93.

² علي كافي، العلوم الانسانية، مركز الجامعي تندوف الجزائر. المجلد 5، العدد2، ص ص 179،187

³ بورديو، ببيير. (1998). أسئلة علم الاجتماع. ترجمة: عبد السلام بنعبد العالي، دار توبقال. ص. 54.

انخفاض تمثيل الذكور قد يعود إلى اختلاف التطلعات المهنية؛ فبعض الرجال قد يفضلون وظائف ذات طابع ميداني أو مادي أعلى، تتماشى أكثر مع الصور النمطية المرتبطة بدور الرجل. كما أوضحت سيمون دي بوفوار، فإن التنشئة الاجتماعية تلعب دورًا كبيرًا في رسم مسارات مهنية مختلفة للنساء والرجال.¹

ارتفاع تمثيل النساء قد يكون مؤشرًا على تغير ثقافي واجتماعي أوسع، حيث أصبحت المرأة أكثر حضورًا في مجالات مهنية كانت سابقًا حكرًا على الرجال. هذا يتوافق مع رؤية أنتوني غيدنز حول التغيرات البنيوية في المجتمعات الحديثة، خصوصًا في ميادين التعليم والعمل، والتي أعادت تشكيل الأدوار التقليدية للجنسين.²

الجدول (4-2) يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
20-29	/	/
30-39	6	33,33
40-49	9	50
50-59	2	11,11
60 فما فوق	1	5,55
المجموع	18	% 100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج المقابلة

الجدول يوضح أن أغلب الموظفين (50%) تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة، وهي مرحلة تُعرف بـ"النضج المهني"، حيث يكون الموظف أكثر خبرة واستقرارًا في عمله. ووفقًا للعالم دانيال ليفنسون، فإن هذه المرحلة تمثل توازنًا بين الطموح والواقعية، ما يساعد على أداء إداري جيد.³

¹ دي بوفوار، سيمون. (1990). الجنس الآخر. ترجمة: ناجي العونلي، دار التنوير. ص. 231.

² Giddens، Anthony. (2006). Sociology (5th Edition). Polity Press. p. 125.

³ Levinson، Daniel J. (1978). The Seasons of a Man's Life. New York: Random House. pp.

الفئة الثانية من حيث العدد هي 30-39 سنة (33.33%)، وهي فئة غالباً ما تتسم بالطاقة والطموح، لكنها تحتاج إلى التوجيه من الأكبر سنّاً بسبب قلة الخبرة.

أما الفئتان 50-59 سنة و60 فما فوق فقد سجلتا نسباً صغيرة (11.11% و5.55%)، ما قد يعني اقترابهم من التقاعد أو قلة توظيف كبار السن.

الملاحظة الأهم هي غياب الفئة الشابة (20-29 سنة)، وهو أمر يستحق الانتباه، لأنه قد يدل على قلة التوظيفات الجديدة أو ضعف اهتمام الشباب بالإدارة الجامعية. وهنا يشير زيجمونت باومان إلى أن الشباب في العصر الحديث يفضلون الوظائف السريعة والمرنة، مما يجعلهم يبتعدون عن الوظائف الإدارية التقليدية.¹

بشكل عام، نلاحظ أن الإدارة الجامعية يغلب عليها الطابع العمري المتوسط والكبير، مع نقص في وجود الشباب، وهو ما يستدعي التفكير في تحسين سياسة التوظيف والتكوين لتحقيق توازن بين الخبرة والتجديد.

الجدول (3-4) يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	مؤهل العلمي
11,11	2	ثانوي
27,77	5	ليسانس
22,22	4	ماستر
28,77	5	دكتوراه
11,11	2	تقني سامي
100%	18	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج المقابلة

يوضح الجدول أن أعلى نسب من موظفي إدارة جامعة عين تموشنت يحملون شهادتي الليسانس (27.77%) والدكتوراه (28.77%)، مما يعكس توجه الجامعة نحو توظيف كفاءات علمية عالية حتى

¹ Bauman, Zygmunt. Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press, 2000, pp. 24

في المناصب الإدارية. هذا يدعم فكرة أن المؤهل العلمي يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الإداري، كما تشير إليه نظريات إدارة الموارد البشرية، التي تربط بين ارتفاع مستوى التأهيل وتحسن جودة العمل.¹

تأتي شهادة الماستر في المرتبة الثانية بنسبة 22.22%، ما يدل على وجود عدد معتبر من الموظفين الإداريين ذوي تكوين علمي متقدم، قادرين على الإسهام في التخطيط والتنظيم بفعالية، خاصة في بيئة أكاديمية مثل الجامعة.

أما المؤهلات الثانوية والتقني السامي، فقد شكلا النسبة الأدنى (11.11% لكل منهما). وقد يُفسر ذلك إما بانخفاض التوظيف بهذه الشهادات أو بوجود سياسة تشجع الموظفين على مواصلة دراساتهم الجامعية، وهو ما ينسجم مع التوجه نحو احتراف الوظيفة العمومية من خلال التكوين المستمر.²

بشكل عام، يظهر التوزيع ميلاً واضحاً نحو أصحاب الشهادات العليا في المناصب الإدارية، وهو أمر إيجابي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء، وتطوير أساليب العمل، ورفع كفاءة التسيير داخل الجامعة.

الجدول (4-4) يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 0 إلى 4 سنوات	1	5,55%
من 5 إلى 9 سنوات	3	16,66%
من 10 إلى 14 سنوات	7	38,88%
من 15 إلى 19 سنوات	4	22,22%
من 20 إلى 29 سنوات	3	16,66%
من 30 سنة فما فوق	/	/
المجموع	18	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج المقابلة

¹ Storey، John. Human Resource Management: A Critical Text. 3rd ed.، Thomson Learning، 2007، p. 97.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المديرية العامة للوظيفة العمومية. دليل التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية. الطبعة الأولى، 2019، ص. 14.

يوضح الجدول أن معظم موظفي إدارة جامعة عين تموشنت يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة. حيث تمثل فئة 10 إلى 14 سنة النسبة الأكبر بـ 38.88%، تليها فئة 15 إلى 19 سنة بـ 22.22%، ثم فئتا 5 إلى 9 سنوات و 20 إلى 29 سنة بنسبة 16.66% لكل منهما. أما فئة 0 إلى 4 سنوات فهي الأقل بنسبة 5.55%، في حين لم يُسجل أي تمثيل لفئة 30 سنة فما فوق.

هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب الموظفين لديهم خبرة عملية معتبرة، وهو أمر مهم في بيئة مثل الجامعة، التي تتطلب معرفة تنظيمية وقدرة على التعامل مع تعقيدات إدارية.

عند ربط هذه المعطيات بالمستوى العلمي، يتضح أن هناك اتجاها نحو التوفيق بين الخبرة والتأهيل الأكاديمي، وهو ما يتماشى مع توجهات وزارة التعليم العالي في الجزائر التي تسعى إلى عصرنة الإدارة الجامعية، من خلال الاعتماد على كفاءات تجمع بين الخبرة والمستوى العلمي العالي.¹

هذا التوجه يجسد ما يُعرف في الإدارة الحديثة بمفهوم "رأس المال البشري الإستراتيجي"، أي العنصر البشري القادر على تحقيق تطور فعلي داخل المؤسسة. كما أكد ذلك الاقتصادي غاري بيكر (Gary Becker) في نظريته حول رأس المال البشري، حيث اعتبر أن الاستثمار في التعليم والخبرة يعزز الأداء العام للمؤسسات.²

15- تحليل نتائج الدراسة

المحور الاول: الرقمنة:

من خلال إجابات الباحثين، يتبين لنا أن الرقمنة تُفهم لديهم كعملية تحويل الوثائق والنماذج الورقية إلى صيغ إلكترونية، ما يعكس تصوّرًا عمليًا وتقنيًا للرقمنة. هذه التصورات تُظهر وعيًا بواقع التحديث الذي يفرضه التطور التكنولوجي، كما تعبّر عن نوع من تقبل الموظفين لفكرة التطور التكنولوجي الحاصل.

من وجهة نظر الباحثين تعتبر كوسيلة "جديدة وجيدة" هذا ماجاء في تصريح المبحوثة (ب،س) وتصرح مبحوثة أخرى(س،ز) ان الرقمنة"أسلوب وظيفي متطور"، مما يدل على وجود فهم أولي إيجابي لدورها في تحسين فعالية العمل الإداري والأكاديمي.

¹ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل عصرنة تسيير المؤسسات الجامعية. منشورات الوزارة، 2020 ص 13.

² becker، Gary S، Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. The University of Chicago Press، 1993. p 16

فإن هذا التصور يُبرز تحوُّلاً في الجامعة، حيث بدأت الرقمنة تشكل قيمة إضافية مرتبطة بالكفاءة و تسريع الإجراءات . وهذا يشير لبداية الانتقال من الاعتماد على الأدوات التقليدية نحو بيئة تعتمد على تبادل المعرفة. في هذا السياق يصف "مانويل كاسلتز" الرقمنة بانها إعادة تشكيل جذري للبنى الإجتماعية و الإقتصادية من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات في كل أنشطة الحياة اليومية¹، مما يدعم الرؤية التي يتبناها المبحوثون حول الجانب العملي والتطبيقي للرقمنة داخل المؤسسة الجامعية .

أهمية الرقمنة في قطاع التعليم العالي

من خلال تصريحات كل من المبحوثين (ب،ن)،(أ،م)،(ز،ز) يتبين إدراكهم ووعيهم لأهمية الرقمنة، إذ اعتبرت أداة لتسهيل العلاقة بين مختلف الفاعلين في الجامعة (الطالب، الأستاذ، الإدارة) وبين هذه الأخيرة والوزارة الوصية.

ينضح أن الرقمنة تُسهم في خلق شبكة تواصل فعّالة تقلص الفجوات البيروقراطية، وهو ما جاء في تحليل "هوبزباوم" في تحليله لعلاقة التكنولوجيا بتطور البيروقراطيات الحديثة حيث يرى أن الرقمنة تقلص من الفجوات البيروقراطية وتعيد تشكيل طرق التنسيق الإداري².

السرعة، وتوفير الجهد، ودقة المعلومات، هي القيم التي ارتبطت بالرقمنة في أذهان المبحوثين، مما يدل على إعادة تشكيل العلاقة بين العنصر البشري والتكنولوجيا على المستوى المؤسسي. كما يعكس هذا وعياً متزايداً بوظائف التكنولوجيا الرقمية، مع إدراك بأن الرقمنة لم تعد خياراً بل ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الجودة في التعليم. في وفي إطار أهمية الرقمنة يرى "اولريش بيك" في نظريته حول مجتمع المخاطر أن المؤسسات التي لا تواكب الرقمنة تصبح مهددة بفقدان فعاليتها أمام ما تفرضه البيئة المتغيرة من تحديات³ .

¹ Castells, M. The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 1996, p 31-35.

² Hobsbawm, E. The Age of Extremes: The Short Twentieth Century, 1914–1991. Vintage, 1994, p524

³ Beck, U Risk Society: Towards a New Modernity. Sage Publications, 1992, p 99.

التحول الرقمي:

أظهر المبحوثون خلال المقابلات ترحيباً واسعاً بفكرة التحول الرقمي، حيث عبّروا عن استعدادهم المبدئي لتبني هذه النقلة التكنولوجية داخل الجامعة بحيث تشير إلى رغبتهم في التغيير وتطوير أساليب العمل التقليدية.

من خلال وجهة نظر المبحوثين ينظر للتحول الرقمي كفرصة لتطوير الأداء المؤسسي، وتحسين الخدمات المقدمة، وتجاوز العقبات الإدارية. ومن خلال التصريحات يكشف عن وعي بديناميكية التطور التكنولوجي، تصرّح المبحوثة (س، ز) "التحول الرقمي نظام تكنولوجي يساهم في تسهيل الإجراءات والعمليات"، يصرّح (م، ع) التحول الرقمي يسهل في تنفيذ العمليات الإدارية والتدريسية ".

كما يعكس هذا الاستعداد بعداً ثقافياً إيجابياً نحو التغيير، مما يشير وجود إلى بيئة إجتماعية قابلة للتحول الرقمي بشرط أن يُواكب ذلك تكوين وتدريب فعّال للموظفين.

هذا مايشير إليه "ادغارد شاين" ان التغيير التكنولوجي في المؤسسات لا يمكن أن يحدث دون إعادة بناء ثقافة المؤسسة اذ أن الأنظمة الرقمية لا تدمج فقط كأدوات بل كقيم وممارسات¹.

الفرص التي يوفرها التحول الرقمي:

تكشف التصريحات عن إدراك واضح للفرص التي يتيحها التحول الرقمي، سواء على المستوى الإداري أو البيداغوجي. فالإشارات المتكررة إلى منصات مثل "بروقرس. وإدارة الجداول والنتائج، والبوابات الالكترونية تعكس تفاعلاً مع البنية التحتية الرقمية المتاحة رغم محدوديتها. فأهمية التحول الرقمي لا تقتصر على تسهيل المهام الإدارية بل تمتد إلى خلق بيئة تعليمية مرنة تعتمد على التعلم عن بعد، وتحفيز البحث العلمي من خلال أدوات تحليل البيانات والمنصات البحثية. وفي سياق الفرص التي يوفرها التحول الرقمي يرى "كلايتون كريستنس " في نظرية الابتكار الهدام أن التحول الرقمي يعيد رسم حدود الدور الأكاديمي والبيداغوجي للجامعة².

¹ Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. Pp 309-311.

² Christensen, C. (2011). Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns. McGraw-Hill. pp. 52-55.

التحديات التي تواجه إدارة جامعة عين تموشنت في تبني الرقمنة:

أظهرت نتائج المقابلات أن التحديات لا تقتصر على الجوانب التقنية فحسب، كضعف تدفق الإنترنت ونقص التجهيزات وغياب التكوين، بل تمتد إلى الجوانب البشرية والثقافية.

حيث تكشف تصريحات المبحوثين عن مقاومة التحول الرقمي، الذين يفضلون الوثائق الورقية بدافع "الثقة"، أو تخوفاً من "القرصنة"، أو نتيجة عدم الاعتياد على التكنولوجيا، هذا السلوك يعبر عن ظاهرة "مقاومة التغيير".

كما يُلاحظ غياب التحضير المسبق لتبني الرقمنة، هذا ما يجعل الموظفين يشعرون بعدم الجاهزية، تعكس هذه الوضعية أزمة تكيف داخل المؤسسة، مما تتطلب رؤية وإستراتيجيات شاملة تشمل التكوين، التحفيز، وإعادة بناء الثقة .

المحور الثاني : الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة جامعة عين تموشنت:

يكشف تحليل أجوبة المبحوثين عن ملامح أولية لمسار التحول الرقمي داخل الجامعة، حيث تظهر ممارسات إدارية وتدرسية تعتمد على أدوات رقمية أساسية مثل الحواسيب، الطابعات، المساحات الضوئية، أجهزة العرض، بالإضافة إلى نظم إلكترونية ك"مودل" و"قول ميث". هذا يشير إلى بنية تحتية رقمية قائمة لكنها ما تزال بدائية وموجهة لتسيير العمليات الروتينية أكثر من كونها أدوات لتطوير الأداء المؤسسي والابتكار.

يُمكن اعتبار هذا النمط من التبني للتقنيات نوعاً من "التكيف الأدنى" (Minimal Adaptation) مع المتغيرات التكنولوجية، حيث تتبنى المؤسسة أدوات حديثة لكن دون أن يصاحبها تحول ثقافي عميق في طرق العمل أو إعادة هيكلة شاملة. كما تعكس تصريحات بعض المبحوثين.

الشكل التنظيمي لإدارة جامعة عين تموشنت:

تشير إجابات المقابلة إلى استمرارية الشكل الهرمي البيروقراطي داخل الجامعة، حيث لم تُسجل تغييرات هيكلية ملحوظة استجابة لمتطلبات الرقمنة، تصرح المبحوثة (ز،ز) نظام المؤسسة هرمي باقي كما هو " يصرح (س،أ) "نظام هرمي" هذا يعكس من جهة قوة النمط التقليدي في الثقافة التنظيمية الجامعية، ومن جهة أخرى ضعف المبادرات الإصلاحية الداخلية.

من منظور نظريات التنظيم، يندرج هذا الوضع ضمن ما يُعرف بـ"المقاومة الصامتة للتغيير"، إذ يبقى الشكل الهرمي سائداً حتى في ظل التحول الرقمي. وفي ضوء نموذج "مينتزرغ"، فإن الجامعة ما تزال تعتمد على "البنية الآلية"، التي تتسم بالمركزية، والوضوح الشكلي في العلاقات، وتوزيع صارم للأدوار. ورغم إدخال أدوات تكنولوجية، فإنها لم تؤدِ بعد إلى التواصل الشبكي أو تحويل الهيكل إلى أكثر مرونة أو لا مركزية، كما يحدث في المؤسسات المعرفية الحديثة.

تقييم الممارسات التنظيمية في ظل الرقمنة:

تكشف آراء المبحوثين تبايناً في الوعي . فهناك من يرى في الرقمنة وسيلة لتحسين الأداء وضبط العمل، بينما يعتبرها آخرون عاملاً يهدد الجانب الإنساني، وهذا مايسمى بالإغتراب الرقمي . إن إختلاف هذه تصورات المبحوثين يعد مؤشراً مهماً على ضرورة تدعيم التكوين السيكولوجي والمهني كشرط مصاحب لرقمنة الممارسات التنظيمية.

التدريب كوسيلة لدعم التحول الرقمي:

أظهرت البيانات أن التدريب إما محدود أو غير منتظم أو لا يشمل الجميع، وهو ما يعكس غياب استراتيجية واضحة ومؤسسية في بناء "الثقافة الرقمية" داخل الجامعة. إن التدريب هنا لا يؤدي بالضرورة إلى "إعادة إنتاج النظام الرقمي" كما يجب، بل يكرّس التفاوت بين الموظفين من حيث الكفاءة والتمكن، ما يؤدي إلى بروز فئات قليلة متعلمة في مجال الرقمنة، بينما الأغلبية تدبر شؤونها بالاعتماد على المحاولة والخطأ أو المجهود الشخصي.

تأثير الرقمنة على قنوات الاتصال والتواصل:

صرح بعض المبحوثين (ب،ن)و(ش،ن) بأن الرقمنة ساهمت في تقليص الفوضى، وتحسين الأداء، بينما عبّر آخرون عن تراجع الجانب الإنساني للعلاقات داخل المؤسسة، كما جاء في تصريح المبحوثة (ز،ا) أصبحت "العلاقات صلبة" وهذا مايشير إلى وجود تناقص أو تباين في أثر قنوات التواصل والاتصال.

هذا التحول في نمط التواصل يعبر عن انتقال من النمط التقليدي الذي يتميز بالتفاعل المباشر والإنساني إلى النمط التنظيمي البيروقراطي الرقمي، حيث تصبح العلاقات وظيفية وآلية، مما يؤدي إلى ضعف الموارد البشرية داخل المؤسسة.

مدى إستجابة موظفي إدارة جامعة عين تموشنت للتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة

تبرز الاستجابات الإيجابية من طرف الموظفين كمؤشر واضح على وجود مرونة تنظيمية واستعداد نفسي ومهني للتأقلم مع التحولات الرقمية. إذ يصرح أغلب المبحوثين بأن هناك "استجابة فعالة" و"تقبل" واضح للتغيرات التكنولوجية، وهو ما يدل على وجود رأس مال ثقافي ومهني كافٍ يؤهلهم للانتقال من النمط التقليدي إلى الرقمي. وتُفهم هذه الاستجابة في الإطار السوسولوجي، على أنها نتيجة الخبرات والمعارف المكتسبة بشكل منكرر ومستمر داخل بيئة مهنية تشهد تحولات تدريجية وليست فجائية، مما يوفر متسعاً من الوقت للتكيف السلس. ويمكن القول إن هذا التكيف يعكس نمطاً من "الحدائثة التكيفية"، حيث لا يتم رفض الرقمنة بل يتم احتواؤها وتحويل إلى جزء من الممارسات اليومية المعتادة.

ويؤكد المفكر حسين مؤنس أن "التحول الرقمي في بنية التفكير لا يتم بالقسر، وإنما بالتحفيز والتراكم، وكل بيئة تفتح على التجديد دون أن تنكر ذاكرتها التنظيمية تملك قابلية أفضل للتطور"¹، أي أن التغيير لا يفرض بل يتم إستيعابه في سياق تراكمي بالإضافة عنصر مهم وهو التحفيز.

كيفية التعامل مع مقاومة التغيير:

يتضح من نتائج المقابلة أن معظم المبحوثين صرحوا بتقبلهم لنظام الرقمنة، و أنهم تأقلموا تدريجياً وذلك من خلال الممارسة اليومية للأدوات الرقمية والدورات التدريبية وان كانت قليلة. من منظور البنائية الوظيفية ينظر لجامعة عين تموشنت كنسق إجتماعي متكامل تسعى أجزاءه المختلفة من ادارة وأقسام وموظفين للقيام بوظائف محددة، تساهم في الحفاظ على توازنه، واستمراره. يمكن اعتبار إدخال الرقمنة في بيئة العمل بمثابة تغير وظيفي يؤثر على النظام الإجتماعي القائم داخل المؤسسة الجامعية، في البداية، قد تخلق هذه التغيرات حالة من عدم التوازن أو خلل وظيفي نتيجة عدم مواءمة الأطر التنظيمية والممارسات المعتادة مع المتطلبات الرقمية الجديدة لكن تدريجياً تأقلم الافراد داخل المؤسسة مع أساليب العمل الجديدة.

¹ مؤنس حسين. في جدلية التقدم والتقليد. المركز العربي للثقافة، 2009، ص. 81.

كما يرى المفكر عبد الكريم بكار " أن التحول الرقمي لا يتم بردود فعل حادة بل خلق وعي تراكمي في مقاومة التغيير ما هي إلا غموض رؤية لا عن رفض حقيقي¹ "

البيئة التنظيمية الحالية لإدارة جامعة عين تموشنت:

يقر بعض الموظفين بجودة البيئة الحالية، في حين يشككي آخرون من ضعف التجهيزات ونقص، وضعف تدفق الانترنت، ما يعكس تناقص بين التطلعات التنظيمية وبين الواقع السائد وهو ما قد يؤدي إلى إرهاق مهني و"إحباط رقمي" عند غياب الأدوات المساعدة على تحقيق الفعالية. كما يمكن فهم ذلك في إطار "عدم عدالة التوزيع التكنولوجي" بين الإدارات، ما يخلق تفاوتاً في نسب التكيف، إن البيئة الرقمية الناجحة لا تقتصر فقط على البرمجيات والأجهزة، بل تشمل أيضاً الظروف الفيزيائية والمعنوية الداعمة. وهذا ما تؤكد نظرية "إلتون مايو" و"تجارب هاوثون" والنتائج التي أسفرت عنها.

المؤشرات والعوامل المساعدة على نجاح التحول الرقمي

يتجلى من التحليل أن هناك مؤشرات كمية ونوعية على نجاح التحول الرقمي في جامعة عين تموشنت:

- مؤشرات كمية: تصنيف الجامعة في المرتبة 12 وطنياً، الاستغناء عن الورق في بعض العمليات.
- مؤشرات نوعية: تقديم الدروس عن بعد، تسجيل المناقشات على أقراص رقمية، استخدام المنصات الإلكترونية للتقييم.

هذه المؤشرات تُفهم ضمن "مقاربة الأداء التنظيمي"، حيث يتم تقييم أثر الرقمنة على جودة الخدمات سرعة الإنجاز. أما العوامل المساعدة فهي تتنوع بين التكوين المستمر، نشر الوعي، تحفيز الموارد البشرية وكلها تعكس بعداً إدارياً وتنظيمياً يجعل من الرقمنة مشروعاً استراتيجياً أكثر من مجرد تحديث شكلي. وتعد "الثقة التنظيمية" و"العدالة المهنية" كما أشارت بعض المبحوثات من أهم ركائز هذا النجاح.

الاقتراحات المستقبلية:

تتجه معظم الاقتراحات نحو:

¹ بكار عبد الكريم. إدارة التغيير في المؤسسات. دار السلام، 2014، ص. 56.

- تحسين البنية التحتية، توفير أجهزة، كراسي، تهوية، إنترنت
 - تعزيز رأس المال البشري، تعميم التكوين، تحفيز المهندسين، ترسيخ الضمير المهني
 - ترسيخ القيم التنظيمية، الشفافية، العدالة، التواصل الإنساني، الاهتمام بالجانب الوجداني
- إن هذه الاقتراحات تُظهر عياً متقدماً لدى الموظفين، حيث لا ينظرون للرقمنة كعملية تقنية فحسب، بل كتحول ثقافي واجتماعي يتطلب إعادة نظر شاملة في العلاقات التنظيمية . كما تعكس هذه المطالب رغبة في إحداث تحول مؤسساتي يدمج بين التقدم الرقمي والحفاظ على الطابع الإنساني.

16- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

بالاعتماد على تحليل إجابات المقابلة التي تم إجراؤها مع موظفي جامعة عين تموشنت، يمكن تقييم مدى صحة الفرضيات المطروحة، سواء العامة أو الفرعية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرضية العامة

الفرضية العامة مفادها أن "الممارسات التنظيمية في الجامعة تتأثر إيجابياً بفعل الرقمنة". وقد أظهرت نتائج المقابلة أن هناك إدراكاً واسعاً لأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. إذ أشار المبحوثون إلى أن الرقمنة ساعدت في تقليص البيروقراطية، وتحسين قنوات الاتصال، وتسريع تنفيذ المهام، وهو ما يدل بوضوح على أن الممارسات التنظيمية بدأت تتأثر إيجابياً بالرقمنة. رغم التحديات القائمة، مثل ضعف البنية التحتية ومحدودية التكوين، إلا أن الاتجاه العام يُشير إلى تحول حقيقي - وإن كان تدريجياً - في نمط العمل داخل الجامعة. وبناء على هذا، تُعد الفرضية العامة صحيحة

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن "تنتهج إدارة جامعة عين تموشنت إجراءات وأساليب عمل تتجه نحو الرقمنة".

وقد بينت إجابات المبحوثين أن الجامعة تعتمد بالفعل على مجموعة من الأدوات والتقنيات الرقمية كالحواسيب، نظم "مودل" و"بروقرس"، وأدوات الاتصال عن بعد مثل "قوغل ميت". ورغم بساطة هذه

الأدوات، إلا أن استخدامها يشير إلى تبني مبدئي لأساليب عمل رقمية. كما أشار الموظفون إلى وجود مرونة واستعداد للتكيف مع التغيرات الرقمية. لذلك، يمكن اعتبار هذه الفرضية صحيحة، حيث إن الإدارة بالفعل بدأت في تبني إجراءات رقمية، حتى وإن لم تكن متكاملة بعد.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية

تفترض هذه الفرضية أن "الفعل التسييري في إدارة الجامعة يتأثر بالتقنيات الرقمية". وقد أكدت المقابلات أن الرقمنة أصبحت أداة مؤثرة في إدارة المهام، وتوزيع العمل، والتواصل بين الأقسام. فبعض الموظفين صرحوا بأن الرقمنة ساعدت في تقليص الفوضى وتحقيق التنظيم، في حين أشار آخرون إلى أن الطابع الإنساني للعلاقات بدأ يتراجع لصالح الشكلية الرقمية. هذا التباين يدل على أن الفعل التسييري بالفعل قد تأثر، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، بالتقنيات الرقمية. وبذلك، فإن هذه الفرضية أيضاً صحيحة وفقاً لما كشفت عنه البيانات الميدانية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة

تقول الفرضية كلما تشكلت العوامل الأساسية أدت إلى التغيير الرقمي

وتُظهر المقابلات أن هناك عدة عوامل أساسية بدأت تتشكل تدريجياً، مثل وجود استعداد نفسي للتغيير، توافر بعض الأدوات الرقمية، وظهور فئة من الموظفين تتقن استخدام التكنولوجيا. غير أن هذه العوامل ما تزال تواجه تحديات، مثل نقص التكوين، مقاومة التغيير لدى البعض، وضعف البنية التحتية. ومع ذلك، فإن تلك العوامل - رغم عدم اكتمالها - تُعد أساساً منطقياً لبداية تحول رقمي. لذا، يمكن القول إن الفرضية الثالثة صحيحة، لكنها مشروطة بقوة تلك العوامل وتوسيع نطاقها لتشمل جميع مكونات الجامعة.

تُظهر نتائج تحليل المقابلة دعماً واضحاً للفرضيات المطروحة، سواء العامة أو الفرعية. فقد كشفت البيانات عن اتجاه عام نحو الرقمنة، سواء على مستوى الإدراك أو الممارسة، رغم وجود بعض العراقيل البنيوية والثقافية. هذا يشير إلى أن الرقمنة في جامعة عين تموشنت ليست مجرد فكرة نظرية، بل واقع تدريجي يتطور ويؤثر بشكل ملموس في طبيعة الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة الجامعية.

17 - نتائج الدراسة:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- يتمتع موظفو جامعة عين تموشنت بوعي متزايد بأهمية الرقمنة ودورها المحوري في تطوير وترقية قطاع التعليم العالي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود تصور إيجابي لدى موظفي الإدارة حول التحول الرقمي، وثقتهم في قدرته على إحداث تغيير فعّال على المستوى المؤسسي.
- من أبرز التحديات التي تعترض الجامعة في مسار تبني الرقمنة: ضعف البنية التحتية، غياب التكوين والتأهيل في مجال التحول الرقمي، نقص التحفيز، إلى جانب الحاجة إلى ترسيخ القيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة.
- لا تزال جامعة عين تموشنت في المراحل الأولى من عملية التحول الرقمي، وهو ما يعكس وجود صعوبات عدة من بينها ضعف الشبكات، محدودية التجهيزات التقنية، وقلة فرص التدريب المستمر للموظفين.
- رغم محدودية الدورات التدريبية المتاحة، أظهر موظفو الإدارة قدرة على التكيف التدريجي مع المستجدات التكنولوجية، مستندين في ذلك إلى جهودهم الذاتية ورغبتهم في تطوير مهاراتهم، مما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام.
- تُعد البرامج التدريبية أحد العوامل الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بفعالية، وهو ما يساهم بشكل مباشر في نجاح التحول الرقمي.
- تختلف الإمكانيات والتجهيزات التقنية من إدارة إلى أخرى داخل الجامعة، مما يُبرز تفاوتاً واضحاً في الموارد المتاحة بين مختلف المصالح الإدارية.
- إن نجاح مشروع الرقمنة داخل جامعة عين تموشنت يتطلب إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتبني استراتيجيات تشاركية تضمن إشراك جميع الأطراف، إلى جانب تعزيز رأس المال البشري عبر برامج التكوين المستمر.

18- خاتمة الفصل

في نهاية هذا الفصل الميداني ، تمكنا من جمع معلومات مهمة من خلال دراسة حالة بجامعة عين تموشنت ، وذلك باستخدام الملاحظة والمقابلات مع بعض الموظفين . وقد ساعدتنا هذه الخطوة في فهم الواقع بشكل أفضل وربط ما تعلمناه نظريا بما يحدث فعليا داخل الجامعة.

خاتمة عامة

لقد أكدت هذه الدراسة ان التحول الرقمي في جامعة عين تموشنت يتجاوز مجرد إدخال التقنيات الحديثة ليصبح عملية شاملة لإعادة تشكيل الممارسات التنظيمية بأكملها.

لقد تبين نجاح الجامعة في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي يعتمد على بشكل كبير على قدرتها على تطوير وتكييف هياكلها وإجراءاتها وحتى ثقافتها الداخلية،فالتحول الرقمي بفرض تغييرات جذرية على طريقة عمل الاقسام الإدارية والأكاديمية،ويعيد تعريف أدوار ومسؤوليات الأفراد،ويتطلب مهارات جديدة لمواكبة الوثيرة المتسارعة للابتكار التكنولوجي.

إن جامعة عين تموشنت كغيرها من مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة تتطلب منها مرونة تنظيمية عالية وقدرة على الإستجابة الفعالة للفرص التي يتيحها العالم الرقمي،هذا يتطلب منها ليس فقط الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية،بل الأهم من ذلك إستثمارا في العنصر البشري وتطوير كفاءاته، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف داخل جميع مكوناتها.

في الختام ، إن إستمرارية تطور جامعة عين تموشنت في ظل التحول الرقمي مرهونة بمدى قدرتها على صياغة وتنفيذ ممارسات تنظيمية فعالة ومستدامة. إن هذا المسار لا يزال قيد التطور،ويتطلب قيادة واضحة، إلتزاما مؤسسيا قويا ومشاركة نشطة من كافة الاطراف لضمان ان تواصل الجامعة تحقيق رسالتها التعليمية والبحثية بإمتياز في عالم يزداد رقمية.فما هي الاستراتيجيات التنظيمية الأكثر فعالية التي يمكن لجامعة عين تموشنت تبنيها لضمان إستمرارية نجاحها في مسيرة التحول الرقمي وتحدياته المستقبلية؟.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد سعد، إدارة العمليات والإنتاج، القاهرة دار الفكر العربي، 2019
2. بكار، عبد الكريم. إدارة التغيير في المؤسسات. دار السلام، 2014
3. حسان محمد حسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دارالطبعة، ط1999،
4. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت 1981، ص 58.
5. سيد عبد النبي محمد، "إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز"، دار الكتب المصرية، الجيزة، مصر، 2019
6. محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001
7. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
8. مؤنس، حسين. (2009). في جدلية التقدم والتقليد. المركز العربي للثقافة
9. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000 .

الكتب المترجمة

1. بورديو، بيبير. أسئلة علم الاجتماع. ترجمة: عبد السلام بنعبد العالي، دار توبقال. 1998.
2. دي بوفوار، سيمون. الجنس الآخر. ترجمة: ناجي العونلي، دار التنوير، 1990.
3. مانويل كاستيلز، تر:حسن حمزة ، عصر المعلومات ، الإقتصاد والمجتمع والثقافة ، ظهور المجتمع الشبكي ، الجزء الأول ، مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت 2007

المجلات:

1. بحاش وفاء، التحول الرقمي و دوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجزائرية للحقوق و العلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02 تاريخ النشر 2025
2. بريزة بوزعيب ، لرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر ،مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسبيولوجية والتنمية الإدارية ،المجلد 5،العدد، 2022 تاريخ النشر 29ديسمبر 2022
3. دخان حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية و الادارية، المجلد 08 العدد 01
4. روابحي رزيقة، دور الجامعة بين جدلية إنتاج المعرفة وتحقيق الأهداف المطلوبة من المجتمع، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية ، المجلد 1، العدد 07، سبتمبر 2017،
5. سناء داود، ذكي داود، دور الممارسات التنظيمية و التمكين النفسي في تعزيز رشاقة قوة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 23، المجلد الأول، السنة 2022
6. طلحة إلياس ، نظام المعاينة في البحوث الإجتماعية والإعلامية ، جامعة الامير عبد القادر قسنطينة ،الجزائر
7. علي كافي ، العلوم الانسانية ،مركز الجامعي تندوف الجزائر.المجلد 5، العدد2.

8. عيسى لونيبي، سامية شيناز، عائشة عماري، العينة واسسس المعاينة في البحوث الإجتماعية، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية المجلد 7، العدد 2، 2021
9. غربي محمد، قلواز ابراهيم، النظرية البنائية الوظيفية: نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية، مقال في مجلة التكوين الاجتماعي، المجلد الاول، العدد 3، 2019
10. فاطمة بن طالب، عبد الرؤوف حجاج، أثر البيئة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مقال في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 16، العدد 01، 2020،
11. لبنى سحر فاري، دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الجزائر للإقتصاد و المالية، المجلد 08 العدد 15، جامعة يحيى فارس الهبية (الجزائر)، السنة 2021
12. محمد عبد الرؤوف بن سبع وزرقة بولقراس، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 جانفي 2021
13. مرسلاب مريم، سويسي عبد الوهاب، الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية، مقال في مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، 2021
14. نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة المعهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 2 السنة 2020
15. نور الدين بولعراس، المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي في محاولة ميتودولوجية من أجل تجاوز اشكالية الاختيار، العرض والتوظيف، جامعة غرداية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.

مذكرات التخرج

1. مريم مرسلاب، تحليل تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نموذج Mintzberg، دراسة حالة مؤسسة كولينكو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
2. محمد عبد الرؤوف بن سبع، البنية التنظيمية و دورها في تشكيل علاقات السلطة داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، السنة 2020، 2021 .
3. زمر جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2024
4. عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية و علاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، شعبة علم الاجتماع، تنظيم و العمل، السنة 2021 - 2022 .
5. سالم بن خليفة بن سالم الغيلاني، أثر الممارسات القيادية و الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العهل " سلطنة عمان"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، سنة 2022

6. نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011
7. سعد عبد السلام، البيئة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى هيئة التدريس بجامعة المسيلة، دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف، شهادة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل السنة الجامعية 2023-2022
8. وهيبة حمويه، أثر العوامل التنظيمية على الإرتباط الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، السنة 2019/2018
9. اسعيد حدة، اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على فعالية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017
10. جليل محمد الأمين، براهيم يوسف البيئة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، جامعة الجلفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، مذكرة ماستر، السنة 2024/2023
11. عبيدة سليمة، محمد علي حسن الشامي، دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، جامعة لونيبي علي، جامعة البليدة 02، مذكرة ماستر، 2023

المحاضرات

1. أمينة مخلفي، "محاضرات حول اقتصاد المؤسسة"، جامعة قاصدي مرباح، جامعة ورقلة
2. حكيمة جاب الله، نظريات التنظيم، مطبوعة محاضرات كلية علوم الإعلام و الإتصال، تخصص الإتصال، السنة 2020/2019

المطبوعات

1. بدرابي شهبناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، 2021_2022،

دليل

1. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل عصرنة تسيير المؤسسات الجامعية. منشورات الوزارة، 2020
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. المديرية العامة للوظيفة العمومية. دليل التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية. الطبعة الأولى، 2019

المراجع باللغات الأجنبية

1. Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2017). Work Design: A Review of The Literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4,
2. Azevedo, P., Carvalho, A., & Sousa, A. (2022). The Impact of Logistics Support Functions on Organizational Performance. Journal Of Business Logistics, 43(2)
3. Bauman, Zygmunt. Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press , 2000
4. Beck, U Risk Society: Towards a New Modernity. Sage Publications, 1992
5. becker, Gary S, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. The University of Chicago Press, 1993.

6. Bélanger, F., & Lapointe, F. (2021). The Impact of Work Specialization on Job Satisfaction and Performance: A Meta-Analysis of Individual-Level Studies. *Journal Of Organizational Behavior*,
7. Castells, M. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell, 1996
8. Christensen, C. (2011). *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*. McGraw-Hill.
9. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2019). Task Specialization and Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 45(2)
10. Giddens, Anthony. (2006). *Sociology (5th Edition)*. Polity Press..
11. Harold, and Cyril O'Donnell. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill, 1976
12. Hobsbawm, E. *The Age of Extremes: The Short Twentieth Century, 1914–1991*. Vintage, 1994
13. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm (16th Ed.)*. Pearson Education
14. Levinson, Daniel J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Random House
15. Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational Communication: Approaches And Processes*. Edition 7 Cengage Learning.
16. Mintzberg, H. (1982). *Structure Et Dynamique Des Organisations*. Prentice Hall, p195
17. Mintzberg, H. (1983). *Structure In Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.,
18. Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press
19. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management (14e éd.)*. Pearson., p6.
20. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
21. Storey, John. *Human Resource Management: A Critical Text*. 3rd ed., Thomson Learning, 2007,
22. Zhang, L., Tucker, E., & Zhang, Y. (2022). The Impact of Task Specialization on Employee Turnover: A Meta-Analysis. *Human Resource Management Review*, 32(2)

المواقع الالكترونية

1. <https://www.sciencedirect.com>
2. <https://www.univ-temouchent.edu.dz/>

الملاحق

الملحق 01 يمثل دليل المقابلة
أسئلة المقابلة:

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر انثى

السن:

29-20

39 - 30

49 - 40

59 - 50

60 فما فوق

المؤهل العلمي:

ثانوي

ليسانس

ماجستير

دراسات عليا

آخر:.....

المنصب الوظيفي :

الخبرة في مجال عملكم:

4-0

9-5

14 -10

19 - 15

29 - 20

30 فما فوق

المحور الأول: الرقمنة في قطاع التعليم العالي

- ما هي وجهة نظركم حول مسألة الرقمنة ؟
- ما هي أهميتها في قطاع التعليم العالي ؟
- ما هو تصوركم للتحول الرقمي الذي تعيشه حاليا جامعة عين تموشنت ؟
- ما هي الفرص التي يمكن أن يوفرها التحول الرقمي في قطاع التعليم خاصة بجامعة عين تموشنت ؟.
- ما هي التحديات التي تواجه جامعة عين تموشنت في تبنيها للرقمنة ؟

المحور الثاني: راهن الممارسات التنظيمية في ادارة جامعة عين تموشنت:

- ما هي الأدوات والتقنيات الرقمية التي تم الإعتماد عليها حاليا في إدارة جامعة عين تموشنت ؟
- هل يمكن ذكر أبرز الأشكال التنظيمية التي تم تغييرها وتطويرها إستجابة للتحول الرقمي ؟
- كيف تقيمون الممارسات التنظيمية الحالية في إدارة عين تموشنت ؟
- هل تم برمجة دورات تدريبية لافراد إدارة جامعة عين تموشنت حول إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة؟
- كيف هو أثر ذلك على قنوات الاتصال والتواصل داخل الجامعة ؟
- هل توجد هنالك إستجابة فعالة من قبل موظفي إدارة جامعة عين تموشنت للتكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة ؟
- كيف تم التعامل مع مقاومة التغيير من قبل موظفي إدارة جامعة عين تموشنت ؟
- هل البيئة الحالية في إدارة جامعة عين تموشنت تساعد فعلا على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحديثة ؟
- من وجهة نظركم ما هي أهم المؤشرات و العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي ؟
- ما هي إقتراحاتكم التي يمكن تقديمها بشأن هذا الموضوع ؟

الملحق 02: يمثل الهيكل التنظيمي لكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية لجامعة عين تموشنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement
Supérieur et de La Recherche
Scientifique
Université Ain
TémouchentBelhadjBouchaib
Faculté des lettres ,langues
et des sciences sociales
Département des sciences sociales



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنتبلحاج بوشعيب
كلية الآداب، اللغات و العلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بطاقة الاشراف على مذكرة التخرج

الاسم و اللقب الطالب(ة): بون، اللطاف، تسيب تاريخ و مكان الازدياد: 2002/03/09 عين تموشنت
الاسم و اللقب الطالب(ة): جيلال بلوشت جيرة تاريخ و مكان الازدياد: 1972/11/04 عين تموشنت
الشهادة المحضرة: ماجستير التخصص: علم اجتماع تكويم وعمل
عنوان المذكرة: العمل سائت التثنية في ظل التحوالات في علوم الاجتماع تكويم وعمل
الاسم و لقب الأستاذ المشرف: المؤرخ محمد الدرجة العلمية: استاذ محاضر (أ.أ)
مكان التريض: جامعة عين تموشنت

التاريخ
2024/05/27

تأشيرة رئيس القسم

قسم العلوم
الاجتماعية

أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية

التاريخ
2024/05/27

إمضاء الأستاذ المشرف

د. بوعبد
المؤرخ

التاريخ
2025/05/27

إمضاء الطالب

ب. ب.

