

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع التنظيم و العمل

دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي
- دراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية - جامعة عين تموشنت

تحت إشراف الأستاذة:

د. بلقناديل نورة

من إعداد وتقديم الطالبين:

- عفيلى عائشة

- رويبي مريم

تاريخ المناقشة: 06/2025

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
بن مهرة ليندة لطيفة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا
بلقناديل نورة	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
قباطي حفيظة	أستاذ محاضر - أ -	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الشكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وما كنا ببالغه لو غابت عنا رحمته ورعايته لنا .

وإذا كان المقام يستدعي رد الجميل إلى أصحابه فإن الشكر الجزيل يتوجب بالخصوص إلى الأستاذة المشرفة "بلقناديل

نورة" على مجهوداتها في إنجاح هذه الدراسة.

كما نتوجه بجزيل الشكر وفائق الإحترام إلى أعضاء لجنة المناقشة , كل باسمه لقبولهم مناقشة هذا العمل .

إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو من بعيد

تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة و الطريق محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها
فالحمد لله يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضلته وكرمه
أهدي هذا النجاح لنفسى الطموحة أولاً إبتدأت بطموح و إنتهت بنجاح, ثم الى كل من سعى معي
لإتمام مسيرتي الجامعية دتمم لي سندا لا عمر له

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي و تخرجي:

أهدي تخرجي وثمره جهدي وحصاد ما زرته سنينا طويلة في سبيل العلم إلى
من أكرمني الله به وجعله من بين صفوف الرجال أبالي و زادني به شرفا وعلوا و إعتزاز

أبي الحبيب

والى أنيسة العمر و حبيبة الروح وأعظم نعم الله علي التي ضمت إسمي بدعواتها في ليلها ونهارها
وأضاءت بالحب دربي وأنارت باللطف و الود طريقي وكانت لي سحابا ماطرا بالحب والبذل و
العطاء وكانت سببا بعد الله فيما أنا عليه الآن

أمي الحبيبة

الى من ساندني بكل حب وأزاح عن طريقي المتاعب ممهدا لي الطريق زرعاً بي الثقة
والإصرار,وأضاء دربي وطريقي في كل خطوة أخطيها كنتم لي الحب والسند

أخي و أخواتي

إلى صديقتي وزميلتي وأختي التي لم تلدها أمي ورفيقتي في طريق العلم

عقبلي عائشة

إلى جميع من علموني وأرشدوني ووجهوني دكاترتي الأعزاء

روبيي مريم

إهداء

إلى نفسي

أشكر نفسي على كل إنجاز صنعته مهما كان صغيرا لأنه فصل في رحلتي نحو الأفضل أشكر نفسي لأنني لم أتنازل عن أحلامي ولأنني أوّمن بإستحقاقي النجاح و السعادة شكرا لي لأنني أعطيت نفسي القوة لأكون نسخة مني كل يوم

إلى والدتي

القلب الذي أحبني قبل أن أعرف معنى الحب و التي أمسكت بي وأنا أتعثّر دلتلنتي كما لو أنني كنز لا يمس دلتلنتي بحب لا يشترط ولا يقارن فإن كنت اليوم أخرج فأنت من منحت المعنى لكل خطوة في هذا الطريق

إلى والدي

شكرا لأنك علمتني كيف أحب

إلى إخوتي

أنتم المساحة التي لا تضيق الوطن الذي لا يخذل و الظل الذي لا يزول أحبكم

إلى عائلتي

يقول أنتوني غيدنز "العائلة هي البنية التي تعيد إنتاج الحب في أشكال لا نهائية"

في علم الاجتماع يقال " أن العائلة هي أول مؤسسة إجتماعية "

منكم تعلمت أن القيم لا تدرس بل تورث و أن الحب ليس مشاعر عابرة بل نظام متماسك من الدعم و الإحتواء فشكر للأب الروحي " عمي الأكبر " صاحب الهيبة و الموقف و عمتي وحيدتي بنات عماتي المخلصين و إلى خالاتي الوجه الثاني للأمومة بنات خالاتي السند الذي لا يشترى و لا يعوض أحبكم

جميعا

إلى صديقتي مريم

لا أعلم كيف أصفك تشبهين الدعامة الإجتماعية لدوركايم التي لا ترى لكنها تمنع السقوط مثل مركز
الدائرة حولك تدور طمأنينتي و إستقامة مزاجي شكرا لأنك في حياتي وإلى "أمك" الوجه النبيل الذي
لا يضح لكنه يصنع فارق لا ينسى و إلى أختك وصديقتي " نور الهدى "

عقيلي عائشة

الملخص باللغة العربية :

شهد العالم في العقود الأخيرة تغيرا جذريا بفعل التطورات المتسارعة للمعلومات و الإتصال ، حيث أصبحت الرقمنة أداة إستراتيجية في مختلف القطاعات ، لا سيما في ميدان التعليم العالي، و قد فرض هذا التحول الرقمي تحديات جديدة على المؤسسات الجامعية التي أصبحت مطالبة بتبني آليات تكنولوجية حديثة لضمان جودة أدائها و إستجابتها لمتطلبات البيئة المتغيرة و في هذا السياق لم تعد الرقمنة تقتصر على الجوانب التقنية فقط بل أصبحت تمس الجوانب التنظيمية و الإدارية ، و هذا ما يجعل دراسة العلاقة بين الرقمنة و التطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي أمر بالغ الأهمية لكونه يعكس مدى إستعداد هذه المؤسسات لمواكبة التحولات العالمية و تحقيق أداء تنظيمي فعال .

و نهدف من خلال دراستنا إلى الكشف عن دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة العلاقة بين التحول الرقمي و بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية الأساسية . و هي الشفافية ، الكفاءة المهنية ، التواصل الفعال ، و قد تم إعتقاد المنهج الوصفي لتحليل أبعاد الموضوع حيث حاولنا تقديم وصف دقيق و تحليل علمي لظاهرة قيد البحث ، و قد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 70 أستاذ من مختلف التخصصات من نفس الكلية ، بإستخدام إستبيان مهيكلي مكون من 23 سؤال موزعة على أربعة محاور .

و تضمنت دراستنا جانبا منهجيا و نظريا و جانبا تطبيقيا قمنا فيه بتحليل الإستثمارات الموزعة .

الكلمات المفتاحية : الرقمنة، التطوير التنظيمي ، الشفافية ، التواصل ، الكفاءة المهنية .

Abstract :

In recent decades, the world has witnessed a radical transformation due to the rapid developments in information and communication technologies. Digitization has become a strategic tool across various sectors, particularly in the field of higher education. This digital transformation has posed new challenges for universities, which are now required to adopt modern technological mechanisms to ensure the quality of their performance and their responsiveness to a changing environment.

In this context, digitization is no longer limited to technical aspects but has also extended to organizational and administrative dimensions. This highlights the importance of studying the relationship between digitization and organizational development in higher education institutions, as it reflects the extent to which these institutions are prepared to keep up with global changes and achieve effective organizational performance.

Our study aims to uncover the role of digitization in achieving organizational development in higher education institutions by examining the relationship

between digital transformation and a set of key organizational variables, namely: digital platforms, transparency, professional efficiency, and effective communication.

We adopted a descriptive methodology to analyze the dimensions of the topic, enabling us to provide an accurate description and scientific analysis of the phenomenon under study. The research was conducted on a simple random sample of 70 professors from various disciplines within the same faculty, using a structured questionnaire consisting of 23 questions distributed across four main axes.

Our study included both a theoretical and methodological part, structured into three chapters, and a practical section in which we analyzed the distributed questionnaires.

Keywords: Digitization, Organizational Development, Transparency, Communication, Professional Efficiency.

قائمة المحتويات :

شكر

اهداء

1 مقدمة:

الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة

5 تمهيد:

6 1-أسباب اختيار الموضوع:

6 2-الأهداف الدراسة:

7 3- أهمية الدراسة:

8 4- الدراسات السابقة:

13 5- الإشكالية:

19 6- الفرضيات:

16 7- المفاهيم الإجرائية :

21 8- منهج البحث و تقنياته:

23 9- المقاربة النظرية:

26 خلاصة الفصل:

الفصل الثاني : الرقمنة وإستخداماتها داخل المؤسسة الجامعية

37 تمهيد:

30 1- الإطار المفاهيمي للرقمنة:

30 2- نشأة الرقمنة:

32 3- تعريف الرقمنة:

33 4- أهمية الرقمنة

34 5- خصائص الرقمنة:

36 6- استخدامات الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية

42 خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث : التطوير التنظيمي للمؤسسة
45 تمهيد:
58 1- المراحل التاريخية للتطوير التنظيمي:
48 2- خصائص التطوير التنظيمي:
49 3- مبادئ التطوير التنظيمي:
51 4- أهداف التطوير التنظيمي:
52 5- الأسباب الدافعة لتطوير التنظيمي:
54 6- تأثيرات استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي:
56 7- صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي:
59 8- محاور التطوير التنظيمي
62 9- أساليب التطوير التنظيمي :
64 10- مجالات التطوير التنظيمي :
66 خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع :الدراسة الميدانية
88 تمهيد:
69 1 - مجتمع البحث:
72 2- مجالات الدراسة:
73 3أساليب معالجة البيانات:
89 4- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات: Erreur ! Signet non défini.
90 5- نتائج الدراسة :
92 خلاصة الفصل :
94 الخاتمة :
126 قائمة المصادر و المراجع :
	الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	يوضح خصائص العينة حسب متغيرات الجنس	74
02	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغيرات السن	74
03	توضيح خصائص أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	75
04	يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة في العمل	75
05	يوضح توفر الجامعة للأجهزة الإلكترونية	76
06	يوضح توفر الجامعة للأجهزة الإلكترونية اللازمة في الوقت المناسب مع متطلبات التحول الرقمي	77
07	هل تغطي البرامج و المعدات المتوفرة في الجامعة جميع احتياجات التحول الرقمي	78
08	هل تخصص الجامعة ميزانية خاصة بتجديد العتاد الإلكتروني	78
09	هل تعمل الجامعات على صيانة العتاد الإلكتروني	79
10	هل تعمل الجامعة على توفير الظروف الملائمة للأساتذة للتعامل مع الوسائل الخاصة للتحول الرقمي	80
11	هل تملك الكفاءة اللازمة في استخدام المنصات الرقمية	81
12	هل ساهم التحول الرقمي في رفع مهارات التقنية	81

83	هل تساهم المنصات الالكترونية في تطوير التفاعل مع الطلبة	13
84	استخدامي لمنصات التعليم الرقمي مثل : بروقراس ، مودل زاد من كفاءتي في التدريس	14
84	أقوم باستخدام المنصات الرقمية في عرض أعمالي و أبحاثي العلمية	15
85	لدى الجامعة شبكة للاتصال بين الأساتذة والإداريين والطلبة	16
86	لدى الجامعة شبكة الاتصال داخلية تمكنها من الاتصال مع باقي الكليات	17
86	تعمل الجامعات على تبادل المعلومات مع الطلبة والأساتذة والإداريين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي	18
87	تتوفر الجامعة على نظم رقمية لعقد الاجتماعات عن بعد	19
87	تساهم وسائل التواصل الرقمي في تسهيل تواصل الأساتذة مع الإدارة	20
88	تساعد أدوات التواصل في تحسين كفاءة العمل البيداغوجي	21

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
53	يوضح الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي	01
61	يوضح محاور التطوير التنظيمي	02

المقدمة

المقدمة:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم بفعل الثورة الرقمية بات من الضروري على

المؤسسات الجامعية أن تتبنى مسار الرقمنة كخيار إستراتيجي لا مفر منه لتحقيق التطور

التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

تعتبر الجامعات مؤسسات حيوية، تؤدي أدوارا محورية في تكوين الكفاءات، وتطوير المعارف

وتحقيق التنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق وجدت الجامعات نفسها مضطرة إلى الإنخراط في

مسار الرقمنة قصد تحديث هياكلها التنظيمية وتطوير مناهجها وأساليبها وتعزيز فعاليتها

وكفاءتها الداخلية والخارجية فالتطوير التنظيمي لا يعد مميز فقط على تحديث الهياكل والنظم

التقليدية بل أصبح مشروطا بمدى قدرة المؤسسة على إدماج التكنولوجيا الحديثة في عملياتها

الإدارية والتعليمية والبحثية.

ويكمن جوهر و فلسفة الرقمنة في تغيير وتطوير نمط الأداء المؤسسي من خلال تسهيل تدفق

المعلومات، تقليص الزمن الإداري رفع مستويات الشفافية والكفاءة المهنية وتعزيز عملية

الإتصال والتفاعل الداخلي والخارجي فضلا عن توفير بيئة تنظيمية أكثر مرونة وإبتكارا .

وعليه فإن التطور التكنولوجي الذي تنامي في ظل الثورة المعلوماتية في إطار ظهور الرقمنة

التي تعتبر فرعا معرفيا حديثا شجع على ضرورة التطوير التنظيمي الذي حفز على إعادة

ترتيب مكونات المؤسسة بإتجاه تحقيق أكبر نسبة من الأهداف المخططة . وإنطلاقا مما سبق

ولتبيان هذا التأثير، جاءت هذه الدراسات تحت عنوان "دور الرقمنة في تحقيق التطوير

التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية

جامعة عين تموشنت .

حيث تهدف هذه المذكرة إلى تقديم دراسة تحليلية لمفهوم الرقمنة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي

مع استقراء واقع الرقمنة في بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية وإستجلاء العوامل المؤثرة في

نجاح أو تعثر هذا المسار كما سعى إلى تحديث مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في

فعالية الرقمنة كآلية للتطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية بما يتماشى مع التحولات العالمية

ومتطلبات الجودة والإعتماد الأكاديمي .

وقد قسمنا دراستنا إلى 04 فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: ويظم الإطار المنهجي للدراسة، تطرقنا فيه إلى أسباب إختيار الموضوع الذاتية

والموضوعية والدراسات السابقة وطرح الإشكالية البحث وفرضياتها بالإضافة إلى تحديد

المفاهيم والإجراءات المنهجية من المنهج والتقنية والعينة والمقاربة النظرية.

الفصل الثاني: كان بعنوان الرقمنة وإستخداماتها داخل المؤسسة الجامعية وتناولنا فيه تعريف

الرقمنة ونشأتها و أهميتها وخصائصها وإستخداماتها بالمؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: خصصناه للتطوير التنظيمي وتناولنا فيه لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي، وخصائصه ومبادئه و أهدافه و تأثيرات خدمات الرقمنة على التطوير وصعوباته ومعوقاته و أسبابه ومحاوره و أساليبه ومجالاته .

الفصل الرابع: خاص بالدراسة الميدانية وتناولنا فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزمني، البشري) ثم منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات ، كما تم عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة .

الفصل الأول:

الإطار المنهجي والمفاهيمي

تمهيد

1- أسباب إختيار الموضوع (الذاتية والموضوعية).

2- الأهداف

3- الأهمية

4- الدراسات السابقة

5- الإشكالية

6- الفرضيات

7- تحديد المفاهيم

8- المنهج و تقنياته

9- المقاربة النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة مرحلة أساسية وهامة ويعد أحد المقومات الأساسية الرئيسية في البحوث بشكل عام والبحث الإجتماعي بشكل خاص من خلال محاولة الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه حيث تم تطرقنا إلى أسباب إختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، ثم أهداف و أهمية الدراسة ،ثم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ،وبعدها صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي ،وكذا طرح التساؤلات وفرضيات الدراسة ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة ،تم توضيح الإجراءات المنهجية المعتمدة في هذا البحث وكذا النظريات المفسرة للموضوع.

- أسباب اختيار الموضوع
- الأسباب الذاتية:

- الميل و الفضول نحو معرفة دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي.

- تماشي طبيعة موضوع الدراسة حسب طبيعة تخصصنا.

- الأسباب الموضوعية:

- حداثة موضوع الرقمنة داخل المؤسسات، و تزايد الإعتماد عليه في مجال التعليم العالي .
- محاولة الكشف عن دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي
- السعي للكشف عن متطلبات تطبيق الرقمنة داخل الجامعة ومحاولة معرفة مدى إسفاده هذه الأخيرة للعناصر اللازمة للتحويل الرقمي.

2- أهداف الدراسة:

- عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة و التعرف عليها.
- التعرف على مميزات الرقمنة و مجالات إستخدامات بالنسبة للطالب و الأستاذ و الموظف الإداري .

- معرفة مدى توفير المؤسسة الجامعية الجزائرية لعناصر الرقمنة التي تساعد و تسهل أداء مهامها.

- إبراز دور و فعالية الرقمنة في تحسين القطاع التعليم العالي .

- التعرف على ما حققته الرقمنة من تطوير تنظيمي بلمؤسسة.

3- أهمية الدراسة:

يعد موضوع الرقمنة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة بسبب التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم و الإنتقال من النظام التقليدي إلى النظام الحديث الذي يقوم بتسهيل تقديم الخدمات و رفع الجودة و عليه تكمن أهمية هذه الدراسة في الربط بين الشق الأكاديمي العلمي و الشق العلمي الميداني الخاص بتزايد اهتمام بعملية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، كما تبرز أهمية الموضوع من خلال :

- إبراز أهمية الرقمنة و دورها في توفير بيئة تعليمية مناسبة و تحسين البنية الرقمية في الجامعات.

- تسليط الضوء على أهمية إستخدام المؤسسات الجزائرية للرقمنة.

- التحقق ميدانيا من مدى تطبيق المفاهيم و العمليات المتعلقة بمفهوم الرقمنة و التطوير التنظيمي.

4- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة تلك البحوث التي يقوم بإجرائها باحثون آخرون في سياق الموضوع المدروس أو المواضيع المشابهة حيث تزود هذه الدراسة الباحث بأفكار ومقاربات جديدة وهي الدعم الأساسي لطرق التفكير والطرح وتحديد الموضوع بشكله الدقيق حيث تمكن الباحث من الاطلاع في سياق هذا البحث إلى مجموعة من الدراسات أهمها

- الدراسة الأولى¹: "تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة " للأستاذ عبان عبد القادر" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د)، وهدفت هذه الدراسة للبحث عن فوائد وأهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الجزائرية ومدى وعي المدراء والعاملين في الإدارات الالكترونية كما هدفت هذه الدراسة لقياس رضا المواطنين عن الخدمات الالكترونية التي تقدمها الإدارات الجزائرية.

تضمنت هذه الدراسة ستة فصول فصل تمهيدي، فصلين نظريين وثلاث فصول تطبيقية وذلك لمعالجة إشكالية الدراسة والتي تمحورت حول "ماهي التحديات التي تواجهها الإدارات الالكترونية في الجزائر؟" وتم تحليل التساؤل الرئيسي ضمن أسئلة فرعية لتسهيل تحليلها كليا وكيفيا للوصول إلى أهداف الدراسة.

1 عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فلقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف تطبيقات الإدارة الالكترونية بالبلديات الجزائرية وكذا وصف الخدمات المقدمة للمواطنين بمدى رضاهم اعتمد في جمع البيانات على تقنية المقابلة والاستبيان أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية.

توصل الباحث الى مجموعة من النتائج مفادها ان التحديات الإدارات الالكترونية في الجزائر تنحصر في مجموعة من النقاط أهمها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية والتحديات الاجتماعية التي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة وتحديات تقنية التي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير بنية تحتية ملائمة لإدارات الكترونية (مما يجعل الإدارة الجزائرية رهينة لإجراءات تقليدية).

مناقشة الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة أحد المتغيرات الأساسية في موضوعنا وهي الرقمنة ودورها في تحسين الخدمة العمومية وتقدير هذه الدراسة مهمة لبحثنا تقديم أهم نقاط التحول الرقمي داخل أي إدارة إلا أن ميدان الدراسة ينحصر في الجماعات المحلية - البلديات- وبالتالي فإن مخرجاتها تختلف عن الفضاء الجامعي.

- الدراسة الثانية¹: "معوقات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي ببنج بوعريج "للباحثة" دنيا السهيلي "وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر هدفت هذه الدراسة الى دراسة التحديات الثقافية واللغوية وكذلك تحديات اللغة والقبول وتحديات التركيز وكيف تأثر قلة الموارد التكنولوجية على التطبيق الرقمنة في قطاع التعليم العالي.

شملت هذه الدراسة 3 فرضيات رئيسية تمحورت حول صعوبة ومعوقات تطبيق الرقمنة عند الأساتذة الجامعيين وقام بدراستها من عدة نواحي والتي تمثلت في الناحية الاجتماعية والنفسية والعقلية. وقد تم تحليل هذه الفرضيات الى فرضيات فرعية لتسهيل تحليلها كفيها للوصول إلى أهداف الدراسة. أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فلقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لوصف معوقات الرقمنة في التعليم الجامعي بجامعة محمد البشير الإبراهيمي من وجهة نظر الأساتذة واعتمدت في جمع البيانات على تقنية الاستبيان أما عينة الدراسة فكانت عشوائية.

وتوصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج مفادها انه يجب علينا فهم متطلبات سوق العمل ومختلف تطوراته وتبسيط الضوء على الحاجة المتزايدة للمهارات الرقمية في مختلف المجالات وكذلك توصلت

1 دنيا السهيلي، معوقات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع عمل تنظيم، سنة 2023, 2024.

إلى ان ضعف تطبيق الرقمنة بالجامعات الجزائرية راجع الى الأساتذة المتقدمين في السن وغير متمكنين من اتخاذها هذا ما ولد لنا العديد من المعوقات والصعوبات.

مناقشة الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة المشاكل التي تعيق الأساتذة في استخدام تطبيقات الرقمنة والتحديات التي تتطلب استراتيجية للتغلب عليها. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لبحثنا ذلك لتشابه ميدان الدراسة إلا وهو الجامعة إلا انه يوجد اختلاف بالنسبة للموضوع حيث هذه الدراسة تناولت المعوقات على عكس دراستنا التي تقوم بدراسة التطور التنظيمي وكيف تساهم الرقمنة في تحقيقه.¹

- الدراسة الثالثة²: "دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية من وجهة نظر المكونين في الرقمنة دراسة ميدانية لمديرية أملاك الدولة ببرج بوعريرج "للباحثة "دبيش الزهرة" وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإستراتيجية السائدة للرقمنة ودورها في تحسين الأداء داخل المؤسسة بالنسبة للموظفين وكذلك لمعرفة الإستراتيجية البديلة والتي تحقق أكثر فعالية من الاستراتيجية السائدة للوصول إلى مخرج علمي نظري.

1 دنيا السهيلي، المرجع نفسه

2 الزهرة دبيش، دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الخدمائية من وجهة نظر مكونين في الرقمنة دراسة ميدانية لمديرية أملاك الدولة ببرج بوعريرج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسنر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظم، جامعة محمد البشير الابراهيمي سنة 2023، 2024.

شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت فيما هو دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة واندرجت تحتها فرضيات فرعية حاولت الإجابة عن دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين وتخفيض تغيبهم.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وأدواته المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل تقصي المعلومات وجمعها وتم اخذ مديرية أملاك الدولة كنموذج للدراسة حيث تكون مجتمع البحث من العاملين داخل المؤسسة الخدمائية وتم اخذ عينة قصدية.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج مفادها انه يجب توفير الوسائل والأجهزة وكذلك العمل على تطوير البرمجيات لتسهيل المهام الإدارية للموظف فعلى الرغم من وجود صعوبات في تطبيق الرقمنة إلا انه يوجد اتصال سريع بين الموظفين.

مناقشة الدراسة:

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا حيث أنها ساعدتنا في تحديد مشكلة الدراسة وبلورة الخطة المنهجية للدراسة بشكل دقيق من خلال حصر وتحديد الأبعاد الأساسية التي ارتكزت عليها دراستنا وكذلك في صياغة الفرضية والتساؤلات بما يتلاءم مع مجال دراستنا.

- الدراسة الرابعة¹: "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة تحليلية للجماعات المحلية" للباحثة "صادقي فوزية" وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التطرق لموضوع الرقمنة من جوانب عديدة ومختلفة وتوضيح اثر ذلك على تحسين الخدمة العمومية وصورتها الداخلية والخارجية بالتعرف على أهم الوسائل التي تعتمد عليها لكسب ثقة الجمهور وكذلك تجسيد مبادئ وأسس الإدارة الرقمية وضرورة الاهتمام بالدور الفعلي للرقمنة والاعتماد عليها وذلك لتحسين أدائها لكسر كل الحواجز التي تعيق الفاعل مع الجمهور الخارجي.

وقد شملت هذه الدراسة فرضية رئيسية تمثلت في مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية وقد اندرجت تحتها عدة فرضيات فرعية.

أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وأدواته المتمثلة في المقابلة والاستبيان حيث قامت بدراسة تحليلية للجماعات المحلية كنموذج للدراسة واختارت 70 مفردة من المجتمع الإحصائي الذي كان موظفين مديرية التنظيم والشؤون العامة.

وقد وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج انحصرت في مجموعة من النقاط أهمها:

قابلية الموظفين للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة التي تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات.

1 فوزية الصادقي, دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية تحليلية للجماعات المحلية, اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث, تخصص اعلام واتصال جامعة قسنطينة 3 سنة 2021,2020.

ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي وكذلك أبرزت أهمية مساهمة المعاملات الرقمية في تحسين الخدمة العمومية والرقابة واتخاذ القرارات

مناقشة الدراسة:

من خلال هذه الدراسة التي تطرقنا إليها يمكن القول أنها تناولت موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الخدمات العمومية حيث أنها درست الرقمنة من جوانب عديدة مختلفة ووضحت كيف أثرت على تحسين الخدمة العمومية لذا فإن هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا في محتوى الخدمات الالكترونية التي تقدمها المؤسسة الجامعية ولكن تختلف من حيث مستوى البحث و ميادينه.

5- الإشكالية

عرفت الساحة العالمية اليوم تطورات بارزة أبرزها الثورة المعلوماتية وتدفق التكنولوجيا فشهدت بذلك دول العالم ثورة تكنولوجية كبرى في كل القطاعات الأمر الذي فرض على كل المؤسسات بمختلف أنواعها التكيف مع هذا التحول وكان ذلك من خلال توظيف تطبيقات رقمية digital technologue وبذلك نشأ مفهوم جديد وهو ما يعرف بالتكنولوجيا الرقمية او التحول الرقمي digital transformation و الذي اصبح حتمية و معناه أن التطور البشري محتم عليه مواكبة التطور التقني و الإعتماد على التكنولوجيا¹ فتح آفاق جديدة في مجال التنظيم مما أسفر عنه ضرورة اهتمام الخبراء و المؤسسات بالبحث عن الطرق الملائمة للإبتكار و الإعتماد على تكنولوجيا جديدة لإعداد الإستراتيجيات التي تتضمن تطبيقات الرقمنة في التحكم في المعلومات وسهولة تسييرها وفق ما تتطلب الحاجة و اقتصار الوقت في تخزينها و استعمالها و توزيعها بشكل يضمن أداء أفضل ولتحقيق إستدامة و التمييز المؤسسي في ظل التوجه التكنولوجي الرقمي للإدارة و ذلك من أجل تطبيق هذه الإستراتيجيات في المؤسسات المهمة بتحقيق التطوير التنظيمي. فقد أدت هذه القفزة النوعية في مجال الفكر الإداري الى ضرورة إستحداث الهياكل والأنظمة وكذا الإطارات والعاملين بدرجة الكفاء مع الأخذ بعين الاعتبار قدرة المنظمات على تحسين ذاتها وتجديدها وهذا كله يحدث من خلال مشاركة جميع أفراد التنظيم في هذه العملية ويعد هذا المدخل الأخير من بين المداخل

1 بومدين بن كريمة , التلفزيون والنسق القيمي, دراسة تحليلية لقناة فرانس 24 الناطقة بالعربية, من منظور الحتمية القيمية في الإعلام, اطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة مستغانم كلية العلوم الاجتماعية, فرع الاعلام والاتصال 2016 .

الإدارية المعاصرة الذي تتبعه اغلب الإدارات المتطورة في المجتمعات المتطورة إداريا وذلك ان المدخل يهدف الى تحسين الخدمة الإدارية وتطويرها من خلال تحويل العمل الورقي الى عمل إلكتروني وكذلك تحويل العمليات الإدارية من رقابة وتخطيط وتنظيم الى عمليات إلكترونية تتجسد وفق برامج ونماذج إلكترونية تتجسد وفق برامج و نماذج إلكترونية رقمية تسند إليها مهام الرقابة و التخطيط و التنظيم .

وباعتبار أن مفهوم التطوير يمثل الوجه الآخر للإدارة فقد سعت المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات والمبادئ والمفاهيم والعمليات الإدارية وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتجاوز المعوقات التي تواجه المنظمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي أحدثت الرقمنة تأثيرات عديدة على نموذج الإدارة التقليدية بما في ذلك قطاع التعليم العالي المعني باستخدام تطبيقات الرقمنة وتعزيز إستعمالها في جميع الوظائف الإدارية منها والبيداغوجية حيث عملت الرقمنة في الجامعات على تحويل البيانات و المحتوى الأكاديمي والأنشطة التعليمية إلى أشكال رقمية بهدف تحسين تجربة التعليم العالي والإرتقاء بجودة التعليم والبحث الأكاديمي.

وفي ظل الإعتقاد على الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق التطور التنظيمي في المؤسسة الجامعية أوجد قطاع التعليم العالي العديد من المنصات الوطنية الرقمية لتسهيل تسيير العمليات الإدارية على مستوى مختلف مرافقها في الكليات والمقاعد والمكتبات والمخابر وغيرها من جهة والتسهيل وتطوير عملية التحصيل المعرفي من جهة أخرى وعليه يتحدد مسار هذه الدراسة في البحث عن دور الرقمنة

في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية وعليه نطرح السؤال المحوري للإشكالية على النحو التالي:

- ما هو دور الرقمنة وما مدى مساهمتها في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي؟

6- فرضيات الدراسة:

- يتجلى دور الرقمنة في الوسط الجامعي من خلال تعزيز أساليب الشفافية ورفع الكفاءة المهنية مما يساهم إيجاباً في تحقيق التطور التنظيمي.
- يؤدي استخدام تطبيقات الرقمنة الى تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يساهم بشكل ايجابي في تحقيق التطور التنظيمي.

7- تحديد مفاهيم الدراسة:

● مفهوم الرقمنة:

لغة: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز إلكترونية أو رقمية سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال إشارات إلكترونية تناظرية وهي أيضا العملية التي عن طريقها نحول المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومة صورا أو بيانات نصية أو ملفات صوتية أو أي شيء آخر ويقول إبن منظور: الرقم أو الترقيم تعجيم الكتاب برقمه رقما أعجمه و بينه ، و كتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التثقيط و قوله عز وجل "كتاب مرقوم"¹

إصطلاحا: تتنوع المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وفقا للإطار أو السياق الذي يستخدم فيه المصطلح و ينظر "تيري كاني2002 terry kuny" إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها مثل : الكتب و الدوريات ، و التسجيلات الصوتية ، و الصور الثلاثية إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي بينات BITS و تعتبر البيانات وحدة المعلومات الأساسية لنظام المعلومات مرتكن إلى الحاسبات الآلية و تحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها الرقمنة و ذلك من وجهة تيري كاني، ويتم القيام بهذه العملية بفضل مجموعة من التقنيات و الأجهزة المتخصصة.

1 سعد المشهداني ،مناهج البحث الإعلامي دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017 ، ص 83.

يعرف "سعيد يقطين" الترقيم التناظري النمط بأنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من أي ورقي إلى النمط الرقمي ، و بذلك يصبح النص أو الصورة الثابتة او المتحركة و الصوت أو الملف مشعرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للإستقبال و الإستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية.¹

و هنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع او المخطوط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب .

ويعتبر إستخدام الرقمنة العملية التي يتم فيها تحويل المواد الغير الرقمية الكتب و المظغوطات و الجرائد و المواد السمعية و المواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق إستخدام الماسحات الضوئية أو أي معدات أخرى.

و يعرفها "محمد فتحي عبد الهادي" على أنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي.²

إجراءات: التعريفات السابقة تفيد في النهاية بأن الرقمنة بالمؤسسة هي إستخدام الآليات التكنولوجية والأساليب الرقمية في عملية التسيير الإداري بالمؤسسة ،سواء منها ما تعلق بالبيانات والمعلومات

2 نفس المرجع
1 سعد المشهداني ،نفس المرجع.

المؤقتة، أو بعيدة المدى في شكل الإلكتروني في سير المؤسسة أو ما كان له صلة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة .

• مفهوم التطوير التنظيمي:

مفهوم التطوير :

لغة: يعني التغيير أو التحويل من طور إلى طور، و تعني كلمة التطور التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه.

مفهوم التنظيم:

لغة: جاء في القاموس الجديد للطلاب أن التنظيم من الفعل نظم ،ينظم،تنظيما،و منتظمة و هي ترجمة للمصطلح الفرنسي ¹organisation

وعليه يعني التطوير التنظيمي التجديد و التحديث و التعديل ويقصد به الإجتهداد في الأمر و تحسينه.

إصطلاحا: عرفه " براى فريش " بأنه الجهد الشمولي المخطط لتحسين قدرات المؤسسة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير والبحث العلمي وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة.

2 علي بن هادية و آخرون، قاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط 7، 1991. ص 35

عرف "ريتشارد بكهارد" التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط واعي على مستوى المؤسسة، يدار من قبل السلطة العليا بغية زيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغيير المخطط في عمليات المؤسسة، ذلك بإستخدام المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية¹.

إجرائياً: هو عملية مخططة وجهود تنظيمية تقوم بها المؤسسة تمس الإتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي وجميع النشاطات الإدارية والتكنولوجية التي تهدف للرفع من مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية لدى جماعة العمل، وتعزيز أساليب الشفافية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة .

• مفهوم الشفافية:

لغة: مصدر صناعي من شفاف: شفافية قابلية الجسم لإظهار ما وراءه ويستعار للتعبير عن وضوح الرؤية.

إصطلاحاً: تعددت المعاني والكلمات والألفاظ المرادفة لمعنى كلمة الشفافية سواء المتداولة في كلام الأفراد فيما بينهم أثناء تعاملهم في حياتهم اليومية أو عند ممارسة أعمالهم في المؤسسات الإدارية أو ما وردت في الكتب والمراجع والدراسات والبحوث فان مدلولها ومعناها يقابل الكلمات (الأمانة - الصدق-الإخلاص-العدالة - الوضوح-الصراحة-النزاهة)².

1 محمد عبد السميع وأحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان 2010 ص 262
2 عبد الله عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية دار اليازوري التعليمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص. 19.

إجراءياً: تعني أن تكون التصرفات والقرارات واضحة ومفهومة للجميع في سياق العمل أو النشاط الميداني دون إخفاء أو تلاعب بالمعلومات.

• مفهوم التواصل:

لغة: التواصل مشتق من كلمة اتصال، والتواصل في اللغة من الوصل يعني الصلة وبلوغ الغاية.

اصطلاحاً: تعرفها "كريستي" بأنه مهارة أساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها الفرد في إطار المفاهيم، والإنتاج و التوصيل والإستقبال لوسائل التواصل في وظائفهم وحياتهم، حيث أن التواصل هو القدرة على خلق التواصل الفعال من مختلف الوسائل الرقمية.

وهو العملية التي يتم من خلالها التواصل عن بعد بين طرفين أو أكثر، يتبادلون فيها المعلومات، ويتم ترميز ومعالجة هذه المعلومات المتداولة عن طريق النظم الرقمية وبعدها يحدث الإرسال والإستقبال بإستخدام أجهزة التواصل الرقمية.¹

إجراءياً: هو عملية تبادل المعلومات و المعارف و الأفكار بين الأفراد أو المجموعات بإستخدام الوسائل الرقمية والتكنولوجيات الحديثة، مثل الأنترنت، البريد الإلكتروني، شبكات التواصل الإجتماعي، وتطبيقات المراسلة، بدلاً من الوسائل التقليدية المباشرة.

1 عبد الكريم علي جبر الديبسي، ، مجلة الإتصال و التنمية، العدد6، دار النهضة العربية، بيروت 2012، ص.3،4.

. مفهوم الكفاءة المهنية:

الكفاءة لغة: ورد في لسان العرب للعلامة "ابن منظور" كافأه على الشئ مكافأة وكفاء: النظير وكذلك الكفاء، وكفؤ، والمصدر الكفاءة وتقول الكفاءة له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له، والكفاء: النظير والمساواة ومنه الكفاءة في النكاح وهو أن يكون الزوج مساويا للمرأة في حسبها ونسبها.

المهنة لغة: هي إلتزام محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة إلى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد لشكليات معينة، وذلك لمكانتها الإجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية.

اصطلاحا: عرفها "لوك بايلور" بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹

ويعرفه "ستيوارت" تلك الكفاءة المتعلقة بالوظائف المرتبطة بالمهنة التي يقوم بها شخص ما، وعندئذ يطلق على هذا الشخص بأنه كفاء².

2 كمال منصور، تسير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الإقتصادية، العدد 7، بسكرة، جوان 2010، ص. 50
1 كمال منصور، المرجع نفسه

كما يعرفها "فيليب برنو" القدرة على التصرف بفاعلية في نمط معين من الوضعيات، فهي قدرة تستند إلى معارف لكنها لا تختزل فيها، فمواجهة وضعية ما يجب استخدام موارد معرفية متكاملة ومتعددة ومنها المعارف¹.

مجموعة من التصرفات الإجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحس الحركية التي تمكن من ممارسة دور، وظيفة، نشاط، مهمة، أو عمل على أكمل وجه².

إجرائياً: هي مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات، التي تترجم إلى تصرفات أو أعمال أو نشاطات في ميدان العمل، أو أثناء تأدية وظيفة ما، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به.

• مفهوم المؤسسة:

لغة: هي لفظة مشتقة من فعل أسس ومصدر "اس" او "أساسا" وهو كل مبدا الشيء والأساس هو أصل البناء اس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها³.

2 مجدي عبد النبي هلال سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص. 57

3 نفس المرجع، ص. 12

4 دلال جابر، إشكالية ثقافة المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية و التصنيع أفكار وأفاق، المجلد 10، العدد 3، 2022، جامعة سوق

أهراس، تاريخ النشر 31.7.2022، ص. 31

اصطلاحاً: عرفها "ماكس فيبر" "على أنها تركيب بيروقراطي وظيفي تحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة بالإضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة.

إجرائياً: هي منظمة تم تأسيسها من اجل تحقيق نوع ما من الأعمال مثل تقدم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها.

8- منهج البحث و تقنياته:

تعتبر طبيعة الموضوع، السبب الرئيسي في إختيار المنهج الصحيح وإتباعه، وهذا ما يعتبر عملاً جدياً مهم، لهذا يعرف المنهج على أنه فن التنظيم الصحيح، لسلسلة من الأفكار العديدة، لأجل الكشف عن حقيقة مجهولة، وهو الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها مع تنظيرها كما أنه يخدم المعرفة، فلا معرفة علمية بدون منهج لأنه هو الذي يجمعها ويحللها ويصحبها في إطارها النظري.

كما يؤكد رايت ميلز في كتابه **الخيال السوسيولوجي**، حين أشار إلى التفاعل الجدلي، بين خطوتين أمر ضروري ولازم، فمن يفكرون وينظرون بلا ملاحظة ومنهج، ومن يلاحظون بلا فكر كل منهما لا يصل إلى حقائق دقيقة ذات معنى¹، وإن وصل إلى فإما ألى تجريدات، غير مبرهنة أو إلى أكوام من

1 عبد الباسط عبد المعطي، إنتاجات نظرية علم إجتماع، عالم المعرفة، مصر، القاهرة، ص.20

البيانات الفاقدة للروح والمعنى ،هذا يعني أنه يجب النرج بين التفكير و الملاحظة وبين ماهو نظري وميداني،مع الإعتماد على المنهج الصحيح لنجاح الدراسة.

فمنهج البحث هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة،طائفة من القواعد العلمية ،التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته ،حتى يصل إلى نتيجة علمية ،أما أداة البحث فهي تشير إلى الوسيلة التي تستخدم في البحث ،سواء كانت تلك الوسائل المتعلقة بجمع البيانات ،أو بعمليات التصنيف و الجدولة فالمنهج المعمول به في إعداد أي بحث علمي،يمثل مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم كما قلنا،وهذا ما يستوجب من الباحث وجود وعي كبير،بأهمية الإجراءات المنهجية وهو بصدد مباشرة البحث والدراسة،حيث لا يغيب عن ذهنه أن طبيعة البحث و الدراسة وخصوصية الموضوع،هي التي تستدعي وتفرض في العديد من المرات إختيار المنهج أو الطريق الذي يتبعه الباحث و الدارس أثناء منهج الدراسة

والظاهرة التي قمنا بدراستها ،تتطلب الوصف كما هي عليه في الحاضر ،مما جعلنا نستخدم **المنهج الوصفي** ،والذي إرتأيناه الأنسب الأنسب لرصد وتحليل مجموعة التغيرات التي طرأبت على الجانب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي ،في ظل التحول الرقمي وصف الظاهرة أو الواقع كما هو من ما يتطلب التردد على مكان الدراسة لملاحظة وعي الفاعلين في الوسط الجامعي وتفاعلاتهم في ظل المعطيات الجديدة للتحول الرقمي .

ويعتمد هذا المنهج، على تقنية الملاحظة المباشرة والمقابلة، حيث تقوم تقنية الملاحظة على مدى خبرة الباحث وإستعداده للبحث بدرجة كبيرة، كما أنه لا يمكن الإستغناء عنها، لأنها أول خطوة ميدانية، فمن خلالها نتعرف على الميدان لجمع المعطيات كما هي، ويعرفها ريمن كيفن ولوك فان Rymond quivi luc van، على أنها عبارة عن مرحلة وسيطة، يبين المفاهيم والفرضيات من جهة، وهي التي تعطينا المعلومات والمعطيات لإختبار هذه الفرضيات، من جهة أخرى.¹

أما تقنية المقابلة فكانت في البداية، أي في المرحلة الإستطلاعية² Exploration La phase Entretien Exploratoire و هي مقابلة بدون دليل للإحتكاك بالميدان و كسب ثقة المبحوثين، و توطيد علاقتنا كباحثين بعينة البحث لجعلها تعي حدود مهمتنا التي نسعى إليها كما كان لها الدور الرئيسي في صياغة الإشكالية و بنائها كما قال Rymond quivi luc van المقابلات الإستطلاعية، لها دور كبير في مساعدة الباحث على صياغة، و بناء إشكالية البحث كما تعرفها Madeline Grawitiz "أنها عملية تتقيد على سيرورة إتصالية من أجل جمع المعلومات لها علاقة مع هدف محدد"³

فكان النزول الأولي للميدان بعد القراءات، حيث كانت هذه المقابلات حرة، و يعني هذا أنها مقابلات بدون دليل le guide dentretint، وهنا طرحنا سؤالاً حول موضوع وتركنا سؤالاً حول الموضوع

¹ Quivy·RAYMOND et Luc Van CAMPENHOUDT·Manuel dz recherche en sciences social، 2em edition، Dunod، paris 1995، Pz155

²Ibid ،P63

³ Madeline GRAWTIZ·METHODES des sciences social·8em ed ،DALLOZ، PARIS1990،

وتركنا المبحوث يتكلم بكل حرية ،هذا ما ساعدنا في بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات ،أما عن التقنية الأساسية التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات بهدف التحقق من الفرضيات فقد إعتدنا على تقنية الإستمارة النصف مفتوحة،حيث ضمنت الإستمارة 23 سؤالاً موزعة بين الأسئلة المغلقة والإختيارية لجمع بيانات كمية ،وأسئلة مفتوحة للحصول على تحليلات كيفية للبيانات الكمية ،إلى أربعة محاور و كانت كالاتي :

- المحور الأول:خصص للبيانات الشخصية

- المحور الثاني:بيانات حول البنية التحتية التكنولوجيا لتطبيقات الرقمنة (البرامج المعدات)

- المحور الثالث:حول دور الرقمنة في تعزيز الشفافية و رفع الكفاءة المهنية

- المحور الرابع: دور الرقمنة في تعزيز عملية الإتصال داخل الجامعة

أما عينة البحث: فكانت متنوعة I échantillon Diversifié لمجتمع الدراسة حسب طبيعة

الموضوع،وفيهما نأخذ السن ،الجنس،الخبرة المهنية،الرتبة المهنية،التخصص العلمي،وتسمى هذه

بالخصائص الإجتماعية Les composantes social والغرض من التنوع ،هو تنوع الآراء عند

أفراد العينة ،هذا ما جعلنا نختار عينة تتكون من 70 مبحوثا المتمثلة في أساتذة كلية الآداب واللغات

والعلوم الإجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب من مختلف التخصصات وتم السحب بشكل عشوائي

بسيط.

9- المقاربة النظرية:

يعد موضوع التطوير التنظيمي موضوعاً مفتوحاً على العديد من المداخل النظرية سواء الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية البيروقراطية، العلاقات الإنسانية.....) أو الحديثة (نظرية علم الإدارة، نظرية النظم، المدرسة الضرفية أو الموقفية، الإدارة بالأهداف.....).

إلا أنه ومن بين أهم المقاربات السوسيولوجية التي بدت لنا أكثر مرونة وقدرة على تحليل مادتنا أو على الأقل مساعدتنا على تفسير المتغيرات التي طرأت على مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي وما رافقه من تحديثات حتمية لمسايرة متطلبات العصر الرقمي، النظرية الحتمية التكنولوجية وذلك لإهتمام هذه النظرية بدراسة الوسائل التكنولوجية والذي يعد موضوع دراستنا على إعتبار إستثمار تطبيقات التطور التكنولوجي في تطوير الهياكل والنظم الإدارية أصبحاً رهاناً حتمياً من أجل مسايرة ركب الدول المتقدمة.

تعتبر النظرية التي جاء بها "مارشال ماكلوهان" في الستينات من القرن أكثر النظريات الإعلامية إنتشاراً ووضوحاً في الربط بين الرسالة والوسيلة الإعلامية، والتأكيد على أهمية الوسيلة في تحديد نوعية الإتصال وتأثيره فهذه النظرية عبارة عن تصورات لتطور الوسائل و الوسائط التكنولوجية ومساهمتها في تطوير وتنظيم عملية التواصل .

التعريف بصاحب النظرية :

ولد "مارشال ماكلوهان" في 21 جويلية 1911 م كان يعمل أستاذ للأدب الإنجليزي في جامعة كندا ويعتبر من أشهر المثقفين في حقل الاتصال¹.

- أفكار النظرية:

- إن وسائل الإتصال والإعلام هي وسائل لنشر المعلومات وترقية التعليم.
- وسائل الإتصال والإعلام جزء من سلسلة التطور التكنولوجي، وفي هذا الصدد يقول ماكلوهان أن مضمون وسائل الإتصال والإعلام لا يمكن النظر إليه مستقلا عن تكنولوجيا الوسائل الإعلامية والإتصالية نفسها، فالكيفية التي تعرض فيها المؤسسة المستخدمة للتطبيقات التكنولوجية الموضوعات للجمهور الذي تتوجه برسالتها إليه يؤثر على محتوى تلك الرسالة.
- حدد ماكلوهان ترتيبا زمنيا للإتصال البشري في أربعة مراحل إنطلاقا من الوسيلة المستخدمة من تلك المرحلة بداية من الإتصال الشفوي ثم مرحلة الطباعة التي إستمرت من عام 1500 إلى عام 1900 ولهذه المرحلة تأثيرات عديدة، إذ تشكلت الثقافات و رافق ذلك عصر النهضة ثم مرحلة إختراع الوسائل الإلكترونية وسميت مرحلة وسائل الإعلام الإلكترونية خاصة مع إختراع الأنترنت، وإعتبر ماكلوهان أن المواصفات الأساسية لوسيلة الإتصال المسيطرة في فترة زمنية ما هي التآثر على التفكير

1 بسام عبد الرحمن، نظرية الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 155

وكيفية تنظيم المجتمعات من منطلق مفاده أن التحول في تكنولوجيا الإتصال يفرض تحولا في التنظيم الاجتماعي .

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن النظرية الحتمية التكنولوجية على وسائل التكنولوجيا وما تفرضه من تحولات على مستوى التنظيم ،وواقع المؤسسات الجزائرية اليوم يظهر دخول تطبيقات تكنولوجية جديدة تستلزم الإنتقال من نمط تنظيم قديم إلى نمط تنظيم حديث وهذا ما يتلائم مع دراستنا هذه في تحليل أبعاد توحه المؤسسة نحو رقمنة ومما يكرس إلزامية تحقيق تطور تنظيمي يعكس تجليات تطبيق الرقمنة وتحكم الفرد داخل المؤسسة في التقنيات التي فرضها التحول الرقمي¹ .

- علاقة النظرية بموضوع الدراسة:

لقد إعتدنا في دراستنا على النظرية الحتمية التكنولوجية التي أتى بها الباحث "مارشال ماكلوهان"تركز النظرية على الوسائل التكنولوجية ودورها في تطوير المجتمعات وكذلك تأثير الرقمنة ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي ،باعتبار الرقمنة ضرورة فرضتها العولمة و التطور التقني حيث أصبح هذا التحول الرقمي حاجة ملحة لمواكبة العصر وتلبية إحتياجات الأفراد إذ تسعى المؤسسات إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تطوير الأداء وتكييف الخدمات وفقا لتطلعات المستفيدين ،ووفقا لهذه النظرية تلعب وسائل الإتصال وسائل دورا محوريا في نشر المعلومات حيث تعد الرقمنة إمتدادا طبيعيا للتقدم التكنولوجي، إذ يشهد العصر الحالي إنتقال المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة تعتمد على التعامل الرقمي لمواكبة التحولات التكنولوجية الراهنة حيث إنعكست

1 محمد محمود الطنوبي،نظرية الإتصال ،دار النشرالإشعاع الفنية ،مصر 2001

هذه التغييرات على الأفراد مؤثرة في سلوكهم وتفاعلهم مع الإدارة مما ساهم في تطوير مختلف المجالات.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من الإشكالية والتي تعتبر خطوة أساسية في أي بحث علمي ينطلق منها الباحث لرسم مسار بحثه ثم حددنا فرضيات الدراسة كإجابة مؤقتة يضعها الباحث انطلاقاً من جملة تخمينات منهجية ومضبوطة ثم تطرقنا إلى كل من أسباب وأهداف وأهمية الدراسة بعدها تم تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة ثم عرض لجملة الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع وأخيراً تم التطرق إلى أهم النظريات المفسرة سواء لمتغير واحد من متغيرات الموضوع أو للموضوع ككل.

الفصل الثاني:

الرقمنة وإستخداماتها داخل المؤسسة

تمهيد

1- نشأة وتطور الرقمنة

2- تعريف الرقمنة

3- أهمية الرقمنة

4- خصائص الرقمنة

5- إستخدامات الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الرقمنة من المكونات الأساسية لنظام المعلومات ومن الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر إذ أصبحت ضرورة حتمية لا بد منها في مختلف المجالات والقطاعات ووجب على الإدارة تبنيها لتحسين أدائها بشكل عام وخاصة المؤسسات التي أصبح عليها التفكير بجدية بإعادة النظر في تشكيل أنظمة جديدة في ضوء معطيات رقمية مواكبة لزمّن العصرنة.

وضمن هذا الفصل سندرس الإطار النظري للرقمنة الذي سنحاول من خلاله التطرق إلى نشأة وتطور الرقمنة وتعريفاتها وأهميتها وخصائصها وإستخداماتها في المؤسسات الجزائرية.

1- نشأة الرقمنة:

بدأت التكنولوجيا الرقمية في الظهور في القرن التاسع عشر مع إختراع الآلة الحاسبة الألية، ومن ثم تطورت الآلات الحاسبة الكهربائية في النصف الثاني من القرن العشرين، وفي الخمسينات و الستينات بدأ استخدام الحواسيب الرقمية الضخمة التي كانت تشغل غرفا كاملة و تتطلب فرق عمل كبيرة لإدارتها و صيانتها .

أما مفهوم الرقمنة فيرجع إلى تطورات تاريخية عديدة من مرافق و مؤسسات المعلومات لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتر من خلال النتائج المحققة لإختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية و التي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الإلكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية و كذلك في الإعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس و نصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية.1994

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات و المعرفة في المكتبات ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى من أهمها إجتماع بروكسل سنة 1995 بدعم التنمية في المجال الاقتصادي و الاجتماعي والعلمي و الثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من

المؤسسة القومية للعلوم و الوكالة الفضائية النازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

إنقل بعدها إلى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاست أرشيف ومعهد تولون للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الإنتاج الفكري الإلكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية ديرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم إستراتيجيتها لتنمية أدائها فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال الذي حققته مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والأنترنت.

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات البيبليوغرافية واسترجاعها وبتها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة متشابهة مثل: المكتبة الافتراضية والمكتبة الإلكترونية والمكتبة الرقمية (كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتتعد مصطلحاتها حيث سماها " ليكيليدر" بمكتبة

1 أحمد الكبيسي، تطور النظم الألية في المكتبات من الحواسيب إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة العربية، العدد 29، 2005 ص 60.

المستقبل وسماها الانكيستر دون ورق إلا انه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا المسار التطوري يبين أن هناك تسميات فرضت نفسها على أدبيات علوم المكتبات و المعلومات و المكتبات الإلكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ينبغي توضيحها حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني إضافة إلى الأشكال المختلفة و الإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل إلكتروني وتتطلب جهاز إلكتروني لتصبح مقروءة لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل المواد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية و التي توجد في المكتبة الرقمية فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم و الأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري و الرقمي و يضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة الكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات المايكرو فيلم و الحاسب.

وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني من الكثير من الخلط والإضراب بسبب عدم إهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها¹.

1 أحمد الكبيسي، نفس المرجع، ص.60.

2- تعريف الرقمنة:

الرقمنة مفهوم حديث ارتبط ظهوره مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي نتج عنه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعلومات والمعارف بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في الميدان.

تتعد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة وذلك وفقا للسياق الذي تستخدم فيه فينظر "تيري كاني terry" **kuny** "إلى الرقمنة على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها من شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيئات) و الذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية و تحويل مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها الرقمنة و يتم هذا بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات و الأجهزة المتخصصة.

تعرف " شارلو بيرسي" **charlette buresi** الرقمنة على انها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري الى النظام الرقمي¹.

ويعرفها " تايلور" انها تمثل الفرق بين البيئات وهي كل ما ليس له حجم ولون ويستطيع السفر في سرعة الضوء، أي أن الرقمنة من الناحية العلمية هي نظام الكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة، وإتاحتها بلغة مشفرة ومن ثمة تخزينها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها².

1 حميد وشاع بوزيدة, اقتصاديات الاعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات والعوائد تجارب دولية دروسا وعبر المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي, المجلد 8, العدد 01 ص. 44

2 نجلاء احمد, الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة 2012 ص. 16

وفي تعريف آخر "الجمعية الدولية للمترجمين ولغويين العرب" الرقمنة بالنسبة للأشياء غير محسوسة كالمعلومات بأنها عملية تم تحويلها من شكلها التماثلي غالبا إلى رقمي مكافئ إما بالنسبة للأمور المحسوسة فيقصد بها اعتماد هذه الآلية أو النظام أو حتى المؤسسة لتقنيات ذات بنية رقمية بدل التماثلية ومؤخرا أصبح يقصد بها اعتماد التحسيب رغم وجود مصطلح computation ولكن يستخدم digitalization بمعنى أوضح وأشمل وأوسع¹

وبالتالي ومن هذه التعريفات أعطتنا صورة واضحة عن ماهية مصطلح الرقمنة ومن خلالها تم صياغة التعريف التالي:

الرقمنة هي عملية تحويل المعلومات من شكل ورقي إلى شكل رقمي أي أنها نظام إلكتروني سهل عمل المتعاملين بها ووفر لهم الجهد والوقت، وساعدهم في تخزين المعلومات وإعادة استرجاعها بطريقة سهلة وذلك باستخدام الوسائل الإلكترونية المتنوعة، ومنها الحاسوب مساحات ضوئية وأنترنت.

فهو نظام يجعل المعلومة تسري بشكل رقمي ينتجه التطور بإستخدام المسح الضوئي وبذلك فهي نظام تخزين للمعلومات، بطريقة آنية سريعة ولا تكلف الجهد².

3 نجلاء احمد، مرجع سبق ذكره ص.21

1 نجلاء أحمد، مرجع سابق ذكره، ص.21

و تعرف كذلك على أنها مجموعة الطرق و التقنيات المستخدمة لتبسيط نشاط معين و رفع أدائه و تجمع على نقل المعلومات و تداولها من الحواسيب و العمل على خاصية الحفظ و الإسترجاع و النقل الإلكتروني سلكي و اللاسلكي عبر وسائل الإتصال بكل أشكالها.

3- أهمية الرقمنة :

تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستخدمين وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في إعداد المستخدمين وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعة النصوص على الخط المباشر على الشبكة العالمية أو الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات internet.

-سرعة و سهولة تحصيل المعرفة و المعلومات من مفرداتها كما انه يمكن استرجاعها في ثوان مع إمكانية الاطلاع على مصدر المعلومة ذاته وإمكانية مشاركتها من قبل ملايين المستخدمين في الوقت نفسه.

-إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة.

-تخفيض تكاليف الحصول على المعلومات.

-القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة.

- الرقمنة تتيح إمكانية التكامل مع الوسائط الأخرى (الصوت الصورة الفيديو)

- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية و استثمار الوقت و تطوير خدمات الإدارة. -
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة و التي تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وهو ما تهدف إليه الإدارة الرقمية هو تلبية احتياجات الأفراد في أسرع وقت ممكن.
- التركيز على النتائج بحيث تهتم الإدارة الرقمية بتحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع حيث تعود بفائدة على الجمهور بتخفيف العبء عليهم من حيث الجهد و المال و الوقت.
- سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع إتاحة تقنيات الرقمنة للجميع في المنازل والعمل و المدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين و ذلك بخلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات المهيأة مهنياً.
- تخفيض التكلفة بالرغم من أن الرقمنة تحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة في تسريع عملية التحويل الرقمي إلا أن انتهاج نموذج العمل الالكتروني بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة حيث لا يتطلب العمل الإداري في هذه المرحلة يد عاملة كثيرة¹.

4- خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:

1 نجلاء أحمد،مرجع سابق ذكره ،ص.21.

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن الكترونيا متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول اليها ببسر وسهولة.
- **تقاسم المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يجعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الانتاج.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتخذ مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال وهذا مايزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
- **التفاعلية:** أي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
- **التزامية:** وتعني امكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت¹.

1 احمد فرح احمد, الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها, المملكة المتحدة جامعة الادماج محمد بن سعود الإسلامية العدد 4 2009, ص, 11 .

- **اللامركزية**: وهي خاصية تسمح باستقلالية التكنولوجيا المعلومات والاتصالات فالانترنت مثال: تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال فلا يمكن الى جهة أن تتعطل الأنترنت.
- **قابلية التحويل**: وهي امكانية نقل المعلومات من وسيط الى آخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- **اللاجماهيرية**: وتعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة الى جماهير ضخمة وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك.
- **الشيوع والانتشار**: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسيع لتشمل أكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرن.¹
- **العالمية والكونية**: وهو المحيط التي تنشط فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم وهي تنتشر عبر مناطق العالم وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونياً.
- **قابلية التواصل**: وتعني امكانية توصيل أجهزة الاتصال بنوعية كبيرة من أجهزة أخرى بغض النظر عن مصدر صناعتها أو البلد الذي قام بتصنيعها.

1 نجلاء احمد، مرجع سابق ص, 20

5- إستخدامات الرقمنة بالمؤسسة الجزائرية

الرقمنة في المؤسسات الجزائرية تعد محركا رئيسيا لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية خاصة مع إنتشار إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال حيث يوجد العديد من التطبيقات التي تستخدمها المؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي والخارجي، كما أن إستخدام الرقمنة لم يعد حكرا على قطاع واحد بل تعدد ذلك ليشمل جميع القطاعات كالصحة و التعليم ،الصناعة..... وهو ما دفع بنا للتطرق إلى أهم إستخداماتها على النحو التالي :

• إستخدام داخلي:

من أهم استعمالات الرقمنة على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

- تستعمل الرقمنة كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من أنترنيت المؤسسة نشاطها ،هيكلها التنظيمي أهدافها ،معلومات عن الهيكل أو المنتج وغيرها.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية ،الوظيفة الترقيات ومختلف المعلومات المتعلقة بقاعدة البيانات.
- ربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وان كانت في مواقع مختلفة ومهما تباعدت أجزاءها أن تسمح لكل جزء فيها معرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى من خلال الشبكة الداخلية.
- تحديد الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها.

- وضع المعلومات عن المنتج ومواصفاته لتفادي تكرار الشرح عدة مرات.

- الإنتقال السهل والسريع داخل المؤسسة.

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحديد الوظائف ومسؤولياتها.

● استخدام خارجي:

من أهم الإستعمالات الخارجية ما يلي:

- نشر الإعلانات والاستشارات الخاصة بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت حتى تجلب أكبر

عدد ممكن من الزبائن.

- سرعة الإتصال مع الأشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة

الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء أحسن تعبير.

- تزويد المؤسسة بمعلومات عن موارد تريد شرائها خاصة الموارد ذات التمويل الكبير.

- متابعة مدى تطور المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس قطاع نشاطها أو القطاعات

ذات العلاقة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على المعلومات كزيارة مواقع

هذه المؤسسات.

- اختيار سوق منتجاتها لمعرفة مدى رضا المستهلكين عنها، حتى يفيدها في وضع خطتها المستقبلية من الناحية الإنتاجية و التسويقية.

- الحصول على معرفة خارجية من الخبراء والمشاركين، في مجال العمل لحل بعض المشاكل دون دفع التكاليف.

- إمكانية إختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرف الموردين ك شراء المنتجات أو المواد الأولية والسعر¹

• بعض ميادين إستخدام الرقمنة في المؤسسات الجزائرية:

- الإدارة الإلكترونية:

ويعتبر هذا المصطلح من المصطلحات العلمية المستحدثة فهي تعرف بأنها"هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتسم بين الطرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات ،إذ تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها عبارة عن منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري التقليدي العادي من إدارة يدوية ورقية إلى إدارة بإستخدام الأجهزة الالكترونية والتكنولوجيا ذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية ومعرفية وعقلية قوية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وأقل جهد وتكاليف.

ويمكن تلخيص خصائصها إلى:

1 عبد القادر عبان، المرجع نفسه، ص.103

- إدارة بلا ورق إدارة بلا مكان إدارة بلا زمان إدارة بلا تنظيمات.

- التركيز على الإجراءات التنفيذية و الانجازات¹

- تتسم بالدقة و التميز وهذا ما يميزها عن العمل التقليدي.

- الرقمنة في قطاع البنوك:

أدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تجاوز الأطروحات الاقتصادية التقليدية و محاولة الخروج من حلقة التخلف الناجم عن هياكلها التي تعد غير قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية الجديد و هو ما فتح المجال أمام الأطروحات الجديدة التي كانت في النهاية محصلة للعصر الرقمي أو الاقتصاد الجديد أو تسيير الرقمنة ومن ثم التوجه نحو بناء آليات هذا الإقتصاد و التي تأتي في مقدمتها الآليات، البنوك الإلكترونية وما تقدمه وتتيحه من إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء وتقديم خدمات مصرفية كاملة وجديدة، حيث تعمل على تحويل الخدمات والمعاملات المصرفية من الشكل التقليدي الورقي أو اليدوي إلى الشكل الإلكتروني بإستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال . حيث تهدف هذه العملية إلى تحسين جودة الخدمة البنكية،تسهيل العمليات للزبائن،تقليل التكاليف التشغيلية. و يتجلى من خلال واقع القطاع البنكي في الجزائر أن هناك بعض المبادرات نحو التحولات المصرفية الإلكترونية أو الصرافة الإلكترونية،التي تقوم على تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال نظام شبكي أو ما يعرف بشبكات الاتصال الالكترونية وهو

2 ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية قسم تربوية والإدارة العلمية تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين تمس ص, 37.

ما يجعل الوصول إليها يقتصر على المشاركين بها تبعاً لشروط العضوية التي يحددها البنك إذ يصبح الدخول ممكناً لكل فرد عضو من خلال أحد المنافذ على الشبكة التي تعد وسيلة متاحة أمام العملاء للاتصال بالبنك¹.

- قطاع التكوين المهني :

نتج عنه برامج إصلاحية شاملة مست قطاع التعليم و التكوين المهني رؤية جديدة ترمي إلى جعل القطاع يسائر برامج التكوين ذات الجهود العالية خاصة مع التطور التكنولوجي النوعي و ضرورة لإستفادة من الثورة التكنولوجية فتوجه التكوين المهني نحو تطبيق الخدمة الإلكترونية تهدف أساساً لرفع من مردودية هذا القطاع و الإرتقاء بنموذج جديد للتسيير داخل و تستفيد مؤسسات التكوين المهني من شبكة أنترنت تؤدي وظيفة الربط بين مختلف المصالح الإدارية و مراكز التكوين المهني ومن ثم فقد استطاعت هذه المؤسسة التوصل إلى بث دروس افتراضية عبر الشبكة المحلية².

قطاع التربية الوطنية:

سجل قطاع التربية الوطنية في الجزائر إنفتاحاً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى ولإبراز ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة الإلكترونية كمخل لترقية ما يقدمه للطلبة يمكن رصد أهم هذه الخدمات على مستويين .

1 عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة 2016 ص 103.

2 صالح لبيير، أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال قسم علوم الاعلام والاتصال تخصص صحافة مكتوبة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضيف المسيلة ص

➤ **مستوى القطاع النظامي:** كانت تسجل مبادرات لا تتعدى الخدمات الظرفية مثل ما يتعلق

الأمر بالإعلان عن نتائج شهادة التعليم الأساسي و شهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال

أو على شبكة الانترنت و مع التطور السريع لتكنولوجيا الإتصالات و الرقمنة سجل قطاع

التربية قفزة نوعية في مال تقديم الخدمات الإلكترونية للتلاميذ و الأولياء و حتى الأساتذة

الراغبين في المشاركة في المسابقات التسجيل في الامتحانات الرسمية يتم إلكترونيا إنشاء

فضاء الأولياء حيث يمكن للولي متابعة نتائج ابنه و إستخراج كشف النقاط التسجيل في

مسابقات التوظيف وقد إزدادت هذه الخدمات مع جائحة كورونا .

➤ **مستوى التعليم عن بعد:** يقدم هذا المستوى خدمات إلكترونية للطلبة اللذين يتلقون دروس

التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد(التعليم بالمراسلة) إذ يتيح الموقع

الإلكتروني الخاص بالديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد خدمات الكترونية للمسجلين

بالمركز تتعلق بإمكانية التسجيل وسحب الإستمارة الإلكترونية إضافة إلى التعريف بالمركز

وفتح فضاء الكتروني للإتصال والاستعلام مع توفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهج

التربوي وغيرها من خدمات تعليم الإعلام الآلي و اللغات الأجنبية كما يقدم الموقع جملة من

الفروض والإمتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات¹.

1 تبوجي سامية، اطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجوائز الالكترونية 2013, مجلة معارف قسم العلوم القانونية المجلد 09, 18 جوان 2015 ص, 229.

- ميدان التعليم العالي:

إنتشار استخدام التكنولوجيا الإتصال الرقمي في قطاع التعليم العالي وتوسع حتى مس كل القطاعات الخدماتية بمختلف أنواعها خاصة التعليمية منها وقطاع التعليم العالي يستطيع تمثيل باقي القطاعات الخدماتية بصفته أكبر هرم لأن الوزارة الوصية تحاول جاهدة رقمنة هذا القطاع والقيام بعملية تحويل الأنشطة التعليمية والإدارية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني بإستخدام أدوات رقمية تفاعلية، والتي بدورها تقوم بالعديد من العمليات مثل التخزين وإسترجاع ونقل المعلومات ونشرها منها المصورة والنصية والرقمية بالوسائل الإلكترونية من خلال التكامل بين أجهزة الحاسوب الإلكتروني ونظم الاتصالات.

كما يقصد بها كل ما يستخدم في مجال الإتصالات الرقمية التعليم من تقنيات المعلومات والإتصالات والتي تستخدم بهدف نقل وتخزين أو إسترجاع المعلومات من مكان لآخر كما يعمل على تطوير وتزويد العملية التعليمية بجميع وسائلها الرقمية الحديثة كالحاسب الآلي وبرمجياته وتقنيات شبكة الأنترنت كالكتب الإلكترونية وقواعد البيانات والموسوعات والدوريات والمواقع التعليمية والبريد الإلكتروني والصوتي والتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد والوسائط المتعددة.... الخ.

وتعرف كذلك على أنها مجموعة الطرق والتقنيات المستخدمة لتبسيط نشاط معين ورفع أدائه وتجمع على نقل المعلومات وتداولها من الحواسيب والعمل على خاصية الحفظ والإسترجاع والنقل الإلكتروني سلكي ولا سلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكاله.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية الرقمنة ضرورة حتمية فرضتها التطورات و التغيرات العالمية خاصة تلك الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال وهذا لما توفره من مزايا وتسهيل للمستخدمين في جميع القطاعات هذا ما دفع بالدول الى تبنيها في تسيير المؤسسات وبالرغم من أن نموذج الرقمنة في الجزائر ما يزال في مراحلہ الأولى الا أن تطبيقها قد منح اسهامات و انجازات على واقع الخدمة المقدمة للمواطن بشكل نسبي, من خلا ادخال الخدمة في العديد من القطاعات خاصة تلك التي لها علاقة مباشرة مع المواطن .

الفصل الثالث :

التطوير التنظيمي بالمؤسسة

تمهيد

- 1- نشأة وتطور مصطلح التطوير التنظيمي
- 2- خصائص التطوير التنظيمي
- 3- مبادئ التطوير التنظيمي
- 4- أهداف التطوير التنظيمي
- 5- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
- 6- تأثيرات خدمات الرقمنة على التطوير التنظيمي
- 7- صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي
- 8- محاور التطوير التنظيمي
- 9- أساليب التطوير التنظيمي
- 10- مجالات التطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في عالم الأعمال المتسارع حيث التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية تتسارع بوتيرة مذهلة ،أصبحت القدرة على التكيف والتطور شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات وتنافسيتها إذ يعتبر التطوير التنظيمي بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسات نحو المستقبل ،حيث يساعدها على تحديد نقاط قوتها وضعفها وتطوير إستراتيجيات جديدة وتحسين أداء موظفيها وبالتالي تحقيق أهدافها الإستراتيجية في هذا الفصل نتطرق إلى التطوير التنظيمي من مختلف الرؤى محاولين التطرق إلى المراحل التاريخية التي مر بها وخصائصه ومبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه بالإضافة إلى معوقاته وفي الأخير سنتطرق إلى تأثير إستخدامات الرقمنة على التطوير التنظيمي .

1- المراحل التاريخية للتطوير التنظيمي :

• مصطلح التطوير التنظيمي:

إن مايسمى اليوم بالتطوير التنظيمي يعود فضله إلى جهود عامة ولعديد من الرواد أمثال "بليك(BLAKE)" و"شيبيرد (shepred)" و"موتون"(mouton) حيث ظهر في البداية مصطلح أو لفظ:(تطوير المجموعة)على يد بليك وموتون في أثناء تدريب مجموعات العمل و العلاقات الإنسانية في جامعة تيكساس عام، 1956 وقد إستخدم هذا المصطلح " شيبيرد و بليك" في مايو وأثناء تدريب مجموعات العمل سنة 1957 وتم إستخدام مصطلح التطوير التنظيمي على يد" بيكهارد "لأن ذلك يعني على حد قول الأخير: "جهدا منظما وشاملا للتغير".

لقد حظي التطوير التنظيمي على قبول عالمي عام 1960 عندما أنشأ هيربرت شيبيرد أول برنامج للدكتوراه بأمريكا يكرس لتدريس وتعليم التطوير التنظيمي، حيث أصبح هذا المصطلح جزءا من مصطلحات الإدارة وأكثر تداولاً، وبشكل خاص فيما يتعلق ببرامج التدريب والممارسة المهنية، وكانت عناصره وتتألف من :إختيار المديرين، التطوير الفردي، الهيكل التنظيمي، العلاقات الشخصية وفعالية الجماعة¹.

1 نبيلة سعدان، أثر الإدارة الالكترونية على التطور التنظيمي دراسة ميدانية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، سنة 2018،2019، ص.73

• مراحل تطور مفهوم التطوير التنظيمي:

يمكن ابراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية :

- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي سبقت ظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءا من المدرسة الكلاسيكية التقليدية حيث كانت بيئة العمل عبارة عن مجتمعات زراعية في اغلبها كما كان الاعتماد في الإنتاج على وسائل بدائية ولكن مع توفر الموارد البشرية المادية وكبر حجم المؤسسات وانتشار الفكر الاقتصادي الذي قدمه آدم سميث ومفاهيم الثورة الصناعية كل ذلك ساهم في تطوير الدارة وأساليب العمل وأصبح المجتمع ينتقل تدريجيا من مجتمع زراعي الى مجتمع شبه صناعي.

- المرحلة الثانية: وهي مرحلة الفكر الكلاسيكي حيث قدمت أفكار مثالية للإدارة وأعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي وشمل ممارسات وتطبيقات في الميادين الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربع محاور رئيسية وهي تقييم العمل ونطاق الإشراف التدرج الهرمي والخدمات المتخصصة وكان من أهم دعائم التطور التنظيمي والعمل بصفة عامة في المؤسسات.

- المرحلة الثالثة: هي المرحلة الفكر السلوكي وقد ظهرت نتيجة لتطور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني وقد برزت أفكار هذه المرحلة اتجاه التطور التنظيمي في جهود تمثلت في الاهتمام بالفرد العامل في المؤسسة واهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب الهاوثون.

- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة صادفت ظهور أسلوب: التجريب المخبري في منتصف الأربعينات من القرن العشرين وجاء بعد ذلك أسلوب البحث الاجرائي.

فالأسلوب الأول: يعتمد على أساس وجود مجموعة من لأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتأقلم مع بعضهم ومن خلال ذلك يتم ادخال التغييرات المطلوبة في سلوكه.

أما السلوب الثاني: فإنه يركز على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمؤسسة واستخدام المنهجية العلمية لحل المسائل بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات.

- المرحلة الخامسة: وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر كما أنها الفترة التي جاءت بعد ظهور لإتجاهات الكلاسيكية والسلوكية فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كانت لها فعالية كبيرة في التطوير التنظيمي وكانت من أبرز رواد هذا الإتجاه يركز على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة كما ساهم هذا الإتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي حيث قدم صورة واضحة عن مدى تداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب الغير رسمية في المؤسسات¹.

من خلال ما سبق يمكن القول أنه بغض النظر عن كان اول من استخدم منطق التطوير التنظيمي فإنه لم ييدا تبلور أهميته كمدخل إلا من خلال نهاية الستينات من القرن العشرين على أنه عملية

1 سمير عماري، متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 2، ص.14.

مخططة واسعة النطاق تدار في القمة بهدف زيادة فعالية وصحة المؤسسة باستخدام المعارف والعلوم السلوكية من خلال تطبيق خطة لتحسين الجوانب التنظيمية.

2. خصائص التطوير التنظيمي:

يمكن التعرف على مجموعة من الخصائص المميزة لعملية التطوير التنظيمي هي:

- التطوير التنظيمي ليس تشخيصاً فقط ولكنه عمل تنفيذي فهو يركز على الإنجاز والنتائج وليس على وصف المشكلات أو تحديد طريقتها.
- تستخدم عملية التطوير التنظيمي مفهوم النظام كأساس في إحداث التغيير.
- تعتمد عملية التطوير على قبول وتعاون كل فرد في أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لا يفرض من الإدارة العليا على المستويات الأدنى بل هو يتبع من المشاركة الفعالة لأعضاء التنظيم.
- تتجه عملية التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال أعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية علاج المشكلات المحملة في المستقبل.

- تركز عملية التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية وما يتم بينها من تفاعلات وعلاقات وليس معنى هذا ان العملية التطوير تهمل المناخ الخارجي لتأخذ ما قد يحدث فيه من تغيرات في الإعتبار¹.

أما "نيوس تروم و ديفز" فيشران إلى الخصائص التالية للتطوير التنظيمي:

- الإهتمام بالمنظمات: النظام ككل و تفاعل أجزائها.

-القيم الإنسانية: يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية و التي تدور معتقداتها إيجابيته حول

إمكانية و رغبة النمو و التطوير لدى الأفراد على عملية حل المشكلات في تدريب الأفراد و على

تشخيص و تحليل المشكلات و حلها بدلا من مناقشتها و نظريتها .

- التغذية الراجعة : يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد لأجل توفير معلومات

ذات فائدة لهم يبنون عليها قراراتهم .

- الإتجاه الموقفي الشرطي : يتصف التطوير بالمرونة و المواقع العملية حيث يتم تكثيف إستراتيجية

ووسائل التغيرات لتتوافق مع الحاجات المحددة .

- التعلم على طريقة التجربة في الخبرة: يعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة و الخبرة العملية

في بيئة التدريب على أنواع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها في العمل

¹ نفس المرجع

التدخل في التغيير على مستويات عديدة أن أهداف جهود التطوير التنظيمي هو بناء منظمة أكثر فعالية و أنها تستمر في التعلم و التحسين و أن تطويرها يمكن أن يحدث من خلال الإعراف بأن المشكلات يمكن أن تحدث على مستوى الفرد و الجماعات و بين الجماعات و المنظمات¹

3- مبادئ التطوير التنظيمي:

- مبادئ التطوير التنظيمي: تمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للإرشاد النظري و العملي و هي كالآتي :
- السلطة: و هي الإدارة العليا و هي حركة بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكييف أهدافها و أوضاعها التنظيمية للبيئة .
- المسؤولية: فهي مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة .
- المرونة: وتتجسد في حركته ثنائية القطب (نهاية المتطرفتين) أي التطوير التدريجي مقابل التطوير الراديكالي.
- الإستمرارية: تكمن في كونه برامج مستدامة تتجسد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها.
- التكاملية: تكاملية التطوير تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية والغير رسمية للوصول لبنية تنظيمية صحية¹.

1 محمد الفاتح المحمود بليبر المغربي، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، ط1 دار النشر القاهرة، مصر 2019، ص.280

- **الانتقل بين الوظائف:**والهدف من ذلك الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
- **إكتساب مهارات جديدة:** إن أي تغيير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل او تغيير في الأفراد أنفسهم.
- **الإلتزام بالتكنولوجيا:** إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فانه يتوجب التخطيط للأموالالتالية:
- **الألتزام بوضع الأهداف طويلة المدى،**
- **الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف،**
- **الإلتزام في الإستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا،**
- **الإلتزام بتوفير القوى العملية المتخصصة.**
- **التعليم والتدريب:** إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعلية التطوير لا يقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية بل أيضا على الإلتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل².

¹ ظاهر محسن الغالي ،احمد علي صالح،التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المنهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط1، 2016، ص.67 .
² عبد الله بن عبد الغاني، السلوك التنظيمي لمفاهيم النظرية والتطبيقات ،دار حافظ للنشر والتوزيع ،جدة 2003 ص.304.305 .

4. أهداف التطوير التنظيمي:

قد تختلف أهداف التطوير باختلاف مشكلات وظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج هذا ويحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في إنها عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى ربط المنظمات كل بيئتها وتلائمها معها بنجاح وليس فقط تطويرها داخليا حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة للنجاح والنمو¹.

وفيما يلي بعض الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي :

- **تحسين أداء المنظمة:** والذي يظهر في شكل نواتج مثل الأرباح وانخفاض التكاليف وزيادة المبيعات وارتفاع معدل العائد على الأصول والملكية وحسن إستخدام الموارد وارتفاع القدرة التنافسية وأساليب التدخل المناسبة هنا كثيرة ومن أمثلتها إعادة الهيكلة وإعادة بناء المنظمات والجودة الشاملة والمقارنة بأقرب منافس والخصخصة والإندماج وتغيير وتحديث التكنولوجيا وغيرها من الطرق.
- **تحسين في السلوك الفردي والجماعي:** ويظهر ذلك في انها سلوكية محددة مثل ارتفاع الدافعية والمهارات وحسن الإتصال في اتخاذ القرارات وتكيف مع المشاكل والقدرة على فهم أفضل المشاعر الاخرين ولتحقيق هذا يحتاج الأمر للتدخل من خلال بناء مجموعات العمل وأنظمة المشاركة وأنظمة الإتصال والتدريب المستمر في الإدراك والفهم والدافعية والتفاعل مع الاخرين.

1 مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية، مصر، 2017، ص.112

- **تحسين في الوظائف:** ويظهر ذلك في إدراك شاغلي الوظائف ان تغيير أحداث في الأدوار التي يقومون بها داخل وظائف وتغيير في درجة أهمية واستقلالية وحرية الوظائف وفي مكوناتها ويرجع لسبب الى تدخلات هامة ومن أمثلتها الادلال التكنولوجي وإعادة تصميم لوظائف وتغيير في سلطات الوظيفية وشكل المهام وإعادة تقييم العمل وبرامج التدريب¹.

5. الأسباب الدافعة لتطوير التنظيمي:

يمكن تشخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه يمكن حل هذه المشاكل أو المواكبة مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي أسلوب الذي تفكر بو في مواجهة مشاكلها، ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية²

- التغييرات الخارجية:

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- زيادة حد المنافسة في السوق.

- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة.

2 احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2007، ص80.81.

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، -الدار الجامعية، ط،8 الإسكندرية، 2002 ص.43

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل: التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والإشتركية

- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعميم، والفروق بين الأجيال

- التغييرات الداخلية:

تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة ذلك:

-تغييرات في الآلات والمنتجات والإنتاج.

- تغييرات في أساليب والإجراءات ومعايير العمل.

- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل الأفراد.

- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

-تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات ومركز والنفوذ.

وهكذا يمكن القول إن التطوير التنظيمي لا يحدث هكذا فقط بل لعدة أسباب ومتغيرات تدفع إلى

التطوير،حيث تظهر الحاجة إلى التطوير عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة عمل التنظيم

والإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها وعندما تواجه مشكالت داخل المنظمة وأيضا وجود دوافع

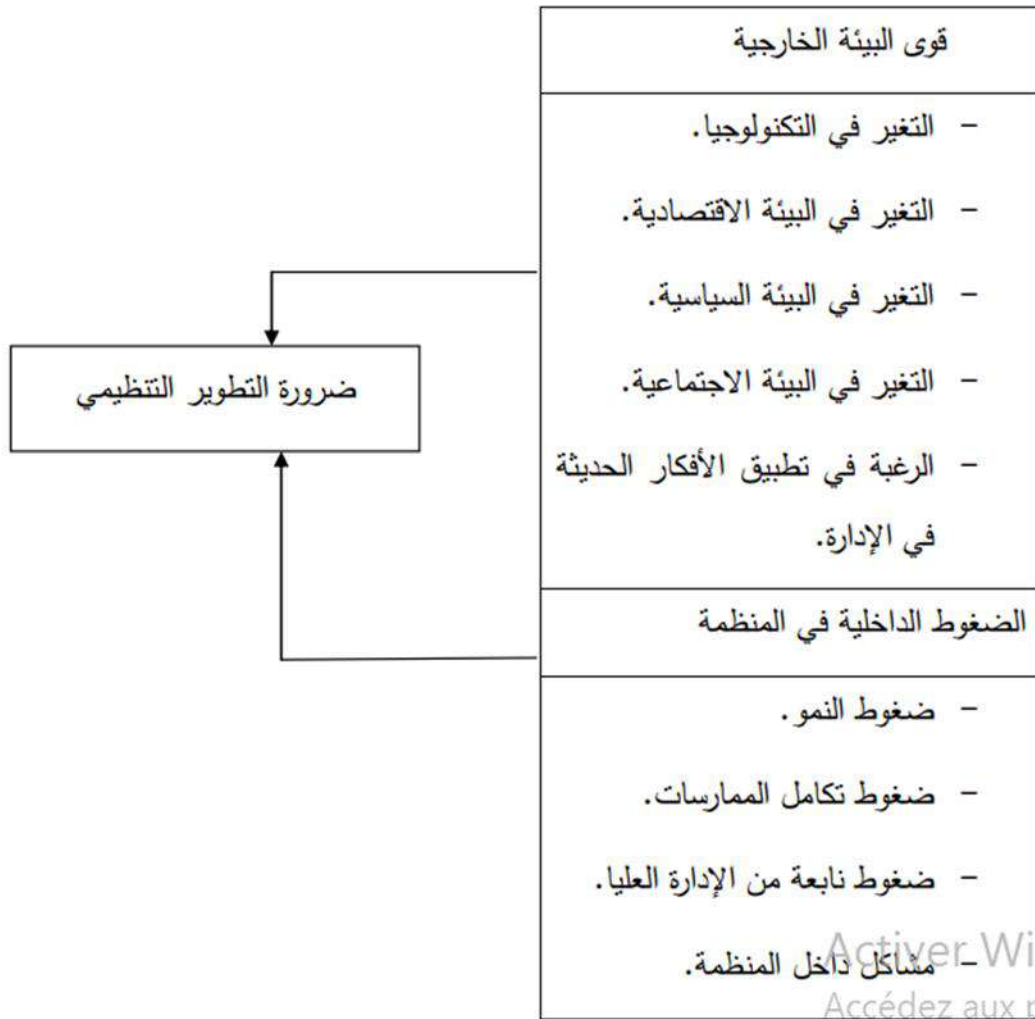
خارجي

الشكل رقم (2): يوضح الدوافع التي تؤدي إلى التطوير التنظيمي

المصدر : احمد ماهر : تطوير المنظمات ، دار الجامعية ، مصر ، 2007، ص58

ومن أهم الأسباب الداعية إلى التطور التنظيمي والتي جاءت على ذكرها أغلب الأدبيات الإدارية

نذكر:



التطوير الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل ذلك أن أساليب العمل تتطور باستمرار،

لذلك تقوم التنظيمات دوريا بإجراءات تطويرية تستطيع مواكبة المستجدات فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين وإحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم للعمل.

- تدريب موظفيها بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور بشكل يقدم الاجهزة التي يعملون بها.

- تطوير العاملين وزيادة مستوى طموحهم وحاجاتهم فالعاملون لديهم طموحات متجددة وحاجات متنوعة جعلت الإدارة تبحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف.

- تطوير المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية ما جعل هذا التطور لصالح العمل والعاملين - .

زيادة المنافسة بين التنظيمات المعاصرة مما أدى إلى محاولة البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين قدرة وفاعلية التنظيمات.

- إنحراف التنظيمات في تطبيقاتها وممارستها عن السياسات والإجراءات المحددة لها .

- تعاظم الشكاوى وتزايد النقد الموجه للتنظيم سواء من داخله أو من خارجه.

- ظهور مشكلات حادة سواء على الصعيد الأفراد أو الجماعات أو الأقسام الإدارية أو التنظيم

بأكمله¹.

1 محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، ص50

6. تأثيرات استخدام الرقمنة على التطوير التنظيمي:

لقد حدث تطور هائل في عمل المؤسسات ولا سيما في نهايات القرن 20 بعد ان شاع استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في العمليات الإدارية وظهر مفهوم الرقمنة حيث شكلت ثورة إدارية تنموية في اعمال المؤسسات الاجتماعية من خلال إعادة عملها الإداري على وقت منظور المتغيرات التكنولوجية الجديدة والعمل على تدارك نقاط الضعف في الإدارة التقليدية فكان بذلك إدننا بدخول المؤسسات الى عالم تكنولوجيا المعلومات إذ يمكن الوقوف على بعض إنعكاسات الإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي للمؤسسات من خلال النقاط التالية : تؤثر الرقمنة في الهيكل التنظيمي الذي يعد أهم وسائل المؤسسة في العمل على تحقيق أهدافها حيث تساهم الرقمنة على تحقيق ذلك من خلال:

إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمؤسسة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى بالتنظيم الافتراضي الذي يهدف الى إتاحة التفاعل بين العناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمؤسسات عملاء وزبائن منافسين مساهمين وممولين مؤسسات في نفس المجال) ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة إلكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة دون الاخذ بعين الإعتبار للعامل الجغرافي)

أما بالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتطبيقات الرقمنة تساعد المؤسسات على إحداث التناغم الداخلي وتقليص حجم المؤسسات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليص المستويات الإدارية ما

يسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية بالمؤسسة أي ما يؤدي الى تحقيق إنسياب القرارات والتوجيهات مما يترتب عنه السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة والاستجابة الملائمة لطلبات العمل وتحقيق في زمن التكيف والانسجام والتطورات البيئية التي تؤثر على المنظمة¹.

كما ستهم في توضيح المهام والادوار بين الأقسام والوحدات الإدارية مع تحديد المسؤوليات للموظفين وتوضيح المهام.

بتطبيق المؤسسات لأسلوب الرقمنة يساهم ذلك في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار فمن بين مظاهر تأثير الرقمنة في ذلك نجد :

نقل عملية التخطيط من ممارسة إحتكارية للمستويات العليا الى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قراراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.

بمعنى آخر أنها تهتم في تعويض الصلاحيات من المستويات العليا الى المستويات التنفيذية بعد أن كانت حكرًا على الرئيس أو المدير في ظل الإدارة التقليدية فكانت المخرجات متواضعة ولا شك أن تعويض السلطة والصلاحيات من شخص واحد الى اشخاص اخرين يقترن بوجود ضوابط معينة يأتي على رأسها أن يكون هؤلاء الأشخاص على قدر جيد من ممارسة العمل وبما يسهم في تحقيق أهداف

التنظيم بكفاءة وفعالية

1 سلمى مي العزيز، عينة الإدارة الالكترونية، مدخل لتميز أداء الإدارة العامة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة المجلة 11، العدد 1، ص.ص 395.

جعل محور التخطيط ليس المؤسسة فحسب بل البيئة الخارجية وحاجات العملاء المحتملة وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة ملزمة بتكييف بيئتها الداخلية مع متطلبات البيئة الخارجية وهو من أهم مؤثرات البقاء.

تحقيق الرقابة المستمرة والسريعة ما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجراتها في أوقات متباعدة وبالتالي فهي تقدم تقارير مختصرة ودورية تقف على الأخطاء وتصحيحها في وقت مبكر وتحول دون الإهمال والتبذير وسوء الاستخدام وبما يحافظ على موارد المنطقة كما تعمل على تحفيز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.

نظام الرقمنة يسهم في الإبتعاد عن الإجراءات التنفيذية أثناء تنفيذ الى من شأنها ان تساعد في إنجاز المهام المطلوبة بسهولة ويسر فهو يختزل كثير من حلقات العمل الروتينية ما أسهم ذلك في الغاء الإزدواجية والتكرار في الأعمال الإدارية كما يقلل الى درجة كبيرة من مشكلات وظائف الإدارة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية الخ¹

7- صعوبات ومعوقات التطوير التنظيمي:

إستحواذ مدى فعالية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في

1 موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية، في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع آفاق، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 2، ديسمبر 2017 ص.14

تنمية قرارات الموظفين وتحسين مهارتهم في العمل والإرتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام ومن بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي :

عدم التأكد يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة تنتج التغيير أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها حتى وإن لم يحدث ذلك فانهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد المرتبط بالتغيير ليشعر العاملون بالقلق حتميا

الخسارة الفرد يقاوم التغيير عند شعوره بالخسارة السبب في ذلك أن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلا في الإختصاصات وتعديلا في جداول العمل وتعديلا آخر في جماعات العمل بناءا عليه فإن خسارة النفوذ أو جزء منه والخسارة في المركز والخسارة في التخلي من إجراءات عمل يعود عليها الفرد كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير على سبيل المثال عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فان العاملون يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقتهم الأسرية¹.

- المعوقات الإدارية: وتتمثل في الاتي:

- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة وعدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين،

1 مصطفى معتز، عن الجواد شبكة التطوير التنظيمي عن المؤسسات الرياضية، ط1 دار الوفاء للنشر، الإسكندرية 2006، ص.33.

- عدم المعرفة والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة ودورها في التطوير وعدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والكفاءة العالية.

- الموانع والقيود الرتبية والجامدة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير و التطوير وبنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتا وجهدا يتعذر توفره.

- المعوقات التقنية :وتتمثل في:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة،

- التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات يؤدي الى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة وضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.

- عدم الإلمام والمعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي مع نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة

- نقص برامج التدريبية لتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة مع ارتفاع التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الالية والبرامج ذات الجودة العالية¹.

- المعوقات الاجتماعية والثقافية :وتتمثل في :

- كثرة الصراعات بين العاملين وضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

1 حمد آل فضيح قبلا، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة المنطقة الشرقية، ماستر(منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.ص.64

- تأثير العادات الإجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الإهتمام بالوقت;
- إختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات وسوء فهم بعض القيايين لفلسفة التطوير التنظيمي .
- عدم الانسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والاتجاهات والمستوى التعليمي بينهم .
- مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب إرتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.
- كما توجد مجموعة من الصعوبات التي تشكل تحديا وعائقا امام تطبيق برامج التطوير التنظيمي ومن أهمها ما يلي :
- عدم الإعتراف من قبل بعض المنظمات بوعود وشرعية وأهمية العلاقات بين الافراد .
- ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي لعدم قبولهم لمفاهيم الإنفتاح والثقة المتبادلة والإقتناع والمشاركة.
- عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مع التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة وكيفية إدارتها والسيطرة عليها.

- إعتاد بعض خبراء التطوير التنظيمي الى جعل قيم الفلسفة فيها خفية ولا يتم التعبير عنها بوضوح ما يضعف الثقة في برامجه من قبل القيادات الإدارية في المنظمات¹.

وبالرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي مما يخلق صعوبة في تحقيقه إلا أنه يمكن تحقيقه وليس مستحيل وتلك الصعوبة راجعة للأهمية البالغة للتطوير في حد ذاته والتغيير للأفضل الامر الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد والعمل والمال بالإضافة الى الوقت فالتطوير لا يأتي في مدة قصيرة او حتى متوسطة لا يحتاج الى مدى طويل مما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة ورضا أفرادها ككل.

8. محاور التطوير التنظيمي

لكي يحقق التطوير التنظيمي أهدافه لا بد أن يطبق على محاور محددة مسبقا وتكمن المحاور الرئيسية في عملية التطوير فيما يلي:

-الأفراد: إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي العاملون، المدراء، والرؤساء ويمكن تطويرهم في تدارك سلوكهم وشخصياتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتلائم متطلبات وأدوار التنظيم، ومن الجوانب التي على الإدارة تطويرها في الأفراد دوافعهم، قدراتهم، اتجاهاتهم، مواقفهم، تنمية شخصياتهم، تعزيز فرصهم في اتخاذ القرارات لكي يساعدوا التنظيم عمى أداء دوره وتحقيق أهدافه

1 الياس لبوز، دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام، بمدينة ورقلة اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز لمديرية الشباب والرياضة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة وعمل، قسم العلوم الاجتماعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2017.

- الجماعات: لا يمكن للفرد القيام بمعظم الأعمال بمعزل عن الآخرين فمعظم الأعمال والوظائف تتطلب احتكاك مستمر وعلاقات متداخلة بين الأفراد لذا فإن التطوير التنظيمي يتم بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعة العمل، فيسعى التطوير التنظيمي إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد بحل النزاعات المتواجدة داخل الجماعة فرق العمل.

- الإدارة والأقسام: تعمل الجماعات داخل حدود تنظيمية تعرف بالإدارات والأقسام التي تحدد ليا أهداف تصبوا إلى تحقيقها وإختصاصات معينة تمارسها في إطار من الأهداف .

- التنظيم: ويتمثل التنظيم نفسو في بعدين أساسيين هما :

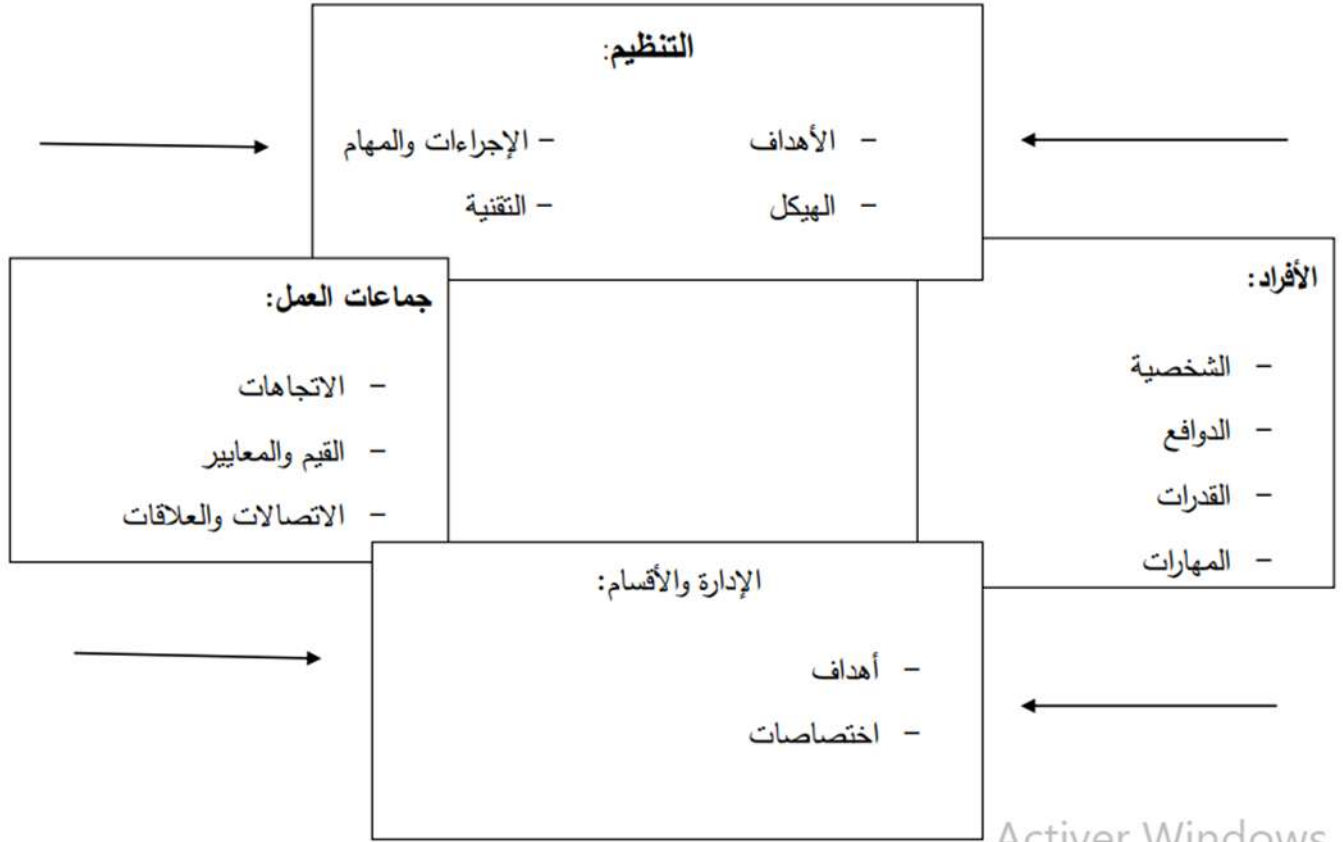
أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الإتصالات والمعلومات .

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: وتشمل عدة عمليات مثل إتخاذ القرارات وأنماط الإتصالات والعلاقة دارة النزاعات والإجراءات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وغيرها

كما ويتم التطوير التنظيمي بتحسين التفاعل الذي يتم بين التنظيم وبيئته الخارجية، والشكل التالي يبين

أهم محاور التطوير التنظيمي¹:

1 سعيد يس عامر، عمى محمد عبد الوهاب الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للإستثماراتو التطوير الإداري، مصر ص. 537،538



الشكل (3) يوضح محاور التطوير التنظيمي

9. أساليب التطوير التنظيمي :

أسلوب تدريب الحساسة :يتضمن تدريب الحساسة مجموعة من الأفراد ليس لديهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في عمل شيء معين تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15 فردا) تترك ليم عملية إدارة النقاش لفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويمكن تحديد أهداف تدريب الحساسة فيما يلي¹:

زيادة معرفة الفرد بنفسه وسلوكه في محتوى بيئة إجتماعية.

زيادة الحساسة بسلوك الآخرين.

التعرف على أنواع العمليات التي تسيل التفاعل بين الجماعات المختلفة والعمل معا.

زيادة قدرة المشارك على التحميل المستمر لسلوك الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، وتحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة تزيد من فعالية النواتج.

1 عبد الوهاب أحمد جاد، السموك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط، 1 عمان، 2000 ص.2

- أسلوب بناء الفريق:

إن أسلوب بناء الفريق يعد من أكثر الأساليب قبول لدى خبراء الإدارة العليا فيم يعتقدون أن هذا البرنامج يساعد الأفراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض، وتقوم هذه الطريقة على افتراضين أساسيين هما:¹

الأول: لزيادة إنتاجية الجماعة فإن على الأفراد أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الثاني: لزيادة إنتاجية الجماعة، لا بد من اتساع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لطريقة بناء الفريق تتلخص في قيام خبير بناء الفريق لمساعدة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعور الإحباط لدى الأفراد، والكشف عن هذه المشكلات والتصدي لها مما يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل

- أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعد الإدارة بالأهداف من أساليب التطوير التنظيمي وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين

وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة بين العاملين في وضع وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة، وكيفية القياس وأسلوب التنفيذ والمتابعة والمراقبة الذاتية ويؤدي تطبيق الإدارة بالأهداف إلى

2 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر، ص 198.

الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها، وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحميل الكمي، ويرى الباحثون أن ليذا الأسلوب دورا كبيرا في نجاح جيود التطوير التنظيمي، وقد حددوا المراحل التي يمر بها أسلوب الإدارة بالأهداف بوضع الأولويات وتقييم جميع القرارات في مختلف الأنشطة، ثم وضع وتحديد الأهداف، وتخصيص الموارد المالية والبشرية ثم وضع معايير قياس الأداء وأخيرا استقبال التغذية المرتدة.

وتعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب شيوعا في استخدام عملية التطوير الهيكلي للتنظيم، وهي وسيلة تتطلب إشتراك الموظفين المساعدين في صنع أهداف العمل، فكما هو معوم، يقوم المديرون في كثير من المنظمات بوضع الأهداف دون مشاركة من الموظفين، إلا أنه في حالة مواجهة المنظمة لظروف ومتغيرات صعبة، فإن الأمر يتطلب مشاركة الموظفين ومساهماتهم في وضع وتحديد الأهداف

وعليه يمكن القول بأن هذا الأسلوب يساهم في تغيير اتجاهات الموظفين ومهاراتهم وكذا عادات العمل¹

- أسلوب الشبكة الإدارية :

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الخاصة بالتطوير التنظيمي وهو يقوم عمى افتراض إمكان أن يجمع المدراء بين هدفين رئيسيين هما:

1 أحمد أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للنشر و الطباعة، الإسكندرية، 2004، ص24

زيادة الإنتاجية من ناحية والإتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون أن يكون بينهما تعارض أو تناقض، ويتم تطبيق الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحميل أوضاعهم عن طريق الشبكة، وبالتالي تعظيم الفرصة لموصول إلى الوضع المثالي، وهذا الأسلوب يأخذ تطبيقه مدة ما بين سنتين إلى ثالث سنوات من خلاله يتم التعرف عمى المدراء وأسلوبهم في القيادة والعمل عمى تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تطبيقها للتقييم المستمر و المنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها، ويتكون هذا البرنامج من ستة مراحل أساسية تتمثل في ما يلي:

- القيام بتقديم المفاهيم والأنماط الإدارية المختلفة للأفراد المشاركين في برامج التدريب.

- مرحلة تنمية العلاقات التفاعلية بين الجماعات المختلفة.

- مرحلة تكوين فرق العمل .

- مرحلة تنمية نموذج استراتيجي أمثل.

- مرحلة وضع النموذج الإستراتيجي الأمثل موضع التطبيق.

- مرحلة تقييم الاختيار الإستراتيجي¹

10. مجالات التطوير التنظيمي :

تتلخص المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التطوير التنظيمي في المجالات التالية:

1 عواطف إبراهيم آل مكي، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة أعمال، 2011، ص.24

- الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- السياسات والقواعد الحاكمة لمعمل: يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها، سواء بإستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية .
- الأعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة: ويتمثل ذلك في إستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قديمة قائمة أو تغيير وتطوير العمل أو الأنشطة الحالية.
- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرض لمتغير، حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهياكل التنظيمية، والوحدات التنظيمية ودمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وسلامته مع التغيرات الجديدة.
- التكنولوجيا: يفرض التقدم التكنولوجي خاصة تكنولوجيا المعلومات ضرورة تغير التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة ال تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض العمال، أو تكون تغيرات أساسية تشمل المنظمة ككل.

- نظم العمل: قد يتطلب التغيير في ظروف العمل وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية¹

1 مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص.392

من خلال هذا الفصل المعنون بالتطوير التنظيمي تناولنا فيه المراحل التاريخية للتطوير التنظيمي من خلال تقديم لمحة تاريخية مختصرة عنه وتم التركيز على أهمية هذا التطوير في مواجهة التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات بما في ذلك التغيرات التقنية والاجتماعية والمعرفية ويتميز التطوير التنظيمي بتحسين الأداء التنظيمي بكونه عملية مستمرة تتطلب جهودا منهجية واهتماما بمعالجة المشكلات من خلال ممارسات موجهة نحو الأهداف.

كما أشار الفصل الى مبادئ التطوير التنظيمي وأهدافه التي تختلف باختلاف مشاكل المؤسسات التي تستخدم برامج التطوير.

أخيرا ركز الفصل على العوائق التي تواجه المؤسسات في رحلتها نحو تطوير المنظمات في بيئات العمل المختلفة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- مجتمع البحث
 - 2- مجالات الدراسة
 - 3- البيانات الشخصية للمبحوثين
 - 4- تحليل بيانات حول البنية التحتية التكنولوجية لتطبيقات الرقمنة
 - 5- تحليل البيانات الخاصة بدور الرقمنة في رفع الكفاءة المهنية وتعزيز الشفافية
 - 6- تحليل البيانات الخاصة بدور الرقمنة في تعزيز عملية التواصل
 - 7- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
 - 8- نتائج الدراسة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تكمن أهمية الجانب التطبيقي في هذه الدراسة في تدعيم الخلفية النظرية، و الدراسة الميدانية هذه تستوجب إتباع جملة من الخطوات المنهجية التي تجعل البحث يسير في مسار علمي و التي يعتبرها الباحثون في العلوم الإجتماعية بأنها مرحلة من مراحل البحث الإجتماعي ذات أهمية كبيرة في البحوث الإجتماعية كغيرها من البحوث، حيث سنتطرق أولاً إلى مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الزماني و المكاني و البشري، ثم سنتعرف على المنهج و أدوات جمع البيانات حيث إعتدنا على تقنية الإستماره، و إنطلاقاً من هذه الإجراءات سنقوم بتحليل النسب و الأرقام الإحصائية و تفسيرها، و إسقاط الجانب الميداني على النظري لنخلص في الأخير إلى مجموعة من النتائج بهدف الحصول على معلومات قيمة وأكثر دقة من شأنها أن تفيد العلم و المعرفة.

1 - مجتمع البحث:

هو ذلك المجتمع الذي يقوم الباحث بالدراسة عليه وقد يتكون مجتمع البحث من أفراد أو جماعات أو جماعات أو مؤسسات ومن هنا كان لازما علينا التعريف بمجتمع البحث الذي أجرينا فيه دراستنا والمتمثل في جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب التي بدأت مسيرتها الأكاديمية سنة 2009 كمركز جامعي، مشكل من أربع معاهد، وتم تسميتها بإسم المجاهد بلحاج بوشعيب المدعو سي أحمد. تقع في مدينة عين تموشنت، بمحاذاة الطريق المؤدي إلى ولاية سيدي بلعباس، تمت ترقيتها إلى جامعة من المرسوم التنفيذي رقم 20- 338 الصادر بالجريدة الرسمية تحت رقم 71، المتضمن إنشاء جامعة عين تموشنت، وتضم حاليا أربع كليات:¹

- كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية

- كلية العلوم والتكنولوجيا

- كلية الإقتصاد والتجارة وعلوم التسيير

- كلية الحقوق

كما تتوفر على 08 مخابر بحثية و543 أستاذ و1400 طالبا مسجلين في مختلف التخصصات .

كما أنها مهيكلة في ثلاث نيابات مديريةية:²

1 النظام الداخلي للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، جوان، 2020، ص.3

2 <http://www.univ-temouchent.edu.dz> تم الإطلاع عليه بتاريخ. 21.04.2025.

-نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات .

-نيابة مديرية الجامعة لتنشيط وتعزيز البحث العلمي و العلاقات الخارجية والتعاون.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف و التوجيه.

الأمانة العامة تتفرع منها المديريات التالية:

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

- المديرية الفرعية للأنشطة العملية والثقافية والرياضية .

-المصالح المشتركة للجامعة¹

- مركز التعليم المكثف للغات.

- مركز الطبع السمعي البصري.

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- البهو التكنولوجي.

1 خلوفي يمينة،وارد،الفعل النقابي بين المهني و السياسي،دراسة ميدانية لعلاقات السلطة بفرع النقابي UGTA ،ص.41

- المكتبة المركزية .

توجد بالجامعة دار المقاولاتية تعمل على تكوين الطلبة في إنشاء مشاريع مؤسسات بالإضافة

لتوفرها على فروع نقابية نشيطة لخدمة المنخرطين منهم الموظفين والإداريين والأساتذة والأعوان¹

تتركز دراستنا في مجتمع البحث هذا على كلية الآداب واللغات و العلوم الإجتماعية ،تأسست في

البداية كمعهد منذ 2009 وفي إطار الهيكلة الجديدة التي تحول فيها المركز الجامعي لعين تموشنت

إلى جامعة سنة 2020 أصبحت كلية تضم اللغة والآدب العربي واللغات الأجنبية والعلوم الإجتماعية.

- تشمل ستة (06) أقسام وثلاث وعشرين (23) تخصصا و 135 أستاذا و 3205 طالبا

وتضم الأقسام التالية :

-قسم اللغة و الأدب العربي

-قسم العلوم الإجتماعية

-قسم الآداب و اللغة الفرنسية.

- قسم الآداب و اللغة الإنجليزية.

-قسم التاريخ.

-قسم الأدب و اللغة الإسبانية.

تضم ميادين التكوين و الفروع والتخصصات التالية:¹

1-آداب ولغات أجنبية.

- لغة فرنسية :

-littérature et civilisation

-Didictique du francais langue étrangère

-Sciences du langage

- لغة إنجليزية:

-Littérature et civilisation

-Master didicatique et langage appliquée

- لغة وأدب عربي

دراسات أدبية :أدب جزائري .

دراسات لغوية:لسانيات الخطاب

دراسات نقدية:نقد حديث ومعاصر

1 خلوفي يمينة،المرجع نفسه،

- قسم العلوم الإجتماعية:

علم إجتماع

علم الإجتماع العام

علم الإجتماع عمل وتنظيم

- علم النفس:

علم النفس العيادي

علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية .

كما تحوي على مخبر تحت مسمى الخطاب التواصلي الجزائري الحديث معتمد منذ أبريل 2013¹

2- مجالات الدراسة:

إن التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الإجتماعي ذلك لما

يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ،وتقوم الدراسات العلمية في الحقل السوسولوجي على ثلاثة

مجالات هي:

• المجال المكاني:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه لكي تتضح ملامحها وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بجامعة بلحاج بوشعيب التي تقع بولاية عين تموشنت ،وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتتمحور الأهداف الأساسية لها في التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

• المجال الزمني:

ويتمثل المجال الزمني في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء الدراسة حول موضوعه بهدف جمع المعلومات والبيانات ،حيث مرت بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: الدراسة الإستطلاعية

حيث تم زيارة جامعة عين تموشنت وبالضبط كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية بتاريخ 26 فيفري وإجراء مقابلة مع الأمين العام وهذا من أجل الحصول على معلومات حول الكلية وأقسامها مع إمكانية التعرف أكثر التعرف أكثر على مجتمع البحث والحصول على عدد العمال والطلبة والأساتذة.

المرحلة الثانية:

إمتدت من 20 مارس إلى 25 مارس 2025 في هذه الفترة قمنا بالنزول اليومي إلى الجامعة ومحاولة التعرف على ميدان الدراسة بشكل معمق ،واجهتنا في البداية بعض الصعوبات مثل مقاومة مجتمع البحث ،الإطالة في قبول إجراء الدراسة الميدانية

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة إنجاز الإستمارة وقد إستغرقت حوالي شهر من 06 مارس إلى 06 أبريل 2025 حيث تم فيها الحرص على الحرص توجيهات الأستاذ المشرف وتعديل مل يلزم تعديله ،بعدها تم وضع الإستمارة في صياغتها النهائية يوم 20 أبريل تم توزيعها بتاريخ 23 أبريل وإسترجاعها بتاريخ 26 أبريل 2025

• المجال البشري:

وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدده حيث تبلغ عدد العينة 70 عينة تتكون من أساتذة كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية .

3- تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين:

• جدول 1: يوضح خصائص العينة حسب متغيرات الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	37,10%
أنثى	44	62,90%
المجموع	70	100%

كشفت المعطيات الإمبريقية المتحصل عليها في الجدول رقم (1) والمتعلقة بتوزيع العينة حسب متغير الجنس أن نسبة الإناث والتي تقدر ب: 62.90% أعلى من نسبة الذكور والتي قدرت ب: 37.10% وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل البيداغوجي قد تكون أكثر ملائمة للخصائص السوسيو مهنية للإناث من ذكور .

جدول رقم 2: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغيرات السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
10,17	12	من (20 - 30)
%40	28	من (31 - 40)
%90,22	16	من (41 - 50)
%0,20	14	أكثر من 50
%100	70	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن غالبية أفراد العينة يندرجون ضمن فئة الشباب التي تعتبر من

الفئات الاجتماعية الداعمة لتجديد و التغيير الاجتماعي بكل أشكاله و أنواعه

الجدول 03: توضيح خصائص أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية:

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العلمية
30,14	10	أستاذ مساعد
44,30%	31	أستاذ محاضر

برفسور	17	24,30
أستاذ مساعد	12	17,10
المجموع	70%	%100

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول رقم (3) المتعلق بتوزيع العينة حسب متغير الرتبة العلمية يمكننا إستنتاج توزيع أفراد العينة حسب الرتب التالية أستاذ محاضر بنسبة تقدر ب: 44.3%، وهي تمثل أكبر نسبة ثم تليها بروفيسور بنسبة تقدر ب: 24,30% أما نسبة الأساتذة المساعدين بلغت 17,10%.

الجدول 4: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الخبرة في العمل

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	21	%12.90
من 5 - 10 سنوات	22	31,40%
من 11 إلى 15	18	25,70%
أكثر من 15	9	12,90%
المجموع	70%	100%

من خلال المعطيات الكمية المقدمة في الجدول رقم (4) المتعلق بالخبرة المهنية للعينة المدروسة يمكننا إستنتاج توزيع الأفراد حسب خبرتهم المهنية وتفسير هذه النتائج من منظور سوسولوجي إذ يتضح أن الأفراد الذين يمتلكون خبرة تفوق 15 سنة يمثلون 9،12% مما تعكس وجود نسبة لا بأس بها من العمالة ذات الخبرة الواسعة والتي قد تتبنى أدوار قيادية ومهام تكوينية داخل المؤسسة، أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة من (11 إلى 15 سنة) وتقدر نسبتهم ب 25.70% وهم الذين يستمرون في التطوير التنظيمي رفع الكفاءة خلال المسار المهني بعد اكتساب خبرة في مجال عملهم يليهم الأفراد الذين يمتلكون خبرة ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة تقدر ب 31.00% ثم الذين يملكون خبرة أقل عن خمس سنوات وتمثل الفئتان جيلا جديدا، من الموظفين الذين تتمتعون بمهارات وتوجيهات جديدة .

4- تحليل بيانات حول البنية التحتية التكنولوجية لتطبيقات الرقمنة (البرامج والمعدات) :

جدول رقم 5: يوضح توفر الجامعة للأجهزة الإلكترونية

النسبة المئوية	التكرار	تتوفر بالجامعة الأجهزة الإلكترونية اللازمة
71.40%	50	نعم
28.60%	20	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها في الجدول رقم (5) أن أغلبية المبحوثين يقرون بتوفر الجامعة على الأجهزة الإلكترونية اللازمة، وهذا يشير و يدل على إنتهاج الجامعة مسار التحول الرقمي، حيث قدرت نسبة المجيبين بنعم ب: 71.40% وهي نسبة عالية مقارنة بنسبة المجيبين ب لا والتي تقدر ب: 28.60% والذين يرون أن الأجهزة الإلكترونية المتاحة، المتوفرة غير كافية لتحقيق التحول الرقمي في الجامعة بالإضافة إلى سيطرة الطرق الكلاسيكية التقليدية في عملية التعليم الحضوري، كما أن معظم القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي كتمويل المشاريع الرقمية التي تصدر من الوزارة الوصية وليس من الجامعات نفسها، مما يجعل الجامعة تدخل في محاولة للتكيف مع ما هو مقدم و معطى لها و هذا إما يحرم الجامعات من التحرك بمرونة وفقا لإحتياجاتها المحلية ومتطلباتها وتطوير الذاتي المؤسساتاتي .

الجدول رقم 6: يوضح توفر الجامعة للأجهزة الإلكترونية اللازمة في الوقت المناسب مع متطلبات

التحول الرقمي

النسبة المئوية	التكرارات	توافق الأجهزة الإلكترونية مع متطلبات التحول الرقمي
78.60%	55	نعم
21.40%	15	لا
100%	70	المجموع

يبين الجدول رقم 6 أن نسبة 78.60% من إجاباتهم ب نعم فيما يتعلق بسعي الجامعة لتوفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة في الوقت المناسب بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي وتؤكد هذه (فئة المجيبين ب نعم) على دعم إدارة كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية لفكرة رقمنة المؤسسة وإملاك المؤسسة إستراتيجية لرقمنة مختلف هياكل المؤسسة وهذا يعكس قناعة كبيرة بأهمية التكنولوجيا ودورها في تحسين الأداء المؤسساتي وزيادة الكفاءة وتحسين التواصل.

أما نسبة 21.40% فهي نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا وذلك راجع إلى إعتقادهم أن سعي الجامعة لتوفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة في الوقت المناسب محدود و هذا ما يعكس نقص في الأجهزة اللازمة وكذلك نقص الكفاءات المهنية وقلة الدورات التدريبية مما نتج عنه فجوة بين الخطاب الذي يؤسس للتحول الرقمي والواقع..

الجدول 07: هل تغطي البرامج و المعدات المتوفرة في الجامعة جميع احتياجات التحول الرقمي

النسبة المئوية	التكرارات	هل تغطي البرامج و المعدات المتوفرة في الجامعة جميع احتياجات التحول الرقمي
62.90%	44	نعم
37.10%	26	لا
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 62.90% من افراد العينة ترى بأن الجامعة توفر الحد الكافي من البرامج و المعدات اللازمة للتحويل الرقمي ان وجود هذه النسبة قد يشير الى أن إدارة الجامعة قد بدأت فعليا في إدماج التحويل الرقمي كمشروع إستراتيجي و ليس كمبادرة ظرفية من خلال توفير حد مقبول من الأدوات و المنصات و البرامج الداعمة للتدريس و البحث .

و في المقابل ترى نسبة 37.10% من أفراد العينة ان الإمكانيات الرقمية المتوفرة لا تغطي إحتياجاتها إذ تعكس هذه النسبة وجود فجوة تكنولوجية داخلية داخل نفس المؤسسة ، هذه الفجوة قد لا تكون فقط مادية (غياب الأجهزة او البرمجيات في تخصصات معينة) بلا قد تكون أيضا مرتبطة عوامل ثقافية أو تنظيمية مثل : ضعف التكوين ، قلة التحفيز ، أو غياب دعم الإداري الفعال .

الجدول 8: هل تخصص الجامعة ميزانية خاصة بتجديد العتاد الإلكتروني

هل تخصص الجامعة ميزانية خاصة بتجديد العتاد الإلكتروني	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	84.30%
لا	11	15.70%
المجموع	70	100%

يعالج الجدول التالي جانبا ماديا تنظيميا بالغ الأهمية في رقمنة الجامعة ويتعلق بتخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم البنية التحتية الرقمية بحيث النسبة الغالبة من أفراد العينة التي بلغت 30،84%

الذين أجابوا بنعم تعكس وجود وعي و إدراك بأن المؤسسة الجامعية بدأت بأخذ الرقمنة على محمل الجد من خلال تخصيص ميزانية موجهة لإقتناء العتاد الإلكتروني، ومن منظور سوسيولوجي يعد تمويل العتاد الإلكتروني مؤشرا على دخول الجامعة في ما يسمى بالحدثة التكنولوجية، كما يمكن إعتبار هذه النتيجة دليلا على تغيير الأولويات في السياسات الجامعية، حيث تنتقل من التركيز فقط على العنصر البشري إلى دمج التكنولوجيا كفاعل تنظيمي مؤثر، لكن في المقابل فإن النسبة البالغة 15،70% التي ترى بأن الجامعة لا تخصص ميزانية خاصة قد تعكس وجود فجوة واقعية بين السياسات المعلنة والتطبيق العلني أو أنها تشير إلى التباين بين الجامعات الجزائرية نفسها، بحيث تستفد بعض المؤسسات من دعم رقمي قوي، في حين تعاني أخرى من التهميش أو ضعف التمويل.

الجدول 09: هل تعمل الجامعات على صيانة العتاد الإلكتروني

هل تعمل الجامعات على صيانة العتاد الإلكتروني	التكرار	النسبة المئوية
نعم	60	85،70%
لا	10	14،30%
المجموع	70	100%

تشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة البالغة نسبتهم (85،70%) تؤكد أن الجامعة تعمل على صيانة العتاد الإلكتروني وهي نتيجة مهمة تعكس وعيا تنظيميا متزايدا بأهمية إستدامة الرقمنة، ومن

منظور سوسيولوجي تعني الصيانة المنتظمة بأن المؤسسة الجامعية بدأت تنتقل من عملية الإقتناء الظرفي إلى عقلية الإدارة التقنية المستمرة وهي سمة من سمات المؤسسات الحديثة التي تعترف بأن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات بل جزء من البنية التنظيمية المستدامة و لكن في المقابل فإن نسبة 14.30 % ممن أجابوا ب لا قد تكشف عن إختلالات تنظيمية أو تفاوتات بين الكليات أو المراكز الجامعية بحيث تهمل بعض الأقسام أو الفروع من عمليات الصيانة أم بسبب غياب الموارد أو غياب الإشراف الإداري الفعال ، و هذه النسبة قد تعبر أيضا عن فشل في الإتصال التنظيمي داخل الجامعة إذ قد توجد جهود صيانة فعلية لكنها غير واضحة أو غير منظمة بشكل يسمح للأساتذة برؤيتها كجهد مؤسسي حقيقي .

5- تحليل البيانات الخاصة بدور الرقمنة في رفع الكفاءة المهنية وتعزيز الشفافية:

الجدول 10: هل تعمل الجامعة على توفير الظروف الملائمة للأساتذة للتعامل مع الوسائل الخاصة للتحويل الرقمي

النسبة المئوية	التكرار	هل تعمل الجامعة على توفير الظروف الملائمة للأساتذة للتعامل مع الوسائل الخاصة للتحويل الرقمي
70.00%	49	نعم
30.00%	21	لا

المجموع	70	%100
---------	----	------

تشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم 70.00% ترى بأن الجامعة توفر الظروف الملائمة للتعامل مع أدوات التحول الرقمي، هذه النتيجة تعد مؤشرا إيجابيا يعكس وعيا تنظيميا بأهمية إشراك الموارد البشرية خصوصا الأساتذة في مسار الرقمنة، فالتحول الرقمي ليس مجرد مسألة تكنولوجية بل هو مشروع ثقافي تنظيمي يمس البنية البشرية قبل التقنية، و تظهر هذه النسبة أن الجامعة بدأت تتحرر من البنية التقليدية القائمة على التلقين والنمطية لتتجه نحو نموذج ديناميكي يشترك الأساتذة كفاعل محوري في العملية التعليمية الرقمية كما أن أفراد العينة يضعون التكوين و التأهيل في صلب الرهان المهني مما يدل على أنهم يربطون نجاح التحول الرقمي بإمتلاك الكفاءة الذاتية و ليس فقط بالدعم الخارجي و هذا يعكس رؤية نالت طابع سوسيو مهني أن الأستاذ لا يريد أن يكون تابعا تقنيا فقط بل فاعلا مكتسبا للمعرفة الرقمية ، مع ذلك فإن نسبة 30.00% قد أجابوا ب"لا"، تنذر بوجود تفاوت في التطبيق ربما بين الكليات أو حسب التخصصات كما تكون هذه النسبة مؤشرا على وجود تحول سطحي حيث توفر الجامعة بعض الوسائل التقنية دون توفر بيئة ثقافية و تشريعية ملائمة مثل غياب الحوافز أو ضعف التقدير لأهمية التكوين الرقمي.

الجدول 11 : هل تملك الكفاءة اللازمة في استخدام المنصات الرقمية

النسبة المئوية	التكرار	هل تملك الكفاءة اللازمة في استخدام المنصات الرقمية
%68.60	48	لا
%31.40	22	نعم
%100	70	المجموع

يشير أكثر من نصف المبحوثين (68.60%) إلى أنهم يمتلكون الكفاءة الرقمية اللازمة ما يعكس بداية تشكل رأسمال معرفي رقمي لدى فئة من الأساتذة هذه النتيجة تدل على وجود تحول في البناء المعرفي للأستاذ الجامعي الذي لم يعد يعتمد فقط على المعرفة الأكاديمية بل أصبح مطالباً بإملاك أدوات رقمية تكنولوجية، مع ذلك فنسبة (31.40%) من الأساتذة أقرروا بعدم إمتلاكهم للكفاءة وهو ما يكشف عن فجوة رقمية داخلية في المؤسسة الجامعية، هذه الفئة قد تمثل ضحايا لضعف التكوين أو غياب الدعم المؤسسي أو حتى غياب دافع ذاتي نحو التكيف مع التغيرات الرقمية.

الجدول 12: هل ساهم التحول الرقمي في رفع مهارات التقنية

هل ساهم التحول الرقمي في رفع مهارات التقنية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	68.60%
لا	22	31.40%
المجموع	70	100%

يعكس هذا الجدول مدى تأثير الرقمنة على الجانب التطبيقي من شخصية الأستاذ وتحديد مهاراته التقنية حيث تمثل نسبة (68.60%) مؤشرا إيجابيا يدل على أن الرقمنة لا تعد فقط وسيلة وظيفية و أصبحت أيضا أداة لتحسين و رأس المال البشري وتطوير المهارات التقنية للأستاذ الجامعي، هذا يتوافق مع الطرح السوسيولوجي الذي يرى في التكنولوجيا عاملا لإعادة تشكيل الحقول المهنية و إعادة توزيع الأدوار داخلها، أما (31.40%) من أفراد العينة يرون أن التحول الرقمي لم يسهم في تطوير مهاراتهم التقنية وهذه النتيجة تحيل إلى عدة احتمالات أما أن الفئة تملك أساسا مهارات تقنية ولم تلمس فرقا واضحا أو أنها لم تتلقى تدريبا كافيا يربط النظرية بالتطبيق أو ربما وجود بعض التحفظات والقلق في بعض الأحيان بشأن تبني تكنولوجيا الحديثة أو لم تدمج فعليا في مسار الرقمنة مما جعل العملية شكلية بالنسبة لهم .

في حين أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الخاص ب: ما هي المنصات التي تعتمد عليها في العمل **البيداغوجي** أن أغلب أفراد العينة يستخدمون منصات رقمية في العمل البيداغوجي مثل: بروقراس، مودل ، زوم ، مما يعكس تحولا نحو التعليم المدمج والتنوع في أساليب التدريس ويشير هذا التنوع إلى أن الأساتذة يتبنون منهجا مرنا يتيح لهم التعامل مع إحتياجات طلابهم المختلفة وتجاوز التحديات التقنية، الإستخدام المشترك لهذه المنصات يدل على تعدد الأدوار التعليمية لكل منصة، حيث يمكن إستخدام مودل لإدارة المقررات وزووم للمحاضرات التفاعلية بينما يستخدم بروقراس لمتابعة تقدم الطلاب أكاديميا ومن الناحية السوسولوجية قد يعكس ذلك تحولا في ثقافة التعليم في الجامعة نحو بيئة أكثر مرونة وتفاعلية.

تشير الإجابات التي أجمعت على أن المنصات الرقمية سهلت إسترجاع المحاضرات والمعلومات بالنسبة للطلاب والأساتذ إلى تحول سوسولوجي عميق في البنية التعليمية، فقد أصبحت التكنولوجيا وسيلة محورية في إعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والمتعلم حيث وفرت نوعا من الإستقلالية والمعرفة الذاتية للطالب، وذلك من مركزية الأستاذ كمصدر وحيد للمعلومة كما ألغت الحواجز الزمانية و المكانية مما يعكس تحولا نحو التعلم المستمر والمفتوح وعلى المستوى الرمزي باتت هذه المنصات تمثل رأس مال ثقافي جديد قد يسهم في إعادة إنتاج الفوارق الإجتماعية بين من يملك الكفاءة الرقمية ومن يفتقدها، مما يجعلها أداة مزدوجة.

الجدول 13: هل تساهم المنصات الإلكترونية في تطوير التفاعل مع الطلبة

هل تساهم المنصات الإلكترونية في تطوير التفاعل مع الطلبة	التكرار	النسبة المئوية
لا	63	91.00%
نعم	7	8.70%
المجموع	70	100%

اظهرت نتائج الجدول الإحصائي ان نسبة 91.00 % ترى بأن استخدام المنصات الإلكترونية يساهم فعلا في تطوير التفاعل مع الطلبة و هذه النسبة تعكس تحولا واضحا في تصور العلاقة البيداغوجية داخل الوسط التربوي حيث لم يعد التفاعل محصورا في الإطار التقليدي للحصة الدراسية بل أصبح ممتدا إلى فضاءات رقمية تسمح بتبادل مستمر ومتعدد الأشكال ،بحيث لم يعد الأستاذ المصدر الوحيد للمعلومة كما لم يعد الطالب مجرد متلقي ، و من جهة اخرى فإن نسبة 8.70 % من أفراد العينة عبرت عن عدم موافقتها على ذلك و قد يعكس ذلك رفضا ثقافيا و إحترازا معرفيا من الإنخراط الكامل في العالم الرقمي أو ربما بتهديد الهوية التعليمية التقليدية أو ضعف الثقة في فعالية التفاعل الغير مباشر .

الجدول 14: استخدامي لمنصات التعليم الرقمي مثل : بروقراس ، مودل زاد من كفاءتي في

التدريس

النسبة المئوية	التكرار	استخدامي لمنصات التعليم الرقمي مثل : بروقراس ، مودل زاد من كفاءتي في التدريس
%90.00	63	لا
%10.00	7	نعم
%100	70	المجموع

يظهر الجدول أن نسبة (90.00%) من أفراد العينة صرحوا بأن إستخدامهم للمنصات الرقمية ساهم في رفع كفاءتهم التدريسية، وتعكس النسبة الغالية بأن أغلبية الأساتذة إستطاعت تطويع الوسائط الرقمية لخدمة العملية التعليمية وهذا يشير إلى أن الرقمنة لم تعد مجرد تقنية ملحقه بل أصبحت جزءا بنويا من الكفاءة البيداغوجية الحديثة وإعتماد الأساتذة على أدوات مثل مودل و بروقراس يعكس إنتقالا تدريجيا من التدريس التقليدي نحو بيداغوجيا رقمية تشاركية، في حين إعتبر (10 %) من أفراد العينة أن ذلك لم يكن له تأثيرا إيجابيا على أدائهم.

الجدول 15: أقوم باستخدام المنصات الرقمية في عرض أعمالتي و أبحاثي العلمية

النسبة المئوية	التكرار	أقوم باستخدام المنصات الرقمية في عرض أعمالي و أبحاثي العلمية
%94.30	66	نعم
%5.70	4	لا
%100	70	المجموع

يظهر الجدول أن نسبة (94.30%) من أفراد العينة أكدوا إستخدامهم للمنصات الرقمية في عرض أعمالهم و أبحاثهم العلمية وهذه النسبة المرتفعة، تعكس تحولا عميقا في الممارسات الأكاديمية والثقافية المهنية داخل الحقل الجامعي فارتفاع نسبة الإستخدام يدل على الانتقال من النمط التقليدي للتواصل العلمي (المجلات الورقية، اللقاءات الحية) إلى نمط رقمي أكثر انفتاحا وتفاعلية، مقابل نسبة (5.70%) فقط لا يستخدمون هذه الوسائل ما قد يشير إلى وجود رقمية رمزية ناتجة عن نقص المصادر الرقمية أو عدم إقتناعهم بجوى الرقمنة في المجال العلمي، أو حتى تمسكهم بأدوات تقليدية أكثر ألفة .

الجدول 16: لدى الجامعة شبكة للاتصال بين الأساتذة والإداريين والطلبة

النسبة المئوية	التكرار	لدى الجامعة شبكة للاتصال بين الأساتذة والإداريين والطلبة
%100	70	نعم
%0	0	لا
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل أفراد العينة والذين بلغت نسبتهم 100% أكدوا على وجود شبكة تواصل رسمية داخل الجامعة تشمل الأساتذة، الإداريين والطلبة ما يدل على أن الجامعة قد قطعت شوطا في بناء بنية تحتية رقمية تسمح بالتواصل المؤسسي المنظم وهذا يظهر تحولا تنظيميا نحو نماذج الحوكمة الإلكترونية حيث تسهل الشبكات الرقمية تدفق المعلومات وإتخاذ القرار، ووجود هذه الشبكة يعزز المفاهيم الثقافية، المشاركة، التفاعل.

الجدول:17: لدى الجامعة شبكة اتصال داخلية تمكنها من الاتصال مع باقي الكليات

النسبة المئوية	التكرار	لدى الجامعة شبكة اتصال داخلية تمكنها من الاتصال مع باقي الكليات
%100	70	نعم
%0	0	لا
%100	10	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول إلى وجود إجماع كامل بين كل أفراد العينة الذين بلغت نسبتهم %100 الذين أكدوا على وجود شبكة إتصال داخلية فعالة تسمح بالإتصال بين الكليات وهذا ما يعكس درجة عالية من التوافق بين أفراد العينة حول فعالية الشبكة الداخلية للجامعة ويمكن تفسيرها على أنها دلالة على الإنسجام الاجتماعي ضمن البيئة الأكاديمية ويظهر هذا التوافق أن الأساتذة لا يعانون من مشاكل أو تحديات كبيرة تتعلق بالشبكة الداخلية ما تعكس درجة عالية من التكامل المؤسسي .

6- تحليل البيانات الخاصة بدور الرقمنة في تعزيز عملية التواصل :

الجدول 18: تعمل الجامعات على تبادل المعلومات مع الطلبة والأساتذة والإداريين من خلال مواقع

التواصل الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرارات	تعمل الجامعات على تبادل المعلومات مع الطلبة والأساتذة والإداريين من خلال مواقع التواصل الاجتماعي
%100	70	نعم
%0	0	لا
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل أفراد العينة، الذين بلغت نسبتهم 100 % يرون بأن الجامعة تبذل مجهودات فعلية في توظيف مواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز تبادل المعلومات داخليا بين مختلف الفاعلين الجامعيين وهذا ما يعكس وجود سياسة رقمية ناشئة في المؤسسة ويعكس أيضا تحولا في نمط الإتصال التنظيمي من النموذج الهرمي الكلاسيكي نحو نموذج أكثر أفقية وتشاركية .

الجدول 19: تتوفر الجامعة على نظم رقمية لعقد الاجتماعات عن بعد

النسبة المئوية	التكرار	تتوفر الجامعة على نظم رقمية لعقد الاجتماعات عن بعد
% 100	70	نعم
% 0	0	لا
% 100	70	المجموع

أظهرت نتائج الدراسة إجماعا تاما بنسبة 100 % على فعالية الوسائل الرقمية في مختلف الجوانب البيداغوجية داخل المؤسسة الجامعية فقد أجمع جميع أفراد العينة على أن الجامعة توفر نظم إلكترونية لعقد الاجتماعات عن بعد و هذا يبين أن الجامعة الجزائرية تمر بمرحلة إنتقال رقمي حقيقي حيث تتجاوز الشكل التقليدي وتتبنى مقومات الجامعة الذكية

الجدول 20: تساهم وسائل التواصل الرقمي في تسهيل تواصل الأساتذة مع الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	تساهم وسائل التواصل الرقمي في تسهيل تواصل الأساتذة مع الإدارة
%100	70	نعم
% 0	0	لا
% 100	70	المجموع

يعكس هذا الجدول إجماعاً تاماً بنسبة 100 % على أن جميع أفراد العينة يعتبرون أن وسائل التواصل الاجتماعي تلعب دوراً مهماً في تسهيل تواصلهم المهني، وهذا ما يعكس بداية ما يسمى بالفضاء المهني الافتراضي الذي يمكن الأساتذة من تبادل المعلومات والمستجدات البيداغوجية والإدارية بشكل أكثر شفافية وفعالية

الجدول 21: تساعد أدوات التواصل في تحسين كفاءة العمل البيداغوجي

النسبة المئوية	التكرار	تساعد أدوات التواصل في تحسين كفاءة العمل البيداغوجي
100%	70	نعم
0%	0	لا
100%	70	المجموع

يعكس هذا الجدول إجماعاً كاملاً من طرف أفراد العينة على أن أدوات التواصل الرقمي تساهم في رفع الكفاءة العلمية التعليمية وهذا الإجماع يشير إلى أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة تقنية بل تحولت إلى أداة بيداغوجية فعالة تساهم في تعزيز التواصل اللحظي مع الطلبة و دعم التعلم التفاعلي خارج الفصول التقليدية ومن منظور سوسيولوجي يشير إلى تحول في الدور التقليدي للأستاذ من ناقل للمعرفة إلى مسهل و موجه في بيئة تعليمية مفتوحة ومتعددة الوسائط

7- تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

إستنادا على النتائج التي تحصلنا عليها من خلال بيانات الدراسة الميدانية و إعتمادا على الفرضيات التي وضعناها والتي سنحاول التأكد من صحتها أو نفيها:

● الفرضية الأولى:

يتجلى دور الرقمنة في الوسط الجامعي من خلال تعزيز أساليب الشفافية ورفع الكفاءة المهنية مما يساهم إيجابا في تحقيق التطوير التنظيمي وعليه تعد الرقمنة عاملا استراتيجيا محوريا في الوسط الجامعي حيث تساهم بفعالية في تعزيز الشفافية ورفع مستوى الكفاءة المهنية بما ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق التطوير التنظيمي، فمن خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات الإدارية والأكاديمية تجد تقلص مظاهر البروقراطية وتعزيز وضوح الإجراءات وقابليتها للتتبع كما توفر الرقمنة بيئة عمل تعتمد على أدوات متطورة تمكن الكوادر الجامعية من تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم مما يحقق فعالية أكبر في إنجاز المهام وعلى صعيد آخر تمكن الرقمنة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة الأمر الذي يساهم في إعادة هيكلة العمليات وفق معايير الجودة والتميز ويدعم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار المستمر والتكيف مع المتغيرات، وعليه فإن الرقمنة لا تقتصر على كونها تطورا تقنيا بل تمثل ركيزة أساسية لتحقيق تطوير تنظيمي فعال ومستدام في المؤسسات الجامعية ومن خلال كل ما طرح نستنتج أن الفرضية التي تقول يتجلى دور الرقمنة

في الوسط الجامعي من خلال تعزيز اساليب الشفافية و رفع الكفاءة المهنية مما يسهم ايجابا في تحقيق التطوير التنظيمي هي فرضية صحيحة.

• الفرضية الثانية:

يؤدي إستخدام تطبيقات الرقمنة إلى تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مصالح ومستويات الهيك التنظيمي للمؤسسة مما يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التطوير التنظيمي

يساهم إستخدام تطبيقات الرقمنة في تعزيز التواصل الفعال بين مختلف المصالح والمستويات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تتيح هذه التطبيقات قنوات اتصال سريعة و آمنة تضمن تبادل المعلومات بشكل فوري و منظم، ومن خلال هذا التواصل الرقمي المتكامل يتم تجاوز الكثير من العوائق التقليدية المرتبطة بالاتصال الورقي أو الهرمي مما يدي إلى تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية وتعزيز الانسجام في أداء المهام، كما تساهم هذه التطبيقات في دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة و آنية لجميع الفاعلين داخل المؤسسة مما يعزز قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات التنظيمية ونتيجة لذلك تمثل تعزيز التواصل عبر الرقمنة رافعة أساسية لتحقيق التطور التنظيمي المستدام من خلال بناء بنية عمل أكثر مرونة وتفاعلا وكفاءة وبالتالي القول بأن الفرضية التي تقول بأن استخدام تطبيقات الرقمنة إلى تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مصالح ومستويات الهيك التنظيمي للمؤسسة مما يساهم بشكل إيجابي في تحقيق التطوير التنظيمي هي فرضية صحيحة.

8- نتائج الدراسة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة ومن خلال الاستمارة التي قمنا بها يمكن أن نجمع على أهم النتائج فيما يخص الرقمنة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي هو الثورة الحديثة في أساليب وبرامج تقنيات التعليم، والتي تسخر أحدث ما تتوصل إليه التقنية من أجهزة وبرامج في عمليات التعليم والجزائر أحد الدول التي شجعت رقمنة جامعاتها من خلال مشاريع من طرف وزارة التعليم العالي.
- استخدام الرقمنة في المؤسسة الجامعية ساهم بشكل ملحوظ في تعزيز مستوى الشفافية في العمليات الإدارية والأكاديمية مما أدى إلى تقليل الفجوات المعلوماتية بين مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي .
- أدت الرقمنة إلى تحسين الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسة الجامعية حيث أن النظام الرقمي ساهم في تبسيط في العمليات الإدارية وتنظيم العمل مما يسمح للموظفين بالتفاعل بشكل أسرع و أكثر دقة .

- التطبيقات الرقمية ساهمت في تحسين التواصل بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وكذلك بين الطلاب والإدارة حيث أصبح التفاعل أكثر سلاسة حيث يتيح النظام الرقمي إرسال واستقبال المعلومات بشكل أسرع و أكثر تنظيماً .
- ساهمت الرقمنة في تحسين جودة التعليم عن بعد حيث أن تطبيقات المنصات الرقمية المخصصة للتعليم عن بعد أتاح للطلاب و الأساتذة الوصول غلى المواد التعليمية بطريقة مرنة وفعالة.
- هناك جهود تبذلها كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية في تحسين الرقمنة على أرض الواقع من خلال تشجيع استخدام المنصات الرقمية (بروغراس،مودل) في التعليم وتقديم خدمات إدارية عبر منصة بروغرس .
- رغم الدور المهم الذي تلعبه المنصات الرقمية في تسهيل العملية التعليمية وتوطيد العلاقات بين الأساتذة والطلبة و إدارة الجامعة ولكن يبقى هناك ضعف في استخدامها راجع لنقص كفاءة بعض الأساتذة في الجانب التقني وعدم اتقانهم أبجديات المنصات واستعمال الفضاءات الرقمية.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين أن الرقمنة اصبحت تشكل أداة محورية في دفع عجلة التطوير التنظيمي داخل المؤسسات الجامعية و قد اظهرت نتائج الاستبيان أن إدماج التكنولوجيات الرقمية ساهم بشكل ملحوظ في تحسين عمليات التواصل و تبسيط الاجراءات و تعزيز الشفافية في تسيير الموارد كما أن التحول الرقمي أتاح للإدارة الجامعية ادوات اكثر فعالية في التخطيط و إتخاذ القرار مما إنعكس إيجابيا على جودة الخدمات المقدمة للطلبة و الأساتذة. لكن بالمقابل كشفت المعاينة الميدانية عن حملة من التحديات التي تعرقل التوظيف الأمثل للرقمنة من بينها نقص البنية التحتية المعلوماتية فضلا عن مقاومة التغيير لدى بعض الفاعلين داخل المؤسسة .

و عليه يمكن القول أن الرقمنة تمثل فرصة حقيقية لتحقيق التطوير التنظيمي شريطة أن ترافق بإستراتيجية واضحة للتحديث الإداري و تشمل التكوين و توفير الوسائل التقنية و تغيير الذهنيات نحو ثقافة تنظيمية أكثر انفتاحا و فعالية .

الخاتمة

الخاتمة :

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يتضح جليا أن الرقمنة أصبحت ركيزة أساسية في عملية التطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي، فقد أظهرت المعطيات الميدانية أن الاعتماد على التطبيقات والأنظمة الرقمية ساهم بشكل فعال في تعزيز الشفافية وتحسين التواصل ورفع الكفاءة المهنية وهي عوامل رئيسية لتحقيق تنظيم إداري و أكاديمي أكثر مرونة وفعالية أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الرقمنة تمثل أداة فاعلة في تعزيز الشفافية داخل البنية الجامعية من خلال توفير الوصول المفتوح والسريع إلى المعلومات وتشمل جميع العمليات الإدارية والبيداغوجية بما يحد من الغموض ويعزز الثقة بين مختلف الفاعلين داخل الكلية، كما أن تطبيقات الرقمنة ساهمت في تحسين قنوات التواصل بين الإدارة، الأساتذة، الطلبة، مما ساعد على خلق بيئة تنظيمية أكثر تفاعلا وافتاحا.

وفي السياق ذاته تبين أن استخدام الأنظمة الرقمية قد ساعد في رفع مستوى الكفاءة المهنية من خلال تسريع إنجاز المهام، تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية وهو ما انعكس إيجابا على فعالية العمل الجماعي والتنظيمي داخل الكلية، كل هذه المعطيات تؤكد أن الرقمنة يمكن أن تكون رافعة حقيقية لتحقيق التطوير التنظيمي الشامل، شريطة توفير الظروف المناسبة من بينها توفير بيئة مناسبة، تكتيف دورات التكوين والتدريب لزيادة التأهيل و تحفيز الرغبة نحو التغيير .

وبناء عليه يمكن القول أن الرقمنة ليست هدفا في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق حوكمة مؤسسة حديثة تقوم على الشفافية، التشاركية والعالية، كما أن نجاح هذا التحول يتوقف على مدى إستعداد المؤسسات الجامعية لتبني الرقمنة بشكل إستراتيجي مندمج ضمن رؤيتها المستقبلية.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

الكتب:

- أحمد أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء للنشر و الطباعة، الإسكندرية، 2004
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، -الدار الجامعية، ط، 8 الإسكندرية، 2002
- احمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2007
- أحمد نجلاء، الرقمنة و تقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر و التوزيع، القاهرة 2012
- أسامة خيرى، الإدارة العامة، ط1 دار الراية للنشر والتوزيع، 2013
- بسام عبد الرحمان، نظرية الإتصال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010
- ثروت مشهود، إستراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، ط 2010، 1
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر، مصر
- سعد المشهداني، مناهج البحث الإعلامي دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة الجمهورية اللبنانية، 2017
- سعيد يس عامر، عمى محمد عبد الوهاب الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز وايد سرفيس للإستثماراتو التطوير الإداري، مصر
- طاهر محسن الغالي، احمد علي صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات المنهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016 .
- عبد الكريم علي جبر الدبيسي، ، مجلة الإتصال و التنمية، العدد6، دار النهضة العربية، بيروت 2012
- عبد الله بن عبد الغاني، السلوك التنظيمي لمفاهيم النظرية والتطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 2003.
- عبد الله عوض الشهري، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية دار اليازوري التعليمية للنشر والتوزيع، الأردن،
- عبد الوهاب أحمد جاد، السموك التنظيمي دراسة سلوك الأفراد والجماعات، دار الوفاء، ط، 1 عمان، 2000،

- فيليب برونو. ترجمة لحسن بوتلاي. بناء الكفاءات إنطلاقا من المدرسة، منشورات عالم التربية، المغرب 2004
- قاموس الجديد المؤسسة الجزائرية للكتاب الجزائر طبعة 7، 1997، علي وآخرون، بن هادية
- مجدي عبد النبي هلال، سلسلة دراسات في الأنشطة التربوية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007
- محمد الفاتح المحمود بيلبير المغربي، السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، ط1 دار النشر القاهرة مصر 2019
- محمد بن دليح القحطاني، إدارة الموارد النظرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، العبيكان للنشر، 2015
- محمد سرحان، علي المحمودي، مناهج البحث العلمي ، ط3 دار الكتاب، الجمهورية اليمنية صنعاء
- محمد عبد السميع وأحمد طيبة ، اساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان للنشر، عمان 2010
- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن
- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة مجموعة النيل العربية ، مصر، 2017.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007
- ناصر عدون دادي، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة الجزائر ، ط 2 ، 2003.
- نظرية الإتصال، دار الإشعاع الفنية للنشر و التوزيع، مصر، محمد محمود الطنوبي

الرسائل و الأطروحات :

- اسيا مديني، حاجي رانيا، دور الرقمنة في تفعيل الرقابة في المؤسسة، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 قالمة 1945 ماي
- حمد آل فضيح فيلا، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على شرطة المنطقة الشرقية، ماستر (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008.
- دنيا السهيلي، معوقات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بجامعة محمد البشير الابراهيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع عمل قتنظيم، سنة 2023, 2024.
- الزهرة دببش ، دور الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية من وجهة نظر مكونين في الرقمنة دراسة ميدانية لمديرية املاك الدولة برج بوعريج ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع عمل وتنظم، جامعة محمد البشير الابراهيمي سنة 2023,2024.
- ساري عوض الحسنات، معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الدراسات التربوية قسم تربوية والإدارة العلمية تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة عين تمس
- صالح لبعير، أثر التوجه نحو الرقمنة وفعاليتها على الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال قسم علوم الاعلام والاتصال ،تخصص صحافة مكتوبة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضيف المسيلة

- عبد الرحمان حمزة، دور الإدارة الالكترونية في ترسيخ أخلاقيات العمل بالمؤسسة "دراسة ميدانية ببلدية إدرار"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، سنة 2020، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة
- عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.
- عواطف إبراهيم آل مكي، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي و مواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة أعمال، 2011،
- فوزية الصادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية تحليلية للجماعات المحلية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص اعلام واتصال جامعة قسنطينة 3 سنة 2020، 2021.
- كريمة بن بومدين، التلفزيون والنسق القيمي دراسة تحليلية، لقناة فرونس 24 الناطقة بالعربية، من منظور القيمية الحتمية في الإعلام أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة مستغانم كلية العلوم الإجتماعية، فرع الإعلام و الإتصال، 2016
- نبيلة سعدان، أثر الإدارة الالكترونية على التطور التنظيمي دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، سنة 2018، 2019
- النظام الداخلي للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، جوان، 2020.
- الياس لبوز، دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسولوجية بمؤسسات القطاع العام، بمدينة ورقلة اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز لمديرية الشباب والرياضة دكتوراه (منشورة)، تخصص إدارة

وعمل ،قسم العلوم الاجتماعية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضرن، بسكرة،

2016،2017.

المجلات:

- UGTAخلوفي يمينة،وارد،الفعل النقابي بين المهني و السياسي،دراسة ميدانية لعلاقات السلطة بلفرع النقابي
- أحلام محمد شواي ،الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء والموظفين وتحسينه ،مجلة جامعة بابل (مشورة)، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية ،كلية الآداب ،جامعة بابل ،المجلة 24، العدد 04 ،2016، مصطفى معتز، عن الجواد شبكة التطوير التنظيمي عن المؤسسات الرياضية ،ط1 دار الوفاء للنشر، الإسكندرية 2006.
- أحمد الكبيسي،تطور النظم الآلية في المكتبات من الحواسيب إلى الرقمنة الافتراضية،مجلة العربية،العدد29، 2005
- احمد فرح احمد، الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات ام خارجها، المملكة المتحدة جامعة الادماج محمد بن سعود الإسلامية العدد 4، 2009
- تبوجي سامية، اطر رقمنة الإدارة العمومية في مشروع الجزائر الالكترونية 2013، مجلة معارف قسم العلوم القانونية المجلد 09، 18 جوان 2015
- حميد وشاع بوزيدة،إقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة المتطلبات و العوائد تجارب دولية دروسا و عبر المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي ،المجلد،8 العدد01
- دلال جابر، إشكالية ثقافة المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية والتصنيع أفكار وافاق ،المجلدة 10، العدد 3، 2022، جامعة سوق أهراس ،تاريخ النشر 31 .7. 2022 ،ص.31.

- سلمى مي العزيز، عينة الإدارة الالكترونية، مدخل لتمييز أداء الإدارة العامة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة المجلة 11، العدد 1 .
- سمير عماري، متطلبات إنجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة، بالمسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، العدد 2،
- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيم والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية العدد 7 بسكرة، جوان 2010
- محمد شهرزاد، زينب مقدم، مساهمة منظومة القيم في فعالية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الاعمال محلية التكامل الاقتصادية المجلة، العدد 3.
- موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها واقع وافاق، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، العدد 2، ديسمبر 201

المراجع الأجنبية:

Manuel dz recherche en sciences ،RAYMOND et Luc Van CAMPENHOUDT،Quivy
paris 1995،Dunod،2em edition،social

¹Ibid

METHODES des sciences social Madeline GRAWTIZ،8em ed 1990،PARIS،DALLOZ

المواقع الإلكترونية:

- تم الإطلاع عليه بتاريخ.04 2025 . <http://www.univ-temouchent.edu.dz21> .
- تم الإطلاع عليه بتاريخ 22.04,2025 <http://files.univ-temouchent.dz.edu> .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة نصف مفتوحة حول موضوع :

دور الرقمنة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي – دراسة ميدانية
بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية - جامعة عين تموشنت.

تم إعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات اللازمة، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بوضع العلامة
"X" أمام الجواب الذي تراه مناسباً، كما نحيطكم علماً أن البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2-الفئة العمرية :

- من 30/20 سنة
- من 40/31 سنة
- من 50/41 سنة
- أكثر من 50 سنة

3-الرتبة /المهنة :

- أستاذ مساعد
- أستاذ محاضر
- بروفيسور/أستاذ تعليم عالي
- أخرى

حددها.....

.....

4-الخبرة :

- أقل من 5 سنوات
- من 5- 10 سنوات
- من 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

المحور الثاني:بيانات حول البنية التحتية التكنولوجية لتطبيقات الرقمنة (البرامج و المعدات)

5-هل تتوفر بالجامعة الأجهزة الالكترونية اللازمة ؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة "لا" فيما يكمن
النقص.....

6- هل تسعى الجامعة إلى توفير الأجهزة الالكترونية اللازمة في الوقت المناسب بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي؟ نعم لا

• كيف

ذلك؟ علل.....

7- هل تغطي البرامج و المعدات المتوفرة في الجامعة جميع احتياجات التحول الرقمي؟

نعم لا

8- هل تخصص الجامعة ميزانية خاصة بتجديد العتاد الالكتروني؟ نعم لا

9- هل تعمل الجامعة على صيانة العتاد الالكتروني دوريا؟ نعم لا

• أخرى

حددها.....

المحور الثالث: بيانات حول دور الرقمنة في تعزيز الشفافية ورفع الكفاءة المهنية

10- هل تعمل الجامعة على توفير الظروف الملائمة للأساتذة للتعامل مع الوسائل الخاصة للتحول الرقمي؟ نعم لا

• كيف ذلك:

✓ الاستعانة بالخبراء والتقنيين لتسيير وتنظيم عملية التحول الرقمي وتأهيل المورد البشري

✓ -يخضع الأساتذة للتدريب المستمر وفقا لحاجات التحول الرقمي

✓ أخرى

حددها.....

.....

لا

11-هل تملك الكفاءة اللازمة في استخدام المنصات الرقمية نعم

• إذا كانت الإجابة ب"لا" ماهي الكفاءة الناقصة لديك ؟

.....

لا

نعم

12-هل ساهم التحول الرقمي في رفع مهارتك التقنية ؟

• إذا كانت الإجابة " نعم" وضح جوانب

الاستفادة.....

.....

13-ماهي المنصات الرقمية التي تعتمد عليها في العمل البيداغوجي؟

.....

14-الاستعانة بالمنصات الرقمية سهل من استرجاع المحاضرات و المعلومات المخزنة بالنسبة

للأستاذ والطالب/ مارأيك في ذلك ؟

.....

.....

- 15-تساهم المنصات الالكترونية في تطوير التفاعل مع الطلبة؟ نعم لا
- 16-استخدامي لمنصات التعليم الرقمي مثل "بروغراس" "موودل"elearning" زاد من كفاءتي في التدريس؟ نعم لا
- 17-أقوم باستخدام المنصات الرقمية في عرض أعمالتي و أبحاثي العلمية؟ نعم لا
- المحور الرابع: دور الرقمنة في تعزيز عملية الاتصال داخل الجامعة**
- 18-لدى الجامعة شبكة للاتصال بين الأساتذة والإداريين والطلبة؟ نعم لا
- 19- لدى الجامعة شبكة اتصال داخلية تمكنها من الاتصال مع باقي الكليات؟ نعم لا
- 20-تعمل الجامعة على زيادة تبادل المعلومات مع الطلبة والأساتذة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي؟ نعم لا
- 21-تتوفر الجامعة على نظم رقمية لعقد الاجتماعات عن بعد؟ نعم لا
- 22-تساهم وسائل التواصل الرقمي في تسهيل تواصل الأساتذة مع الإدارة؟ نعم لا
- 23-تساعد أدوات التواصل في تحسين كفاءة العمل البيداغوجي؟ نعم لا



عين تموشنت في / /

19 صفر 2025

رقم A3 / الك.أ.ع.ج.ب.ع.ع. / 2025

رخصة تربص

المؤسسة/الهيئة: جامعة عين تموشنت (كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية)

الطالب (ة): السيد /

تاريخ ومكان الميلاد: 03/11/2001 / عين تموشنت

المسجل في: السنة الثانية ماستر تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

وذلك لإجراء تربص ميداني داخل مصالحكم الخاصة، والتي تهدف إلى تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل

المؤسسة الجامعية، وهذا في إطار تحضير مذكرة تخرج، خلال السنة الجامعية 2025/2024.

تاريخ فترة التربص: 29/03/2025 - 01/04/2025

خلال هذا التدريب، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ البرنامج الموكل إليه.

كما أن الطالب مدعو لامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد

والإجراءات والتعليمات الوفائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتد على تعاونكم، ونرجو أن تفضلوا، سيدتي، سيدي، خالص شكرنا وتحياتنا.



سني أحمد
رئيس قسم
العلوم الاجتماعية



