



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالة -

-كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل.



دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي

في المؤسسة - دراسة ميدانية في كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية - قالة -

"مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل"

• إعداد الطلبة:

- قرمان عبير

- حزام ياسمين

• الإشراف:

د. دببش فاتح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د. دببش فاتح	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا
د. يخلف سهيل	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
أ. ورناني فوزية	أستاذ مساعد - أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، ومن علينا بالصبر والعزم والإرادة، فله الحمد والشكر على نعمه الظاهرة والباطنة، وعلى ما وهبنا من قوة السعي ونور الفكر في سبيل إتمام هذا البحث العلمي.

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الاستاذ الدكتور المشرف فاتح وبيش، على كل ما

قدمه لنا من توجيهات وملاحظات علمية ثمينة

كان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل في صورته النهائية.

كما نعبر عن امتناننا العميق لكل من قدم لنا الدعم طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة، إلى أفراد

الأسرة، على ما قدموه من تشجيع ومساندة

كان لها الأثر الكبير في مواصلة المسار بثقة وثبات.

2025

الإهداء

لم نخطُ البدايات إلا بتيسيره، ولم نبلغ النهايات إلا بتوفيقه، وما تحقق من غاية كان بفضلهم وكرمهم. فأحمد الله أولاً وآخراً، على توفيقه وتيسيره. وها أنا أهدي ثمرة جهدي هذه،

عرفانا وتقديراً لكل من ساندني في مسيرتي الدراسية.

لى أُمي، يا من كنتِ الدعاء الذي لا يخيب، والنبض الذي يزرع الأمان... لكِ كل

الشكر وكل النجاح يُحمدى لكِ أولاً.

لى أبي، الذي منحني القوة والدعم بصمته وثفته... ومنت فخراً وسنداً لا يُعوض.

لى نفسي، التي صبرت وثابرت، واهنت بأن العثرات لا تعني النهاية... هذه الثمرة

نتزوج صموهك وجهدك.

لى إخوتي (ضياء الدين، أحلام) وجودكم حولي كان سنداً ومعنى للطمأنينة.

لى ابنة خالتي ابتسام، التي كانت دائماً بجانبها ودعمها وتشجيعها.

لى أبناء أخي (أسهم، وائل).

عبير

2025

الإهداء:

أهدي هذا الجهد المتواضع بكل امتنان واحترام لي

روح والدي الطاهرة،

التي لطالما أراحت أن تراني أصل إلى أعلى المراتب، ولكن هذا ما شاء الله فعل

لو اعتراض على قضاء الله، ها قد وصلت وحققته لكي يا غابيتي ذلك، حتى

وان لم تكوني معي فانت في القلب، ووعودك فتحت لي الدرب لاسير عليه، فالنجاح لم يكن هنيئاً فقط

بل صار شغفي في تحقيقه، رحمة الله عليهما وأسكنها نعيم جناته، وجعل قبرها روضة من رياض الجنة.

لي والدي الكريم، لطالما كنت الغصن الذي أتمسك به للوقوف في كل محاولة فشلي ومنت لي السند

والعوض، حفظك الله.

لي نفسي، كلمات لن تصف شعور وصولي إلى هذه المرحلة من صبر، عزيمة إصرار، صمود.

لي أخي العزيز (عادل) الذي كان رفيق وبني مصدر الهامي وعمي وتشجيعي المستمر.

ولي باقي إخوتي الأحرار: (سناء، نجلاء، إسكندر، صالح، عصام).

وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يجعله في

ميزان حسناتي، في رصيدي من الأعمال الصالحة.

وأسأله أن يديم علينا السعادة والنجاح والتوفيق في كل مراحل حياتنا.

-والله في التوفيق-

يا سمين



فہرس المحتویات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
9	رابعاً: أهمية الدراسة
9	خامساً: أهداف الدراسة
10	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
10	1. مفهوم الرقمنة
11	2. مفهوم الأداء الوظيفي
14	3. المفاهيم الفرعية
19	سابعاً: الدراسات السابقة
28	ثامناً: المقاربات النظرية للدراسة
32	خلاصة
الفصل الثاني: تطور الرقمنة وماهيتها	
34	تمهيد
35	أولاً: نشأة الرقمنة

فهرس المحتويات

36	ثانياً: أهمية الرقمنة
37	ثالثاً: أهداف الرقمنة
38	رابعاً: خصائص الرقمنة
39	خامساً: أشكال الرقمنة
40	سادساً: متطلبات الرقمنة
42	خلاصة
الفصل الثالث: أساسيات الأداء الوظيفي وأبعاده	
44	تمهيد
45	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
46	ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي
48	ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي
49	رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي
51	خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي
52	سادساً: محددات الأداء الوظيفي
53	سابعاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي
55	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
58	تمهيد
58	أولاً: منهج الدراسة
58	ثانياً: مجتمع الدراسة
59	ثالثاً: عينة الدراسة
60	رابعاً: مجالات الدراسة
60	أ: المجال المكاني
66	ب: المجال البشري
66	ج: المجال الزمني

فهرس المحتويات

67	خامسا: أدوات جمع البيانات
67	1. الوثائق والسجلات
68	2. الملاحظة
68	3. استمارة الاستبيان
70	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية	
72	تمهيد
73	أولا: عرض عام للبيانات الميدانية
114	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية
118	ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
119	رابعا: مناقشة النتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية
121	خامسا: النتائج العامة
122	سادسا: توصيات الدراسة
124	خلاصة
126	خاتمة
129	قائمة المراجع
138	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع العينة حسب المتغير الجنس	73
2	يبين توزيع الأفراد حسب متغير السن	74
3	يبين توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	75
4	يبين توزيع الأفراد حسب متغير الحالة العائلية	77
5	يبين توزيع الأفراد حسب متغير مكان الإقامة	78
6	يبين توزيع الأفراد حسب الوظيفة الحالية في المؤسسة	79
7	يبين توزيع الأفراد حسب متغير الأقدمية	80
8	يبين توزيع الأفراد حسب متغير المؤهل العلمي	82
9	يوضح هل لديك فهم واضح لمفهوم الرقمنة	82
10	يتعلق بما تقييمك لتأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية	85
11	يوضح هل ساعدتك الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي	86
12	يبين ما هو تأثير الوسائل الرقمية على كفاءتك في العمل	89
13	يوضح هل قل الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق	91
14	يوضح ما تقييمك لدور الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية	92
15	يتعلق بهل ساعدتك الرقمنة في تحسين التواصل بين الزملاء والإدارات	94
16	يوضح ما تقييمك لتنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة	96
17	يبين هل تشعر برضا الوظيفي أكبر منذ إدخال الرقمنة	99
18	يتعلق بما هو تقييمك لدور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية	102
19	يبين هل تعتمد مؤسستك على أنظمة رقمية حديثة	104

105	يتعلق بما مدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامك ومؤهلانتك	20
107	يوضح هل ترى أن الرقمنة تحتاج الى تطوير داخل الجامعة	21
109	يوضح لمدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية	22
110	توضيح ما اهم الوسائل أو التطبيقات الرقمية التي تستخدمها	23

المقدمة

مقدمة:

يشهد العالم منذ بداية الألفية الثالثة تسارعاً غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي، حيث أصبحت الرقمنة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها. هذا التوجه نحو الرقمنة لم يعد خياراً، بل تحول إلى ضرورة حتمية تملئها التحديات المتزايدة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي يعرفها العالم المعاصر.

وفي خضم هذه التحولات، أولت العديد من الدول اهتماماً متزايداً لإدماج التكنولوجيا الرقمية في قطاعاتها الحيوية، وعلى رأسها الدولة الجزائرية خاصة في قطاع التعليم العالي باعتباره محركاً رئيسياً للتنمية وإنتاج المعرفة. فقد ساهمت الرقمنة في تطوير طرق التسيير الجامعي، سواء من حيث تنظيم الموارد البشرية أو تحسين الخدمات الإدارية والأكاديمية، مما ساعد في تعزيز الكفاءة والشفافية داخل المؤسسة الجامعية.

فقد تبنت الحكومة الجزائرية، لا سيما وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجموعة من المبادرات الهادفة إلى رقمنة الإدارة الجامعية، وذلك في إطار مساعيها لمواكبة التطورات العالمية والتقدم العلمي الحاصل، وتحديث آليات التسيير والتنظيم في الإدارة. ورغم وجود بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية وكفاءة الموارد البشرية، إلا أن بوادر التحول الرقمي بدأت تظهر بشكل متزايد في الجامعات الجزائرية.

وفي هذا السياق، لم تعد الجامعات فضاءات تقليدية لإنتاج المعرفة فحسب، بل أصبحت منظومات تنظيمية معقدة تتفاعل فيها التكنولوجيا مع الأدوار والوظائف، مما أدى إلى إعادة هيكلة البنية الإدارية والمهنية بداخلها. وتعد الرقمنة اليوم أحد أبرز الرهانات التي تواجهها الجامعات المعاصرة، سواء على مستوى التدبير الداخلي أو الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة والموظفين، على صعيد تحسين الفعالية التنظيمية وتعزيز الأداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق، نجد أن الإدارة الجامعية لم تبقَ بمعزل عن هذه التحولات، بل بادرت إلى تبني أدوات رقمية وتكنولوجيا المعلومات في مختلف جوانب التسيير الإداري والأكاديمي.

وإنّ التوجّه نحو رقمنة الإدارة الجامعية في الجزائر لا يقتصر فقط على تحديث الوسائل، بل يمتد ليشمل تنظيم الإجراءات الإدارية، وتبسيط المعاملات، وتعزيز الشفافية، وسرعة ودقة إنجاز وتنفيذ المهام، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ومستوى الخدمات المقدّمة. ومن هذا المنظور، فإنّ الرقمنة لم تساهم في جعل الأداء الوظيفي جيداً فحسب، بل تساهم أيضاً في إحداث إعادة بناء وتشكيل اجتماعي للفضاء الإداري الجامعي، من خلال تعزيز الممارسات التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وانسيابية، وتوطيد ثقافة العمل القائم على النتائج، والمساءلة، والكفاءة، وغيرها....).

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة الرقمنة بوصفها ظاهرة سوسولوجية تتجاوز بعدها التقني إلى بُعد اجتماعي وثقافي أعمق، إذ ترتبط بالكيفية التي يتفاعل بها الفاعلون داخل الجامعة، وخصوصاً موظفو الإدارة، مع أدوات التحول الرقمي، ومدى قدرتهم على تملكها وتكييفها مع المهام اليومية ضمن سياق تنظيمي قد يكون أحياناً تقليدياً أو مقاوماً للتغيير.

كما تكمن الأهمية السوسولوجية لهذه الدراسة في قدرتها على تحليل الدور الفعلي للرقمنة على الأداء الوظيفي، من خلال فهم التصورات، والممارسات، والتفاعلات التي تنتج عن تبني التكنولوجيا الرقمية في البيئة الإدارية الجامعية.

انطلاقاً من هذا الواقع، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجامعية، عن طريق تحليل التصورات، ومواقف والموظفين الإداريين داخل الجامعة بخصوص الرقمنة، وكيف ينعكس ذلك على أدائهم المهني الوظيفي اليومي، مع التطرّق إلى أبرز الفوائد التي يمكن أن تحققها الرقمنة في هذا المجال على مستوى الإدارة الجامعية.

كما تصعد الدراسة إلى فهم الجوانب الاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية، والاقتصادية المرتبطة بهذا التحول، والكيفية التي يمكن من خلالها تحقيق التوازن بين الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا وبين تمكين العنصر البشري.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسة السابقة

ثامناً: المقاربات النظرية لدراسة

خلاصة

تمهيد:

انطلاقاً من صياغة الإشكالية، هذه الدراسة والتي تندرج تحت عنوان "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية"، سوف يتم التطرق إلى إطار نظري للدراسة، مع تحديد الفرضيات والأسباب الذاتية والموضوعية للدراسة، وكذا ضبط المفاهيم اللغوية والاصطلاحية والإجرائية للدراسة. وهذا من أجل فهم موضوع الدراسة وتحديد الطرق التي سوف يأخذها البحث لإتمام الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة واستخدام المدخل النظري المناسب للدراسة.

أولاً: الإشكالية:

يُعتبر استخدام التكنولوجيا الحديثة في حياتنا أكثر أهمية في جميع المجالات. وقد تم إدخالها في عدة قطاعات بهدف تطويرها وتحسين جودة خدماتها، ومن بينها العمل الإداري، والذي يُعد المحرك الأساسي لأي مؤسسة، مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها.

كما تُعتبر الرقمنة تحولاً جذرياً في عالم العمل، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءاً لا يتجزأ من العمليات المؤسسية. ومن منظور نظري، برزت عدة اتجاهات ونظريات عملت على تحليل وفهم وتفسير ظاهرة الرقمنة، في محاولتها تحقيق الأداء الوظيفي داخل المؤسسة .

منها النظرية التنظيمية والإدارة العلمية، حيث ركزت كلاهما على زيادة الكفاءة، وتحسين التواصل والتعاون الفعال بين الموظفين، وتعزيز المرونة، وسرعة إنجاز المهام مع ضبطها والتحكم فيها. وهذا ما يمكننا من النظر الى كيفية

تأثير التكنولوجيا على البنية التنظيمية للمؤسسة، إذ تساعد الرقمنة في تسريع الإجراءات، وتحسين التنسيق بين الأقسام. حيث بات موضوع الرقمنة والاتصال قضية العصر الراهن، ولها دوراً بارزاً وفعالاً وفوائد عديدة يجب تسليط الضوء عليها.

فالإنسان منذ بداياته، قد شهد عدة تطورات وتغييرات جذرية أدت إلى بروز تقنيات ووسائل تكنولوجية جديدة، التي جعلت من العالم قرية كونية. هذا أدى إلى حدوث تغييرات في مختلف المستويات من أجل مواكبة التقدم العلمي، محاولاً بذلك تحسين جودة خدماته، وتطوير مهاراته، وتقديم الأداء الأفضل.

فالتكنولوجيا تُعتبر وسيلة تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فهي تسهل الكثير من المهام والعمليات، وسرعة تدفق المعلومات، وانسيابية اتخاذ القرارات بين مختلف أعضاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وأصبح النظام الرقمي نظاماً معتمداً عليه في الإدارة، لا يمكن التخلي عنه، وقد أحدث تغييراً جذرياً في ممارسة المهام والوظائف والأنشطة الإدارية. فهو يُعتبر القلب النابض المعمول به في جميع المؤسسات، والإدارة، والأعمال. كما استطاعت جلّ المؤسسات تطبيق تقنية الرقمنة في وقت وجيز، مستخدمة في ذلك جلّ الموارد البشرية والمادية المتاحة،

بغرض زيادة والرفع من مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه. كما تمخض عن استخدام التكنولوجيا العديد من المصطلحات الحديثة، مثل: الإدارة الرقمية والإدارة الإلكترونية. الخ".

وسَّعت الجزائر دورها في تطبيق الرقمنة وتجسيد المشروع، منذ أن بدأت بالظهور والتطور في أوائل القرن العشرين، مع محاولات متزايدة لتحسين جودة التعليم والخدمات في قطاع التعليم العالي. حيث شهدت الجامعات في الجزائر تطبيقاً تدريجياً للرقمنة، مستغرقة بذلك سنوات. منذ بداية سنة 2004، بدأت الجامعات الجزائرية في إطلاق منصات تعليمية إلكترونية، وصولاً إلى تطورها. حيث أنشأت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية لجنة لتنفيذ مشروع التعليم العالي الرقمي سنة 2008، بهدف تحسين جودة ومهارات التعليم والتدريس، والقيام ببنوات وفعاليات وبرامج تعليمية عن بُعد وغيرها، وفتح منصات تعليمية رقمية مثل model ، Blac kboard.

مما ساعد في التحول من النظام الورقي إلى النظام الرقمي الإلكتروني، بغية تبسيط وتسهيل العمليات والنشاطات والممارسات، وتوفير الوقت والجهد، وتحسين الأداء، وتطوير مهارات الفرد العامل بطرق سلسلة تتماشى مع قدراته وأدائه الوظيفي داخل المؤسسة.

إن سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بشكل خاص، تكمن في استراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013. أما الإطار التشريعي، فإنه يتكون من القانون التوجيهي للتعليم العالي لسنة 1999، والقانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي لسنة 2015. أما مؤسساتياً، فنتقاسم الإدارة المركزية والمؤسسات تحت الوصاية صلاحيات الرقمنة. كما وردت الرقمنة في صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي، وتتولى مسؤوليتها مديرية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية.

كما هدفت هذه الاستراتيجية، ذات الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع العلم والمعرفة الجزائري وإلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني، والإدارة، والارتقاء بالمؤسسات، وتحسين قدرات التعليم والابتكار. حيث حددت هذه الاستراتيجية (خمس) مؤشرات تمكن من قياس التقدم المحرز في تقييم وضعية قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال، تتمثل في: مؤشر الجذرية، مؤشر النفاذ، مؤشر التحضير الإلكتروني، مؤشر نشر تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كما تضمنت هذه الاستراتيجية عدة محاور ذات أهداف واضحة، نذكر منها:

- العمل على وضع برنامج يمنح الأولوية للتكوين العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.¹
- دعم التكوين العالي للمهندسين وما يعادلهم، والتكوين المهني للتقنيين الساميين في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- إعادة تنظيم الالتحاق بالتكوين العالي في مجال المعلوماتية والاتصالية.
- دعم التأطير في شعب تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
- تنظيم البحث والتطوير في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.

كما حدد المرسوم التنفيذي رقم 13-78 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 2013، المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هياكل الوزارة ومهامها، والتي تتمثل فيما يلي:

- المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين.
- المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (يحكمها نص خاص).
- مديريةية التعاون والتبادل ما بين الجامعات.
- مديريةية الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال الجامعية.
- مديريةية التنمية والإشراف.
- مديريةية الدراسات القانونية والأرشفيف.
- مديريةية الموارد البشرية.
- مديريةية الميزانية والوسائل ومراقبة التسيير.
- مديريةية تحسين إطار حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي.²

¹ -محمد أميداتو: سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في جودة التعليم العالي، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، المجلد 57، العدد: خاص، 2020، ص-ص 226-229.

² - أحمد أميداتو، المرجع نفسه، ص-ص 229-236.

فالجزائر الآن تسعى إلى تطبيق الرقمنة الشاملة بكل عناصرها ومتطلباتها في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، لتحسينها، والارتقاء بها نحو الأفضل، وتقديم خدمات ذات جودة عالية. ومن خلال هذه الدراسة، سنحاول إبراز دور وتأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الجامعية - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة 8 ماي

1945؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالرقمنة من وجهة نظر الموظفين؟
2. هل هناك تأثير واضح للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة؟
3. فيما تتمثل أهم الوسائل الرقمية التي تستخدمها الإدارة الجامعية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الجامعة.

الفرضيات الجزئية:

1. الرقمنة هي وسيلة وتقنية تُسهل مختلف العمليات والأنشطة الإدارية..
2. هناك نسبة من التأثير للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة.
3. تتمثل أهم الوسائل الرقمية التي تستخدمها الإدارة الجامعية في مختلف الأنظمة الرقمية والتطبيقات الحديثة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الموضوع يتطلب مجهوداً من طرف الباحث، معتمداً على خطوات علمية، كما أن الموضوع يجب أن يُشكل إضافة جديدة، ولا يُختار من فراغ، بل يكون مبنياً على أساليب ذاتية وموضوعية. ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، نذكر ما يلي:

(1) أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.
- ملاءمة موضوع الدراسة مع تخصصنا، والرغبة في معرفة كيفية استخدام المؤسسة الجامعية للرقمنة.

(2) أسباب موضوعية:

- الاقتراب من الميدان العلمي والتعرف عليه.
- قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع ودراسته.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية اختيارنا لدراسة هذا الموضوع في الأهمية الكبيرة التي تحظى بها الرقمنة داخل المؤسسة الجامعية، وذلك من خلال:

1. أهمية الرقمنة ودورها في الجامعة.
2. الكشف عن مدى فعالية الرقمنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.
3. محاولة الوقوف على أهم إيجابيات وسلبيات الرقمنة.

خامساً: أهداف الدراسة

تعود أهداف الدراسة إلى كونها جزءاً أساسياً في ميدان البحث العلمي، فكل بحث علمي له أهداف معينة يحددها الباحث للوصول إلى النتائج، وهي الغاية التي تحدد اتجاهه وغرضه من إجراء الدراسة. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. محاولة معرفة عناصر ووسائل الرقمنة ومتطلباتها.
2. التعرف على كيفية تطور العمل الإداري في جامعة قالمة.
3. إبراز كيفية تحسين كفاءة العمل الإداري عن طريق الرقمنة في جامعة قالمة.
4. التعرف على كيفية تعزيز الرضا الوظيفي بالاعتماد على الرقمنة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

1. مفهوم الرقمنة :

أ- لغة:

الرقمنة كلمة *digitalise* ، *dégitiez* تُقابل الفعل "يرقم"، المشتق من مصطلح "رقمي"، والذي يشير إلى عملية تحويل الصوت والصورة إلى صيغة رقمية ليتم معالجتها باستخدام الحاسوب.¹

ب- اصطلاحاً:

الرقمنة هي مجموعة من التقنيات التي تسمح بتجميع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها، وذلك بالاعتماد على مبدأ التشفير أو الترميز الإلكتروني للمعلومة، سواء كانت على شكل معطيات رقمية، أو نصوص، أو صور، أو أصوات.²

نلاحظ أن الرقمنة تُعد تقنية تعتمد على الترميز الإلكتروني لجمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها ونقلها في هيئة رقمية، مثل: النصوص والصور والأصوات.

تعريف الرقمنة: هي عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب الآلي. وفي نظم المعلومات، عادةً يُقصد الرقمنة تحويل النصوص المطبوعة أو الصور

¹- نجلاء احمد يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 2013، ص16.

²- سمير شلغوم: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد الخاص، الجزائر، 2020 ، ص151.

الفوتوغرافية أو الإيضاحات أو الخرائط وغيرها إلى إشارات ثنائية، باستخدام أجهزة المسح الضوئي، مما يسمح بعرضها على شاشة الحاسوب.¹

نلاحظ أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي باستخدام المسح الضوئي، مما يمكن من معالجتها وعرضها عبر الحاسوب.

تعريف "تيري كاني: Terry Kun"

الرقمنة بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات بمختلف أشكالها (الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة) إلى شكل مقروء بواسطة الحواسيب عبر النظام الثنائي (Binary System).²

نلاحظ أن الرقمنة في هذا التعريف هي عملية تحويل مصادر المعلومات بأنواعها إلى صيغة رقمية مقروءة بالحواسيب، عبر النظام الثنائي.

ج-التعريف الإجرائي:

الرقمنة، في هذه الدراسة، هي تقنية متطورة تقوم على معالجة وتحليل وتخزين المعلومات والبيانات الإلكترونية بواسطة الحاسوب، ويتم الاعتماد عليها لتسهيل مختلف العمليات والممارسات، وتتميز بالسرعة والدقة في تدفق وتوزيع المعلومات.

مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء: أ-لغة:

كلمة "الأداء" مشتقة من اللفظ اللاتيني performare ، والذي يعني "إعطاء الشكل الكامل لشيء ما". كما أنها مرتبطة باللفظ الإنجليزي performance، والذي يُقصد به "إنجاز العمل" أو "الطريقة التي يتم بها تحقيق الأهداف وتنظيمها".³

¹ عبد الهادي محمد فتحي: رقمنة الدوريات العربية "مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجاً"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات، 2010. بدون صفحة.

² عواطف بوطرفة وأمال عقابي: بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة الأبحاث، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 430.

³ عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، بدون طبعة، 2001، ص 86.

اصطلاحاً:

تعريف الأداء حسب (p.druker):

ينظر داركر إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققةً التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يُعدّ مقياساً حيويًا لتقييم قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الأساسي، والذي يتمثل في الاستمرارية في السوق ومواصلة نشاطها وسط التنافس. ومن هنا، تتمكن المؤسسة من الحفاظ على التوازن من خلال مكافأة كل من المساهمين والعمال بشكل عادل.

تعريف توماس جيلبرت:

يعرفه بأنه "تفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه."²

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يجمع بين السلوك والنتائج معاً، ويمثل ما تسعى المنظمة لتحقيقه من الأهداف.

التعريف الإجرائي:

الأداء هو نتاج الفرد والمؤسسة، بمعنى أن الأداء هو جميع السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المؤسسة لإنتاج وتقديم خدمة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة. وهو أداة تُقاس بها النتائج.

الوظيفة:

أ- لغةً:

حسب ما ورد في لسان العرب، فإن الوظيفة هي: "من كل شيء ما يُقدَّر له في كل يوم من رزق أو طعام أو علف أو شراب." وجمعها وظائف، ويقال: "وظَّف على نفسه" واقد وظفَّت له توظيفاً وألزمته إياه.³

ب- اصطلاحاً:

تُعرّف الوظيفة على أنها العمل الذي يتم إنجازه بشكل محدد لتحقيق أهداف معينة.⁴

¹- الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، 2009، 2010، ص218.

²- عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط01، 2009، ص48.

³- صدام حسين ياسين العبيدي: استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانونية (دراسة مقارنة)، دار الإمام للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس، لبنان، بدون سنة، ص17.

⁴- أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982، ص170.

نلاحظ من هذا التعريف أن الوظيفة هي مجموعة من الأنشطة أو الأعمال التي يتم تنفيذها بطريقة محددة للوصول إلى نتائج أو أهداف معينة.

. تعريف آخر:

الوظيفة هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تُسند إلى فرد واحد، ولها هوية واسم، ويُسمى من يشغلها بالموظف، مثل: وظيفة كاتب حسابات، ووظيفة مدير إنتاج الخ...¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الوظيفة تعني مجموعة مهام مطلوبة من الفرد، والتي تعكس مستوى كفاءته ومعرفته الشخصية.

التعريف الإجرائي:

هي جملة النشاطات والمهام التي يُوكل بها الفرد، ويُلمّز القيام بها خلال مدة زمنية معينة، مما يعكس مستوى كفاءته ومعارفه، وتُعطيه بذلك هويته الوظيفية.

الأداء الوظيفي:

تعريف عبد المحسن:

عرف عبد المحسن الأداء الوظيفي على أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.²

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يُعد مقياساً لقدرة الأنشطة داخل المنظمة على تحقيق أهداف محددة.

¹ -يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي: إدارة المورد البشري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2015، ص 59.

² -عادل حسين، الحسيني علي الرئيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، المسجل لدرجة الماجستير في الآداب قسم علم الاجتماع، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة، ص 307.

تعريف ألمير:

يعرف المير الأداء الوظيفي بأنه "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخصص لنجاحها، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة له"¹.
نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو تنفيذ المهام المطلوبة بفعالية وكفاءة، مع الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة ضمن حدود وقيود محددة.

تعريف آخر:

يُعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم الركائز التي تستند إليها عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات. كما أنه يُعد الأداء القياسي الأول لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجتهم إلى التطوير. كذلك، يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، مما يجعله أداة لإدارة الإصلاح والتطوير.²

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي من أهم الأسس لتحديد مسار الموظفين داخل المؤسسة، كما أنه الأداة الرئيسية لقياس مدى توافقهم مع العمل. بالإضافة إلى ذلك، يساعد في تحديد نقاط الضعف في الأداء، مما يجعله وسيلة للإصلاح والتطوير.

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو عنصر أساسي لأي منظمة، ويشمل جميع الأنشطة والممارسات التي يقوم بها موظفو المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة. كما يُستخدم كأداة لقياس نقاط الضعف والقوة في الأداء.

مفاهيم فرعية:

1. التكنولوجيا:

أ- لغة: كلمة "تكنولوجيا" مركبة من مقطعين: "تكنو" وتعني في اللغة اليونانية "الفن" أو "الحرفة اليدوية"، و"لوجي" وتعني "علم" أو "نظرية". وينتج عن تركيب هذين المقطعين معنى "علم الصناعة"

¹ عصمت سليم القرالة: مرجع سبق ذكره، ص 15.

² جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعدد التخصصات العدد السادس والأربعون الشهر الثالث، 2022، ص 8.

أو "المعرفة النظامية في الفنون الصناعية" أو "العلم التطبيقي". وليس لهذه الكلمة مقابل أصيل في اللغة العربية، لذلك عُرِفَتْ بنسخ لفظها الحرفي "تكنولوجيا" (technologie).¹

ب- اصطلاحاً:

يعرّفها إبراهيم الحلمي بأن التكنولوجيا ليست سلعة تُشترى، كما أنها لا تستقر فقط في المعدات والآلات الحديثة أو في المعاهد والمؤسسات، بل هي في النهاية خبرة يكتسبها الأفراد العاملون ضمن مؤسسات تُمكنهم من تحويل تلك المعارف والخبرات إلى نشاط إنتاجي.² ونلاحظ من هذا التعريف أن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات أو هياكل، بل هي عملية معرفية تعتمد على تنمية الخبرات البشرية وتفعيلها ضمن مؤسسة قادرة على تحويل المعرفة إلى إنتاج حقيقي يساعد على تحقيق النتائج المرجوة.

تعريف آخر

تُعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة من المعدات والأجهزة التي تعمل إلكترونياً، والمعدة لتقديم الخدمات، مثل العدادات والآلات الذكية، باستخدام أنظمة وطرق ومناهج وأساليب علمية وتقنية منظمة ومنسقة، في إطار نظام تشغيل وبرمجة تعتمدهما المؤسسات والإدارات في توزيع أنشطتها المختلفة.³

ونلاحظ من هذا التعريف أن التكنولوجيا هي أجهزة إلكترونية تقدّم خدمات في مختلف المجالات، باستخدام أنظمة وأساليب علمية، وتعتمد على البرمجة، وتستخدم في توجيه وتنظيم أنشطة المؤسسات والإدارات.

¹ نور الدين زمام، صباح سليمان: تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 165.

² كريم جدي، سلطان يغيث: التكنولوجيا المستوردة وتكوين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 6، العدد 3، جامعة العربي التبسي - تبسة - الجزائر، 2021، ص 678.

³ عمر قرفيط، مولود بكاي: "مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور - الجلفة، الجزائر، بدون سنة، ص 61، 62.

تعريف ماكلولين وداوسن

ينظر ماكلولين وداوسن إلى التكنولوجيا على أنها ليست مجرد أجهزة أو تقنيات أو معدات، بل هي تكنولوجيا اجتماعية متجسدة في شكل مهام وتقنيات ومعارف فنية، تُستخدم كوسيلة لتحسين ظروف العمل والحياة.¹

ومن هذا التعريف، نلاحظ أن التكنولوجيا لا تقتصر على الأجهزة والمعدات فقط، بل تشمل أيضاً الجوانب المادية والاجتماعية، وتهدف إلى تحسين ظروف العمل والحياة.

التعريف الإجرائي

التكنولوجيا هي كل ما يتضمّن الأجهزة، والمعدات، والوسائل، والتقنيات الإلكترونية المتطورة التي تُسهّل تقديم الخدمات، وتُسرع إنجازها، وتوجّهها وتنظّمها داخل المؤسسات والإدارات.

2. الأمن السيبراني:

أ- لغة:

يتكوّن مصطلح "الأمن السيبراني" من لفظين، هما: "الأمن"، و"السيبراني". فكلّمة "الأمن" هي نقيض "الخوف"، وهي مصدر الفعل "أمن" و"أماناً" و"أماناً" و"أمانة"، ويُقال: "أمن" بمعنى اطمأنّت النفس وسكن القلب وزال الخوف، ويُقال أيضاً: "أمن من الشر" أي سلّم منه.

ب- اصطلاحاً:

أما "السيبراني"، فهو يشير إلى استهداف مواقع إلكترونية من خلال وسائل إلكترونية أخرى.

والأمن السيبراني هو مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى حماية الأنظمة، والشبكات، والبرامج من جهات مهاجمة، أيّاً كان نوعها. وتشمل هذه الممارسات تدابير احتياطية استباقية قبل وقوع الخلل، وتدابير علاجية بعد وقوعه.²

¹ زينب فرج الله، بن صويلح ليليا: "التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية"، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 2، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة، 2021، ص324.

² راشد محمد المري: «الأمن السيبراني وحماية الأنظمة الإلكترونية»، مجلة الدراسة القانونية والاقتصادية، دورية علمية محكمة، ISSN 2356. 9492 ، دون تاريخ، ص964.

من خلال هذا التعريف، نلاحظ أن "السيبراني" يشير إلى مجموعة من الممارسات الأمنية المصممة لحماية الأنظمة والبرامج، وكذلك التصدي للتهديدات التي تواجهها، بما في ذلك استهداف المواقع أو اختراقها عبر وسائل رقمية، مع وجود إجراءات وقائية لمنع الهجمات، وإيجاد حلول مناسبة لمعالجتها.

يعرف الأمن السيبراني بأنه: "النشاط الذي يؤمن حماية الموارد البشرية والمالية المرتبطة بتقنيات الاتصال والمعلومات، ويضمن إمكانية الحد من الخسائر والأضرار الناتجة عن تحقق المخاطر والتهديدات، كما يتيح إعادة الوضع إلى ما كان عليه بأسرع وقت ممكن، بحيث لا تتوقف عجلة الإنتاج ولا تتحول الأضرار إلى خسائر دائمة".¹

ومن هذا التعريف، نلاحظ أن الأمن السيبراني هو عملية تهدف إلى تأمين الموارد البشرية والمالية المرتبطة بتقنيات المعلومات والاتصال، من أجل تقليل التهديدات، والعمل على استرجاع الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية العمل وتجنب الخسائر.

تعريف الأمن السيبراني: هو "جميع الإجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به، ويشمل كذلك حماية الأجهزة والبيانات المرتبطة بها".²

ومن هذا التعريف، نلاحظ أن الأمن السيبراني يهدف إلى حماية الأنظمة والبيانات من الاختراق أو التلف، وكذلك تأمين الأجهزة والبيانات المرتبطة بها.

التعريف الإجرائي:

الأمن السيبراني هو تلك الممارسات الأمنية والإجراءات الخاصة بحماية الأنظمة الرقمية والبرامج التي يمكن أن يتم استهدافها أو اختراقها عبر وسائل رقمية حديثة، وذلك لضمان حماية الموارد البشرية والمالية، وكل ما هو مرتبط بها وله علاقة بتقنيات الاتصال والتحكم الرقمي.

¹ سميرة تارة: الأمن السيبراني (Cuper Security) في الجزائر: السياسات والمؤسسات"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 4، 2017، ص 275.

² منى عبد الله بن صالح السمحان: متطلبات تحقيق الأمن السيبراني للأنظمة والمعلومات الإدارية"، مجلة كلية التربية، العدد 111، جامعة المنصور، 2020، ص 07.

3. التحول الرقمي:

يعرف اصطلاحاً:

يُعرف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال المؤسسات من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج آخر يعتمد على تقنيات رقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وكذلك في أساليب التشغيل والتسويق، مع توفير قنوات جديدة للعوائد، وذلك عبر بناء استراتيجية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تقييم إمكانات الرقمنة.¹

ونلاحظ من هذا التعريف أن التحول الرقمي هو انتقال المؤسسات من أساليب تقليدية إلى نماذج رقمية مبتكرة، بهدف تعزيز الأداء والإيرادات عبر استراتيجية مدروسة .
تعريف (MICHAEL WADE) التحول الرقمي بأنه: "إحداث التغيير من خلال استخدام تقنيات رقمية ونماذج أعمال لتحسين الأداء."²

ومن هذا التعريف، نلاحظ أن التحول الرقمي هو تطوير للأداء من خلال توظيف التقنيات الرقمية.

يُعرف التحول الرقمي بأنه: "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة."³

ونلاحظ من هذا التعريف أن التحول الرقمي هو توظيف التكنولوجيا في مختلف المجالات لإحداث تغييرات جوهرية تعزز الكفاءة والابتكار.

¹ خيرة شاوشي، زهرة خروف: "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، المجلد 5، العدد 1، 2023، ص19.

² خالد بلقاسمي، عمر دهمي: "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر"، أبحاث ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحولات الرقمية والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، بدون سنة نشر، ص03.

³ فاطمة الزهراء بن أحمد، نادية بن أحمد: "التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025، ص503.

التعريف الإجرائي:

التحول الرقمي: هو ذلك التغيير الذي يطرأ على المؤسسات بانئقالها من النظام التقليدي إلى النظام المُحدث، من خلال إدخال التقنية الرقمية في الإدارة، بهدف تطوير خدماتها وأدائها، أي توظيف التكنولوجيا لإحداث تغييرات تُعزز الكفاءة والابتكار وجودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة:

دراسات محلية:

دراسة الأولى الباحث زمورة جمال:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول "ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة". حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري لمتغيري الدراسة، والتعريف بالتحول الرقمي في سياق المنظمات العمومية، والدور الحيوي الذي يلعبه من خلال تحديث العمليات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين. والتعرف على أساليب إدارة التحول الرقمي، ومحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية.¹

أسئلة الدراسة:

1. ما دور تبني استراتيجية للتحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية؟
2. ما دور التكنولوجيا والأدوات الرقمية في تحسين أداء المنظمات العمومية؟
3. ما دور التغيير التنظيمي والثقافي في تدعيم التحول الرقمي لتحسين أداء المنظمات العمومية؟
4. ما دور الامتثال للقوانين والتشريعات ومتطلبات الأمن السيبراني في تحسين أداء المنظمات العمومية؟²
5. ما واقع التحول الرقمي في القطاع محل الدراسة والتحديات التي تواجهه؟

¹ جمال زمورة: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة الجزائر 2023-2024، ص-ص 26-28.

² جمال زمورة: مرجع سابق، ص 26.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء المنظمات العمومية في

القطاع محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

البعد الاستراتيجي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية للتحويل الرقمي وتحسين أداء

المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

البعد التكنولوجي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأدوات الرقمية وتحسين أداء المنظمات

العمومية بالقطاع محل الدراسة.

البعد التنظيمي:

لا توجد مكانة ودور ذو دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والثقافي وتحسين أداء

المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

بعد الموارد البشرية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية الرشيدة والموارد البشرية المهارية

وتحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة¹.

البعد الأمني والتشريعي:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الامتثال للقوانين والتشريعات ومتطلبات الأمن

السيبراني وتحسين أداء المنظمات العمومية بالقطاع محل الدراسة.

¹جمال زمورة: مرجع نفسه، ص، ص32، 33.

المنهج المعتمد في الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على:

المنهج الوصفي التحليلي: بهدف توصيف ماهية التحول الرقمي وعلاقته بالأداء في المنظمات العمومية. ومنهج دراسة الحالة:

لجمع وتحليل البيانات حول المستوى الحالي للتحول الرقمي في منظمة قطاع الصحة محل الدراسة في الجزائر.¹

نتائج الدراسة:

انتهت هذه الدراسة بجملة من النتائج، نلخصها فيما يلي:

1. تحسين الكفاءة والإنتاجية وسهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات.
2. تحسين جودة الرعاية الصحية والخدمات.
3. تعزيز التواصل والتعاون والتكيف مع التحديات الصحية الجديدة وتحسين العمليات.
4. تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم لدعم التحول الرقمي.
5. ضرورة الاستثمار في المورد البشري الكفاء والمزود بالمهارات من خلال عمليات التكوين والتدريب المستمرين، لتحسين أداء مؤسسات الصحة العمومية.
6. الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.
7. اعتماد استراتيجية رقمية مناسبة لتعزيز الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني، لتحسين أداء المؤسسات الصحية العمومية بالقطاع محل الدراسة.²

الدراسة الثانية:

الباحثتين رميساء لكحل وقريدة شيما:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: إلى أي مدى ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر، وحدة ورقلة؟ وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة توضيح بعض المصطلحات والمفاهيم المتعلقة بموضوع الرقمنة والخدمة العمومية، مع محاولة إعطاء فكرة عن

¹ جمال زمورة: مرجع سابق، ص33.

² جمال زمورة: مرجع نفسه، ص - ص 367-372.

واقع تطبيق الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر من ناحية خدماتها المقدمة، واكتشاف مدى مساهمة تطبيق الرقمنة في بريد الجزائر من خلال المساهمة في تحسين خدماتها.¹
 الأسئلة الفرعية للدراسة:

ما هي الخدمات المستحدثة في إطار تطبيق الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر؟
 ما مدى جاهزية مؤسسة بريد الجزائر، وحدة ورقلة، لتطبيق الرقمنة (الأجهزة، المعدات، البرمجيات، نظام الاتصالات، وعلى مستوى الأفراد)؟
 ما مستوى أداء الخدمات العمومية في مؤسسة بريد الجزائر، ورقلة؟
 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الرقمنة وأبعادها على أداء الخدمات البريدية؟
 هل يوجد اختلاف في أداء الخدمات من طرف العمال يعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية؟
 فرضيات الدراسة:

- هناك العديد من الخدمات المستحدثة في إطار تطبيق الرقمنة في مؤسسة بريد الجزائر.
 - هناك مستوى جيد لجاهزية مؤسسة بريد الجزائر لتطبيق الرقمنة (الأجهزة، المعدات، البرمجيات، نظام الاتصالات، مستوى الأفراد).
 - هناك مستوى جيد لأداء الخدمات العمومية في مؤسسة بريد الجزائر.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الرقمنة وأبعادها على أداء الخدمات البريدية.
 - لا يوجد اختلاف في أداء الخدمات من طرف العمال يعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية
- مثل: الجنس، المستوى التعليمي، ومستوى التكوين.²

منهج الدراسة وأدواتها:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض البيانات، والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات الموضوع المتمثل في معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية.

¹ - رميصاء لكحل، شيماء قريدة: دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية -دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه-تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-ورقلة- الجزائر، 2022- 2023، ص، ص12، 13.

² - رميصاء لكحل، شيماء قريدة: مرجع نفسه، ص، ص12، 13.

أما فيما يخص الأداة البحثية، فقد تم استخدام الاستبيان للتعرف على مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الخدمات من خلال التوجه بالاستبيان للعاملين، بالإضافة إلى المقابلة مع أحد مسؤولي بريد الجزائر بورقلة للتعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة والخدمات التي تقدمها.¹

وقد انتهت هذه الدراسة بجملة من النتائج تتمثل فيما يلي:

أن مؤسسة بريد الجزائر عملت على مواكبة التطور الرقمي من خلال تصنيفه في استراتيجياتها المنتهجة، وهذا بمجموعة من الخطوات التي مكنتها من الوصول إلى النتائج الحالية. حرص المؤسسة على توفير برمجيات حديثة تواكب التطور الحاصل وتجديدها بصفة دورية مستمرة.

أن الرقمنة تعد من متطلبات العصر الحالي، الذي يعتمد على مدى توفير المؤسسات للمعلومات والخدمات بصورة إلكترونية تقلل من عملية التنقل، خاصة في الوقت الحالي. توجد علاقة طردية قوية بين الرقمنة وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا يدل على أهمية الرقمنة في أداء الخدمات.

أن تطبيق الرقمنة رفع من أداء المؤسسة من ناحية تقديم خدمات ذات جودة جيدة تلبي متطلبات المواطنين.²

الدراسة الثالثة:

الباحثة فوزية الصادقي:

تتناول تأثير الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية في الجماعات المحلية الجزائرية، حيث تركز على كيفية مساهمة التقنيات الحديثة في تطوير هذه الخدمات من خلال استراتيجيات الاتصال الرقمي. هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الرقمنة على تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر، ومحاولة معرفة مدى فاعلية تقنيات الاتصال الحديثة كألية مهمة في تحسين وتطوير الخدمات العمومية.

¹- رميصاء لكحل وقريدة شيماء : مرجع سابق، ص14.

²- رميصاء لكحل وقريدة شيماء: المرجع نفسه، ص71.

كما هدفت إلى التعرف على استراتيجية الرقمنة في هذا السياق، والوصول إلى فهم ميداني

حول تأثير التكنولوجيات الحديثة واستراتيجية تفعيلها بما يخدم المؤسسة.¹

تمثلت تساؤلات الدراسة في مايلي:

1. ما هو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية الجزائرية؟
2. كيف أثر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر؟
3. هل توجد استراتيجية اتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية؟
4. كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية؟²

أما فرضيات الدراسة فكانت:

- تساهم الرقمنة في تحسين الخدمات العمومية لدى عينة من الموظفين.
- توجد علاقة ارتباطية بين غياب الرقمنة وتدني مستوى الخدمات العمومية في الجماعات المحلية.³

• تفعيل البنية التحتية الرقمية يساهم في مواجهة عراقيل تحسين مستوى الخدمات العمومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الوصول إلى معرفة دقيقة للعناصر الإشكالية، وذلك من خلال إبراز مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية عبر وصف وتحليل نماذج تطبيقات الرقمنة في الإدارة المحلية. فيما يتعلق بالأدلة البحثية، تم استخدام الملاحظة والمقابلة واستبيان الملاحظة بالمشاركة من أجل الوصول إلى فهم دقيق للظواهر عن قرب، خاصة ما يتعلق بواقع الرقمنة، مع إعداد بطاقة ملاحظة لرصد الملاحظات والتعمق في تفسيرها علمياً.

وانتهت الدراسة بجملة من النتائج التي يمكن تلخيصها في مايلي:

قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيات الحديثة تعتبر عاملاً محورياً في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لجميع القطاعات في الجزائر.

¹ - فوزية صادقي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، في الإعلام والاتصال، جامعة قسنطينة 03 -كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، 2020-2021، ص، ص18، 19.

² - فوزية صادقي: المرجع نفسه، ص13.

³ - فوزية صادقي: المرجع نفسه ص 14.15.

على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسساتها، لأن التكامل بين دعائم الرقمنة يساهم في تأسيس ثقافة رقمية قوية ورؤية استراتيجية شاملة، مما يتيح للجماعات المحلية تحقيق خدمات أكثر وضوحاً وجودة.

نجاح مشروع الرقمنة في الجزائر مرتبط بقدرة الجماعات المحلية على إنجاز المشروع بمرونة، والتأقلم مع التحولات الرقمية المتجددة.

ضرورة بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحول في طرق تقديم الخدمات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.¹

كما تبين من خلال الدراسة أنه لتبني الرقمنة في الجزائر، من الضروري التكامل بين ثلاثة جوانب مهمة: التكنولوجيا، تطوير فكر المواطن، والضوابط القانونية للتعامل الرقمي. وذلك من أجل تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي. تساهم التعاملات الرقمية في تحسين الخدمات العمومية، والرقابة، واتخاذ القرارات. كما تساهم الرقمنة في تقليص المسافات والزمان، مما يتيح فرصة تطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة، بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات أداء عالٍ من حيث الجودة والكفاءة.²

دراسة الرابعة:

الباحث نصر الله بوحميده:

وتتمحور إشكالية هذه الدراسة حول: أن كانت للرقمنة في رفع مستوى أداء المؤسسة التربوية؟ وهل أن ولوج الرقمنة عالم التربية سينهي مسلسل الإخفاقات التربوية؟

ويهدف هذا البحث إلى الكشف عن درجتي التحصيل الدراسي والدافعية للإنجاز لدى الفئة المبحوثة، مع إيجاد الفروق بين الجنسين في درجتي الدافعية للإنجاز والتحصيل الدراسي. كما تهدف الدراسة إلى إبراز ما إذا كان للمستحدث التكنولوجي أهمية كوسيط بيداغوجي في العملية التعليمية، وإبراز العلاقة الارتباطية بين استخدام الرقمنة والدافعية للإنجاز والتحصيل الدراسي.²

¹ فوزية صادقي: مرجع سابق، ص 358.

² فوزية صادقي: مرجع نفسه، ص 358.

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي الكمي البعدي¹؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي البعدي فيما يخص الأبعاد المعرفية في القياس البعدي؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في الاختبار التحصيلي البعدي من حيث متغير الجنس؟
 4. هل توجد دلالة إحصائية تكشف عن وجود حجم لتأثير الرقمنة على التحصيل الدراسي؟
 5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في مقياس الدافعية للإنجاز؟
 6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تؤكد حجم تأثير الرقمنة على الدافعية للإنجاز؟
 7. هل هناك علاقة ارتباطية بين الدافعية للإنجاز والتحصيل الدراسي في ظل استخدام الرقمنة كوسيط في دعم العملية التعليمية²؟
- فرضيات الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات التحصيل الدراسي بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة قبل وبعد الاختبار التحصيلي، لصالح الاختبار البعدي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات متوسطات الاختبار التحصيلي فيما بين الأبعاد المعرفية في القياسين القبلي والبعدي لتلاميذ المجموعة الضابطة وتلاميذ المجموعة التجريبية، لصالح المجموعة التجريبية في القياس البعدي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات التحصيل الكمي بين المجموعتين التجريبية والضابطة، لصالح القياس البعدي حسب متغير الجنس.

¹ نصر الله بوحميده: دور الرقمنة في إثارة الدافعية للإنجاز ورفع من درجة التحصيل الدراسي للطالب الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التربية، جامعة الجزائر 02، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2017-2018، ص، ص16، 17

² نصر الله بوحميده: مرجع سابق، ص13، 14.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات التحصيل الدراسي من حيث الأبعاد المعرفية بين مجموعتين مستقلتين (المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية) حسب متغير الجنس.¹

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الدافعية للإنجاز بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة قبل وبعد تطبيق المقياس، لصالح المجموعة التجريبية في التطبيق البعدي.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات نتائج المقياس بين المجموعة الضابطة والمجموعة التجريبية في القياس البعدي، لمكونات مقياس الدافعية للإنجاز بين الذكور والإناث للمجموعة التجريبية، لصالح القياس البعدي.

7. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نتائج مقياس الدافعية للإنجاز ودرجات التحصيل الدراسي للطلبة.²

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، الذي استخدم من أجل التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين (الضابطة والتجريبية)، واستخدام اختبار لقياس الأثر.³

نتائج الدراسة:

1. أن الرقمنة بإمكانها صناعة الفارق في المجال التعليمي.
2. أن استخدام الرقمنة في إدارة الصف التربوي لم يكن له ذلك التأثير الكبير كما جاء في مستوى الأدبيات.
3. أن فئة الذكور كانت أكثر استجابة لمتغير الرقمنة مقارنة بالإناث.

¹ نصر الله بوحميده: مرجع سابق، ص15.

² نصر الله بوحميده: مرجع نفسه، ص، ص15، 16.

³ نصر الله بوحميده: مرجع نفسه، ص، ص26، 27.

4. أن لإستخدام الرقمنة أثراً إيجابياً في إثارة الدافعية للإنجاز في التطبيق البعدي، لصالح المجموعة التجريبية بشكل عام.¹

ثامناً: المقاربات النظرية

من المعروف أن كل دراسة أو موضوع يعتمد على مجموعة من النظريات التي تتناوله من زوايا مختلفة، ويجب على الباحث اختيار أو تبني نظريات حديثة لضمان تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من تأثير المتغيرات المختلفة فيها.

نظرية الإدارة العلمية:

ترتكز هذه النظرية على استعمال الأسلوب العلمي في العملية الإدارية، وكذلك تحديد العمل والتخصص في العمليات والتنظيم. ومن أشهر رواد هذه النظرية: فريدريك تايلور، هنري جانت، فرانك جلبرت وآخرون.

تقوم هذه النظرية على خمسة أسس رئيسية:

1. تقسيم العمل والتخصص.

2. الطريقة المثلى للعمل.

3. دراسة الإجهاد

4. تحديد كمية العمل اليومية.

5. وحدة الأوامر.

▪ وقد اعتمدنا على هذه نظرية الإدارة العلمية لأنها تهدف إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في

بيئة العمل من خلال تطبيق أساليب علمية على الإدارة.²

¹ نصر الله بوحميده: مرجع نفسه، ص380.

²عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 39.

نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول:

هنري فايول، وهو فرنسي الجنسية من العائلة البرجوازية، قدّم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم، حيث اعتمد على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية. تمت الاستفادة من هذه النظرية في:

مبادئ الإدارة: (النظام، الانضباط، المبادرة والابتكار).

وظائف الإدارة: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

- وقد اعتمدنا هذه النظرية لما تحتويه من العديد من الأفكار القيمة في مجال الإدارة، والتي تمثلت في تحديد الوظائف الإدارية، والمبادئ الإدارية الأربعة عشر، بالإضافة إلى الصفات الأساسية المطلوبة في العاملين.¹

نظرية التغيير التنظيمي لكورتنر:

اقترح كوتر أن تغيير التنظيم الناجح يتطلب اتباع الخطوات الثمانية التالية:

1. إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير: يتضمن ذلك رصد الفرص المحتملة، والحقائق التنافسية، والنقاط الضعف التي يعاني منها التنظيم.
2. التحالف لإحداث التغيير: يتطلب التغيير وجود جماعة قوية في المؤسسة (تحالف) تساعد على التوجيه ومرافقة التغيير.
3. تطوير رؤية متماسكة للتغيير: لا بد من تهيئة رؤية واضحة لتوجيه التغيير.
4. إيصال رؤية التغيير: أي توصيل رؤية جديدة واستراتيجية تحقيقها إلى جميع الفاعلين في المؤسسة.
5. تمكين كل الفاعلين من التأثير على هذه الرؤية: يتطلب إنجاز التغيير التفاف العاملين حول الأهداف.
6. تحقيق مكاسب على المدى القصير: الهدف من ذلك هو إعطاء مصداقية للتغيير، ولهذا لا بد من تشجيع التعديلات المطلوبة ومكافأة الذين يسهمون بشكل فعال.

¹مريم أرفيس: "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية في مجال التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر"، العدد السادس، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 492.

7. تكريس المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير: تدعيم المكاسب للتكفل بالمشاكل والتحديات الأكثر أهمية.

8. ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المؤسسة: أي ترسيخ القيم والاتجاهات والممارسات التي جاء بها التغيير وجعلها من مكونات الثقافة التنظيمية.¹

وقد اعتمدنا نموذج كوتر للتغيير التنظيمي يتناسب تماما مع عملية الرقمنة، حيث يتطلب التطور الرقمي مراحل مشابهة لضمان نجاحه داخل المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي

النظرية الموقفية لفريد فيدلر:

تعد النظرية الموقفية لفيدرلر من النظريات الحديثة في القيادة، حيث تقوم على أساس أن القيادة ليست صفة ثابتة في الفرد، بل هي وليدة الموقف، وأن المواقف المختلفة هي التي تبرز القيادات وتكشف عن قدراتهم الحقيقية.²

وتؤكد هذه النظرية أن القيادة لا تعتمد فقط على الصفات الشخصية للقائد، بل تعود بالدرجة الأولى إلى تفاعل القائد مع أفراد الجماعة في مواقف محددة. ولذلك، فإن تغير الموقف أو البيئة أو الظروف يتطلب تغيراً في أدوار وأساليب ونمط القيادة بما يتماشى مع المعطيات الجديدة.

وقد بنى فيدلر نظريته على ثلاث فروض رئيسية، هي:

1. أن النمط القيادي يتحدد وفقاً للنظام التحفيزي للقائد.
2. أن التحكم في الموقف يتأثر بمناخ الجماعة وبنية المهمة وقوة مركز القائد.
3. أن فاعلية الجماعة تعتمد على مدى ملاءمة النمط القيادي لدرجة تحكم القائد بالموقف.

¹ - حسان تريكي: "التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسولوجية"، مجلة الأنسنة للبحوث والدراسات، العدد 11، ديسمبر 2014، ص، ص9، 10.

² - عبير حسين القماش، أريج مكي الجهني: "نظرية القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية"، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 12، ديسمبر 2020، ص، ص411، 412.

وقد صنف فيدلر أساليب القيادة الموقفية إلى أربعة أنماط رئيسية، تختلف حسب مستوى نضج المرؤوسين وقدرتهم على أداء المهام:

1. الأسلوب الإخباري: يعتمد على إعطاء تعليمات واضحة لإنجاز المهام، ويناسب الموظفين غير الجاهزين لتحمل المسؤولية.

2. الأسلوب التدريبي: يُستخدم عندما يتعلم الموظف المهام ولكنه غير قادر على أداءها بمفرده؛ حيث يجمع بين التوجيه والتحفيز لخلق الثقة.

3. الأسلوب المساند: يناسب الموظف الذي أصبح واثقاً من قدرته على الإنجاز، إذ يركز القائد على الاستماع والدعم والمشاركة في اتخاذ القرار.

الأسلوب التفويضي: يُطبق عندما يبلغ الموظف مستوى عالياً من النضج والمسؤولية، فيتم تفويضه بالمهام ومنحه صلاحيات اتخاذ القرار

"وقد اعتمدنا نموذج النظرية الموقفية لفيدلر، لكونه يوضح كيف أن تغير السياق أو الموقف يتطلب تغييراً في نمط القيادة و كيفية التعامل مع المهام الموكلة ، مما يؤثر على فعالية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.¹

¹ - عبير حسين القماش، أريج مكي الجهني: مرجع سابق، ص، ص411، 412.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الإطار النظري للدراسة، من تحديد إشكالية وصياغة الفرضيات، وكذا مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، والتي تساعدنا في تحديد معالم الدراسة الميدانية، إضافة إلى الأهمية التي تحظى بها رقمنة في النظام الإداري، وبعدها شرح مصطلحات الدراسة، وأخيراً لتدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسة سابقة حول الموضوع، والتي أفادتنا في تحديد الأدوات والمناهج المناسبة للدراسة، إضافة إلى تكوين فكرة علمية حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تطور الرقمنة ومفهومها

تمهيد

أولاً: نشأة الرقمنة

ثانياً: أهمية الرقمنة

ثالثاً: أهداف الرقمنة

رابعاً: خصائص الرقمنة

خامساً: أشكال الرقمنة

سادساً: متطلبات الرقمنة

خلاصة

تمهيد:

شهدت النظم تطوراً ملحوظاً مع انتشار الرقمنة، التي أصبحت عنصراً أساسياً في مختلف القطاعات والمجالات. فقد غدت الرقمنة ضرورة لا غنى عنها لتحسين الأداء ودفع عجلة التطور داخل المؤسسات. وقد دفعت هذه الحاجة العديد من الإدارات إلى تبني التحول الرقمي، لمواكبة متطلبات العصر الحديث، وتعزيز الكفاءة والابتكار، والارتقاء بمستوى أداء المؤسسات. ويُعد الاعتماد على النظام الإداري الرقمي خطوة محورية في هذا الاتجاه، إذ يسهم في تسهيل مختلف المهام، واختصار الوقت اللازم لتنفيذها بكفاءة وجودة عالية.

أولاً: نشأة الرقمنة

يرتبط مفهوم الرقمنة بالتطورات التاريخية العديدة التي شهدتها المرافق والمؤسسات المعلوماتية، حيث بدأت الجهود في تسيير الأنشطة المكتبية عبر إدخال الحاسب الآلي في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ خمسينيات القرن الماضي.

وحسب هارتر، فقد تم من خلال هذه الجهود استبدال السجلات الورقية التقليدية بسجلات إلكترونية، مما أتاح للمكتبات تنفيذ مشاريع شبكات لتبادل السجلات وتطوير الفهرسة التعاونية، بالإضافة إلى تسهيل الإعارة بين المكتبات.

كما جاء مشروع "المكتبة الكونية" بفكرة توحيد الفهرس ومحتوياته في مكتبات العالم، وهو مشروع تقوده القوى الغربية العظمى، أو ما يُعرف بمجموعة السبع، وذلك في جويلية 1994.¹ يهدف مشروع الرقمنة إلى جعل جميع الإصدارات قابلة للبحث عبر شبكة الإنترنت باعتبارها فضاءً واسعاً للمعلومات والمعرفة. وقد امتد هذا المفهوم إلى عقد اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، حيث تُعد الرقمنة من أهم التحولات النوعية الكبرى التي شهدتها قطاع المعلومات على مدار أكثر من عقدين.

تُساهم الرقمنة في تعزيز الربط الرقمي بين المكتبات المختلفة، مما يوسع نطاق المعرفة إلى أقصى الحدود. ومن بين الاجتماعات المهمة التي دعمت هذا التحول، اجتماع بروكسل عام 1995، الذي ركز على تعزيز التنمية في المجالات العلمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية. وقد تبنت الولايات المتحدة الأمريكية هذا المشروع بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم ووكالة الفضاء، بالتعاون مع وزارة الدفاع، حيث شمل المشروع إنشاء مكتبات رقمية تدعم البحث العلمي والتعليم وتخدم المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ - بضياف، زهير: دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمات العمومية: الرهانات والتحديات، تطبيق "خدمي" في قطاع الموارد المالية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي "الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية: الواقع والتحديات"، 2021، ص، ص70، 71.

وعلى كل حال، فإن المتتبع لمسار الرقمنة يلاحظ أن هذا التحول في المكتبات جاء نتيجة لتحديات تقنيات المعلومات، التي ساهمت في تحسين الأداء عبر البرمجيات والإنترنت، مما أضاف مصطلحات جديدة مثل "المكتبات الرقمية" و"المكتبات الإلكترونية".¹

كل هذه المصطلحات تتسم بشيء من الغموض بسبب تعددها، لكن يمكن اعتبارها جميعاً تعبيراً عن "مكتبة المستقبل". وبالتالي، رغم اختلاف التسميات، يبقى جوهرها واحداً، وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.²

ثانياً: أهمية الرقمنة

1. سهولة الوصول والاطلاع: يمكن البحث داخل النصوص الكاملة في مصادر المعلومات بسهولة.

2. إمكانية توحيد النصوص والصوت والصورة الثابتة في قالب واحد.

3. إمكانية الوصول إلى المعلومات عبر الإنترنت عالمياً، أو من خلال شبكات داخلية للمؤسسات.

4. توفر المصادر الإلكترونية إمكانية استيعاب أعداد متزايدة من المستخدمين بشكل متزامن.³

5. تتيح الرقمنة سعة تخزين تفوق الطرق التقليدية، مما يسمح بالوصول والاطلاع بشكل أفضل على مصادر المعلومات.

6. لا تهدف الرقمنة إلى استبدال المكتبات التقليدية فقط، بل تسعى إلى تحسين الاستفادة من مقتنياتها.

7. تساهم الرقمنة في حماية الأوعية التقليدية النادرة من التلف والضياع.

¹ أحمد الكبيسي: تطور النظام في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية. مجلة المجال العربية، العدد 29، ص. 300. سنة 2008، ص، ص، 6، 7.

² أحمد الكبيسي: مرجع سابق، ص 7.

³ أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسة المعلومات أم خارجها؟ المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009، ص 12.

8. توفر الروابط الفائقة (Hyper links) انتقالاً مباشراً إلى نصوص ومصادر ذات صلة بموضوع البحث.¹

ثالثاً: أهداف الرقمنة

تسعى الرقمنة إلى تحقيق عدة أهداف، تتوزع على المستويات التالية:

1. **الحفظ:** حيث تُعد الوسائط الرقمية أقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية، التي تتعرض للعديد من الأخطار.
2. **التخزين:** إذ يمكن لقرص مضغوط أن يحتوي على آلاف الصفحات، فما بالك بالوسائط الرقمية الأخرى، مما يعني أن الرقمنة توفر الكثير من المساحات التخزينية.
3. **الإتاحة:** من خلال الشبكات، وخاصة شبكة الإنترنت، سمحت الرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.
4. **الأقسام:** من خلال الشبكات وخصوصاً شبكة الأنترنت سمحت للرقمنة بالاطلاع على نفس الوقت سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام.
5. **الصيانة والحفظ:** تساهم الرقمنة في حفظ المجموعات ضد التلف والكوارث والفقْدان.
6. **سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام:** تتميز النظم الرقمية بسرعة فائقة في عملية الاسترجاع، حيث يمكن الوصول إلى المواد المكتبية والوثائق التي تم تحويلها إلى الشكل الرقمي خلال ثوانٍ، بدلاً من عدة دقائق كما هو الحال في الأساليب التقليدية.
7. **إتاحة مصادر المعلومات التقليدية على نطاق أوسع :**
 - ✓ توفر الرقمنة وصولاً للمصادر على مدار 24 ساعة، طوال أيام الأسبوع.
 - ✓ إتاحة دون قيود جغرافية: حيث يمكن الوصول إلى المعلومات من أي مكان في العالم.
 - ✓ توصيل المعلومات المختلفة دون تدخل بشري مباشر.
 - ✓ تطوير الخدمات التقليدية: من خلال تحديث أساليب البحث والاسترجاع والخدمات المكتبية

¹ خديجة بوخلفة : مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس: دراسة ميدانية بمكتبات الجامعات بقسنطينة. أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة، 2013، ص80

✓ المشاركة في المواد: عبر إتاحة مصادر رقمية مشتركة بين المكتبات والمؤسسات.¹

رابعاً: خصائص الرقمنة

1. تقليل الوقت: تعمل الرقمنة على تقليل الوقت من خلال جعل جميع الأماكن والبيانات إلكترونية مترابطة.
2. توفير وسائل تخزين عالية السعة: تتيح وسائل التخزين القدرة على استيعاب كميات ضخمة من المعلومات، مع إمكانية الوصول إليها بسهولة.
3. اللامركزية: وهي من أهم الميزات، حيث تتيح الرقمنة -مثل شبكة الإنترنت- العمل بشكل مستقل، مما يضمن استمراريتها تحت أي ظرف، إذ لا يمكن لأي جهة إيقاف الإنترنت على مستوى العالم بالكامل.²
4. إمكانية الوصول المباشر: يمكن توصيل المعلومات إلى المستخدمين مباشرة دون تدخل بشري، كما يمكنهم استرجاعها بسهولة من أي مكان في العالم.
5. إمكانية البحث في النصوص الكاملة: توفر الرقمنة خدمة البحث والتكثيف للنصوص الرقمنة، مما يسهل عملية الوصول إلى المعلومات الدقيقة.³
6. التفاعل: تتيح الرقمنة للمستخدمين أن يكونوا مرسلين ومستقبلين في نفس الوقت، مما يسمح بتبادل الأفكار وخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة المختلفة.
7. قابلية التحويل: تتميز الرقمنة بإمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، مثل تحويل الرسالة من مسموعة إلى مقروءة أو مطبوعة.
8. إمكانية التوجيه المباشر: يمكن توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى مجموعة معينة، بدلاً من توجيهها إلى جمهور ضخم بشكل عام، مما يعني إمكانية التحكم في وصولها إلى الفئة المستهدفة مباشرة.⁴

¹ صالح محمد، عماد عيسى: المكتبات الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. الطبعة الأولى، الدار المصرية اللبنانية، مصر. سنة 2006، ص، ص220، 221.

² زهير بضياف: مرجع سبق ذكره، ص71.

³ إبراهيم يحيى زكريا: الرقمنة والتقنيات الجامعية. كلية الآداب، جامعة الإسكندرية. سنة 2013، ص70.

⁴ زهير بضياف: مرجع سابق، ص71

إعادة الإدخال هي عملية يتم فيها كتابة محتوى الوثيقة مباشرة باستخدام معالج النصوص. وهي عملية تستغرق وقتاً طويلاً، نظراً لحاجة تدوين المحتوى وتصحيح الأخطاء بشكل دقيق.

لذلك، ينبغي اللجوء إلى هذه الطريقة فقط عند الضرورة. وعلى الرغم من إمكانية إعادة إدخال الوثائق المكتوبة بخط اليد يدوياً، إلا أن الكاميرات الرقمية يمكن أن تكون بديلاً أو حلاً لتجنب إعادة إدخال النصوص القديمة أو المخطوطات.¹

سادساً: متطلبات الرقمنة

عملية الرقمنة تتطلب تضافر جهود العديد من الأطراف لتحقيق النجاح. في المقام الأول، يجب توفير بنية تحتية قوية تدعم عملية الرقمنة. في المقام الثاني، العامل البشري، حيث تحتاج المؤسسة إلى عمال مؤهلين في مختلف المجالات والقطاعات ذات الصلة بالرقمنة. كما أن العامل المالي يلعب دوراً أساسياً في تمويل المشاريع المرتبطة بالرقمنة، بالإضافة إلى توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لإتمام العملية. ولا يمكن تجاهل أهمية وجود إطار قانوني ونظم تنظيمية للعملية. بناءً على ذلك، فإن إنجاز عملية الرقمنة يعتمد على تحقيق مجموعة من المتطلبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. المتطلبات القانونية:

تتضمن مجموعة من التشريعات والقوانين التي ينبغي الاعتماد عليها بهدف توفير البيئة القانونية اللازمة للعمل.²

¹ - نبيل بن عبد الرحمن المعثم: مرجع سبق ذكره، ص 259.

² - علي حميدوش، حميد بوزيدة: "اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقم: المتطلبات والفوائد - التجارب دولياً". المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 8، العدد 1، 2020، ص 47.

2. المتطلبات التنظيمية والإدارية:

تشمل مجموعة من التعديلات التي ينبغي إدخالها على البنية التنظيمية والإجراءات والهيكل الإدارية لأجهزة الدولة، بهدف تبسيطها وتعزيز مرونتها ورفع كفاءتها وفعاليتها.

3. المتطلبات التقنية:

يمكن توزيعها إلى ثلاث فئات رئيسية:

الفئة الأولى: متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الاتصالات والإنترنت.

الفئة الثانية: المتطلبات المتعلقة بالبنية التحتية المعلوماتية، وتشمل ضرورة وجود أنظمة معلومات متطورة وفعالة قادرة على جمع البيانات من مصادرها المختلفة وضمان جودتها ودقتها.¹

الفئة الثالثة: المتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية، بما في ذلك توفر كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذه الأدوات بكفاءة وفعالية.

4. متطلبات الموارد المالية:

مشاريع الرقمنة تتطلب تمويلاً مالياً لتوفير المعدات الرقمية اللازمة، بالإضافة إلى تغطية تكاليف الصيانة وجميع المتطلبات الأخرى الضرورية لإتمام عملية الرقمنة.²

¹علي حميدوش وحميدة بوزيدة: مرجع سابق، ص 47.

² - مسفرة بنت داخل الله الخثعمي: "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة الاستراتيجيات المتبعة." جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، قسم الدراسات المعلومات، مجلة ريس، المجلد 19، العدد 1، 2010، ص 26.

خلاصة:

يتناول الفصل الثاني أهمية الرقمنة داخل المؤسسة الجامعية، حيث يوضح أن الرقمنة أصبحت أداة أساسية وليست مجرد خيار. تم التطرق إلى نشأة الرقمنة وأهدافها، إذ تسعى إلى تحسين الأداء، وتوفير الوقت والجهد، وخفض التكاليف. كما تم عرض مختلف أشكال الرقمنة ومتطلباتها، مما يعكس دورها الفعّال في تطوير جودة العمل داخل المؤسسة. وتكمن أهمية الرقمنة أيضاً في ضمان استمرارية المؤسسة الجامعية وبقائها قادرة على التكيف مع التغيرات الحديثة.

الفصل الثالث: أساسيات الأداء الوظيفي وأبعاده

تمهيد:

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي

خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي

سادساً: محددات الأداء الوظيفي

سابعاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

يُعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية في أي مؤسسة، نظراً لأهمية استثمار اليد العاملة واستخدامها بالشكل الأمثل، والعمل على رفع كفاءتها الإنتاجية بشكل مستمر لتحقيق أهداف المؤسسة.

يناقش هذا الفصل مكونات الأداء الوظيفي وعناصره، بالإضافة إلى أبعاده ومحدداته، مع إبراز أهمية هذا الأداء داخل المؤسسة. كما يتناول الفصل سبل تحسين الأداء الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها. وسيتم التطرق بشكل مفصل إلى كل عنصر من هذه العناصر في الصفحات اللاحقة.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

1. يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً لأي منظمة، باعتباره الناتج النهائي المحصل لجميع الأنشطة، لتكون بذلك المنظمة أكثر استقراراً حيث يكون أداء الموظفين جيداً. وترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة كونه يرتبط بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، وهي: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء، مرحلة الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة الاستقرار، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة ويعتمد اجتياز هذه المراحل على مستويات الأداء داخل المنظمة لتجتاز هذه المراحل كلها.¹

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في مايلي:

- إجراء تعديلات في الأجور والرواتب وهذا يمنح الموظفين الحافز القوي لتطوير من أدائهم وتحسين كفاءتهم الوظيفية.
- إن الأداء الوظيفي يعتبر مقياس كفاءة الموظف فهو يسهم في ترشيح الموظف للترقية أو النقل الى مناصب عليا.
- إن نجاح المؤسسة واستمرارها مستقبلاً مرهون بمعرفة حقيقة وواقع حياة العاملين أي تزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها من أجل الترقية والتكوين والتدريب.
- تكمن أهمية تقييم أداء الموظفين في المساعدة على تكوين وترقية وتنمية العمال تحت سلطتهم في المؤسسة من طرف المديرين والمشرفين عليهم.
- تحديد الاحتياجات التدريبية والمقصود هنا الاستثمار في الموظف وتحديد البرامج اللازمة لتكوينه وتطويره.²

¹ بلخير عموم، محمد الحافظ عيشوش: "الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة التنمية الاقتصادية". المجلد 7، العدد 1، جوان، 2022، ص، ص، 126، 217.

² عائشة بوعلالة: "نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في جامعة أدرار". مجلة مجالات التكامل الاقتصادي للجزائر، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2021، ص، ص، 539، 540

" كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو أداة توجيه المنظمة لتحقيق أهدافها من حيث معرفة حالتها والاختلالات التي توجد عند تحقيق الأهداف مع تحديد سبل لتطوير العمال ودفعهم نحو تطوير أنفسهم بمعنى آخر الأداء الوظيفي هو مقياسا العمال لقدرات الفرد واستقرار وظيفي له".

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي

1 أداء المهام:

هو سلوك يقوم به الفرد داخل المنظمة، ويؤدي هذا الأداء وفقاً لنوع المهام الموكلة إليه، سواء كانت لإنجاز مهمة مباشرة مثل إنتاج السلعة، أو مهمة غير مباشرة كمشاركته في حل نزاع ما.

2 الأداء المعاكس أو المجابه:

هو عكس السلوك الأول، حيث يكون سلوكاً سلبياً يتمثل في غياب الفرد عن العمل، أو استخدامه للعنف أو الانتقام أو المواجهة السلبية.

3 الأداء الظرفي أو الموقفي:

في هذا النوع من الأداء، يقوم الفرد بسلوك خارج نطاق وظيفته الأساسية في المؤسسة، ويتمثل ذلك في تقديم المساعدة لزملائه عند حدوث مشكلات، أي أنه يساهم بشكل غير مباشر في تحقيق استمرارية المنظمة والمزيد من النجاحات.¹

- يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين حسب معيار المصدر وحسب معيار الشمولية. معيار المصدر وهو معيار يشمل أنواعاً من الأداء، وهي:

❖ الأداء الداخلي:

يسمى أيضاً أداء الوحدة، وهو ما تتضمنه المنظمة من موارد، وينتج أساساً من: الأداء البشري: أي أداء أفراد المنظمة ومختلف نشاطاتهم. ويعتبر المورد البشري مورداً استراتيجياً يضيف قيمة ويخلق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

¹ - شيماء محمود: "أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه في المراكز التعليمية للإدارة والموارد البشرية." مقالة دفتري، بتاريخ 3 مارس 2025، بدون الصفحة.

الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بفعالية.

الأداء المالي:

يتمثل في استخدام الوسائل المالية المتاحة بفعالية.

❖ الأداء الخارجي:

يشمل مخرجات المؤسسة وما يحدث من تغييرات في المحيط الخارجي. يتمثل هذا النوع عموماً في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة، مثل: ارتفاع سعر البيع. هذه التغييرات تؤثر على الأداء سواء سلباً أو إيجاباً¹.

معيار الشمولية:

يشمل هذا المعيار نوعين من الأداء، وهما:

الأداء الكلي:

وهو مجموعة الإنجازات التي ساهمت فيها كل عناصر وأنظمة المؤسسة، ويعبر عن مدى بلوغها لأهدافها العامة مثل: الاستمرارية، الشمولية، الربح والنمو.

الأداء الجزئي:

يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويشمل:

- الأداء المالي
- أداء الوظيفة المالي
- أداء وظيفة الإنتاج.
- أداء وظيفة التسويق.
- أداء وظيفة الأفراد، كل على حدي².

¹ مريم أرفيس: مرجع سابق، ص، ص، 474، 475.

² مريم أرفيس: مرجع نفسه، ص، 475.

ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من العناصر التالية:

1. كمية العمل:

وهي تمثل مقدار الطاقة الجسدية والعقلية والنفسية والمبذولة من الفرد تجاه العمل خلال فترة زمنية معينة.

2. نوعية العمل:

وهي تعبر عن مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقتها للجهد المبذول. تقاس من خلال درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطرق والوسائل والأساليب التي يؤدي بها الفرد عمله. يتم قياسه بناءً على نمط الإنجاز، ويمكن أيضاً قياس ترتيب الحركات والأنشطة التي يمارسها الفرد أثناء أداء العمل، خاصةً إذا كان العمل جسدياً بالدرجة الأولى.¹

4. الفعالية:

يقصد بها الأداء المرتبط بأدوات مراقبة التسيير في المؤسسة. تعتبر معياراً لقياس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

يرى المفكرون الكلاسيكيون أن الفعالية تعني الأرباح المحققة، أي أن فعالية المؤسسة تقاس بكمية الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية:

حسب Vincent louchet يُنظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المتوقعة.

تقاس الفعالية عادة بطريقتين هما:

➤ مقارنة النتائج المحققة والنتائج المتوقعة:

¹ جهاد أحمد عبد الرزاق: مرجع سبق ذكره، ص12

فعالية = (النتائج المحققة ÷ النتائج المتوقعة)

➤ قياس مدى استغلال الإمكانيات المتاحة مقارنة بالإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج:

فعالية = (الإمكانيات المستخدمة ÷ الإمكانيات المتوقعة)¹.

5. الكفاءة:

الكفاءة تعني قدرة المؤسسة على تحقيق المرادوية. ترتبط الكفاءة بما تحققه المؤسسة من مخرجات مقارنة بمدخلاتها، أي أنها تعبر عن الإنتاجية.

يتضح من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها ومدخلاتها مقارنة بمخرجاتها من السلع والخدمات.

➤ تقاس الكفاءة عادةً وفق المعادلة التالية:

الكفاءة = (المخرجات ÷ المدخلات)².

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة من العناصر، نذكر منها:

❖ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

ويقصد بها مختلف المعارف والمهارات الفنية والمهنية المتعلقة بالوظيفة، إضافة إلى الإلمام بجوانبها وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات.³

❖ نوعية العمل:

والمقصود بها مدى إدراك الفرد لطبيعة العمل، ومدى رغبته فيه، إلى جانب امتلاكه للمهارات الفنية والبراعة اللازمة، وقدرته على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء.

❖ كمية العمل المنجز:

ويعني ذلك مقدار وحجم العمل الذي يستطيع الفرد إنجازَه في ظل ظروف عادية، مع الأخذ بعين الاعتبار سرعة الإنجاز.

¹ - الداوي الشيخ: مرجع سبق ذكره ص، ص 219، 220.

² - الداوي الشيخ: المرجع نفسه، ص 220، 221.

³ - مريم أرفيس: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 482، 483.

❖ المثابرة والثوق:

ويعبر ذلك عن جدية الفرد تجاه العمل، ومدى تحمله للمسؤولية، وقدرته على فهم وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها، وكذلك حاجته للإرشاد والتوجيه من طرف المسؤولين.

❖ السلوكيات الفردية:

وتشمل كيفية قيام الفرد بإنجاز العمل، ومن بين هذه السلوكيات نذكر:

- التمسك بأداء المهام.
- التنظيم الجيد.
- عوامل الكفاءة.
- الأداء الفعال.
- المميزات والخصائص الشخصية.
- القدرات الفردية.
- الأسلوب أو الطريقة الشخصية في أداء العمل.
- المعارف والاتجاهات.
- المهارات والعادات المكتسبة.

❖ النتائج النتيجة

ويقصد بها النتائج المتحصلة في نهاية الأداء، وتعتبر عنصراً رئيسياً في عملية تقييم الأداء من حيث القياس وتحديد النتائج النهائية.¹

¹ - مريم أرفيس: مرجع سابق، ص 483.

خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي

1. البعد التنظيمي للأداء:

يشمل مختلف الأساليب والطرق والإجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها. حيث يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم من خلالها قياس مدى فعالية هذه الإجراءات.

2. البعد الاجتماعي للأداء:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند العاملين بالمؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم. ورضا العاملين يعد مؤشراً على ولائهم للمؤسسة. كما يشمل هذا البعد العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة، سواء بين العمال أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، مثل: الصراعات، الأزمات، التعاون، التنسيق... إلخ¹.

• في حين يشمل الأداء الوظيفي عدة سلوكيات الناتجة عن الفرد من مهارات وقدرته على التكيف مع ظروف بيئة العمل، وعلاقاته التفاعلية مع زملائه. وهذا ما يعكس أبعاداً مختلفة للأداء، وهي نذكر منها:²

(1) أداء المهمة:

وهو عبارة عن السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع، أو السلوكيات التي تساهم في توزيع المنتج النهائي، أو في التخطيط لإنجاز الأنشطة. وتتمثل نتيجته في تحسين كفاءة العمل.

بمعنى آخر، يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى إنجاز وإتمام المهام، سواء في عملية إنتاج السلع أو توزيعها أو التخطيط لهذه العملية.

¹ - الداوي الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص218.

² - ميمون كافي، أمينة مولاي: "تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء السياسي وتكيف المهام." مجلة مخبر تنمية مناطق الهضاب العليا والسهوب، المركز الجامعي نور البيضاة - الجزائر، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2021، ص520.

2) الأداء السياقي:

وهو السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية. أي أنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي، ويختلف عن أداء المهمة.

بمعنى آخر، الأداء السياقي هو سلوكيات خارج نطاق المهام الرسمية، وتكون غير مباشرة، لكنها تدعم البيئة التنظيمية من الجانب النفسي والاجتماعي، وتساهم في التطوع للعمل بشكل إضافي.¹

3) الأداء التكيفي:

ويعرّف بأنه تغيير الفرد لسلوكه لتلبية متطلبات بيئة العمل أو مواجهة وضع جديد. ويشمل ذلك التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، مثل: التحولات التكنولوجية، أو التغييرات في المهام، أو إعادة هيكلة المؤسسة.

بمعنى آخر، الأداء التكيفي هو أن يتبنى الفرد سلوكيات معينة تتناسب مع أوضاع بيئة العمل والمواقف والتغيرات التي تطرأ أثناء أداء المهام الواجب تنفيذها.²

سادساً: محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط ولكن يكون نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ويمكن تصنيف هذه القوى الى عوامل أساسية وأخرى جزئية، حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: القدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء وتكتب على الشكل الآتي:

¹ عبد العزيز علي مرزوق، إنعام السيد فهم خطاب: «أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ». المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة - جامعة دمياط، المجلد 1، العدد 2، الجزء 1، يوليو 2021، ص، ص271، 272.

² حميمون كافي، أمينة مولاي: مرجع سبق ذكره، ص520.

مستوى الأداء = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.¹

وقد وضع بورتر porter وزميله ادوارد لولير Lawler سنة 1968 نموذجاً نظرياً حول محددات

الأداء الوظيفي وهي:

1- الجهد المبذول:

وهو يعكس درجة حماس ودافعية الفرد نحو عمله ويتحدد بمختلف العوامل كالأجور والمكافآت، وعدالة العائد، الترقية المتاحة للفرد... الخ .

2- قدرات الفرد وخبراته السابقة:

وتشمل مؤهلاته ومعارفه وتدريبه وخبراته وتحدد من خلال درجة فاعلية الجهد المبذول.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

وهي مختلف الانطباعات والتصورات التي تتكون لدى الفرد عن الأنشطة والسلوك فيما يخص عمله والكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. وامتزاجها من دافعية وإدراك وقدراته ومؤهلاته والكيفية في القيام بدوره لتحديد مستوى الأداء.²

سابعاً: طرق تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء يجب تقييمه ويعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي تتضمن مجموعة الإجراءات المنظمة لتقييم أداء الفرد العامل، بحيث يبحث القائمون على هذه العملية في كفاءة عناصر الأداء الرئيسية التالية: العمل ذاته، الفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي للعمل. ونتيجة لذلك تدرس نظم تقييم الأداء الحديثة عملية القياس من منظور نتائج الأداء الفردية والجماعية الخاضعة في تفاعلها لبيئة العمل وظروفه المادية والمعنوية.

ويمر التقييم بخطوات في إطار الفعالية التنظيمية من خلال النقاط الآتية:

- تخطيط الموارد البشرية وتحديد القوى العاملة المستقبلية (الاستقطاب، الاختيار، التعبئة، التدريب والتنمية).

¹ فتيحة محمدي، نصر الدين غراف: «تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة». مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 2، 30 سبتمبر 2021.

² عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم: «تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات SPS قسنطينة». مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، سنة 2019، ص، ص، 57، 58.

-تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتطويره من خلال تحديد نقاط القوة للعاملين لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها.

-المشاركة والعمل الجماعي

-تنمية المسار الوظيفي وتنفيذ عمليات الترقية والنقل بما ينسجم وقدرات العاملين وكفاءاتهم.

-تحليل بيئة العمل ومعرفة المشكلات الداخلية لحلها بالاتصال مع العاملين.

-التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لتغطية ذلك.

كما توجد عدة وسائل أخرى وأساليب لتحسين الأداء الوظيفي، ومن بين هذه الوسائل:

❖ الهيكل التنظيمي.

❖ العنصر البشري.

❖ الأدوات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة.

❖ تنمية القوى البشرية لدى العاملين.

❖ خلق الدوافع وتحفيز العاملين.

❖ تعزيز روح المشاركة والعمل الجماعي.

❖ تصميم العمل والوظيفة بشكل فعال.

❖ استخدام أساليب عمل جيدة.¹

¹- ربيع بلايلية: «تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل: تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ONAP) ، وحدة سوق أهراس». مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017، ص، ص، 262، 263.

خلاصة:

في هذا الفصل، تم استعراض أهمية الأداء الوظيفي، وكذا أنواعه، ثم مكونات الأداء الوظيفي وعناصره، كون الأداء الوظيفي يُعد محوراً مهماً في المؤسسة، ومحركها، وأداة نجاحها أو فشلها. ويشمل الأداء مختلف العمليات والمهام، مما يتضمن عناصر كتنوع وكمية العمل، والنتائج، وغيرها. كما تطرّقنا إلى أبعاد الأداء الوظيفي ومختلف محدداته، مع التعرف على طرق تحسينه داخل المؤسسة لتحقيق نجاحاتها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: مجالات الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

الملاحظة

الاستمارة

خلاصة

تمهيد:

ينطوي البحث العلمي على مجموعة من الخطوات العملية المنهجية المتكاملة، التي تهدف إلى دراسة الظواهر وتحليلها بطريقة علمية دقيقة. وعليه، فقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مجالات الدراسة، والتي تشمل: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني. كما تم اعتماد منهج بحثي يتلاءم مع طبيعة وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى استخدام أدوات منهجية لجمع المعلومات الميدانية بشكل دقيق. وقد تم أيضاً تحديد عينة الدراسة التي تمثل مجتمع البحث، مع توظيف أساليب تحليل إحصائية مناسبة للمساهمة في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات موضوعية.

أولاً: منهج الدراسة:

يُعد اختيار المنهج العلمي المناسب خطوة أساسية في أي بحث علمي، بغض النظر عن طبيعته أو موضوعه. ويتوقف اختيار المنهج على طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة والفرضيات، من أجل التحقق منها. وبما أن موضوع الدراسة حول دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لكونه الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة وتحليل العلاقات المختلفة بهدف التحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.¹

"يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية، خلال فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره."²

وبما أن الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي، فقد أتاح هذا المنهج إمكانية التعرف على واقع المتغيرات المدروسة وفهم طبيعة التأثير الذي تمارسه الرقمنة على الأداء الوظيفي.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو ذلك المجتمع الذي يقوم الباحث بدراسة عليه وقد يتكون مجتمع البحث من أفراد أو جماعات أو مؤسسات، و. في هذه الدراسة 74 موظفاً، وذلك وفقاً للبيانات التي زودتنا بها الأمانة العامة، حيث تضم جامعة 8 ماي 1945 - قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هذا العدد، الموزع كما يلي:

❖ موظفو إدارة قسم علم الاجتماع: 6 موظفين.

❖ موظفو إدارة قسم علم النفس: 6 موظفين.

¹ محمد سرحان علي محمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب اليمن، 2019، ص، 46

² ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، سنة 2000، ص، 46.

- ❖ موظفو إدارة قسم التاريخ: 4 موظفين.
- ❖ موظفو إدارة قسم الفلسفة: 3 موظفين.
- ❖ موظفو إدارة العلوم الإنسانية: 4 موظفات.
- ❖ موظفو إدارة قسم الإعلام والاتصال وعلوم المكتبات: 4 موظفين.
- ❖ موظفو عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 28 موظفاً.
- ❖ موظفو قسم الآثار: 2 موظفين.
- ❖ موظفو مكتبة الكلية: 12 موظفاً.
- ❖ موظفو مديرية الأنشطة الفرعية والثقافية: 5 موظفين.

ثالثاً: عينة الدراسة:

قبل القيام بمرحلة اختيار العينة والتي تعتبر جزءاً محددًا من مجتمع الدراسة، أي إعطاء للمجتمع الفرصة متكافئة الاختيار الهدف المحافظة على الموضوعية بطريقة سليمة وقد اعتمدنا في دراستنا أسلوب المسح الشامل بالإضافة إلى اختيار العينة القصدية للموظفين وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وملائمة للموضوع.

ويعتبر المسح الشامل منهجاً من مناهج البحث الاجتماعي العلمية الرئيسية، لتحقيق أكبر قدرة من الدقة العلمية في جمع وتحليل الظواهر الاجتماعية، يتميز عن المناهج الأخرى نتيجة عدة اعتبارات، لتمييز بعضها بالأهداف التي يسعى إليها هذا المنهج، ويتعلق البعض الآخر بخصائصه التي تمتاز بها، ومنها بما يحتاجه منهج المسح من مستلزمات مختلفة، النظر عن استخدامه في الدراسات الكمية، وذلك عن طريق الطرق الإحصائية.

ويعرف هوينتي المسح بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو جماعة معينة، فهو دراسة عملية علمية لظواهر الاجتماعيات الموجودة في جماعة معينة وفي كل مكان معين، إنه ينصب على الظواهر الحالية، ويتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء المسح وليست في فترة ماضية. وآخر يسعى إلى تعميم النتائج للاستفادة منها، وفي وضع الخطط والبرامج لإجراءات الإصلاح الاجتماعي، واستخدم استمارات مقننة للحصول على البيانات من عدد كبير من المبحوثين في مجتمع الدراسة.

ويعتبر المسح الشامل من أكثر الأساليب انتشاراً في دراسة الظواهر الاجتماعية، وهو يدخل ضمن الدراسات الوصفية التي تعتبر الدراسات المسحية، بل إن منهج المسح الشامل يقوم على دراسة الوحدة الاجتماعية في جميع أبعادها وعواملها المكونة، في زمن ومكان محددين، وفي ذلك تتيح التعرف إلى المفاصل التي تحتاج إلى دراسة أكثر.¹

بلغ عدد الموظفين الإجمالي 74 موظفاً، وقد تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة، حيث الاستجاب 68 موظف وبذلك يعد الحجم العينة الفعلي للدراسة 68 موظفاً مما يعكس تمثيلاً جيداً للواقع الميداني ويعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

رابعاً: مجالات الدراسة:

أ- المجال المكاني :

نشأة الكلية:

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 273، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم، والمتضمن إنشاء جامعة وكلياتها الثلاث، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية. وقد انقسمت بدورها إلى ثلاث كليات عام 2010، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لذلك.

تعد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واحدة من أكبر الكليات السبع لجامعة 8 ماي 1945 من حيث عدد الطلبة، المقدر بـ 3193 طالباً، منهم 505 ذكور و2688 إناث. يُزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالباً، و621 طالباً فيما بعد التدرج، بالإضافة إلى مجموعة من 11 طالب دكتوراه " ل. م. د و 18 طالب دكتوراه علوم.

يتوزع هؤلاء الطلبة بين ستة أقسام، وهي على التوالي:

قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الإعلام والاتصال، قسم علم المكتبات، قسم التاريخ، وقسم الآثار، إلى جانب الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.

¹ - ميادة القاسم: مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاته في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر، العدد 31، 2021، ص، 536، 537.

تعريف الكلية

عرّفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 24 أوت 2004، المتضمن التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم والبحث في الجامعة، في ميدان العلم والمعرفة. وهي متعددة التخصصات، ويمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

المهام الأساسية للكلية

- تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي، على الخصوص، فيما يلي:
 - تكوين إطارات ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين مناهج البحث.¹
 - ترقية التكوين بالبحث في سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر المعرفة وتحصيلها وتطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- كما تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، على الخصوص، فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث والنشر الإعلامي العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن أسرة علمية وثقافية دولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفصل الثاني: الكلية

الفرع الأول: العميد

المادة 22:

يتكفل نائب العميد المكاف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمهام الآتية:

¹ - المصدر: من موقع الكلية، [HTTPS://TCSHUMAINES.UNIV-GUELMA.DZ](https://TCSHUMAINES.UNIV-GUELMA.DZ)

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم، وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 23:

- يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
 - يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
 - رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
 - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
 - رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الفصل الثاني: الكلية

الفرع الأول: نواب العميد

المادة 22:

- يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالمهام الآتية:
- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم، وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 23:

- يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:
- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
 - يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:
 - رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
 - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الفرع الثالث:

رئيس القسم

المادة 28:

يساعد رئيس القسم كل من:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج،
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

المادة 29:

- يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج بما يلي:
 - متابعة عملية التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج،
 - السهر على سير الامتحانات وعمليات مراقبة المعارف.
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس متابعة التعليم والتقييم.

المادة 30:

- يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بما يأتي:
 - السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج،
 - السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص،
 - متابعة أنشطة البحث،
 - متابعة اللجنة العلمية للقسم.
- ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

الفرع الثاني: الأمانة العامة للكلية

المادة 24:

تُكفّ الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية، والسهر على صيانتها.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- تشمل الأمانة العامة للكلية، التي يُلحق بها مكتب الأمن الداخلي، المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- مصلحة الوسائل والصيانة.

المادة 25:

تشمل مصلحة المستخدمين الفروع الآتية:

- فرع الأسانذة.
- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

المادة 26:

- تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفروع الآتية:
- فرع الميزانية.
- فرع المحاسبة.

المادة 27:

- تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفروع الآتية:
- فرع الوسائل.
- فرع الصيانة.¹

ب - المجال البشري:

تمت هذه الدراسة على جميع موظفين الإدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ج - المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني، وهو المدة التي استغرقت لتحضير الدراسة، وقد مرت بعدد مراحل:

المرحلة الأولى:

وكانت مع بداية الموسم الجامعي، وبعد موافقة من طرف المشرف وقبول موضوع الدراسة في اجتماع اللجنة العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع، تم الشروع في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال مصادر ومراجع، وذلك بهدف إعداد الجانب النظري الخاص بالدراسة، وكان في نهاية شهر نوفمبر 2024.

المرحلة الثانية:

تزامن ذلك مع بدء البحث في المؤسسة التي تتناسب مع موضوع الدراسة، ثم في النهاية اختيار الجامعة كمجال لتطبيق الدراسة، أي جامعة قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. تم الحصول على الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية يوم 15 أبريل 2025، وبداية من ذلك اليوم تم الذهاب إلى العمادة والتوجه إلى مكتب الأمين العام، وأفادنا بمعلومات قيمة، والقيام بالدراسة الاستطلاعية لأخذ نظرة شاملة عن المناخ السائد في الميدان، من جهة التعرف على طبيعة المهام وسائر العملية الإدارية.

¹ - المصدر نفسه، من موقع الكلية، [HTTPS://TCSHUMAINES.UNIV-GUELMA.DZ](https://TCSHUMAINES.UNIV-GUELMA.DZ)

المرحلة الثالثة:

في هذه المرحلة تم التحضير لإجراءات الدراسة الميدانية، حيث قمنا بإعداد استبيان وصياغة بنوده الأولية، ثم عرضه على المشرف قصد المراجعة وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظته. بعد ذلك تم تقديم الاستبيان لعملية التحكيم، حيث تم عرضه على أربعة أساتذة محكمين من أجل التأكد من مدى صدقه وثباته. وبعد فترة من مراجعة الملاحظات والإجراءات والتعديلات المقترحة، تم توزيع النسخة النهائية من الاستبيان على عينة تتكون من 74 موظف إدارة، ووفقاً لذلك تم استرجاع 68 استبياناً، في مقابل لم يتم التفاعل مع باقي الاستبيانات.

المرحلة الرابعة:

تتضمن هذه المرحلة تبويب البيانات وتفريغها، ثم تحليلها والتعليق عليها بهدف الوصول إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد استمرت هذه المرحلة إلى غاية الانتهاء من إعداد وتسليم الدراسة.

خامساً: أدوات جمع البيانات

تعتبر مرحلة اختيار الأداة من المراحل المهمة في البحث العلمي، لأن لكل دراسة بحثية مجموعة من الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعطيات الخاصة بموضوع الدراسة، بحيث تتلاءم مع طبيعة الموضوع والهدف المراد الوصول إليه. بما أننا بصدد معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل جامعة قالمة، وتماشياً مع طبيعة موضوع الدراسة، فقد تم اختيار وسائل تسمح للموظفين بإبداء رأيهم بحرية، وتتمثل هذه الوسائل أو الأدوات في: الملاحظة، والاستبيان.

1- الوثائق والسجلات: هي من أهم المصادر الأساسية للحصول على المادة العلمية وذلك من خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة تحصلنا على بعض البيانات والمعلومات تمثلت في:

❖ . الجانب التاريخي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قالمة.

❖ . العدد الإجمالي للموظفين في الإدارة بالجامعة.

❖ . الهيكل التنظيمي للكلية.

حيث ساعدتنا هذه السجلات في أخذ صورة عامة عن الجامعة من المهام، الأهداف، العملية الإدارية، وكذا تحديد حجم العينة... الخ)).

2- الملاحظة:

تُعد الملاحظة كأداة من أدوات البحث العلمي قديمة قدم الإنسان نفسه. تتميز الملاحظة عن غيرها من أدوات جمع البيانات بأنها تسجل السلوك بما تصفه عن مختلف العوامل، في نفس الوقت الذي يتم فيه. وتعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة الظاهرة من ظواهر في ميدان البحث.¹

ويمكننا تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك أو ظواهر أو مشكلات أو أحداث، مكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، يقصد التفسير وتحديد العلاقات بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.²

3- الاستبيان: تجري الملاحظة في الدراسات العلمية عادة وفق استمارة أو بطاقة أو نموذج يكون دليلاً للباحث في ملاحظته وأداة في جمع المعلومات وتسجيلها. وينبغي أن يتوافر في تصميم استمارة الاستبيان شروط تضمن سلامتها كأداة بحث.³

ويُعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يُستخدم في إطار واسع وشامل أو إطار ضيق ومحدود حسب نطاق الدراسة. فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، وإن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصبّ على بناء فقرات جيدة وواضحة للحصول على استجابات كاملة، وهذا يعتمد

¹ سعد سلمان المشهاني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص، 73.

² محمد عبادات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص، 7.

³ رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، 154

على سهولته ووضوح أسئلة الدراسة وفرضياتها، لكي يكون بالإمكان بناء استبيان واضح وجيد.¹ كما يمكن تعريف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض، والتي تشكل وتحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.²

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استمارة الاستبيان لقياس الرقمنة وأداء الموظفين، وبلغ العدد الإجمالي لفقرات الاستبيان 23 فقرة، وينقسم إلى أربع محاور، حيث يضم المحور الأول: البيانات الشخصية الأولية.

المحور الثاني: ما هي الرقمنة في إدارة الجامعة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.

المحور الثالث: تضمن بيانات حول مدى تأثير الرقمنة على العمل الإداري.

المحور الرابع: تضمن بيانات خاصة بأهم الوسائل والتطبيقات الرقمية في الإدارة الجامعية. وتم توزيع الاستبيان على عدد من العاملين في الجامعة محل الدراسة.

¹ منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص91.

² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب للنشر، ط3، صنعاء اليمن، 2015، ص126.

خلاصة:

في هذا الفصل، سعينا إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في إطار هذه الدراسة، حيث تم التطرق إلى المنهج المتبع، ثم إلى مجتمع الدراسة، تليه عينة الدراسة، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، والبشري)، وأدوات جمع البيانات التي تم توظيفها. وقد ساهمت هذه العناصر مجتمعة في توفير أرضية علمية صلبة لفهم وتحليل موضوع البحث، مما يسمح لنا بالانتقال إلى الفصل الموالي المتعلق بتحليل البيانات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية

تمهيد

أولاً: العرض العام للبيانات الأولية وتحليلها

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: التوصيات

خاتمة

تمهيد:

في هذا الفصل، سنتناول تحليل البيانات الناتجة عن الدراسة ومناقشة النتائج التي تم الوصول إليها بعمق، بعد هذا الجزء من البحث حاسما لفهم مدى تحقيق الأهداف المحددة والرد على الأسئلة البحثية المطروحة، سنقوم بتحليل البيانات لتفسير العلاقات بين المتغيرات، بعد ذلك سيتم تقديم النتائج بشكل منتظم ومنطقي أولا نقوم بمناقشة النتائج بناءا على الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة، للتأكيد أو رفض الفرضيات، باستخدام البيانات والتحليل، ثانيا نناقش النتائج على ضوء الدراسات السابقة في المجال، حيث يتم مقارنة النتائج وفهم مدى توافقها أو اختلافها مع الأبحاث السابقة بعد ذلك نحلل النتائج على ضوء المقاربات النظرية المعنية بالموضوع، مما يساعد على فهم الظواهر والعلاقات بشكل أعمق وأخيرا سنقدم النتائج العامة بشكل موجز، مع تقديم التوصيات المستندة الى النتائج والتحليل الذي قمنا به، هذا سيكون مفتاحا لفهم تأثيرات البحث وتوجيهات البحوث المستقبلية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية:

1-البيانات الأولية:

تشكل البيانات الأولية نقطة انطلاق أساسية لفهم وتفسير متغيرات مرتبطة بالرقمنة وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي، وذلك باعتبار أن هذه البيانات تزودنا بخصائص المجتمع المدروس، والتي تُعد بمثابة مقدمة ضرورية لتحديد وتفسير بيانات متعلقة بموضوع البحث أو الدراسة. وفي هذا الإطار، تشير البيانات الأولية للدراسة الحالية، حيث تتكوّن من ثمانية أسئلة موزعة كالتالي: الجنس، السن المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مكان الإقامة، الوظيفة الحالية في المؤسسة، الأقدمية، المؤهل العلمي.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	30	%44
أنثى	38	%56
المجموع	68	%100

يبين جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس نلاحظ أن نسبة الإناث 56% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن الإناث يتفوقن في هذا المجال، يمكن أن يعكس ذلك تحسن فرص العمل في إدارات الجامعة، كما أن هذا التوزيع يبيّن أنهن أصبحن أكثر حضوراً في القطاعات التي تعتمد على التخصصات الحديثة والرقمنة، كما يعود ذلك إلى أن وظائف الإدارة الجامعية غالباً ما تتميز بجدول عمل منتظم، وإجازات ثانوية، وضمان اجتماعي، مما يجعلها جاذبة للنساء اللواتي يوازن بين العمل والحياة الأسرية، كذلك نظراً للعديد من التخصصات التي تتناسب مع الوظائف في الإدارة الجامعية، كالإدارة، المحاسبة، العلوم الإنسانية، والسكرتارية، تجذب نسبة أكبر من الطلبة.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن العينة حسب الجنس تُظهر أن الإناث يشكلن النسبة الأكبر مقارنة بالذكور، ومن المهم مراعاة ذلك والعمل على اتخاذ قرارات ووضع استراتيجيات

تعزز التوازن بين الجنسين في المؤسسات. ونلاحظ أن نسبة الذكور تقدر بـ 44%، مما يعني أن الذكور يشكلون أقل من نصف العينة، إلى أنهم يشكلون فئة مؤثرة في الأداء الوظيفي داخل الإدارات في المؤسسة الجامعية، وقد تعكس هذه النسبة بعض التحديات أو التوجهات التي قد تؤثر على مشاركة الذكور في بعض الوظائف أو التخصصات الأكاديمية،

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	السن
41.4%	3	من 18 الى 30
51.47%	35	من 31 الى 40
27.94%	19	من 40 الى 51
16.18%	11	من 51 فما فوق
100	68	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم (02): وحسب توزيع العينة حسب الفئة العمرية من 31 إلى 40 فتقدر نسبتها بـ 51.47% وهي الفئة الأكثر تمثيلاً، وتمثل الشريحة النشيطة من الموظفين الذين يتميزون بين الخبرة والانفتاح على التكنولوجيا. هذه الفئة تمثل العمود الفقري للعمل الإداري والتقني وتعود أكثر قابلية لتبني الرقمنة وتحقيق الفعالية الأكبر في الأداء.

تليها الفئة من حدود 41 إلى 50 فتقدر بنسبة 27.94% والتي تجمع بين تراكم الخبرة والميل إلى الطرق التقليدية. قد تواجه هذه الفئة تحديات في استخدام التكنولوجيا الحديثة لكنها تظل فئة مهمة يمكن أن تستفيد من التكوين والتدريب لاكتساب المهارات الرقمية المطلوبة.

أما الفئة من 51 سنة فما فوق بنسبة 16.18%، فتمثل الشريحة الأكبر سناً والتي قد تكون أقل تفاعلاً مع الرقمنة بسبب قربها من السن التقاعدي أو ضعف تكوينها الرقمي. غير أن خبرتها الطويلة تجعلها قادرة على تقديم الرؤى التنظيمية القيمة إذ ما تم دمجها ضمن استراتيجية تحول رقمي.

وحسب الفئة العمرية من 18 إلى 30 وهي الفئة الأصغر سناً وتقدر النسبة 4.41% فهي أقل تمثيلاً وربما يرجع ذلك إلى دخول الجديد أو محدودية تواجدهم في المناصب الدائمة. إذ إن العدد القليل يعودون أكثر تفاعلاً مع التكنولوجيا وقدرتهم على التكيف السريع مع الأدوات الرقمية مما يجعلها ركيزة مهمة ودعم التغيير داخل المؤسسة الجامعية.

من خلال هذه النتائج يمكننا استنتاج أن أفراد الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة هم أكثر تمثيلاً في العينة وتعتبر قوة دافعة لتحول الرقمي، بينما تتطلب الفئة 51 سنة فوق اهتماماً أكبر في مجال التدريب والدعم التقني لضمان نجاح الرقمنة بشكل شامل، مما يستدعي تبني استراتيجيات موجهة خصيصاً لكل فئة عمرية لضمان تحقيق تحسينات مستدامة في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.47%	1	أمي
1.47%	1	ابتدائي
7.35%	5	متوسط
22.06%	15	ثانوي
35.29%	24	ليسانس
20.59%	14	ماستر / ماجستير
11.76%	8	دكتوراه
100%	68	المجموع

يبين الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي؛ نلاحظ أن مستوى الليسانس سجل أعلى نسبة ضمن الفئات حيث قدرت بـ 35.29%؛ الغالبية العظمى من الموظفين ذو مستوى ليسانس؛ وتعد هذه الفئة أكثر تأهيلاً وتفاعلاً مع متطلبات العمل الرقمي وأكثر انخراطاً وتكيفاً مع التغييرات التكنولوجية كما أنها تشكل نواة مهمة لدعم الرقمنة داخل المؤسسة.

كما يمكن تحليل هذا سوسيوولوجياً ذو أبعاد متعددة تتعلق بالتركيبة الاجتماعية وسوق العمل وهيكل التوظيف داخل الجامعة؛ ففي كثير من الجامعات ومن بينهم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعد شهادة الليسانس أو البكالوريوس هي الحد الأدنى المطلوب لشغل وظائف إدارية متوسطة مثل موظف إداري، سكرتير تنفيذي، مسؤول تسجيل أو موارد بشرية؛ وهذا يعكس أن الجامعة تعتمد على مؤهل الليسانس كشرط أساسي للدخول إلى الوظيفة الإدارية بالجامعة دون اشتراط مؤهلات عليا كالدراسات العليا، ولذا نرى الغالبية من الموظفين من لديهم مستوى ليسانس في الجامعة داخل الإدارة.

أما في المستوى الثانوي، كانت النسبة تقدر بـ 22.06%؛ تمثل فئة واسعة من الموظفين الذين تلقوا تعليماً عاماً إلى حد ما؛ قد تظهر هذه الفئة قدرات متفاوتة في التفاعل مع الرقمنة تكون بدرجة متوسطة في تنفيذ المهام التكنولوجية إذا تم دعمها بتكوين مناسب.

أما مستوى الماستر وماجستير، فكانت النسبة 20.59%؛ وهي تمثل الفئة المتقدمة من حيث التأهيل الأكاديمي تتمتع بقدرات تحليلية وعلمية قوية مما يجعلها فعالة في قيادة وتنفيذ المشاريع الرقمية فضلاً عن دورها في نقل المعرفة ومرافقة باقي الفئات الأقل تكوين.

أما مستوى الدكتوراه، فكانت النسبة 11.76%؛ وهي ضمت الأفراد ذوي أعلى مستوى أكاديمي ويتمتعون بخبرة علمية ومعرفية كبيرة في التحول الرقمي سواء من خلال التخطيط والتقييم أو التوجيه العام.

أما في المستوى المتوسط، سجلنا نسبة 7.35%؛ تعكس هذه النسبة وجود شريحة أساسية تعليمية تسمح لها بفهم مبادئ العمل للتكنولوجيا لكنها لا تزال بحاجة إلى تأهيل وتدريب لتعزيز جاهزيتها في البيئة الرقمية.

أما التعليم منخفض (أمي، ابتدائي، متوسط) أمي قد سجلت بنسبة 1.47% أي نسبة تمثل الأفراد الذين لم يحصلوا على تعليم رسمي؛ قد تعاني هذه الفئة من ضعف التكامل مع الأنظمة الرقمية مما يجعلها أكثر حاجة للموافقة والتدريب والتكوين وضمان إدماج فعال في بيئة العمل.

أما المستوى الابتدائي، قدرت النسبة 1,47%، على رغم من أنها تشارك نفس النسبة مع الفئة الأمية؛ إلا أن أفرادها يمتلكون حداً أدنى من المعرفة الأساسية؛ يمكن اعتبارهم أكثر قدرة على التفاعل المحدود مع الرقمنة ويشترط توفير التكوين المستمر والدعم المؤسسي. وعليه، بناءً على هذا التحليل، يمكننا استنتاج أن الغالبية من أفراد العينة يتمتعون بمستويات تعليمية جامعية فما فوق، ما يعدّ مؤشراً إيجابياً على قدرة المؤسسة على تنفيذ برامج الرقمنة، وكذا هناك فئة العامة مثل الثانوية. وكذلك، في المقابل، وجود فئات تعليمية دنيا (أمي، ابتدائي، متوسط) ولو بنسبة قليلة يتطلب إعداد برنامج تدريبي خاص لضمان تكافؤ الفرص والاندماج الكامل في المسار الرقمي في الإدارات الموجودة في المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
36.76%	25	أعزب
61.77%	42	متزوج
1.47%	1	مطلق
100	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (4): أن أفراد العينة ينتمون إلى حالات عائلية مختلفة، وهو ما يعكس تنوعاً اجتماعياً قد يؤثر بشكل أو بآخر على تفاعلهم مع الرقمنة في بيئة العمل.

المتزوجون تقدر النسبة بـ 61.77%، تمثل هذه الفئة أكبر نسبة في العينة، وهي الشريحة التي تميل غالباً إلى الاستقرار الاجتماعي والمهني، ويتوقع أن يكون أفراد المتزوجين أكثر التزاماً بالمهام الوظيفية، كما أن مسؤوليتهم الأسرية قد تدفعهم إلى البحث عن أدوات رقمية تسهل الأداء وتقلل الجهد والوقت، مما يعزز من انخراطهم في مسار الرقمنة.

العزاب تقدر النسبة بـ 36.76% تمثل نسبة معتبرة من العينة، وعرفت هذه الفئة بانفتاحها على مستجدات التكنولوجيا والسرعة في التكيف، خاصة مع غياب التزامات أسرية ثقيلة، مما يتيح لها فرصاً أكبر للتكوين والمشاركة داخل المؤسسة.

المطلقون تقدر النسبة بـ 1.47%، تمثل أقل نسبة في العينة، وقد تمر بظروف تؤثر إيجابياً أو سلبياً على تفاعلهم مع الرقمنة.

من خلال هذه النتائج يمكن استنتاج أن أغلبية الموظفين يعيشون في وضع عائلي مستقر، مما يشكل الأرضية المناسبة لتعزيز برامج الرقمنة، كما أن التواجد بنسبة معتبرة من العزاب يمكن أن يشكل قوة دافعة نحو التحديث التكنولوجي بفضل مرونتهم واستعدادهم العالي للتكيف.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
داخل الولاية	47	69.12%
خارج الولاية	21	30.88%
المجموع	68	100%

يمثل الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة من الموظفين حسب مكان الإقامة (داخل الولاية وخارج الولاية) حيث نلاحظ الغالبية العظمى من الموظفين مكان إقامتهم كانت داخل ولاية - قالمة، حيث سجلت أعلى نسبة في الفئات قدرها 69.12%، هذه النسبة مرتفعة قد تشير إلى أن معظم الموظفين يفضلون الاستقرار داخل نفس الولاية التي يعملون فيها، وأن المؤسسة تكون قريبة أكثر منهم، مما يعكس استقراراً وظيفياً واجتماعياً، كما يستند إلى مجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، من حيث أن العديد من الموظفين يفضلون البقاء في مناطقهم الأصلية بسبب الروابط الاجتماعية (العائلية)، فالعائلة الممتدة تلعب دوراً كبيراً في توفير الدعم الاجتماعي والمعنوي للموظفين، كذلك الشعور بالانتماء إلى المكان والتاريخ المحلي يمكن أن يجعل الأفراد أقل استعداداً للهجرة نحو ولايات أخرى، أو يرجع إلى عوامل اقتصادية كتكاليف المعيشة والتنقل، فالإقامة خارج الولاية تعني مصاريف إضافية للسكن والتنقل، مما يدفع الموظف لتفضيل البقاء داخل ولايته، كما يمكن إرجاع ذلك إلى سياسات تنظيمية وتوظيفية، مثلاً أن الجامعة تعتمد على اللامركزية في التوظيف ونزع القيود الإدارية، بمعنى أحياناً توجد قيود على تغيير مقر العمل أو النقل الوظيفي، ما يجعل الموظفين مجبرين على البقاء حيث تم تعيينهم، وان ارتفاع

نسبة الموظفين الذين يقيمون داخل الولاية يعكس ديناميكية اجتماعية واقتصادية متكاملة تظهر تمسك أفراد بالبقاء في أماكنهم الأصلية، أما لأسباب تتعلق بالهوية المحلية والانتماء، أسباب اقتصادية أو إدارية، وهذا له أثر إيجابي طبعاً في العمل، إذ يسهل التنقل والتواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارات أكثر، أما بالنسبة خارج الولاية فقط كانت نسبة الموظفين 30.88% من الأفراد، يمكن أن يعكس هذا وجود حالات انتقالية أو عمل عن بعد لبعض الموظفين، قد تكون هذه النسبة مؤشراً على التنقل الوظيفي، حيث قد يسعى الموظفون للحصول على فرص أفضل في المناطق الأخرى، أو ربما يرتبط الأمر باحتياجات خاصة تتعلق بالحياة الشخصية .

وبناء على التحليل السابق نستنتج أن أغلبية الموظفين يقيمون داخل الولاية مما يؤدي إلى استقراراً وظيفياً ويسهل التفاعل داخل المؤسسة، في حين أن نسبة المقيمين خارجها تبرز مرونة في استقطاب الكفاءات، يمكن أن يكون إيجابياً لكنها قد تفرض تحديات في التنقل والتنسيق الإداري. الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد حسب الوظيفة الحالية في المؤسسة:

الوظيفة الحالية في المؤسسة:	التكرار	النسبة
عون تنفيذ	22	32.35%
عون تحكم	14	20.59%
إطار	17	25%
إطار سامي	15	22.06%
المجموع	68	100%

يمثل الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية، حيث نلاحظ أعلى نسبة تم تسجيلها في عون تنفيذ قدرها 32.35%، وهي نسبة معتبرة تعكس الوزن الكثير الذي تحتله هذه الفئة داخل البنية الإدارية للمؤسسة الجامعية، كما يعكس ارتفاع نسبة الموظفين الذين يشغلون وظائف عون تنفيذ أو ما يعرف أحياناً بالوظائف التنفيذية الإدارية الدنيا في الجامعة، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب تنظيمية إدارية، لأن الجامعة تضم عدداً كبيراً من الوحدات الإدارية مثل شؤون الطلبة، الموارد البشرية، مالية، أرشيف، مكتبات، أمن جامعي، خدمات عامة،... هذه

الوحدات تتطلب عدداً كبيراً من الموظفين للتعامل مع المهام اليومية الروتينية مثل الطباعة، الاستقبال، أرشفة الوثائق، تسجيل الطلاب، التنسيق الإداري، وغيرها، يمكن إرجاع السبب إلى أن توظيف أعوان تنفيذ يعدّ بأقل تكلفة مقارنة بتوظيف كوادر عليا، كما يرجع إلى ضعف الاستثمار في التطوير التكنولوجي في غياب أو ضعف أنظمة إدارة الكترونية المتقدمة مثل ERP الذي هو قيد الإدخال قريباً و تضم الأرشفة الرقمية، تزيد الحاجة إلى موظفين لتسهيل الأمور يدوياً، مما يدل هذا على أهمية هذه الفئة في العمل الإداري خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز والتعامل مع الوسائل الرقمية الحديثة، أما فئة الإطار فتقدر بنسبة 25%، وهي تتضمن موظفين ذوي المؤهلات الجامعية الذين يشغلون الوظائف وتتطلب مؤهلات جامعية ومسؤوليات إدارية أو حسب تخصص، ويعتمد عليهم في قيادة المشاريع، وتطبيق أدوات الرقمنة وتحسين الأداء، أما فئة الإطار السامي بنسبة 22.06% والتي تضمن المناصب العليا مثل المديرين، ورغم قلة عددهم إلا أن تأثيرهم استراتيجي، وتقوم بتوجيه سياسات الرقمنة وتوفير الدعم المؤسسي لها. أما فيما يخص فئة عون التحكم فقد قدرت النسبة بـ 20.59%، والتي تشكل حلقة وصل بين المنفذين والإطارات، حيث تتولى مهام رقابية وتنظيمية، تساهم في تسهيل العمل، دورها في تبني الرقمنة يعتبر مهماً خاصة في مراقبة جودة الأداء وتطبيق الإجراءات الرقمية.

وبناء على هذا التحليل نستنتج أن هذا التوزيع يعكس هيكلية إدارية متوازنة داخل المؤسسة الجامعية يميل نحو الوظائف التنفيذية بنسبة معتبرة، في حين أن الوظائف ذات الطابع الإداري والتخطيطي نسبتها قليلة، ويشير هذا التفاوت إلى ضرورة التركيز على الفئات التنفيذية والتحكيمية وتوفير الدعم التكنولوجي لها لضمان نجاح عملية الرقمنة وتحقيق أداء وظيفي أكثر فعالية وشمولاً.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	23	33.82%
من 11 إلى 20 سنة	34	50%
أكثر من 21 سنة	11	16.18%
المجموع	68	100%

يمثل الجدول رقم (07): توزيع الموظفين حسب الأقدمية، نلاحظ أن نسبة 50% من الأفراد لديهم الأقدمية تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، تمثل هذه الفئة الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة الذين يمتلكون معرفة واسعة داخل المؤسسة الجامعية، هؤلاء الأفراد غالباً ما يشغلون وظائف تتطلب قدراً من الخبرة الإدارية والفنية، وكونهم في منتصف مسيرتهم المهنية، فإنهم يميلون إلى الجمع بين التكيف مع التكنولوجيا الحديثة والاحتفاظ ببعض الطرق التقليدية التي ربما اعتمدوا عليها في بداية مسيرتهم، وأن نسبة 33.82% من أفراد المؤسسة لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات، هذه الفئة تمثل الموظفين الجدد أو الذين ما زالوا في بداية مسيرتهم المهنية، يتمتع هؤلاء الأفراد بمرونة كبيرة في التكيف مع الأنظمة التكنولوجية الجديدة، مما يجعلهم أكثر استعداداً لاستقبال الرقمنة كجزء من بيئة العمل، كما أن لديهم الحافز والقدرة على تعلم مهارات جديدة وتُقدَّر نسبة 16.18% من الأفراد الذين لديهم أقدمية تزيد عن 21 سنة، هؤلاء الأفراد يمثلون فئات ذات خبرة طويلة في المسار المهني والإداري، رغم أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة، إلا أن خبرتهم تمثل عنصراً مهماً يمكن الاستفادة منه في توجيه وتثبيت الممارسات الجديدة، لهذا من الضروري إدماجهم تدريجياً في التحول الرقمي عبر التكوين والدعم .

وبناء على هذا التحليل نستنتج انه من خلال توزيع الأقدمية نجد أن أكثر من 50% من الموظفين يتمتعون بخبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة، مما يشير إلى أن المؤسسة الجامعية تعتمد بشكل كبير على فئة الموظفين ذوي الخبرة أو القدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية، ومع ذلك يجب توفير برامج تدريبية مستمرة لكل الفئات لضمان استفادتهم من الرقمنة بشكل متساوٍ وفعال، بحيث يسهم ذلك في تحسين الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
شهادة تكوين	21	30.88%
شهادة ليسانس	25	36.77%
دراسات عليا	22	32.35%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس وهي أعلى نسبة في الفئات تُقدر بـ 36.77%، بينما تشكل نسبة دراسات العليا 32.35% من أفراد العينة، ومتحصلين على شهادة التكوين قدرت نسبتهم بـ 30.88%، وهي أقل فئة، مما تشير هذه البيانات إلى توزيع نسبي متقارب بين مستويات التعليم الثلاثة، حيث نلاحظ أن الفئة المهيمنة التي تحمل شهادة ليسانس بنسبة أكبر قدرت بـ 36.77%، وهذا يدل على أن التعليم الجامعي الأولي أصبح في متناول عدد كبير من الأفراد، وتحتل ليسانس مكان كدرجة وسطى بين التكوين والدراسات العليا، وأن توزيع المستويات التعليمية بهذا الشكل يشير إلى أن البعض يعتمد على التكوين، والبعض على الشهادة الأكاديمية ليسانس، والبعض على التخصص العالي.

المحور الثاني: البيانات الخاصة بدور الرقمنة في الإدارة الجامعية

الجدول رقم (09): بيانات تخص وضوح مفهوم الرقمنة:

هل لديك فهم واضح لمفهوم الرقمنة:	التكرار	النسبة
نعم	61	89.71%
لا	7	10.29%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (09): بيانات تخص الفهم الواضح للرقمنة عند أفراد العينة، وكانت الإجابات لدى المبحوثين تختلف؛ منهم من قال نعم، لديه فهم واضح لمفهوم الرقمنة، حيث قدرت

نسبتهم بـ 89.71%، ومنهم من أجاب ب لا، قُدرت نسبتهم بـ 10.29%. ونلاحظ من خلال ذلك أن نسبة 89.71% من المبحوثين صرّحوا بأن لديهم فهماً واضحاً لمفهوم الرقمنة، وهي نسبة مرتفعة جداً تعكس المستوى العالي من الوعي الرقمي لديهم. وهذا يمكن أن يعود إلى مدى سرعة انتشار التكنولوجيا في الحياة اليومية مثل (الهاتف الذكي، الإنترنت، والخدمات الإلكترونية وتطبيقاتها في مختلف إدارات الأعمال)، أو يمكن القول: تداخل الرقمنة مع مفاهيم الحياة اليومية، حيث أصبح الأفراد يدركون معناها وإن لم يمتلكوا معرفة أكاديمية دقيقة.

أما فيما يخص الفئة التي صرحت بعدم فهمهم لمفهوم الرقمنة، وكانت نسبتهم 10.29%، فقد يشير إلى انحسار نسبي للأمية الرقمية، أو عدم إدماجهم بشكل كامل في مشاريع التحول الرقمي عبر برامج تكوينية موجهة. فالرقمنة ليست فقط مجرد مفهوم تقني، فهي رمز للحدثة تمس المجتمع الذي أصبح الآن مجتمع رقمي.

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب(نعم)
15.07%	22	التحول الرقمي للمؤسسات
29.45%	43	استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين الأداء
30.14%	44	استبدال العمليات اليدوية بالأنظمة الرقمية
21.23%	31	استخدام التطبيقات الرقمية في إدارة الأعمال
4.11%	6	أخرى يرجى تحديد(.....)
100%	146	المجموع

ملاحظة: هذا العدد لا يعبر عن عدد أفراد العينة بل عدد التكرارات لأن بعض الموظفين اختاروا أكثر من احتمال

كما يبين الجدول أعلاه، إجابات أفراد العينة بـ "نعم" حول فهمهم الواضح لمفهوم الرقمنة، حيث نلاحظ من خلال الإجابات أن رقمنة ليست مفهوماً واحداً ومحددأ لدى الأفراد، بل هي مفهوم متعدد الأبعاد يربطه كل فرد من العينة بجزء خاص من التجربة الرقمية. وهذا التنوع الطبيعي يعكس الخلفيات المهنية والتعليمية المختلفة لدى الأفراد المبحوثين، إضافة إلى تفاوت مستوى التفاعل مع الرقمنة سواء في الحياة اليومية أو في العمل.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة مرتبطة بالتطورات الوظيفية للرقمنة من استبدال العمليات اليدوية بأنظمة رقمية، وكانت النسبة بـ 30.14%. ويستخدمت الأنظمة الرقمية لتحسين الأداء بنسبة 29.45%. هذا يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يفهمون الرقمنة من زاوية نفعية وعملية مرتبطة بتحسين الكفاءة وتسهيل المهام، وعلى أنها وسيلة لتسيير وتسريع في العمليات الإدارية بأنواعها.

أما فيما يخص ضعف الوعي بالبعد المؤسسي والاستراتيجي لرقمنة، نلاحظ أن مفهومها على أنها تمثل التحول الرقمي للمؤسسات، كانت نسبة الإجابة على هذا المفهوم لدى المبحوثين تُقدَّر بـ 15.07%، وشكلت أدنى نسبة. وهذا راجع إلى وجود تركيز كبير على أن رقمنة هي تُعتبر كمجموعة أدوات أو تقنيات أكثر من كونها مشروعاً إصلاحياً أو تحويلياً شاملاً. هذه النتيجة قد تُفهم في إطار محدودية إدماج الأفراد في مراكز إتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي، حيث يبقى فهم رقمنة حسب ما يرونه يومياً في أداء المهام، وليست في صياغة الرؤية العامة للمؤسسة. أما فيما يخص مفهوم الرقمنة على أنها استخدام التطبيقات الرقمية في إدارة الأعمال، كانت نسبة إجابات لدى المبحوثين فيما يخص ذلك 21.23%. وهذا التصور الرقمي متعلق بإدارة الأعمال تعتبر نسبة معتبرة تربط الرقمنة بالتطبيقات وإدارة الأعمال، مما يعكس تشكّل وعي تدريجي بانتشار وريادة الأعمال والتجارة الإلكترونية، والتحول في بيئة العمل نحو الرقمية كإطار للتنظيم والإدارة.

كما توجد فئات معينة قد أفادت بإجاباتها فيما يخص مفهوم الرقمنة، قاموا بتحديد بعض المفاهيم عنها، وتمثلت نسبتهم بـ 4.11%، حيث يرونها على أنها رقمنة الوثائق الإدارية، وهي سياسة صفر ورقة تساعد على ضرورة تنفيذ المهام، وتحويل المراسلات والملفات عبر الإيميل (البريد الإلكتروني وغيره..).

وبناء على هذا التحليل نستنتج فيما يخص هل لديك فهم واضح لمفهوم الرقمنة انه لا يمكن حصرها في مفهوم واحد ومحدود، نظراً أنها لها عدة ميزات ولها مؤشرات وأبعاد كل فرد يعرفها ضمن مجاله وحسب معارفه ومؤهلاته، أي لا يمكن إعطاء مفهوم موحد كون الرقمنة بحد ذاتها شاملة.

الجدول رقم (10): يوضح مدى تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية:

النسبة	التكرار	ما تقيّمك لتأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية:
13.23%	09	ضعيف
42.65%	29	متوسط
44.12%	30	جيد
100%	68	المجموع

يبين جدول رقم (10): مدى تأثير رقمنة على تسهيل المهام اليومية لدى الموظفين، حيث كانت إجاباتهم النسبية بين: ضعيف، متوسط، جيد. ونلاحظ أن أعلى نسبة كانت بتقدير "جيد"، قُدرت نسبتها بـ 44.12% من المبحوثين الذين يرون أن الرقمنة عاملاً مساعداً في تسهيل المهام اليومية، وهذا يرجع إلى عدة أسباب نذكر منها: ارتفاع التغلغل الرقمي في الحياة اليومية، أو يمكن أن نقول أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة العملية، كحجز المواعيد، الخدمات الإدارية إلخ... حيث صار الأفراد يشعرون بالفعل بتأثيرها في تسريع الإجراءات، وتقليل الجهد، وارتفاع الوعي بفوائد الرقمنة العملية، أي لدى الموظفين نظرة إيجابية لها، حيث يدركون أن رقمنة ليست ترفاً، بل أداة لتحسين نوعية الحياة العملية. بينما نلاحظ فئة من المبحوثين، كانت إجاباتهم حول تأثير رقمنة على تسهيل المهام اليومية "متوسطة"، بنسبة 42.65%، نسبة مرتفعة راجعة إلى وجود عراقيل أو نقائص في التجربة الرقمية في الإدارة الجامعية، كمثل على ذلك: مشاكل في البنية التحتية الرقمية، إنقطاع الإنترنت في بعض الأحيان، ضعف الخدمات الإلكترونية، عدم تكامل كلي للرقمنة في كل جوانب الإدارة الجامعية، وصعوبة الاستخدام لدى بعض الأفراد، خاصة كبار السن غير المتمكنين من تكنولوجيا الرقمنة موجودة، لكن الاستفادة منها تختلف حسب الفئة العمرية، التعليمية، المهنية، إذًا، فئة "المتوسط" قد تضم من يدرك الفائدة، لكن لا يملك المهارات الكافية للاستفادة الكاملة منها. أما فيما يخص الفئات التي ترى تأثير "ضعيف"، فبلغت نسبتهم بـ 13.23%، نلاحظ أنهم سلبين نوعاً ما فيما يخص مدى تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية، وذلك يُفسر بالأسباب التالية: راجع لعدم ثقتهم في التكنولوجيا، وتمسكهم بطرق

تقليدية في إنجاز مهامهم، ضعف تكوينهم المهني وعدم تماشي مؤهلاتهم وقدراتهم مع التحول الرقمي في الإدارة، مقوماتهم وعدم تقبلهم للتغيير. قد تعكس هذه النسبة نوعاً ما من "الممانعة الثقافية والنفسية" للتحول الرقمي، خاصة عند من لا يرى فائدة مباشرة من رقمنة، أو لم يتكيف معها.

وبناء على هذا التحليل نستنتج أن الرقمنة تُعتبر أداة فعالة وملموسة لتحسين الحياة اليومية من قبل أغلب الأفراد، لكن ليس بنفس الدرجة، وهنا تباين ملحوظ في مستويات الاستفادة من الرقمنة، حيث الفئة التي ترى التأثير "المتوسط" أو "الضعيف" هي مؤشر على ضرورة دعم الرقمنة شاملة، والموجهة ليس فقط بتوفير التكنولوجيا، بل: بتكوين الأفراد، تبسيط الخدمات، وجعلها أكثر شمولاً.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة فيما يخص هل ساعدت الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.

هل ساعدتك الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي:	التكرار	النسبة
نعم	57	83.82%
لا	11	16.18%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (11): إجابات الأفراد العينة فيما يخص هل ساعد الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي حيث توزعت لإجاباتهم بين نعم ولا حيث سجلنا الغالبية العظمى من الموظفين أجابو بنعم ساعدت الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي وقدرت النسبة بـ 83.82% وهذا يمكن تفسيره من خلال البيانات التي أفادو بها الموظفين وفق ما جاء في الجدول الآتي:

جدول يبين في حالة الإجابة العينة بنعم:

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب (نعم):
31.13%	47	1 تسريع إنجاز المهام.
15.89%	24	2 تحسين التواصل بين الفرق والإدارات الأخرى.
13.91%	21	3 تقليل الأخطاء الإدارية.
11.26%	17	4 زيادة الإنتاجية.
27.81%	42	5 توفير الوقت.
100%	151	المجموع

ملاحظة: هذا العدد لا يعبر عن عدد أفراد العينة بل عدد التكرارات لأن بعض الموظفين اختاروا أكثر من احتمال

نلاحظ من خلال الجدول فئات، من الموظفين أجابوا بـ "نعم"، أن الرقمنة ساعدت في تحسين الأداء الوظيفي"، من خلال تحسين التواصل بين الفرق والإدارات، حيث بلغت أعلى نسبة قُدرت بـ 15.89%. وأخرى ترى أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع إنجاز المهام، بنسبة مرتفعة أيضاً قُدرت بـ 31.13%. والبعض اختار أنها تحسنه من خلال توفير الوقت في إنجاز الأعمال، بلغت النسبة بـ 27.81%، بينما الأقلية ترى أن الرقمنة ساهمت بشكل ليس كبير في تحسين الأداء، من خلال تقليل بعض الأخطاء الإدارية ورفع مستوى الإنتاجية وزيادتها، حيث كانت النسبة بـ 13.91% و 11.26%. ويمكن تحليل هذا من منظورا سوسيوولوجياً، أنه تعكس هذه الإجابات كلها جماعياً تصوراً إيجابياً لدى الموظفين تجاه التحولات الرقمية، وهذا يمكن تفسيره بعدة عوامل مترابطة: أن الرقمنة تُفهم كسياق جديد داخل المؤسسة الجامعية، فالموظفون بفعل الاحتكاك اليومي بالأنظمة الرقمية، يلاحظون التغيير في ثقافة العمل من حيث: تقليص البيروقراطية، تعزيز الشفافية، سهولة الوصول للمعلومات، ودقتها، زيادة القدرة على تتبع الأداء والنتائج. مثال على ذلك: بدلاً من استخدام الملفات الورقية، يستطيع الموظف متابعة الطلبات والتقارير عبر نظام إدارة الموارد الجامعية الإلكتروني (ERP)، مما يقلل من الوقت الضائع ويسهل الإدارة.

كما يرى الموظفون أن الرقمنة تخدم مصالحهم مباشرة، كتخفيف الأعباء الروتينية، وتقليل الأخطاء البشرية. كما تقلص الرقمنة التواصل البيروقراطي المعقد مع أقسام مختلفة، مثل نظام البريد الجامعي الداخلي، أو المنصات مثل "TEAMS"، تسهل التنسيق دون الحاجة للاجتماعات متكررة.

إن الرقمنة تساعد على تحسين الأداء الوظيفي أيضاً، من خلال أتمتة العمليات الإدارية، كتسجيل الطلاب، رفع الدرجات، متابعة الغياب، إصدار الشهادات، توفر الوقت ونقل من الحاجة للرجوع إلى الملفات الورقية، تسهيل التواصل الداخلي عبر المنصات الإلكترونية مثل البريد الجامعي. أو MICROSOFT TEAMS، تحسين المتابعة والتقييم، حيث توفر الرقمنة تقارير فورية ومؤشرات أداء KPLS، يمكن لرؤساء متابعة إنتاجية الأقسام بدقة. كما تساعد على سهولة الوصول إلى المعلومات، واسترجاع الوثائق الإدارية والتقارير الأكاديمية بسرعة، مما يقلل من الوقت الضائع في البحث الورقي.

من هذا، يمكن القول إن إجابات الموظفين تعكس توافقاً بين الواقع المعاش داخل الجامعة، والرمزية الإيجابية للرقمنة. بينما نلاحظ الأقلية من يرى عكس ذلك، أن الرقمنة لا تعمل على تحسين الأداء الوظيفي، حيث كانت النسبة للذين أجابوا بـ "لا" تُقدّر بـ 16.18%

يمكن تفسيرها من زوايا سوسيولوجية، أن بعض الموظفين ينتمون إلى أنماط عمل تقليدية، حيث يرتبط الأداء الجيد عندهم بالورق، والحضور الجسدي، والتواصل الوجهي المباشر. يرون أن الرقمنة تخلّ بالنظام، الذي إعتادوا عليه. مثال على ذلك: موظف إداري يفضل العمل على الملفات الورقية بدل النظام الإلكتروني، لأنه يعرف ترتيبه جيداً ويثق فيه. أكثر من نظام قد يتعطل لأسباب تقنية. كما يمكن إرجاع السبب إلى أنه لا يمتلك جميع الموظفين نفس القدرات والمؤهلات العلمية والتقنية، وفرص التدريب، فبعضهم يشعر بالإقصاء، والعجز عن مواكبة الأنظمة الرقمية الجديدة. مثال: موظف كبير السن يواجه صعوبة في التعامل مع نظام (ERP) وعندما يُقال "نظام ERP الجامعي الرقمي"، يُقصد به نظام إلكتروني شامل ومتكامل، يُستخدم في إدارة وتشغيل جميع الموارد وأقسام الجامعة، من خلال منصة واحدة موحدة هي كلمة لإختصار .

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

الهدف منه تنظيم تنسيق العمليات الإدارية، المالية، الأكاديمية، والبشرية داخل الجامعة بشكل مترابط وآلي. كذلك زيادة بدل تخفيف. مثال: موظف يجب عليه إدخال نفس البيانات في ثلاث أنظمة مختلفة، مثلاً: نظام الحضور، نظام الموارد البشرية، ونظام العمل الأكاديمي، فهنا يشعر أن العمل أصبح أثقل وليس أسهل، فيعتبر بذلك الرقمنة ترهل تقني يمكن ذكر أسباب أخرى واقعية، مثل: الإعتقاد أن الرقمنة لا تحسن من الأداء. مثال: انهيار أنظمة رقمية في أوقات الضغط، وتتعلّط، مما يؤدي لتراكم حجم العمل، وزيادة التوتر. نقص التدريب، الذي يدفع الموظفون إلى ارتكاب أخطاء عندما يُضطرون لتجربة النظام بخطأ أو صواب، مما يُبطئ العمل ويزيد التوتر الخ...

وبناءً على هذا التحليل، نستنتج أن مواقف الموظفين تجاه الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، متباينة، وتعكس تفاعلاً مركباً بين الفوائد المتوقعة والتحديات الواقعية. حيث إن غالبية الموظفين الذين يمتلكون مهارات وكفاءات عالية، يميلون إلى تأييد الرقمنة، ويعتبرونها عاملاً مكملاً ومساعداً في تحسين الأداء الوظيفي، بينما الأقلية عكس ذلك.

يلزمهم تدريب وتأهيل لمواكبة التطور في العمل الإداري الرقمي. وعليه يمكن القول إن الرقمنة تمتلك قدرة حقيقية على تحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة الجامعية، لكنها أثر إيجابي مشروط بوجود تدريب كافٍ، ودعم تقني مستمر، وتبسيط الأنظمة الرقمية، فهي ليست حلاً سحرياً بحد ذاتها، بل أداة فعالة إذا تم توظيفها ضمن بيئة مؤسسية مهيأة وقابلة للتغيير.

المحور الثالث: بيانات خاصة توضح مدى تأثير الرقمنة على العمل الإداري:

الجدول رقم (12): يوضح مدى تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل:

النسبة	التكرار	ما هو تأثير الوسائل الرقمية على كفاءتك في العمل
5.88%	4	ضعيف
57.35%	39	متوسط
36.76%	25	جيد
100%	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (12): بيانات تخص مدى تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل بالنسبة للموظفين، حيث كانت الإجابات نسبية بين ضعيف، متوسط، جيد. حيث نلاحظ أن التأثير هنا كان إيجابياً نوعاً ما لتأثير الوسائل الرقمية على تحسين كفاءة العمل، حيث يمكن أن تزيد الإنتاجية وتقلل الوقت اللازم لإنجاز المهام، وهذا يظهر في نسبة المبحوثين الذين صرحوا بـ "متوسطة"، وهي شكلت أعلى نسبة تقريباً في الفئات، بلغت تقريباً 57.35%، أفادوا أن التأثير ليس بذلك الشكل الكبير في تحسين كفاءة العمل، حيث يمكن أن يؤدي إلى تشتت الانتباه أو زيادة الضغط، كما تفسر أيضاً بقلّة خبرة وتأهيل الموظفين في استخدام الوسائل الرقمية، أو نوعية العمل، حيث قد تكون بعض الوظائف أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، أو بيئة العمل ومدى دعمها للتكنولوجيا، وعلى كيفية تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل. بـ "جيد"، كانت نسبة تُقدّر بـ 36.76% نسبة مرتفعة إلى حد ما، ما يقابلها من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم حول مدى تأثير الرقمنة على كفاءة العمل.

أما فيما يخص المبحوثين الذين كانوا معارضين وسلبيين تماماً حول تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل، كانت نسبتهم تُقدّر بـ 5.88%، أجابوا بـ "ضعيف"، وذلك يمكن أن يُفسر بالاحتمالات التالية: نقص التدريب الموظفين يمكن أن لا يكونوا على دراية كافية بكيفية استخدام الوسائل الرقمية بشكل فعال، أو صعوبة التكامل، مما يعني قد تواجه الوسائل الرقمية صعوبة في التكامل مع الأنظمة الحالية أو البرامج المستخدمة في العمل، كما يرجع إلى حدوث مشاكل تقنية مثل بطء الاتصال بالإنترنت أو أعطال تقنية وفنية، وقد يكون الموظفون مقاومين للتغيير ويفضلون الطرق التقليدية في عملهم، أو يواجهون نقص الموارد لتنفيذ وتطوير الوسائل الرقمية وجعلها تتماشى وعملهم، أو يمكن القول زيادة عبء العمل الإداري، بمعنى يمكن أن تزيد الوسائل الرقمية من عبء العمل الإداري بسبب الحاجة إلى إدارة البريد الإلكتروني، ووثائق الرقمية، والتواصل المستمر، هذا يؤثر على كفاءة العمل ويجعلها تسوء إلى حد ما ولا تسير على نحو الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وبناءً على هذا التحليل، نرى أن تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل يظهر في الجانب السلبي والإيجابي من ناحيتين السلبي على أنها تقلل من كفاءة العمل وذلك العوامل تختلف حسب

آراء المبحوثين وما يرونه داخل البيئة العملية، أما من الجانب الإيجابي، أنها تساعد إلى حد ما في دفع عجلة سير العمل الإداري أحسن من السابق.

من هذا نستنتج أن هذا التأثير، الذي له جانبين سلبي وإيجابي، يعتمد على عدة عوامل، نذكرها باختصار: مستوى التدريب والخبرة في استخدام الرقمنة، نوعية الوسائل الرقمية المستخدمة ومدى ملازمتها للعمل، دعم الإدارة والبنية التحتية لتكنولوجيا، مقاومة التغيير والاستعداد للتكيف مع الرقمنة الجديدة، وذلك لتحقيق أقصى استفادة من الوسائل الرقمية.

الجدول رقم (13): يوضح هل قلّ الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق:

هل قلّ الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق:	التكرار	النسبة
نعم	61	89.71%
لا	7	10.29%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (13): رأي المبحوثين حول إذا قلّ الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق، فكانت الإجابات تختلف بين نعم، ولا، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة قدرت بـ 89,71% صرحت بها العينة والذين أجابوا بـ نعم. وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى وجود تحول واضح في تجربة العاملين داخل الجامعة تجاه الزمن المهني، وأغلبهم يشعرون بتغيير في مدة المستغرقة، والوقت اقتصر في إنجاز المهام، مما يعكس تأثير الرقمنة بصورة واضحة، متمثلة في مختلف التطبيقات الرقمية، والتي خلقت بيئة جديدة لإنجاز العمل، تقلّ فيه الإجراءات الورقية، وتتزايد سرعة التنفيذ والإنجاز، مما صرح به أحد الموظفين، إنه تم تحول في نوع الممارسات اليومية، حيث يقول: "إنه لم أعد أنتظر كالسابق للحصول على الموافقة أو الانتقال بين المكاتب، بل أصبح كل شيء يردني من خلال أنظمة مؤتمنة وأنا جالس في مكاني". ورغم أن المهام أصبحت تنجز بسرعة في وقت وجيز إلا أن هذا قد لا يكون دائماً إيجابياً من ناحية الموظفين، فالبعض يقع تحت ضغط زمني، والتوتر بسبب تراكم الطلبات الرقمية عليه،

وسهولة التتبع، والمراقبة المستمرة للأداء، أي الأداء يصبح تحت ضغط، وقد يعاني الآخرون أيضاً من فجوة رقمية معرفية أو تقنية تجعلهم أبطأ أو أكثر توتراً رغم توفر نفس الأدوات. بينما نجد فئة من المبحوثين أجابوا بـ لا بخصوص هل قل الوقت المستغرق في الإنجاز المهام مقارنة بالسابق حيث قدرت نسبة 10.29%، هذه النسبة تشير أن بعضهم لم يشعر بتغيير واضح في الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق في وجود الرقمنة، وهذا يرجع إلى عدم استخدام فعال للتقنيات، بمعنى يمكن أن البعض لا يعتمد كثيراً على الرقمنة، ولا يتقن استخدامها بشكل كافٍ، وبالتالي لا تلمس أثرها في تسريع العمل، أو يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المهام، فهناك بعض الوظائف لا تتطلب سرعة، وقد تكون غير متأثرة كثيراً بالرقمنة من حيث الوقت، وبالتالي تبقى وتيرة العمل شبه ثابتة، وبناء على هذا التحليل نستنتج أن الرقمنة في البيئة الجامعية قد أحدثت تحولاً حقيقياً في زمن إنجاز المهام، بحيث أصبح العمل أكثر ارتباطاً بالسرعة ودقة ووجود إدراك جماعي واضح بأن الرقمنة أثرت فعلاً على الزمن المرتبط بإنجاز المهام، هذا الإحساس يعكس تغييراً عميقاً في التجربة اليومية للعاملين داخل الجامعة، حيث لم يعد الزمن يُعاش كما في السابق، بل أصبح مرتبطاً بإيقاع جديد فرضته الأدوات الرقمية، والمنصات الإلكترونية.

الجدول رقم (14): خاص بتقييم الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية:

النسبة	التكرار	ما تقييمك لدور الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية:
4.41%	03	ضعيف
67.65%	46	متوسط
27.94%	19	جيد
100%	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (14): تقييم رقمنة في تقرير الأخطاء الإدارية بالنسبة لموظف الإدارة الجامعية، حيث نلاحظ من خلال الجدول تسجيل أعلى نسبة قد أجابت بـ "متوسط"، حيث بلغت نسبة المبحوثين بـ 67.65%، قيِّمت أن تأثير الرقمنة متوسط، دلالة على أن التحول غير مكتمل،

هذه النسبة تعكس أن الرقمنة بدأت تُطبق ولكنها لم تصل بعد إلى مستوى النضج أو الشمول الذي يضمن تقليلاً ملموساً للأخطاء الإدارية.

كما يُرجع ذلك إلى إمكانية تطبيق الرقمنة إما مطبقة جزئياً، وبشكل غير متوازن بين مصالح إدارية، مما يحد من فعاليتها في تقليل الأخطاء. كما نلاحظ إجابة الفئة الأخرى من المبحوثين بـ "جيد"، بلغت نسبتهم 27.94%، تفأؤل تدريجي واضح، أن هناك فئة من الموظفين بدأت تشعر بتحسّن واضح في تقليل الأخطاء الإدارية، ما قد يشير إلى نتائج إيجابية للتجارب الرقمية الجارية المفعول، أو نجاح بعض المشاريع الرقمية.

كما تُعبّر هذه النسبة أيضاً عن إدراك بعض الموظفين لفوائد حقيقية للرقمنة في تقليل الأخطاء، ما يعني أن هناك مصالح أو أقسام نجحت في دمج الرقمنة بشكل فعال. كما يمكن أن نقول إن الفئة التي صرحت بـ "جيد"، هذه الفئة قد تكون من الموظفين الذين تلقوا تكويناً جيداً، أو يعملون في مصالح تعتمد بشكل أكبر على الأنظمة الرقمية، أي ضمن مجال اختصاصهم ومؤهلاتهم وعملهم.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أدلوا بإجابة بـ "ضعيف"، وبلغت نسبتهم 4.41%، هذه فئة قد تمثل الموظفين الذين لم يُدمجوا فعلياً في المشاريع الرقمنة، ويرون أن الأنظمة الرقمية زادت من التعقيد أو العبء الوظيفي، بدلاً من التسهيل، أي عقدت الأمور أكثر، مما تؤدي إلى وقوع الأخطاء الإدارية، وأنها ليست وسيلة فعالة للتقليل من هذه الأخطاء، إذن لهم رأي سلبي ضد الرقمنة كونها تقلل من الأخطاء الإدارية.

كما يمكن أن نُرجع السبب أيضاً إلى إشكالية الثقة بالتكنولوجيا، فما يزال جزء من الموظفين يتعامل مع النظم الرقمية بتحفظ، ويرى أنها غير كافية لتقليل الأخطاء بدون مراقبة بشرية دقيقة. وبناء على هذا التحليل، نستنتج أن الرقمنة داخل الإدارة الجامعية تمر بمرحلة انتقالية، أي أن هناك تفاوتاً واضحاً بين الموظفين في مستوى التمكن الرقمي، ما يؤثر على تقييمهم للمردودية القمّنة ومدى مساهمتها في تقليل من الأخطاء الإدارية أثناء أداء المهام. كما تُظهره نتائج هذا التقييم أن الرقمنة في الجامعة لم تحقق بعد التأثير الكامل المتوقع منها في تقليل الأخطاء الإدارية،

وذلك حتماً يعود لعوامل، يمكن أن نقول: غياب التكوين المستمر، الثقافة التنظيمية التقليدية، الفروق في الكفاءات الرقمية، التفاوت في تطبيق الرقمنة بين مختلف المصالح الإدارية. الجدول رقم (15): يوضح هل ساعدت الرقمنة في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات:

هل ساعدتك الرقمنة في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات:	التكرار	النسبة
نعم	58	85.29%
لا	10	14.71%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (15): إجابات موظفي إدارة الجامعة حول "هل ساعدت الرقمنة في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات، فكانت إجاباتهم تختلف بين نعم ولا، حيث سجلنا أعلى نسبة، أو يمكن القول الغالبية العظمى من الموظفين ترى أن الرقمنة ساعدت في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات، حيث قدرت نسبتهم بـ 85.29%، وهذا يمكن تفسيره سوسيولوجياً على أن الرقمنة ساهمت في كسر الحواجز البيروقراطية التقليدية التي كانت تعيق التواصل بين الإدارات، كما يظهر ذلك في بروز قنوات التواصل الجديدة مثل البريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، المراسلات الداخلية الإلكترونية هذه سهلت تبادل المعلومات و إتخاذ القرارات. هذه النتائج أيضاً تعكس أن هناك تحولاً ثقافياً داخل بيئة العمل في الجامعة، فالموظفون أصبحوا أكثر تقبلاً للرقمنة، وهذا يرتبط بثقافة تنظيمية مشجعة ومحفزة على التحديث والتطوير والأداء الجيد، وهذا التقبل يعكس أيضاً مستوى معيناً من الثقة في النظام الرقمي وقدرته على تسهيل العمل الإداري، فالرقمنة هنا تعني تبسيط الهيكل الإداري، مما يعزز شعور الموظف بالتمكين والمرونة في التعامل. كما تخلق شبكة التواصل الأفقية، ففي الأنظمة التقليدية كان التواصل غالباً عمودياً من الأعلى إلى الأسفل، لكن الرقمنة أدت إلى توسيع قنوات الاتصال أفقياً بين الزملاء عبر البريد الإلكتروني، والمنصات الداخلية، ومجموعات العمل الافتراضية، مما يتيح الفرصة للتفاعل المباشر مع إدارات لم يكن التواصل معها سهلاً من قبل. كما ساهمت الرقمنة في بناء رأس مال اجتماعي جديد، حيث أتاحت للموظفين فرصة لتوسيع شبكاتهم الاجتماعية داخل الجامعة وتبادل المعرفة والمعلومات بسرعة وتعزيز الثقة المتبادلة والكفاءة مما يزيد من التعاون، كل ذلك يدخل ضمن

مفهوم رأس المال الاجتماعي الذي يعتبر ضرورياً لتحسين بيئة العمل. كما تساهم الرقمنة في إعادة تشكيل الهوية المهنية مع تحسين التواصل، هنا يشعر الموظف أن له مكانة ودوراً فاعلاً داخل المؤسسة، بمعنى لم يعد منعزلاً في قسمه أو إدارته، أي أصبح جزءاً من منظومة أكثر تفاعلية وتشاركية، فالرقمنة تعزز إحساس الانتماء والفعالية. وحسب نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر، فمن منظوره يمكن تفسير اختيار الموظف الإجابة نعم على أنه فعل عقلائي موجه نحو الغاية، أي الموظف يرى في الرقمنة وسيلة لتحقيق التواصل الأفضل، أو فعل عقلائي موجه نحو القيم، أي الموظف يؤمن بأهمية التحديث والتطور ويرى في الرقمنة قيمة بحد ذاتها تعكس التقدم.

بينما نلاحظ نسبة 14.71% من أفراد العينة أجابوا ب لا يرون أن الرقمنة تحسن في التواصل مع الزملاء والإدارات، فقد يكون سبب ذلك يعود إلى عدد تفسيرات سوسيولوجية. هي وجود فجوة رقمية داخلية، بمعنى قد يعاني بعض الموظفين من ضعف المهارات الرقمية أو عدم تمكنهم الكافي من أدوات التواصل الإلكترونية، أيضاً بعض الموظفين قد يكونون مرتبطين بأساليب العمل التقليدية ويجدون صعوبة في التكيف مع التغيير الحاصل، كذلك عدم عدالة التوزيع الرقمي، بمعنى قد تكون هناك تفاوتات في توافر البنية التحتية أو الدعم التقني بين الإدارات المختلفة.

غياب المهارات الرقمية الكافية، في بعض الموظفين، يفتقرون إلى الكفاءة الرقمية، ما يجعلهم يشعرون أن الرقمنة لا تحسن التواصل بل تعقده. كذلك، صعوبة استخدام الأنظمة الإلكترونية، والإحساس بالإقصاء من شبكة التواصل المهني الجديدة، أي يشعر الموظفون أنه تم خلق حواجز جديدة، بدلاً من تسهيل التفاعل. كذلك، تفاوت في البنية التحتية والفرص، فقط لا تتوفر نفس الأدوات الرقمية أو الدعم الفني في جميع الإدارات والأقسام والفروع، أي بعضهم لا يصل إليه التحديثات بنفس السرعة، وغياب تكافؤ في فرص التكوين الرقمي. الارتباط بأنماط تقليدية للتواصل، في بعض الموظفين يفضلون التفاعل وجهاً لوجه، والاعتماد على العلاقات الشخصية مباشرة، وبالتالي يرون أن الرقمنة أضعفت الروابط الاجتماعية، ويحنون إلى طرق التواصل التي تضمن التفاهم الشخصي والتفاوض المباشر. وإن الرقمنة أدت إلى بيروقراطية

إلكترونية جديدة، مع الأنظمة معقدة تعيق العمل وأن التواصل أصبح أكثر رسمية، وأقل مرونة، ما يخلق برودة في العلاقات بين الزملاء.

وحسب ما جاء في نظرية صراع كارل ماركس وبيير بورديو: فإن الرقمنة قد تُفهم هنا على أنها أداة لإعادة توزيع رأس المال الرمزي داخل مؤسسة (الجامعة) كالمعرفة، الكفاءة، الظهور، والموظفون قد يشعرون بأنهم خسروا مكانة أو سلطة كانت لهم في النظام التقليدي السابق. وقد تكون المشكلة ليست في الرقمنة بحد ذاتها، بل في طريقة تطبيقها، من حيث غياب دعم تقني فعّال، وفرض الأنظمة الرقمية دون استشارة الموظفين أو مراعاة خصوصيات كل إدارة.

وبناءً على هذا التحليل، يمكن أن نستنتج أن الغالبية ترى أن الرقمنة ساهمت بشكل إيجابي في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات، بنسبة 85.29%، مقابل الأقلية التي كان لها رأي عكسي سلبي، بنسبة 14.71%. وهذا يعكس أن الرقمنة لم تعد مجرد تقنية إدارية، بل أصبحت جزءاً من التحول الثقافي والتنظيمي داخل الجامعة، حيث أعادت تشكيل ديناميات التفاعل اليومي بين العاملين، وساهمت في تسريع نقل المعلومات، وتقليص الحواجز البيروقراطية، وخلق نوع من التواصل الأفقي التشاركي. فالرقمنة تُعد فرصة لإعادة بناء علاقات العمل على أسس أكثر فعالية، لكنها تحتاج إلى مصاحبة اجتماعية وتربوية شاملة، تضمن إشراك الجميع وتقليص التفاوتات، وتعزيز الكفاءات حتى تتحول الرقمنة إلى مشروع جماعي، وليس مجرد إجراء إداري مفروض.

الجدول رقم (16): خاص بتنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة:

النسبة	التكرار	ما تقيّمك لتنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة:
8.82%	06	ضعيف
70.59%	48	متوسط
20.59%	14	جيد
100%	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (16): تقييم إجابات موظفي الإدارة الجامعية فيما يخص الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة، حيث توزعت الإجابات بين ضعيف، متوسط، وجيد، حين نلاحظ أعلى نسبة قدرت بـ 70.59% بتقدير "متوسط"، أي أن أفراد العينة يرون التقييم "متوسطاً" فيما يخص الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة، وهذا يعكس رضا نسبي ممزوج بتوقعات غير محققة، حيث الموظف يرى وجود تحسينات، لكن يعتقد أن الرقمنة كان يمكن أن تقدم أكثر، وهذا يستدعي التعمق في أبعاد ثقافية، تنظيمية، معرفية، ونفسية تؤثر على تصوراتهم تجاه هذا التحول. والنتيجة تعكس موقفاً لا هو سلبي ولا هو إيجابي. بل يميل إلى الحذر أو التحفظ، مما يعطي إشارات مهمة عن طبيعة التفاعل مع الرقمنة في السياق الإداري الجامعي. يمكن القول: لماذا التقييم متوسطاً؟: إن الرقمنة غالباً ما تكون عملية طويلة، تتطلب تغييراً جذرياً في الأنظمة والعقليات فالموظفون يرونها لم تُفعل بشكل شامل، وأن تأثيرها ما زال جزئياً، لذلك لا يعتبرون النتائج جيدة بالكامل.

هذا الوضع يعكس سوسيولوجياً حالة من التعايش بين النظام القديم التقليدي، والرقمي الجديد، ما ينتج تصوراً متوسطاً. كذلك، أغلب الموظفين، خاصة في الجامعة، لم يتلقوا تدريباً معمقاً على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، هذا النقص يخلق شعوراً بعدم السيطرة الكاملة على الإجراءات الإدارية، ما يجعل التقييم حذراً أو متردداً، وغياب ملموس لفوائد مباشرة، فالموظف يحكم على التغيير من خلال أثره العملي: هل أصبح العمل أسهلاً؟ أسرع؟ أقل تعقيداً؟ في حالة لم يشعر بفارق نوعي في أداء الإجراءات اليومية، سيعتبر التغيير متوسطاً، حتى وإن كانت البنية التحتية التقنية جيدة، وهذا يعكس مفهوم "العقلانية الأدائية" في علم الاجتماع، حيث يُقيم الشيء بقدر ما يخدم الهدف العملي المباشر.

في الإدارات الجامعية تسود عقلية الحذر من التغيير، ما يجعل الموظفين يتريثون في الحكم الإيجابي الكامل على أي إصلاح. أمثلة عن هذا: تغيير الشكل فقط دون مضمون، حيث يقول أحد الموظفين: "كنت نكتب الطلبات في ورق، والآن نكتبهم في برامج، بصح الإجراءات ما زالت طويلة، لازم موافقات من نفس المسؤولين، وما تبدل والو في السرعة، نقعد نستنا لمدة هكالك. هنا نستنتج أن الرقمنة معناها فقط نقل الوثائق من الورق إلى الشاشة، لكن نفس التعقيدات

البيروقراطية باقية، فالموظف هنا يرى تحسناً قليلاً في التنظيم، لكن ليس كافياً لقول إن التنظيم جيد.

مثال آخر: يخص النظام الرقمي أنه غير مستقر أو صعب الفهم، حيث تقول إحدى الموظفات: "كاين أنظمة جدد، مرات ما يمشيوش، وأنا بعد ما نعرفش نستعملهم مليح، ما نيش ذات خبرة كبيرة في المجال التقني ومكونة كامل عليه". هنا نستنتج من التصريح أن الموظف يشعر بالإحباط، لأن الرقمنة لم تُسهل عليهم عملهم، بل زادت من شدة توتره والضغط، لأنهم غير متمكن من استخدام الأنظمة الرقمية.

بينما نلاحظ فئة من الموظفين يرون أن تنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة ذو تقدير "جيد"، وقد بلغت نسبتهم 20.59%، وهذا يعكس فئة ترى أن الرقمنة فرصة للتحسين الحقيقي في العمل الإداري. هذه النظرة الإيجابية مرتبطة بعدة عوامل سوسولوجية، تتمثل في تحسن السرعة والنجاعة في إنجاز المهام، حيث يقول أحد الموظفين: "كنا نقضي وقت طويلا في جمع التوقيعات ونقل الملفات بين المصالح، أما الآن فبضغط زر تصل الملفات مباشرة إلى المسؤولين". هنا يمكن القول إن هذه الفئة ترى أن الإجراءات أصبحت أسرع، وأقل تعقيداً، في تحسين ملموس مقارنة بما كانت عليه سابقاً. تقليص الاحتكاك المباشر والمشكلات الإدارية، حيث صرحت إحدى الموظفات: "الرقمنة جنببتنا الخلافات حول ترتيب الملفات أو معالجة الطلبات، لأن كل شيء أصبح واضحاً، ومؤشفاً إلكترونياً".

بمعنى أن الرقمنة وفرت شفافية ودقة في العمل، وهذا ساهم في تقليل المشكلات. تبسيط بعض الإجراءات، والتقليل من التكرار، حسب رأي أحد الموظفين: "كنا ندخل نفس المعلومات أكثر من مرة في عدة أماكن، أما الآن يتم إدخالها مرة واحدة، ويعاد توزيعها آلياً". امتلاك خلفية رقمية وسهولة التكيف. حسب رأي موظفة: "أنا معتادة على استخدام الحاسوب، لذا وجدت النظام الجديد الرقمي سهلاً وسلساً"، من هنا نقول إن الفئة التي رأت أن التنظيم الإداري وإجراءاته أصبحت جيدة بعد الرقمنة، يمكن إسناده إلى تحسن ملموس في العمل، وأداء إداري.

بينما نجد نسبة تعدد الأقل ممن يرون أن تنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة "ضعيف"، بنسبة قدرت بـ 8.82%، ينظرون لها كتجربة فاشلة أو غير فعالة حتى الآن، هذا الموقف السلبي يُفسر من منظور سوسيولوجي بعدة عوامل، تتمثل في:

الاستمرار في استعمال الورق إلى جانب الرقمنة، حيث تقول إحدى الموظفات: "رغم وجود النظام الرقمي، لا يزال المسؤول يطلب النسخة الورقية من كل شيء"، هنا نقول هناك ازدواجية في الإجراءات الرقمية والورقية، وهذا يؤدي إلى تشويش إداري، وفقدان المعنى من الرقمنة، مما يعطي انطباعاً لدى الموظفين بأن التنظيم الإداري بقي ضعيفاً، رغم المظهر الحديث (شكليا فقط).

غياب التنسيق بين المصالح والإدارات، حيث يقول أحد الموظفين: "كل مصلحة تعمل بنظامها، لا يوجد تكامل، وملفات تضيع بين الأقسام أحياناً"، هذا يشير إلى ضعف في الهيكلة التنظيمية الرقمية، ولا يتم استغلال الرقمنة لتسهيل التنسيق الداخلي.

منه يمكن القول إن الموظفين الذين يرون أن تنظيم الإجراءات الإدارية ضعيف، يعتمدون في تقييمهم على: نقص التكوين والدعم التقني، ضعف أداء الأنظمة الرقمية، ازدواجية في الإجراءات الورقية والرقمية، غياب التنسيق والتنظيم بين المصالح، والشعور بعدم الأمان أو فقدان السيطرة على العمل.

وبناءً على هذا التحليل، نستنتج أن الرقمنة في الإدارة الجامعية ما تزال في مرحلة انتقالية، تجمع بين إرادة التحديث، ومقاومة التغيير، وتحتاج إلى دعم أكبر على مستوى التكوين، تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحقيق التكامل بين المصالح والأقسام، حتى تتحقق أهدافها بشكل فعال ومستدام.

الجدول رقم (17): يوضح هل هناك شعور بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة

هل هناك شعور بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة	التكرار	النسبة
نعم	51	75%
لا	17	25%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (17): نسبة شعور الموظفين بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة، حيث توزعت إجاباتهم بين نعم ولا، حيث نلاحظ أعلى نسبة كانت من طرف الموظفين الذين أجابوا بنعم، يوجد هناك شعور بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة، حيث قُدرت بنسبة 75%، وهذا يعكس مجموعة من الدوافع والأسباب الاجتماعية التي يمكن تفسيرها سوسولوجياً على النحو الآتي:

تحسين بيئة العمل وجودته، حيث أن الرقمنة قللت من الجهد البدني والذهني المرتبط بالأعمال الورقية اليدوية، كما ساهمت في تبسيط الإجراءات الإدارية، ما جعل الموظف يشعر أن وقته يُستثمر بفعالية، كما عملت على تخفيض نسبة الأخطاء والتأخير، مما قلل الضغط والتوتر الناتج عن التراكم والأخطاء البشرية.

الإحساس بالكفاءة المهنية والتمكين، حيث إن استخدام الأنظمة الرقمية عزز شعور الموظف بأنه أكثر كفاءة وحادثة، والموظف الذي يمتلك مهارات رقمية يشعر أنه أصبح عنصراً فعالاً ومطلوباً، وهذا يُحسن من صورته الذاتية، ويزيد من رضاه، الإحساس بالمواكبة، والتحديث فالرقمنة منذ دخولها غيرت من الهيكل التنظيمي الإداري للجامعة، ومنحت الموظفين شعوراً بأنهم يعملون في مؤسسة حديثة ومتطورة، ما يولد شعوراً بالفخر والانتماء والاندماج في البيئة الرقمية يساهم في تقوية الهوية المهنية لدى الموظفين، خاصة الشباب أو من لديهم طموحات مهنية.

خلق فرص للتعلم والتطور، فإدخال الرقمنة فرض الحاجة إلى التدريب والتعلم والمهارات الجديدة، مما جعل البعض من الموظفين يشعرون بأنهم يتطورون مهنيًا، وهذا الاستثمار في الذات هو أحد أهم عوامل الرضا في علم اجتماع المهن.

تحسين العلاقات التنظيمية من حيث سهولة الوصول للمعلومات وتبادلها عبر منصات رقمية، ساعدت على تقليل التعقيد في التواصل بين الأقسام، فالموظف لم يعد يشعر بأنه معزول في عمله، بل أصبح جزءاً من نظام أكثر شفافية وتفاعلاً، وبهذا، فالمبحوثين الذين أجابوا بنعم، يشعرون أن الرقمنة لم تكن مجرد تغيير في الوسائل، بل تحولاً إيجابياً في تجربة العمل ككل، أقل ضغطاً، أكثر فعالية، أكثر احترافية، وأقرب إلى التطلعات الحديثة.

بينما نلاحظ فئة من الموظفين أجابوا بلا، أي لا يشعرون بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة، حيث قُدرت نسبتهم بـ 25%، يمكن إرجاع ذلك إلى الخوف من فقدان أو التهميش، فبعض الموظفين يشعرون أن الرقمنة قللت من قيمة دورهم التقليدي، أو أضعفت سلطتهم الوظيفية، حيث صرّحت إحدى الموظفات أن عملها يعتمد على الرقمنة فقط، وأن جهاز الحاسوب الذي تعمل به قد تلف في انتظار إعادة الإصلاح العطل، وبالتالي توقفت عن العمل حالياً، إذن من هذا، نستنتج أن حالة هذه الموظفة خارج الخدمة طالما العمل رقمي، فهي تحتاج المعدات اللازمة لتنفيذ أدائها، تحتاج حاسوباً جديداً متطوراً، وبالتالي لا تشعر بالرضا الوظيفي منذ أن دخلت الرقمنة، ضعف وظيفي، فهي عبرت أن أسلوب عملها و جعلتها تتحكم فيها بها تعمل وفي غيابها تتوقف،

قد تكون الرقمنة فرضت دون توفير تكوين كافٍ أو تدرّج في التطبيق، هذا جعل بعض الموظفين يشعرون بضياح تكنولوجي، خاصة من ليست لديهم خلفية رقمية قوية، مما أدى إلى إحساس بالعجز أو الفشل، زيادة الضغط بدل تخفيفه، في بعض الأحيان تتحول الرقمنة من وسيلة لتسهيل العمل إلى أداة رقابة صارمة، أو تسريع مفرط للإنتاجية، هذا يؤدّد إرهاقاً رقمياً **digital fatigue** أو ضغطاً مستمراً لإنجاز المهام بسرعة أكبر، مما يُضعف الرضا الوظيفي.

فقدان الطابع الإنساني في العمل، فبعض الموظفين يُفضّلون التفاعل المباشر والعمل الجماعي، على الشاشة، فالرقمنة قد تكون أضعفت العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، مما جعل العمل أكثر برودة وانعزلاً، أو ربما بسبب غياب إشراك الموظفين في القرار، إذ كانت الرقمنة قد فرضت بشكل فوقي، دون إشراك الموظفين، فقد يُنظر إليها كقرار إداري تقني لا يراعي الواقع الميداني، هذا يؤدّد شعوراً بالتهميش والاعتراب عن ديناميكية المؤسسة الجديدة.

وبناءً على هذا التحليل، يمكن أن نستنتج من خلال آراء موظفي، إدارة الجامعة حول، هل هناك شعور بالرضا الوظيفي بعد إدخال الرقمنة؟ يتضح لنا أن الغالبية ترى أن الرقمنة ساهمت بشكل إيجابي في تحسين ظروف العمل، من خلال تسهيل المهام، تقليص الجهد، تعزيز الإحساس بالكفاءة والفعالية، ومع ذلك، تبقى فئة قليلة عبرت عن غياب الرضا، بسبب تحديات التكيف مع التغيير، أو الشعور بالإقصاء، أو ضعف التكوين والموافقة وعليه نقول إن الرقمنة كانت عاملاً محفزاً للرضا الوظيفي لدى شريحة واسعة من الموظفين، لكنها في الوقت ذاته كشفت عن ضرورة

الاهتمام بالجوانب البشرية والمرافقة الاجتماعية لضمان اندماج شامل ومستدام في بيئة العمل الرقمية.

الجدول رقم (18): خاص بتقييم دور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية:

النسبة	التكرار	بتقييم لدور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية
10.39%	7	ضعيف
60.29%	41	متوسط
29.41%	20	جيد
100%	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (18): تقييم موظفي الإدارة الجامعية، لدور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية، وقد توزعت الآراء بين ضعيف، متوسط، جيد، حيث نلاحظ أن أغلبية من الموظفين، ترى أن تأثير الرقمنة على تخفيف الضغوط المهنية، هو تأثير متوسط وهي أعلى نسبة سجلناها في البيانات. قدرت النسبة بـ 60.29%، يمكن إرجاع ذلك، إلى أن الرقمنة لم تحدث تحولاً نوعياً في تخفيف هذه الضغوط، لكنها في نفس الوقت ليست بدون أثر، إذ أن الرقمنة يمكن أن تخفف الضغوط المهنية عبر تقليل الوقت والجهود والإجراءات مقارنة بالسابق، لكن إن لم تكن مصحوبة بالتكوين الجيد، أو الدعم المؤسسي، فقد تزيد من الضغوط هي نفسها، بسبب الغموض أو القلق التكنولوجي.

إذاً التقييم المتوسط قد يعكس نوعاً من الحذر، أو التردد من جانب الموظفين، حيث صرح أحدهم أن الرقمنة بيها تسهل الأمور، وبها تقف وتتعدّد، ذلك حين يكون هناك أعمال كثيرة تُطلب مني ونفسها عند بعض، فإنني أقع تحت ضغط كبير لتنفيذهم كلهم في وقت واحد. وبالتالي هكذا، في حالة ضغط مهني، سيُتعرقل أدائي، ووظيفتي. كما نلاحظ، نسبة غير قليلة أفادت أن للرقمنة دوراً في تخفيف الضغوط المهنية بتقدير جيد، كانت النسبة بـ 29.41%، ما يعكس وجود تجارب إيجابية، أو بيئات رقمية ناجحة، كما تكشف عن تفاوت في الاستفادة من الرقمنة، والذي قد يكون ناتجاً عن عدم التجانس في الموارد الرقمية، أو البنية التحتية داخل الجامعة.

بينما نلاحظ، فئة من المبحوثين أجابوا أن دور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية، هو ضعيف، كانت نسبتهم 10.39%، مما يدل على أن القناعة بفشل الرقمنة في هذا السياق، ليست منتشرة بشكل كبير، وأن الموظفين الذين يرون تأثير الرقمنة ضعيفاً في تخفيف الضغوط المهنية، قد يكونون ضحية لنقص التكوين، أو التهميش في برامج التحول الرقمي. أو القول أن رؤية الموظفين بأن للرقمنة لها تأثير ضعيف على تخفيف الضغوط المهنية، تُعد مؤشراً مهماً على وجود اختلالات في كيفية تطبيق الرقمنة داخل الإدارة الجامعية، ويمكن تفسير هذه الرؤية من خلال عدة أبعاد سوسيولوجية، ومهنية من حيث: الرقمنة الشكلية دون تغيير جذري في أساليب العمل، أي دون إعادة هيكلية حقيقية للعمل الإداري داخل الجامعة، فيبقى الموظف مضطراً للقيام بنفس المهام، ولكن بأدوات رقمية، مما لا يخفف الضغط، بل قد يزيده نتيجة تعقيد الأنظمة، وزيادة العبء بدل تقليبه. مثال: على ذلك أن الموظف يُجبر على إدخال البيانات رقمياً، لكنه لا يزال مطالباً بالنسخة الورقية كإجراء احتياطي، مما يؤدي إلى ازدواجية العمل، عوض أن تقلص الرقمنة حجم المهام، قد تُضاعفها في بيئة إدارية غير مهيكلة.

محدودية الاستفادة من مزايا الرقمنة، بحيث الموظف لا يشعر بالفرق الحقيقي في جودة الحياة العملية، كتخفيف ضغط الوقت، أو تسهيل المعاملات. كما يرى بعض الموظفين، أن الرقمنة تأثيرها ضعيف، لأنهم لم يلمسوا تحسناً عملياً في ظروف عملهم، بل وجدوا أنفسهم أمام تحديات جديدة، تقنية، نفسية، تنظيمية.

وبناءً على ذلك التحليل، نستنتج أن الرقمنة، بشكل جزئي وغير متوازن، ساهمت في التخفيف من الضغوط المهنية لدى موظفي الإدارة الجامعية، مما يحتم على الجامعة تبني سياسات تعليمية، واستراتيجية شاملة للرقمنة، مبنية على أساس التكوين المستمر للموظفين، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتطوير البنية التحتية الرقمية.

المحور الرابع: بيانات خاصة بأهم الوسائل والتطبيقات الرقمية في الإدارة الجامعية

الجدول (19): هل تعتمد مؤسستك على أنظمة رقمية حديثة

هل تعتمد مؤسستك على أنظمة رقمية حديثة	التكرار	النسبة
نعم	50	73.53%
لا	18	26.47%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين فيما يخص السؤال: هل تعتمد مؤسستك على أنظمة رقمية حديثة، وكانت الإجابات تختلف بين "نعم" و"لا"، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سُجّلت كانت في الفئة التي أجابت بـ نعم، تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية الحديثة"، حيث قُدرت النسبة بـ 73.53%، وهذا دلالة على وجود تحول رقمي فعلي، أي تعكس هذه النسبة أن هناك بنية تحتية رقمية واضحة في المؤسسة الجامعية، ما يعني أن عمليات مثل تسجيل الطلبة، متابعة الموظفين، المراسلات، والتقارير أصبحت تُدار رقمياً. كما يرجع ذلك إلى وجود ثقافة مؤسسية رقمية في طور التشكل، يدل على أن هذه الفئة من الموظفين لهم إدراك واضح لهذا التحول من خلال اعتماد الجامعة على أنظمة رقمية حديثة في تسيير شؤونها الإدارية والأكاديمية، يشمل ذلك أنظمة إدارة الموارد البشرية، التعليم الإلكتروني، وأنظمة الاتصال الداخلي.

أما فيما يخص الفئة التي كان لها رأي آخر حول سؤال: هل تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية حديثة، فأجابت بـ "لا"، وبلغت نسبتهم 26.47%، نفوا ذلك ولا يرون اعتماد الجامعة على الأنظمة الرقمية الحديثة. يمكن إرجاع ذلك إلى أنه هناك بعض الموظفين يعملون في أقسام لم تُرقم بالكامل، أو أن الأنظمة الموجودة لا تشملهم بشكل مباشر، كما تتضمن هذه النسبة بعض كبار السن أو بعضهم لم يتلقوا تدريباً كافياً (ضعف التكوين). أو خلل في تعميم الرقمنة بمعنى من الممكن أن الرقمنة تطال فقط أي تمس بعض الجوانب الإدارية في الجامعة بينما تزال جوانب أخرى تدار يدوياً أو بأساليب تقليدية (أنظمة ورقية).

واستناداً على هذا التحليل، يمكن أن نستنتج أن إجابات موظفي الإدارة الجامعية حول اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة في الجامعة يعكس واقعاً انتقالياً، فبينما تشير الأغلبية إلى وجود أنظمة حديثة، إلا أن هناك الأقلية أو يمكن القول نسبة غير قليلة ما تزال تشعر بعدم استفادتها أو مشاركتها الكاملة في هذا التحول الرقمي داخل الإدارة الجامعية، ما يبرر الحاجة إلى تعميم الرقمنة بشكل أفقي وشامل، وتحسين تكوين الموظفين، وتطوير الوسائل والتقنيات والتطبيقات باستمرار. التحديث أمر ضروري للحصول على امتيازات أخرى تفيد الأعمال

الجدول رقم (20): ما مدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامك و مؤهلاتك:

النسبة	التكرار	ما مدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامك و مؤهلاتك
11.76%	8	ضعيف
67.65%	46	متوسط
20.59%	14	جيد
100%	68	المجموع

يمثل جدول رقم (20): توزيع لإجابات أفراد العينة حول تقييمهم لمدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم، حيث اختلف تقييم فيما بينهم الضعيف، المتوسط، الجيد، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة التي سجلت أعلى نسبة قد أجابوا بأن نسبة التوافق "متوسط"، حيث قدرت بـ 67.65%، والتي تمثل أعلى نسبة في الفئات. الأغلبية اتفقوا على أن نسبة التوافق للوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم متوسطة نسبياً، وهذا يعني عدم رفض فكرة التحول الرقمي داخل الإدارة والعمل الإداري، وهم في طور التكيف مع التغيرات الحاصلة، مع وجوب تلقي الدعم لهم وتكوينهم بشكل كافٍ للاستفادة من خدمات وفوائد الرقمنة. كما يعود سبب ذلك إلى أن بعض الوسائل الرقمية قد لا تتوافق تماماً مع المهام ومتطلبات الوظيفة، ما يجعل استخدامها غير فعال أو مرهق، وقد يواجه الموظفون مشاكل في الاتصال في بعض الأحيان وبطء في الأنظمة أو ضعف في الدعم الفني، مما يعيق استخدام الوسائل الرقمية بسلاسة، أو لقلّة المشاركة في اختيار الأدوات الرقمية بما يتماشى مع نوع المهمة والعمل المطلوب تنفيذه. فإذا لم يستشير الموظفون في اختيار الأدوات الرقمية، فقد يشعرون بأنها فرضت عليهم ولا تتناسب مع واقعهم العملي.

أمثلة عن ذلك، حيث يقول موظف في شؤون الطلاب: "النظام الإلكتروني لتسجيل الطلاب كثير الأعطال، وبعض الخطوات فيه غير واضحة، أضطر أحياناً للعودة إلى الملفات الورقية لأنني أنهى هكذا العمل أسرع". مثال آخر، قول الموظفة في القبول والتسجيل: "في بداية كل فصل دراسي نواجه ضغطاً كبيراً، والنظام لا يساعدنا بل يعطلنا، لا يوجد تدريب كافٍ على التحديثات، فنكتشف الأخطاء ونحن نعمل". بناء على هذا التصريح، يتضح أن درجة توافق الوسائل الرقمية مع مهام ومؤهلات موظفي الإدارة الجامعية تقيم على أنها متوسطة، بسبب فجوة واضحة بين الإمكانيات التقنية المتوفرة وواقع استخدام الموظف اليومي، فالعديد يواجهون تحديات في استخدام الأنظمة الرقمية بسبب تعقيد واجهات الاستخدام، نقص الدعم الفني المستمر، غياب التهيئة المناسبة والتدريب العملي، وعدم إشراكهم في اختيار الأدوات الرقمية التي تناسب مؤهلاتهم ومهامهم. كما نلاحظ فئة من الموظفين قد قيّمت توافق الوسائل الرقمية والأدوات مع مهامهم ومؤهلاتهم بتقييم "جيد"، حيث قدرت نسبتهم بـ 20.59%، وتعبّر هذه النسبة عن فئة من الموظفين ترى أن الوسائل الرقمية ملائمة ومتوافقة مع طبيعة مهامهم، وأداؤهم يكون أكثر كفاءة. قد تكون هذه الفئة مكونة من أصحاب المناصب التي تعتمد مباشرة على الرقمنة، أو من تلقوا تكويناً كافياً، أو مهام مرتبطة مباشرة بالتقنيات، ويجدون في الرقمنة تسهلاً للعمل. وبناءً على هذا التحليل نستنتج أن المؤسسة حققت مستوى مقبولاً من التوافق الرقمي، لكنه لا يزال غير مكتمل، ويجب أن يكون هناك دعم للفئة المتوسطة لتعزيز الكفاءة، أو تكوين الفئة الضعيفة لتفادي التعطيل، مع الاستفادة من تجربة الفئة الجيدة في التطوير والتوجيه.

أما فيما يخص بعض أفراد العينة من الموظفين، كان تقييمهم فيما يخص مدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم تقييماً ضعيفاً و قدرت النسبة 11،76% وهذا يمكن تفسيره سوسيولوجياً من عدة زوايا تتعلق بالبنية التنظيمية الثقافية المؤسسية، والتحويلات التكنولوجية مثل الفجوة بين التحديث الرقمي والكفاءة البشرية، فغالباً ما تدخل الجامعات ووسائل رقمية حديثة دون مرافقة هذه التحديات بتدريب كافٍ أو استيعاب حقيقي لمهام الموظفين. هذا يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الكفاءة أو التهميش، أو إدخال تقنيات لا تراعي الطابع الإداري المحلي أو المتطلبات اليومية. عدم الملاءمة بين التخصص والمؤهلات، فكثير من الموظفين قد لا تكون لديهم خلفية

رقمية أو معلوماتية، بينما تفترض الوسائل الرقمية مستوى عالٍ من الكفاءة التقنية، كمثال على ذلك: تصريح أحد الموظفين: "منذ ما دخل النظام الرقمي الجديد، صار شغلي يأخذ وقتاً أطول، وما في تدريب كافٍ، وكل شيء لازم أكتبه مرتين، لأن النظام لا يربط بين الأقسام. حتى المصطلحات التقنية لا أفهمها، وأضطر لأسأل الزملاء عن ذلك، أو أعود للطريقة اليدوية".

*يمكن القول هنا إن التكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى تهيئة بشرية وتنظيمية تراعي خبرات ومؤهلات الموظفين.

الجدول (21): هل ترى أن الرقمنة تحتاج الى تطوير داخل الجامعة:

هل ترى أن الرقمنة تحتاج الى تطوير داخل الجامعة:	التكرار	النسبة
نعم	65	95.59%
لا	3	4.4%
المجموع	68	100%

يوضح الجدول رقم (21): نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95.59% يؤكدون أن الرقمنة تحتاج إلى تطوير داخل الجامعة، هذا يعكس وجود وعي واسع بين الموظفين بوجود نقائص أو صعوبات في الأنظمة الرقمية المعتمدة حالياً، سواء من حيث الأداء أو التكيف مع طبيعة العمل الجامعي، كما يمكن أن يكون ذلك مرتبطاً بضعف التكوين أو غياب بعض الأدوات الرقمية التي تسهل المهام الإدارية والأكاديمية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول الآتي في حالة إجابة بنعم:

في حالة إجابة بنعم	التكرار	النسبة
الأنظمة الرقمية الحالية غير كافية	39	36.79%
هناك صعوبة في استخدام الأنظمة الحالية	21	19.18%
يحتاج النظام الى تحديثات مستمرة	46	49.39%
المجموع	106	100%

يتضح من خلال الجدول (21): أن الحاجة إلى التحديثات المستمرة للأنظمة تقدر النسبة بـ 49.39%، هذه أعلى نسبة، وهي تؤكد وعي الموظفين بأن الرقمنة ليست عملية ثابتة، بل

تحتاج إلى صيانة وتحديثات دورية، وبالتالي يكون مستواه متقدم من الفهم الرقمي، ويظهر أن مناخ العمل داخل المؤسسة يحتاج إلى أنظمة ديناميكية تواكب التطورات التقنية وتستجيب للتغيرات الوظيفية.

أن الأنظمة الرقمية غير كافية، تقدر النسبة بـ 36.79%، هذه النسبة تعبر عن فجوة واضحة بين حاجة الموظفين الجامعيين والموارد الرقمية المتاحة لهم، قد يشير إلى بطء في الرقمنة بعض الخدمات أو عدم تعميمها على جميع المصالح، ويعني أن عدد من الموظفين في الإدارات يجدون أنفسهم محصورين في أنظمة لا تغطي حاجياتهم اليومية، مما قد يسبب ضغطاً في الأداء ويؤثر على فعالية العمل.

وجود صعوبة في استخدام الأنظمة الحالية تقدر بنسبة 19.11%، هذه النسبة تبرز جانباً معرفياً وتكوينياً في إشكالية الرقمنة، حيث تبين أن بعض العاملين يجدون أن الأنظمة معقدة وغير مرنة، هذا يكشف أن الرقمنة لا تتجح فقط بتوفير الأدوات، بل يجب أن يرافقها دعم بشري وتكويني يساعد الموظف على التأقلم والتفاعل مع هذه التقنيات.

بينما نجد نسبة 4.4% يرون أن الرقمنة لا تحتاج إلى تطوير داخل الجامعة وهذه النسبة لفئة قليلة وقد يكون ناتجا عن خبرة جيدة لديهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية أو بسبب طبيعة مهامهم التي تتطلب أدوات رقمية متقدمة مع فإن النسبة تبقى ضعيفة ولا تؤثر على التوجه العام.

يبين من خلال هذا التحليل أن الأغلبية يرون ضرورة لتطوير الرقمنة داخل الجامعة، وتركيز على ثلاثة أبعاد: نقص في الأنظمة الرقمية، صعوبة التفاعل مع الأنظمة، والحاجة لتحديث دائم، هذا يبرز أن نجاح الرقمنة لا يكون بتوفير الأدوات فقط، بل بتكليفها مع ما تحتاجه الجامعة وضمان صيانة تقنية دائمة، لذلك فإن التطوير لا بد أن يكون شاملاً يجمع بين الهيكل التكنولوجي والتأهيل البشري.

الجدول (22): ما تقييمك لمدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية

النسبة	التكرار	ما تقييمك لمدى اندماج في بيئة العمل الجامعية
4.41%	3	ضعيف
76.47%	52	متوسط
19.12%	13	جيد
100%	68	المجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم (22): لتقييمك لمدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية في الفئة المتوسطة، تُقدّر النسبة بـ 76.47%، تشكل النسبة الأكبر، وتُعبّر عن وجود إدراك واسع بأن الرقمنة بدأت تتجذر في بيئة العمل، لكنها لم تبلغ مستوى الاندماج الكامل. هذا التقسيم يشير إلى أن هناك جهوداً مبذولة في هذا الاتجاه، لكنها لا تزال تحتاج إلى تعميق وتوسيع، خاصة من حيث تعميم استعمال الوسائل الرقمية وتكيفها مع خصوصيات العمل الجامعي.

فئة "جيدة" تُقدّر بنسبة 19.12%، ترى هذه الفئة أن الرقمنة أصبحت مندمجة بشكل جيد في بيئة العمل، وهو مؤشر إيجابي يدل على نجاح نسبي في هذا الجانب، ووجود وحدات أو أقسام إدارية نجحت في استغلال الوسائل الرقمية بشكل يسمح بأداء أفضل للمهام.

أن هناك تقيماً ضعيفاً يُقدّر بـ 4.41%، وهذه النسبة ضئيلة جداً، مما يدل على أن عدداً قليلاً فقط من الموظفين يرى أن اندماج الرقمنة في بيئة العمل ما زال غير فعال. قد يعود هذا إلى طبيعة العمل في بعض الإدارات التي لم تصلها الرقمنة بشكل فعلي، أو إلى نقص في التكوين أو التأهيل، ما يجعل الموظف غير قادر على الاستفادة الكاملة من الأدوات الرقمية.

وبناء على هذا التحليل نستنتج: أن أغلبية الموظفين تعتبر اندماج الرقمنة في بيئة العمل متوسطاً، مما يعكس انتقالاً تدريجياً نحو تطبيق الرقمنة، دون الوصول بعد إلى مرحلة النضج الكامل. هذا يفرض على المؤسسة تعزيز الجهود نحو التكوين، وتحديث الأنظمة الرقمية، وتعميم استخدامها على جميع المصالح، لتحقيق اندماج فعال، وتحقيق نتيجة إيجابية في أداء العمل.

الجدول (23): بيانات خاصة لأهم الوسائل والتطبيقات في الإدارة الجامعية:

النسبة	التكرار	ماهي أهم الوسائل والتطبيقات الرقمية التي تستخدمها في عملك:
35.14%	26	المنصة الرقمية "بروغراس" PROGRESS
25.68%	19	البريد الإلكتروني "الايمايل"
12.16%	9	الشبكة البيداغوجية "بيدا"
5.40%	4	مصلحة الوسائل والصيانة
10.81%	8	نظام bmp "ببليوتاك مانجمانت بروتوكول"
10.81%	8	برنامج حاسوبي logiciel
100%	74	المجموع

ملاحظة: هذا العدد لا يعبر عن عدد أفراد العينة بل عدد التكرارات لأن بعض الموظفين اختاروا أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه حسب السؤال: أهم الوسائل أو التطبيقات الرقمية داخل بيئة العمل الجامعي المعتمد عليها من طرف الموظفين، وعليه سنقوم بتحليل سوسيولوجي معمق لمعرفة أهم الوسائل والتطبيقات الرقمية المستخدمة في إدارة العمل الجامعي. ففي ظل التوجه نحو الرقمنة، أصبحت الوسائل الرقمية من العناصر الأساسية في تسيير العمل داخل الجامعة، وبالاعتماد على النسب المئوية المقدمة، يمكن ملاحظة تفاوت واضح في مستويات استخدام كل وسيلة، مما يكشف عن أنماط معينة في الممارسة اليومية للعاملين داخل الجامعة، سواء كانوا إداريين، أساتذة أو تقنيين، حيث توزعت إجابات الموظفين في القطاع كالتالي:

المنصة الرقمية بروغراس: Progress حيث نجد نسبة من الموظفين يعتمدون على استخدام المنصة الرقمية بروغراس بنسبة أعلى، يمكن القول تشكل هذه النسبة الغالبية العظمى، حيث قدرت بـ 35.14%. تمثل هذه النسبة المرتفعة مؤشراً واضحاً على مركزية هذه المنصة في الحياة المهنية اليومية داخل الجامعة، فهي تمثل الأداة الرئيسية لتسيير مختلف العمليات البيداغوجية والإدارية، كإدخال النقاط، التسجيل، استخراج الشهادات، وغيرها من الخدمات. كما يعكس ذلك تركيزاً كبيراً على رقمنة الجوانب الإدارية وتسيير الحياة الطلابية، ومن أسباب الاعتماد على هذه

المنصة بالتحديد هو رقمنة العمليات الإدارية بحيث تنظم البيانات وتُسهل الوصول إليها، فهي تتيح قاعدة بيانات موحدة تشمل معلومات الطلاب، الأساتذة، المقررات، الجداول والنتائج، مما يُسهل على الموظفين الوصول الفوري والدقيق للمعلومات. كما توفر منصة بروغرس تقارير وبيانات إحصائية دقيقة وفورية تساعد في دعم اتخاذ القرار الإداري بسرعة وفعالية، ومنصة بروغراس غالباً ما تتكامل مع الأنظمة الجامعية أخرى كالبريد الإلكتروني، أنظمة الدفع، ونظام التعلم الإلكتروني، ما يسهل التنسيق بين مختلف الإدارات، كما يساعد على إدارة شؤون الطلاب ومتابعة الأداء الأكاديمي، بحيث يمكن للموظفين متابعة تقدم الطالب، رصد الدرجات وتحليل الأداء العام للأقسام، كما تُسهل عملية التواصل بين الإدارات المختلفة وبين الإدارة والطلبة أو الأساتذة. كما يقوم بإعداد التقارير الإحصائية مثل تقارير القبول، النجاح، الرسوب والنسب المئوية المختلفة التي تطلبها الوزارة أو الجهات الرقابية. باختصار، يعتمد موظفو الإدارة الجامعية على هذه المنصة لأنها تمثل أداة مركزية لتسهيل الأعمال الإدارية والأكاديمية وتحسين كفاءة العمل، وتعزز من مستوى التنظيم والدقة في تنفيذ المهام، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

بينما نجد فئة من الموظفين تعتمد في أدائها الوظيفي على البريد الإلكتروني (إيميل)، حيث قدرت نسبة من يستخدم البريد الإلكتروني بـ 25.68%، وهي نسبة غير قليلة، تحتل المرتبة الثانية من حيث الاستخدام، وهو ما يدل على وجود وعي متزايد بأهمية التواصل الرقمي الرسمي داخل الجامعة. يُعتمد عليه من طرف الموظفين وحتى الأساتذة لتبادل الملفات، والتنسيق الإداري، واستقبال التعليمات أو البلاغات. فهو يتميز بعدة خصائص تجعله أداة مهمة وموثوقة للموظفين في الجامعة، من أهم مميزاته أنه يحمل اسم الجامعة في نطاقه مثلاً: `edu@univ`. مما يضيف عليه الطابع الرسمي والمهني، كما يتيح الوصول المجاني أو المُخفض إلى مجموعة من الخدمات والبرمجيات مثال : `matlab.zoom` وغيرها من الأدوات التعليمية، بالإضافة إلى تخزين سحابي مجاني مثل `googl drive` أو `one drive`، ويوفر كذلك قناة آمنة ومحمية للتواصل الأكاديمي والإداري، مما يقلل من مخاطر الرسائل المزيفة أو الاحتيالية لأنه يوثق هوية المرسل. باختصار، إن البريد

الإلكتروني الجامعي ليس مجرد وسيلة تواصل بل هو أداة رسمية توفر ميزات أكاديمية ومهنية مهمة، تتيح لكل من يعتمد عليه خدمات متنوعة بأمان وكفاءة.

كما نجد بعض الموظفين يعتمدون أثناء تأدية مهامهم على الشبكة البيداغوجية، حيث قدرت النسبة بـ 12.16%. رغم أهميتها القسوى باعتبارها الإطار الذي يربط مختلف الوسائل الرقمية ويضمن استغلالها، لأن نسبة استخدامها تبقى منخفضة نسبياً. هذا يعكس أن الكثير من العاملين لا يدركون تماماً دور الشبكة أو لا يتفاعلون معها بشكل مباشر، أو يمكن إرجاع السبب لغياب توجيهات واضحة من الإدارة العليا بخصوص استخدام الشبكة البيداغوجية، مثال لم يصدر أي تعميم أو قرار يلزم الأقسام الإدارية كلها باستخدام الشبكة بشكل مشترك، ما يجعل المسألة لاجتهاد كل قسم أو موظف. أو قد يعود هذا إلى كون الشبكة خلفية تشغيلية غير مرئية للمستخدم، أي أن تفاعل الموظفين معها يكون غير مباشر ويقتصر على الاتصال بالإنترنت أو الوصول إلى المنصات. ومع ذلك، فإن ضعف التفاعل مع الشبكة قد يعكس أيضاً مشاكل في الصيانة أو توفر التغطية الشبكية داخل بعض المرافق والأقسام.

كما نجد أيضاً فئة من الموظفين يستخدمون من الوسائل الرقمية في الإدارة الجامعية نظام bibliographic management (bmp) بنسبة 10.81%، والذي يعبر عن اختصار ل: bibliographic management protocol / program

وهو نظام أو بروتوكول لإدارة البيانات الببليوغرافية، فيما يخص البيانات المتعلقة بالكتب والمراجع والمصادر العلمية في مكتبة الجامعة. ويُعتبر هذا النظام الرقمي أحد المكونات الأساسية للتعليم العالي، خاصة في الجانب البيداغوجي، حيث يساعد الطلاب على للوصول إلى المراجع والمصادر والكتب العلمية بسرعة ودقة. ولكن نسبة الاستخدام له منخفضة، تعكس فجوة بين الإطار النظري لهذا النظام وتفعيله العملي من خلال التطبيقات والمنصات. وقد يرجع هذا الضعف في الاستخدام إلى قلة التكوين لدى الموظفين لا يعرفون كيفية التعامل معه، أو يمكن أن يكون صعب الاستخدام، معقد، غير بديهي، أو يمكن الموظفين يفضلون العمل يدوياً أو باستخدام أدوات مألوفة مثال: EXCEL أو الدفاتر. وبما أنه في طور التحديث الرقمي، وإدخال تطبيقات بديلة تكون أكثر سهولة ومرونة. فحسب تصريح إحدى الموظفات، "أنه سيتم مستقبلاً الاعتماد على

نظام بديل BMP اسمه RFD ، حديث، في طور التجديد حالياً في الجامعة"، ويتم استخدامه للاعتماد عليه مستقبلاً.

كما نجد فئة من الموظفين يعتمدون أكثر في أعمالهم على البرنامج الحاسوبي (لوجيسيال)، حيث بلغت النسبة في الاستخدام لهذا البرنامج 10.81%. وتشير هذه النسبة إلى أن البرامج الحاسوبية تُستخدم بدرجة متوسطة، غالباً ما يكون استخدامها فردياً، كبرامج الكتابة (Word) والجداول (Excel) أو البرمجيات التقنية حسب الاختصاص. وهذا يدل على وجود حد أدنى من الكفاءة الرقمية لدى بعض المستخدمين، لكنه يظل غير مؤسس داخل سياسة موحدة للاستخدام. وتُستعمل غالباً هذه البرامج لحل مشكلات معينة أو إنجاز مهام خاصة، لكن غياب إطار مؤسسي لتوحيد البرامج يُنتج تفاوتاً في المسارات الرقمية بين الأقسام وحتى بين الموظفين.

وأخيراً نجد أقل نسبة استخدام سُجّلت لصالح مصلحة الوسائل والصيانة بنسبة 5.40%، مما يعكس إما ضعف التفاعل معها أو عدم وضوح دورها لدى الكثير من المستخدمين. بدلاً من أن تكون جهة دعم ومرافقة دائمة ومستمرة، قد تُعتبر مصلحة تدخل عند الضرورة فقط، أي عند حدوث عطل في الأجهزة أو انقطاع الشبكة. هذا يدل على أن هناك نوعاً من الفصل بين الجانب الإداري البيداغوجي والجانب التقني، ما قد يؤثر على فعالية العمل الرقمي ككل، خاصة عندما لا يكون هناك تواصل منتظم بين الأطراف المختلفة.

وبناءً على هذا التحليل نستنتج أن استخدام الرقمنة داخل الجامعة يتركز أساساً حول الجوانب الإدارية والتنظيمية، كما هو ظاهر في النسبة العالية لاستعمال المنصة بروغراس progress، و البريد الإلكتروني و أن هذه الوسائل تختلف فيما بينها، حيث الوسائل التي تمثل البنية التحتية أو الدعم التقني مثل الشبكة والصيانة لا تُستخدم بنفس الدرجة، ما يعكس فجوة بين من يُنتج العمل الرقمي ومن يُسيره، وهناك تفاوت واضح في مستوى الكفاءة الرقمية بين المستخدمين، حيث يعتمد بعضهم على وسائل متطورة بينما يكفي البعض الآخر بالأساسيات، ومنه يمكن القول إن الرقمنة موجودة لكنها غير متكاملة بعد، وتحتاج إلى جهود إضافية في التكوين وتوفير المعدات وتحديثها بصورة مستمرة، وتحقيق التكامل بين مختلف الأدوات.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى: "الرقمنة وسيلة وتقنية تساهم في مختلف العمليات بالأنشطة الإدارية" من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية:

- 89.71% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أن لديهم فهماً واضحاً لمفهوم الرقمنة.
- 30.14% من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن الرقمنة كمفهوم هي استبدال العمليات اليدوية بالأنظمة الرقمية.
- 29.45% من أفراد مجتمع الدراسة أصروا على أن الرقمنة كمفهوم هي عبارة عن استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين الأداء.
- 21.23% من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن الرقمنة كمفهوم هي استخدام التطبيقات الرقمية في إدارة الأعمال.
- 15.07% من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن الرقمنة كمفهوم هي تحول رقمي للمؤسسات.
- 4.11% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة كمفهوم هي رقمنة الوثائق الإدارية، وسياسة "صفر ورقة" تساعد على مرونة في تنفيذ المهام وترشيد النفقات العمومية وتحويل المراسلات والملفات عبر البريد الإلكتروني وغيره.
- 10.29% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأنهم ليس لديهم فهم واضح لمفهوم الرقمنة. أما بخصوص تقييم تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية:
- 44.12% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية بأنه جيد.
- 42.65% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية تأثيراً متوسطاً.
- 13.23% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون تأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية تأثيراً ضعيفاً.
- 83.82% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- 13.91% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقليل الأخطاء الإدارية.

31.13% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تسريع إنجاز المهام.

15.89% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تحسين التواصل بين الفرق والإدارات الأخرى.

27.81% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من حيث تقليل وتوفير الوقت.

11.26% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساعد في تحسين الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإنتاجية.

16.18% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة لا تساعد في تحسين الأداء الوظيفي. وبناءً على نتائج المتحصل عليها، يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تحققت إلى حد ما، إذ لا يمكن الحكم على أفراد معينة بإعطاء مفهوم دقيق للرقمنة كون المفهوم بحد ذاته متعدد الأبعاد والاتجاهات، وقد يختلف حسب منظور كل فرد ويراه بزاوية عمله وضمن مجال تخصصه وحسب معارفه.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

هناك نسبة من التأثير للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل الجامعة، من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الفرضية الثانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

57.35% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل متوسط.

36.76% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل جيد.

5.88% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تأثير الوسائل الرقمية على كفاءة العمل ضعيف.

89.71% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأنه قل الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنةً بالسابق.

10.29% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأنه لم يقل الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنةً بالسابق.

67.65% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن تقييم الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية متوسط. 27.94% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية بنسبة جيدة.

4.41% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة لا تساهم في التقليل من الأخطاء الإدارية وبنسبة ضعيفة.

85.29% من أفراد مجتمع الدراسة أفادوا بأن الرقمنة ساعدت في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات.

14.71% من أفراد مجتمع الدراسة أفادوا بأن الرقمنة لا تساعد في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات.

70.59% من أفراد مجتمع الدراسة صرحوا بأن الرقمنة تساهم في تنظيم الإجراءات الإدارية بنسبة متوسطة.

20.59% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون تنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة تقييماً جيداً. 8.82% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون تنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة تقييماً ضعيفاً. 75% من أفراد مجتمع الدراسة يوضحون أن لديهم شعوراً بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة. 25% من أفراد مجتمع الدراسة يوضحون أن ليس لديهم شعور بالرضا الوظيفي منذ إدخال الرقمنة.

60.29% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون دور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية تقييماً متوسطاً.

29.41% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون دور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية تقييماً جيداً. 10.39% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون دور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية تقييماً ضعيفاً.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت إلى حد ما، فهناك نسبة من التأثير للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة مقارنةً بالسابق.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

تتمثل أهم الوسائل الرقمية التي تستخدمها الإدارة الجامعية في مختلف الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة. من خلال البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الفرضية الثالثة، توصلنا إلى النتائج التالية:

73,53% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية حديثة.
 26,47% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على عدم اعتماد المؤسسة على أنظمة رقمية حديثة.
 67,65% من أفراد مجتمع الدراسة لديهم توافق متوسط للوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم.
 20,59% من أفراد مجتمع الدراسة ليس لديهم توافق للوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم.
 11,76% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن توافق الوسائل الرقمية مع مهامهم ومؤهلاتهم ضعيفا.

وقد أظهرت النتائج أن 95,59% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة تحتاج إلى تطوير داخل الجامعة.

4,41% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الرقمنة لا تحتاج إلى تطوير.
 43,33% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن النظام يحتاج إلى تحديثات مستمرة.
 36,79% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن الأنظمة الرقمية الحالية غير كافية.
 19,81% من أفراد مجتمع الدراسة يرون أن هناك صعوبة في استخدام الأنظمة الحالية.
 76,47% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون مدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية تقييم متوسطاً.

19,12% من أفراد مجتمع الدراسة يقيمون مدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية تقييم جيداً.

35,14% من أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون المنصة الرقمية "بروغراس" في إنجاز المهام من الوسائل والتطبيقات الرقمية.

25,68% من أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون البريد الإلكتروني، في إنجاز المهام من الوسائل والتطبيقات الرقمية.

12,16% من أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون شبكة بيداغوجية "بيدا" BIDA

10,81% من أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون نظام BMP.

10,11% من أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون برنامجاً حاسوبياً "لوجيسيال"، Legiciel

5,4% من أفراد مجتمع الدراسة ضمن مصلحة الوسائل والصيانة.

من خلال النتائج المتحصل عليها، يمكن القول بأن الفرضية الثالثة قد تحققت إلى حد كبير، وذلك أن الجميع أصبح يعتمد على الرقمنة في إدارة الأعمال باستخدام أنواع متعددة من الوسائل والتطبيقات الرقمية بغية تحقيق النجاعة والفاعلية في الأداء.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

1. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية" دراسة للباحث زمورة جمال، على أن الرقمنة تساعد على تحسين الكفاءة والإنتاجية وسهولة الوصول إلى المعلومات والبيانات، مع ضرورة الاستمرار في تقديم التدريب وتكوين الموظفين لتحسين الأداء، مع الاعتماد على استراتيجية رقمية مناسبة لتعزيز الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية وضمان الأمن السيبراني لتحسين أداء المؤسسة.
2. اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان "دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر" دراسة الباحثة فوزية صادقي، على أن الأفراد سواء مواطنين أو موظفين في أي قطاع أو تخصص في المؤسسة، مهياً لهم قابلية للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة، حيث تعتبر الفاعل المحوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر، خاصة الجامعات. كما اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية كونها تدعو إلى أولوية بناء استراتيجية رقمية واضحة، متطورة بشكل مستمر، قابلة للتحديث، وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة، وما يتماشى وقدرات ومؤهلات مستخدمي الرقمنة، أي بمعنى تبسيط إجراءات رقمية لجعلها أكثر استخداماً مع الفائدة. كما نجدها اتفقت في النقاط الآتية: ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي ضمن مجال الرقمنة، تساهم الرقمنة في تحسين التعاملات والرقابة واتخاذ القرارات وتقليص الوقت والمسافات، إلى آخره.

3. اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية والتي جاءت بعنوان "دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية بريد الجزائر" دراسة الباحثين رميصة الكحل وقريدة شيماء، من حيث أنها توصلت إلى نتائج تختلف عن نتائج الدراسة الحالية، حيث ترى أن المؤسسة وفّرت برمجيات حديثة واكبت التطور، مكنتها من تحقيق نتائج جيدة، في حين أن الجامعة الآن لا تزال تعمل على توفير برمجيات، منتهجة إدخال تطبيقات حديثة قيد التشغيل عليها مستقبلاً للعمل بها. هنا كان الاختلاف بسيط، هذا راجع إلى تلقي الدعم من الدولة والوزارة للنظر بهذا الشأن فيما يخص استراتيجية العمل بالرقمنة في قطاع التعليم العالي، ولكن اتفقت الدراسة السابقة مع الحالية في النقاط تمثلت في أنه توجد علاقة طردية قوية بين الرقمنة وتحسين الأداء، مما يدل ذلك على أهمية الرقمنة وأنها رفعت من أداء المؤسسة من ناحية تقديم الخدمات ذات جودة جيدة.

4. اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية والتي جاءت بعنوان "دور الرقمنة في إثارة الدافعية للإنجاز ورفع من درجة التحصيل الدراسي للطالب الثانوي" دراسة الباحث نصر الله بوحميده، على أن الرقمنة بإمكانها صناعة الفرق في المجال التعليمي أو المجال الإداري، وهذا يتحقق إذا تم توظيفها في أحسن بيئة متوفرة على كل مستلزماتها ومتطلبات الرقمنة مع التأهيل للموظفين، هذا يساعد في تحقيق إنتاجية وتعظيم الفوائد، فرقمة لها جانبان: إيجابي إذا تم استخدامها بشكل أفضل سيحقق حتماً أداءً أفضل، وسلبى إذا احتاجت إلى تطوير وبرامج ووسائل ولم تتوفر، ستعود بالسلب على نتائج أداء المؤسسة. من ناحية العملية، الرقمنة تفيد وتعيق في نفس الوقت، وأن لها تأثير كبير في الأداء الوظيفي.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية:

1. نظرية الإدارة العلمية:

تُظهر نتائج التحليل أن الرقمنة تلعب دوراً ملحوظاً في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية، وهو ما يتماشى مع المبادئ الأساسية التي قامت عليها نظرية الإدارة العلمية، فقد ساعدت الوسائل الرقمية في تقسيم العمل وتخصص المهام بشكل أكثر دقة من خلال أنظمة المعلومات الإدارية، كما ساعدت في تحديد الطريقة المثلى لإنجاز المهام، وكذلك في تخفيف ضغط

العمل والإجهاد المهني. وبالتالي، ساهمت الرقمنة في تحديد الأعمال الموجهة للموظفين، وإنجازها يكون بشكل دقيق، وساهمت في توحيد التعليمات داخل بيئة العمل من خلال قنوات الاتصال الرقمي، ويقلل من الأخطاء، ويوفر وضوحاً في الأدوار والمسؤوليات. وبالتالي، يمكن القول إن تطبيق الرقمنة يعزز من المبادئ الأساسية للإدارة العلمية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الوظيفي وجودته داخل المؤسسة.

2. نظرية تقسيم الإداري لهنري فايول

تُظهر نتائج تحليل أن هذه النظرية ركزت على مبادئ الرشد، والتنظيم العقلاني، تعد من أبرز المرجعيات في تفسير العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، وأن الرقمنة ساهمت في دعم وظائف إدارة أساسية التي حددها فايول، بدءاً من التخطيط، والتنظيم، مروراً بالتوجيه، والتنسيق، وصولاً إلى الرقابة، وذلك من خلال أدوات، وتقنيات رقمية، التي مكنت من تحسين اتخاذ القرار، توزيع الأدوار، متابعة الأداء، وضمان انسجام بين مختلف الإدارات، وأصبحت قابلة للتطبيق في ظل بيئة رقمية، مرنة، متكاملة، وبالتالي فإن الرقمنة لا تعد فقط وسيلة تقنية، بل هي أيضاً أداة إدارية فعالة، تدعم تحقيق أهداف تنظيمية، بكفاءة.

3. نموذج كوتر للتغيير التنظيمي:

تظهر نتائج التحليل أن تطبيقات الرقمنة مرتّ بعدة مراحل، مشابهة للخطوات الثمانية التي حددها كوتر لضمان نجاح التغيير التنظيمي، فقد بدأ التغيير مع ظهور الرقمنة والشعور بالحاجة إليها، نتيجة لملاحظة تأخر الأداء الوظيفي وضعف الفعالية في الأساليب التقليدية، وهو ما شكّل دافعاً قوياً لاستكشاف الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة، مما أدى إلى تكوين تحالف قوي داخل المؤسسة، ضم أفراداً من الإدارة والموظفين ذوي الكفاءة من أجل تطبيق الرقمنة وتوجيههم، وتم تطوير رؤية واضحة ومتماسكة عن تطبيق الرقمنة، تضمنت أهدافاً تتعلق بتحسين الإجراءات، وتقليص الوقت الضائع، وتسريع الأداء، وحرصت الإدارة على تعزيز المكاسب، وتحقيق المزيد من التحسينات الرقمية عبر الاستمرار في تطوير الأدوات وتجاوز العقبات، وتبين أن الرقمنة بدأت تترجم إلى ثقافة مؤسسية راسخة، حيث تبنى الموظفون القيم الرقمية كجزء من سلوكهم المهني اليومي.

4. نظرية الموقفية :

تُظهر نتائج التحليل أن نجاح الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي لا يعتمد على منهج جداري ثابت أو نمط قيادي موحد، بل كان مرهوناً بمدى قدرة الإداريين على تكيف أنماط قيادتهم وفقاً للظروف والمتغيرات التي فرضها محيط الرقمنة داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، في المراحل الأولى لتطبيق الرقمنة، اتضح أن القيادة اتخذت طابعاً توجيهياً إخبارياً، حيث ركز القادة على إعطاء التعليمات وتنظيم المهام بدقة، نظراً لعدم جاهزية الموظفين بعد للتعامل مع الأدوات الرقمية الجديدة.

ومع تطور المبادرة الرقمية وازدياد وعي الموظفين ومهاراتهم، تحول نمط القيادة نحو أسلوب تدريبي، إذ جمع القادة بين الدعم والتوجيه، وساهموا في تعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين، وتقبل فكرة انتقالهم إلى بيئة عمل رقمية، رغم الصعوبات التي واجهوها. أما بالنسبة للموظفين الذين بلغوا درجة عالية من النضج التقني، فقد اعتمدت القيادة أسلوب التفويض، حيث أسندت إليهم المهام الرقمية ومنحت لهم صلاحية اتخاذ القرار، مما أدى إلى تسريع وتيرة الإنجاز وزيادة الفعالية.

خامساً: النتائج العامة:أولاً الجانب النظري:

من خلال دراستنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، فقط لخصت النتائج التالية:

1. شمول مفهوم الرقمنة للعديد من الأبعاد.
2. تعتبر الرقمنة أداة لتفعيل الخدمات وتسهيل التعاملات الإدارية.
3. الرقمنة تُعد استراتيجية رائدة تساهم في تقديم خدمات مبتكرة وذات جودة عالية، مما يعزز الكفاءة ويحسن تجربة الموظفين.
4. تساهم الرقمنة في تحسين جودة الحياة الوظيفية في العمل الإداري من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الأعباء الروتينية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام أكثر أهمية.
5. يلعب الأداء الوظيفي دوراً مهماً في المؤسسة، ويُعتبر أداة قياس مدى تحقيق نجاح المؤسسة.

ثانيا الجانب التطبيقي:

بعد تحليل استمارة الاستبيان، وتحليل النتائج المتوصل إليها، والمتعلقة بدور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، توصلنا إلى ما يلي:

1. إن الرقمنة كسياسة "صفر ورق"، تعتمد على المؤسسة لتحقيق نجاعة في الأداء الوظيفي، من خلال أتمة العمليات الإدارية.

2. يجب رفض مقاومة التغيير، والاستعداد الكامل للتعامل مع الرقمنة الجديدة، وذلك لتحقيق أقصى استفادة من الوسائل والتطبيقات الرقمية، لتصبح أداة تمكين. الرقمنة تعمل على إعادة هيكل تنظيمي في المؤسسة، وتشكل علاقات اجتماعية جديدة بأنماط جديدة، تتميز بسرعة التواصل، ومرونة التفاعل.

سادسا: التوصيات والاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكننا تقديم جملة من التوصيات، نذكر منها:

إلزامية تقديم الدعم التقني للموظفين، وتدريبهم وتكوينهم المستمر، لضمان استخدام أمثل للأنظمة الرقمية.

- توفير الوسائل والتطبيقات الرقمية، مع تحديثها بصورة دائمة، لتفادي الوقوع في إشكالية الأعطال الفنية والتقنية، وتعقيد إنجاز المهام.
- ضرورة توفير بيئة عمل مناسبة لنجاح جودة الحياة الوظيفية.
- استقطاب الموظفين الماهرين والمتخصصين في مجال الرقمنة.
- إزالة العقبات التي تحد من تفعيل الرقمنة والعمل الإلكتروني.
- تطوير البنية التحتية الرقمية، بدعم التكنولوجيا الحديثة، وتحسن أداء الشبكات والأنظمة داخل الإدارة الجامعية.
- توفير الدعم اللوجستي اللازم لضمان نجاح التنفيذ الرقمي.
- توفير الأمن السيبراني اللازم لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من الاختراق الإلكتروني.

- تطوير برامج التطوير المهني، التي تتيح للموظفين تحسين مهاراتهم الرقمية آفاق الدراسة.

آفاق الدراسة:

بما أن موضوع الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي موضوع حديث ولم يتم معالجته سابقاً في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكذلك الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع تفتح آفاقاً للبحوث والدراسات الأخرى أكثر تفضيلاً وتعمقاً في المستقبل، يمكنها إثراء مختلف الجوانب الجديرة بالبحث، باعتبار هذه الدراسة أخذت بعين الاعتبار آراء وإجابات الموظفين بالكلية، وذلك من خلال التطرق لإحدى هذه النقاط:

1. دراسة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الإدارة بالكلية.
2. تقييم تأثير الرقمنة على كفاءة العمل الإداري.
3. دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.
4. معرفة الوسائل والتطبيقات المستخدمة في إدارة العمل لدى الموظفين.
5. معرفة مدى توافق الرقمنة مع مهام ومؤهلات الفاعلين ومستخدميها

خلاصة:

في الفصل الأخير من دراستنا الموسومة بـ "دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، قمنا بعرض وتحليل البيانات الميدانية، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الفرعية الجزئية، والتحقق من صحتها، ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة والمقاربات النظرية، يليها عرض لمختلف النتائج العامة المتوصل إليها، لنصل في الأخير إلى تقديم بعض الصيغ التي من شأنها أن تحد من الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تواجه مشروع تجسيد الرقمنة في قطاع التعليم العالي، وبالضبط في الإدارة الجامعية، وكل ما يتعلق بجوانب الموضوع، والنظر في شأن تكوين الموظفين، ومنحهم المعارف حول فوائد الرقمنة، لأننا في عصر التكنولوجيا والمعلوماتية والأنظمة الرقمية.

خاتمة

في ضوء ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة حول دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، يمكن القول أن الرقمنة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ظاهرة سوسولوجية تعكس تحولاً بنيوياً في أنماط العمل داخل المؤسسات، منها الجامعات. فالرقمنة من منظور منهجي، تمثل تدخلاً تنظيمياً يعيد بناء وتشكيل العلاقات المهنية، ويعيد توزيع الأدوار الوظيفية، كما تؤثر في التفاعل اليومي بين الفاعلين داخل الجامعة. وقد كشفت نتائج الدراسة أن للرقمنة أثراً إيجابياً على تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز الكفاءة، وتحقيق الفعالية، وتسهيل التعاملات والتواصل الإداري، ما يعكس قابلية عالية لدى الموظفين للتكيف مع التحولات الرقمية. ولكن هذا التحول لا يخلو من تحديات سوسولوجية، منها مقاومة التغيير، وفجوة الكفاءات الرقمية، وهو ما يستدعي مقاربة شاملة، تتكامل فيها الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية، من أجل ضمان فعالية واستدامة مشروع الرقمنة داخل الجامعات. أما من منظور سوسولوجي، فإن هذا التحول الرقمي يعيد تشكيل البنية التنظيمية للمؤسسة الجامعية، ويفرض نمطاً جديداً من العلاقات المهنية، يقوم على الشفافية، والسرعة، والفعالية، في مقابل ما كان سائداً سابقاً من بيروقراطية وتكرار للإجراءات. كما أن الرقمنة تمثل عاملاً مهيكلاً يعيد توزيع السلطة داخل المؤسسة الجامعية، ويمنح للموظفين أدوات ووسائل وأساليب جديدة للفاعلية، فقد أظهرت التحولات الرقمية في الجامعة، كما عبر عنها موظفو الإدارة، أنها نمطاً جديداً من الكفاءة المهنية، يقوم على السرعة في الأداء، والدقة في الإنجاز، والشفافية في المعاملات. ورغم المؤشرات الإيجابية التي أظهرتها الدراسة، إلا أن هناك تحديات بنيوية لا تزال تعيق الاستفادة المثلى من الرقمنة، مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وغياب التنسيق المؤسسي، ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة. لذلك فإن تحقيق الأثر الإيجابي الكامل للرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة، تُؤسس لمشروع الرقمنة الشامل يضع الموظف في قلب العملية التحديثية، مما يمنح

له دوراً فاعلاً في صنع القرار وتنفيذه، وتعزيز جودة العمل الإداري، وتحقيق الأهداف الكبرى للتعليم العالي.

وعليه، فإن نجاح هذا التحول مرهون بوجود رؤية استراتيجية واضحة الأبعاد، وتكوين مستمر، ومشاركة فعّلية للموظفين في صياغة السياسات الرقمية، بما يضمن ذلك تحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية وعدالة، تجعل من الرقمنة أداة للتمكين والتحديث داخل الحقل الإداري الجامعي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم يحيى زكريا: الرقمنة والتقنيات الجامعية، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، دون تاريخ.
2. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
3. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
4. سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
5. صالح محمد وعماد عيسى: المكتبات الرقمية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
6. صدام حسين ياسين العبيدي: استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانونية (دراسة مقارنة)، دار الإمام للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس، لبنان، دون تاريخ.
7. عصمت سليم القرالة: الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
8. محمد سرحان علي محمودي: مناهج البحث العلمي، دار الكتب اليمن، 2019.
9. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 1999.
10. منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

11. نبيل بن عبد الرحمن المعثم: المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية نموذجاً، السلسلة الأولى، السعودية، 2010.

12. نجلاء أحمد يس: الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون تاريخ.

13. يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي العبادي: إدارة المورد البشري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

ثانياً: المعاجم والقواميس:

1. أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982،

ثالثاً: الأطروحات:

2. جمال زمورة: دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2023/2024 .

3. خديجة بوخلفة: مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس - دراسة ميدانية بمكتبات الجامعات بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة قسنطينة، 2013.

4. رميصاء لكحل وشيماء قريدة: دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2022/2023.

5. عادل حسين الحسيني علي الرئيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة، دون تاريخ.

6. عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2016.
7. فوزية صادقي: دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر - دراسة تحليلية للجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 03، كلية علوم الإعلام والاتصال والسمعي البصري، 2021/2020.
8. نصر الله بوحميده: دور الرقمنة في إثارة الدافعية للإنجاز ورفع درجة التحصيل الدراسي للطالب الثانوي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 02، أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2017 / 2018.
- رابعا: المجلات:
1. أحمد الكبيسي: تطور النظام في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، مجلة المجال العربية، العدد 29، ص. 300، 2008.
2. أحمد فرج أحمد: الرقمنة داخل مؤسسة المعلومات أم خارجها؟ المملكة المتحدة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 4، 2009.
3. إيمان بغدادى وسمية رماش: التكنولوجيا الرقمية في المكتبات الجزائرية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 2، العدد 1، 2022.
4. بلخير عمومن ومحمد الحافظ عيشوش: الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة التنمية الاقتصادية، المجلد 7، العدد 1، جوان، 2022.
5. الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2009، 2010.

6. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيّرات: تغيّرات العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد 46، أبريل 2022.
7. حسان تريكي: التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسولوجية، *مجلة الأئسنة للبحوث والدراسات*، العدد 11، ديسمبر 2014.
8. خيرة شاوشي وزهرة خلوف: التحول الرقمي في الجزائر، *مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية*، المجلد 5، العدد 1، 2023.
9. راشد محمد المري: الأمن السيبراني وحماية الأنظمة الإلكترونية، *مجلة الدراسة القانونية والاقتصادية*، دورية علمية محكمة، ISSN 2356.9492، دون تاريخ.
10. ربيع بلايلية: تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل: تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ONAP)، وحدة سوق أهراس، *مجلة البحوث الاقتصادية*، المجلد 4، العدد 1، جوان 2017.
11. رحيم عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 01، 2001.
12. زينب فرج الله وبن صويلح ليليا: (التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية، *مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 6، العدد 2، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2021.
13. سميرة تارة: الأمن السيبراني (Cyber Security) في الجزائر: السياسات والمؤسسات، *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، العدد 4، 2017.

14. سمير شلغوم: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية والاقتصادية*، المجلد 57، عدد خاص، الجزائر، 2020.
15. شيماء محمود: أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه في المراكز التعليمية للإدارة والموارد البشرية، *مقالة دفتر*، 3 مارس 2025، بدون الصفحة.
16. عائشة بوعلالة: نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، *مجلة مجالات التكامل الاقتصادي للجزائر*، المجلد 7، العدد 3، ديسمبر 2021.
17. عبد العزيز علي مرزوق وإنعام السيد فهم خطاب: أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة - جامعة دمياط، المجلد 1، العدد 2، يوليو 2021.
18. عبد الفتاح بوخمخم وعز الدين هروم: تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات SPS قسنطينة، *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، العدد 6، 2019.
19. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 01، بدون طبعة، 2001.
20. عبير حسين القماش وأريج مكي الجهني: نظرية القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، *نظرية السمات*، النظرية الموقفية، *مجلة كلية التربية*، المجلد 36، العدد 12، ديسمبر 2020.
21. علي حميدوش، وحميد بوزيدة: اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقم: المتطلبات والفوائد - التجارب دولياً، *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، المجلد 8، العدد 1، 2020.

22. عمر قرقيط ومولود بكاي: "مهارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الإدارية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، جامعة زيان عاشور – الجلفة، الجزائر، بدون سنة.
23. عواطف بوطرفة وآمال عقابي: بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة الأبحاث، المجلد 06، العدد 01، 2021.
24. فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن أحمد: التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025.
25. فتيحة محمدي ونصر الدين غراف: تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 2، 30 سبتمبر 2021.
26. كريم جدي وسلطان يغيث: التكنولوجيا المستوردة وتكوين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 6، العدد 3، جامعة العربي التبسي – تبسة – الجزائر، 2021.
27. مسفرة بنت داخل الله الخثمي: "مشاريع وتجارب التحول الرقمي في مؤسسات المعلومات: دراسة الاستراتيجيات المتبعة". جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، قسم الدراسات المعلومات، مجلة ريست، المجلد 19، العدد 1، 2010.
28. ميادة القاسم: مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاته في علم الاجتماع، المجلة العربية للنشر، العدد 31، 2021.
29. ميمون كافي وأمينة مولاي: تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء السياسي وتكيف المهام، مجلة مخبر تنمية مناطق الهضاب العليا والسهوب، المركز الجامعي نور البيضة، المجلد 8، العدد 2، ديسمبر 2021.
30. منى عبد الله بن صالح السمحان: متطلبات تحقيق الأمن السيبراني للأنظمة والمعلومات الإدارية، مجلة كلية التربية، العدد 111، جامعة المنصور، 2020.

31. مريم أرفيس :الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة :دراسة نظرية في مجال التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

32. نور الدين زمام وصباح سليمانى :تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

33. ياسين العبيدي صدام حسين :استغلال الموظف العام لمنصبه الوظيفي وعلاجه في الشريعة الإسلامية والقانونية، دار الإمام للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس، لبنان، دون تاريخ.

سادسا: المؤتمرات والملتقيات:

1. بضيف زهير :دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمات العمومية: الرهانات والتحديات، ملتقى التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص بالملتقى الافتراضي " الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية: الواقع والتحديات"، 2021.

2. بلقاسمي خالد وعمر دهيمي " :مظاهر التحول الرقمي في الجزائر"، أبحاث ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحولات الرقمية والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، دون تاريخ.

3. عبد الهادي محمد فتحي :رقمنة الدوريات العربية" مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا"، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات، 2010.

4. محمد أحميداتو: سياسة الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في جودة التعليم العالي، جامعة الجزائر 01، كلية الحقوق، المجلد 57، العدد خاص، 2020.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



إستمارة الإستمابان:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

دراسة ميدانية: بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- جامعة قالمة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الإشراف

د. ديبش فاتح

من اعداد الطالبتين

* قرمان عبير

* حزام ياسمين

ملاحظة:

بهدف إجراء الدراسة نرجو منكم مساعدتنا من خلال الإجابة على التساؤلات المدرجة في الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة كما نحيطكم علما أن هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2024 / 2025

المحور الأول: البيانات الأولية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 18 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

من 51 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي ليسانس ماجستير دكتوراه

دكتوراه

4. الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5. مكان الإقامة:

حضري شبه حضري ريفي داخل الولاية خارج الولاية

6. الوظيفة الحالية في مؤسسة:

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

أخرى (يرجى التحديد):

7. الأقدمية:

أقل من 10 سنوات . من 11 إلى 20 سنة . أكثر من 21 سنة
8. المؤهل العلمي:

شهادة تكوين شهادة ليسانس دراسات علي

المحور الثاني: بيانات خاصة بدور الرقمنة في الإدارة الجامعي

9 . هل لديك فهم واضح لمفهوم الرقمنة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب(نعم) يرجى تحديد المفاهيم التي تفهمها:

• التحول الرقمي للمؤسسات

• استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين الأداء

• استبدال العمليات اليدوية بالأنظمة الرقمية

• استخدام التطبيقات الرقمية في إدارة الأعمال

أخرى (يرجى

التحديد):.....

10. ما تقييمك لتأثير الرقمنة على تسهيل المهام اليومية؟

ضعيف متوسط جيد

11. هل ساعدتك الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم) يرجى توضيح ذلك:

• تسريع إنجاز المهام

• تحسين التواصل بين الفرق والإدارة الأخرى

- تقليل الأخطاء الإدارية
- زيادة الإنتاجية
- توفير الوقت والجهد
- تحسين دقة المعلومات

أخرى (يرجى التحديد):.....

المحور الثالث: بيانات خاصة توضح مدى تأثير الرقمنة على العمل الإداري:

12. ما هو تأثير الوسائل الرقمية على كفاءتك في العمل؟

- ضعيف متوسط جيد

13 هل قلّ الوقت المستغرق لإنجاز المهام مقارنة بالسابق؟

- نعم لا

14. ما تقييمك لدور الرقمنة في تقليل الأخطاء الإدارية؟

- ضعيف متوسط جيد

15. هل ساعدتك الرقمنة في تحسين التواصل مع الزملاء والإدارات؟

- نعم لا

16. ما تقييمك لتنظيم الإجراءات الإدارية بعد الرقمنة؟

- ضعيف متوسط جيد

17. هل تشعر برضا وظيفي أكبر منذ إدخال الرقمنة؟

- نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم) وضح كيف ذلك؟

18. ما تقييمك لدور الرقمنة في تخفيف الضغوط المهنية؟

ضعيف متوسط جيد

المحور الرابع: بيانات خاصة لأهم الوسائل والتطبيقات الرقمية المعتمدة في الإدارة الجامعية:

19. هل تعتمد مؤسستك على أنظمة رقمية حديثة؟

نعم لا

20. ما مدى توافق الوسائل الرقمية مع مهامك ومؤهلاتك؟

ضعيف متوسط جيد

21. هل ترى أن الرقمنة تحتاج إلى تطوير داخل الجامعة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم)، يرجى توضيح السبب:

• الأنظمة الرقمية الحالية غير كافية

• هناك صعوبة في استخدام الأنظمة الحالية

• يحتاج النظام الى تحديثات مستمرة

أخرى (يرجى التحديد):

22. ما تقييمك لمدى اندماج الرقمنة في بيئة العمل الجامعية؟

ضعيف متوسط جيد

23. ما هي أهم الوسائل أو التطبيقات الرقمية التي تستخدمها في عملك؟

. المنصة الرقمية بروغراس (progress)

- . البريد الالكتروني (email) "ايمائل"
- . شبكة بيداغوجية (bida) "بيدا"
- . مصلحة الوسائل والصيانة
- . نظام (bmp) "ببليوتاك مانجمانت بروتكول"
- . برنامج حاسوبي (logiciel) "لوجيسيال"

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى محاولة إبراز وتبسيط الضوء على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث عالجت الدراسة مفهوم الرقمنة ومختلف عناصرها وأشكالها ومتطلبات الرقمنة ومفهوم الأداء الوظيفي مرتكزاته ومختلف أبعاده، والجوانب التي تم رقمنتها، ومدى تأثير هذا النمط الجديد على أداء الموظفين في الجامعة. حيث وجدنا أن الرقمنة تعمل على تبسيط وتسهيل مختلف العمليات الإدارية، كما تقلل الجهد والوقت المستغرق لتنفيذ المهام، تعتبر الرقمنة كمرحلة انتقالية جديدة تمس الهيكلة الإدارية محاولة بذلك إعادة بناء وتشكيل بنية تحتية تنظيمية علائقية داخل الجامعة مما يضيف أسلوب وطابع جديد في الأداء الوظيفي في الجامعة.

وكننتيجة يمكن القول أن الرقمنة تقدم الخدمات المثلى ذات نوعية داخل المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها ونوعها غير أنه يوجد هناك عراقيل وتحديات في ظل تطبيق هذا النظام الحديث كنقص تدفق الأنترنت، غياب الأدوات والأجهزة الحديثة، ولكن هذا لا يمنع من مواكبة التطور وعصر تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية:

الرقمنة، الأداء الوظيفي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

STUDY SUMMARY:

This study aims to highlight the extent to which digitization has contributed to improving job performance in the College of Humanities and Social Sciences. The study addressed the concept of digitization, its various elements and forms, its requirements, the concept of job performance, its foundations and various dimensions, and the aspects that have been digitized. It also examined the impact of this new paradigm on employee performance at the university. We found that digitization simplifies and facilitates various administrative processes, while reducing the effort and time required to complete tasks. Digitization is considered a new transitional phase that affects the administrative structure, attempting to rebuild and shape a relational organizational infrastructure within the university, thus instilling a new style and character in job performance. As a result, it can be said that digitization provides optimal quality services within institutions, regardless of the nature of their activity. However, there are obstacles and challenges in implementing this modern system, such as limited internet access and the absence of modern tools and devices. However, this does not prevent it from keeping pace with developments and the era of information technology.

Keywords :

digitization, job performance, college of humanities and social sciences.