



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

مذكرة بعنوان:

دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة:

د. برجم سومية

إعداد الطالبة:

• معيزي فايزة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة -ب-	عماري سميحة
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة -ب-	مدارهدى (بالتفويض)
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذ مساعد -أ-	خطابي سعد

السنة الجامعية: 2025 / 2026

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل "19"

صدق الله العظيم

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل فهو من أنار لنا
الطريق وسدد لنا خطانا، وما توفيقنا إلا بالله سبحانه.

كما نسدي كل التقدير والشكر الجزيل للأستاذة المشرفة أستاذتنا الفاضلة

"برجم سومية" فنحن نقدر كل ما بذلته من أجلنا من جهود خلال عملية

الإشراف وتقديم التوجيهات القيمة فلك منا كل الثناء والعرفان.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى الأستاذة عماري على مجهوداتها

القيمة التي قدمتها لنا وكل النصائح والارشادات

كذلك نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى لجنة المناقشة التي تكبدت عناء

مناقشة هذه المذكرة وشكرا على كل النصائح الموجهة لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في هذا البحث من قريب أو من

بعيد بقول أو عمل أو كلمة طيبة.

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

في البداية نشكر الله عز وجل أولا وأخيرا له الحمد وله الفضل، ما كنا نفعل
لولا فضل الله، فالحمد لله عند البدء وعند الختام.

الحمد لله ما انتهى درب ولا ختم سعى الا بفضلله، الحمد لله على التمام
وعلى لذة الإنجاز ها هي السنين قد انطوت وتعب الأيام قد زال وها نحن
اليوم أمام حلمنا نقف بكل شموخ وتعب بإنجازنا وفخرنا لأنفسنا لما نحن
عليه بكل حب نهدي هذا التخرج إلى كل من سعى معنا لإتمام هذه المسيرة
دمتم لنا سندا لا عسر له.

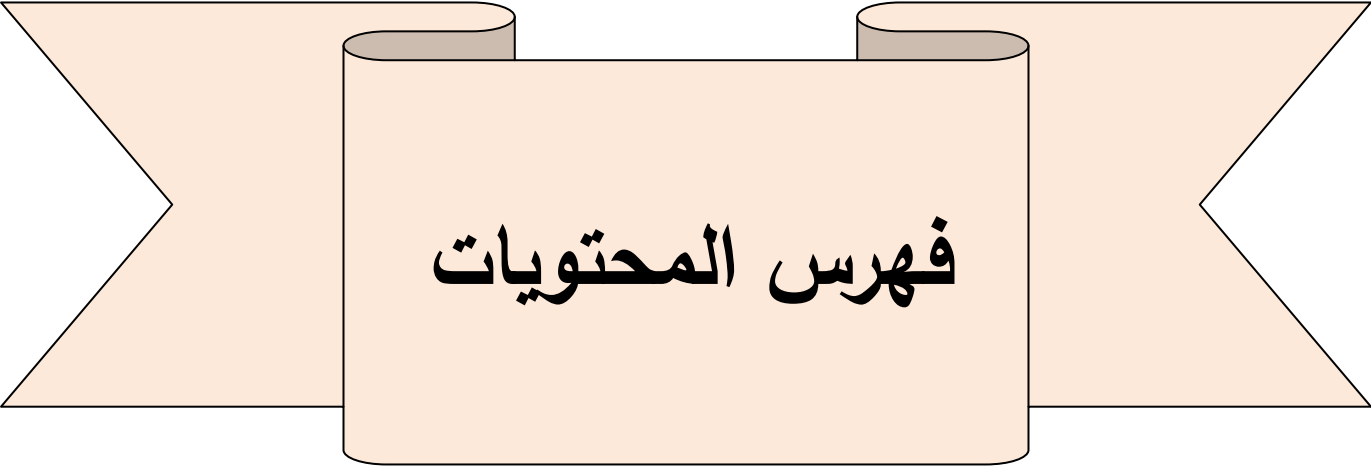
أهدي هذا النجاح إلى والدي الغاليين على مساعدتهم لي حفظهما الله
وأطال الله في عمرهما.

فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

2026





فهرس المحتويات

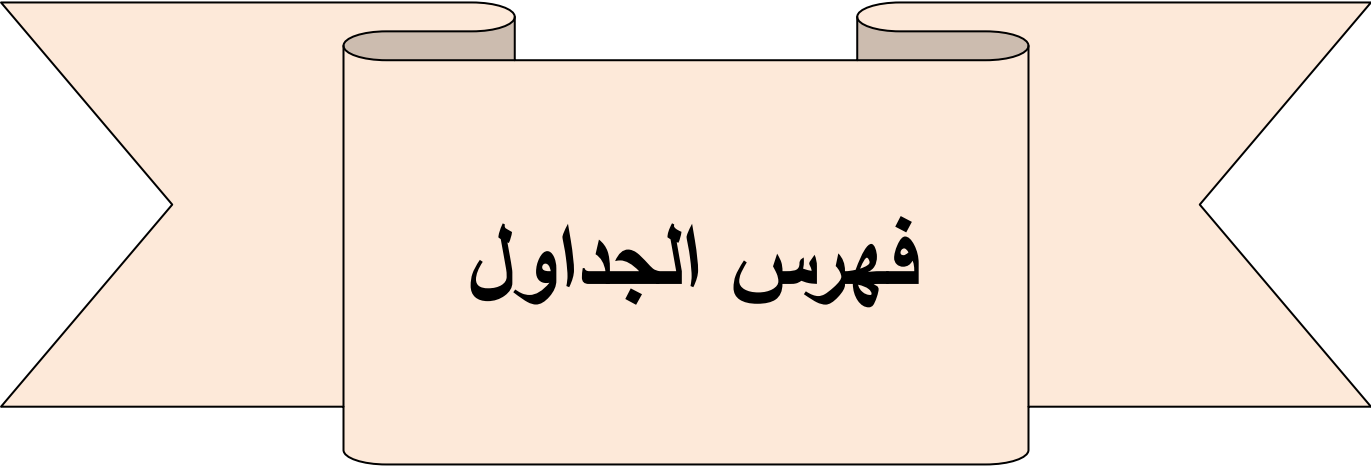
فهرس المحتويات

شكر و تقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
الملخص	
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الاطار التصوري للدراسة	
04	تمهيد
05	أولاً: الإشكالية
07	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
07	ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها
09	رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
16	خامساً: المقاربات النظرية
22	سادساً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار النظري للإدارة الرقمية	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الرقمية
33	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية
35	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الرقمية
36	المطلب الثالث: اهمية الإدارة الرقمية
36	المطلب الرابع: اهداف الإدارة الرقمية:
37	المبحث الثاني: متطلبات وتطبيقات الإدارة الرقمية
37	المطلب الأول: المتطلبات الادارية
39	المطلب الثاني: المتطلبات البشرية
40	المطلب الثالث: المتطلبات التقنية
41	المطلب الرابع: المتطلبات الأمنية

42	المبحث الثالث: معوقات الإدارة الرقمية
43	المطلب الأول: المعوقات البشرية
44	المطلب الثاني: المعوقات المادية
45	المطلب الثالث: المعوقات الادارية والأمنية
46	المطلب الرابع: معوقات تشريعية وتنظيمية
48	خلاصة
الفصل الثالث: المشكلات الإدارية في التعليم الجامعي	
50	تمهيد
51	المبحث الاول: التعليم الجامعي والنظام الإداري
51	المطلب الأول: مفهوم التعليم الجامعي
52	المطلب الثاني: اهداف التعليم الجامعي
53	المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الجامعية
54	المطلب الرابع: خصائص الإدارة الجامعية
55	المطلب الخامس: مهام ووظائف الإدارة الجامعية
56	المبحث الثاني: مشكلات التعليم الجامعي
56	المطلب الأول: المشكلات الاكاديمية
58	المطلب الثاني: المشكلات التنظيمية والإدارية
59	المطلب الثالث: المشكلات التقنية والمادية
60	المبحث الثالث: دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي
60	المطلب الأول: حل المشكلات الاكاديمية
61	المطلب الثاني: دور الإدارة في حل المشكلات التنظيمية والإدارية
63	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
65	تمهيد
66	اولا: المنهج المعتمد في الدراسة
66	ثانيا: مجتمع الدراسة
67	ثالثا: عينة الدراسة
67	رابعا: ادوات الدراسة
69	خامسا: مجالات الدراسة

فهرس المحتويات

70	سادسا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
105	سابعا: نتائج الدراسة
111	خلاصة
113	خاتمة
116	التوصيات
118	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
02	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	72
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي	73
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	74
05	يوضح إجابة المبحوثين حول إذا كانت الجامعة تعمل على نظام الإدارة الرقمية	76
06	يوضح تقييم مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعة	77
07	يوضح مدى الاعتماد على المنصات الرقمية في التواصل في الجامعة	78
08	يوضح إذا كانت الإدارة الرقمية تشمل جميع المصالح	79
09	يوضح معرفة إذا تلقى الموظفون تكويناً أو تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية.	81
10	يوضح أهم مؤشرات الإدارة الرقمية التي يجب أن تتوفر في الجامعة	82
11	يوضح المؤشرات المتوفرة في الجامعة بشكل جيد	84
12	يوضح أضعف المؤشرات المتواجدة في الجامعة	85
13	يوضح أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعة حالياً	86
14	يوضح سبب المشاكل التي تعاني منها جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	87
15	يوضح إذا كانت توجد صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية	89
16	يوضح إذا كان هناك بطء في انجاز المعاملات الإدارية	90
17	يوضح معرفة إذا كان الأساتذة والطلبة يعانون من ضعف تواصل مع الإدارة بسبب هذه المشكلات.	91
18	يوضح أكثر مشكلة في الجامعة يجب حلها بشكل عاجل	92
19	مدى مساهمة الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي	94
20	يوضح أكبر مشكلة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ساهمت الإدارة الرقمية في حلها	95
21	يوضح معرفة إذا كانت الإدارة الرقمية حسنت الخدمات الجامعية للطلاب حسب منظور الموظفين	97

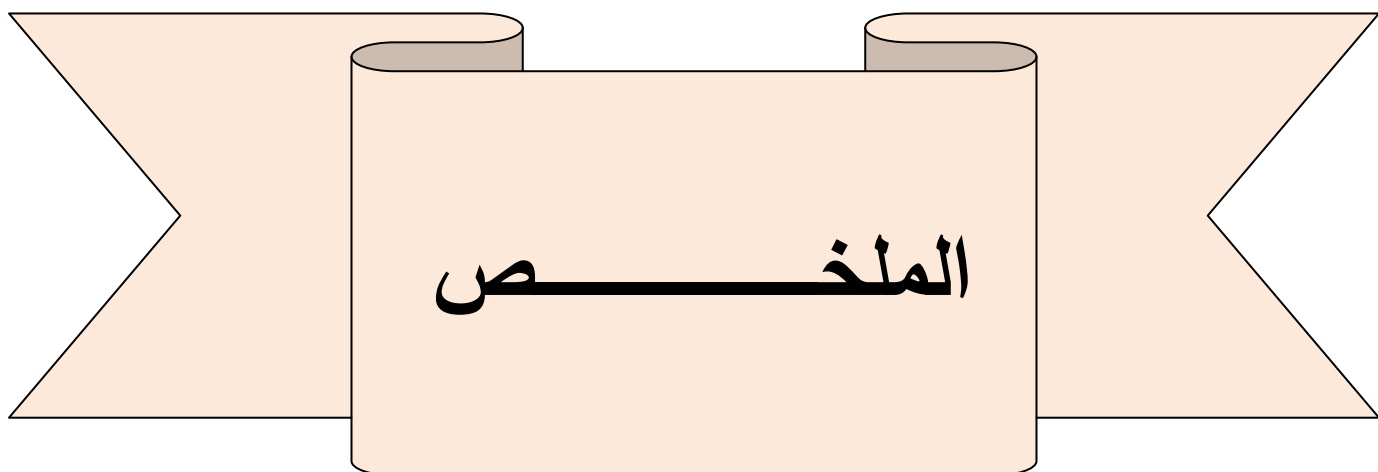
فهرس الجـداول

98	يوضح أكثر مجال استفاد من الإدارة الرقمية في الجامعة	22
99	يوضح معرفة كيف يمكن تطوير الإدارة الرقمية لتكون فعالة	23
101	يوضح أهم المقترحات لتطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة	24
102	يوضح تقييم الإدارة الرقمية في الجامعة	25
104	يوضح ما إذا كانت الإدارة الرقمية قادر على حل معظم مشكلات التعليم الجامعي	26

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دائرة نسبية توضح متغير الجنس	71
02	دائرة نسبية توضح متغير السن	73
03	دائرة نسبية توضح متغير المستوى الدراسي	74
04	دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية	76



ملخص:

تهدف هذه الدراسة الراهنة الى معرفة دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي دراسة ميدانية على عينة من موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، وتندرج هذه الدراسة في اطار الدراسة الاجتماعية الوصفية وقد اجريت بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، ولتحقيق هذا الغرض تم الانطلاق من التساؤل الرئيسي الاتي:

ما هو دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي؟

والذي انبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) ما مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسة الجامعية ؟
 - 2) ما اهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي داخل المؤسسة الجامعية؟
 - 3) ما اهم مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة في تسيير العمل داخل الجامعة؟
 - 4) الى اي مدى تسهم الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي وتحسين سير العمل داخل الجامعة؟
- وللوصول الى معرفة هذه العلاقة بين المتغيرين تعرضنا في دراستنا الى جانبين نظري وجانب ميداني.

في الجانب النظري تطرقنا الى الاطار المفاهيمي للدراسة وتحديد اهم الدراسات السابقة التي تم التطرق اليها اين اعتمدنا على دراستين محليتين ودراستين عربيتين ثم ماهية الإدارة الرقمية والمشكلات الإدارية في التعليم الجامعي.

اما الجانب الميداني فقد تضمن اجراء الدراسة الميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، اين تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه الانسب لتوصيف الظاهرة المدروسة، كما تم اختيار عينة بحث شملت جميع الموظفين الاداريين بالمؤسسة محل الدراسة، طبقت عليهم أداة الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات حيث تم توزيع 60 استمارة، استردت منها 50 استمارة.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الرقمية، ، الرقمنة، التحول الرقمي، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، تكنولوجيا المعلومات،
الفعالية الإدارية، المشكلات الإدارية، التعليم الجامعي.

Abstract

This study aims to determine the role of digital management in addressing university education challenges. It is a field study conducted on a sample of staff members at Chadli Bendjedid University in El Tarf. This descriptive social study was carried out at Chadli Bendjedid University in El Tarf. To achieve this objective, the study began with the following main question:

What is the role of digital management in addressing university education challenges?

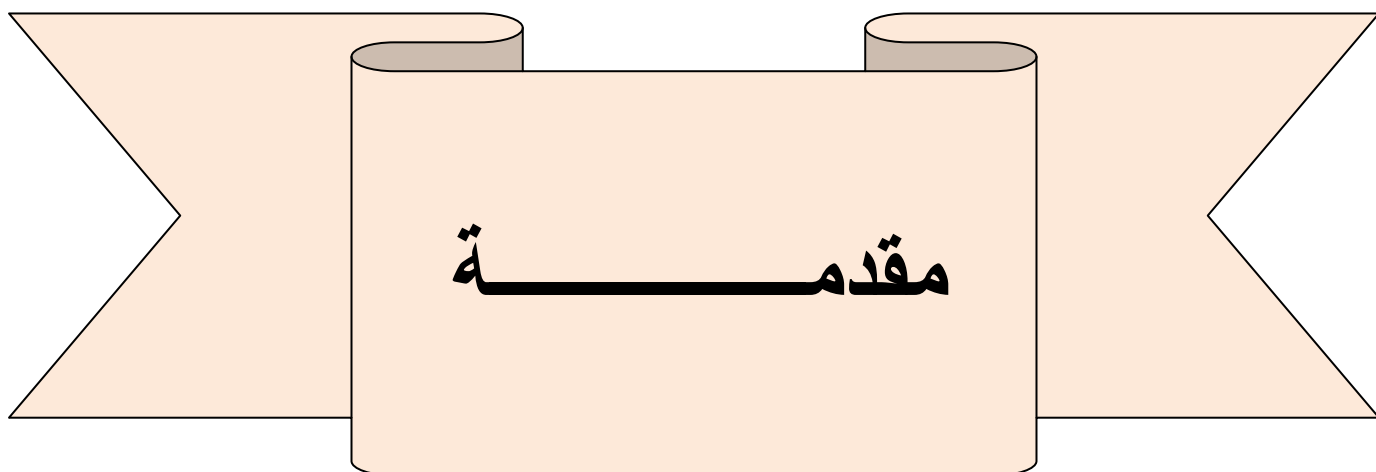
This main question led to the following sub-questions:

- 1) What is the level of digital management implementation within the university?
- 2) What are the most significant challenges facing university education within the university?
- 3) What are the most important indicators of digital management used in managing university operations?
- 4) To what extent does digital management contribute to reducing university education challenges and improving workflow within the university?

To understand the relationship between these two variables, our study encompasses both theoretical and field aspects. In the theoretical section, we addressed the conceptual framework of the study and identified the most important previous studies, relying on two local and two Arab studies. We then discussed the nature of digital management and administrative problems in higher education.

The field study was conducted at Chadli Bendjedid University in El Tarf. The descriptive method was used as it was the most suitable for describing the phenomenon under study. A research sample was selected, comprising all administrative staff at the institution. Observation and questionnaires were used as data collection tools; 60 questionnaires were distributed, and 50 were returned.

Keywords: Digital management, digitization, digital transformation, Chadli Bendjedid University in El Tarf, information technology, administrative effectiveness, administrative problems, higher education.



لقد شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في مختلف المجالات بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي أصبحت تمثل أحد أبرز سمات العصر الحديث. وقد كان لهذا التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر بالغ في إعادة تشكيل طبيعة العمل الإداري داخل المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة. ومن هنا برز مفهوم الإدارة الرقمية باعتبارها نمطاً إدارياً حديثاً يعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في ممارسة مختلف الوظائف الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، بهدف تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

إن الإدارة الرقمية لا تمثل مجرد تحويل للمعاملات الورقية إلى رقمية، بل هي تحول جوهري في الذهنية التنظيمية وأساليب التسيير، حيث تعتمد على السرعة، الشفافية، والدقة، وتتيح إمكانية الوصول الفوري للمعلومات، تسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتحسين التنسيق بين مختلف وحدات المؤسسة. كما تُمكن من تقليص النفقات وتحسين استغلال الموارد، البشرية والمادية، بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أعلى.

وفي ظل التحولات التي تشهدها المؤسسات، خاصة في الدول النامية، أصبحت الرقمنة أحد الرهانات الكبرى للإصلاح الإداري، ووسيلة ضرورية لمواجهة التحديات المرتبطة بالبيروقراطية وتعقيد الإجراءات، كما تساهم في تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتعزيز ثقة المتعاملين مع المؤسسة.

ومع ذلك، فإن تطبيق الإدارة الرقمية يطرح مجموعة من التحديات، تتعلق أساساً بـ: البنية التحتية التكنولوجية، تأهيل الموارد البشرية، الأمن السيبراني، وغياب الثقافة الرقمية. وهو ما يتطلب وضع استراتيجية متكاملة لضمان نجاح هذا التحول الرقمي، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

وانطلاقاً من أهمية الموضوع، تسعى هذه المذكرة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء المؤسسة، من خلال التركيز على أهم مؤشرات الإدارة الرقمية مع التعرف على أهم

المشكلات التي تواجه أو تعرقل التعليم الجامعي. ومن خلال ما تم تقديمه فقد قمنا بتقسيم دراستنا الى 4 فصول:

تتناول **الفصل الأول:** الاطار المفهمي للدراسة حيث تضمن الإشكالية، اسباب اختيار الموضوع، اهمية واهداف الدراسة، وتحديد اهم مفاهيم الدراسة كذلك التطرق الى اهم الدراسات السابقة، المقاربة النظرية التي اعتمدنا عليها في دراستنا ومناقشتها.

اما **الفصل الثاني** حمل عنوان ماهية الإدارة الرقمية تناولنا فيه كل ما يتعلق بالإدارة الرقمية من خصائص وأهمية وأهداف، متطلباتها وتطبيقاتها، بالإضافة الى المعوقات.

اما **الفصل الثالث** خاص بالمشكلات الإدارية في التعليم الجامعي تناولنا فيه التعليم الجامعي والنظام الإداري، مشكلات التعليم الجامعي، دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي.

و **الفصل الرابع** خصصناه للجانب الميداني حيث تناولنا فيه مجالات الدراسة ثم المنهج المعتمد، العينة، ادوات الدراسة، عرض وتحليل بيانات الدراسة، نتائج الدراسة، واخيرا خاتمة الدراسة اضافة الى التوصيات وقائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول: الاطار المفهمي للدراسة

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها

رابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

خامساً: المقاربة النظرية

سادساً: الدراسات السابقة

تمهيد

يعتبر الفصل الاول من اي دراسة والذي يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة، الركيزة الأساسية التي يقوم عليها اي بحث علمي، وانطلاقا على هذا الاساس سوف نقوم بالتعرف على الاساسيات المنهجية التي تسير على اثرها الدراسة، بداية من طرح الاشكالية والتطرق الى التساؤلات الفرعية وكذلك اسباب اختيار موضوع الإدارة الرقمية ودورها في حل مشكلات التعليم الجامعي مع ذكر اهداف الموضوع واهميته، وصولا الى الدراسات السابقة والمقاربة النظرية وواجه الاستفادة منها. كذلك اهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة وتعريفها.

أولاً: الإشكالية

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة، فرضتها التكنولوجيا حين أصبحت الرقمنة ركيزة أساسية في التطور التكنولوجي المتسارع. الأمر الذي انعكس على مختلف التنظيمات الاجتماعية ومنها المؤسسات الجامعية وقد أصبح توظيف التكنولوجيا الرقمية أحد أهم ملامح العصر الحديث، حيث تسعى المؤسسات إلى استخدام أساليب إدارية حديثة تواكب التحولات الرقمية وتساهم في تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة، وفي هذا السياق يهتم علم اجتماع تنظيم وعمل بدراسة كيفية تسيير التنظيمات الاجتماعية، ومنها الجامعة والعلاقات والآليات التي تحكم سير العمل داخلها، خاصة في ظل التحولات الرقمية التي غيرت أنماط الإدارة التقليدية، ومن هذا المنطلق أصبحت الإدارة الرقمية أحد المداخل الحديثة التي تعتمدها الجامعات من أجل تطوير أساليب التسيير وتحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

وتعد الإدارة الرقمية أحد أهم الأساليب الإدارية المعاصرة التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إنجاز الأعمال الإدارية وتسهيل عملية اتخاذ القرار، فهي تسهل في تسريع الإجراءات وتحسين التواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية إضافة إلى تعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية، وتتجلى الإدارة الرقمية من خلال عدة مؤشرات مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية في تسيير شؤون الطلبة، توفير قواعد البيانات الرقمية، اعتماد المنصات التعليمية والإدارية الإلكترونية، إضافة إلى سرعة تبادل المعلومات داخل الجامعة وهو ما يجعل الإدارة الرقمية أداة مهمة لتحسين فعالية التنظيم الجامعي.

في المقابل يواجه التعليم الجامعي العديد من المشكلات التي تؤثر على فعاليته وإدائه، سواء كانت مشكلات تنظيمية أو تعليمية أو إدارية ومن بين هذه المشكلات: البطء في الإجراءات الإدارية، ضعف التواصل بين الإدارة والطلبة، صعوبة الوصول إلى المعلومات، إضافة إلى بعض الصعوبات المرتبطة بتسيير العملية التعليمية، وتؤثر هذه المشكلات بشكل مباشر على جودة التعليم الجامعي وعلى مستوى الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة، مما يدفع المؤسسات الجامعية إلى البحث عن حلول تنظيمية حديثة قادرة على الحد من المشكلات وتحسين سير العمل داخل الجامعة.

وانطلاق مما سبق وما تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسة الجامعية برزت الحاجة الى دراسة مدى مساهمة الإدارة الرقمية في معالجة مختلف المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي، خاصة في ظل سعي الجامعات الى تحسين جودة التعليم وتطوير اساليب التسيير الاداري، وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي؟

ويتفرع عن هذا الاشكال الاسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسة الجامعية ؟
- (2) ما اهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي داخل المؤسسة الجامعية؟
- (3) ما اهم مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة في تسيير العمل داخل الجامعة؟
- (4) الى اي مدى تسهم الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي وتحسين سير العمل داخل الجامعة؟

الفرضية العامة

- توجد علاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية وحل مشكلات التعليم الجامعي داخل المؤسسة الجامعية.

الفرضيات الفرعية

- تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسة الجامعية.
- وجود مشكلات يعاني منها التعليم الجامعي داخل المؤسسة الجامعية.
- وجود مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة في تسيير العمل داخل الجامعة.
- مساهمة الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي.

ثانيا: اسباب اختيار الموضوع

- ارتباط الموضوع بتخصص علم اجتماع التنظيم والعمل الذي يهتم بدراسة التنظيمات واساليب تسييرها.
- وجود مشكلات تواجه التعليم الجامعي مثل البطء وصعوبة الوصول للمعلومات.
- سعي الجامعات الى مواكبة التحولات الرقمية وتحديث اساليب السير الاداري.
- الحاجة الى ابراز دور الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية والادارية في الجامعة.
- محاولة الاسهام في تقديم دراسة علمية يمكن ان تفيد القائمين على تسيير المؤسسات الجامعية في تطوير العمل الاداري.

ثالثا: اهداف الدراسة واهميتها:

1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف العلمية من اهمها:

- التعرف على مفهوم الادارة الرقمية واهميتها داخل المؤسسات الجامعية.
- الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل الجامعة.
- التعرف على اهم مشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي.
- ابراز دور الإدارة الرقمية في الحد من مشكلات التعليم الجامعي وتحسين الاداء الاداري.
- المساهمة في تقديم تصور علمي حول اهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تطوير التسيير داخل المؤسسة الجامعية.

2. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية من هذه الدراسة من جانبين وهما: الأهمية العلمية والاهمية العملية.

أ. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناول موضوع الإدارة الرقمية الذي يعد من الموضوعات الحديثة في مجال الدراسات التنظيمية، حيث تسعى هذه الدراسة الى اثراء المعرفة العلمية في مجال علم اجتماع تنظيم والعمل من خلال دراسة دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي وتحسين فعالية التنظيمات الجامعية التي تعاني منها.

ب. الأهمية العملية:

تمكين القائمين على تسيير الجامعات من الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير الاداء الاداري وتحسين جودة الخدمات التعليمية وتقليل المشكلات التنظيمية.

رابعاً: تحديد المفاهيم

تعتبر هذه الخطوة هي اهم الخطوات لضبط موضوع الدراسة من خلال تحديد اهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع السوسيولوجي، حيث انه تم تحديدها نظرا لأهميتها الكبيرة في تحديد مسار البحث في مراحله اللاحقة ومنه حاولنا تسليط الضوء على جملة من المفاهيم الاساسية نذكر منها:

التعريف بمفاهيم الدراسة

أولاً: تعريف الدور

الدلالة الاصطلاحية للدور

لقد اختلف العديد من العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الدور حيث نجد العديد من التعريفات من بينها:

تعريف لينتون (Linton) الدور هو مجموعة من النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، ويحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة¹.

تعريف موري (Moreno) يمثل الدور تجربة خارجية بين الافراد تفرض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، الدور هو تصرف مزدوج فهو منبه وفي نفس الوقت استجابة، وبذلك يحدد تصرفين متتابعين لدى الفرد، اذ ان ادراك الدور يعني تعيين المنبه والاجابة عليه².

ويعرف الدور بانه "الجانب الديناميكي لمركز الفرد او وضعه او مكانته في الجماعة، ويفهم من هذا التعريف ان الفرد يشغل عدة مراكز في جماعته حسب مكانته، فيصبح للكان جانب ديناميكي متحرك يسمى الدور ويعرف بانه وظيفة الفرد في الجماعة اي الوظيفة التي يؤديها الفرد في موقف اجتماعي معين³.

¹ - حورية بن عياش: صراع الأدوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ضوء بعض التغيرات الشخصية (السن، المستوى التعليمي، صورة الذات، رسالة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 1994/1995، ص 18

² - المرجع نفسه: ص 19.

³ - محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص

التعريف الاجرائي للدور:

الدور هو الوظيفة او المهمة التي يقوم بها الفرد في المجتمع اتجاه موقف معين او من اجل تحقيق هدف معين.

ثانيا: تعريف الإدارة

لغة

تعتبر كلمة ادارة للفعل ادار ويقال ادار -يدير -ادارة فهو مثير واسم المفعول منه :مدار، ويقال ادار التجارة، اي تعاطاها، وتداولها من دون تأجيل¹.

التعريف الاصطلاحي :عرفها فريديريك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في اوائل القرن العشرين الإدارة بانها" :التحديد الدقيق لما يجب على الافراد عمله، ثم التأكيد من انهم يقومون بهذه الاعمال بأفضل واكفاً الطرق "ويعرف ارنست دال الإدارة بانها" :تنفيذ الاعمال عن طريق الاخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين²."

التعريف الاجرائي للإدارة:

الإدارة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم على مستوى الجامعة من اجل تحقيق هدف معين او مجموعة من الاهداف من اجل سيرورة العمل داخل الجامعة.

ثالثا: الرقمنة

لغة: دل مادة رقم في معاجم اللغة العربية على جملة من المعاني اهمها التعجيم والشين والكتابة والخلط، ويقول ابن منظور " :الرقم والترقيم وتعجيم الكتاب، ورقم الكتاب يرقمه رقما اعجمه وسينه وكتاب مرقوم، اي قد بينت حروفه بعلامتها من التنقيط وقوله عز وجل}{كتاب مرقوم {كتاب مكتوب

¹ - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الانصاري: لسان العرب، دار صادر المكتبة الإسلامية، بيروت، 2010، ص 324.

² - إبراهيم طلعت، إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 57.

والمرقم القلم.....والرقم، الكتابة والختم.....والرقم: مخطط من الوشي.....ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خطته¹.

اصطلاحا:

الرقمنة هي العملية التي يتم فيها تحويل المواد غير الرقمية (الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، والمواد البصرية) التي تشكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق المساحات الضوئية أو أي معدات أو أجهزة أخرى².

التعريف الاجرائي: هي مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يقوم من خلالها تحويل المعلومات والوثائق والخدمات من الشكل الورقي الى الشكل الرقمي باستخدام تقنيات حديثة ورقمنة العملية التعليمية على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

تعريف الإدارة الرقمية

هي مصطلح اداري يقصد به عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المصالح الادارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا الى تحقيق اهداف الإدارة الجديدة، وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية وانتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير³.

وهي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الادارية الخاصة بالمنشآت بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة الكفاءة وفعالية الاداة بالمنشآت، وهي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الاعمال والاسراع بهذا الاداء وايجاد الية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الاخرى والعمليات⁴.

¹ - بن دادي هشام: رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022، ص 12.

² - بن دادي هشام: مرجع سابق، ص 12.

³ - علوطي لمي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المركز الجامعي بـ بن فارس المدينة، الجزائر، 2008، ص 144.

⁴ - المرجع نفسه: ص 146.

وحسب ما عرفها البنك الدولي هي مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، المؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق افضل في الوصول الى المعلومات وزيادة شفافية وتعزيز المجتمع المدني¹.

التعريف الاجرائي للإدارة الرقمية

يمكن القول أن الإدارة الرقمية المقصودة في هذه الدراسة هي الادارة الجامعية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، والتي تستخدم منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى حل مشكلات التعليم الجامعي وتحويل العمل الاداري في الجامعة من اليدوي الى ادارة باستخدام تقنيات الحاسوب الالكتروني وكذلك استخدام منصات الكترونية لتسهيل عملية التواصل بين كل من الإدارة والاساتذة والطلبة، حيث تقوم على امكانيات تركز على استخدام نظم المعلومات وتقنياتها تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وباقل تكلفة.

رابعا: تعريف المشكلة

الاصل اللغوي

مشتق من الفعل اشكل ويقول اشكل عليه الامر اي التبس واختلط.

المعنى اللغوي تدل على الالتباس والغموض والاشتباه².

اصطلاحا: هي عائق او صعوبة تحول دون تحقيق الاهداف او هي سؤال مطروح يتطلب حلا². المنظور الفلسفي والمنطقي: هي قضية تنطوي على التباسات او مغلقات تثير نوعا من الحيرة الفكرية وتتطلب بحثا وتأملا لاستجلاء غموضها.

¹ - عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009، ص 14.

² - معجم الوسيط: مجمع اللغة العربية بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، معهد البحوث الالكترونية، 2006، ص 264.

المنظور العلمي (مشكلة البحث): هي موضوع او تساؤل يصوغه الباحث ليعبر عن فجوة معرفية تحتاج الى دراسة وتحليل لردمها¹.

التعريف الاجرائي:

المشكلة هي عبارة عن التباس او حالة من الغموض حول موضوع الإدارة الرقمية ودورها في حل مشكلات التعليم الجامعي تحتاج الى حل، او الى تحقيق الهدف من الإدارة الرقمية ومعرفة جميع الجوانب المهمة بالموضوع.

خامسا: تعريف التعليم:

يشنق مفهوم التعليم في اللغة العربية من الجذر الثلاثي ع ل م الذي يدل على المعرفة والادراك يقصد به اكتساب الفرد العلم والمعرفة وجعله على دراية بشيء لم يكن يعلمه من قبل سواء من خلال التلقين او الارساء او التوجيه، كما يرتبط التعليم بعملية نقل المعلومات وتنمية الفهم لدى المتعلم².

التعريف الاصطلاحي

هو عملية يتم فيها بذل جهد من قبل المعلم ليتفاعل مع طلابه ويقدم علما مثمرا وفعالا من خلال التفاعل المباشر بينه وبين الطلاب وقد يحدث التعليم داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وهو عملية شاملة فيشمل على مهارات ومعارف وخبرات كالسباحة وقيادة السيارات.....

عملية التعليم لكي تتجح لديها اركان فالتعليم هو العملية المنظمة التي يمارسها المعلم بهدف نقل ما له من معارف ومعلومات الى المتعلم³.

¹ - جمال عبد الفتاح: مهارات الحياة الاسرة والمجتمع، التربية والتعليم: مفاهيم ونظم تربوية، 2006، ص 182.

² - ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري: مرجع سابق، ص 324.

³ - سعيدي منال وسام: محاضرات مقياس تعليمية للغة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص أدب عربي حديث ومعاصر، ص 6.

التعريف الاجرائي

هو كل خطوة او نشاط مدروس يتم اكتسابه من اجل تغيير دائم في سلوك الانسان وتعلم خبرات ومهارات جديدة حيث يمكن ملاحظتها وقياسها وتكون باستخدام مواد تعليمية.

سادسا: تعريف الجامعة

تعتبر الجامعة معقل الفكر الانساني في ارفع صوره ومستوياته وموطن نمو المعرفة والخبرة والابداع في شتى العلوم، ومخبرا للتطبيقات العلمية المختلفة، مكانا خصبا لنمو القيم الإنسانية والوطنية والحفاظ عليها¹.

ولقد ارتبط مفهومها في كثير من الاحيان بالمعرفة فهي اصل المجتمعات المعاصرة في امدادها بالإطارات الكفوة علميا ومعرفيا وفنيا والتي يعول عليها لقيادة التنمية في مختلف مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية....وصارت هذه المجتمعات تحرص على الحاق اكبر عدد من ابنائها بالمؤسسات الجامعية².

وحسب عبد العزيز صقر فان مصطلح الجامعة مأخوذ من الكلمة اللاتينية Universitas وتعني الاتحاد الذي يضم ويجمع اقوى الاسر في مجال السياسة في المدينة من اجل ممارسة السلطة. وقد استخدمت الجامعة لتتل على تجمع الاساتذة والطلاب بمختلف البلاد والشعوب، حيث جاء هذا التجمع على غرار الاتحادات الصناعية والحرفية التي كانت تقوم بدور تعليمي مهم في العصور الوسطى³.

وقد تعددت تعاريف الجامعة حسب دورها ووظيفتها واهدافها، فتعرف الجامعة بانها هي المصدر الاساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمنهما كانت اساليب التكوين وادواته، فان المهمة الاولى للجامعة ينبغي ان تكون دائما هي التوصل الخلاق للمعرفة

¹ - بواب رضوان: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، قراءة مفاهيمية ونظرية، جامعة جيجل، 2021، ص 29.

² - المرجع نفسه: ص 30.

³ - الغريب عبد العزيز صقر: الجامعة والسلطة، ط1، العالمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 49.

الاساسية في مجالاتها النظرية والتطبيقية وتهيئة الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها ان يحقق المجتمع اي تنمية حقيقية في الميادين الاخرى¹.

التعريف الاجرائي للجامعة:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الجامعة هي عبارة عن مؤسسة تعليمية لديها وظيفة معينة وهي التدريس واعداد البحوث العلمية من اجل نشر الثقافة والمعارف وكذلك هي تعمل على تنمية القدرات الفكرية والعقلية للطلاب، من اجل تكوينهم قبل اندماجهم في كل المجالات كل حسب تخصصه فهي المحيط الذي يتم فيه جميع التفاعلات البيداغوجية (استاذ، طالب، الإدارة).

سابعا: التعليم الجامعي

ان التعليم الجامعي هو كل انواع التعليم التي يأتي بعد التعليم الثانوي أو ما يعادله ويعرفه الغامدي وعبد الجواد على انه: "مرحلة التخصص العلمي في كافة انواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ وتنمية المواهب وسدا لاحتياجات المجتمع المختلفة وحاضره ومستقبله بما يساير التطوير المفيد الذي يحقق اهداف الامة وغاياتها"².

ويعد هذا النوع من التعليم احد دعائم الوشية التي يركز عليها نمو الاقتصاد وتقدم المجتمع فيقدر كفاءة التعليم الجامعي يكون تقدم المجتمع ورقيه ورفاهيته، ويعتبر عضو هيئة التدريس محور العملية التعليمية، وهو المنوط اليه اعداد القادة والمتخصصين والكوادر الفنية بالجامعة³.

ويعرف ايضا بانه المرحلة التي تلي التعليم الثانوي بصدد حصول المتعلم على شهادة البكالوريا تقدمه المؤسسات الجامعية والمعاهد العليا، هدفه تلقين الطالب كل انواع المعلومات والمعارف التقنية حتى

¹ - العياشي منصر: أي غد لعلم الاجتماع، الجزائر، الجامعة اليوم، 1998، ص 49.

² - الغامدي هوان، عبد الجواد نورالدين: تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية الرياض، مطبعة سكية التربية العربية لدول الخليج، 2006، ص 221.

³ - بوابة رضوان: مرجع سابق، ص 31.

يكون الفرد ايجابيا مساهما في المجتمع والتعليم العالي الافتراضي اصبح في عصر التكنولوجيا الاعلام الاتصال مفتاحا هاما ومحركا اساسيا لنجاح اي دولة في العالم¹.

التعريف الاجرائي

يمكن تعريف التعليم الجامعي على انه مجموعة من الانشطة والعمليات التعليمية والتكوينية التي تعتمد على المؤسسات الجامعية للطلبة من خلال برامج وابحاث منظمة اكاديميا التي تمارس جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من خلال توظيف وسائل وتقنيات رقمية في التسيير والتدريس ومتابعة الخدمات الجامعية بهدف تحسين الاداء الجامعي وحل مشكلات التعليم الجامعي.

خامسا: المقاربة النظرية

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المقاربات النظرية وهي الطريقة للاقترب من الظاهرة المعنية وتحليلها ويكون ذلك بالاستناد على عامل او متغير قد تم تحديده مسبقا وهذه المداخل تهدف لتقريب الباحث من موضوع الدراسة دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي.

- وتعرف المقاربة النظرية بانها "مجموعة من العلاقات التي تفسر ظاهرة التفاعل في احدى الانشطة التي يمارسها الانسان الفرد والجماعات الاجتماعية والمجتمع بوجه عام، فهي علاقات تفاعلية متبادلة بين الفرد والجماعة والمجتمع في اطار ظواهر التفاعل الفيزيقي والاجتماعي داخل البيئة الاجتماعية وتعبر عن مجموعة من المعايير والأيدولوجيات والقيم التي تمثلها هذه البيئة لتفسير ما يحدث داخلها، ومن الطبيعي ان المعايير والأيدولوجيات والقيم باختلاف البيئات والمجتمعات، كما تختلف ايضا في البيئة الواحدة باختلاف الزمان².

وقبل التطرق الى الجزء النظري للدراسة لابد علينا التطرق الى النظريات التي يركز عليها موضوع بحثنا ومن اهم هذه النظريات نذكر:

¹ - بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2022، ص 69.

² - لطفي طلعت إبراهيم كمال عبد الحميد الريان: النظرية المعاصرة في علم اجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 179.

1. النظرية البنائية الوظيفية:

المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية:

منذ نهاية الثلاثينيات وبداية الأربعينيات تبلورت الوظيفية كنظرية وتصور يوجه عمليات البحث في علم الاجتماع الغربي و ذلك عندما نشر "تالكوت بارسونز" كتابه بناء الفعل الاجتماعي 1937، وتقوم النظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات السوسيولوجية على عدد من المقولات أو الأفكار الأساسية في فهم الواقع الاجتماعي وتفسيره.

النسق الاجتماعي: يعتبر مفهوم النسق الاجتماعي من المفاهيم المركزية للنظرية البنائية الوظيفية التقليدية أو المعاصرة. وهذا ما يظهر في تحليلات "تالكوت بارسونز" وذلك بالنظر الى المجتمع على انه بناء اجتماعي يتكون من الأنساق الفرعية المتبادلة وظيفيا مثل النسق الاقتصادي والسياسي والديني...، كما حاول "بارسونز" وغيره من رواد البنائية الوظيفية من امثل "روبرت ميرتون" أن يعرض لأهم العوامل والمتطلبات.¹ الوظيفية التي تساهم في عملية استقرار النسق الاجتماعي والمجتمع، واستمرار توازنه وبقائه، وهذا ما جعل فكرة النسق ترتبط بمقولات أخرى مثل: التوازن والتكامل والتكيف.

كما جاءت فكرة النسق الاجتماعي من تحليلات البيانية الوظيفية التقليدية عند دوركايم سبنسر بارتو وفيبر وخاصة عندما ركزوا على دراسة علاقة النظم الاجتماعية بعضها ببعض ونقدا ما جاء على سبيل المثال في تحليلات دوركايم للنسق القانوني وعلاقته بالنسق السياسي أو الديني أو الاقتصادي وهذا ما ظهر في نظرية التضامن الاجتماعي (social solidarity theory) كما سعى كل من بارسونز وميرتون وغيرهم الاستعانة بتحليلات الوظيفية التقليدية خاصة عندما حاولوا التركيز على دراسة فكرة المجتمع أو النسق الاجتماعي المعياري وحاجة الأفراد في المجتمعات الحديثة إلى وجود يتسم بتحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي .

وقد حرص رواد النظرية البنائية التقليدية والمعاصرة على تحليل فكرة البناء الاجتماعي وتطوره تاريخيا وذلك بدراسته وتحليله من منظور تاريخي "مالينو فسكي" و"راكليف براون" وغيرهم ممن استخدموا

⁽¹⁾ خالد حامد : مدخل إلى علم الاجتماع ، جسر للنشر و التوزيع ، ط3 ، المحمدية ، الجزائر ، 2015 ، ص 98.

فكرة البناءات والأنساق الاجتماعية وخاصة عند اهتمامهم بطبيعة العلاقات المتبادلة¹ بين الأنساق والنظم الاجتماعية مثل الأسرة والمدرسة والدولة والاقتصاد وغيرها من مكونات البناء الاجتماعية والتي يقوم كل منها بتحقيق وظائف وإشباع حاجات معينة . وفي ضوء ذلك ركز "بارسونز" على ضرورة وضع ما يعرف بالمتطلبات الوظيفية والتي تكمن داخل عمليات أربعة² وهي التكيف، تحقيق الهدف، التكامل، والمحافظة على بقاء النمو وذلك ليؤكد علاقة الأنساق الفرعية بالنسق الأكبر (المجتمع) .

التكيف يتطلب النسق التكيف مع البيئة التي تحيط به وأن يقوم أيضا بتأمين مجموعات من الوسائل المادية والمعنوية الضرورية لحياة أعضاء النسق.

تحقيق الهدف وذلك بتحديد الأولويات أو الضروريات اللازمة لتحقيق أهداف المجتمع أو النسق وذلك عن طريق التنسيق بين مجموعة المدخلات والموارد اللازمة والعمل على استخدامها بصورة مثلى لتحقيق حاجات وأهداف النسق .

التكامل أن مكونات النسق سواء كانوا الأفراد أو الجماعات أو النظم الفرعية لا بد أن يتكاملوا من أجل تحقيق الأهداف العامة وإنجاز الوظائف وذلك باعتبارهم أجزاء من البناء الاجتماعي .

المحافظة على النمط وإدارة التوتر أكد "بارسونز" على أهمية المحافظة على النمط وذلك عن طريق طرح عدد من الخصائص والسمات العامة التي تتمثل في المهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية والسمات الشخصية للقيادات والأعضاء مع ضرورة الالتزام أيضا بمنظومة القيم الاجتماعية التي تساهم في خفض معدلات التوتر أو التصدع التي قد تنشأ خلال عمليات التفاعل الاجتماعي .

وقد اهتم رواد البنائية الوظيفية المعاصرة بمشكلات الصراع كحقيقة تجاهلها البنائية التقليدية، وشكلت نقطة ضعفها، لأنها اعتبرت التكامل والتوازن هما الميزة الوظيفية للبناء الاجتماعي، وهذا ما أشار إليه في تصوراتهِ حول المحافظة على النسق وإدارة التوتر، ونجده كذلك عند "روبرت ميرتون"³

¹ خالد حامد مرجع سابق . ص 100 .

² المرجع نفسه ، ص 101 .

³ المرجع نفسه، ص 102

الاسقاط النظري:

من خلال معرفة أهم المفاهيم النظرية للنظرية البنائية الوظيفية التي تحدد بها دور او الفعل الاجتماعي الذي يقوم به الافراد داخل المجتمع من اجل تحقيق هدف معين، فهي تعتبر الجامعة عبارة عن نسق فرعي يدخل في اطار النسق الاجتماعي الأكبر والاشمل كالمجتمع حيث ان لهذا النسق اربع أنماط بحسب بارسونز تحقيق الهدف والملائمة او التكيف ثم التكامل ان الإدارة الرقمية جاءت بدور تقوم به من اجل تحقيق هدف معين وهو التخلص من النظام القديم السابق والتكيف مع كل ما هو جديد من اجل الوصول الى الصورة الكاملة والمثالية نوعا ما.

3. نظرية الاستخدامات والاشباكات:

تهتم نظرية الاستخدامات والاشباكات بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة منظمة وظيفية، فخلال عقد الاربعينيات من القرن العشرين ادى ادراك العواقب والفروق الفردية والتباين الاجتماعي على ادراك السلوك المرتبط بوسائل الاعلام وكان ذلك تحولا من رؤية الجماهير على انها عنصر سلبي غير فعال الى رؤيتها على انها فعالة، وانتقاء افرادها لوسائل ومضمون مفصل من وسائل الاعلام¹.

تعريف الاستخدام في اللغة هو :استخدام استخداما، اتخذ شخص خادما ومنه يخدمه خدمة فهو خادم . اما الاشباكات في اللغة فهي :مأخوذة من الشبع (سكر الشيء) وتدل على الاتملاذ في اكل وغيره . وامرأة شبعى الذراع من السنا فهي ضخمة، وتشبع العقل اي وافر، والشبع من يرى انه شبعان².

وتعرف نظرية الاستخدامات والاشباكات :بانها تعرض الجمهور لمواد اعلامية لإشباع رغبات معينة استجابة لدوافع الحاجات الفردية.

فروض هذه النظرية :تتلخص فيما يلي³:

جمهور المتلقين هو جمهور نشيط واستخدامه لوسائل الاعلام والاتصال هو استخدام موجه لتحقيق اهداف معينة.

¹ - باديس مجاني، مرابط فريد: نظريات الاتصال، ط1، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 32.

² - منال علال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 170.

³ - عزالدين آسية، فنيس وسيلة، حلاس أمينة: آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمه، 2022-2023، ص 17.

- يمتلك اعضاء الجمهور القدرة على تحديد احتياجاتهم وتحديد الوسائل المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات وتتحكم في هذه العوامل الفروق الفردية وعوامل التفاعل الاجتماعي وتنوع الحاجات.
- الفروق الفردية للأفراد هي التي تتحكم في حاجياتهم واختيارهم لوسائل الاعلام ووسائلها.
- التأكيد على ان الجمهور هو الذي يستخدم وسائل الاتصال وليست وسائل الاتصال هي التي تستخدم الافراد.

الانتقادات الموجهة للنظرية¹

1. ادعاء المدخل ان الجمهور يختار الوسيلة لما يحققه المضمون بحرية تامة وبناء على الاحتياج قوة وهو امر ربما يكون مبالغ فيه ان هناك عوامل اجتماعية واقتصادية قد تبطل ذلك دون تحقيقه فهذه العوامل تحد من استفادة الفرد من التكنولوجيا الاعلامية المتقدمة.
2. كما ان عدم توفير بدائل عديدة من الوسائل الاعلامية يلغي مفهوم الجمهور الايجابي او النشاط الذي يسعى لتحقيق اهداف محددة واشباع حاجات بعينها، كما انه يلغي مبدأ حرية الاختيار فليس كل سلوك اتصالي يوجه حافز، فالكثير من السلوك الاتصالي للجمهور هو سلوك عادي يحدده وجود وسيلة اتصالية واحدة لا يوجد امامها اي مجال للرفض او الاختيار للمضمون الاتصالي المعروض.
3. ان هناك جدلا وتساؤلا حول قياس استخدام المتلقي للوسيلة الاتصالية والكيفية التي يقوم فيها بالقياس وزمن الاستخدام من حيث القياس خلال وقت العرض ام بعده و كثافة ومحدودية المشاركة².

الاسقاط النظري للنظرية

عند الاطلاع على النظرية وفروضها وكذلك الانتقادات الموجهة اليها نجد ان نظرية الاستخدامات والاشباع تتفق مع دراستنا الحالية في مجموعة من النقاط:

¹ - عزالدين آسية، فنيس أمينة، حلاس أمينة: مرجع سابق، ص 18.

² - المرجع نفسه: ص 18.

- ففي دراستنا نحاول معرفة مختلف الاليات والطرق الرقمية المستخدمة في ادارة الجامعة من طرف الموظفين وكذلك الاستاذ والطالب واهم الدوافع التي ادت الى استخدام الرقمنة في الإدارة وما تقدمه هذه الاليات والطرق لهذه الفئة من اجل تحقيق اهدافهم واشباع حاجياتهم المختلفة وهذه تعتبر من اهم ركائز هذه النظرية.
- حيث ان الجمهور النشط هو الموظف او الاداري الذي يبحث عن طريقة أو وسيلة التي تلبي حاجياته من اجل تحقيق اهدافه حيث هذه الوسيلة هي استخدام وسائل دون وسائل اخرى اي ان اختيارهم للرقمنة دون غيرها من اجل فقط تلبية متطلباتهم ورغباتهم.
- بدون ان نعتبر ان هؤلاء الافراد لديهم قدرات متفاوتة كما لديهم كل القدرة على اختيار ما يحتاجونه لإشباع هذه الرغبات حسب مستوى كل واحد منهم وحسب مستوى قيمهم فتكوين فئة دون فئة اخرى يعد عامل اساسي على وجود فئة تستخدم تلك الوسائل دون فئة اخرى ففي هذه الدراسة الجمهور هو الذي يحدد نوع هذه الوسائل وما يحتاجه هو لتحقيق الاشباع المطلوبة ولوصوله الى اهدافه فهو يحتاج الوسيلة ويتفاعل معها لأنه يستفيد منها بدرجة اولى.

3. نظرية انتشار المبتكرات

فرضية النظرية

تقوم هذه النظرية على افتراض ان قنوات ووسائل الاعلام تكون اكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات حيث تكون قنوات الاتصال الشخصي اكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المبتكرات الجديدة.

كما يقترح مدخل انتشار المبتكرات كثيرا عن تدفق المعلومات على مرحلتين الذي يفترض ان الرسائل الاعلامية تصل الى الجمهور عن طريق افراد مميزين على سواهم اكثر اتصالا ونشاطا وتعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم قادة الرأي¹.

¹ - كمال حاج: نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 94.

الاسقاط النظري للنظرية:

تتجسد نظرية انتشار المبتكرات في هذه الدراسة من خلال اعتبار الإدارة الرقمية مبتكراً تنظيمياً وتقنياً تسعى الجامعة إلى نشره وتعميمه بين مختلف الفاعلين. فكلما زاد تقبل أفراد الجامعة واستخدامهم للمنصات والأنظمة الرقمية، زاد انتشار هذا المبتكر داخل المؤسسة. وتفسر النظرية اختلاف مستويات تبني الإدارة الرقمية بين الأفراد، كما تفسر مساهمة هذا الانتشار في تحسين الأداء الإداري والتقليل من المشكلات المرتبطة بالتعليم الجامعي، مثل بطء الإجراءات الإدارية وصعوبة التواصل والوصول إلى المعلومات. وبالتالي فإن نجاح الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي يرتبط بمدى انتشارها وتبنيها من قبل أفراد الجامعة

سادساً: الدراسات السابقة

تقتضي الامانة العلمية من الباحث ان يشير الى دراسات سابقة التي اطلع عليها سواء كانت ملمة بالموضوع او تعرض جزء منه فقط

1. الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى

دراسة ميدانية لنصري بثينة ومقراني رحاب بعنوان دور الرقمنة في تسير شؤون الموارد البشرية دراسة ميدانية لأساتذة جامعة العربي التبسي -تبسة -مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة العربي التبسي -تبسة -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية¹. 2021/ 2022

حيث اندرجت هذه الدراسة تحت السؤال الرئيسي : دور الرقمنة في تسهيل شؤون الموارد البشرية؟ وتندرج الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما طبيعة مساهمة التسيير الرقمي في شؤون الاساتذة؟

¹ - نصري بثينة ومقراني رحاب : دور الرقمنة في تسير شؤون الموارد البشرية دراسة ميدانية لأساتذة جامعة العربي التبسي -تبسة -مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة العربي التبسي -تبسة -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021/ 2022.

2. ما اهم البرمجيات التي تساهم في تنظيم شؤون الاساتذة؟
3. ما درجة مساهمة التجهيزات والوسائل في مساعدة الاساتذة على اداء مهامهم البيداغوجية؟
4. ما درجة مساهمة الاطار المؤهل في تكوين الاساتذة على الاساليب الرقمية لمعالجة ملفاته المهنية؟

وتم وضع فرضيات:

1. يساهم التسيير الرقمي في شؤون الاساتذة.
 2. اهم البرمجيات التي تساهم في تنظيم شؤون الاساتذة بروقراس -موودل. ASJP - PRFU -
 3. تساهم التجهيزات والوسائل المتوفرة في الجامعة في مساعدة الاساتذة على اداء مهامهم البيداغوجية بدرجة عالية.
 4. يساهم الاطار المؤهل في تكوين الاساتذة على معالجة ملفاته المهنية بدرجة عالية.
- حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة مساهمة الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية في جامعة العربي التبسي وخلال اكتشاف طبيعة مساهمة التسيير الرقمي في ادارة شؤون الاساتذة والكشف عن اهم البرمجيات التي تساهم في تنظيم شؤون الاساتذة والتعرف على درجة مساهمة التجهيزات والوسائل المتوفرة في الجامعة على مساعدة الاستاذ على معالجة ملفاته المهنية.
- حيث اعتمدا من خلال هذه الدراسة المدخل النظري على المقاربة البنائية الوظيفية باعتبار ان الرقمنة تندرج من نظام متكامل يركز على مجموعة من الوظائف والادوار واعتمدا ايضا على نظرية النسق الفني الاجتماعي والتحليل الاستراتيجي عن ميشال كورنيه.
- واعتمدا الباحثين على المنهج الوصفي والملاحظة والاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات ميدانيا.
- حيث مجتمع البحث تكون من أساتذة جامعة العربي تبسة كانت عينة عشوائية حيث بلغ عددهم 206 مفردة.

كما توصلوا الى عدة نتائج نذكر منها:

- المساهمة القوية للتسيير الرقمي في مساعدة الموارد البشرية على اداء مهامهم وتلبية حاجياتهم المادية وخصه بالجامعة ويرجع ذلك الى ان فئة من الاساتذة لا يتعاملون بالرقمنة.

- حيث استنتج الباحثين ايضا ان منصة البروقراس ساهمت في تنظيم شؤون الاساتذة خاصة البيداغوجية في رصد النقاط وتسهيل اجراءات المداولات واعلانها ونشرها بين الطلبة وكذلك منصة موودل ساعدتهم بشكل كبير في نشر محاضراتهم والتواصل مع الطلبة ونشر المقالات والاعمال البحثية وانجاز المشاريع.

الدراسة الثانية: دراسة لكل من عزالدين اسيا وقنيش وسيلة، حلاسي أمينة بعنوان اليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة أنموذجا¹.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص الاتصال وعلاقات عامة جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. 2022/2023

حيث تمحورت هذه الدراسة حول الرقمنة التي تعتمد على تكنولوجيا الاتصال الحديثة وهو الامر الذي يحتم على المؤسسات ضرورة تبني هذه العملية خصوصا المؤسسات الجامعية ويكون ذلك بتطبيق مجموعة من الاسس لضمان ذلك.

التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

ما هي اليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها؟

وقد انبثقت عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- فيما تتجلى مظاهر الرقمنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 08 ماي 1945 قالمة ؟
- فيما تتمثل الاليات والتقنيات المستخدمة في رقمنة التعليم العالي؟
- فيما تتمثل امكانيات الجامعة الجزائرية لمواكبة الرقمنة وتجسيدها في هيكلها البيداغوجي والاداري؟

¹ - عزالدين اسيا وقنيش وسيلة، حلاسي أمينة : اليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص الاتصال وعلاقات عامة جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2022/2023.

- ما هي الصعوبات والتحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية في تطبيق الرقمنة؟

ومن اهداف هذه الدراسة:

- عرض المفاهيم الاساسية المتعلقة بالرقمنة والتعرف عليها.
- التعرف على ميزات الرقمنة ومجالات استخدامها بالنسبة للطالب، الاستاذ، والموظف الاداري.
- التعرف على مختلف اليات الرقمنة وكيفية تجسيدها في الجامعة الجزائرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عرض الصعوبات المختلفة التي يمكن ان تواجه كل من الطلبة والاساتذة والادارة في التطبيق والعمل باليات الرقمنة.
- حيث اعتمدوا الباحثين في هذه الدراسة في مقاربتهم النظرية على نظرية الاستخدامات والاشباع ونظرية انتشار المبتكرات باعتبار ان الرقمنة هي ابتكار حديث وجديد يتم تبنيه من اجل اشباع حاجياتهم ورغباتهم لأجل تحقيق الاهداف التي يريدون الوصول اليها .حيث يتم تبني هذه التقنية الحديثة من قبل مجموعة عكس مجموعة اخرى وهذا يكون حسب تفاوت التكوين الثقافي للأشخاص.

كما اعتمدوا على المنهج منهج دراسة الحالة الذي يتلائم مع طبيعة دراستهم لم يوفر لهم ادوات لجمع مختلف المعلومات سواء كانت نظرية او ميدانية حول موضوع الدراسة و بالنسبة لأدوات جمع البيانات الاستبيان والمقابلة لجمع المعلومات ميدانيا.

في حين مجتمع الدراسة وعينتها من اساتذة واداريين وطلبة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8ماي 1945 حيث كانت عينة غير احتمالية الا انها تحقق هذه الدراسة المتمثلة في 70 طالب وطالبة ومقابلة مع نائب عميد الكلية وتم توزيع استمارة استبيان الكتروني للأساتذة البالغ عددهم 20 فردا.

وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- استخدام الرقمنة في قطاع التعليم هو الثورة الحديثة في اساليب وتقنيات التعليم والتي تسخر احدث ما تتوصل اليه التقنية من الاجهزة وبرامج في عملية التعليم والجزائر احد الدول التي شخصت رقمنة جامعاتها من خلال مشاريع من طرف وزارة التعليم العالي.

- وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تعرقل تطبيق الرقمنة في الجامعات الجزائرية.
- تساهم الرقمنة الادارية المستحدثة في عمل الإدارة من خلال تسهيل بعض العمليات البيداغوجية للطلاب وتوفير المعلومات من اجل توفير البيئة التحتية الالكترونية.
- عدم وجود التكوين والدورات التدريبية للطلبة مما يعيق استخدام الطلبة المنصات التعليمية الحديثة وخاصة الرسمية واللجوء الى منصات اخرى بديلة لها.
- لجوء الاساتذة الى استخدام بدائل عن المنصات التعليمية الاكاديمية للتواصل مع الطلبة وذلك بسبب عدم تكوين الطلبة وكذلك نقص تدفق الانترنت.

2. دراسة عربية:

الدراسة الأولى: دراسة أمانى محمود علي السيد: التعليم الجامعي في مصر: مقتضيات الرقمنة واقتصاديات المعرفة: مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2022.¹

الدراسة هدفت الى تحديد متطلبات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي في مصر واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب دلفي عبر عدة جولات من الخبراء وتوصلت الى نجاح الرقمنة، يرتبط بعدة عوامل وكان السؤال الرئيسي: ما متطلبات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي في مصر في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما الاطار المفاهيمي للرقمنة في التعليم الجامعي؟
- ما ابرز متطلبات التحول الرقمي في الجامعات؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي؟
- ما التصور المقترح لتفعيل الرقمنة في الجامعات المصرية؟

أهداف الدراسة:

- تحديد مفهوم الرقمنة وأبعادها في التعليم الجامعي.

¹ - أمانى محمود علي السيد: التعليم الجامعي في مصر: مقتضيات الرقمنة واقتصاديات المعرفة: مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2022

- الكشف عن متطلبات تطبيق الرقمنة داخل الجامعات.
- التعرف على ابرز المعوقات التي تحد من تطبيقها.
- تقديم تصدر مقترح لتفعيل التحول الرقمي في ضوء اقتصاد المعرفة.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج المهمة ابرزها:

- ان نجاح الرقمنة في التعليم الجامعي يتطلب توفير كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام التكنولوجيا.
- ضرورة تطوير النسبة التحتية الرقمية (الانترنت، الأنظمة، الشبكات)
- أهمية التكوين والتدريب المستمر للعاملين في المجال الإداري والاكاديمي.
- وجود معوقات تنظيمية وتقنية تعرقل تطبيق الرقمنة.
- التأكيد على أن التحول الرقمي ليس مجرد ادخال تكنولوجيا بل هو تغيير شامل في أساليب العمل والإدارة.

الدراسة الثانية:

دراسة عبد الله بن محمد الزهراني (2021) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات"¹

• السؤال الدراسة الرئيسي

ما دور الإدارة الإلكترونية (الرقمية) في تطوير الأداء الإداري في الجامعات؟

• الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات؟
2. ما دور الإدارة الرقمية في تحسين كفاءة الأداء الإداري؟
3. ما أبرز المشكلات التي تساهم الإدارة الرقمية في حلها داخل الجامعة؟
4. ما المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية؟
5. ما السبل المقترحة لتفعيل الإدارة الرقمية في المؤسسات الجامعية؟

¹ - عبد الله بن محمد الزهراني: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات، 2021

• أهداف الدراسة

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات
- إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري
- تحديد المشكلات التي يمكن حلها من خلال الرقمنة
- الكشف عن المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الرقمية
- تقديم مقترحات لتطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن:
- هناك تفاوت في تطبيق الإدارة الرقمية داخل الجامعات نسبة معتبرة من العاملين تعاني من صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية.

• أبرز المشكلات تمثلت في:

- ضعف التكوين والتدريب
- نقص الكفاءات المتخصصة
- ضعف الإنترنت والتجهيزات
- وجود اتجاهات إيجابية لدى المستخدمين نحو الرقمنة رغم هذه الصعوبات
- تأكيد أغلب الباحثين على أن الإدارة الرقمية تساهم في حل مشكلات التعليم الجامعي خاصة في:

- تسهيل التسجيلات
- تحسين الوصول إلى المعلومات
- دعم التعلم عن بعد

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلعنا على الدراسات السابقة لاحظنا وجود تفاوت أو تشابه في:

• من حيث الأهداف:

هدفت هذه الدراسات لمعرفة دور الرقمنة في تسهيل شؤون الموارد البشرية في الإدارة، مثل دراسة لنصري بثينة ومعراني رحاب ودراسات أخرى تهدف الى معرفة آليات الرقمنة والجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، لكل من عزالدين آسيا وقنيش وسيلة، حلاسي أمينة وكذلك دراسة عبد الله محمد الوهراني دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات وكذلك دراسة أخرى تهدف الى معرفة متطلبات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي في مصر في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة لأماني محمود في حين تهدف دراستنا الى معرفة: دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي.

• من حيث النتائج:

كانت نتائج الدراسات متقاربة نوعا ما مع دراستنا مثل دراسة أماني محمود السيد التعليم الجامعي في مصر، توصلت الى:

- نجاح الرقمنة في التعليم الجامعي يتطلب توفير كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام التكنولوجيا.
- ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية (الانترنت، الأنظمة، الشبكات).
- أهمية التكوين والتدريب المستمر للعاملين في المجال الإداري الأكاديمي
- وجود معوقات تنظيمية وتقنية تعرقل تطبيق الرقمنة.

هذه النتائج تتوافق مع النتائج المتوصل لها في دراستنا، كذلك نتائج دراسة عبد الله بن محمد الزهراني دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات نتائج دراسته تتوافق مع نتائج دراستنا: حيث كانت نتائج الدراسة أبرز المشكلات الإدارية تمثل في ضعف التكوين وتدريب الكفاءات المختصة، ضعف الانترنت والتجهيزات.

• من حيث المنهج:

دراسة أماني محمود علاء السيد ونصري أمينة ومقراني رحاب اعتمدوا على المنهج الوصفي وهناك دراسة أخرى استخدمت منهج دراسة الحالة لكل من عزالدين آسيا وقنيش وسيلة حيث ان المنهج الوصفي ينطبق منهج دراستنا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

- إثراء الرصيد اللغوي.
- تحديد المعرفة حول الموضوع.
- معرفة المنهج المستخدم.
- معرفة الصعوبات والعقبات التي واجهت الباحثين.

الفصل الثاني: الاطار النظري للإدارة الرقمية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الرقمية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الرقمية

المطلب الثالث: اهمية الإدارة الرقمية

المطلب الرابع: اهداف الإدارة الرقمية:

المبحث الثاني: متطلبات وتطبيقات

الإدارة الرقمية

المطلب الأول: المتطلبات الادارية

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية

المطلب الثالث: المتطلبات التقنية

المطلب الرابع: المتطلبات الأمنية

المبحث الثالث: معوقات الإدارة الرقمية

المطلب الأول: المعوقات البشرية

المطلب الثاني: المعوقات المادية

المطلب الثالث: المعوقات الادارية والأمنية

المطلب الرابع: معوقات تشريعية وتنظيمية

خلاصة

تمهيد

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التطور التكنولوجي، أصبحت المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بمواكبة هذه التغيرات لضمان الاستمرارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في الاداء، وقد برزت الإدارة الرقمية كأحد أبرز المداخل الحديثة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الادارية مما يساهم في تحسين جودة الخدمات. وتعد الإدارة الرقمية نقلة نوعية من الاساليب التقليدية الى اساليب حديثة تركز على استخدام الانظمة الالكترونية وقواعد البيانات خاصة في ظل التحديات التي تواجه التعليم الجامعي، أصبحت الإدارة الرقمية الركيزة الأساسية.

وعليه يهدف هذا الفصل الى تقديم مدخل مفاهيمي شامل حول الإدارة الرقمية من خلال التطرق الى تعريفها وخصائصها وأهميتها إضافة الى استعراض متطلباتها الأساسية التي تضمن نجاح تطبيقها كذا أبرز المعوقات والتحديات التي قد تعترض تبنيها داخل المؤسسات خاصة البيئة الجامعية.

المبحث الأول: مدخل الى الإدارة الرقمية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الرقمية

شهدت السنوات الاخيرة تغيرات وتطورات كثيرة وسريعة ايضا كما عرفت تحديات كبيرة في مجال الإدارة وتعتبر الإدارة الرقمية حديثة النشأة والظهور وعلى الرغم من هذا فقد تمكنت من تحقيق الكثير من النتائج الجيدة في القضاء على الكثير من المساوئ والمشكلات الادارية التقليدية ومن التعاريف الشائعة للإدارة الرقمية نذكر ما يلي:

هي عبارة عن استخدام نظر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الادارية خاصة بمنشأة ما بغية تحسين العملية الانتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الاداء بالمنشأة¹.

وتعرف ايضا على انها مصطلح اداري يقصد به عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المصالح الادارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا الى تحقيق الاهداف الادارية الجديدة وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية من تخطيط ونتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير².

وحسب ما عرفها البنك الدولي هي مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، المؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة

¹ - محمد سمير أحمد: الإدارة الرقمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 42.

² - علوطي لمين: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد 42، المركز الجامعي يحي بن فارس، المدية-الجزائر، 2008، ص 144.

المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرق افضل في الوصول الى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني¹.

ويعرف عباس علاق الإدارة الرقمية بأنها تحول الإدارة من الاساليب التقليدية الى اساليب تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة في انجاز الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) بما يحقق السرعة، الدقة وتقليل التكلفة وتحسين جودة الخدمات².

تعرف الإدارة الرقمية بأنها:

استخدام الوسائط الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في دعم العمليات الادارية واتخاذ القرار وتحقيق التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة³.

التعريف الاجرائي:

يمكن القول ان الإدارة الرقمية بأنها مجموعة من الممارسات والاجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة (جامعة الشاذلي بن جديد الطارف) في استخدام التقنيات الرقمية ونظم المعلومات في اداء وظائفها الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ويقاس تطبيقها من خلال مؤشرات مثل سرعة انجاز المعلومات والمعاملات، تحسين التواصل الاداري، دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حل بعض المشكلات الادارية التي تواجهها المؤسسة.

¹ - عبد الكريم عاشور: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية والولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية وعلاقات دولية، 2009، ص 14.

² - عباس علاق: الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2005، ص 105.

³ - أحمد ماهر: الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 83.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الرقمية

تتميز الإدارة الرقمية بالخصائص التالية¹ :

- إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني ووسائل صوتية ونظم متابعة الكترونية.
- إدارة بلا مكان: تقوم على الاجتماعات ومؤتمرات الكترونية واستخدام كل ما هو افتراضي.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم، الأسبوع، الشهر، والسنة لا تتقيد بحدود زمنية.
- تقوم بالاعتماد على النظم والبعد عن التنظيمات الجامدة تتميز بالابتكارية و العالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.

و نجد ايضا خصائص اخرى² :

1. اخفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية: حيث ان الهدف من المعاملات التجارية الالكترونية هو خلق مجتمع معاملات لا ورقية.
2. صعوبة او عدم امكانية تحديد هوية المتنافسين.
3. تعزيز القدرات التنظيمية والرقابة داخل المؤسسة.
4. تسليم المنتجات الكترونيا.
5. غياب العلاقة المباشرة بين الاطراف المتعاقدة.
6. السرعة في انجاز المعاملات التجارية.

¹ - مبروكة مستوي: متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى البعد الجائري الخارجي، بغرداية ، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الالكترونية، ص 6.

² - عيدوني كافية، بن محبوبية حميد: الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 221.

المطلب الثالث: أهمية الإدارة الرقمية

- تتجلى أهمية الإدارة الرقمية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيقها في مجال التقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة.
- كما تمثل الإدارة الرقمية نوع من الاستجابة القوية لتحديات البنى تختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة والثورة المعلوماتية بالعالم.
- تبسيط الإجراءات بالمنظمة ينعكس ايجابيا على تحسين مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين، كما يكون نوع الخدمات المقدمة اكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الادارية بكل دقة وموضوعية في العمليات المختلفة بالمنظمة¹.

المطلب الرابع: اهداف الإدارة الرقمية: يمكن تلخيص اهداف الإدارة الرقمية في النقاط التالية:

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة ايام الاسبوع.
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- تحقيق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الابداع والابتكار.
- الحفاظ على الامن وسرعة المعلومات وتقليل مخاطر فقدها².
- الدقة الموضوعية.

¹ - مبروكة مستوي: مرجع سابق، ص 12

² - المرجع نفسه: ص 13.

المبحث الثاني: متطلبات وتطبيقات الإدارة الرقمية

تمثل الإدارة الرقمية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والاساليب والاجراءات والهياكل والتشريعات التي تقدم عليها الإدارة التقليدية وهي ليست وصفة جاهزة او خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل انها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لابد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الرقمية واخراجها الى حيز الواقع العملي¹.

المطلب الأول: المتطلبات الادارية:

وتتمثل فيما يلي:

أ. وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل ادارة او هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الرقمية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الرقمية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة².

ب. القيادة والدعم الإداري: من اهم العوامل المؤثرة في اي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرسمي لنجاح او فشل اي منها اذ ان دعم الإدارة وقدرتها على ايجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا كبيرا ورسمي في نجاح اي عمل او فشله، كما ان التزام القيادة يعتبر امرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط الاستراتيجية للمؤسسة.

¹ - موسى عبد الناصر: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 9، 2011، ص 90.

² - المرجع نفسه: ص 91.

كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المركدة يتضمن نجاح المشروع وتطويره، كما ان قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر احد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية¹.

ج. الهيكل التنظيمي: اصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الاعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاعمال الالكترونية، اذ نجد ان الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرئية بنسيج الاتصالات².

وتتطلب الإدارة الرقمية اجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات والاساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الرقمية وذلك عن طريق استحداث ادارات جديدة او كفاء او دمج بعض الادارات مع بعضها، واعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل تطوير وتوفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الرقمية بشكل اسرع واكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة ان يتم ذلك التحول في اطار زمني متدرج من المراحل التطورية³.

د. تعليم وتدريب العاملين، توعية وتثقيف المتعاملين: تتطلب الإدارة الرقمية احداث تغييرات جذرية في نوع الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني اعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك اعداد الخطط والبرامج والاساليب التعليمية التدريبية على كافة

¹ - محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الأهلي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009، ص 73.

² - المرجع نفسه: ص 74.

³ - المرجع نفسه: ص 75.

المستويات بالإضافة الى توعية افراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الرقمية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الرقمية¹.

هـ. وضع الاطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:

اي اصدار القوانين والانظمة والاجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الرقمية التي تلبي متطلبات التكيف معها، لان معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية لذا فإنها قد اسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الاثبات الموثقة، وبالطبع فان التحول الى الإدارة الرقمية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، 3 كما ان وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الرقمية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها².

المطلب الثاني: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من اهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في اي مشروع وفي اي مؤسسة وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الرقمية حيث يعتبر المنشأة للإدارة الرقمية، فهو الذي اكتشفها وطورها لتحقيق اهدافها التي تصبو اليها، لذلك فان الإدارة الرقمية من والى العنصر البشري فهم الخبراء والمختصون والعاملون في حقل المعرفة الذين يمثلون البيئة الإنسانية ورأس المال الفكري

¹ - ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الدراسات

التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011، ص 57

² - المرجع نفسه: ص 58.

في المؤسسة يتولون ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الرقمية ومنهم المديرون، والوكلاء، والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات والمشغل او المحرر¹.

المطلب الثالث: المتطلبات التقنية

وتتمثل في توفير البيئة التحتية للإدارة الرقمية والتي تتمثل في تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في ان واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة الى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات الية واجهزة ومعدات وانظمة وقواعد بيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي او المؤسسي على اوسع نطاق ممكن.²

وعلى العموم فان البنية التحتية التقنية تنقسم الى:

أ. البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الارضية والخلوية

عن بعد واجهزة الحاسوب والشبكات والتكنولوجيا واجهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في ان واحد لكي تحقق الهدف.

ب. البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية: تشمل مجموعة خدمات المعلومات والخبرات

وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها انجاز وظائف

الاعمال الالكترونية³.

¹ - ساري عوض الحسنات: مرجع سابق، ص 64.

² - المرجع نفسه، ص 65.

³ - كلثم محمد الكبيسي: متطلبات الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 48.

ت. شبكات الاتصال: اهم هذه الشبكات

• شبكة الانترنت

وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها وبرمجياتها المختلفة، تمكن مستعملها من الوصول الى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب¹.

الشبكة الداخلية او الانترنت: هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول اليها².

المطلب الرابع: المتطلبات الأمنية

تعد مسألة امن المعلومات من اهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى ان المعلومات والوثائق التي تجرى حفظها وتطبيق اجراءات المعالجة والنقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على امنها، حيث يجب توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الارشيف الالكتروني من اي عيب والتركيز على امن الدولة او الافراد اما بوضع الامن في برمجيات البروتوكول للمكننة او باستخدام التوقيع الالكتروني او بكلمة مرور.

ولتحقيق امن المعلومات وتقليص التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الانترنت فان الإدارة الالكترونية تتطلب القيام ببعض الاجراءات منها:

¹ - كلثم محمد الكبيسي: مرجع سابق، ص 29.

² - نوال بنت صالح بن ناصر السحاني: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، 2009، ص 39.

- وضع السياسات الامنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون اجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع قوانين ولوائح تنظيمية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.

وهناك عدة متطلبات ولوائح اخرى لحماية امن نظم المعلومات وهي:¹

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم امن نظم المعلومات لديها وان تكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد اليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل امن.

المبحث الثالث: معوقات الإدارة الرقمية

بالرغم من ان المجتمعات اصبحت لديها الحاجة الملحة الى تعميم التطبيقات التقنية على جميع جامعاتها الا ان هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات على جميع الاصعدة الادارية والبشرية والمالية وكذلك الفنية وحتى الامنية حيث هذه المعوقات تقلل من فرصة تطبيق هذا المشروع او حتى تعطله ايضا ويمكن اظهار هذه المعوقات كما يلي:

¹ - نوال بنت صالح بن ناصر السحاني: مرجع سابق، ص 40.

المطلب الأول: المعوقات البشرية: هي تتمثل فيما يلي¹:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالجامعة.
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة في الجامعة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
- نقص الخبرات لدى المديرين ونُدرة تقديم حوافز مادية لهم.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحساب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.
- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعليم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- خوف بعض الموظفين وخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الإنجليزية.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.
- قصر نظر الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحساب خاصة على رؤية ما تكلفه هذه المشاريع من النفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

¹ - حسن محمد حسين: الإدارة الإلكترونية المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 190.

المطلب الثاني: المعوقات المادية: تتمثل فيما يلي¹ :

- قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وخاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الاجهزة الالكترونية.
- ضعف قدرة بعض الافراد لشراء الاجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من اجل تطبيق الإدارة الرقمية.
- عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الرقمية ماليا (عدم توفير الاجهزة والمعدات اللازمة)
- الحاجة الكبيرة الى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
- جهود الادارات المالية في الجامعات حيث تضع ميزانيات مالية على اساس بنود محددة مما يمنع صرف اي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقا.
- تواجه بعض الادارات ازمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع او اجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الاجهزة.
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.

¹ - حسن محمد حسين : مرجع سابق، ص 192.

المطلب الثالث: المعوقات الادارية والأمنية

1. المعوقات الادارية: تتمثل فيما يلي¹ :

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم تطبيق الإدارة الرقمية ومتابعتها.
- عدم التدرج في تطبيق الإدارة الرقمية.
- غياب التنسيق بين الأجهزة والادارات الاخرى ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- عدم توفير تدريب للمتخصصين بشكل واسع في المواقع المرغوب فيها.
- عدم اقتناع ادارة المؤسسة بضرورة الإدارة الرقمية او الحاجة اليها.
- عدم تهيئة الافراد نفسيا واشعارهم بأهمية دورهم وانهم جزء من عملية التحويل والنجاح.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الادارية الواحدة، مما يعرقل التحويل الى اسلوب الإدارة الرقمية بشكل انسيابي وسلس.

2. المعوقات الامنية: تتمثل فيما يلي² :

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الادارات من نجاح احدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وان يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف او التدمير، او استغلالها في اعمال غير مشروعة.
- عدم توفر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المعتمدة.

¹ - حسن محمد حسين: مرجع سابق، ص 194.

² - المرجع نفسه، ص 195.

- تشمل التحديات امن المعلومات نطاقا واسعا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والاجهزة المستخدمة، وبعضها الاخر يرتبط بالأفراد الادارية القائمة على الادارات الالكترونية حول العالم.

المطلب الرابع: معوقات تشريعية و تنظيمية

إضافة الى العوامل السابقة نجد ايضا معوقات تتمثل في المعوقات التشريعية والتنظيمية وفيما يلي اهمها:

1. معوقات تنظيمية وتتمثل في¹ :

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية وتحديد الوقت الذي فيه بدا بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الالكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الرقمية.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الاداريين الذين يملكون قرار ادخال هذه التقنية داخل الجامعة.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل الجامعة.
- ضعف برامج التوعية الاعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات.
- ضعف الدعم السياسي في القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الرقمية في الهيئات التعليمية

2. المعوقات التشريعية²:

- عدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية واعتمادها أداة اثبات او الاعتراف بمصادقيتها.

¹ - نبأ مؤيد عبد الحسن الطائي: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية، دراسة استطلاعية، دار الكتب المصرية، دار نشأت للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 109.

² - المرجع نفسه، ص 195.

- عدم صلاحية الانظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة الرقمية مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الانظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارة الرقمية.
- تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الالكتروني والتعامل مع البريد الالكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة، مما يعرقل كثيرا من المعاملات الالكترونية التي كان من الممكن ان تكون اكثر سلاسة في وجود هذه التشريعات وتحقق الفائدة المرجوة منها.

خلاصة

من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل بداية من المدخل المفاهيمي وعرض متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية التي تشمل توفر البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية المؤهلة، الدعم الإداري، إضافة إلى التشريعات والقوانين المنظمة لاستخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات في المقابل لم يخلوا تطبيق الإدارة الرقمية من بعض المعوقات حيث تم التطرق إلى أبرزها.

وبناء على ما سبق يتضح أن نجاح الإدارة الرقمية يعتمد على توفر مجموعة من الشروط المتكاملة مع ضرورة.

غير أن فهم الإدارة الرقمية لا يكتمل إلا بربطها بالمجال الذي تطبق فيه خاصة قطاع التعليم الجامعي الذي يشهد بدوره تحولات عميقة نتيجة تبني تقنيات رقمية وعليه يتأتى الفصل الثالث لتسليط الضوء على التعليم الجامعي من خلال التعرف على مفهومه وخصائصه وأهم التحديات والمشكلات التي تواجهه.

كما سيتم من خلاله إبراز واقع التعليم الجامعي والحاجة الملحة لتبني الإدارة الرقمية كأداة فعالة في حل مشكلاته وتحسين جودة مخرجاته.

الفصل الثالث: المشكلات الإدارية في

التعليم الجامعي

تمهيد

المبحث الأول: التعليم الجامعي والنظام الإداري

المطلب الأول: مفهوم التعليم الجامعي

المطلب الثاني: أهداف التعليم الجامعي

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الجامعية

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الجامعية

المطلب الخامس: مهام ووظائف الإدارة الجامعية

المبحث الثاني: مشكلات التعليم الجامعي

المطلب الأول: المشكلات الأكاديمية

المطلب الثاني: المشكلات التنظيمية والإدارية

المطلب الثالث: المشكلات التقنية والمادية

المبحث الثالث: دور الإدارة الرقمية في حل

مشكلات التعليم الجامعي

المطلب الأول: حل المشكلات الأكاديمية

المطلب الثاني: دور الإدارة في حل المشكلات

التنظيمية والإدارية

خلاصة

تمهيد

يُعدّ التعليم الجامعي ركيزة أساسية في تحقيق التنمية، غير أنّ فعاليته ترتبط بمدى كفاءة إدارته. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، تواجه المؤسسات الجامعية جملة من المشكلات الإدارية التي تؤثر على أدائها، مثل البيروقراطية، وضعف التخطيط، وقصور الاتصال، ونقص التنسيق بين الفاعلين. وتسهم هذه الإشكالات في إعاقة تحقيق الجودة والتميز داخل الجامعة. وعليه، يأتي هذا الفصل لعرض أبرز هذه المشكلات وتحليل أسبابها وانعكاساتها، مع الإشارة إلى بعض المداخل الحديثة لمعالجتها.

المبحث الأول: التعليم الجامعي والنظام الإداري

المطلب الأول: مفهوم التعليم الجامعي

ان التعليم الجامعي او التعليم العالي هو كل انواع التعليم التي تاتي بعد التعليم الثانوي او ما يعادله ويعرفه الغامدي وعبد الجواد بانه: "مرحلة التخصص العلمي بكافة انواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ وتنمية المواهب وسدا لاحتياجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق اهداف الامة وغاياتها¹ .

ويجمع الكثير من التربويين والاكاديميين على نشأة الجامعة كانت من اجل ممارسة الفعل التربوي والتعلمي البيداغوجي المتمثل في التعليم العالي من خلال التدريس المباشر وتلقين المعارف و مختلف العلوم، هذا ما ذهب اليه عالم الرياضيات والفيلسوف الانجليزي الفرد وايتهد (Witehead) حيث رأى ان الجامعة هي مكان لتدريس الطلاب وتنمية قدراتهم العقلية والفكرية، اذ ينظر الى العقل على انه أداة للتفكير المبدع والفعال وليس مكان لحفظ المعلومات وتخزينها واعتبار معيار التدريس الجامعي الجيد هو فعاليتته وحيوية التفكير² .

فيمكن تعريف التعليم الجامعي اجرائيا بانه التعليم الاعلى من حيث المؤسسات التعليمية يقوم به مدرس جامعي للطلاب من اجل التدريس لاكتساب معارف ومعلومات نوعية متطورة وهادفة لنقل المهارات وتنمية الكفاءات والقدرات عندهم.

¹ - الغامدي حمدان، عبد الجواد نورالدين: تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 2004، ص 221.

² - ستابي محمد: دور التعليم الجامعي في تشكيل تمثلات الطلبة للمرأة العاملة (رسالة ماجستير) غير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة جيجل، 2009، ص 46.

المطلب الثاني: اهداف التعليم الجامعي

يسعى التعليم الجامعي بحكم رسالته الى تحقيق اهداف معينة حيث يرى على احمد مكور ان من اهداف التعليم الجامعي الوفاء باحتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة بالكم والكيف المناسبين لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

ويمكن تلخيص بعض اهداف التعليم الجامعي²:

1. اعداد القوى البشرية: فالجامعة مؤسسة إنتاجية تمكن من امداد المجتمع بالقوى البشرية المدربة والمؤهلة تأهيلا علميا.

2. البحث العلمي: ان الجامعة لها دور هام في تنمية المعرفة وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي: الذي يعتبر ركنا اساسيا من اركان الجامعة على ان يصحب البحث العلمي النظري تطبيقات عملية تفيد المجتمع

3. خدمة المجتمع: تهدف الجامعة الى خدمة المجتمع كنتيجة حتمية لمجموعة من العوامل منها رغبة المجتمع وافراده في الحصول على خدماتها، كذا العلاقة الوثيقة بينها وبين محيطها الاجتماعي، إضافة الى اعداد الخطط والبحوث العلمية التي تخدم اغراض المجتمع وتساعد على الرقي.

4. تعزيز الابتكار والابداع والتفوق: فالجامعة مطالبة بتعزيز التميز والتفوق والابتكار عند الطلاب واعضاء الهيئة التدريسية وتوفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لذلك.

في حين نجد ان رتبيل قد حدد للجامعة اهداف في ظل نموذج التقييمي في المجال التربوي وهذه الاهداف هي³:

- خلق مناخ ملائم للبحث العلمي والقيام به.
- تقديم الخدمات العامة للمجتمع.

¹ - مذكور على أحمد: التعليم العالي في الوطن العربي الطريق الى المستقبل، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص 198.

² - دياب عبد الباسط محمد: تطوير الإدارة الجامعية، العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 22.

³ - سعاد مولود، فضيل دليو: علاقة الجامعة بالمحيط، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة قسنطينة، 1999، ص 82.

- تعليم واعداد المتخصصين في المهن العالية التي يحتاجها المجتمع.

المطلب الثالث: مفهوم الإدارة الجامعية

تعرف الإدارة عامة هي عملية تنسيق الافراد والموارد سواء كانت بشرية او مادية او معلوماتية لتحقيق الاهداف المؤسسية فعرفت بانها مجموعة من العمليات والانشطة التي يتم ممارستها على مستوى الجامعة بهدف التأثير في سلوك الافراد في اطار تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة وذلك باستخدام اساليب ادارية حديثة بهدف تحقيق الاهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة واقل جهد¹.

وتعرف الإدارة الجامعية بانها الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق اهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الاساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج.

كما تم تعريفها بانها العملية التي يتم بمقتضاها تعبئة الجهود الإنسانية والمادية وتنظيمها والتنسيق فيها وتوجيهها لتحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة الجامعية الى تحقيقها ومن خلال اسقاط التعريفين على الإدارة الجامعية في الجزائر يمكن القول واستنتاج ما يلي :هي مجموعة الاساليب المعتمدة لتسيير المؤسسة الجامعية تتم عملية الإدارة الجامعية من خلال تنسيق الاعمال والمجهودات بين مختلف مكونات الأسرة الجامعية (الاساتذة، الطلبة، العمال، الموظفين) تتولى مهمة التنسيق بين كافة المكونات الجامعية القيادة الادارية للجامعة (المدير، النواب، العمداء، رؤساء الاقسام، ورؤساء المصالح)².

تعرف الإدارة الجامعية على انها مجموعة من العمليات المنظمة التي تقوم بها الجامعة بهدف تسيير شؤونها الاكاديمية والادارية والمالية وهذا ضمن تحقيق البحث العلمي واهداف التعليم العالي من اجل تقديم خدمة للمجتمع كما انها عبارة عن هيكل متكامل ومتناسق لضمان السير الحسن لتسيير المؤسسة ككل.

¹ - عطاس سعدية: التحول الرقمي ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرياح-ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2024-2025.

² - محمود بوقطف: الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الواقع والآفاق - مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة خنشلة، الجزائر، 2023/3/3، ص 26.

المطلب الرابع: خصائص الإدارة الجامعية

تتميز الإدارة الجامعية بجملة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط الإدارية، نظرًا لطبيعة المؤسسة الجامعية التي تجمع بين البعد الأكاديمي والعلمي والتنظيمي. فهي أولاً إدارة ذات طابع معرفي، حيث ترتبط بوظائف إنتاج ونشر المعرفة، ما يجعل قراراتها قائمة على اعتبارات علمية وأكاديمية أكثر من كونها إدارية بحتة. كما تتسم بكونها إدارة معقدة ومتعددة الأهداف، إذ لا تقتصر على التسيير الإداري، بل تشمل التكوين، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وهو ما يفرض توازنًا دقيقًا بين هذه الوظائف.¹

كما تتسم الإدارة الجامعية بدرجة عالية من اللامركزية النسبية، حيث تشارك مختلف الفواعل (أساتذة، مجالس علمية، إداريون) في عملية اتخاذ القرار، مما يمنحها طابعًا تشاركيًا يختلف عن النماذج البيروقراطية الصارمة. وفي الوقت نفسه، فإن هذا التعدد في مراكز القرار قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات أو تعقيد في تنفيذها.²

ومن خصائصها أيضًا الاستقلالية النسبية، حيث تتمتع الجامعات بقدر من الحرية في تسيير شؤونها الأكاديمية والعلمية، خاصة فيما يتعلق بالبرامج التعليمية والبحث العلمي، غير أن هذه الاستقلالية تبقى مقيدة بالإطار القانوني والسياسات العامة للدولة.³

كما تتسم الإدارة الجامعية بكونها إدارة خدمية وتنموية في آن واحد، إذ لا تقتصر وظيفتها على تقديم خدمة تعليمية، بل تمتد إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إعداد الكفاءات وإنتاج المعرفة. وهو ما يجعلها مرتبطة بشكل مباشر بتحولات المجتمع واحتياجاته.⁴

يمكن القول إن الإدارة الجامعية تتسم بخصوصية ناتجة عن تداخل الطابع الأكاديمي مع التنظيم الإداري، مما يجعلها إدارة معرفية، تشاركية، شبه مستقلة، ومرتبطة بالتنمية، وهو ما يفرض عليها التكيف المستمر مع التغيرات العلمية والمجتمعية.

¹ - الطويل، هاني عبد الرحمن: الإدارة التعليمية: مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص 55

² - عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة الجامعية الحديثة، ط 1، دار الفكر، القاهرة، 2013، ص 73.

³ - حسين، سلامة عبد العظيم: الإدارة التربوية المعاصرة، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012، ص 91.

⁴ - المرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية وأصولها، ط 2، عالم الكتب، القاهرة، 2010، ص 112.

المطلب الخامس: مهام ووظائف الإدارة الجامعية

تُعَدُّ الإدارة الجامعية منظومة وظيفية مركبة تتداخل فيها الأبعاد الأكاديمية والتنظيمية، حيث لا تقتصر مهامها على التسيير الإداري التقليدي، بل تمتد لتشمل قيادة العملية التعليمية والبحثية بما ينسجم مع أهداف الجامعة ودورها المجتمعي. وفي هذا الإطار، تتوزع وظائف الإدارة الجامعية بين وظائف تخطيطية وتنظيمية ورقابية وتطويرية، تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق الفعالية الأكاديمية والاستدامة المؤسسية.¹

تتمثل أولى هذه الوظائف في التخطيط الجامعي، الذي يُعد حجر الأساس في توجيه نشاط المؤسسة، حيث يشمل وضع الاستراتيجيات والبرامج التعليمية والبحثية، وتحديد الأهداف قصيرة وطويلة المدى وفقاً لاحتياجات المجتمع وسوق العمل. ولا يقتصر التخطيط هنا على الجانب الأكاديمي فقط، بل يمتد ليشمل الموارد البشرية والمالية، بما يضمن الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.²

أما وظيفة التنظيم فتتعلق بتوزيع المهام والمسؤوليات داخل الهيكل الجامعي، من خلال تحديد الأدوار بين الكليات والأقسام والإدارات المختلفة، بما يحقق الانسجام والتكامل في الأداء. ويُعد هذا التنظيم ضرورياً لضمان سير العمل الأكاديمي والإداري بكفاءة، خاصة في ظل تعقيد الهياكل الجامعية وتعدد مستوياتها.³

كما تضطلع الإدارة الجامعية بوظيفة التوجيه والقيادة، التي تهدف إلى تحفيز مختلف الفاعلين داخل الجامعة، من أساتذة وطلبة وإداريين، نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتكتسب هذه الوظيفة أهمية خاصة في البيئة الجامعية، نظراً لاعتمادها على الكفاءات العلمية التي تتطلب أساليب قيادة تشاركية قائمة على الإقناع والحوار بدل الأوامر المباشرة.⁴

إلى جانب ذلك، تمارس الإدارة الجامعية وظيفة الرقابة والتقييم، التي تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط والبرامج، وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة، سواء في مجال التدريس أو البحث العلمي. وتساهم

¹ - الطويل، هاني عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 78.

² - حسين، سلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص 104.

³ - عابدين، محمد عبد القادر: مرجع سابق، ص 89.

⁴ - المرسي، محمد منير: مرجع سابق، ص 135.

هذه الوظيفة في كشف الاختلالات وتصحيحها، بما يضمن تحسين جودة الأداء الجامعي واستمراريته.¹

ولا تقتصر مهام الإدارة الجامعية على الوظائف الكلاسيكية، بل تشمل أيضاً تنمية البحث العلمي وخدمة المجتمع، من خلال دعم المشاريع البحثية، وتشجيع الابتكار، وربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي. وهذا ما يعزز دور الجامعة كمحرك أساسي للتنمية، وليس مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية.²

تتجسد مهام ووظائف الإدارة الجامعية في منظومة متكاملة تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، إلى جانب دعم البحث العلمي وخدمة المجتمع، وهو ما يعكس طبيعتها المركبة كإدارة أكاديمية وتنموية في آن واحد، تتطلب توازناً بين الكفاءة التنظيمية والخصوصية العلمية.

المبحث الثاني: مشكلات التعليم الجامعي

تتحدد مشكلات التعليم الجامعي وتنشعب حسب طبيعة المؤسسة الجامعية وظروفها الإدارية والبيداغوجية، ويمكن تصنيف هذه المشكلات إلى مشكلات أكاديمية، ومشكلات تنظيمية وإدارية، ومشكلات تقنية ومادية، إضافة إلى مشكلات اجتماعية ونفسية تؤثر على الطالب والعملية التعليمية بصفة عامة.

المطلب الأول: المشكلات الأكاديمية

تعد المشكلات الأكاديمية من أبرز التحديات التي تواجه التعليم الجامعي لأنها ترتبط مباشرة بجودة العملية التعليمية ومستوى التحصيل العلمي للطلبة.

1. ضعف جودة التعليم الجامعي

تعاني بعض الجامعات من تراجع جودة التعليم الجامعي نتيجة:³

¹ - الطويل، هاني عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 122.

² - حسين، سلامة عبد العظيم: مرجع سابق، ص 147.

³ - محمد منير الحجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، المكتبة البرلمانية للمجلس الشعبي الوطني ملحق المصالح الإدارية، 30 شارع محمد بلقاسمي، الجزائر، 2007، ص 83.

- الاعتماد على أساليب تدريس تقليدية.
- ضعف التكوين البيداغوجي لبعض الأساتذة
- نقص الوسائل التعليمية الحديثة
- غياب التفاعل داخل المحاضرات

حيث يؤدي ذلك إلى ضعف المستوى العلمي للطلبة وعدم تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة.

ب. الاكتظاظ داخل الأقسام:

يشكل الاكتظاظ داخل الأقسام وارتفاع عدد الطلبة مقارنة بعدد الأساتذة والقاعات مشكلة أكاديمية كبيرة حيث يؤدي إلى:¹

- ضعف التأطير العلمي.
- صعوبة متابعة الطلبة.
- تراجع فعالية الدروس التطبيقية.
- ضعف التواصل بين الأستاذ والطالب.

ج. ضعف البحث العلمي:

يواجه البحث العلمي عدة صعوبات داخل الجامعة منها:²

- نقص التمويل.
 - ضعف المخابر والتجهيزات
 - قلة المراجع العلمية الحديثة
 - ضعف المشاركة في المؤتمرات العلمية.
- وهذا ما ينعكس سلباً على الإنتاج العلمي للجامعة.

¹ - محمد منير الحجاب: مرجع سابق، ص 84.

² - المرجع نفسه: ص 85.

ح. ضعف استخدام التكنولوجيا في التعليم:

لا تزال بعض الجامعات تعتمد على طرق تقليدية رغم التطور التكنولوجي مما يحد من: ¹

- فعالية التعليم الالكتروني.
- الوصول السريع للمعلومات.
- تنمية المهارات الرقمية لدى الطلبة.

المطلب الثاني: المشكلات التنظيمية والإدارية:

ترتبط هذه المشكلات بطريقة سير الجامعة وتنظيم العمل الإداري داخلها.

1. البيروقراطية الإدارية: تعد البيروقراطية من أكثر المشكلات انتشارا داخل الجامعات حيث تتسبب في:

- بطء الإجراءات الإدارية.
- تعقيد المعاملات.
- تأخر معالجة الملفات.
- ضياع الوقت والجهد.²

2. ضعف التخطيط الإداري: يؤدي الى

- سوء التنظيم
- ضعف تحقيق الأهداف
- عدم استقرار القرارات الإدارية.

3. ضعف التواصل الإداري: ويظهر ضعف التواصل بين الأستاذ والطالب والإدارة في:

- تأخر نشر المعلومات
- غياب التنسيق بين المصالح
- سوء نقل القرارات الإدارية

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، 2004، ص 105.

² - محمد منير الحجاب: مرجع سابق، ص 86.

4. **نقص الكفاءات الإدارية:** نقص الموظفين المؤهلين في مجال التسيير الحديث والتكنولوجيا الرقمية مما يؤثر على جودة الخدمات الجامعية.

5. **مقاومة التغيير:** يرفض بعض العاملين داخل الجامعة تطبيق الأنظمة الحديثة بسبب:

- الخوف من التكنولوجيا.
- نقص التكوين
- التمسك بالأساليب التقليدية.¹

المطلب الثالث: المشكلات التقنية والمادية

أولاً: ضعف البنية التحتية الرقمية: حيث ان بعض الجامعات تعاني من:

- ضعف شبكة الانترنت.
- نقص أجهزة الاعلام الالي.
- غياب المنصات الرقمية الفعالة.²

وهذا ما يعيق تطبيق الإدارة الرقمية والتعليم الالكتروني.

2. **نقص الإمكانيات المادية**

تشمل هذه المشكلة

- قلة القاعات والمخابر
 - نقص الوسائل التعليمية
 - ضعف التمويل الجامعي
3. **ضعف الصيانة والتحديث**

تعاني بعض المؤسسات الجامعية من صيانة الأجهزة والتجهيزات مما يؤدي الى:

- تعطل الوسائل التقنية.

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي: مرجع سابق، ص 106.

² - المرجع نفسه، ص 107.

- ضعف استمرارية الخدمات الرقمية.¹

المبحث الثالث: دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي

المطلب الأول: حل المشكلات الأكاديمية

أصبحت الإدارة الرقمية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها الجامعات من أجل تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، حيث تقوم على استخدام التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في تسيير مختلف النشاطات الجامعية وقد ساهمت الإدارة الرقمية بشكل كبير في التخفيف من المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي سواء أكاديمية أو تنظيمية أو تقنية.

أولاً: دور الإدارة الرقمية في حل المشكلات الأكاديمية

تلعب الإدارة الرقمية دوراً مهماً في تطوير الجانب الأكاديمي وتحسين جودة العملية التعليمية داخل الجامعة.

1. تحسين جودة التعليم الجامعي:

ساهمت الإدارة الرقمية في تحسين جودة التعليم من خلال:²

- استخدام منصات تعليمية إلكترونية.
- توفير المحاضرات الرقمية والدروس المسجلة.
- تسهيل الوصول إلى المراجع العلمية.
- إدخال الوسائط التكنولوجية الرقمية على تطوير طرق التعليم وجعل العملية التعليمية أكثر تفاعلاً ومرونة.

2. التقليل من آثار الاكتظاظ الطلابي: من خلال

- اعتماد التعليم عن بعد.
- تنظيم الفوج الإلكتروني.

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي: مرجع سابق، ص 107.

² - كريمة حوامد: دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، المجلة الجزائرية للامن الإنساني، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2024، ص 98.

- توزيع الطلبة عبر المنصات.
- تقديم المحاضرات الافتراضية.

وهذا ساهم في تخفيف الضغط على القاعات الجامعية.

3. تطوير البحث العلمي:

- توفير المكتبات الالكترونية.
- استخدام قواعد بيانات رقمية.
- تسهيل التواصل العلمي بين الباحثين.
- تسهيل الوصول الى المقالات والدوريات العلمية.

4. دعم التعليم الالكتروني:

- متابعة الدروس عن بعد.
- إجراءات الاختبارات الكترونية.
- التواصل المستمر بين الطلبة والأساتذة.
- تقييم الطلبة الكترونياً.¹

المطلب الثاني: دور الإدارة في حل المشكلات التنظيمية والإدارية

ساهمت الإدارة الرقمية في تطوير العمل الإداري وتحسين فعالية التسيير الجامعي.

1. **تقليل البيروقراطية:** في رقمنة الوثائق الإدارية السريعة معالجة الملفات، تفعيل المعاملات الورقية، تبسيط الإجراءات الإدارية.

وهذا أدى الى توفير جهد ووقت وتحسين جودة الخدمات الجامعية.

¹ - كريمة حوامد: مرجع سابق، ص 103.

2. تطوير التواصل الإداري من خلال:

البريد الإلكتروني، المواقع الرسمية، المنصات الجامعية، التطبيقات الرقمية، مما ساعدت في سرعة نقل المعلومات وتقليل سوء الفهم الإداري.¹

3. رفع كفاءة الموظفين: التكوين الرقمي للموظفين، تحسين سرعة انجاز الاعمال.

4. تحقيق الشفافية: تقليل المحسوبية والتلاعب، توضيح الإجراءات الإدارية، تسهيل الوصول الى المعلومات.

¹ - كريمة حوامد: مرجع سابق، ص 106.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل المتعلق بالمشكلات الإدارية في التعليم الجامعي، تبين أن الإدارة الجامعية تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء داخل المؤسسة الجامعية. وقد اتضح أن تعقد الإجراءات الإدارية، وضعف التنسيق بين المصالح، والبيروقراطية، إضافة إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية، كلها عوامل تساهم في إضعاف جودة الخدمات الجامعية وتعطيل السير الحسن للعمل الإداري.

كما أظهر الفصل أن التطورات التكنولوجية الحديثة فرضت على الجامعة ضرورة الانتقال نحو الإدارة الرقمية باعتبارها آلية حديثة لتحسين التسيير الإداري والتقليل من المشكلات التقليدية. غير أن نجاح هذا التحول يبقى مرتبطاً بمدى توفر البنية التحتية الرقمية، وكفاءة الموارد البشرية، ووجود تنظيم إداري قادر على مواكبة التغيرات الرقمية.

وعليه، فإن مشكلات التعليم الجامعي لا ترتبط فقط بنقص الوسائل، بل تتعلق أيضاً بفعالية التسيير الإداري وقدرة الجامعة على التكيف مع التحولات الحديثة، وهو ما يجعل الإدارة الرقمية من أهم المداخل المعاصرة لتطوير الجامعة وتحسين جودة خدماتها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: المنهج المتبع للدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: مجالات الدراسة

خامساً: عرض وتحليل البيانات

سادساً: نتائج الدراسة

تمهيد

يعتبر الجانب المنهجي من أهم جوانب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية على حد سواء لأنه يقوم بربط الجانب النظري مع الواقع الفعلي للدراسة، ويأتي هذا الجانب للتحقيق والكشف عن دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي وذلك قصد حصر مجموعة من النتائج التي يمكن أن تزيد من توضيح وشرح الدراسة من خلال منهجها وأدواتها و مجالاتها بصورة أعمق واشمل.

أولاً: المنهج المعتمد في الدراسة :

كلمة منهج هي ترجمة لكلمة (méthode) بالانجليزية أو بالفرنسية (méthode) ، و هي مأخوذة من اللاتينية (method) المأخوذة بدورها عن اليونانية ، فقد عرفت كلمة المنهج العديد من المفاهيم عبر التاريخ فعرفها " أفلاطون " ، على انه الكلمة المكتسبة من تعامل الناس مع الواقع .

و عرفه "أرسطو" بأنه البحث نفسه أما "ابن خلدون" يعرف المنهج على انه عبارة عن مجموعة من القواعد المصاغة التي يعتمد عليها الباحث بغية الوصول إلى الحقيقة العلمية بشأن الظاهرة أو العلمية موضوع الدراسة.¹

- كذلك يعرف المنهج من خلال المنجد الموسوعي الفرنسي (dictionnaire encyclopédique 2000) على انه مجموعة مبادئ و قواعد و مراحل منظمة بطريقة منطقية تمكن من بلوغ النتائج.²

وقد اعتمدنا في موضوع الدراسة على المنهج الوصفي بالدرجة الأولى لان هذا المنهج يهتم بوصف ما هو كائن و يشرحه من خلال تكرار الظاهرة وحدودها وخصائص المبحوثين ومعرفة اتجاهاتهم وميولاتهم ، فهذا المنهج لا يكتفي بالوصف الخارجي للظاهرة بل يتعداها إلى تفسيرها فمهمة الوصف قاصرة على كشف الدلالات التي نلاحظها في ميدان الدراسة فهو يركز على الملاحظة من خلال الرؤية ثم تأتي مرحلة الوصف التي نقوم فيها بتحليل ما رأيناه .

ثانياً: مجتمع الدراسة:

هو جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ويتم تحديد هذا المجتمع بناء على الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وقد تالف مجتمع الدراسة من موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

¹ - احمد عظيمي : منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009 ، ص ص 11 - 12 .

² Larousse(pierre) . dictionnaire encyclopédique 2000, éd, Larousse, paris, 2000, p 52.

ثالثا: عينة البحث:

العينة هي مجموعة من الوحدات المعاينة تخضع لدراسة تحليلية أو ميدانية ويجب أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا مع المجتمع الأصلي. و يمكن تعميم نتائجنا عليه، فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية، حيث تعرف هذه الأخيرة كذلك بالتحكمية وهي التي تتم عن طريق الاختيار العمدى، أو التحكيمي أي الاختيار المقصود من جانب الباحث لعدد من وحدات المعاينة فهي تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، وذلك في حالة الاقتصار على العينة العمدية فقط، ويلجأ الباحث إلى استخدام هذا الأسلوب عادة في حالة ما إذا كان البحث يقتضي أن تتضمن العينة الإجمالية هذا النوع من وحدات المعاينة.³

وقد تم اختيار هذه العينة من مجموعة من موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف والذين شكلوا مجتمع الدراسة، أجريت الدراسة على عينة قوامها 50 مفردة .

رابعا: أدوات جمع البيانات:

يمكن اعتبارها كوسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع واكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموضوع وذلك قصد تحقيق الدقة والموضوعية في النتائج التي سنتوصل إليها، فقد اعتمدنا في بحثنا على عدة أدوات و هي:

- استمارة الاستبيان.

الملاحظة البسيطة.

و كان اعتمادنا على هذه الأدوات بالدرجة الأولى لاعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح بجمع المعلومات عن المبحوثين و موضوع الدراسة بشكل معمق.

أ) استمارة الاستبيان:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية بحيث تكون متسلسلة وواضحة الصياغة .

³- سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1995، ص ص 302 - 203.

لقد اعتمدنا على الاستثمار كأداة رئيسية في هذه الدراسة نظرا لما تتميز به عن الأدوات الأخرى، باعتبارها من الأدوات الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية خاصة علوم الإعلام والاتصال، فهي تستخدم للحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث، كما أنها تساعد على تحديد عينة الدراسة تحديدا دقيقا، ووجهت هذه الاستثمار للموظفين العاملين بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، حيث تألفت هذه الاستثمار من 26 سؤالا موزعة على خمسة محاور أساسية هي :

المحور الأول: البيانات الشخصية والذي خصص لمعرفة البيانات الخاصة بعينة البحث والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

المحور الثاني: والذي تضمن محور مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية وتضمن 5 أسئلة.

المحور الثالث: مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة داخل الجامعة و تضمن 3 أسئلة.

المحور الرابع: اهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي و تضمن 5 أسئلة.

المحور الخامس: مساهمة الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي وتضمن 5 أسئلة.

و أثناء عملية توزيع الاستثمارات واجهنا عرقلة ان جميع أفراد العينة المقرر في أول الدراسة أن يكونوا 60 مفردة لم يجيبوا عليها واكتفينا بما تم استرداده من الاستثمارات والمقدر عددهم ب 50 مفردة فقررنا ان تكون عينة الدراسة 50 مفردة، لأن عينة الدراسة هي عينة قصدية نظرا لوضوحها من عنوان الدراسة.

(ج) الملاحظة البسيطة:

يعرفها كل من عبد الله محمد عبد الرحمان، ومحمد علي البدوي، على أنها: " ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين دون استخدام أدوات دقيقة للقياس. كانت الملاحظة أول أداة تم اعتمادها موضوع الدراسة، وهذا من خلال الاستكشاف والاستطلاع أكثر حول الموضوع والتوجيه إلى الميدان الحقيقي للدراسة، وهذا ما قمنا به عند توجهنا إلى جامعة الشاذلي بن جديد الطارف هناك قمنا بتكوين أهم الملاحظات من خلال المراقبة، حيث لاحظنا أن اغلب الموظفين في الجامعة يستخدمون أجهزة الكمبيوتر بالدرجة الأولى في مهامهم، مكاتب عديدة مجهزة بأجهزة متطورة.

خامسا: مجالات الدراسة :

يعتبر مجال الدراسة خطوة أساسية في البناء المنهجي لأي بحث علمي، كونه يساعد على قياس وتحقيق المعارف النظرية في الميدان، وقد اتفق العديد من مستعملي مناهج البحث أن لكل دراسة مجال زمني و مكاني.

1. المجال المكاني:

إن طبيعة موضوع الإدارة الالكترونية يقتضي منا مجالا للدراسة وعلى هذا الأساس قمنا باختيار جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

ويتمثل في النطاق المكاني الذي اجريت فيه الدراسة حيث تم انجاز هذه الدراسة في جامعة الشاذلي بن جديد الواقعة بولاية الطارف والتي تعتبر من المؤسسات الجامعية الحديثة في الجزائر وتعود نشأة هذه الجامعة الى المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق ل 04 جوان 2012 المتضمن انشاء جامعة الطارف، وكان الاسم الاصلي للجامعة " جامعة الطارف "قبل ان تغير تسميتها الى " جامعة الشاذلي بن جديد "بموجب القرار رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذو الحجة، الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين المتضمن تسمية المؤسسات الجامعية، وتضم جامعة الشاذلي بن جديد ستة كليات كالاتي:

1. كلية العلوم والتكنولوجيا
2. كلية علوم الطبيعة والحياة
3. كلية الآداب واللغات
4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
5. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
6. كلية الحقوق والعلوم السياسية

2. المجال الزمني:

يمثل المجال الزمني المدة التي استغرقناها أثناء إجراء هذه الدراسة بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف قمنا بالشروع في انجاز هذه الدراسة هذه السنة حيث انقسمت إلى جانبين:

الجانب النظري: استمر فيه البحث طوال الفترة الممتدة من 10 نوفمبر 2025 إلى 30 جانفي 2026 وكذلك قمنا بتحديد الموضوع.

الجانب الميداني: بدأنا فيه من 27 أبريل إلى 5 ماي 2026

3. المجال البشري:

يعتبر المجال البشري من المجالات المهنية في الدراسة كما يحدد المجتمع الكلي للدراسة أي العدد الإجمالي للعمال.

وتمثل مجال دراستنا في موظفي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

سادسا: اساليب المعالجة البيانية

استخدمنا لمعالجة بيانات الدراسة حساب التكرارات وكذا حساب النسب المئوية

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

عرض وتحليل بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
أنثى	37	74%
ذكر	13	26%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

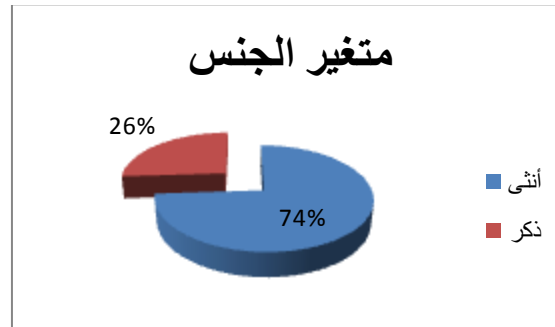
يبين الجدول رقم (01) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس هيمنة فئة الإناث على عينة الدراسة بنسبة بلغت 74%، مقابل 26% فقط من الذكور، وهو ما يعكس حضوراً نسوياً واضحاً داخل البيئة الجامعية محل الدراسة، سواء من حيث الاهتمام بموضوع الإدارة الرقمية أو من حيث التفاعل مع أدوات البحث العلمي المتعلقة بها. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التحولات التي عرفها قطاع التعليم

الجامعي في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت المرأة أكثر انخراطاً في المجالات الأكاديمية والإدارية، خاصة مع اتساع استخدام الوسائط الرقمية التي ساهمت في تقليص بعض العوائق التقليدية المرتبطة بالمشاركة والتواصل داخل المؤسسات الجامعية.

كما يمكن ربط هذه النتيجة بما تشير إليه بعض الدراسات السوسيولوجية الحديثة حول ارتفاع نسبة الإناث داخل الجامعات الجزائرية مقارنة بالذكور، سواء في التخصصات الإنسانية أو حتى في بعض المجالات التقنية، الأمر الذي ينعكس مباشرة على طبيعة العينات البحثية في الدراسات الجامعية. ومن زاوية نظرية، يمكن الاستناد إلى أفكار ماكس فيبر حول التحول العقلاني في التنظيمات الحديثة، حيث ساهمت الإدارة الرقمية في إعادة تشكيل أنماط التفاعل الإداري داخل الجامعة بطريقة أكثر مرونة وانفتاحاً، ما أتاح فرص مشاركة أوسع لمختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية دون تمييز قائم على الجنس.

وتشير هذه المعطيات كذلك إلى أن تقييم دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي قد يتأثر بدرجة أكبر بوجهة النظر النسوية داخل العينة، خاصة وأن الإناث غالباً ما يكنّ أكثر احتكاكاً بالخدمات الإدارية الرقمية المرتبطة بالتسجيل، والمتابعة البيداغوجية، والمنصات الإلكترونية، مما يمنح نتائج الدراسة بعداً واقعياً مرتبطاً بالتجربة اليومية داخل الجامعة.

الشكل رقم 01: دائرة نسبية توضح متغير الجنس:



الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 25 سنة	0	0%
من 26 إلى 30 سنة	7	14%
أكثر من 30 سنة	43	86%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

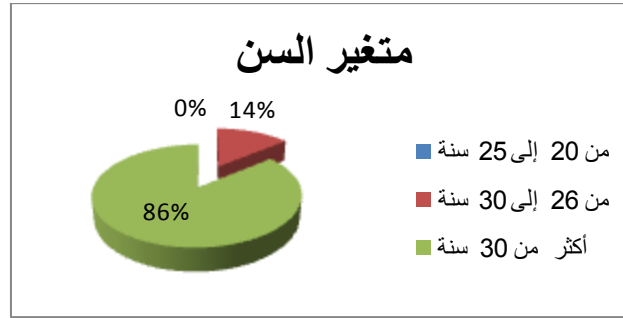
يبين الجدول رقم (02) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في الدراسة هي فئة "أكثر من 30 سنة" بنسبة مرتفعة بلغت 86%، في حين سجلت فئة "من 26 إلى 30 سنة" نسبة 14%، بينما انعدمت تمامًا الفئة العمرية "من 20 إلى 25 سنة". وتعكس هذه النتائج طبيعة العينة المدروسة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، والتي يبدو أنها تضم أفرادًا يمتلكون قدرًا من النضج الأكاديمي والخبرة في التعامل مع الإدارة الجامعية التقليدية والرقمية على حد سواء.

وتشير هذه المعطيات إلى أن أغلب أفراد العينة عاشوا مرحلتين مختلفتين داخل الجامعة؛ مرحلة الإدارة التقليدية القائمة على الوثائق الورقية والإجراءات البيروقراطية، ومرحلة التحول نحو الإدارة الرقمية التي تعتمد على المنصات الإلكترونية والتواصل الرقمي. وهذا ما يمنحهم قدرة أكبر على المقارنة بين النمطين وتقييم مدى مساهمة الإدارة الرقمية في التخفيف من المشكلات التي كانت تعاني منها الإدارة الجامعية سابقًا، مثل بطء الخدمات، وتعقد الإجراءات، وضعف الاتصال الإداري.

ومن زاوية تحليلية، يمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية الأكبر سنًا بكونها أكثر احتكاكًا بالشؤون الإدارية الجامعية، سواء بحكم سنوات الدراسة الطويلة أو بحكم ارتباطها بمرحلة الدراسات العليا، ما يجعلها أكثر وعيًا بالإشكالات المرتبطة بالتسيير الجامعي والتحويلات الرقمية داخله. كما يمكن ربط هذه النتيجة بما تطرحه نظرية النظم لـ تالكوت بارسونز، التي ترى أن أي مؤسسة اجتماعية تسعى إلى التكيف مع التحويلات البيئية والتكنولوجية من أجل ضمان الاستمرارية والفعالية، وهو ما ينطبق على الجامعة الحديثة التي أصبحت مطالبة بتبني الإدارة الرقمية كآلية للتكيف مع التطورات المتسارعة في مجال التعليم العالي.

كما تعكس هذه النتيجة أن تقييم دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي جاء من فئة تمتلك تجربة واقعية ومعايشة مباشرة للتغيرات الإدارية داخل الجامعة، الأمر الذي يضيف على نتائج الدراسة نوعاً من العمق والواقعية، لأن الأحكام الصادرة عن هذه الفئة لا تقوم فقط على الانطباع، بل على المقارنة بين أنماط إدارية مختلفة عايشوها فعلياً داخل المؤسسة الجامعية.

الشكل رقم 02: دائرة نسبية توضح متغير السن



الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	7	14%
جامعي	8	16%
خريجي التكوين المهني	35	70%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (03) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي أن فئة خريجي التكوين المهني جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة بلغت 70%، تليها الفئة الجامعية بنسبة 16%، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة 14%. وتعكس هذه النتائج التنوع في الخلفيات التعليمية لأفراد العينة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، غير أن *predominance* خريجي التكوين المهني يشير إلى حضور واضح للفئات ذات التكوين التطبيقي والمهاري في الدراسة.

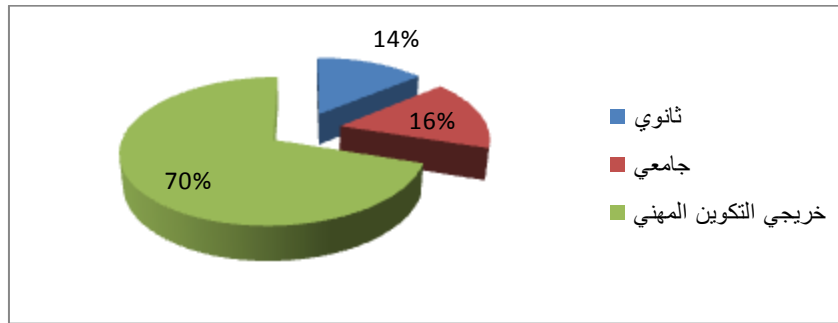
ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون خريجي التكوين المهني غالباً ما يكونون أكثر احتكاكاً بالتطبيقات التقنية والرقمية بحكم طبيعة تكوينهم القائم على الجانب العملي، مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع أدوات الإدارة الرقمية داخل الجامعة، سواء تعلق الأمر باستخدام المنصات الإلكترونية أو الخدمات الإدارية

الرقمية. كما أن هذه الفئة تميل عادة إلى تقييم فعالية الأنظمة الإدارية من زاوية السرعة والنجاعة العملية أكثر من التركيز على الجوانب الشكلية للإدارة.

ومن منظور سوسيولوجي، تعكس هذه المعطيات التحولات التي شهدتها المجتمع المعاصر في نظرتة إلى الكفاءة والمعرفة، حيث لم تعد الجامعة وحدها المصدر الأساسي للخبرة، بل أصبحت المهارات التقنية والتطبيقية عنصرًا محوريًا في التفاعل مع النظم الرقمية الحديثة. ويمكن ربط ذلك بأفكار مانويل كاستلز حول "مجتمع الشبكات"، الذي يرى أن التكنولوجيا الرقمية أعادت تشكيل أنماط العمل والتواصل داخل المؤسسات، وأصبح الأفراد الأكثر قدرة على استخدام التكنولوجيا أكثر اندماجًا وفاعلية داخل التنظيمات الحديثة.

كما توحى هذه النتيجة بأن تقييم دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي قد تأثر بخلفيات تعليمية عملية تميل إلى التركيز على الجوانب الوظيفية للإدارة الرقمية، مثل تقليص الوقت، وتسهيل الإجراءات، وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات الجامعية. وهذا ما يمنح الدراسة بعدًا تطبيقيًا مهمًا، لأن الحكم على فعالية الإدارة الرقمية جاء من فئة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستخدام المباشر للتكنولوجيا في حياتها المهنية أو التعليمية، وليس فقط من منظور نظري أو أكاديمي بحث.

الشكل رقم 03: دائرة نسبية توضح متغير المستوى الدراسي



الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	16%
من 6-10 سنوات	12	24%
من 10-20 سنة	30	60%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (04) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن الفئة الغالبة هي فئة "من 10 إلى 20 سنة" بنسبة 60%، تليها فئة "من 6 إلى 10 سنوات" بنسبة 24%، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 16%. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يتمتعون بخبرة مهنية وإدارية معتبرة داخل الوسط الجامعي، ما يمنحهم قدرة أكبر على فهم التحولات التي مست نمط التسيير الجامعي، خاصة في سياق الانتقال نحو الإدارة الرقمية.

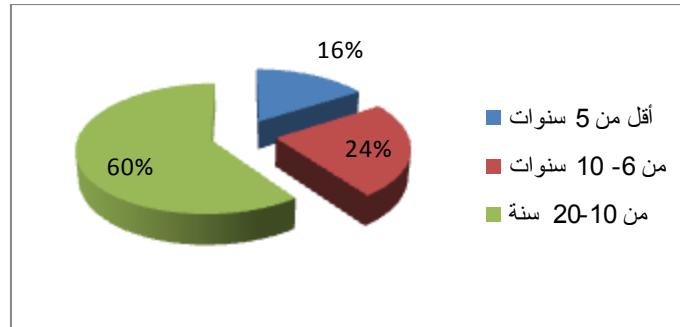
ويمكن تفسير هيمنة فئة الأقدمية المتوسطة والطويلة (10-20 سنة) بكون هذه الفئة عايشة تطورين أساسيين في الإدارة الجامعية: مرحلة الإدارة التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية والبيروقراطية، ومرحلة التحول الرقمي التي فرضت نفسها تدريجياً في السنوات الأخيرة. هذا التداخل بين المرحلتين يجعل هذه الفئة أكثر قدرة على تقديم تقييم مقارن وموضوعي لمدى فعالية الإدارة الرقمية في حل المشكلات الإدارية والبيداغوجية داخل الجامعة، مثل بطء الإجراءات، وتعقيد المسارات الإدارية، وضعف التواصل بين الفاعلين.

ومن الناحية التحليلية، يمكن ربط هذه النتيجة بمقاربة التحديث الإداري التي تشير إلى أن فعالية أي نظام رقمي داخل المؤسسات لا تُقاس فقط بجاهزية التكنولوجيا، بل أيضاً بمدى تكيف الموارد البشرية معه. وفي هذا السياق، يبرز البعد السوسيولوجي المرتبط بالخبرة المهنية، حيث يرى بعض الباحثين أن الفاعل الأكثر خبرة داخل التنظيم يكون أكثر قدرة على إدراك مكامن الخلل قبل وبعد إدخال التكنولوجيا، وبالتالي يقدم تقييماً أكثر عمقاً لفعالية التغيير التنظيمي.

كما يمكن الاستئناس بأفكار هنري مينتربرغ حول التنظيمات الإدارية، حيث يؤكد أن فعالية المؤسسات لا ترتبط فقط بالهياكل الرسمية، بل أيضاً بتجربة الفاعلين داخلها وتراكم خبراتهم، وهو ما ينطبق على حالة الجامعة التي تشهد إعادة تشكيل لأنماط العمل الإداري عبر الرقمنة.

وعليه، فإن هيمنة فئة الأقدمية المتوسطة تعطي للدراسة قيمة تحليلية مهمة، لأنها تعكس آراء أفراد يمتلكون رؤية مقارنة بين النمطين الإداريين التقليدي والرقمي، ما يجعل تقييمهم لدور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي أكثر عمقاً وواقعية، ويعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها.

الشكل رقم 04: دائرة نسبية توضح متغير الأقدمية:



عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسة الجامعية

الجدول رقم 05: يوضح إجابة المبحوثين حول إذا كانت الجامعة تعمل على نظام الإدارة الرقمية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	46	92%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (05) أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 92% تؤكد أن جامعة الشاذلي بن جديد الطارف تعتمد نظام الإدارة الرقمية، في حين لم تتجاوز نسبة الذين نفوا ذلك 8% فقط. هذا التباين الواضح يعكس أن مسار الرقمنة داخل الجامعة لم يعد مجرد خيار إداري محدود، بل أصبح ممارسة مؤسسية شبيهة عامة ومهيمنة في أغلب الخدمات الجامعية.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الرقمية في السياق الجامعي المدروس قد انتقلت من مرحلة "التجريب" إلى مرحلة "التثبيت الوظيفي"، حيث أصبحت المنصات الرقمية جزءاً أساسياً من سيرورة التسيير الإداري، خاصة ما يتعلق بالتسجيلات، النتائج، الخدمات البيداغوجية، والتواصل الإداري. غير أن وجود نسبة 8% من المبحوثين الذين نفوا ذلك قد يعكس تفاوتاً في مستوى الولوع إلى الخدمات الرقمية أو اختلافاً في الخبرة الرقمية بين الفاعلين داخل المؤسسة، أو حتى وجود فجوة بين الإعلان الرسمي عن الرقمنة وبين التطبيق الفعلي في بعض المصالح.

ومن الناحية النظرية، يمكن قراءة هذه النتيجة في ضوء أطروحة العقلنة الإدارية عند ماكس فيبر، حيث يُنظر إلى الرقمنة باعتبارها امتداداً حديثاً للبيروقراطية العقلانية التي تهدف إلى رفع الكفاءة وتقليص

العشوائية عبر إجراءات معيارية ومؤتمتة. كما يمكن ربطها أيضاً بمقاربات الحوكمة الرقمية التي تؤكد أن نجاح الإدارة الإلكترونية لا يقاس فقط بوجود الأنظمة، بل بمدى شمولية استخدامها وتساوي فرص الولوج إليها بين جميع الفاعلين.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الرقمنة أصبحت توجّهًا أساسيا داخل مؤسسات التعليم الجامعي، حيث بينت دراسة نصري بثينة ومقراني رحاب أن التسيير الرقمي ساهم بدرجة كبيرة في تسهيل شؤون الأساتذة وتحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، خاصة من خلال استخدام منصات مثل بروغراس وموودل، وهو ما ينسجم مع النتيجة الحالية التي أظهرت أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون اعتماد جامعة الشاذلي بن جديد الطارف على نظام الإدارة الرقمية بشكل واسع. كما تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة عزالدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أكدت أن الجامعة الجزائرية شهدت توجّها متزايدا نحو تبني الرقمنة في الجوانب البيداغوجية والإدارية، غير أنها أشارت في الوقت نفسه إلى وجود معوقات تقنية وبشرية تحد من التطبيق الكامل لهذا التحول، وهو ما يفسر وجود نسبة من المبحوثين في الدراسة الحالية لا تزال ترى أن الإدارة الرقمية غير مفعلة بالشكل الكافي.

وعليه، فإن ارتفاع نسبة الاعتراف بوجود الإدارة الرقمية يدل على أن الجامعة أصبحت بالفعل في مسار التحول الرقمي، غير أن هذا التحول لا يزال يحمل درجات متفاوتة من الإدماج والتطبيق، وهو ما يفتح المجال لفهم أعمق لطبيعة التحديات التي قد تعيق الفعالية الكاملة لهذا النظام داخل الجامعة، سواء على مستوى البنية التحتية أو الثقافة التنظيمية أو التكوين الرقمي للمستخدمين.

الجدول رقم 06: يوضح تقييم مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	5	10%
متوسط	33	68%
جيد	11	22%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (06) الخاص بتقييم مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن أغلب أفراد العينة يرون أن مستوى التطبيق "متوسط" بنسبة مرتفعة بلغت 68%، في حين يرى 22% أنه "جيد"، مقابل 10% فقط اعتبروا أن التطبيق "ضعيف". وتعكس هذه النتائج أن مسار

الإدارة الرقمية داخل الجامعة هو مسار متقدم نسبياً، لكنه لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل أو الفعالية المثالية.

ويمكن تفسير هيمنة التقييم "المتوسط" بكون الرقمنة في الجامعة ما تزال في مرحلة انتقالية بين الترسخ والتكامل الشامل، حيث تم إدراج العديد من الخدمات الرقمية، غير أن استخدامها لا يزال يواجه تفاوتاً من حيث الجودة، والسرعة، وسهولة الولوج. كما أن هذا التقييم قد يعكس وجود فجوة بين الإمكانيات التقنية المتوفرة وبين الممارسة الفعلية على مستوى المصالح الإدارية، وهو ما يجعل التجربة الرقمية غير متجانسة من وجهة نظر المستخدمين.

ومن زاوية تحليلية، يمكن ربط هذه النتيجة بنموذج التحول الرقمي التدريجي الذي يراه بعض الباحثين في الإدارة الحديثة، حيث لا يحدث الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية بشكل فجائي، بل عبر مراحل تتداخل فيها البنى القديمة مع الجديدة. وهذا ما يفسر استمرار بعض مظاهر البيروقراطية الورقية أو بطء الإجراءات رغم توفر أدوات رقمية حديثة.

كما يمكن الاستئناس بأفكار ماكس فيبر حول البيروقراطية العقلانية، حيث يشير إلى أن التنظيم الإداري مهما كان عقلانياً ومبنياً على القواعد، فإنه يظل مرتبطاً بكفاءة التنفيذ البشري، وهو ما يعني أن الرقمنة وحدها لا تكفي إذا لم ترافقها كفاءة تنظيمية وتكوين مستمر للفاعلين الإداريين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة حول آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، حيث أكدت الدراسة وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تحد من التطبيق الفعال للرقمنة داخل الجامعات الجزائرية، إضافة إلى ضعف التكوين ونقص تدفق الإنترنت، وهو ما يفسر بقاء مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في حدود "المتوسط" لدى أغلب المبحوثين في الدراسة الحالية.

وعليه، فإن هذا التقييم المتوسط يعكس واقعية التجربة الرقمية داخل الجامعة، إذ يبرز أن الإدارة الرقمية قد ساهمت فعلياً في تحسين بعض الجوانب الإدارية، لكنها في المقابل ما تزال بحاجة إلى تعزيز من حيث التكامل، والفعالية، وتقليص الفوارق في التطبيق بين مختلف المصالح والخدمات الجامعية.

الجدول رقم 07: يوضح مدى الاعتماد على المنصات الرقمية في التواصل في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	5	10%
متوسط	34	68%
مرتفع	11	22%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (07) الخاص بمدى الاعتماد على المنصات الرقمية في التواصل داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن غالبية أفراد العينة يرون أن مستوى الاعتماد على هذه المنصات "متوسط" بنسبة 68%، في حين يرى 22% أن الاعتماد "مرتفع"، مقابل 10% فقط اعتبروا أنه "ضعيف". وتعكس هذه النتائج أن الجامعة قطعت شوطاً مهماً في إدماج الوسائط الرقمية في عملية التواصل الإداري والبيداغوجي، غير أن هذا التحول ما يزال غير مكتمل من حيث التعميم والتكامل بين مختلف الفاعلين.

ويمكن تفسير هيمنة التقدير المتوسط بكون المنصات الرقمية أصبحت بالفعل أداة أساسية للتواصل داخل الجامعة، خاصة فيما يتعلق بالإعلانات الإدارية، تبادل المعلومات، وإدارة بعض الخدمات البيداغوجية، إلا أن هذا الاستخدام لا يزال يتسم بالتفاوت حسب المصالح الإدارية، أو حسب درجة التكوين الرقمي لدى المستخدمين، مما يجعل تجربة التواصل الرقمي غير موحدة بشكل كامل.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن ربط هذه النتيجة بتصورات مانويل كاستلز حول "مجتمع الشبكات"، حيث يؤكد أن التحول نحو الاتصال الرقمي لا يعني فقط تغيير الوسائل، بل إعادة تشكيل طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، بحيث يصبح التواصل أكثر لامركزية وسرعة، لكنه في الوقت نفسه قد يخلق تفاوتاً في الاندماج الرقمي بين الفاعلين.

كما يمكن الاستئناس بالمقاربة التنظيمية الحديثة التي ترى أن فعالية الاتصال داخل المؤسسات تعتمد على ثلاثية: البنية التقنية، والكفاءة البشرية، والثقافة التنظيمية. وعليه، فإن وجود نسبة معتبرة من التقييم "المرتفع" (22%) يدل على أن جزءاً من الجامعة قد وصل إلى مستوى جيد من الرقمنة الاتصالية، بينما استمرار الأغلبية في المستوى المتوسط يشير إلى أن عملية التحول لا تزال في طور التكيف التدريجي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب حول دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية بجامعة العربي التبسي، حيث أكدت الدراسة أن منصات مثل "بروغراس" و"موودل" ساهمت بشكل كبير في تنظيم الشؤون البيداغوجية وتحسين التواصل بين الأساتذة والطلبة، من خلال نشر المحاضرات، وتبادل المعلومات، والإعلان عن النتائج والمداولات. غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى أن بعض الأساتذة ما يزالون لا يتعاملون بفعالية مع الرقمنة، وهو ما يفسر استمرار التقييم المتوسط لمستوى الاعتماد على المنصات الرقمية في الدراسة الحالية.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تعكس أن المنصات الرقمية أصبحت عنصراً محورياً في التواصل الجامعي، لكنها لم تتحول بعد إلى قناة وحيدة أو مثالية، بل ما زالت تتعايش مع بعض الأساليب التقليدية، وهو ما يعكس طبيعة التحول الرقمي التدريجي داخل الجامعة بين الاستقرار والتغير.

الجدول رقم 08: يوضح إذا كانت الإدارة الرقمية تشمل جميع المصالح

الاحتمالات					التكرار	النسبة المئوية %
نعم	البدايل	التكرار	النسبة المئوية	20	40%	
				10		20%
				5		10%
				5		10%
				20		40%
لا					30	60%
المجموع					50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (08) المتعلق بمدى شمول الإدارة الرقمية لجميع المصالح داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن 60% من أفراد العينة يرون أن الإدارة الرقمية لا تشمل جميع المصالح، مقابل 40% فقط أكدوا أنها تشمل بعض المصالح. ومن بين هؤلاء الذين أجابوا بـ"نعم"، تم تحديد المجالات الأكثر إيماءاً في الرقمنة، حيث جاءت مصلحة المتدرسين في المرتبة الأولى بنسبة 20%，تليها إدارة الأقسام بنسبة 10%，ثم الأمانة العامة والميزانية بنسبة 10%. وهذا التوزيع يعكس أن الرقمنة داخل الجامعة ما تزال جزئية وغير متكاملة عبر مختلف الهياكل الإدارية.

وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية داخل الجامعة يتم بشكل انتقائي، حيث تتركز الرقمنة أساساً في المصالح المرتبطة مباشرة بالطالب والخدمات البيداغوجية، في حين تبقى بعض المصالح الإدارية والمالية أقل إيماءاً في هذا التحول. ويمكن تفسير ذلك بكون المؤسسات الجامعية غالباً ما تبدأ رقميتها من الجوانب الأكثر احتكاكاً بالمستخدم (الطالب)، قبل أن تمتد تدريجياً إلى الهياكل الإدارية الداخلية الأكثر تعقيداً من حيث الإجراءات والحوكمة.

ومن زاوية تحليلية، يمكن ربط هذه النتيجة بمقاربة التحول الرقمي التدريجي داخل التنظيمات، حيث لا يتم الانتقال إلى الإدارة الرقمية بشكل شامل وفوري، بل عبر مراحل غير متوازنة. وهذا ما ينسجم مع تصور هنري مينتربرغ الذي يؤكد أن التنظيمات الإدارية تتكون من هياكل متعددة تتفاوت في درجة الانفتاح على التغيير، وأن بعض الوحدات تكون أكثر قابلية للتحديث من غيرها بسبب طبيعة عملها وتعقيد إجراءاتها. كما يمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً في ضوء مقاربة البيروقراطية العقلانية عند ماكس فيبر، حيث إن تعقيد الإجراءات داخل بعض المصالح، خصوصاً المالية والإدارية العليا، يجعل عملية رقميتها أكثر بطئاً بسبب الحاجة إلى ضبط القواعد، والرقابة، وتعدد مستويات القرار.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة حول آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، حيث أكدت الدراسة أن الرقمنة داخل الجامعة الجزائرية ما تزال تواجه معوقات تقنية وبشرية وتنظيمية تحد من تعميمها على مختلف المصالح والهياكل الجامعية. كما أشارت الدراسة إلى أن الرقمنة تركز بدرجة أكبر على الجوانب البيداغوجية والخدمات المرتبطة بالطلبة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن مصلحة المتدربين وإدارة الأقسام تعдан من أكثر المصالح اعتماداً على الرقمنة مقارنة ببقية المصالح الإدارية.

وعليه، فإن غلبة الإجابة “لا” بنسبة 60% تعكس أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة ما تزال في مرحلة عدم الاكتمال البنوي، حيث لم تتحول بعد إلى نظام شامل ومندمج يغطي جميع المصالح بشكل متساوٍ. وهذا يشير إلى وجود فجوة رقمية داخلية بين مختلف هياكل الجامعة، وهو ما قد يحد من فعالية الرقمنة في تحقيق أهدافها المتعلقة بتبسيط الإجراءات، وتحسين التنسيق الإداري، ورفع جودة الخدمات الجامعية.

الجدول رقم 09: يوضح معرفة إذا تلقى الموظفون تكويناً أو تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية.

الاحتمالات		التكرار	النسبة المئوية %
نعم		18	36%
لا	البدايل	32	64%
	التكرار	10	20%
	ضروري لتحسين جودة العمل	12	24%
	ضروري لتوفير الوقت والجهد	10	20%
	ضروري لتقليل الأخطاء	0	0%
	ضروري لمواكبة التقدم والتكنولوجيا	32	64%
المجموع		50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (09) المتعلق بمدى تلقي الموظفين للتكوين أو التدريب على استخدام الأنظمة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن 64% من أفراد العينة أكدوا عدم تلقيهم لأي تكوين في هذا المجال، مقابل 36% فقط صرحوا بأنهم تلقوا تكويناً. وتكشف هذه النتيجة عن وجود خلل واضح في مراقبة التحول الرقمي من الناحية البشرية، حيث يبدو أن إدخال الأنظمة الرقمية لم يواكبه إعداد كافٍ للموارد البشرية القادرة على استخدامها بفعالية.

ويُفهم من هذه المعطيات أن الرقمنة داخل الجامعة قد تم التركيز فيها بشكل أكبر على الجانب التقني (إدخال المنصات والأنظمة) مقارنة بالجانب البشري (التكوين والتأهيل)، وهو ما يفسر استمرار بعض الصعوبات في التطبيق الفعلي لهذه الأنظمة. فغياب التكوين يؤدي عادة إلى تفاوت في الاستخدام، وضعف في الاستغلال الأمثل للأدوات الرقمية، بل وقد يخلق مقاومة غير مباشرة للتغيير داخل المؤسسة. كما يبين تحليل أسباب الحاجة إلى التكوين لدى فئة 64% من غير المتلقين للتدريب أن الدوافع تتمحور حول تحسين جودة العمل (20%)، وتوفير الوقت والجهد (24%)، وتقليل الأخطاء (20%)، في حين سجلت نسبة "مواكبة التقدم والتكنولوجيا" (0%)، وهو مؤشر دال على أن الحاجة إلى التكوين هنا ليست نظرية أو مرتبطة بالخطاب التقني العام، بل هي حاجة وظيفية عملية مرتبطة مباشرة بأداء العمل الإداري اليومي.

ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذه النتيجة في إطار مقارنة إدارة التغيير، التي تؤكد أن نجاح أي تحول تنظيمي، خصوصاً التحول الرقمي، لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل على مدى جاهزية الفاعلين داخل المؤسسة للتكيف معها. كما يمكن الاستئناس بأفكار كورت لوين حول التغيير التنظيمي، حيث يشير إلى أن أي تغيير فعال يمر عبر ثلاث مراحل: إذابة السلوك القديم، ثم الانتقال، ثم إعادة التثبيت، وهو ما يتطلب تكويناً وتأهيلاً مستمراً لضمان استقرار الممارسة الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أماني محمود علي السيد حول الرقمنة في التعليم الجامعي، حيث أكدت أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بضرورة توفير كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على استخدام التكنولوجيا، مع أهمية التكوين والتدريب المستمر للعاملين في المجال الإداري والأكاديمي. كما تتقاطع هذه النتيجة مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن من أبرز معوقات الإدارة الرقمية ضعف التكوين ونقص الكفاءات المتخصصة، وهو ما يفسر الصعوبات التي تواجه بعض الموظفين في التعامل مع الأنظمة الرقمية داخل الجامعة.

وعليه، فإن هذه النتائج تعكس أن أحد أبرز التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية داخل الجامعة هو ضعف التكوين، وهو ما قد يحد من فعاليتها في حل المشكلات الإدارية والتعليمية، رغم توفر البنية التقنية. فغياب التأهيل البشري يجعل الرقمنة قائمة من حيث الشكل، لكنها أقل نجاعة من حيث الممارسة الفعلية، وهو ما يفسر استمرار بعض الإشكالات المرتبطة بسرعة الخدمات وجودة الأداء الإداري.

عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة داخل الجامعة

الجدول رقم 10: يوضح أهم مؤشرات الإدارة الرقمية التي يجب أن تتوفر في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
توفر منصات رقمية فعالة للخدمات الجامعية (التسجيل، النتائج، الشهادات)	14	28%
سرعة إنجاز المعاملات الإدارية	11	22%
توفر نظام معلوماتي موحد بين المصالح	9	18%
سهولة الولوج إلى الخدمات الرقمية للطلبة والموظفين	8	16%
وجود دعم تقني دائم (صيانة ومرافقة رقمية)	5	10%
توفير تكوين مستمر في استخدام الأنظمة الرقمية	3	6%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (10) الخاص بأهم مؤشرات الإدارة الرقمية الواجب توفرها داخل الجامعة من وجهة نظر أفراد العينة أن المؤشر الأكثر أهمية يتمثل في "توفر منصات رقمية فعالة للخدمات الجامعية" بنسبة 28%، يليه "سرعة إنجاز المعاملات الإدارية" بنسبة 22%، ثم "توفر نظام معلوماتي موحد بين المصالح" بنسبة 18%، و"سهولة الولوج إلى الخدمات الرقمية" بنسبة 16%، بينما سجل "الدعم التقني الدائم" نسبة 10%، في حين جاء "التكوين المستمر في استخدام الأنظمة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بنسبة 6%.

وتعكس هذه النتائج أن تصور المبحوثين لمفهوم الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يتمحور أساساً حول البعد الوظيفي والخدمي المباشر، أي ما يرتبط بتحسين جودة الخدمات الإدارية وتسريع المعاملات، أكثر من تركيزه على الجوانب التنظيمية أو التكوينية. فتصدر مؤشر المنصات الرقمية الفعالة يدل على أن المستخدمين ما يزالون يقيسون نجاح الرقمنة من خلال جودة الواجهة الرقمية ومدى توفر الخدمات الأساسية عبرها.

كما أن احتلال "سرعة إنجاز المعاملات الإدارية" المرتبة الثانية يعكس استمرار تأثير الذاكرة البيروقراطية التقليدية داخل الجامعة، حيث يُنظر إلى فعالية الإدارة الرقمية باعتبارها وسيلة لتقليص الزمن الإداري والحد من التعقيد الإجرائي. وهذا يتماشى مع منطق التحول الرقمي الذي يربط بين الرقمنة والنجاحة الإدارية وتقليص الاحتكاك الورقي.

أما المؤشرات الأقل ترتيباً، مثل "التكوين المستمر" و"الدعم التقني"، فضعف نسبتهما (6% و 10%) يشير إلى أن هذه الجوانب تُعتبر لدى المبحوثين عناصر ثانوية رغم أنها في الواقع تمثل البنية الأساسية لاستدامة أي نظام رقمي. وهذا يعكس فجوة إدراكية بين المستخدمين، حيث يركزون على النتائج الظاهرة للرقمنة أكثر من تركيزهم على شروط نجاحها الداخلية.

ومن الناحية النظرية، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء مقارنة الحوكمة الرقمية التي تؤكد أن فعالية الإدارة الإلكترونية لا ترتبط فقط بوجود الأنظمة التقنية، بل أيضاً بجودة البنية التنظيمية، والتكامل بين المصالح، وتكوين الموارد البشرية. كما يمكن الاستئناس بتصور مانويل كاستلز حول "مجتمع الشبكات"، حيث تصبح القيمة الأساسية في الأنظمة الرقمية هي سرعة الاتصال وتكامل المعلومات، وليس فقط توفر الأدوات التقنية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أماني محمود علي السيد حول متطلبات تطبيق الرقمنة في التعليم الجامعي، حيث أكدت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوفير بنية تحتية رقمية فعالة، وتطوير الأنظمة والشبكات، إلى جانب أهمية التكوين والتدريب المستمر للعاملين. كما أشارت الدراسة إلى أن الرقمنة ليست مجرد إدخال للتكنولوجيا، بل هي تغيير شامل في أساليب العمل والإدارة، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية التي أبرزت أهمية المنصات الرقمية وسرعة الخدمات، مع وجود ضعف نسبي في إدراك أهمية التكوين والدعم التقني.

وعليه، فإن هذه النتائج تشير إلى أن رؤية المبحوثين للإدارة الرقمية ما تزال ذات طابع تطبيقي-خدمي بالدرجة الأولى، مع تركيز واضح على الأداء المباشر للخدمات، مقابل ضعف نسبي في الوعي بأهمية البعد التكويني والتنظيمي كشرط أساسي لنجاح واستمرارية التحول الرقمي داخل الجامعة.

الجدول رقم 11: يوضح المؤشرات المتوفرة في الجامعة بشكل جيد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
البنية التحتية	6	12%
الأنظمة الرقمية	12	24%
الموارد البشرية المؤهلة	30	60%
الدعم التقني	2	4%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (11) المتعلق بالمؤشرات المتوفرة بشكل جيد داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن المؤشر الأكثر حضوراً يتمثل في "الموارد البشرية المؤهلة" بنسبة 60%، يليه "الأنظمة الرقمية" بنسبة 24%، ثم "البنية التحتية" بنسبة 12%، في حين سجل "الدعم التقني" أدنى نسبة قدرت بـ 4%. وتعكس هذه النتائج تصور أفراد العينة لواقع الإمكانيات المتوفرة داخل الجامعة، حيث يبدو أن العنصر البشري يمثل نقطة القوة الأساسية في مسار الإدارة الرقمية مقارنة بالجوانب التقنية والتنظيمية الأخرى.

ويمكن تفسير تصدر الموارد البشرية المؤهلة لهذا الترتيب بكون الجامعة تعتمد بدرجة معتبرة على موظفين وأعاون إداريين يمتلكون خبرة في التعامل مع الأنظمة الرقمية، أو تمكنوا تدريجياً من اكتساب مهارات الاستخدام عبر الممارسة اليومية. وهذا ما يجعل البعد البشري عنصراً حاسماً في إنجاح التحول الرقمي، حتى في ظل وجود بعض النقائص على مستوى البنية التحتية أو الدعم التقني.

في المقابل، تكشف النسب الضعيفة نسبياً للبنية التحتية والدعم التقني (12% و 4%) عن وجود تحديات مرتبطة بجاهزية البيئة التقنية الداعمة للإدارة الرقمية، وهو ما قد يحد من الفعالية الكاملة للأنظمة الرقمية رغم توفرها. فضعف الدعم التقني، على وجه الخصوص، يشير إلى نقص في عمليات الصيانة والمرافقة المستمرة، وهو عنصر أساسي لضمان استمرارية الأداء الرقمي دون تعطل أو انقطاع. ومن الناحية التحليلية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد أن نجاح أي نظام إداري حديث يعتمد على التكامل بين ثلاث ركائز: التكنولوجيا، والموارد البشرية، والبنية التنظيمية. كما يمكن الاستئناس بأفكار هنري مينتزبرغ الذي يبرز أن فعالية التنظيمات لا تتحقق فقط عبر الهياكل الرسمية أو الأدوات التقنية، بل من خلال تفاعل الأفراد داخل هذه الهياكل وقدرتهم على تفعيلها في الواقع العملي.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أماني محمود علي السيد التي أكدت أن نجاح الرقمنة في التعليم الجامعي يرتبط بتوفير كفاءات بشرية مؤهلة قادرة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير الأنظمة والشبكات المناسبة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن من أهم معوقات الإدارة الرقمية ضعف التجهيزات والدعم التقني، رغم وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو استخدام الأنظمة الرقمية. وعليه، فإن هذه النتائج تعكس أن الجامعة تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة تمثل عنصر قوة في مسار الرقمنة، غير أن هذا التقدم يبقى جزئياً ما لم يُدعم بتطوير البنية التحتية وتعزيز خدمات الدعم التقني، بما يسمح بالانتقال من رقمنة قائمة على الجهد البشري إلى نظام رقمي متكامل ومستدام.

الجدول رقم 12: يوضح أضعف المؤشرات المتواجدة في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضعف الانترنت	22	44%
نقص التكوين	19	36%
ضعف الانظمة	2	4%
نقص التجهيزات	7	14%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (12) الخاص بأضعف المؤشرات المتواجدة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطرف أن أبرز نقطة ضعف تتمثل في "ضعف الإنترنت" بنسبة 44%، تليها "نقص التكوين" بنسبة 36%، ثم "نقص التجهيزات" بنسبة 14%، في حين سجل "ضعف الأنظمة الرقمية" أدنى نسبة بـ 4%. وتعكس هذه النتائج وجود اختلالات بنيوية تؤثر بشكل مباشر على فعالية تطبيق الإدارة الرقمية داخل الجامعة. ويُفهم من تصدر ضعف الإنترنت لهذا الترتيب أن البنية التحتية الاتصالية تمثل أحد أهم التحديات التي تعيق الأداء الرقمي، حيث إن أي خلل في جودة الاتصال بالشبكة ينعكس مباشرة على سير الخدمات الإدارية والبيداغوجية، ويؤدي إلى تعطيل أو بطء في إنجاز المعاملات. كما أن هذه النتيجة تشير إلى أن التحول الرقمي داخل الجامعة لا يزال مرتبطاً بعوامل خارجية تقنية لا يمكن التحكم فيها بشكل كامل داخل المؤسسة.

أما "نقص التكوين" بنسبة 36% فيعكس فجوة بشرية مهمة، حيث يدل على أن جزءاً كبيراً من الفاعلين الإداريين لم يتلقوا تأهيلاً كافياً للتعامل مع الأنظمة الرقمية، وهو ما يؤدي إلى تفلوت في مستوى الاستخدام ويحد من فعالية الرقمنة. وهذا ما ينسجم مع فكرة أن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتكنولوجيا، بل هو عملية تغيير تنظيمي وثقافي تتطلب مرافقة مستمرة للموارد البشرية. ومن الناحية التحليلية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة إدارة التغيير التي تؤكد أن أي إصلاح تقني داخل المؤسسات يفشل أو يتعثر إذا لم يُدعم بالتكوين والمرافقة. كما يمكن الاستئناس بأفكار كورت لوين حول ديناميكية التغيير، حيث يوضح أن مقاومة التغيير أو ضعف التكيف معه غالباً ما يرتبط بنقص الإعداد والتأهيل المسبق للفاعلين داخل التنظيم.

كما أن تسجيل "نقص التجهيزات" بنسبة 14% يشير إلى وجود تحديات مادية إضافية، رغم أنها أقل حدة مقارنة بضعف الإنترنت والتكوين، بينما يعكس ضعف الأنظمة الرقمية بنسبة 4% أن المشكلة ليست في وجود الأنظمة في حد ذاتها بقدر ما هي في ظروف تشغيلها واستغلالها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة حول آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، حيث أكدت الدراسة وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تعرقل تطبيق الرقمنة داخل الجامعات الجزائرية، خاصة ضعف تدفق الإنترنت ونقص التكوين لدى المستخدمين، مما يدفع أحياناً إلى اللجوء إلى وسائل بديلة عن المنصات الرسمية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن من أهم معوقات الإدارة الرقمية ضعف الإنترنت والتجهيزات ونقص الكفاءات المتخصصة، وهو ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية.

وعليه، فإن هذه النتائج توضح أن أبرز عوائق الإدارة الرقمية داخل الجامعة هي ذات طابع تقني وبشري في آن واحد، حيث يتداخل ضعف البنية التحتية مع نقص التكوين، مما يجعل فعالية التحول الرقمي محدودة نسبياً رغم توفر بعض المقومات الأساسية.

عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي

الجدول رقم 13: يوضح أهم المشكلات التي تعاني منها الجامعة حالياً

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
مشاكل تنظيمية	12	24%
مشاكل تقنية	12	24%
مشاكل بشرية	18	36%
مشاكل أكاديمية	8	16%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (13) الخاص بأهم المشكلات التي تعاني منها جامعة الشاذلي بن جديد الطرف أن المشكلات البشرية تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 36%، تليها المشكلات التنظيمية والتقنية بنسبة متساوية قدرت بـ 24% لكل منهما، ثم المشكلات الأكاديمية بنسبة 16%. ويعكس هذا التوزيع أن الإشكال داخل الجامعة لا يرتبط بجانب واحد فقط، بل هو إشكال مركب تتداخل فيه الأبعاد البشرية والتنظيمية والتقنية بشكل متشابك.

ويمكن تفسير تصدر المشكلات البشرية لهذه النتائج بكون العنصر البشري يمثل المحور الأساسي في سيروية العمل الجامعي، سواء تعلق الأمر بالإدارة أو التدريس أو الخدمات البيداغوجية. فضعف التكوين، وتفاوت الكفاءات، ومقاومة التغيير الرقمي، كلها عوامل قد تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء داخل المؤسسة الجامعية، خاصة في ظل التحول نحو الإدارة الرقمية الذي يتطلب مهارات جديدة وقدرة على التكيف المستمر.

أما تساوي المشكلات التنظيمية والتقنية بنسبة 24% فيشير إلى وجود خلل مزدوج؛ فمن جهة، هناك جوانب تنظيمية مرتبطة بتوزيع المهام، وتنسيق العمل بين المصالح، ووضوح الإجراءات، ومن جهة أخرى توجد إشكالات تقنية تتعلق بالبنية التحتية الرقمية، مثل ضعف الشبكات أو تعطل الأنظمة أو عدم تكامل

المنصات. هذا التوازي يعكس أن التحول الرقمي لم ينجح بعد في إحداث انسجام كامل بين الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستخدمة.

كما أن تسجيل المشكلات الأكاديمية بنسبة 16% يدل على أن العملية التعليمية نفسها ليست بمنأى عن هذه التحديات، وإن كانت أقل حدة مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما قد يعكس بعض التحسن النسبي في الجانب البيداغوجي رغم استمرار تأثير العوامل التنظيمية والبشرية عليه.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة النظم المفتوحة التي ترى أن المؤسسة الجامعية ليست كيانًا مغلقًا، بل نظامًا يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متداخلة. كما يمكن الاستئناس بأفكار تالكوت بارسونز حول التوازن الوظيفي داخل التنظيمات، حيث يؤكد أن أي خلل في أحد مكونات النظام (الأفراد، التنظيم، التقنية، أو الأهداف) ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة، التي أكدت أن الجامعة الجزائرية تواجه صعوبات بشرية وتقنية وتنظيمية تعيق التطبيق الفعال للرقمنة، خاصة ما يتعلق بضعف التكوين ونقص الإمكانيات التقنية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن من أهم معوقات الإدارة الرقمية ضعف الكفاءات المتخصصة، وضعف التجهيزات، إضافة إلى المشكلات التنظيمية المرتبطة بتطبيق الأنظمة الرقمية داخل الجامعات.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن التحديات التي تواجه الجامعة هي تحديات بنيوية شاملة، وأن تحسين فعالية الإدارة الرقمية لا يمكن أن يتحقق دون معالجة متوازنة للجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية في آن واحد، بما يضمن انسجامًا أكبر داخل النظام الجامعي ككل.

الجدول رقم 14: يوضح سبب المشاكل التي تعاني منها جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
سوء التسيير الإداري	26	52%
قلة الإمكانيات المادية	19	38%
نقص الهياكل الرقمية والإدارية	5	10%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (14) الخاص بأسباب المشكلات التي تعاني منها جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن السبب الأكثر تأثيرًا يتمثل في "سوء التسيير الإداري" بنسبة مرتفعة بلغت 52%، يليه "قلة الإمكانيات

المادية" بنسبة 38%، ثم "نقص الهياكل الرقمية والإدارية" بنسبة 10%. ويعكس هذا الترتيب أن جذور الإشكال داخل الجامعة تُفسّر أساساً بعوامل تنظيمية وتسييرية قبل أن تكون تقنية أو هيكلية. وتشير هيمنة "سوء التسيير الإداري" إلى أن العديد من الإشكالات التي تواجه الجامعة لا ترتبط فقط بغياب الموارد، بل بطريقة استثمار هذه الموارد وتسييرها. فحتى في ظل وجود إمكانيات مادية أو أدوات رقمية، فإن ضعف التنسيق الإداري، أو غياب الرؤية الاستراتيجية، أو عدم فعالية التنظيم الداخلي يمكن أن يحد من مردودية المؤسسة ويؤثر على جودة الخدمات الجامعية. وهذا ما يجعل العامل الإداري عنصراً حاسماً في تفسير مختلف الاختلالات.

أما "قلة الإمكانيات المادية" بنسبة 38% فتؤكد أن البعد المادي لا يزال يمثل عائقاً مهماً أمام تطوير البنية الرقمية والإدارية، خاصة فيما يتعلق بتحديث التجهيزات، وتوسيع البنية التحتية، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية دون انقطاع. ومع ذلك، فإن موقعه في المرتبة الثانية بعد التسيير الإداري يشير إلى أن المشكلة ليست مادية فقط، بل مرتبطة أيضاً بكيفية إدارة هذه الإمكانيات وتوجيهها. في حين أن "نقص الهياكل الرقمية والإدارية" بنسبة 10% يعكس أن الجانب البنيوي لم يعد يُنظر إليه باعتباره العائق الأكبر مقارنة بالعوامل البشرية والتنظيمية، وهو ما قد يدل على وجود حد أدنى من الهياكل، لكن الإشكال يكمن في فعاليتها وليس في وجودها فقط.

ومن الناحية التحليلية، يمكن تفسير هذه النتائج في إطار مقارنة الحوكمة الإدارية التي تؤكد أن جودة أداء المؤسسات لا ترتبط فقط بحجم الموارد، بل بنوعية القيادة وآليات اتخاذ القرار وفعالية التنظيم. كما يمكن الاستئناس بأفكار ماكس فيبر حول البيروقراطية، حيث يشير إلى أن الانحراف في تطبيق القواعد وضعف العقلنة الإدارية يمكن أن يؤدي إلى تعطيل فعالية التنظيم مهما توفرت له من موارد وأدوات.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن محمد الزهراني حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات، حيث أكدت الدراسة أن من أبرز معوقات الإدارة الرقمية ضعف التنظيم الإداري، ونقص الكفاءات، وضعف التجهيزات، رغم وجود اتجاهات إيجابية نحو الرقمنة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أشارت إلى أن المعوقات التنظيمية والمالية والبشرية تمثل أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة الجزائرية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن جوهر الإشكال داخل الجامعة هو إشكال إداري بالدرجة الأولى، وأن أي عملية إصلاح أو تطوير في إطار الإدارة الرقمية يجب أن تنطلق من تحسين أساليب التسيير وتعزيز الكفاءة الإدارية، إلى جانب دعم الإمكانيات المادية وتطوير الهياكل الرقمية بشكل متكامل.

الجدول رقم 15: يوضح إذا كانت توجد صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية

الاحتمالات				التكرار	النسبة المئوية %
نعم	البدايل	صعوبات على مستوى العنصر البشري	التكرار	النسبة المئوية	19
لا	المجموع	صعوبات على المستوى التقني	التكرار	النسبة المئوية	31
المجموع	المجموع	صعوبات على المستوى التنظيمي	التكرار	النسبة المئوية	50

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (15) المتعلق بوجود صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن 62% من أفراد العينة أكدوا عدم وجود صعوبات، مقابل 38% صرحوا بوجود صعوبات عند استخدام الأنظمة الرقمية. وتعكس هذه النتيجة أن تجربة الرقمنة داخل الجامعة ليست موحدة، بل تتسم بتفاوت واضح بين فئة قادرة على التكيف مع الأنظمة الرقمية وأخرى ما تزال تواجه بعض العراقيل أثناء الاستخدام.

وتكشف تفاصيل الصعوبات المذكورة أن أبرزها يتعلق بالعامل البشري بنسبة 10%، يليه كل من الصعوبات التقنية والتنظيمية بنسبة متساوية (14% لكل منهما). ويشير ذلك إلى أن المشكلات المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية ليست تقنية بحتة، بل هي بالأساس تداخل بين ضعف التكوين الرقمي لدى بعض المستخدمين من جهة، وبين بعض الاختلالات في البنية التقنية والتنظيمية من جهة أخرى. فالعامل البشري يظل الحلقة الأكثر تأثيراً، لأنه مرتبط بمدى القدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية وفهم آليات استخدامها.

كما أن تساوي الصعوبات التقنية والتنظيمية يعكس وجود خلل مزدوج؛ فمن ناحية، قد تتعلق الصعوبات التقنية بجودة الشبكات أو أعطال الأنظمة أو ضعف التحديث، ومن ناحية أخرى ترتبط الصعوبات التنظيمية بغياب وضوح الإجراءات أو ضعف التنسيق بين المصالح، وهو ما يجعل عملية الاستخدام غير سلسة في بعض الحالات.

ومن الناحية التحليلية، يمكن تفسير هذه النتائج في إطار مقارنة التفاعل بين التكنولوجيا والتنظيم، التي تؤكد أن فعالية أي نظام رقمي لا تتوقف فقط على جودة التقنية، بل أيضاً على جاهزية المستخدمين ووضوح البيئة التنظيمية. كما يمكن الاستئناس بأفكار كورت لوين حول التغيير التنظيمي، حيث يوضح أن نجاح التغيير يعتمد على تهيئة الأفراد نفسياً ومهارياً، إلى جانب توفير بيئة تنظيمية داعمة تسمح باستيعاب الممارسات الجديدة دون مقاومة أو ارتباك.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب حول دور الرقمنة في تسيير شؤون الموارد البشرية، حيث أشارت الدراسة إلى أن بعض الأساتذة ما يزالون لا يتعاملون بفعالية مع الرقمنة رغم مساهمة المنصات الرقمية في تسهيل العديد من المهام البيداغوجية والإدارية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أكدت وجود صعوبات تقنية وبشرية تعيق الاستخدام الأمثل للمنصات الرقمية داخل الجامعة الجزائرية، خاصة في ظل ضعف التكوين ونقص تدفق الإنترنت.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية داخل الجامعة، وإن كانت محدودة نسبياً لدى الأغلبية، إلا أنها ما تزال قائمة لدى شريحة معتبرة من المستخدمين، مما يستدعي تعزيز التكوين الرقمي وتحسين الجوانب التقنية والتنظيمية لضمان استخدام أكثر فعالية واستقراراً للإدارة الرقمية داخل الجامعة.

الجدول رقم 16: يوضح إذا كان هناك بطئ في إنجاز المعاملات الإدارية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	19	38%
لا	31	62%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (16) المتعلق بمدى وجود بطء في إنجاز المعاملات الإدارية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن 62% من أفراد العينة يرون أنه لا يوجد بطء في إنجاز المعاملات، مقابل 38% يؤكدون وجود هذا البطء. وتعكس هذه النتائج وجود تقييم إيجابي نسبياً لسرعة الأداء الإداري داخل الجامعة، مع بقاء فئة معتبرة ترى أن بعض الإجراءات ما تزال تعاني من التأخر وعدم الفعالية.

ويمكن تفسير غلبة الإجابة "لا" بكون إدخال الإدارة الرقمية ساهم فعلياً في تقليص جزء من الزمن الإداري، من خلال رقمنة بعض الخدمات مثل التسجيل، استخراج الوثائق، ومعالجة الطلبات، وهو ما أدى إلى تحسين نسبي في سرعة الإنجاز مقارنة بالنمط الإداري التقليدي. غير أن نسبة 38% التي أشارت إلى وجود ببطء توهي بأن هذا التحسن ليس شاملاً أو متجانساً، بل يختلف حسب المصالح الإدارية وطبيعة الخدمة المقدمة.

كما يمكن فهم هذا التباين في ضوء فكرة أن التحول الرقمي لا يؤدي تلقائياً إلى القضاء على البيروقراطية، بل يعيد تشكيلها في شكل جديد. فبعض الإجراءات قد تبقى مرتبطة بتسلسل إداري معقد أو يتداخل بين الأنظمة الرقمية والورقية، مما يؤدي أحياناً إلى استمرار مظاهر البطء رغم توفر الوسائل الرقمية.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتيجة بمقاربة البيروقراطية العقلانية عند ماكس فيبر، التي ترى أن التنظيم الإداري مهما تطور تقنياً يظل خاضعاً لقواعد وإجراءات رسمية قد تكون سبباً في إبطاء سير العمل إذا لم يتم تبسيطها وتحديثها باستمرار. كما يمكن الاستئناس بأدبيات الحوكمة الرقمية التي تؤكد أن تحسين الأداء الإداري لا يعتمد فقط على الرقمنة، بل أيضاً على إعادة هندسة الإجراءات الإدارية (Business Process Reengineering).

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن محمد الزهراني حول دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات، حيث أكدت الدراسة أن الإدارة الرقمية تساهم في تحسين الوصول إلى المعلومات وتسهيل الإجراءات الإدارية، لكنها في المقابل تواجه بعض المعوقات التنظيمية والتقنية التي تحد من فعاليتها الكاملة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب التي أشارت إلى أن المنصات الرقمية ساهمت في تسهيل العديد من العمليات البيداغوجية والإدارية داخل الجامعة، خاصة ما يتعلق بتنظيم شؤون الأساتذة وتسريع بعض الإجراءات.

وعليه، فإن هذه النتائج تشير إلى أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة ساهمت في تحسين نسبي لسرعة إنجاز المعاملات، لكنها لم تلغ بشكل كامل إشكالية البطء الإداري، مما يستدعي مواصلة تحسين الإجراءات وتعزيز تكامل الأنظمة الرقمية لضمان فعالية أكبر في الأداء الإداري.

الجدول رقم 17: يوضح معرفة إذا كان الأساتذة والطلبة يعانون من ضعف تواصل مع الإدارة بسبب هذه المشكلات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	44%
لا	28	56%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (17) الخاص بمدى معاناة الأساتذة والطلبة من ضعف التواصل مع الإدارة بسبب المشكلات الموجودة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن نسبة 56% من أفراد العينة يرون أنه لا توجد معاناة كبيرة في التواصل مع الإدارة، مقابل 44% أكدوا وجود ضعف في التواصل. وتعكس هذه النتائج أن الجامعة استطاعت نسبياً الحفاظ على مستوى مقبول من الاتصال الإداري، إلا أن نسبة الذين أقرروا بوجود صعوبات تبقى مرتفعة نسبياً، ما يدل على استمرار بعض الاختلالات في عملية التواصل داخل المؤسسة الجامعية.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة "لا" بكون الإدارة الرقمية ساهمت في تحسين قنوات الاتصال داخل الجامعة، من خلال استخدام المنصات الرقمية، والإعلانات الإلكترونية، والتواصل عبر الأنظمة المعلوماتية، وهو ما خفف من بعض العراقيل التقليدية المرتبطة بالاتصال المباشر والإجراءات الورقية. غير أن استمرار نسبة 44% من المبحوثين في الإقرار بوجود ضعف في التواصل يعكس أن الرقمنة لم تتجح بشكل كامل في تحقيق تواصل فعال ومتوازن بين الإدارة والفاعلين الجامعيين.

كما يمكن فهم هذه النتيجة في ضوء التفاوت في استخدام الوسائط الرقمية بين مختلف المصالح أو الأفراد، إضافة إلى احتمال وجود بطء في الاستجابة أو نقص في تدفق المعلومات داخل بعض الهياكل الإدارية. فالتواصل الرقمي لا يرتبط فقط بوجود الوسيلة التقنية، بل أيضاً بسرعة التفاعل، ووضوح المعلومات، وفعالية التنسيق الإداري.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بنظرية الاتصال التنظيمي التي ترى أن فعالية المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على جودة تدفق المعلومات بين مختلف الفاعلين. كما يمكن الاستئناس بأفكار بورغن هابرماس حول الفعل التواصلي، حيث يؤكد أن نجاح أي تنظيم اجتماعي يرتبط بوجود تواصل عقلائي قائم على التفاعل والتفاهم وتبادل المعلومات بشكل واضح وفعال.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب، التي أكدت أن المنصات الرقمية مثل "موودل" و"بروغراس" ساهمت في تحسين التواصل بين الأساتذة والطلبة وتسهيل تبادل المعلومات والخدمات البيداغوجية داخل الجامعة، غير أن الدراسة أشارت أيضاً إلى وجود فئة لا تزال تواجه صعوبات في التعامل مع الرقمنة، وهو ما يفسر استمرار بعض مشكلات التواصل في الدراسة الحالية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أبرزت أن ضعف التكوين ونقص تدفق الإنترنت يؤثران على فعالية التواصل الرقمي داخل الجامعة الجزائرية. وعليه، فإن هذه النتائج تشير إلى أن الإدارة الرقمية ساهمت في تحسين الاتصال داخل الجامعة بدرجة معينة، لكنها لم تستطع القضاء نهائياً على مشكلات التواصل، مما يستدعي تعزيز قنوات الاتصال الرقمية، وتحسين سرعة الاستجابة، وتطوير ثقافة تواصل أكثر فعالية داخل المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 18: يوضح أكثر مشكلة في الجامعة يجب حلها بشكل عاجل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الاهتمام بالكفاءات البشرية وتوفير تكوين تكوين للموظفين خاص بالرقمنة	16	32%
تحسين جودة الانترنت	7	14%
تعميم الرقمنة على جميع المصالح بالجامعة	7	14%
توفير معدات وأجهزة الكترونية	12	24%
العمل على تحسين الاتصال والتواصل بين كافة المصالح	4	8%
حسن التنظيم والتسيير	4	8%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (18) الخاص بأكثر المشكلات التي يجب حلها بشكل عاجل داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن الاهتمام بالكفاءات البشرية وتوفير التكوين الخاص بالرقمنة جاء في المرتبة الأولى بنسبة 32%، يليه توفير المعدات والأجهزة الإلكترونية بنسبة 24%، ثم تحسين جودة الإنترنت وتعميم الرقمنة على جميع المصالح بنسبة متساوية بلغت 14% لكل منهما، في حين جاءت مشكلتا تحسين الاتصال بين المصالح وحسن التنظيم والتسيير في المرتبة الأخيرة بنسبة 8% لكل منهما. وتعكس هذه النتائج أن المبحوثين ينظرون إلى العنصر البشري باعتباره الحلقة الأساسية في نجاح الإدارة الرقمية داخل الجامعة.

ويمكن تفسير تصدر مطلب التكوين والاهتمام بالكفاءات البشرية بكون التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه الحقيقية دون وجود موارد بشرية قادرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة ومرونة. فحتى مع توفر المنصات والتجهيزات، يبقى العامل البشري المحدد الأساسي لنجاح أو فشل أي مشروع رقمي، خاصة داخل المؤسسات الجامعية التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والتفاعل الإداري.

أما احتلال "توفير المعدات والأجهزة الإلكترونية" المرتبة الثانية فيشير إلى أن جزءًا من الصعوبات التي تواجه الإدارة الرقمية يعود إلى نقص الوسائل التقنية اللازمة لضمان سير العمل بشكل فعال. كما أن المطالبة بتحسين جودة الإنترنت وتعميم الرقمنة على مختلف المصالح تعكس رغبة في تحقيق تكامل رقمي شامل بدل الاقتصاد على بعض الخدمات أو الهياكل دون غيرها.

ومن زاوية تحليلية، توضح هذه النتائج أن المبحوثين يدركون أن مشكلات الإدارة الرقمية ليست تقنية فقط، بل هي مزيج من العوامل البشرية والمادية والتنظيمية. وهذا ما يتوافق مع مقارنة التغيير التنظيمي التي ترى أن نجاح التحول الرقمي يقتضي إعادة تأهيل الموارد البشرية بالتوازي مع تطوير البنية التحتية. كما يمكن الاستئناس بأفكار بيتر دراكر الذي يؤكد أن المورد البشري يمثل العنصر الأكثر أهمية داخل المؤسسات الحديثة، وأن التكنولوجيا مهما تطورت تبقى مرتبطة بقدرة الإنسان على توظيفها بفعالية. وهذا ما يظهر بوضوح في نتائج الدراسة، حيث اعتبر المبحوثون أن الأولوية ليست فقط في اقتناء التكنولوجيا، بل في تكوين العنصر البشري القادر على استثمارها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أماني محمود علي السيد التي أكدت أن نجاح الرقمنة في التعليم الجامعي يتطلب توفير كفاءات بشرية مؤهلة، إلى جانب التكوين والتدريب المستمر للعاملين وتطوير البنية التحتية الرقمية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن ضعف التكوين ونقص التجهيزات من أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة الرقمية داخل الجامعات. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن تطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة يتطلب رؤية شاملة تقوم على الاستثمار في الإنسان إلى جانب تطوير البنية التحتية والتجهيزات، بما يضمن تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام قادر على حل مشكلات التعليم الجامعي وتحسين جودة الخدمات الإدارية والبيداغوجية.

عرض وتحليل بيانات المحور الخامس: مدى اسهام الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي

الجدول رقم 19: مدى مساهمة الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تقلل البيروقراطية	11	22%
تحسن جودة الخدمات الجامعية المقدمة	10	20%
ترفع من كفاءة الأداء الإداري	5	10%
تقلل من الأخطاء الإدارية الناجمة عن العمل اليدوي	9	18%
تسهل عملية التواصل بين الأستاذ والطالب والإداري عن طريق المنصات	5	10%
طريقة التعلم الجديد عن بعد وعبر المنصات الرقمية (صور+ فيديو)	10	20%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (19) الخاص بمدى مساهمة الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن أبرز مساهمة للإدارة الرقمية تتمثل في تقليل البيروقراطية بنسبة 22%، تليها كل من تحسين جودة الخدمات الجامعية المقدمة وطريقة التعلم الجديدة عن بعد عبر المنصات الرقمية بنسبة متساوية بلغت 20%، ثم تقليل الأخطاء الإدارية الناجمة عن العمل اليدوي بنسبة 18%، في حين جاءت مساهمة الإدارة الرقمية في رفع كفاءة الأداء الإداري وتسهيل التواصل بين الأستاذ والطالب والإداري بنسبة 10% لكل منهما.

وتعكس هذه النتائج أن المبحوثين ينظرون إلى الإدارة الرقمية باعتبارها وسيلة أساسية لتجاوز التعقيدات الإدارية التقليدية التي لطالما شكلت أحد أبرز مشكلات الجامعة. فتصدر "تقليل البيروقراطية" يؤكد أن الرقمنة ساهمت في تبسيط الإجراءات وتقليص الاعتماد على الوثائق الورقية والتنقلات الإدارية المتكررة، وهو ما أدى إلى تحسين نسبي في انسيابية العمل الجامعي.

كما أن ارتفاع نسبة "تحسين جودة الخدمات الجامعية" و"التعلم عن بعد عبر المنصات الرقمية" يعكس إدراكًا متزايدًا لأهمية الرقمنة ليس فقط في الجانب الإداري، بل أيضًا في تطوير العملية التعليمية ذاتها.

فقد أصبحت المنصات الرقمية أداة لتوسيع فرص التعلم والتواصل والوصول إلى المحتوى العلمي، خاصة بعد التحولات التي عرفها التعليم العالي في السنوات الأخيرة.

أما مساهمة الإدارة الرقمية في "تقليل الأخطاء الإدارية" بنسبة 18% فتشير إلى أن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية ساهم في الحد من بعض الأخطاء المرتبطة بالعمل اليدوي، مثل ضياع الملفات أو الأخطاء في إدخال البيانات، وهو ما يعكس دور التكنولوجيا في رفع مستوى الدقة والتنظيم داخل الإدارة الجامعية.

في المقابل، فإن انخفاض نسبتي "رفع كفاءة الأداء الإداري" و"تسهيل التواصل" (10%) يدل على أن التحول الرقمي لم يصل بعد إلى مرحلة التأثير الكامل في مختلف جوانب الأداء الإداري والتواصلي، وربما يعود ذلك إلى استمرار بعض العراقيل التنظيمية أو التقنية التي تحد من فعالية الاستخدام.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة الحوكمة الرقمية التي ترى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيز الشفافية، وتقليص التعقيد الإداري، وتحسين جودة الخدمات العامة. كما يمكن الاستئناس بأفكار مانويل كاستلز حول المجتمع الشبكي، حيث يؤكد أن التكنولوجيا الرقمية أعادت تشكيل أنماط العمل والتواصل والتعلم داخل المؤسسات الحديثة، وجعلت المعرفة والخدمة أكثر سرعة ومرونة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن محمد الزهراني، التي أكدت أن الإدارة الرقمية تساهم في حل العديد من مشكلات التعليم الجامعي، خاصة من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية، وتحسين الوصول إلى المعلومات، ودعم التعلم عن بعد. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب التي أبرزت دور منصات مثل "بروغراس" و"موودل" في تحسين الخدمات البيداغوجية، وتنظيم العمل الجامعي، وتقليل التعقيدات المرتبطة بالإجراءات التقليدية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية أصبحت تلعب دوراً مهماً في معالجة عدد من مشكلات التعليم الجامعي، خاصة تلك المتعلقة بالبيروقراطية وجودة الخدمات، غير أن فعاليتها الكاملة ما تزال مرتبطة بضرورة تطوير البنية التنظيمية والتقنية والبشرية بشكل أكثر تكاملاً داخل الجامعة.

الجدول رقم 20: يوضح أكبر مشكلة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف ساهمت الإدارة الرقمية في حلها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
التخلص من مشكلة ضياع الأوراق	5	10%
التسجيلات الجامعية والتعلم عن بعد	24	48%
تسهيل الوصول إلى المعلومات الأكاديمية عبر المنصات الرقمية	12	24%
تقليل أخطاء العمليات المالية المتعلقة بالرسوم الجامعية	9	18%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (20) الخاص بأكبر المشكلات التي ساهمت الإدارة الرقمية في حلها داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن "التسجيلات الجامعية والتعلم عن بعد" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مرتفعة بلغت 48%، تليها "تسهيل الوصول إلى المعلومات الأكاديمية عبر المنصات الرقمية" بنسبة 24%، ثم "تقليل أخطاء العمليات المالية المتعلقة بالرسوم الجامعية" بنسبة 18%، في حين جاءت "مشكلة ضياع الأوراق" في المرتبة الأخيرة بنسبة 10%. وتعكس هذه النتائج أن التأثير الأبرز للإدارة الرقمية ظهر في الجوانب المرتبطة مباشرة بالخدمات الطلابية والتفاعل البيداغوجي.

ويمكن تفسير تصدر التسجيلات الجامعية والتعلم عن بعد بكون هذين المجالين من أكثر القطاعات التي شهدت تحولاً رقمياً واضحاً داخل الجامعة، حيث ساهمت المنصات الرقمية في تسهيل عمليات التسجيل، واستخراج الوثائق، ومتابعة الدراسة عن بعد، مما خفف من الضغط الإداري وقلص من التعقيدات التي كانت ترافق الإجراءات التقليدية. كما أن تجربة التعلم الإلكتروني ساعدت على استمرار العملية التعليمية في ظروف تتطلب المرونة والسرعة في التواصل ونقل المعرفة.

أما احتلال "تسهيل الوصول إلى المعلومات الأكاديمية" المرتبة الثانية فيعكس الدور الذي لعبته الرقمنة في تحسين تدفق المعلومات داخل الجامعة، حيث أصبح الطالب أو الأستاذ قادراً على الوصول إلى النتائج، والجدول، والإعلانات، والوثائق البيداغوجية بطريقة أسرع وأكثر تنظيماً مقارنة بالنمط التقليدي.

في حين أن مساهمة الإدارة الرقمية في "تقليل أخطاء العمليات المالية" بنسبة 18% تشير إلى أن الأنظمة الرقمية ساعدت في رفع درجة الدقة والشفافية في المعاملات المرتبطة بالرسوم والخدمات المالية، من خلال تقليل التدخل اليدوي والحد من الأخطاء الناتجة عن المعالجة التقليدية للبيانات.

أما انخفاض نسبة "التخلص من مشكلة ضياع الأوراق" رغم أهميتها، فقد يدل على أن هذه المشكلة أصبحت أقل ظهوراً نتيجة الانتقال التدريجي نحو الأرشفة الرقمية، أو أن المبحوثين يعتبرونها نتيجة ضمنية للرقمنة وليست المشكلة الأساسية الأكثر تأثيراً.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة الإدارة الإلكترونية التي تؤكد أن الرقمنة تساهم في تبسيط الخدمات وتحسين الوصول إلى المعلومات وتقليص الزمن الإداري. كما يمكن الاستئناس بأفكار مانويل كاستلز حول التحول نحو المجتمع المعلوماتي، حيث تصبح المعرفة والمعلومة متاحة بشكل شبكي سريع، مما يغير طبيعة العمل والتعلم داخل المؤسسات الحديثة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب، التي أكدت أن منصات مثل "بروغراس" و"موودل" ساهمت بشكل كبير في تنظيم الشؤون البيداغوجية وتسهيل التواصل ونشر المحاضرات والنتائج، مما حسن من الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عبد الله بن محمد الزهراني التي أبرزت أن الإدارة الرقمية تساعد في تسهيل التسجيلات الجامعية وتحسين الوصول إلى المعلومات ودعم التعلم عن بعد داخل الجامعات.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة ساهمت بشكل واضح في معالجة المشكلات المرتبطة بالخدمات الطلابية والوصول إلى المعلومات، وهو ما يعكس نجاحاً نسبياً للتحول الرقمي في الجوانب الأكثر احتكاكاً بالطالب، رغم استمرار الحاجة إلى تطوير مجالات أخرى لضمان رقمنة أكثر شمولاً وفعالية.

الجدول رقم 21: يوضح معرفة إذا كانت الإدارة الرقمية حسنت الخدمات الجامعية للطلاب حسب

منظور الموظفين

الاحتمالات			التكرار	النسبة المئوية %
نعم	البدايل	التكرار	النسبة المئوية	45
	تسجيلات الجامعية	30	60%	
	التعلم عن بعد والمنصات التعليمية	7	14%	
	توفر المعلومات والكتب الرقمية	8	16%	
	المجموع	45	90%	
لا			5	10%
المجموع			36	100%

من إعداد الطالبة

يبين هذا الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف والمقدرة بـ 90% تؤكد أن الإدارة الرقمية ساهمت بشكل واضح في تحسين الخدمات الجامعية، مقابل 10% فقط يرون عكس ذلك. وتعكس هذه النتيجة وجود إدراك إيجابي واسع لدى المبحوثين تجاه الدور الذي تلعبه الرقمنة في تطوير الأداء الجامعي وتسهيل مختلف الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة.

وتظهر تفاصيل الإجابات أن "التسجيلات الجامعية" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 60%، وهو ما يدل على أن هذا الجانب يمثل أكثر المجالات التي شهدت تحسناً ملموساً بفضل الإدارة الرقمية. فإجراءات التسجيل التي كانت تتسم سابقاً بالبطء وكثرة التنقل والوثائق الورقية أصبحت أكثر مرونة وسرعة عبر المنصات الإلكترونية، مما ساهم في تخفيف الضغط الإداري وتحسين تجربة الطالب داخل الجامعة.

كما جاءت "توفر المعلومات والكتب الرقمية" بنسبة 16%، وهو مؤشر يعكس مساهمة الرقمنة في تسهيل الوصول إلى المعرفة والمصادر الأكاديمية، حيث أصبح الطالب قادراً على الحصول على المعلومات والوثائق البيداغوجية بشكل أسرع وأكثر تنظيماً. أما "التعلم عن بعد والمنصات التعليمية" بنسبة 14% فيبرز الدور الذي لعبته التكنولوجيا في دعم العملية التعليمية وتوسيع فضاءات التعلم خارج القاعات التقليدية، خاصة في ظل التحولات التي عرفها التعليم العالي نحو التعليم الإلكتروني.

ومن زاوية تحليلية، توضح هذه النتائج أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة لم تعد مقتصرة على الجانب الإداري فقط، بل أصبحت تمس مختلف جوانب الحياة الجامعية، سواء ما تعلق بالخدمات أو العملية التعليمية أو الوصول إلى المعلومات. وهذا ما ينسجم مع التحولات التي يشير إليها مانويل كاستلز في إطار "مجتمع المعلومات"، حيث تصبح التكنولوجيا الرقمية محوراً أساسياً في إنتاج المعرفة وتنظيم الخدمات والتواصل داخل المؤسسات الحديثة.

كما يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة الجودة في التعليم العالي، التي تؤكد أن تحسين الخدمات الجامعية يعتمد على سرعة الوصول إلى المعلومة، ومرونة الإجراءات، وتوفير بيئة رقمية تفاعلية تدعم الطالب والأستاذ في آن واحد.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب، التي أكدت أن منصات مثل "بروغراس" و"موودل" ساهمت بشكل كبير في تسهيل العمليات البيداغوجية وتنظيم شؤون الطلبة والأساتذة، خاصة في مجال التسجيلات، نشر المحاضرات، وإعلان النتائج. كما تتقاطع هذه النتائج مع

دراسة أماني محمود علي السيد التي أكدت أن الرقمنة في التعليم الجامعي تساهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعرفة والمعلومات داخل الجامعة. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية ساهمت بدرجة كبيرة في تحسين الخدمات الجامعية داخل الجامعة، خاصة في مجال التسجيلات والخدمات المعلوماتية، وهو ما يعكس نجاحًا نسبيًا للتحويل الرقمي في تلبية احتياجات الفاعلين داخل الوسط الجامعي وتخفيف بعض المشكلات المرتبطة بالنظام التقليدي.

الجدول رقم 22: يوضح أكثر مجال استفاد من الإدارة الرقمية في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الخدمات البيداغوجية	20	40%
الخدمات الادارية	11	22%
مصلحة الميزانية والمالية	14	28%
الاعلام والاتصال	5	10%
المجموع	36	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (22) الخاص بأكثر المجالات التي استفادت من الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن الخدمات البيداغوجية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 40%، تليها مصلحة الميزانية والمالية بنسبة 28%، ثم الخدمات الإدارية بنسبة 22%، في حين سجل مجال الإعلام والاتصال أدنى نسبة قدرت بـ 10%. وتعكس هذه النتائج أن أثر الرقمنة داخل الجامعة يتركز أساسًا في الجوانب المرتبطة مباشرة بالعملية التعليمية والخدمات الموجهة للطلبة.

ويمكن تفسير تصدر الخدمات البيداغوجية لهذا الترتيب بكونها الأكثر احتكاكًا بالطلبة والأساتذة، حيث شملت الرقمنة تسجيل المواد، عرض النتائج، متابعة المسارات الدراسية، وإتاحة الموارد التعليمية عبر المنصات الرقمية، وهو ما جعل هذا المجال الأكثر استفادة من التحويل الرقمي. كما أن هذا التحول ساهم في تقليص الإجراءات التقليدية وتعزيز سرعة الوصول إلى المعلومات البيداغوجية.

أما احتلال مصلحة الميزانية والمالية المرتبة الثانية فيعكس الدور المتزايد للإدارة الرقمية في تحسين الشفافية والدقة في المعاملات المالية، من خلال تقليل الأخطاء اليدوية وتسهيل تتبع العمليات المالية، مما يعزز من فعالية التسيير المالي داخل الجامعة. في حين أن نسبة 22% الخاصة بالخدمات الإدارية تشير إلى أن هذا المجال استفاد بشكل متوسط من الرقمنة، لكنه لا يزال يحتاج إلى مزيد من التكامل في الأنظمة الإدارية لضمان فعالية أكبر.

أما ضعف استفادة مجال الإعلام والاتصال بنسبة 10% فيشير إلى أن هذا الجانب لا يزال أقل إدماجاً في مسار الرقمنة، رغم أهميته في تحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة الجامعية وتعزيز الشفافية والتواصل بين مختلف الفاعلين.

ومن الناحية التحليلية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة التحول الرقمي في التعليم العالي التي تؤكد أن الرقمنة تبدأ عادة من المجالات الأكثر تماساً مع المستخدم النهائي (الطالب والأستاذ)، قبل أن تمتد تدريجياً إلى بقية الهياكل الإدارية. كما يمكن الاستئناس بأفكار مانويل كاستلز حول "مجتمع الشبكات"، حيث تتحول المعرفة والخدمات داخل المؤسسات إلى أنظمة مترابطة تعتمد على تدفق المعلومات بشكل سريع ومرن.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب، التي أكدت أن منصات مثل "بروغراس" و"موودل" ساهمت بشكل كبير في تطوير الخدمات البيداغوجية داخل الجامعة، خاصة في رصد النقاط، وإدارة المداولات، ونشر المحاضرات والتواصل مع الطلبة. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أبرزت أن الرقمنة في الجامعة الجزائرية تركزت أساساً في الجوانب البيداغوجية والخدمات المرتبطة بالطلبة، مع استمرار بعض الصعوبات في تعميمها على باقي المصالح الإدارية والتنظيمية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة حققت أثراً واضحاً في تحسين الخدمات البيداغوجية والمالية، غير أن تعميم هذا الأثر على باقي المجالات، خاصة الإعلام والاتصال، لا يزال يتطلب مزيداً من التطوير لضمان تحول رقمي متكامل داخل المؤسسة الجامعية.

الجدول رقم 23: يوضح معرفة كيف يمكن تطوير الإدارة الرقمية لتكون فعالة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية	30	60%
ضرورة توفير تكوين مستمر.	7	14%
ضرورة تحديث الأنظمة الرقمية	6	12%
ضرورة تعزيز الدعم التقني	7	14%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (23) المتعلق بسبل تطوير الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60% يرون أن المدخل الأساسي لتفعيل الإدارة الرقمية يتمثل في تحسين البنية التحتية الرقمية، يلي ذلك كل من "توفير تكوين مستمر" و"تعزيز الدعم التقني" بنسبة 14% لكل منهما، ثم "تحديث الأنظمة الرقمية" بنسبة 12%. وتعكس هذه النتائج أن تصور المبحوثين لتطوير الإدارة الرقمية يركز أساساً على الجانب التقني والبنوي باعتباره الشرط الأول لنجاح أي تحول رقمي داخل الجامعة.

ويُفهم من تصدر تحسين البنية التحتية الرقمية أن الفاعلين داخل الجامعة يربطون فعالية الإدارة الرقمية بمدى توفر شبكة إنترنت مستقرة، وتجهيزات حديثة، وأنظمة قادرة على معالجة البيانات بسرعة وفعالية. وهذا يشير إلى أن أي خلل في البنية التحتية ينعكس مباشرة على جودة الخدمات الرقمية، ويحد من نجاعة التحول الرقمي مهما كانت جودة التنظيم الإداري أو الموارد البشرية.

أما تساوي نسبتي "التكوين المستمر" و"الدعم التقني" (14%) فيبرز أهمية العامل البشري المرافق للتحول الرقمي، حيث لا يمكن ضمان فعالية الأنظمة الرقمية دون تأهيل المستخدمين وتزويدهم بالمهارات اللازمة، إلى جانب وجود دعم تقني دائم لمعالجة الأعطاب وضمان استمرارية الخدمة. وهذا يعكس وعياً نسبياً لدى المبحوثين بأن الرقمنة ليست مجرد أدوات، بل منظومة متكاملة تحتاج إلى مرافقة بشرية وتقنية مستمرة.

في حين أن "تحديث الأنظمة الرقمية" بنسبة 12% يشير إلى أهمية التكيف المستمر مع التطورات التكنولوجية، من خلال تحسين البرمجيات وتطوير المنصات بما يتماشى مع احتياجات المستخدمين وتغير متطلبات العمل الجامعي.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة التحول الرقمي الشامل التي تؤكد أن نجاح الرقمنة داخل المؤسسات يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: البنية التحتية، والموارد البشرية، والأنظمة التقنية. كما يمكن الاستئناس بأفكار هنري مينتربرغ الذي يبرز أن فعالية التنظيمات لا تتحقق فقط عبر التكنولوجيا، بل من خلال تكامل البنية التنظيمية مع قدرات الفاعلين داخلها.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أمانى محمود علي السيد التي أكدت أن نجاح الرقمنة في التعليم الجامعي يرتبط بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير التكوين المستمر للعاملين، إلى جانب

تحديث الأنظمة والشبكات الإلكترونية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة، التي أبرزت أن من أبرز معوقات تطبيق الرقمنة في الجامعة الجزائرية ضعف الإمكانيات التقنية والبشرية، والحاجة إلى توفير بيئة رقمية أكثر تطوراً وتكويناً مستمراً للمستخدمين.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن تطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة يتطلب مقاربة شاملة تبدأ من تعزيز البنية التحتية الرقمية، مروراً بتكوين الموارد البشرية، وصولاً إلى تحديث الأنظمة وتدعيم الدعم التقني، بما يسمح بتحقيق إدارة رقمية أكثر فعالية واستقراراً داخل الجامعة.

الجدول رقم 24: يوضح أهم المقترحات لتطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تكوين في مجال الرقمنة	18	36%
تعميم الرقمنة على جميع المصالح	6	12%
زيادة حجم تدفق الانترنت في جامعة	12	24%
توفير إمكانيات مادية وبشرية	10	20%
وضع خطط استراتيجية تطوير الإدارة الرقمية على المدى البعيد	4	8%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (24) الخاص بأهم المقترحات لتطوير الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن المقترح الأكثر تكراراً يتمثل في "التكوين في مجال الرقمنة" بنسبة 36%، يليه "زيادة حجم تدفق الإنترنت داخل الجامعة" بنسبة 24%، ثم "توفير إمكانيات مادية وبشرية" بنسبة 20%، في حين جاءت "تعميم الرقمنة على جميع المصالح" بنسبة 12%، وأخيراً "وضع خطط استراتيجية لتطوير الإدارة الرقمية على المدى البعيد" بنسبة 8%. وتعكس هذه النتائج أن رؤية المبحوثين للتطوير تركز أساساً على بناء القدرات البشرية وتحسين البنية التقنية قبل الجوانب التخطيطية بعيدة المدى.

ويُفهم من تصدر "التكوين في مجال الرقمنة" أن الفاعلين داخل الجامعة يدركون أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق فقط عبر توفير الأنظمة، بل عبر امتلاك الموارد البشرية للكفاءات الرقمية اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة بكفاءة وفعالية. وهذا يعكس بوضوح أن العامل البشري يظل الحلقة الأساسية في أي عملية تحديث إداري داخل المؤسسة الجامعية.

أما احتلال "زيادة تدفق الإنترنت" المرتبة الثانية فيشير إلى أن البنية التحتية الاتصالية تمثل عنصراً حاسماً في ضمان استمرارية وفعالية الخدمات الرقمية، حيث أن ضعف الشبكة أو بطئها ينعكس مباشرة على جودة الاستخدام ويؤثر على تجربة الطلبة والموظفين داخل الجامعة.

كما أن "توفير الإمكانيات المادية والبشرية" بنسبة 20% يعكس إدراكاً بأن الرقمنة تحتاج إلى دعم متكامل يجمع بين الموارد المالية والتجهيزات التقنية والموارد البشرية المؤهلة، وهو ما يبرز الطابع الشمولي لمتطلبات التحول الرقمي.

في حين أن انخفاض نسبة "وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى" (8%) قد يشير إلى أن المبحوثين يركزون بشكل أكبر على الحلول العملية المباشرة أكثر من التركيز على البعد الاستراتيجي، وهو ما يعكس طابعاً براغماتياً في تقييمهم لواقع الإدارة الرقمية.

ومن الناحية النظرية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة إدارة التغيير التي تؤكد أن نجاح أي تحول مؤسسي يعتمد على ثلاث ركائز أساسية: التأهيل البشري، وتوفير البنية التحتية، والدعم التنظيمي. كما يمكن الاستئناس بأفكار بيتر دراكر الذي يؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل الأساس الحقيقي لنجاح المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة، التي أكدت أن من أبرز الصعوبات التي تواجه الرقمنة في الجامعة الجزائرية ضعف التكوين ونقص تدفق الإنترنت، مع ضرورة توفير بيئة تقنية وبشرية داعمة للتحول الرقمي. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة أمانى محمود علي السيد التي شددت على أهمية التكوين المستمر وتطوير البنية التحتية الرقمية باعتبارها شرطين أساسيين لإنجاح الرقمنة في التعليم الجامعي.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن تطوير الإدارة الرقمية داخل الجامعة يتطلب أولاً الاستثمار في التكوين الرقمي، إلى جانب تحسين البنية التحتية وتوفير الإمكانيات اللازمة، بما يضمن انتقالاً فعلياً نحو إدارة رقمية أكثر نجاعة واستدامة داخل الجامعة.

الجدول رقم 25: يوضح تقييم الإدارة الرقمية في الجامعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	6	12%
متوسط	14	28%
جيد	30	60%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (25) المتعلق بتقييم الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن غالبية أفراد العينة بنسبة 60% يرون أن مستوى الإدارة الرقمية "جيد"، في حين قيّمها 28% بأنها "متوسط"، مقابل 12% فقط اعتبروها "ضعيفة". وتعكس هذه النتائج أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة حققت درجة معتبرة من التقدم، لكنها لا تزال في طور التحسين والتطوير للوصول إلى مستوى أكثر نضجاً وفعالية.

ويُفهم من تصدر التقييم "الجيد" أن التحول الرقمي داخل الجامعة قد أسهم فعلياً في تحسين عدد من الخدمات الإدارية والبيداغوجية، مثل تسهيل الإجراءات، وتوفير المنصات الرقمية، وتسريع المعاملات مقارنة بالنمط التقليدي. كما يشير هذا التقييم الإيجابي إلى وجود قبول نسبي من طرف المستخدمين (طلبة وموظفين) لهذه الآليات الجديدة، رغم استمرار بعض الصعوبات التقنية والتنظيمية.

أما نسبة 28% التي قيّمت الإدارة الرقمية بالمستوى "المتوسط" فتعكس وجود تفاوت في التجربة الرقمية بين مختلف المصالح أو الفئات، حيث قد لا تكون كل الخدمات الرقمية بنفس الجودة أو السهولة، وهو ما يخلق إدراكاً غير متجانس لفعالية النظام الرقمي داخل المؤسسة. في حين أن نسبة 12% التي اعتبرتها "ضعيفة" تشير إلى استمرار بعض الاختلالات، سواء على مستوى البنية التحتية أو التكوين أو سرعة الاستجابة الرقمية.

ومن الناحية التحليلية، يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء مقارنة التحول الرقمي التدريجي، التي ترى أن رقمنة المؤسسات لا تحدث بشكل فوري أو كامل، بل تمر عبر مراحل من التكيف والتحسين المستمر. كما يمكن الاستئناس بأفكار ماكس فيبر حول البيروقراطية العقلانية، حيث يؤكد أن تطور التنظيم الإداري نحو الكفاءة يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على ضبط الإجراءات وتحديثها دون فقدان الفعالية.

كما يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة الجودة في الإدارة الحديثة، التي تعتبر أن تقييم الأداء لا يعتمد فقط على توفر الأنظمة، بل على مدى رضا المستخدمين وفعالية الخدمات المقدمة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن محمد الزهراني، التي أظهرت وجود اتجاهات إيجابية لدى المستخدمين نحو الإدارة الرقمية داخل الجامعات، مع التأكيد في الوقت نفسه على استمرار بعض المعوقات المتعلقة بالتكوين والتجهيزات والبنية التقنية. كما تتقاطع هذه النتائج مع دراسة نصرى بثينة ومقراني رحاب التي أكدت أن الرقمنة ساهمت في تحسين أداء الخدمات الجامعية والبيداغوجية، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة التكامل الكامل بسبب استمرار بعض الصعوبات التنظيمية والتقنية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية داخل الجامعة قد حققت مستوى جيداً من التطور، غير أن استمرار وجود تقييمات متوسطة وضعيفة يشير إلى ضرورة مواصلة جهود التحسين، خاصة على مستوى التكامل بين المصالح، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز التكوين الرقمي لضمان فعالية أكبر واستدامة في الأداء.

الجدول رقم 26: يوضح ما إذا كانت الإدارة الرقمية قادر على حل معظم مشكلات التعليم الجامعي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	43	86%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

من إعداد الطالبة

يبين الجدول رقم (26) المتعلق بمدى قدرة الإدارة الرقمية على حل معظم مشكلات التعليم الجامعي داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف أن 86% من أفراد العينة يرون أن الإدارة الرقمية قادرة على حل أغلب المشكلات الجامعية، مقابل 14% فقط يعتقدون عكس ذلك. وتعكس هذه النتائج وجود قناعة قوية لدى المبحوثين بالدور الإيجابي الذي تلعبه الرقمنة في تحسين أداء الجامعة ومعالجة العديد من الاختلالات الإدارية والبيداغوجية.

ويُفهم من هذه النتيجة أن الإدارة الرقمية أصبحت، في نظر الأغلبية، آلية فعالة لتجاوز عدد من الإشكالات التقليدية التي كانت تعاني منها الجامعة، مثل البطء الإداري، وتعقد الإجراءات، وصعوبة

التواصل بين مختلف الفاعلين. كما أن هذا التصور يعكس درجة من الرضا عن التحولات الرقمية التي مست الخدمات الجامعية، خاصة تلك المرتبطة بالتسجيلات، النتائج، والتواصل الإداري.

في المقابل، فإن نسبة 14% التي لا ترى قدرة كافية للإدارة الرقمية على حل المشكلات تشير إلى وجود إدراك بحدود هذه الرقمنة، حيث لا تزال بعض الإشكالات قائمة، سواء بسبب ضعف البنية التحتية أو نقص التكوين أو عدم شمولية الرقمنة لجميع المصالح. وهذا يعكس أن التحول الرقمي، رغم أهميته، لا يمكن أن يكون حلاً شاملاً لكل مشكلات التعليم الجامعي إذا لم يُدعم بإصلاحات تنظيمية وبشرية موازية. ومن الناحية التحليلية، يمكن ربط هذه النتائج بمقاربة التحديث الإداري التي تؤكد أن التكنولوجيا تمثل أداة فعالة لتحسين أداء المؤسسات، لكنها ليست كافية وحدها دون تطوير التنظيم والموارد البشرية. كما يمكن الاستئناس بأفكار مانويل كاستلز حول "المجتمع الشبكي"، حيث يشير إلى أن الرقمنة تعيد تشكيل أنماط العمل والتفاعل داخل المؤسسات، لكنها تظل مرتبطة بمدى جاهزية الفاعلين وقدرتهم على استثمارها.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله بن محمد الزهراني، التي أكدت أن الإدارة الرقمية تسهم في حل العديد من مشكلات التعليم الجامعي، خاصة ما يتعلق بتسهيل التسجيلات، وتحسين الوصول إلى المعلومات، ودعم التعلم عن بعد. كما تتقاطع مع دراسة عز الدين آسيا وقنيش وسيلة وحلاسي أمينة التي أبرزت أن الرقمنة ساهمت في تسهيل العمليات البيداغوجية والإدارية داخل الجامعة الجزائرية، رغم استمرار بعض المعوقات التقنية والبشرية.

وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن الإدارة الرقمية تُعد في نظر أغلب أفراد العينة أداة فعالة لحل مشكلات التعليم الجامعي، غير أن استمرار وجود نسبة معارضة يبرز ضرورة تعزيز التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية لضمان فعالية أكبر واستدامة في الأداء الجامعي.

سابعا: النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة الميدانية التي أجريناها على الموظفين بالاعتماد على الاستمارة الى مجموعة من النتائج وهي:

➤ يتضح لنا من خلال متغير الجنس أن أغلب أفراد العينة يمثلون فئة الإناث بنسبة (74%)، في مقابل نسبة أقل للذكور قدرت بـ (26%)، مما يعكس هيمنة واضحة للعنصر النسوي داخل العينة المدروسة.

➤ يتضح لنا من خلال متغير السن أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية "أكثر من 30 سنة" بنسبة (86%)، وهي نسبة مرتفعة مقارنة ببقية الفئات.

➤ يتضح لنا من خلال متغير المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من خريجي التكوين المهني بنسبة (70%)، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة (16%)، ثم المستوى الثانوي بنسبة (14%).

➤ يتضح لنا من خلال متغير الخبرة المهنية أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية تتراوح بين (10 و 20 سنة) بنسبة (60%).

نتائج الدراسة: في ظل التساؤل الفرعي الاول والمتمثل في: ما مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية؟

➤ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد العينة أكدوا وجود نظام الإدارة الرقمية داخل الجامعة بنسبة مرتفعة بلغت (92%)، مما يدل على أن الرقمنة أصبحت واقعًا إداريًا معتمدًا داخل المؤسسة.

➤ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد العينة قيّموا مستوى تطبيق الإدارة الرقمية بأنه "متوسط" بنسبة (68%)، وهو ما يعكس أن عملية التحول الرقمي ما تزال في مرحلة انتقالية.

➤ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (07) أن أغلب أفراد العينة يرون أن الاعتماد على المنصات الرقمية في التواصل داخل الجامعة هو "متوسط" بنسبة (68%)، مما يشير إلى استخدام جزئي وغير شامل لهذه الوسائط.

➤ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الرقمية لا تشمل جميع المصالح بنسبة (60%)، وهو ما يعكس وجود تفاوت في تطبيق الرقمنة بين مختلف الهياكل الإدارية.

➤ يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09) أن أغلب أفراد العينة صرحوا بعدم تلقيهم تكوينًا في استخدام الأنظمة الرقمية بنسبة (64%)، مما يدل على وجود ضعف في مرافقة المورد البشري لعملية التحول الرقمي.

يمكن القول إن الفرضية المتعلقة بـ مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية قد تحققت جزئيًا وليست تحققت كليًا.

يتضح من نتائج الجداول أن الإدارة الرقمية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف موجودة بالفعل وبنسبة مرتفعة (92%)، مما يؤكد أن الرقمنة أصبحت واقعًا فعليًا داخل المؤسسة الجامعية. غير أن تقييم مستوى التطبيق جاء في معظمه "متوسط" بنسبة (68%)، وهو ما يدل على أن هذا التطبيق لا يزال في مرحلة انتقالية ولم يصل بعد إلى درجة النضج أو الفعالية الكاملة.

كما أن محدودية شمول الرقمنة لجميع المصالح (60%)، وضعف التكوين في الأنظمة الرقمية (64%)، إضافة إلى التفاوت في الاعتماد على المنصات الرقمية، كلها مؤشرات تؤكد أن التطبيق موجود لكنه غير متكامل وغير موحد داخل مختلف هياكل الجامعة.

وعليه، فإن الفرضية القائلة بأن "مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية مرتفع وفعال" لا تتحقق بشكل كامل، بل تتحقق بشكل نسبي فقط، حيث توجد جهود واضحة في الرقمنة، لكنها ما تزال تعاني من نقائص تنظيمية وبشرية وتقنية تحد من بلوغ مستوى التطبيق الفعال والشامل.

نتائج الدراسة: في ظل التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في: ما هي مؤشرات الإدارة الرقمية الممتدة في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟

- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (10) أن أهم مؤشر يجب توفره في الإدارة الرقمية هو توفر منصات رقمية فعالة للخدمات الجامعية بنسبة (28%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (11) أن المؤشر الأكثر توفرًا بشكل جيد داخل الجامعة هو الموارد البشرية المؤهلة بنسبة (60%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (12) أن أبرز ضعف تعاني منه الجامعة هو ضعف الإنترنت بنسبة (44%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (13) أن أهم مشكلة تعاني منها الجامعة حاليًا هي مشاكل بشرية بنسبة (36%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (14) أن السبب الرئيسي للمشكلات داخل الجامعة هو سوء التسيير الإداري بنسبة (52%).

الفرضية القائلة: تتوفر مؤشرات الإدارة الرقمية بشكل ممتد داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف يمكن الحكم عليها بأنها تحققت بشكل جزئي وليس كليًا.

ويتضح ذلك من خلال تأكيد أفراد العينة على وجود بعض المؤشرات الإيجابية، مثل توفر المنصات الرقمية للخدمات الجامعية، ووجود موارد بشرية مؤهلة بنسبة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود أساس رقمي داخل الجامعة. كما أظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية ساهمت نسبياً في تحسين بعض الجوانب التنظيمية والخدماتية.

غير أن الدراسة كشفت في المقابل عن وجود عدة نقائص تعيق الامتداد الكامل لهذه المؤشرات، من أبرزها ضعف الإنترنت، والمشكلات البشرية، وسوء التسيير الإداري، إضافة إلى الحاجة الملحة للتكوين في مجال الرقمنة. وهذه المؤشرات السلبية تؤكد أن الإدارة الرقمية لم تصل بعد إلى مستوى التكامل والفعالية الشاملة داخل جميع المصالح الجامعية.

وعليه، فإن الفرضية لم تتحقق بشكل كلي، بل تحققت بصورة نسبية، نظراً لوجود مؤشرات رقمية فعلية داخل الجامعة، لكنها ما تزال تعاني من عراقيل تقنية وتنظيمية وبشرية تحد من فعاليتها وامتدادها الكامل.

نتائج الدراسة: في ظل التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في: ما هي اهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي؟

- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (15) أن أغلب أفراد العينة يرون أنه لا توجد صعوبات كبيرة في استخدام الأنظمة الرقمية بنسبة (62%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (16) أن أغلب أفراد العينة يرون أنه لا يوجد بطء في إنجاز المعاملات الإدارية بنسبة (62%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (17) أن أغلب أفراد العينة يرون أنه لا توجد معاناة كبيرة في التواصل مع الإدارة بنسبة (56%).
- يتضح لنا من خلال السؤال رقم (18) أن أهم مشكلة يجب حلها بشكل عاجل هي الاهتمام بالكفاءات البشرية وتوفير التكوين في الرقمنة بنسبة (32%).

ويتضح ذلك من خلال النتائج التي أبرزت وجود مجموعة من المشكلات الفعلية داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، أهمها ضعف التكوين في مجال الرقمنة، وضعف الاتصال والتواصل، إضافة إلى بعض

الصعوبات التقنية والتنظيمية المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية. كما أكدت النتائج أن الاهتمام بالكفاءات البشرية وتوفير التكوين الرقمي يُعد من أكثر المشكلات التي يجب معالجتها بشكل عاجل.

ورغم أن أغلبية أفراد العينة أكدوا عدم وجود صعوبات كبيرة في استخدام الأنظمة الرقمية أو بطء في إنجاز المعاملات، إلا أن استمرار وجود نسب معتبرة تشير إلى هذه الإشكالات يدل على أن التعليم الجامعي ما يزال يواجه تحديات تؤثر على فعالية الإدارة والخدمات الجامعية.

وعليه، فإن الفرضية تحققت، لأن النتائج الميدانية أثبتت وجود مشكلات حقيقية ذات طابع بشري وتقني وتنظيمي تؤثر على سير الإدارة الجامعية، وتحد من فعالية التحول الرقمي داخل الجامعة.

نتائج الدراسة: في ظل التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في: ما مدى اسهام الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي؟

- يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (19) أن الإدارة الرقمية ساهمت في التقليل من البيروقراطية وتحسين جودة الخدمات الجامعية، إضافة إلى دعم التعلم عن بعد وتقليل الأخطاء الإدارية الناتجة عن العمل اليدوي .
- كما بينت نتائج الجدول رقم (20) أن أكثر مشكلة ساهمت الإدارة الرقمية في حلها هي التسجيلات الجامعية والتعلم عن بعد، مما يعكس فعالية الرقمنة في تسهيل الخدمات المرتبطة بالطلبة .
- وأظهرت نتائج الجدول رقم (21) أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن الإدارة الرقمية ساهمت بشكل واضح في تحسين الخدمات الجامعية، خاصة ما تعلق بالتسجيلات الجامعية وتوفير المعلومات الرقمية .
- وبينت نتائج الجدول رقم (22) أن أكثر مجال استفاد من الإدارة الرقمية هو مجال الخدمات البيداغوجية، وهو ما يدل على التأثير المباشر للرقمنة على العملية التعليمية والخدمات المرتبطة بها .
- كما كشفت نتائج الجدول رقم (23) أن تطوير الإدارة الرقمية يتطلب أساسًا تحسين البنية التحتية الرقمية، وهو ما يعكس ارتباط فعالية الإدارة الرقمية بمدى توفر الوسائل التقنية المناسبة .

- وأوضحت نتائج الجدول رقم (24) أن أهم المقترحات لتطوير الإدارة الرقمية تتمثل في التكوين في مجال الرقمنة، مما يؤكد أهمية العنصر البشري في نجاح التحول الرقمي داخل الجامعة .
- وأظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن أغلب أفراد العينة قيّموا الإدارة الرقمية داخل الجامعة بأنها "جيدة"، وهو ما يعكس وجود رضا نسبي عن مستوى الخدمات الرقمية المقدمة .
- كما أكدت نتائج الجدول رقم (26) أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإدارة الرقمية قادرة على حل معظم مشكلات التعليم الجامعي، وهو ما يدل على وجود قناعة بأهمية الرقمنة في تطوير الأداء الجامعي وتحسين الخدمات الإدارية والبيداغوجية.

النتيجة العامة:

توصلت الدراسة الميدانية المنجزة داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف إلى أن الإدارة الرقمية أصبحت تلعب دوراً مهماً وفعالاً في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي، من خلال مساهمتها في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي، وتسهيل الخدمات الجامعية، وتبسيط الإجراءات التي كانت ترتبط بالنمط الإداري التقليدي.

وقد أظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت في الحد من البيروقراطية، وتسريع بعض المعاملات الإدارية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، إضافة إلى تحسين خدمات التسجيل الجامعي، والتعلم عن بعد، وتوفير المعلومات الأكاديمية عبر المنصات الرقمية. كما ساعدت الإدارة الرقمية في تعزيز التواصل داخل الجامعة، ووفرت نوعاً من المرونة في التعامل مع مختلف الخدمات الجامعية.

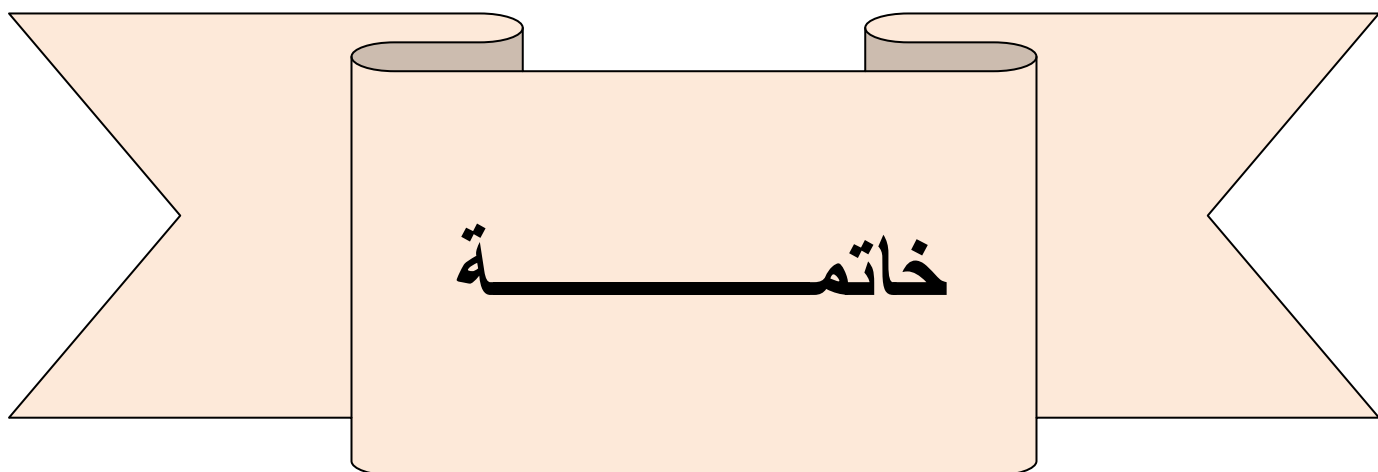
وفي المقابل، كشفت الدراسة أن فعالية الإدارة الرقمية ما تزال تواجه عدة تحديات، من أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، خاصة الإنترنت، ونقص التكوين في مجال الرقمنة، إضافة إلى بعض المشكلات التنظيمية والبشرية التي تحد من التطبيق الشامل والفعال للإدارة الرقمية داخل مختلف المصالح الجامعية.

كما بينت النتائج أن نجاح الإدارة الرقمية لا يرتبط فقط بتوفير التكنولوجيا، بل يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري، وحسن التسيير الإداري، ووجود رؤية تنظيمية واضحة قادرة على مواكبة التحولات الرقمية داخل الجامعة.

وعليه، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الرقمية تُعد آلية حديثة وفعالة في حل جزء كبير من مشكلات التعليم الجامعي، خاصة ما يتعلق بالخدمات الإدارية والبيداغوجية، غير أن تحقيق الفعالية الكاملة لهذا التحول يبقى مرتبطاً بضرورة تطوير البنية التحتية، وتعميم الرقمنة، والاستثمار في التكوين والدعم التقني والبشري داخل الجامعة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى استخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على عدة أدوات لجمع البيانات وهي الملاحظة والاستمارة وتم اختيار العينة المقصودة وتمثلت في 50 موظف بجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كما تم التطرق إلى مجالات الدراسة البشرية والمكانية والزمانية.



خاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي من خلال دراسة ميدانية أجريت داخل جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، حيث سعت إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري والبيداغوجي داخل المؤسسة الجامعية، والوقوف على أهم الإشكالات التي ما تزال تعيق فعاليته.

وقد أظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية أصبحت واقعًا فعليًا داخل الجامعة، حيث ساهمت في تسهيل عدد من الإجراءات الإدارية والبيداغوجية، خاصة ما يتعلق بالتسجيلات الجامعية، والتواصل الإداري، وتوفير المعلومات الأكاديمية عبر المنصات الرقمية. كما ساعدت في تقليص بعض مظاهر البيروقراطية، وتحسين جودة الخدمات الجامعية، وتخفيف الضغط على الإدارة التقليدية. غير أن هذا التحول الرقمي ما يزال يواجه عدة تحديات، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص التكوين لدى بعض المستخدمين، إضافة إلى استمرار بعض الاختلالات التنظيمية التي تحد من الوصول إلى الفعالية الكاملة للإدارة الرقمية.

كما بينت الدراسة أن الإدارة الرقمية لا تؤثر فقط في الجانب الإداري، بل تمتد آثارها إلى العملية التعليمية نفسها، من خلال دعم التعلم عن بعد، وتسهيل الوصول إلى المحتوى الأكاديمي، وتحسين التواصل بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة. ومع ذلك، فإن هذا التأثير يظل متفاوتًا من مجال إلى آخر، مما يعكس أن مسار الرقمنة داخل الجامعة ما يزال في مرحلة التطور التدريجي وليس في مرحلة الاكتمال الكامل.

وأهم ما خلصت إليه الدراسة:

- الإدارة الرقمية موجودة داخل الجامعة وتطبق بدرجة متوسطة مع تحسن نسبي في الخدمات .
- أبرز المشكلات تعود إلى العامل البشري والتسيير الإداري إضافة إلى بعض النقائص التقنية .
- الإدارة الرقمية ساهمت فعليًا في تحسين الخدمات وتقليل مشكلات التعليم الجامعي دون القضاء عليها بشكل كامل .

بناءً على ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن الإدارة الرقمية ساعدت فعلاً في حل جزء مهم من مشكلات التعليم الجامعي داخل الجامعة محل الدراسة، لكنها لم تحقق بعد الحل الشامل لهذه الإشكالات، نظراً لاستمرار بعض المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية. وبالتالي، فإن موضوع الإدارة الرقمية ما يزال يفتح آفاقاً بحثية مستقبلية مهمة، خاصة فيما يتعلق بفعالية التحول الرقمي، وقياس أثره على جودة التعليم العالي، ودور التكوين الرقمي في تحسين أداء الفاعلين الجامعيين.

التوصيات

التوصيات

بناء على النتائج المتوصل اليها حول دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل الجامعة من خلال توفير تجهيزات تقنية حديثة وتحسين شبكة الانترنت وتطوير الأنظمة الالكترونية لضمان فعالية الإدارة الرقمية.
- تكوين وتدريب الموظفين والاداريين عبر تنظيم دورات تكوينية مستمرة لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا والمنصات الرقمية المختلفة.
- توحيد المنصات الرقمية المعتمدة في الجامعة وذلك لتفادي تشتت المعلومات وتحسين التواصل الإداري بين مختلف المصالح والطلبة.
- التقليل من الاعتماد على المعاملات الورقية من خلال تعميم الرقمنة في مختلف الخدمات الجامعية مثل التسجيل، معالجة الملفات واستخراج الوثائق.
- تعزيز ثقافة الدخول الرقمي داخل الجامعة عبر نشر الوعي بأهمية الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الأداء الإداري والخدمات التعليمية.
- توفير دعم تقني دائم لضمان معالجة الأعطال التقنية بسرعة وتحسين استمرارية الخدمات الرقمية.
- اشراك الطلبة والموظفين في تطوير الخدمات الرقمية من خلال الاستماع الى اقتراحاتهم وتقييماتهم قصد تحسين فعالية الأنظمة الرقمية.
- العمل على تعميم الإدارة الرقمية بشكل شامل حتى تشمل جميع المصالح الجامعية وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات.
- إجراء دراسات مستقبلية حول الرقمنة الجامعية خاصة فيما يتعلق بتأثير الإدارة الرقمية على جودة التعليم الجامعي وتحسين الخدمات المقدمة للطلبة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القواميس والمعاجم والموسوعات:

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الانصاري: لسان العرب، دار صادر المكتبة الإسلامية، بيروت، 2010
2. معجم الوسيط: مجمع اللغة العربية بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، معهد البحوث الالكترونية، 2006

ثانياً: الكتب:

3. إبراهيم طلعت، إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغرب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
4. احمد عظيمي : منهجية كتابة المذكرات و أطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009
5. أحمد ماهر: الإدارة في عصر المعلومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002
6. باديس مجاني، مرابط فريد: نظريات الاتصال، ط1، منشورات ألفا للوثائق، الجزائر، 2019
7. بواب رضوان: سوسيولوجيا التعليم الجامعي، قراءة مفاهيمية ونظرية، جامعة جيجل، 2021
8. جمال عبد الفتاح: مهارات الحياة الاسرة والمجتمع، التربية والتعليم: مفاهيم ونظم تربوية، 2006
9. حسن محمد حسين: الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011
10. حسين، سلامة عبد العظيم: الإدارة التربوية المعاصرة، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012
11. خالد حامد : مدخل إلى علم الاجتماع ، جسور للنشر و التوزيع ، ط3 ،المحمدية ، الجزائر ، 2015،
12. دياب عبد الباسط محمد: تطوير الإدارة الجامعية، العلم والايمان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
13. سعيد منال وسام: محاضرات مقياس تعليمية اللغة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص أدب عربي حديث ومعاصر
14. سمير محمد حسين: بحوث الإعلام، عالم الكتب، القاهرة، ط2، 1995
15. الطويل، هاني عبد الرحمن: الإدارة التعليمية: مفاهيم وتطبيقات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2011
16. عابدين، محمد عبد القادر: الإدارة الجامعية الحديثة، ط 1، دار الفكر، القاهرة، 2013

17. عباس علاق: الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2005
18. عبد الفتاح بيومي حجازي: الحكومة الالكترونية ونظامها القانوني، 2004
19. عبد الله بن محمد الزهراني: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري بالجامعات، 2021
20. العياشي منصر: أي غد لعلم الاجتماع، الجزائر، الجامعة اليوم، 1998
21. الغامدي حمدان، عبد الجواد نورالدين: تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض، مطبعة مكتبة التربية العربية لدول الخليج، 2004
22. الغامدي هوان، عبد الجواد نورالدين: تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية الرياض، مطبعة سكيمة التربية العربية لدول الخليج، 2006
23. الغريب عبد العزيز صقر: الجامعة والسلطة، ط1، العالمية للنشر والتوزيع، عمان
24. كمال حاج: نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020
25. لطفي طلعت إبراهيم كمال عبد الحميد الريان: النظرية المعاصرة في علم اجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990
26. محمد سمير أحمد: الإدارة الرقمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
27. محمد منير الحجاب: العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، المكتبة البرلمانية للمجلس الشعبي الوطني ملحق المصالح الإدارية، 30 شارع محمد بلقاسمي، الجزائر، 2007
28. محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981
29. مذكور على أحمد: التعليم العالي في الوطن العربي الطريق الى المستقبل، دار الفكر العربي، مصر، 2000
30. المرسي، محمد منير: الإدارة التعليمية وأصولها، ط 2، عالم الكتب، القاهرة، 2010
31. منال علال المزاهرة: نظريات الاتصال، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2012
32. نبأ مؤيد عبد الحسن الطائي: إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية ووظائفها في المنظمات التعليمية، دراسة استطلاعية، دار الكتب المصرية، دار نشأت للنشر والبرمجيات، مصر، 2011

ثالثاً: البحوث والمذكرات والرسائل الجامعية

33. بن دادي هشام: رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون عام اقتصادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022
34. حورية بن عياش: صراع الأدوار لدى المرأة الجزائرية العاملة في ضوء بعض التغيرات الشخصية(السن، المستوى التعليمي، صورة الذات، رسالة ماجستير، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة قسنطينة، 1995/1994
35. ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في الدراسات التربوية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2011
36. ستابي محمد: دور التعليم الجامعي في تشكيل تمثيلات الطلبة للمرأة العاملة (رسالة ماجستير) غير منشورة في علم اجتماع التربية، جامعة جيجل، 2009
37. عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2009
38. عبد الكريم عاشور: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية والولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية وعلاقات دولية، 2009
39. عزالدين اسيا وقنيش وسيلة، حلاسي أمينة : آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة 8 ماي 1945 قالمة أنموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص الاتصال وعلاقات عامة جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2022 /2023.
40. عزالدين آسية، فنيش وسيلة، حلاس أمينة: آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022-2023
41. عطاس سعاد: التحول الرقمي ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2024-2025.
42. كلثم محمد الكبيسي: متطلبات الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008

43. مبروكة مستوي: متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى البعد الجزائري الخارجي، بغرداية ، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الالكترونية

44. محمد جمال أكرم عمار: مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الأهلي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2009

45. نصري بثينة ومقراني رحاب : دور الرقمنة في تسير شؤون الموارد البشرية دراسة ميدانية لأساتذة جامعة العربي التبسي- تبسة- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة العربي التبسي- تبسة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2021/ 2022.

46. نوال بنت صالح بن ناصر السحاياني: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة لتربية وتعليم البنات بمدينة الرياض من وجهة نظر القيادات التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، 2009

رابعاً: المجلات

47. أماني محمود علي السيد: التعليم الجامعي في مصر: مقتضيات الرقمنة واقتصاديات المعرفة: مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، 2022

48. بريزة بوزعيب: الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2022

49. سعاد مولود، فضيل دليو: علاقة الجامعة بالمحيط، مجلة الباحث، العدد 2، جامعة قسنطينة، 1999

50. علوطي لمي: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، المركز الجامعي يحي بن فارس المدينة، الجزائر، 2008

51. علوطي لمين: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث اقتصادية عربية العدد 42، المركز الجامعي يحي بن فارس، المدينة-الجزائر، 2008

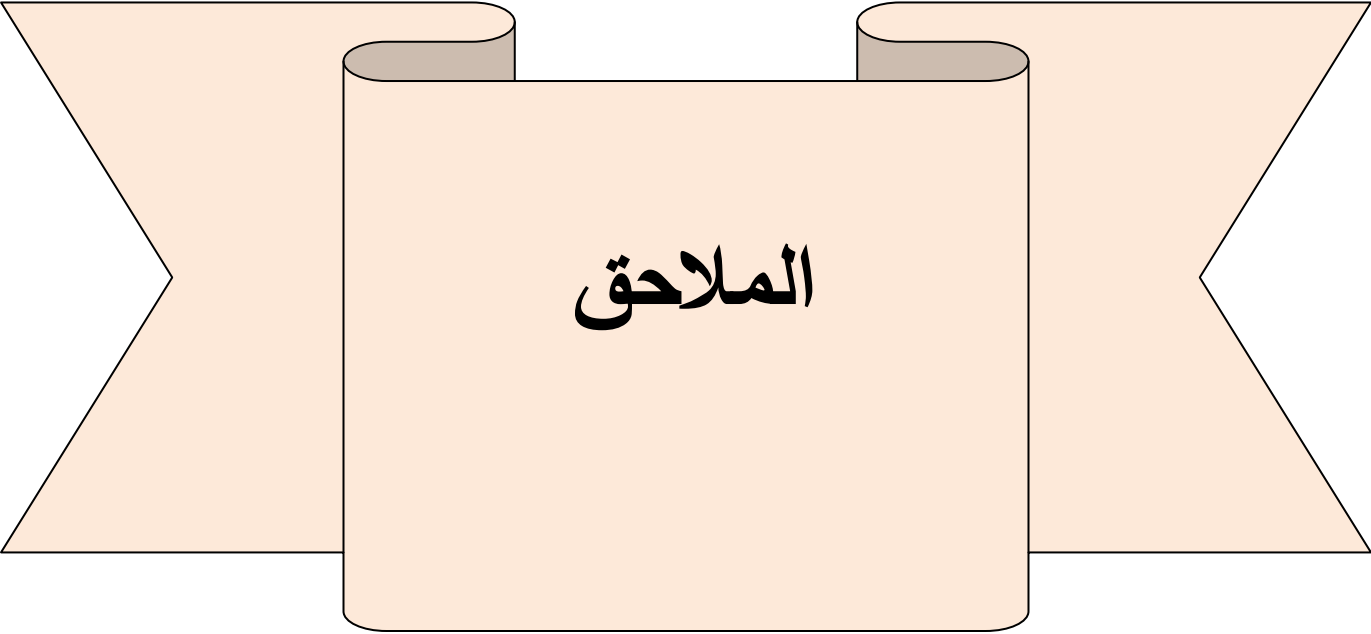
52. عيدوني كافية، بن محبوبة حميد: الإدارة الالكترونية في العالم العربي وسبل تطبيقها (واقع وآفاق)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017

53. كريمة حوامد: دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية الشاملة، المجلة الجزائرية للامن الإنساني، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2024

54. محمود بوقطف: الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الواقع والآفاق - مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة خنشلة، الجزائر، 2023/3/3
55. موسى عبد الناصر: مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة الباحث، عدد 9، 2011

خامسا: المراجع الاجنبية

56. Larousse(pierre) . **dictionnaire encyclopédique 2000**, éd, Larousse, paris, 2000



الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع

استمارة بعنوان

دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي
دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

استمارة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة

برجم سومية

• معيزي فايزة

ملاحظة

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل نقوم بإجراء دراسة حول دور الإدارة الرقمية في حل مشكلات التعليم الجامعي ولهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها ونظرا لأهمية رأيكم في هذا الموضوع نرجوا من سيادتكم المحترمة الإجابة على العبارات بشكل صريح وموضوعي للوصول الى نتائج علمية ونحيطكم علما بأن اجابتمكم سرية وتستخدم الا لغرض البحث العلمي.

الموسم الجامعي: 2025-2026.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر:

☐ من 20-25 سنة

☐ 26-30 سنة

☐ أكثر من 30 سنة

3. المستوى الدراسي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ خريجي معاهد التكوين ☐

4. الاقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ 11-20 سنة ☐

المحور الثاني: مستوى تطبيق الإدارة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية

5. هل تعمل الجامعة التي تعمل فيها على نظام الإدارة الرقمية؟

نعم ☐ لا ☐

6. كيف تقيم مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في جامعتك؟ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

إذا اخترت (ضعيف/متوسط) ما الأسباب؟

.....

7. ما مدى اعتماد الجامعة على المنصات الرقمية في التواصل؟ ضعيف ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐

..... ما اهم المنصات المستعملة؟

8. هل تشمل الإدارة الرقمية مختلف المصالح الموجودة بالجامعة ؟ نعم ☐ لا ☐

..... إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه المصالح؟

9. هل تتلقى تكويناً أو تدريباً على استخدام الأنظمة الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

..... إذا كانت الإجابة بلا هل ترى انه ضروري؟ كيف ذلك.

المحور الثالث: مؤشرات الإدارة الرقمية المعتمدة داخل الجامعة

10. ما هو اهم مؤشر تراه يجب ان يكون داخل الجامعة للعمل بالإدارة الرقمية؟

تتوفر على بنية تحتية رقمية مناسبة داخل الجامعة ☐

يوجد دعم تقني مستمر للمستخدمين ☐

يتم توفير تكوين في استخدام التقنيات الرقمية ☐

شبكة الانترنت في الجامعة سريعة ومستقرة ☐

يتم انجاز المعاملات الإدارية الكترونيا ☐

يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري ☐

11. ما هو اكثر مؤشر ترى أنه متوفر بشكل جيد في الجامعة؟

البنية التحتية ☐ الأنظمة الرقمية ☐ الموارد البشرية ☐ الدعم التقني ☐

• وضح ذلك؟

.....

12. ما هو اضعف مؤشر في الإدارة الرقمية في الجامعة؟

ضعف الانترنت ☐ نقص التكوين ☐ ضعف الأنظمة ☐ نقص التجهيزات ☐

• كيف يؤثر ذلك؟

.....

المحور الرابع: أهم المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي في جامعة الشاذلي بن جديد الطارف.

13. هل توجد صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه الصعوبات؟

14. هل يوجد بطء في انجاز المعاملات الإدارية؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

15. ما هي اهم المشكلات التي تعاني منها جامعة الشاذلي بن جديد الطارف؟ هل هي

تنظيمية ☐ بشرية ☐ تقنية ☐ أكاديمية ☐

16. ما هو سبب هذه المشكلات في نظرك؟.....

17. هل يعاني الأساتذة والطلبة في ضعف التواصل مع الإدارة بسبب هذه المشكلات؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

18. ما هي المشكلة التي ترى انه يجب حلها بشكل عاجل؟.....

المحور الخامس: مدى اسهام الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي.

19. الى أي مدى تساهم الإدارة الرقمية في التقليل من مشكلات التعليم الجامعي؟

تسهل في تقليل البيروقراطية ☐

طريقة تعلم جديد عن بعد وعبر المنصات الرقمية (صور + فيديو) ☐

تسهل في تحسين الخدمات الجامعية المقدمة ☐

تساعد في حل مشكلة التواصل بين الأساتذة والطلبة مع الإدارة ☐

ترفع من كفاءة الأداء الاداري ☐

تقلل الإدارة الرقمية من الأخطاء الإدارية الناتجة عن العمل اليدوي ☐

20. ما هي اكثر مشكلة التي ساعدت الإدارة الرقمية في حلها؟

.....

21. هل ترى ان الإدارة الرقمية حسنت الخدمات الجامعية من منظور الطلاب؟ نعم ☐ لا ☐

..... اذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

22. ما هي المصلحة التي استفادت أكثر من الإدارة الرقمية في الجامعة؟

الاعلام والاتصال ☐ الخدمات البيداغوجية ☐ الخدمات الإدارية ☐ الخدمات المالية ☐

23. كيف يمكن تطوير الإدارة الرقمية لتكون أكثر فعالية؟

ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية ☐

ضرورة توفير تكوين مستمر ☐

ضرورة تحديث الأنظمة الرقمية ☐

ضرورة تعزيز الدعم التقني ☐

24. هل ترى ان تطوير الإدارة الرقمية ضروري في الجامعة لحل مشكلاتها؟

.....

25. كيف تقيم الإدارة الرقمية في الجامعة؟.....

26. هل ترى ان الإدارة الرقمية قادرة على حل معظم مشكلات التعليم الجامعي مستقبلا؟ نعم ☐ لا ☐

كيف ذلك؟.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة الطارف من أجل التطوير
Université Cherif Bencherif El Tairi
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculté des sciences sociales et humaines
قسم الاجتماع
Département de Sociologie

الطارف في

المرجع رقم

السند / مدير المؤسسة

الموضوع : تطلب إذن بدخول المؤسسة لإنجاز بحث علمي ميداني

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم بالتعريف بكم التفضل بالسماح للطلبة الأتمة
أسماؤهم

فايزة صبيح

بهدف ما يستلزم مع الالتزام بتنظيمها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء
معد ميداني لدراسة المجتمع المخرج من المجتمع

☒ لاسم علم الاجتماع L.M.D

نفسه عنوان:
دراسة ميدانية بمؤسسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
وذلك لفكرة من
أي مبيعات مالية
وأخيرا نلتزم بكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

توقيع الأستاذ

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مكتب باعد
الأستاذة م. م. م.

جامعة الشاذلي بن جديد
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مكتب باعد
الأستاذة م. م. م.

المرجع رقم

السند / مدير المؤسسة