الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم الاجتماع
الرقم التسلسلي: .....
رقم التسجيـــل: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف

إعداد الطالبة:
دزيرية برج

إشراف الأستاذة:
د/ حسيبة ملاس

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
د/ سامية معاوي	أستاذ محاضر ب	جامعة الطارف	رئيسا
د/ حسيبة ملاس	أستاذ محاضر أ	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
د/ فاطمة غاي	أستاذ محاضر ب	جامعة الطارف	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال الله تعالى:" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

سروة هود، الآية 88.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى أله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وبعد فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله فله الحمد أولا وآخرا

وأتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة الفضلة " ملاس حسيبة" لإشرافها على هذه المذكرة ومرافقتي خلال إعدادها

لقد كانت لتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها الدقيقة بالغ الأثر في إثراء هذا العمل فكل كلمات الشكر لا تفي حقها

أسأل الله أن يجزيها خير الجزاء وأن يديم عليها الصحة والعافية والتوفيق في مسيرتها العلمية والمهنية

وأخيرا لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الشاذلي بن جديد – الطراف –

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

اللهم أجعل أبي في أعلى راتب الجنة، وارزقه رضواك الذي لا سخط بعد

واجعل قبره نوار وسكينة كما كان لنا في حياته نوار وطمأنينة

إلى روحك الطاهرة يا أبي، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لك فقد كنت الحلم الأول

والدعاء الدائم والسند الذي لا يعوض

إلى أمي الغالية

يا من تحملت أعباء الحياة بصبر الأنبياء، كنت لي بعد الله عونا في كل لحظة

وبك تعلمت أن التضحية حب وأن النجاح لا يكتمل دون رضاك

كل حرف في هذه المذكرة يحمل من نور دعائك ومن دفء قلبك ومن صبرك الطويل

فلك أرفع هذا الإنجاز وأقول شكرا من قلبي

إلى إخوتي وأخواتي، أنتم ظهر لا ينكسر كنتم العون في شدتي والفرح في لحظات تعبي شكرا لحبكم غير المشروط ودعمكم الدائم

إلى أصدقائي الصادقين الذين شاركوني درب العلم والسهر والتحدي .... كنتم النور في طريقي والأثر الطيب في ذاكرتي ولولاكم لكان الطريق أكثر وعورة

إلى أساتذتي الأفاضل، منارة العلم والقدرة في الفكر والانضباط لكم كل التقدير والاحترام، فبعلمكم وتوجيهكم ازددت نضجا، وتشكلت ملامح هذا العمل الأكاديمي

وإلى كل من ساندني بدعوة صادقة، أو كلمة تشجيع أو حتى نظرة أمل هذا الإنجاز لكم وبدعمكم كان الممكن واقعا

الملخص

الملخص:

هدفت الدراسة إلى البحث في دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وقد وقع الاختيار على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الشاذلي بن جديد الطارف، باعتبارها مجال خصب يعكس اهتمامات الموضوع.

وبهذا فقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟

للإجابة على هذا التساؤل تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟
- ما هو دور الرقمنة في تجويد العملية التعلمية وتطوير البحث العلمي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟
- ما هي التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية بكلية العوم الاجتماعية والإنسانية؟
- ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟

ومن أجل دراسة الموضوع والإحاطة بجميع جوانبه تم الاعتماد على مجموعة من الأسس المنهجية بدءا باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة مع الاستعانة بأدوات جمع البيانات، الملاحظة، المقابلة، كما تم اختيار عينة قصدية مكونة من 9 مبحوثين بكلية العوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الشاذلي بن جديد –الطارف– من خلال إجراء مقابلة معهم في أماكن عملهم للإجابة على أسئلة المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تساهم الرقمنة بشكل فعال في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل الجامعة من خلال ادخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مختلف جوانب العمل الإداري، مما أدى الى تسهيل وتحديث الإجراءات التقليدية فقد أصبح بإمكان انجاز العمليات المرتبطة بالتسجيل ومعالجة ملفات الطلبة ومتابعة المسارات البيداغوجية والإدارية عبر منصات رقمية مخصصة، مثل نظام (بروغراس) والنظام (موودل) وهو ما قلص من حجم الوثائق الورقية وسرع من معالجة الطلبات.

كما ساعدت الرقمنة على توفير قاعدة بيانات موحدة وآنية تتيح للإدارات المختلفة الوصول السريع الى المعلومات، واتخاذ قرارات دقيقة بناء على معطيات حقيقية ومحدثة، وأثبتت الدراسات والملاحظات الميدانية ان الرقمنة في الجامعة ساعدت في تقليل من الإجراءات الإدارية المعقدة والطويلة التي غالبا ما تؤخر انجاز

المعاملات وتعيق سير العمل وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الهياكل الإدارية، كما ان التحول الرقمي ساعد على ضمان الشفافية والمراقبة الفعالة لمختلف العمليات، وساهم في تكوين بيئة جامعية حديثة تستجيب لمتطلبات الحوكمة الجامعية.

وهكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الأول.

تعد الرقمنة من الركائز الأساسية في الارتقاء بجودة العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي داخل الجامعة، حيث تساهم بتحديث أساليب التدريس من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في المناهج والبيداغوجيا الحديثة، مما يعزز من تفاعل الطلبة ويسير تتبع مسارهم التعليمي بشكل أكثر دقة وفعالية.

كما تمكن الرقمنة من توفير بيئات تعليمية مرنة ومتنوعة عبر منصات التعليم عن بعد والتعليم الحضوري ما يتيح توسيع فرص التعلم وتيسير الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، ودعم نشر الأبحاث وتبادلها، مما يعزز من إنتاجية الباحثين ويرفع من مستوى التأثير العلمي للمؤسسة الجامعية.

وهكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الثاني.

تواجه الرقمنة في الوسط الجامعي عدة تحديات تؤثر على فاعليتها في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية، فعلى المستوى الإداري، تعاني المؤسسات الجامعية من ضعف في البنية التحتية الرقمية، ونقص في تكوين الكوادر الإدارية على استخدام الأنظمة المعلوماتية بكفاءة، مما يعيق الانتقال السلس نحو الإدارة الرقمية وقلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي.

أما في الجانب البيداغوجي فتتمثل التحديات في محدودية التكوين المستمر للأساتذة على تقنيات التعليم الرقمي، وضعف التفاعل في بعض البيئات الافتراضية، إلى جانب تفاوت قدرات الطلبة في التعامل مع الأدوات الرقمية وقلة التدريب والدعم الفني وضعف التكامل بين التكامل بين الأنظمة الرقمية.

وفيما يتعلق بالبحث العلمي، محدودية الوصول إلى قواعد البيانات العلمية العالمية الباحثين لا تملكون الإمكانيات الكافية للاطلاع الكامل والمفتوح العلمي المنشور في المجلات والدوريات الأكاديمية الدولية الكبرى، وضعف التمويل المخصص للبنية الرقمية البحثية وقلة الموارد وغياب رؤية واضحة للتحول الرقمي.

وهكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الثالث.

لتجاوز تحديات الرقمنة في الجامعة، تقترح مجموعة من الاستراتيجيات المتكاملة التي تقوم على تطوير البنية التحتية التكنولوجية بشكل شامل من خلال توفير تجهيزات رقمية حديثة، وشبكات أنترنت عالية الكفاءة، ومنصات رقمية موحدة للإدارة والتدريس والبحث، تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة، كما ينبغي

الملخص

الاستثمار في تكوين الموارد البشرية، عبر تنظيم دورات تدريبية مستمرة لفائدة الأساتذة والباحثين والإداريين لتعزيز كفاءاتهم الرقمية وتيسير اندماجهم في البيئة الجامعية الذكية وفي الجانب البيداغوجي يستحسن اعتماد نماذج تعليمية مرنة تعتمد على التعليم المدمج وتطوير محتوى رقمي تفاعلي يتماشى مع متطلبات الجودة والتعلم الذاتي، أما في مجال البحث العلمي تلزم استراتيجية لدعم الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، توفير أدوات رقمية متقدمة لتحليل البيانات وإدارة المشاريع البحثية.

وهكذا نكون قد أجبنا على التساؤل الفرعي الرابع.

وكإجابة عن التساؤل المركزي للدراسة تظهر نتائج البحث أن الرقمنة تلعب دورا فعالا في تكريس الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، من خلال مساهمتها في تحسين مستوى الشفافية، وتطوير آليات المسائلة، ودعم استقلالية الجامعة، إضافة إلى تسهيل التفاعل مع البيئة السوسيواقتصادية للمؤسسة، غير أن تفعيل هذا الدور يبقى رهينا بجملة من الشروط الموضوعية من أبرزها: توفير البنية التحتية الرقمية الملائمة، تأهيل الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة، تحديث التشريعات التي تظم الإدارة الرقمية وضمان تمويل كافي ومستدام للمشاريع الرقمية.

الملخص

Summary:

The study aimed to investigate the role of digitization in the governance of higher education institutions in Algeria. The Faculty of Humanities and Social Sciences at Chadli Bendjedid University - El Tarf was chosen as the study field, as it represents a fertile environment reflecting the interests of the topic. Accordingly, the research problem was formulated through the following central question:

What is the role of digitization in the governance of higher education institutions in Algeria?

To answer this question, it was broken down into the following sub-questions:

- How does digitization contribute to enhancing the efficiency of administrative processes?
- What is the role of digitization in improving the learning process and developing scientific research?
- What are the challenges facing digitization in the administrative, pedagogical, and research aspects?
- What are the proposed strategies to overcome the challenges of digitization at the university?

To study the topic and cover all its aspects, the research relied on several methodological foundations, starting with the descriptive-analytical method and the case study approach, supported by observation and interviews as tools for data collection. A purposive sample of 9 respondents from the Faculty of Humanities and Social Sciences at Chadli Bendjedid University - El Tarf was selected. They were interviewed at their workplaces to answer the interview questions.

The study reached the following findings:

Digitization contributes effectively to enhancing the efficiency of administrative processes within the university. The integration of information and communication technologies in updating administrative procedures has led to faster file processing, reduced use of paper documents, and facilitated tracking of pedagogical and administrative paths. Digitization also helped in providing a unified and real-time database, which enhances decision-making effectiveness and ensures transparency and oversight, in line with the principles of university governance.

الملخص

Digitization is one of the fundamental pillars for improving the quality of the teaching-learning process and developing scientific research. It does so by updating teaching methods through interactive digital tools and providing flexible learning environments that support both in-person and distance education. It also contributes to improving student tracking, facilitating access to global databases, and supporting research publication. This digital development positively reflects on academic and research performance and strengthens governance effectiveness by enhancing efficiency, transparency, and output quality.

Digitization faces several challenges that affect its effectiveness in administrative, pedagogical, and research aspects. Administratively, the university suffers from weak digital infrastructure, lack of training for administrative staff, and the absence of modern technical equipment, which hinders an effective transition to digital management. Pedagogically, there is limited training for faculty members on using digital teaching technologies, weak interaction in some virtual learning environments, and varying digital skills among students. Regarding scientific research, there are limitations in accessing global databases, as well as a lack of technical and financial resources enabling researchers to access international scientific production. Additionally, there is limited funding allocated to digital research infrastructure and the absence of a comprehensive strategic vision for digital transformation in this field.

To overcome the challenges of digitization, the study proposes integrated strategies that include developing the digital infrastructure and training human resources through continuous training courses. It also calls for adopting flexible educational models and digital content that meets quality standards, in addition to facilitating access to databases and providing advanced digital analysis tools. These measures contribute to improving administrative, educational, and research performance, thereby enhancing university governance principles in terms of efficiency, transparency, and service quality.

In response to the central question, the study findings showed that digitization contributes effectively to supporting university governance by enhancing transparency, activating accountability mechanisms, strengthening university autonomy, and improving its interaction with its socio-economic environment. However, the activation of this role remains conditional on the provision of appropriate infrastructure, the qualification of human resources, the modernization of legal frameworks, and the assurance of sufficient and sustainable digital funding.

فهرس المحتويات

أولا: فهرس الموضوعات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	–
إهداء	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	–
أولا: فهرس الموضوعات	–
ثانيا: فهرس الجداول	–
ثالثا: فهرس الأشكال	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
أولا: الإشكالية	**21**
ثانيا: أسباب اختيار الموضوع	**24**
ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة	**24**
رابعا: تحديد المفاهيم	**26**
خامسا: الدراسات السابقة	**31**
سادسا: التأصيل النظري للموضوع	**47**
خلاصة الفصل	**55**
الفصل الثاني: الرقمنة وتطبيقاتها على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر	
تمهيد	**58**
أولا: ماهية الرقمنة (النشأة، الأهمية والأهداف)	**59**
ثانيا: أشكال الرقمنة ومتطلباتها	**63**
ثالثا: خصائص الرقمنة	**64**
رابعا: إيجابيات وسلبيات الرقمنة	**66**
خامسا: تطبيق الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي	**69**
سادسا: مساهمة الرقمنة في عصرنة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	**75**
خلاصة الفصل	**86**
الفصل الثالث: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	

تمهيد	**89**
أولا: نشأة الحوكمة	**90**
ثانيا: أهمية الحوكمة مبادئها وأهدافها وعوامل نجاحها	**92**
ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	**97**
رابعا: استراتيجيات حوكمة مؤسسات التعليم العالي	**99**
خامسا: التحديات حوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر	**105**
سادسا: علاقة الرقمنة بالحوكمة	**107**
خلاصة الفصل	**108**
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	**111**
أولا: مجالات الدراسة	**112**
ثانيا: العينة وكيفية اختيارها	**114**
ثالثا: المنهج المستخدم	**116**
رابعا: أدوات جمع البيانات	**119**
خامسا: تقنيات معالجة البيانات	**123**
خلاصة الفصل	**124**
الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة	
أولا: تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها	**127**
ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة	**128**
ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة	**196**
رابعا: النتائج العامة للدراسة	**205**
خلاصة الفصل	**207**
خاتمة	**209**
قائمة المراجع	**212**
ملاحق	**222**

ثانيا: فهرس الجداول

الجداول النظرية		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التعليم التقليدي واستخدام الرقمنة	71

ثالثا: فهرس الأشكال

الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحديات الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي	84
02	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	97

مقدمة

مقدمة:

عرف العالم خلال العقود الأخيرة ثورة حقيقة في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث ساهم هذا التطور السريع والمستمر في إحداث تحول عميق على جميع المستويات، من خلال ظهور آليات وأنظمة رقمية جديدة أسهمت في عصرنة وتحديث مختلف القطاعات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارية أو حتى التعليمية والبحثية، أين أصبح الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والرقمنة من بين أولويات السياسات الحديثة الدول والمؤسسات على اختلافها.

ومؤسسات التعليم العالي شأنها شأن المؤسسات الأخرى أولت اهتمام متزايدا بالرقمنة وهذا بغرض تعزيز جودة التعليم وتوسيع فرص الوصول إليه، وتطوير أساليب التدريس، وتحسين الإدارة الجامعية ودعم البحث العلمي والتعاون الدولي، فالتحول الرقمي لا يقتصر على تطوير التعليم فقط، بل يعد أداة إستراتيجية لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة للجامعات، مما يرفع من فعالية الأداء المؤسسي وجودة المخرجات التعليمية والبحثية. حيث تعد الرقمنة اليوم أحد الأعمدة الجوهرية في تطوير وتفعيل الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، سيما في ظل التحديات التي تواجهها من ضغوط تنافسية، وارتفاع أعداد الطلبة، وتنوع حاجيات سوق العمل، ولهذا فإن تبنيها لم يعد خيارا بل ضرورة ملحة أولتها التحولات الجذرية التي يعرفها القطاع، من أجل مسايرة التطورات الحديثة في البيئة التكنولوجية والمعلوماتية العالمية، وما صاحبها من مفاهيم جديدة مرتبطة بالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وأنترنت الأشياء وغيرها.

ومحاولة منا لدراسة موضوع الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانبه وأبعاده، تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وميداني تضمنا الفصول التالية:

الفصل الأول: تناول الإطار العام للدراسة، وتضمن إشكالية الدراسة: أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والتأهيل النظري للموضوع.

الفصل الثاني: تناول الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث تطرقنا فيه إلى ماهية الرقمنة، أشكال الرقمنة ومتطلباتها، خصائص الرقمنة، إيجابيات وسلبيات الرقمنة، الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، ومساهمة الرقمنة في عصرنة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

الفصل الثالث: تناول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتضمن نشأة الحوكمة، أهمية الحوكمة، آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي، التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وعلاقة الرقمنة بالحوكمة.

الفصل الرابع: خصص لتناول الإطار المنهجي للدراسة، وتطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، العينة وكيفية اختيارها المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، تقنيات معالجة البيانات.

الفصل الخامس: خصص للإطار الميداني للدراسة، حيث تم فيه تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ثم مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة، وأهدافها، ثم استخلاص النتائج العامة.

وأخيرا تم إدراج خاتمة البحث التي تضمنت عددا من المقترحات والتوصيات ثم قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولا: الإشكالية

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

رابعا: تحديد المفاهيم

خامسا: الدراسات السابقة

سادسا: التأصيل النظري للموضوع

خلاصة الفصل

أولا: الإشكالية

أدى الانتشار الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومختلف الوسائط الرقمية في العصر الحالي إلى انتقال المجتمعات من مجتمعات تقليدية؛ إلى مجتمعات تعتمد أساسا على المعلوماتية والوسائل الالكترونية، فقد فرضت الثورة التكنولوجية التي شهدها العالم في القرن الماضي والتي توجت بظهور الانترنت وتوسع استخداماتها ابتداء من أواخر الثمانيات في جميع القطاعات، فرضت على المؤسسات بمختلف أنواعها التكيف معها، من خلال توظيف تطبيقات رقمية في نظمها ومناهجها، وهذا في إطار توجه عالمي جديد عرف بالتحول الرقمي، هذا الأخير الذي أصبح ضرورة ملحة وحتمية جعلت الحكومات تسعى إلى تجسيده، من خلال تحويل الخدمات الأساسية المرتبطة بخدمة الافراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى شكلها الالكتروني الذي يعتمد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

وانطلاقا من ذلك أصبحت الرقمنة توجه عالمي جديد تبنته الكثير من الدول، خاصة المتقدمة منها حيث سعت إلى تطبيقه من خلال ديناميكيات وتقنيات تتخذها في كافة القطاعات والمؤسسات، وقد كانت الجامعات مثلها مثل باقي المؤسسات معنية باستخدام التكنولوجيا الرقمية وتعزيز استعمالها في جميع وظائفها الإدارية منها والبيداغوجية والبحثية، وهذا اعتبارا من كون الرقمنة أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات، هذه الأخيرة التي اكتسبت أهميتها من اتاحها للدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعمقة، وكذا بسهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعطيات من مفرداتها، كما أن استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي له فوائد أخرى متعلقة أساسا بجودة المخرجات، حيث تمنح كلا من الطالب والأستاذ والإدارة فرصة لتجاوز العديد من المشكلات التي كانت تواجههم في السابق، ما ينعكس على فعالية وجودته العملية التعليمية، ويسمح بالانخراط والدخول إلى مجتمع المعرفة؛ الذي أصبحت فيه المعرفة وانتاجها وتوظيفها عناصر أساسية لتحقيق أي تنمية اقتصادية واجتماعية وإنسانية.

وبالعودة إلى قطاع التعليم العالي في المجتمعات النامية؛ نلحظ جليا ذلك القصور الذي تعاني منه مؤسساته والذي انعكس بدوره على الأداء الجامعي، وأدى إلى تدني مستوى عناصر المنظومة التعليمية حيث تواجه معظم الجامعات في هذه الأقطار مشكلات عديدة متعلقة بالتمويل، والتسيير والإدارة، وكذا بالجوانب البيداغوجية والتعليمية والخدمية ما أثر سلبا على جودة مخرجاتها.

ونظرا لكون مؤسسات التعليم العالي هي الواجهة الحضارية لكل مجتمع وجب العمل على تطويرها وتجاوز مواطن العجز والقصور في أدائها، وهذا من خلال تبني عملية اصلاح شاملة قائمة على حوكمة رشيدة مواكبة للتطورات العلمية والتكنولوجية العالمية على أن يكون ذلك ضمن بنية الكترونية قائمة على المحفزات والمزايا الرقمية، مع توفير البنى التحتية والهياكل اللازمة وتأطير القوى البشرية الإدارية والتنظيمية والتعليمية الكفيلة بإدارة هذا التحول، وتوجيهه لتحقيق الأهداف المرجوة منه والوصول إلى حوكمة رشيدة لمؤسسات التعليم العالي، والتي تعد من متطلبات الاندماج في مجتمع المعرفة لأنها تكفل تحقيق الجودة، والتميز بمخرجاتها التي تساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى، لأن الاستثمار الحقيق هو الاستثمار في المورد البشري، والذي لا يكون إلا من خلال إصلاح مؤسسات التعليم العالي، وانتهاج سياسة واضحة المعالم بعيدة عن الغموض، تنبثق وتتوافق مع خصوصية المجتمع، وتعتمد في جوهرها على الحكم الراشد وهذا من خلال تطبيق مختلف مبادئه وآلياته فعليا وعلى رأسها آلية الرقمنة باعتبارها نهج تنموي يعزز ويكرس مبادئ وأهداف الحوكمة.

والجزائر شأنها شأن الدول العربية والنامية سعت هي الأخرى إلى تبني هذا النهج على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وذلك في إطار الاستراتيجية الوطنية التي اقرتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ والتي تهدف من خلالها إلى رقمنة القطاع وإرساء أسس تكنولوجية حديثة على مستوى إدارات المؤسسات الجامعية من جهة، وعلى مستوى الأداء التربوي والتعليمي من جهة أخرى، وهذه العملية تمت عبر تطبيق مجموعة من الأنظمة والخدمات الرقمية التي وفرتها الوزارة من أجل عصرنة القطاع وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للطلاب والأساتذة وكافة أفراد المنظومة التعليمية، بما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة.

وما زاد من اهتمام الجزائر برقمنة القطاع ما حدث خلال الأزمة الصحية العالمية الناتجة عن انتشار فيروس كوفيد 19 ، والذي تسبب في شلل شبه تام للعملية التعليمية، ما استدعى الجامعات الجزائرية إلى توظيف منصات تعليمية وأخرى إدارية من أجل مواصلة العملية التعليمية عن بعد، على غرار منصة موودل (Moodle) وبروغرس (Progres)، فهاتين المنصتين وبالرغم من النقائص المسجلة على مستوى آليات توظيفهما واستخدامهما؛ على غرار نقص التكوين، وتذبذب تدفق الانترنت، ومحدودية الإمكانيات لدى كل من الأستاذ والطالب، وضعف البنى التحتية والتجهيزات التي تمتلكها الجامعة، وغيرها من المشكلات، لا يمكن إغفال دورهما في تجاوز العجز الذي كان يعاني منه القطاع في تلك الفترة، وتسهيل عمليات التواصل بين الأستاذ والطالب والإدارة.

ونظرا للجدوى الكبيرة التي تكتسبها عملية الرقمنة في إرساء دعائم الحوكمة الرشيدة للمؤسسات على اختلافها، والتي أثبتت فاعليتها في الكثير من دول العالم؛ جاءت هذه الدراسة للبحث عن دورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تحديدا، وذلك انطلاقا من طرح التساؤل التالي:

- **ما هو دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟**

وللإجابة على هذا التساؤل، تمت تجزئته إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- **كيف تساهم الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟**
- **ما هو دور الرقمنة في تجويد العملية التعلمية وتطوير البحث العلمي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟**
- **ماهي التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟**
- **ماهي الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟**

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار الباحث لموضوع الدراسة يعد من أصعب مراحل البحث والذي لا يكون بمحض الصدفة بل هو ناتج عن دوافع وأسباب جعلته يصب اهتمامه عليه دون غيره فهناك مجموعة من الأسباب دفعتنا للخوض في هذا الموضوع:

- رغبة الباحثة واهتمامها الخاص بدراسة موضوع الرقمنة.
- الشعور بأهمية وقيمة الموضوع.
- إثراء الرصيد الفكري الذي يتناول موضوع رقمنة التعليم العالي.
- الانتشار الواسع لتقنية الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات، ما يزيد من أهمية تطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي.
- الاهتمام العالي والمتزايد بتطبيق الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
- حداثة مفهوم الرقمنة ومحاولة استخدامه في المجال التعليمي.
- متابعة تجربة الرقمنة على مستوى جامعة الشاذلي بن جديد –الطارف–، والوقوف على نقاط القوة وجوانب الضعف والعجز في تطبيقها.
- الاستفادة من نتائج هذا الموضوع في البحوث الاكاديمية.

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته، والذي يسعى إلى الكشف عن دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- الأهمية الكبيرة التي تشغلها استراتيجية الرقمنة بصفة عامة، وعلى مستوى الجامعة الجزائرية بصفة خاصة، باعتبارها ضرورة حتمية لمواكبة التحولات الكبرى التي مست مختلف القطاعات ومن بينها قطاع التعليم العالي ومسايرتها لتكنولوجيات الاتصال الحديثة.

- أهمية الحوكمة في النهوض بقطاع التعليم العالي في الجزائر.
- أهمية الوقوف على الممارسات التطبيقية للاستراتيجية الرقمنة من خلال الدراسة الميدانية في جامعة الشاذلي ين جديد–الطارف.
- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في اقتراح توصيات عملية للمؤسسات التعليمية حول كيفية الاستفادة من الرقمنة لتحسين أدائها.

2- أهداف الدراسة:

- تحليل مدى مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
- ابراز دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه عملية الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر سواء على المستوى الإداري او البيداغوجي او في مجال البحث العلمي.
- محاولة التعرف على الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز التحديات التي تعيق تطبيق ونجاح الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

رابعا: تحديد المفاهيم

1- مفهوم الرقمنة:

لغة: الرقمنة هي مفرد مؤنث يعود أساسها لمصطلح ترقيم وأرقام.[1]

أما **اصطلاحا:** فهي تحويل البيانات والمعلومات من الشكل الورقي إلى الشكل الالكتروني ويتم تسجيلها عبر عدة وسائط رقمية وهي من أهم وأرقى سلسلة استنساخ للمعلومات وإبراز مدى دقتها.[2]

كما تعرف بأنها عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات إلى صيغ قابلة للتخزين والمعالجة من خلال الحواسب وباقي آليات تكنولوجيا الاتصالات.[3]

وتعرف كذلك بأنها عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيتات Bits) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الالية وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها (الرقمنة) ويتم هذا بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

وتعرفها " شارلوت بيرسي" Charlette Buresi" الرقمنة على أنها منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.[4]

- **التعريف الإجرائي للرقمنة:** في دراستنا هذه تشير الرقمنة إلى التحول الاستراتيجي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الأنظمة الإدارية، البيداغوجية، والبحثية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف، كاستخدام المنصات الالكترونية، وقواعد البيانات الرقمية، والبريد الجامعي وغيرها؛ وهذا من أجل تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الكلية.

---

[1]- الدكتور إسماعيل عبد الفاتح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة (مصر) 2003، ص 247.

[2] – نجلاء أحمد ياسين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2013، ص 16.

[3] – محمد إبراهيم الدسوقي، الرقمنة والتعليم، مجلة الغدارة التربوية، العدد 43، مصر، 2024، ص 1.

[4] – حميدوش علي، بوزيدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة" المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، " دروس وعبر"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد8، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 44.

2- مفهوم الدور:

لغة: الدور في اللغة: دور دار الشيء يدور دوراً ودورانا، وأستدر، وأدرته أنا ودورته وأداره غيره، ودور به ودرت به وأدرت استدرت، ودار معه، ويقال: دار دورة واحدة، ويكون دورا واحدا من دور العمامة من دور العمامة ودور الخيل وغيره عام في الأشياء كلها.[1]

أما اصطلاحا: هو ارتبط بالأساس بمهمة أو وظيفة يقوم بها فرد ما.

حيث يعرف **بارسونز** الدور بأنه كل ما يقوم به الفاعل الاجتماعي فردا في علاقته مع الآخر أو جماعة في علاقتها مع أخرى أو تنظيم في علاقته وآليات اشتغال مكوناته مع الأفراد والتنظيمات الاجتماعية الأخرى.

ويشير مصطلح الدور وظيفي إلى العملية التي تحدد فيها جماعة اجتماعية اعرافا وقواعد محددة تحدد من خلالها الضوابط للتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بغية تحقيق أهدافها من جهة والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي وتجنب الأنيميا والصراع داخل البنيات الاجتماعية من جهة أخرى، ولا ... إلا على فئات معينة من الأفراد وضمنها يكون الفرد فاعلا في مهام مكلف بها وبطريقة تكون مقبولة اجتماعيا.[2]

- **التعريف الإجرائي للدور:** في هذا البحث يقصد بالدور الوظيفة أو التأثير الفعلي الذي تمارسه الرقمنة داخل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف في سياق دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة الجامعية، ويمكن معرفة هذا الدور من خلال قياس التأثير الملموس لاستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العمليات الإدارية والبيداغوجية والبحثية.

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

[2] – عبد الله أحمد علي محمد، العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية" دراسة نظرية سوسيولوجيا"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2)، العدد (5)، المملكة المغربية، 2021، ص ص 4-5.

3- مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

- **الحوكمة**

لغة: هي إصلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة يرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية.[1]

أما اصطلاحا: فهي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمسألة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات للأعلى مستوى من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين.[2]

ومصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح " Corporate governanre" بما يعنى: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة[3]، فهي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتمييز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام[4]، ويمكن القول إن الحديث عن الحوكمة قد تجلى بوضوح مع بداية سنة 1999 بعد تراكم العديد من نتائج الدراسات حول اخفاق العديد من الشركات والمؤسسات الكبرى، كما ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق اسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزيد الاهتمام بالحوكمة.[5]

---

[1] – عدنان بن حيدر، مجلس الإدارة، اتحاد المصاريف العربية، مصر، 2007، ص 13.

[2] – سعد محمد السياري، مفهوم الحوكمة، التعريف والمبادئ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2024/12/05 على الرابط http/wwwmaal.com

[3] – محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي مصر، 2007، ص 4.

[4] – محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص 13.

[5] – عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 17.

وانطلاقا مما تقدم يمكن تعريف الحوكمة بأنها عبارة عن مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

- **التعليم العالي**

هي قمة المراحل التعليمية التي يمر بها الطالب ويشترط في الالتحاق بهذا التعليم الحصول على شهادة البكالوريا ويضم مختلف الكليات والعاهد الجامعية وقد تختلف تسميات مؤسسات التي تعد تابعة للتعليم العالي (الجامعة والمدرسة العليا والأكاديمية والكلية .... الخ) إلا أنها تحمل نفس المعنى ويتميز هذا التعليم بتنوع مقرراته الدراسية إضافة إلى كثرة التخصصات به ويمنح في نهاية الدراسة شهادة تأهل الطالب للاقتحام سوق العمل.[1]

والتعليم العالي هو كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي ن طرف مؤسسات التعليم العالي، كما يمكن أن يقدم تكوين تقني في مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدراس لدى دوائر وزارية أخرى.[2]

أما مؤسسات التعليم العالي: فيقصد بها تلك المؤسسات التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للرحلة الجامعية ويرفع مستوى التعليم والبحث العلمي وتوفير التخصصات العلمية المناسبة بعد مرحلة التعليم الثانوي مثل الجامعات المعاهد والمدراس العليا ... الخ.[3]

[1] – شمس الدين عطال، عبد المجيد بوطرفة، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الشهيد العربي التبسي، تسبة، 2024/2023، ص ص 9-10.

[2] – فاطمة غنتيري، كريمة كابوية، متطلبات جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد راية أدرار، 2020/2019، ص 64.

[3] – شمس الدين عطال، عبد المجيد بوطرفة، نفس المرجع.

مؤسسات التعليم العالي يقصد بها تلك المؤسسات التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمرحلة الجامعية ورفع مستوى التعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ونشر الثقافة.[1]

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن مؤسسات التعليم العالي هي قمة الهرم التعليمي في الجزائر، تتكون من مجموعة من الجامعات التي تهتم بالجانب التعليمي التثقيفي تحت مسمى البحث العلمي، بغية توفير الكوادر المؤهلة والخبرات اللازمة واعدادهم للإدارة مختلف المؤسسات عمومية وخاصة لتشجيع الابتكار والتطوير المناهج وطرق التدريس لتجسيد الخطط الاستراتيجية التي نصت عليها تعليمات الوزارة الوصية.

- **حوكمة مؤسسات التعليم العالي**

يقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة للأداء كل أضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين مشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.

تعتبر حوكمة الجامعات عنصر رئيسي في التركيز الأخير على إصلاح التعليم الجامعي في جميع ارجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.[2]

كما تعلن حوكمة الجامعات المشاركة الديمقراطية والإدارة الذاتية للجامعة وتحديث الطريقة التي تدار بها في الجامعة بصورة تحقق لها الكفاءات والفعالية والاستقلالية والأخذ بعين الاعتبار ديمقراطية القرار من خلال إعطاء كل الأصوات المشاركة في اتخاذ القرار فهو مدخل يؤدي إلى قضايا عديدة وهو السؤال عن الثقافة والقيم ونبني الطرق الديمقراطية في التعامل والفرق بين فاعلية الجامعة واستقلالها وكفاءتها وهو

[1] – المرجع السابق، ص 10.

[2] – بوفاس الشريف، مشري محمد الناصر، أيمن فريد، دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي والبحث مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر، الملتقى الوطني الافتراضي حول " الاتجاهات الحديثة لحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر نموذجا)"، سوق أهراس، 2021، ص 3.

ان الفاعلية تشير إلى قوة الأهداف أما استقلالها فتشير على تحديد الجامعة بنفسها لبحوثها وأنشطتها من خلال استراتيجي محددة ذاتيا ومن خلال المسؤولية والمحاسبة بينما الكفاءة تشير إلى استخدام المصادر المتاحة بأفضل الطرق الممكنة.[1]

- **التعريف الإجرائي:** في دراستنا هذه نقصد بحوكمة مؤسسات التعليم العالي مجموعة الممارسات والآليات التي تضمن الشفافية، الفعالية والمساءلة بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف؛ عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسيير العمليات الإدارية والبيداغوجية والبحثية، وتحسين التواصل بين مختلف الفاعلين الجامعيين بالكلية.

خامسا: الدراسات السابقة

إن أي بحث يستدعي ما يسبقه من بحوث ودراسات لكي يبدأ الباحث من حيث أنتهي الآخرون الاستفادة مما وصلوا إليه ولعدم ضياع الجهود ولكن يكون بحثنا محدد لا تكرار فيه للبحوث السابقة.

أما بالنسبة لموضوع بحثنا والمتمثل في " الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" فإن الدراسات التي تناولته كانت قليلة وقمنا بحصرها في بعض الدراسات السابقة لهذا الموضوع والمشابهة لها.

حيث تعرف الدراسات السابقة على انها بحوث ودراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في هذا الموضوع أو الموضوعات المشابهة، حيث يتعرض الباحث لتلك الدراسات التي أجريت سابقا أهدافها ومنهجها البحثي وعينة البحث وأدواته واهم النتائج المتوصل إليها حتى فيما بعد التمييز بين بحثه وتلك الدراسات.

[1] – فلوس فاطمة، بربارة فيروز، حوكمة الجامعات كمدخل لتعزيز جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2022/2021، ص 6.

1- الدراسات العربية:

- **الدراسة الأولى:** من إعداد الباحث بن نايف محمد الشريف بعنوان:" مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية للأعضاء وهيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها"، مقال منشور بمجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 179، يوليو 2018.

تتحدد إشكالية الدراسات في استقصاء آراء أعضاء هيئة التدريس بمرحلة التعليم الجامعي بأنماط وأنواع التطبيقات الرقمية والذكية التي يمكن الاستفادة منها في مرحلة التعليم الجامعي وكذلك معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات نحو توظيف تلك التطبيقات الحديثة والمتطورة في التعليم الجامعي.

وهدفت إلى البحث في التقنيات الرقمية والتقنيات الذكية التي يمكن توظيفها في التعليم والتدريب وتبني بعض مداخل وطرق عملية توظيف التقنيات الرقمية والذكية في المؤسسات التعليمية المختلفة وفقا لواقع استخدامها على المستوى العالمي تحديد مدى الوعي الحقيق للأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بتلك التقنيات التعليمية الرقمية الذكية وانطلقت من التساؤل التالي:

- ما مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية واتجاهاتهم نحو توظيفها في التعليم الجامعي؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات:

1- ما هي التقنيات التعليمية الرقمية والذكية المستخدمة في التعليم الجامعي بالجامعات السعودية؟
2- ما مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية المعاصرة؟

وتندرج ضمن هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة وعي أعضاء هيئة التدريس بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للتخصص والدرجة العلمية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التقنيات التعليمية الرقمية والذكية في التعليم ترجع هذه الفروق إلى الأثر الأساسي للجنس.

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي.
- بلغت عينة الدراسة (15) عينة من أعضاء هيئة التدريس في ثلاثة من الجامعات السعودية.
- أما أدوات جمع البيانات التي استخدمها هي الاستبيان.
- وقد توصلنا الى النتائج التالية:

عدم وجود فروق دالة احصائيا في درجة وعي أعضاء هيئة التدريب بالجامعات السعودية بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية تعود إلى الأثر الأساسي للدرجة العلمية بينهما لم توجد فروق دالة إحصائية في الاتجاهات أيضا ترجع الأثر الأساسي لعامل الجنس للأفراد عينة البحث.

- **الدراسة الثانية:** من إعداد الباحثة ريم محمد إسماعيل العابد بعنوان "**واقع استخدام المكتبات الرقمية من قبل طلبة الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط**". مذكرة ماجستير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم جامعة الشرق الأوسط. الأردن 2020.

تتحدد إشكالية الدراسة حول الوقوف على واقع استخدام المكتبات الرقيمة من قبل طلبة الدراسات العليا في سبيل العمل على تفعيل دورها بما يخدم الطلبة في مختلف المراحل الجامعية وطلبة الدراسات العليا.

وانطلقت من التساؤلات التالية: ما واقع استخدام المكتسبات الرقمية من قبل طلبة الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط؟

1- ما درجة استخدام طلبة الدراسات العليا للمكتسبات الرقمية؟

2- ما الصعوبات التي تواجهها طلبة الدراسات العليا في استخدام المكتسبات الرقمية؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a= 0.05) في درجة استخدام المكتسبات الرقمية لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي الكلية)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في درجة الصعوبات التي تواجه استخدام المكتسبات الرقمية لمتغيرات الدراسة (النوع الاجتماعي الكلية)؟

وهدفت هذه الدراسة التي تعرف على واقع استخدام المكتسبات الرقمية من قبل طلبة الدراسات العليا في جامعة الشرق الأوسط.

- استخدمت المنهج: الوصفي المسحي.
- بلغت عينة الدراسة: 206 كالبا وطالبة.

أما أدوات جمع البيانات التي استخدمت هي: الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن درجة استخدام طلبة الدراسات العليا للمكتبات الرقمية مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى درجة استخدام المكتسبات الرقمية على الدرجة الكلية لمتغير (النوع الاجتماعي) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة الصعوبات التي تواجه استخدام المكتبة الرقمية لمتغير (الكلية) على الدرجة الكلية لصالح كلية العمارة والتعميم.

- **الدراسة الثالثة:** من إعداد الباحثة أماني محمود علي السيد بعنوان " التعليم الجامعي في مصرة مقتضيات الرقمية واقتصاديات المعروفة"، مقال منشور في مجلة كلية التربية جامعية المنصورة العدد 19، 19 يوليو 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقتضيات الرقمية واقتصاديات المعرفة بالتعليم الجامعي في مصر خاصة التعليم الرقمي الذي أصبح ضرورة ولم يجد خيارا.

وانطلقت من التساؤل التالي: كيف يمكن رقمنة التعليم الجامعي في ضوء مفهوم عصر اقتصاد المعرفة؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما الإطار المفاهيمي للتعليم الرقمي بالتعليم الجامعي؟
2. ما المقصود بعصر اقتصاد المعرفة وعلاقته بالتطبيقات التكنولوجيا الرقمية؟
3. ما واقع تطبيق التعلم الرقمي في التعليم الجامعي في ضوء عصر اقتصاد المعرفة؟
4. ما المحور المقترح لرقمنة التعليم الجامعي في ضوء عصر اقتصاد المعرفة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والدراسات المستقبلية كأسلوب استشرافي وطبقت الدراسة على عينة الأولى طبقت على عينة من الخبراء مكونه من 35 خبيرا والثانية طبقت على عينة من الخبراء مكونة من 30 خبيرا والثالثة طبقت على عينة من لخبراء مكونة من 26 خبيرا.

أما أداوت جمع البيانات التي استخدمتها هي الاستبيان.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دالة دلالة إحصائية بين استجابات مجموعة من الخبراء مجموعة من الخبراء في جميع العبارات مجال تصميم البرامج التعليمية الرقمية لصالح البديل (أوافق لدرجة كبيرة) كما أن نسبة الموافقة على العبارات بلغت 100%.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجموعة من الخبراء في جميع عبارات مجال متطلبات البشرية لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة) كما ان نسبة الموافقة على العبارات بلغت حجمها (100%).

2- الدراسات المحلية:

- **الدراسة الأولى:** دراسة من إعداد الباحثة زنخري حفصة بعنوان " حوكمة المؤسسات الغير ربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية "أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/ 2018.

تتحدد إشكالية الدراسة: إذا كانت المؤسسات الربحية قد وقعت تحت ضغوط كبيرة ناتجة عن تضارب المصالح واستغلال السلطات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة فإن القطاع العام أولى بأن يجد الرعاية والاهتمام للإعادة تأهيلية لمحاربة الفساد واستغلال السلطات وفي هذا العدد وجدت الحوكمة المؤسسة التي لم تعد مقتصرة على المؤسسات الربحية بل تعدت ذلك لتشمل المؤسسات غير الربحية في الجزائر للتعرف على مدى قابلية هذا النوع على تبني الحوكمة المؤسسية خاصة وأنه توجد صعوبات جمة تحول دون تطبيقها السليم.

وانطلقت من التساؤل التالي: فما مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية بالمؤسسة غير الربحية الجزائرية محل الدراسة وما مدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات:

1. كيف يمكن تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟
2. هل توجد علاقة خطية بين مستوى التزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفاهية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟
3. هل توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام المساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟
4. هل توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية؟
5. هل توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسة من خلال مبادئها المختلفة وبين مستوى تحسن الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة؟

وتندرج ضمن هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

1. يرتكز تصور نموذج عملي لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات غير الربحية على تبني وتفعيل نظام حوكمة من خلال اعتماد مدخل الشفافية، المساءلة، والمشاركة بالإضافة إلى تسيطر برنامج للأحسن خذمة عمومية والرقابة والتقييم المستمر لهذا البرنامج.

2. توجد علاقة خطية بين مستوى تحسين الخدمة العمومية.
3. توجد علاقة خطية بين مستوى وجود نظام للمساءلة والافصاح بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.
4. توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسة غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.
5. توجد علاقة خطية بين مستوى تبني الحوكمة المؤسسية من خلال آلياتها المختلفة وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

بلغت عينة الدراسة 31 عينية من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة.

أما أدوات جمع البيانات هي الاستبيان.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة خطية بين مستوى التزام المؤسسات غير الربحية محل الدراسة بالنزاهة والشفافية وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.
- توجد علاقة خطية بين مستوى مشاركة كل الأطراف بالمؤسسات غير الربحية محل الدراسة في عملية التسيير وبين مستوى تحسين الخدمة العمومية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء عينة الدراسة حول تحسين الخدمة العمومية تعزي إلى قطاع نشاط المؤسسات غير الربحية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

➢ **الدراسة الثانية:** من إعداد الباحثة بوطويل فهيمة، خليف سمية بعنوان:" الرقمنة كالآلية لتحسين جودة التعليم العالي" دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مذكرة ماستر في علوم التسيير جامعة العربي التبسي" تبسة سنة 2021/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين الرقمنة وجودة العليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي، وذلك من خلال تبين العلاقة بين كل

بعد من أبعاد جودة التعليم المتمثلة في جودة الطلبة وهيئة التدريس والامكانيات المادية والبرامج الدراسية والهيئة الإدارية وذلك باعتماد استبيان موجه إلى هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي.

وانطلقت من التساؤل التالي: ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟

1. هل توجد علاقة بين الرقمنة وجودة الطلبة في كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟
2. كيف تساهم الرقمنة في تحسين جودة هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟
3. هل الرقمنة لها دور في جودة البرامج الدراسية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟
4. إلى أي تساهم الرقمنة في ودة الهيئة الإدارية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟
5. كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في توفر الإمكانيات المادية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي؟

وتندرج ضمن التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الطلبة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعة عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة هيئة التدريب في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الإمكانيات المادية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة البرامج الدراسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الهيئة الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي عند مستوى الدلالة 0.05.

عينة الدراسة: كلية العلوم الاقتصادي والتجارية وعلوم التسيير.

استخدمت المنهج: الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجزء الميداني.

أما أدوات جمع البيانات التي استخدمتها فهي: الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن مستوى الرقمنة بكلية العلوم الاقتصادية متوسطة بين الرقمنة وجودة التعليم العالي، وعلاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الرقمنة وجودة التعليم العالي وعلاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين الرقمنة هيئة التدريب، وعلاقة ارتباط إيجابية بين الرقمنة وهيئة موهبة.

- **الدراسة الثالثة:** من إعداد الباحثين بوقاعة نور الهدى وعمي راتبة بعنوان "رقمنة التعليم العالي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت سنة 2021/2020.

تحددت إشكالية الدراسة حول موضوع رقمنة التعليم الذي يعتبر من المواضيع الحديثة والتي بها ارتباط بشتى المجالات ومن بينها التعليم العالي الذي شهد استحداث آليات جديدة في العملية التعليمية التي تقوم على التكنولوجيا الرقمية إلا أن الدراسات في هذا المجال لم تأخذ حقها.

وانطلقت من التساؤل التالي: إلى أي مدى ساهمت الرقمنة التعليم العالي في تحسين الأداء الوظيفي بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ابن خلدون تيارت؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما المقصود بالتعليم الرقمي وما هي أبرز مقتضياته؟
2. ما هو الأداء الوظيفي وماهي أهم متطلبات تحسينه؟
3. كيف تؤثر الرقمنة على مستوى الأداء الوظيفي بالجامعة؟

وتندرج من التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

1. كلما زادت جودة تدفق الأنترنت كلما زادت فعالية التعليم الرقمي.
2. توجد علاقة ارتباطية بين جدارة الموظف وكفاءته ومستوى الأداء الذي يقدمه.
3. كلما كانت هناك فعالية في التعامل مع منصات التعليم الرقمية كلما زاد مستوى الأداء الوظيفي.

بلغت عينة الدراسة: 34 أستاذ تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أما أدوات جمع البيانات التي استخدمت هي: الاستبيان.

وقد توصلت إلى نتائج التالية:

- تلعب الرقمنة دورا مهما في التأثير على أداء الموظف.
- ضرورة الاهتمام أكثر بهذا النمط من التعليم من طرف المسؤولين في الجامعة.
- نقص الوعي في الوسط الجامعي بأهمية التعليم عن بعد في التكوين الذاتي للطالب الباحث.
- مشروع الرقمنة في الجامعة الجزائرية لم يصل لمرحلة النضج بعد فهو في مراحله الأولى ويعاني من العديد من النقائص.

➢ **الدراسة الرابعة:** من إعداد الباحث بن يونس عمر بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية جامعة غرداية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية سنة 2022/2021.

تتحدد إشكالية الدراسة في البحث عن مدى تأثير الحوكمة الجامعة في اتخاذ القرارات حيث أعطت بعض الدول في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة للحوكمة الجامعية وهذا بغية تطوير البحث العلمي وضمان جودته واتخاذ القرارات من أهم العمليات التي تستهدفها الحوكمة.

وانطقت من التساؤل التالي:

هل تؤثر الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. هل يوجد أراء إيجابي ودلالة إحصائية للمتغير الشفافية على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المساءلة على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم ميدان الدراسة؟

وتندرج ضمن التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي للأبعاد الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرار بغية تحسين لتعليم العالي.

ويمكن أن يتفرع من الفرضية العامة جملة من الفرضيات الجزئية الموالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير الشفافية على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة.
- يوجد إثراء إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المساءلة على اتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان لدراسة.

وقد هدفت هذه الدراسة على التعرف على اهم المفاهيم المتعلقة بكل من الحوكمة الجامعية واتخاذ القرارات وكذا معرفة أثر تطبيق الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات في الجامعات الجزائرية.

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 40 من موظفي جامعة غرداية.

استخدمت المنهج: المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليهما.

أما أدوات جمع البيانات التي استخدمتها فهي: الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تهتم جامعة غرداية بتطبيق نظام المساءلة على المستوى الفردي والجامعي حيث تعتمد على نتائج المساءلة في تطبيق العقوبات اللازمة.
- تتمتع جامعة غرداية بميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي مما يساعدها على تطبيق نظام الشفافية بشكل واضح في اتخاذ القرارات.
- تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية إيمانا منها بتطبيق نظام المساءلة بشكل جيد.
- تحسين أداء البحث العلمي في الجامعات يتحدد من خلال مبادئ الحوكمة.

➢ **الدراسة الخامسة:** من إعداد الباحثين عز الدين اسيا وحلاس أمينة وقنبش وسيلة بعنوان:" آليات الرقمية في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها" دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر في علوم الاعلام واتصال جامعة 8 ماي 1945–قالمة–2023/2022.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آليات الرقمية في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها خصيصا المنصات الرقمية والإدارية التي تعد الآليات الأساسية في التعامل بالرقمنة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وتم ذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا.

كما تهدف إلى الكشف عن المنصات المستخدمة من طرف كل من الطلاب والأستاذ والموظف في الجامعة ويتم ذلك خلال تقصي الاستخدامات لهذه المنصات وأهم الصعوبات التي تواجه مستخدمي في هذه المنصات الحديثة.

وانطلقت من التساؤل التالي: ما هي آليات الرقمية في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. فيما تتجلى مظاهر الرقمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قالمة؟
2. فيما تتمثل الآليات والتقنيات المستخدمة في رقمنة التعليم العالي؟
3. فيما تتمثل إمكانيات الجامعة الجزائرية كموجة الرقمنة وتجسيدها في هيكلها البيداغوجي والإداري؟
4. ماهي الصعوبات والتحديات التي تواجهها الجامعة الجزائرية من تطبيق الرقمنة؟

عينة الدراسة: تمثلت في 70 طالب وطالبة تمثلت في العينة المتوافرة (غير اجتماعية).

استخدمت المنهج دراسة الحالة.

أما أدوات جمع البيانات التي استخدمتها فهي: الاستبيان والمقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن استخدام الرقمنة في قطاع التعليم هو ثورة حديثة في أساليب وتقنيات من أجهزة وبرامج في عمليات التعليم والجزائر أحد الدول التي شجعت رقمنة جامعاتها من خلال مشاريع من طرف وزارة التعليم العالي.
- وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تعرقل تطبيق الرقمنة في الجامعات الجزائرية.

➢ **الدراسة السادسة:** من إعداد الباحث عمرون فهيمي بعنوان: " دور الرقمنة في جودة مخرجات التعليم العالي" دراسة ميدانية على مستوى جامعة المسيلة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2023/2022.

تحدث إشكالية الدراسة حول موضوع الرقمنة الذي يعتبر من المواضع العامة على جميع الأصعدة نظرا لما له من أهمية وتأثيرات إيجابية تمس مختلف الجوانب خاصة من ناحية المخرجات ويعتبر قطاع التعليم العالي كغيره من القطاعات المتأخر بالرقمنة.

وانطلقت من التساؤل التالي: فيما يتمثل دور الرقمنة في جودة مخرجات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟

حيث انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات وهي:

1. ما دور الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟
2. ما هو دور التكنولوجيا الرقمية لدة طالب جامعة المسيلة؟

وتندرج ضمن التساؤلات مجموعة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: للرقمنة دور في جودة مخرجات التعليم العالي بجامعة المسيلة؟

الفرضية الفرعية:

1- للرقمنة دور في كليات وإدارات جامعة المسيلة.
2- للتكنولوجيا الرقمية دور في الرفع من درجة كفاءة ومستوى التحصيل العلمي لطالب جامعة المسيلة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى: محاولة الوصول إلى الدور الفعال التي تلعبه الرقمنة في جودة مخرجات التعليم العالي وتحقيق التوافق النوعي بين هذه المخرجات ومتطلبات الوظائف فيما بعد التخرج في سوق الشغل، وكذا التعرف على واقع الرقمنة داخل مؤسسة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية بصفة عامة وجامعة المسيلة بصفة خاصة.

- استخدمت المنهج: المنهج الوصفي.
- أما أدوات جمع البيانات فاستخدمت المقابلة –دراسة حالة–.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- استخدام الرقمنة في التعليم العالي: استخدمت عدة متغيرات إيجابية تتماشى مع الوسيلة المستعملة وذلك من خلال التعاون عن بعد والموافقة الوثائقية إضافة إلى توسيع رقعة المستفيدين بتوفير العدد

الكافي من الوثائق وكذلك إتاحتها للمستفيد للوصول إلى المصدر بطريقة سلسة وسهلة وكذا الاقتصادي في التكاليف.

- يمكن للباحث التفاعل والسيطرة على البرامج التعليمية لصورة مؤقتة أو دائمة من دون تدخل مباشر من المدارس كالرجوع أو الاطلاع على نماذج التعليم الذاتي (التعليم المبرمج).
- تخزين البرامج المتخصصة بالحاسوب ترشد المستفيد وتحييه على تساؤلاته وبالرجوع إليها في حالة تلفها باسترجاع عبر شبكة الانترنت.

3-التعقيب على الدراسات السابقة:

3-1-أوجه الشبه:

من حيث الموضوع: تلتقي دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة التي تم عرضها في الاهتمام بنفس متغيرات الدراسة بسواء تعلق الأمر بالمتغير الأول " الرقمنة " كما هو الحال في دراسة الباحث بن نايف محمد الشريف ودراسة ريم محمد إسماعيل العابد ودراسة بوطويل فهيمة وخليف سمية ودراسة بوقاعة نور الهدى وعمي راتبة ودراسة عز الدين اسيا وحلاس امينة وقنبش وسيلة، أو المتغير الثاني "الحوكمة "في مؤسسات التعليم العالي كما هو الحال في دراسة زنخري حفصة ودراسة بن يونس عمر.

من حيث المنهج المستخدم: اتفقت دراستنا مع دراسات كل من نايف محمد، أماني محمود علي السيد، بوطويل فهيمة وعمرون فهيمي في استخدام المنهج الوصفي.

من حيث الأدوات: اتفقت دراستنا السابقة في استخدام الاستبيان فقط كأداة لجمع البيانات الميدانية.

3-2-أوجه الاختلاف:

من حيث الموضوع: تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في كونها جمعت بين متغيري الرقمنة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي في حين تناولت الدراسات الأخرى كل منهما على حدى من خلال ربطه بمتغيرات أخرى مثل دراسة اماني محمود علي السيد ودراسة بوطويل فهيمة وخليف سمية ودراسة بوقاعة نور الهدى وعمي راتبة ودراسة بن يونس عمر.

من حيث الميدان: في دراستنا الحالية تم اختيار جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف – كمجال للدراسة الميدانية، في حين اختارت الدراسات السابقة مجالات أخرى تتناسب مع طبيعة المواضيع وكذا الظروف العامة لكل بحث.

من حيث الهدف: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في حين هدفت دراسة نايف محمد إلى التقنيات الرقمية والتقنيات الذكية التي يمكن توظيفها في التعلم والتدريب، وهدفت دراسة ريم محمد إسماعيل العابد إلى إبراز واقع استخدام المكتبات الرقمية من قبل طلبة الدراسات العليا، وهدفت دراسة أماني محمود إلى التعرف على متطلبات الرقمية واقتصاديات المعرفة بالتعليم الجامعي، وهدفت دراسة بوطويل فهيمة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين الرقمية وجودة التعليم العالي، وهدفت دراسة بوقاعة نور الهدى إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي، وهدفت دراسة بن يونس عمر على التعرف على أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات وهدفت دراسة زنخري حفصة إلى تسليط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات غير الربحية في الجزائر.

من حيث المنهج: اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي في حين اعتمدت الباحثة ريم محمد إسماعيل على المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت بوقاعة نور الهدى على المنهج الإحصائي ومنهج دراسة الحالة، واعتمدت عز الدين آسية وحلاس أمينة وقنبش وسيلة على المنهج دراسة الحالة، واعتمد الباحث بن يونس عمر على المنهج التحليلي.

من حيث العينة: اعتمدت دراستنا على العينة القصدية في حين اختارت الباحثة بوقاعة نور الهدى العينة العشوائية، والباحثة عز الدين آسية وحلاس أمينة وقنبش وسيلة اعتمدوا على العينة غير الاحتمالية، أما الباحث بن يونس عمر اعتمد على العينة عشوائية بسيطة.

من حيث الأدوات: اعتمدت دراستنا على الملاحظة والمقابلة، في حين اكتفت كل الدراسات السابقة باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية.

3-3-أوجه الاستفادة:

قدمت لنا الدراسات السابقة مصادر جيدة ومتنوعة للبيانات وجهود بحيث قيمة ثم الاعتماد عليها لإثراء دراستنا في جانبيها الميداني والنظري حيث اعتمدنا عليها في:

- تحديد المحاور الرئيسية للدراسة.
- إثراء الإطار العام للدراسة.
- التعرف على المنهجيات التي اتبعتها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها التي قدمت لنا إفادة في دراستنا.
- تكوين فكرة عن الرقمنة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي والبيئات التي أجريت فيها الدراسة السابقة.
- أخذ فكرة عن كيفية بناء الاستبيان المناسب لدراستنا.
- الاستفادة من المراجع المناسبة مما سهل علينا بناء الإطار النظري لموضوع دراستنا.

سادسا: التأصيل النظري للموضوع

قبل أن نصل للجانب النظري لابد علينا أن نتطرق إلى النظريات التي يرتكز عليها موضوع بحثنا ومن أهم هذه النظريات التي يستند عليها في دراستنا نذكر:

I- النظريات المفسرة للرقمنة:

1-1-نظرية الاستخدامات والاشباعات:

انطلقت نظرية الاستخدامات والاشباعات من خلال تعرض الجمهور للمنتج الإعلامي للإشباع رغبات كاملة معينة استجابة لدوافع الحاجات الفردية كما أن نظرية الاستخدامات والاشباعات هي النظرية التي تهتم بدراسة الاتصال الجماهيري دراسة وظيفية منظمة وتنحصر رؤيتها للجماهير على أنها فعالة في انتقاد أفرادها لرسائل ومضمون وسائل الاعلام، خلاف لنظرية المبكرة مثل: نظريات الاثار الموحدة أو الرصاصة السحرية التي ترى الجماهير عبارة عن كائنات سلبية ومنفصلة وتتصرف بناءا على نسق واحد[1]، وتستند

[1] – مصطفى علي سيد عبد النبي، الاتجاهات الحديثة لنظرية الاستخدامات والاشباعات، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، العدد 23، 2019، ص 41.

هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي أن جمهور المتلقين هو جمهور نشيط، واستخدامه لوسائل الاعلام هو استخدام موجه لتحقيق أهداف معينة، يمتلك أعضاء الجمهور القدرة على تحديد احتياجاتهم وتحديد الوسائل المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات ويتحكم في هذا عوامل الفروق الفردية وعوامل التفاعل الاجتماعي وتنوع الحاجات[1] الفروق الفردية للأفراد هي التي تتحكم في حاجياتهم واختياراتهم لوسائل الاعلام ووسائلها والتأكيد على ان الجمهور هم الذين يستخدمون وسائل الاتصال وليس وسائل الاتصال هي التي تستخدم الأفراد[2] وتسعى هذه النظرية إلى ترسيخ وشرح مفهوم " الجمهور النشط ".[3]

- **اسقاط نظرية استخدامات والاشباعات في الدراسة الحالية:**

تعد نظرية استخدامات والاشباعات إطارا نظريا قويا لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع وسائل الاعلام المختلفة، بما في ذلك التقنيات الرقمية في سياق التعليم العالي، وعند تطبيق هذه النظرية على موضوع الرقمنة في المؤسسات التعليمية يمكننا استكشاف الدوافع والأهداف التي تدفع الطلاب والأساتذة للاستخدام هذه التقنيات، وكيف تساهم هذه الاستخدامات في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

وبعد الاطلاع على النظرية وفروضها نجد أن نظرية الاستخدامات والاشباعات تتفق مع دراستنا الحالية في مجموعة من النقاط.

ففي دراستنا نحاول معرفة الرقمنة ودورها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي حيث نجد أن الفرد هو عامل فاعل يختار الافراد استخدام التقنيات الرقمية بناءا على احتياجاتهم ودوافعهم الشخصية.

الوسائل الإعلامية تلبي احتياجات متنوعة، تستخدم التقنيات الرقمية في التعليم لتلبية مجموعة واسعة من الاحتياجات، مثل الحصول على المعلومات، التواصل، التعليم، الترفيه والشعور بالانتماء والأفراد

[1] – كمال حاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا 2020، ص 94.

[2] – عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن، 2016، ص ص 255– 256.

[3] – فطوم لطريش، استخدام الطلبة للموقع الالكتروني الرسمي للجامعة والاشباعات المحققة منه، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013، ص 88.

يختارون الوسائل الإعلامية التي تحقق لهم أكبر قدر من الاشباع يميل الأفراد إلى استخدام تلك التقنيات التي توفر لهم أفضل تجربة تعليمية وتلبية احتياجاتهم بشكل فعال.

الاستخدامات الإعلامية تتغير بمرور الوقت: تتغير أنماط استخدام التقنيات الرقمية في التعليم مع تطور التقنيات وتغير احتياجات المستخدمين.

وتطبيق هذه الفروض على الواقع نجد ان الطالب عادة يلجأ إلى المنصات التعليمية الالكترونية والمكتبات الرقمية بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لدراستهم مما يوفر لهم مرونة في الوقت والمكان.

التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض بشكل أكثر فعالي، مما يعزز تجربة التعلم.

تساهم التقنيات الرقمية في تقديم تجارب تعليمية أكثر تفاعلية ومرونة مما يحسن من فهم الطلاب للمادة العلمية.

أمثلة على تطبيقات عملية:

- المنصات التعليمية الالكترونية توفر بيئة تعليمية شاملة تضم محاضرات مواد دراسية واجبات، واختبارات.
- تسهل العمل الجماعي على المشاريع البحثية وتبادل الأفكار.
- تتيح عقد المحاضرات والندوات عبر الانترنت وتسهل التواصل بين الطلاب والأساتذة.

1-2- نظرية انتشار المبتكرات:

تعود أطول نظرية انتشار المبتكرات إلى دراسات متفرقة قام بها الباحثون الاجتماعيون في عدة ميادين مثل الأنثروبولوجيا والتربية والزراعة لمعرفة كيفية تبني المزارعين للأفكار الجديدة المتعلقة بأساليب الزراعة الحديثة كما اهتم بها أيضا الباحثون في مجال التربية من خلال محاولة نشر طرق التدريس الجديدة أو فكرة تنظيم الأسر أو اقتناء الأجهزة واستخداماتها زغيرها من المجالات لمعرفة آثارها في النظام الاجتماعي القائم.

وتركز هذه النظرية على نشر المعلومات المتعلقة بالمبتكرات والتجديد بين أفراد المجتمع او قطاع منه بهدف تحقيق التنمية وهو في الأخير يعتبر (التغيير) الهدف النهائي لها لهذا قام **روجرز وشو ميكر** بالمراجعة والتدقيق في أكثر من 5000 أمر برقية متعلقة بانتشار كل ما هو مبتكرات جديدة في مجال الاجتماع الريفي والانثروبولوجيا بهدف التعرف على آليات تبني الأفكار والمستحدثات من قبل الجمهور ليؤكد في الأخير من خلال نموذجهما دور البيئة الاجتماعية في التأثير على سريان المعلومات وقبولها، بحيث أكد أن تعرض الفرد لوسائل الإعلام بشكل انتقالي يظل خاضعا للفئات الاجتماعية التي ينتمي إليها ذلك الفرد يتحرك في إطارها بما في ذلك دور قادة الرأي في تمرير المعلومات والتي يستقونها من المصادر الإعلامية إلى غيرهم ممن لم يتعرضوا للإعلام بشكل كاف.

والابتكار وفق هذه النظرية هو أي فكرة جديدة أو أسلوب أو نمط جديد يتم استخدامه في الحياة ففكرة تنظيم الأسرة أو إدخال أساليب جديدة في الزراعة أو استخدامات وسيلة اتصال كالهاتف المحمول أو غير ذلك يعتبر ابتكارا.

تقوم هذه النظرية على افتراض أن قنوات وسائل الاعلام تكون أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول المبتكرات حيث تكون قنوات الاتصال الشخصي أكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المبتكرات الجديدة.[1]

كما يقترب مدخل انتشار المبتكرات كثيرا من تدفق المعلومات على مرحلتين الذي يفترض ان الرسائل الإعلامي تصل إلى الجمهور عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم الرأي.[2]

قادة الرأي هم أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري.

[1] – عز الدين آسية، حلاسي أمينة، قنيش وسيلة، آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها" مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022، ص 19.

[2] – عز الدين آسية، حلاسي أمينة، قنيش وسيلة، مرجع السابق، ص 19.

- **الاسقاط النظري:**

بعد اختيار نظرية الاستخدامات والاشباعات كنظرية أولى لموضوع بحثنا فقمنا بتدعيمها بنظرية انتشار المبتكرات فبعد الاطلاع على هذه النظرية وفروقها وجدنا أنها تتناسب مع موضوع الدراسة.

حيث تنطبق نظرية انتشار المبتكرات على ما يطرح على مستوى مسؤولي قطاع التعليم العالي حول هذه الفكرة " الرقمنة " والابتكارات المتمثلة في المنصات الحديثة ومختلف الطلبة يتطلعون إلى ما هو جديد حول تعليمات الوزارة التي ستبثها حول هذا الموضوع، لا ننسى دور الوسائل الحديثة التي تسعى إلى الترويج للرقمنة وبصورة كبيرة في الوسط الطلابي، وكذلك قادة الرأي سواء (المسؤولين أو التقنيين أو الموظفين أو الأساتذة) لهم دور في توصيل المعلومة للطالب والموظف والأستاذ، حيث تجد قائد الرأي منذ سماعه وعلمه بالابتكار التي حتى يصل إلى مرحلة الاقتناع إلى ان ينتهي به الأمر إلى تبني الفكرة

2- النظريات المفسرة للحوكمة:

2-1-/ نظرية أصحاب المصالح:

يركز الكثير على ان نموذج الرئيسي وكيل يهتم بشكل خاص بمصالح المساهمين لكي يظهر أن المسيرين هم أيضا معنيون، إذ غالبا ما يهتم المساهمون بالأرباح على المدى القصير ونتيجة لذلك يهمل المسيرون أداء الشركة على المدى البعيد ويبقى الحل الوحيد لهذا المشكل هو تشجيع المساهمة على البعيد غير أن هذا الحل غير كافي باعتبار أن ما هو أمثلي بالنسبة للمساهمين لا يصب في مصلحة باقي المجتمع.

وهذا ما يقود للحديث عن نظرية أصحاب المصالح التي تقوم على نموذج الرئيسي وكيل وتختلف عنه في افتراض تعظيم ربح الشركة كونها تقوم على أهمية كل الأطراف التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات التي تقوم بها الشركة.

تشير نظرية أصحاب المصالح إلى كل طرف لديه مصلحة في الشركة من مساهمين ومسيرين عمال، حكومة وغيره، لا يمكن للشركة تعظيم قيمتها إذا ما تجاهلت حقوق أصحاب المصالح فيها وعليه فإن تعظيم قيمة الشركة سيؤدي إلى تعظيم ثروة المجتمع، ومن جهة أخرى كون نظرية أصحاب المصالح تفرض العديد

من الأهداف إلى جانب تعظيم الربح فهي تسمح للمسيرين والمدراء باستعمال موارد الشركة بالطريقة التي يرغبون فيها مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الوكالة.

ترتبط نظرية أصحاب المصالح بالحكومة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية على حد سواء حيث تسعى لتكريس الربح بأقل التكاليف والجهد، وتشير إلى أن جميع الأطراف لديهم مصلحة في المؤسسة وهو ما يتطابق مع موضوع دراستنا التي تشير إلى أن أصحاب المصالح لهم دور في تكريس الجودة في المؤسسة وهو ما يتطابق مع موضوع دراستنا التي تشير إلى ان أصحاب المصالح لهم دور في تكريس الجودة في المؤسسة حيث لا يمكن للجامعة أن تحقق الجودة وتتبنى نظام حكم راشد ما دامت تتجاهل.[1]

- **اسقاط نظرية أصحاب المصالح على الدراسة الحالة:**

نظرية أصحاب المصالح هي إطار مفاهيمي يفسر التفاعلات بين المنظمة وبيئتها، حيث ترى أن المنظمة لا تقتصر على خدمة مصالح المساهمين فقط بل عليها أيضا مراعاة مصالح مجموعة واسعة من الأطراف المعنية (أصحاب المصالح) الذين يتأثرون بقراراتها ويساهمون في تحقيق أهدافها.

عندما نسقط هذه النظرية على سياق حوكمة مؤسسات التعليم العالي، نجد أن أصحاب المصالح الرئيسية في هذه المؤسسات هم:

المساهمون: وهم عادة الحكومة أو الجهات المانحة التي تمول المؤسسة.

الإدارة: بما في ذلك القادة الأكاديميون والإداريون.

الموظفون: وهو أعضاء هيئة التدريس والموظفون الإداريون والفنيون.

الطلاب: وهم العملاء الرئيسون للمؤسسة.

الخريجون: الذين يمثلون صورة المؤسسة في سوق العمل.

[1] – وهيبة حاجي، وهيبة شيحاوي، دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/ 2021، ص ص 12- 13.

المجتمع المحلي: الذي تستفيد منه المؤسسة وتخدمه.

الشركاء : مثل الشركات والمؤسسات الأخرى التي تتعاون مع المؤسسة.

- **أهمية نظرية أصحاب المصالح في حوكمة مؤسسات التعليم العالي:**

- توسيع نطاق المسؤولية: تحول النظرية الانتباه من التركيز على مصالح المساهمين فقط إلى مراعاة مصالح جميع الأطراف المعنية مما يزيد من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين الأداء من خلال اشراك جميع أصحاب المصالح في عملية ضع القرار يمكن تحسين اتخاذ القرارات وزيادة كفاءة المؤسسة.
- بناء علاقات قوية: تساعد النظرية في بناء علاقات قوية بين المؤسسة وأصحاب المصالح مما يعزز الثقة والتعاون.

- **لتطبيق نظرية أصحاب المصالح بنجاح في حوكمة مؤسسات التعليم العالي يجب على المؤسسة:**

تحديد أصحاب المصالح الرئيسين وتحديد مصالحهم وتوجهاتهم، إنشاء آليات للحوار والتشاور لضمان مشاركة جميع أصحاب المصالح في عملية ضع القرار، قياس الأداء لتقييم مدى تحقيق المؤسسة للأهدافها ورضا أصحاب المصالح.

فيما يلي بعض الأمثلة العملية لتطبيق هذه النظرية في مؤسسات التعليم العالي:

1. **تشكيل مجالس جامعة تمثل مختلف أصحاب المصالح:**

مثال: انشاء مجلس جامعة يتكون من ممثلين عن الهيئة التدريسية والإدارة والطلاب والخريجين والمجتمع المحلي والحكومة والشركاء الصناعية بهدف هذا المجلس إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة بشكل جماعي مع مراعاة مصالح جميع الأطراف.

2. **تنظيم منتدبات حوارية دورية:**

مثال: تنظيم منتديات دورية تجمع بين مختلف أصحاب المصالح لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك مثل جودة التعليم وبرامج البحث وتطوير البنية التحتية.

3. إطلاق مبادرات تشاركية في تطوير المناهج الدراسية:

مثال: اشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والشركات في تطوير المناهج الدراسية لضمان توافقها مع متطلبات العمل واحتياجات الطلاب.

4. إنشاء برامج للخريجين:

مثال: تطوير برامج للخريجين تهدف إلى الحفاظ على التواصل معهم وتقديم الدعم الوظيفي وجميع آرائهم حول جودة التعليم الذي تلغوه.

2-2- نظرية (Y) لدوغلاس ماكروجر:

أطلق دوغلاس ماكروجر نظرية (Y) كرد فعل على نظرية (X) من خلال دراسة أن القادة يعملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسؤولين ولا يحبون العمل، أما نظرية () فتفترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل ويمكن الإشارة إلى الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية وتتمثل فيما يلي:

- ان الأفراد يحبون العمل.
- ان أسلوب الرقابة والتهديد ليس الحل الوحيد لبذل الجهد.
- كما تفترض ان الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية.
- أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
- كما انها ترى الأفراد لديهم القدرة على التخيل والابداع وحل المشكلات.[1]

من هنا نلاحظ ان كل هذه الافتراضات ترتكز على مبدأ المشاركة وهو مبدأ مهم في عملية ترشيد الحكم، حيث تهدف إلى جعل الأفراد يعملون كفريق واحد إثر تقديمهم للمجهود الجماعي الذي يبذلونه.

[1] – وهيبة حاجي، وهيبة شيحاوي، المرجع السابق، ص 13.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح المعالم الأساسية الخاصة للإشكالية دراستنا، وهذا من خلال طرح المشكلة العامة التي تم حصرها في سؤال عام، فقمنا بتحديد مبررات اختيار الموضوع ثم توضيح أهمية وأهداف دراستنا، وتحديد مفاهيمها بالإضافة إلى عرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة التي تتشابه مع موضوع دراستنا من حيث تحديد أوجه الشبه والاختلاف وكذا مواطن الاستفادة منها في هذه الدراسة بالإضافة إلى عرض ومناقشة مختلف النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الرقمنة وتطبيقاتها على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

- تمهيد
- أولا: ماهية الرقمنة، النشأة، الأهمية والأهداف
- ثانيا: أشكال الرقمنة ومتطلباتها
- ثالثا: خصائص الرقمنة
- رابعا: إيجابيات وسلبيات الرقمنة
- خامسا: تطبيق الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي
- سادسا: مساهمة الرقمنة في عصرنة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر قطاع التعليم العالي من القطاعات التي تبنت استراتيجية التحول الرقمي من أجل عصرنة هذا القطاع، وهذا بإدخال إلية الرقمنة في مختلف الوظائف التي بقوم بها من أجل تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والسرعة والمرونة في أداء المهام والارتقاء بالجامعة بمواكبة زمن العصرنة.

ومن هذا المنطلق سيتم في هذا الفصل التعرف على ماهية الرقمنة، أشكالها ومتطلباتها خصائصها ثم إيجابياتها وسلبياتها، وبعدها يتم تناول الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي وصولا إلى تسليط الضوء على مساهمة الرقمنة في عصرنة المجالات الإدارية والبيداغوجية لقطاع التعليم العالي في الجزائر.

أولا: ماهية الرقمنة، النشأة، الأهمية والأهداف

الرقمنة هي العملية التي تتمثل في تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب وعادة ما يستخدم مصطلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يتم عرضها على الحاسب باستخدام أجهزة المسح الضوئي[1]، لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات الرقمنة النابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات يقصد بالرقمنة عملية إنشاء نصوص رقمية من الوثائق التناظرية، [2]وفيما يلي سيتم التطرق إلى نشأة الرقمنة؛ أهميتها وأهدافها.

1. نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد إدخال الحاسب الآلي فيها، في كل الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا من الخمسينات حسب هرثر من خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الإلكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكة السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية.

بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الأنترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى ومن أهمها اجتماع بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم

[1]– أمينية بن جدو، "معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية"، دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج، ورقة تحتية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2020ص05

[2]– شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد رقم 57، العدد خاص، 2020، ص150.

والوكالة القضائية النازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية [1].

2. أهمية الرقمنة

للتحول الرقمي العديد من الفوائد الموجهة لتحسين الأداء وجودة الخدمات للجمهور والعملاء للمؤسسات العامة والخاصة وحتى الشركات نذكر منها:

1.2. الفوائد الاقتصادية:

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونيا، وتوفير مصاريف مالية كبيرة كانت تصرف أثناء العمل بالحوكمة الإلكترونية.
- مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي.
- إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية وآمن المعلومات.
- توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة، بدلا من تشتيت الجهود وازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية.
- فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات والتبادل الداخلي للبيانات.

2.2. الفوائد الإدارية:

- تنظيم العمليات الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- الشفافية في التعامل وإلغاء الواسطة والمحسوبية والمجاملة.

[1] –أحمد الكبيسي، تطور النظم الألية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية، 300، العدد 29 اليمن، 2008، ص06

- اختصار الهرم الإداري التسلسلي الطويل الذي عادة ما يتبع في الحكومة التقليدية والإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها.
- تنظيم قواعد عمل جديدة وبيئة عمل جديدة مختلفة تماما عن بيئة الحكومة التقليدية.
- مفهوم إداري جديد يمثل العمل بروح الفريق الواحد وتوجيه الجهود.

3.2. الفوائد الاجتماعية:

- تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام التطبيقات الإلكترونية الكثيرة.
- تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية الكثيرة كالبريد الإلكتروني وغيره.
- تحفيز المواطنين لاستخدام الحكومة الإلكترونية وبالتالي إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.[1]

3. أهداف الرقمنة

تتحدد أهداف الرقمنة فيما يلي:

- توصيل المعلومات للمستفيد دون التدخل البشري.
- صيانة وحفظ المجموعات préservation ضد التلف والموارد.
- المساعدة على مواكبة عدد من البنيات الحديثة مثل التعليم عن التخصصات المختلفة.
- سد الفجوة الرقمية بين النتاج الفكري للدول العربية ودول العام المتقدم.
- توسيع فرص العمل إلى المعلومات الثقافية والعلمية والتاريخية المتضمنة منه مواكبة الاتجاه العالمي السائد نحو رقمنة ذاكرة العالم.

[1]– مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، وزارة المالية، عدد خاص، العراق 2013، ص446

- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص أو الإتاحة على الشبكة، ولا يقصد الربح هنا الإنجاز بقدر ما هو الحصول على عائد مادي يعطي هامش من التكلفة لضمان استمرارية العمليات.[1]

*يتم توزيع أهداف الرقمنة على المستويات التالية:

1. الحفظ: حيث أن الوسائط الرقمية تعد اقل عرضة للتلف والضرر مقارنة بالوسائط الورقية التي تتعرض لعدة اخطار.

2. التخزين: ويتم ذلك من خلال القرص المضغوط الذي يمكنه تخزين آلاف الصفحات، فما بالك بقرص DVD فالرقمنة توفر علينا الكثير من المساحات.

3.الأقسام: ويكون ذلك من خلال الشبكات وخصوصا بشبكة الإنترنت التي سمحت للرقمنة بالاطلاع على نفس الوثيقة من قبل مئات الأشخاص في نفس الوقت.

4.سرعة استرجاع وسهولة الاستخدام: تكمن ميزة الرقمنة في السرعة الكبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.[2]

ويمكن اختصار أهداف الرقمنة في بعض النقاط كالتالي:

تحسين الكفاءة، خفض التكاليف، زيادة الإنتاجية، تعزيز الابتكار، تبادل المعلومات بسهولة توفير الخدمات لأكبر عدد ممكن، وضمان أمن المعلومات.

[1]– عماد عيسى، طالع محمد، المكتبات الرقمية، الأندلس النظرية والتطبيقات العلمية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2006، ص221.

[2]– سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة،2005، ص83.

ثانيا: أشكال الرقمنة ومتطلباتها

1. أشكال الرقمنة: تتنوع أشكال الرقمنة كما يلي:

- **الرقمنة في شكل صورة (Digital images):** تتمثل في شبكة من البكسلات (pixels) حيث يتم تمثيل كل بيكسال بقيمة رقمية تحدد لونه وسطوعه.
- **الرقمنة في شكل صوت (Digital audio):** يتم تمثيل الصوت بإستخدام أشكال موجية رقمية مثل wav أو Mp3حيث يتم تخزين الصوت كقيم رقمية متتابعة بناءا على ترددات الصوت وشدته.
- **الرقمنة في شكل فيديو (Digital video):** يتم تمثيل الفيديو عن طريق مجموعة من الإطارات الرقمية التي تعرض بسرعة متسارعة لإنشاء حركة.
- **الرقمنة في شكل إتجاهي (Digitization in a verton format):** وهنا يتم استعمال الحسابات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبالتحويل من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونيا، بشكل يحفظ المادة التي تم تبادلها وتأخذ الجوانب التالية: الدقة بالنسبة لتقنية pdfالحجم المضغوط pdfو ملفات pdf[1]

2. متطلبات الرقمنة

ان تحقيق عملية الرقمنة هو نتيجة تظافر جهود العديد من الأطراف حيث تعتمد على عدة عوامل بدرجات متفاوتة ففي الدرجة الأولى توفر البيئة الأساسية للرقمنة ثم العامل البشري المؤهل في الكفاءات والقائمين على ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وغيرها من المجالات المرتبطة بالرقمنة وكذا الموارد المالية، إضافة إلى الأجهزة الخاصة التي ترتكز عليها هذه العملية كما ينبغي الرجوع إلى الإطار القانوني ومن هنا يمكن حصر المتطلبات الأساسية للرقمنة فيما يلي:

المتطلبات القانونية:

تتمثل في القوانين والتشريعات الموضوعة قصد توفير المحيط المناسب للعمل وفقا للتحول الرقمي.

[1]– مهري سهيلة، المرجع السابق، ص85

المتطلبات التنظيمية والإدارية:

وتتمثل في الإجراءات التعديلية التي تجري على بنية المنظمة وهيكلها التنظيمي قصد تسهيل تطبيق الرقمنة وتفعيل مرونتها وزيادة فاعليتها في مختلف وظائفها.

المتطلبات التقنية:

يمكن تقسيمها بدورها إلى ثلاثة أقسام:

- متطلبات البنية التحتية الخاصة بشبكة الإتصال والانترنت.
- متطلبات البنية التحتية المعلوماتية، أي وجود آنظمة معلومات فعالة قادرة على توفير معلومات من مصادرها وذات جودة.
- متطلبات متعلقة بأدوات البرمجة أو التكنولوجيا الرقمية مع وجود كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع هذه الأدوات وتطويرها.[1]

ثالثا: خصائص الرقمنة:

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص المتمثلة فيما يلي:

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن إلكترونيا متجاورة.
- سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تكمن ميزة الرقمنة في السرعة الكبيرة في الاسترجاع حيث أنه عندما تحول المواد الوثائقية إلى الشكل الرقمي يمكن للمرء استرجاعها في ثوان بدلا من عدة دقائق.[2]
- العالمية والكونية: فهو المحيط الذي تنشط فيه هذه الاستراتيجية فلا حدود لها فتأخذ المعلومات والمعارف في نطاق العالم بالتدفق إلكترونيا ما يجعلها اتصالية حركية.

[1]– بوزبدة حميدوش علي، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، تجارب دولية، المجلة العالمية، المستقبل الإقتصادي المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2020، ص49

[2]– سهيلة مهري، المرجع السابق،82.

- الآنية: وهي إمكانية الإرسال والاستقبال في آن واحد وذلك لاتصال الطرفين دون الحاجة لعامل زمني يتحكم في مدى تدفق كل المعلومات.
- التفاعلية: وهي أهم خاصية من خصائص الرقمنة فنعنى بها عملية اتصال مزدوجة الأدوار بحيث يكون المرسل مستقبل والعكس في نفس الوقت وتعني أيضا تفاعل المشاركين سواء فرد أو جماعة وسواء كان فرد طبيعي أو نظام آلي بحيث يختلف بينهم نوع من التفاعل يبلغ به منتهى الدقة والفاعلية.[1]
- أقسام المهام الفكرية مع الآلة: يحدث تفاعل وحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي مما يساهم في تطوير المعرفة وتمكين المستخدمين لتحسين الإنتاجية.
- تكوين شبكات الإتصال: تجمع وسائل التكنولوجيا الحديثة لتشكيل شبكات اتصال فعالة تمكن من تبادل المعلومات بسهولة بين المستخدمين والصناعيين.
- الأنشطة اللاتزامنية: تسمح بتلقي الرسائل في أي وقت يناسب المستخدم من دون الحاجة إلى وقت محدد.
- قابلية التوصيل: تسمح بربط أجهزة الإتصال المختلفة بغض النظر عن مصدرها أو تصنيفها.
- قابلية التحرك والحركية: تمكن المستخدمين من الاستفادة من الخدمات أثناء تنقلاتهم من أي مكان.
- قابلية التحويل: تتيح نقل المعلومات بين أشكال وسائط مختلفة بسهولة[2].

[1]– أيه محلعين، شبوط رمزي، رقمنة قطاع التعليم العالي جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي نموذجا، مذكرة ماستر في قانون إداري، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022_2023، ص13.

[2] –لعمش زهرة العمارية، التكوين ومتطلبات منصب العمل في ظل الثورة الرقمية مع عينة من العمال، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2022_2023، 30.

رابعا: إيجابيات وسلبيات الرقمنة

الرقمنة هي سلاح ذو حدين، حيث يمكن تحديد إيجابياتها وسلبياتها فيما يلي:

1- إيجابيات الرقمنة

خلال الرحلة الطويلة التي بدأت منذ عقوة للإدخال التكنولوجيا على الاعمال التجارية المختلفة تمكن المختصين من تجديد إيجابيات التحول الرقم لا سيما في فترة الكوفيد التي أجبرت العالم عن تبديل حياته لتصبح على الواقع الافتراضي.

- **زيادة الكفاءة الفعالة:** تعمل على زيادة الكفاءة من خلال تحليل البيانات بدقه شديده وإتمام العمليات المختلفة دون وجود نسبة خطأ كبيرة والذي بدوره يقلل من تعرض المؤسسات الى المخاطر المختلفة، ويزيد الأمل تدريجيا من إنتاجات الشركات إلى أن يصل للنتائج المرجوة.
- **تخزين البيانات:** يمكن من خلال الرقمنة تخزين البيانات المختلفة بكميات كبيرة دون الخوف من تلفها وفقدانها كما يمكن تحويلها إلى تنسيقات مختلفة مما سهل على المستخدمين فهم المعلومات، واستخدامها بطرق يسيرة.

كما أنها تساعد على تحليل البيانات الهائلة المتولدة من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة وجيدة في المحلات المختلفة لاسيما في قطاع الأعمال والتجارة والطب.

- **الوصول إلى المعلومات:** الرقمنة تجعل الجميع قادرين على الوصول إلى المعلومات المختلفة في آن واحد وهي ميزة جيدة لقطاع الأعمال بشكل عام حيث أن التواصل إلى الأهداف يكون سهل وسلس بجانب إمكانية مشاركة المعلومات بشكل فوري مع عدة مستخدمين.
- **الإبتكار والإبداع:** تساعد الأدوات الرقمية على تحسين الابتكار والإبداع عن كريم المنصات المختلفة، والتي منها إنتاج الموسيقى والفن الرقمي وتطوير البرمجيات.
- **العمل بمرونة:** توفر الرقمنة العمل بمرونة من خلال الحد من التنقل إلى الأماكن المختلفة وإتمام المهام عن بعد لتجنب تأخيرات التسليم أو فقدان الأوراق وغيرها من الأمور المشابهة.

- **تحسين الأمان:** لها الحفاظ على سرية البيانات وعدم الدخول إليها من قبل الأشخاص المصرح لهم، لتجعل عملية تخزين البيانات آمنة.[1]

الرقمنة أظهرت إمكانية علاج العديد من المشكلات من أبرزها:[2]

_ حل العديد من مشكلات التعليم والتعلم.

_ مقابلة الزيادة العددية في حجم الطلب على التعليم.

_ إتاحة المصادر التعليمية أربعة وعشرون/سبعة أيام في الأسبوع.

_ مقابلة الفروق الفردية.

_ التغطية الجغرافية الواسعة.

_ تحقيق عالمية المهارات التعليمية المتاحة.

_ مقابلة معدلات التغيير السريع وحجم المعرفة.[3]

2- سلبيات الرقمنة:

على الرغم من إيجابيات الرقمنة وقدرتها على النهوض بالمجتمعات وتحسين حياة الشعوب بكل وضوح الا انها سلاح ذو حدين فلها سلبيات تكون سببا في عدم المساواة وتفاقم الأوضاع سوء.

- **الفجوة الرقمية:** ليس جميع البشر حول العالم قادرين على الوصول إلى التقنيات الرقمية،والتمتع بالإنترنت ليكون ذلك سببا لظهور عدم المساواة الاجتماعية والاقتصاد لبعض البلدان.

---

[1]- حاتم دويدار، تعرفوا على إيجابيات وسلبيات الرقمنة 2024، تم الاسترجاع بتاريخ 28_11_2024، 20:35 على الرابط http/www.sawtaldirah.com

[2]- محمد ابراهيم لدسوقي: الرقمنة والتعليم "مجلة الإدارة التربوية، العدد43، 2024، ص68

[3]- محمد إبراهيم الدسوقي، المرجع السابق، ص ص68_69.

- **التعرض للقرصنة:** على الرغم من مدى قوة حفظ البيانات الرقمية إلا أنها تكون في بعض الأوقات عرضة للقرصنة والانتهاكات من قبل البعض ليثير ذلك خوفا في نفوس الكثيرين من وصول اشخاص غير مرغوب بهم إلى بياناتهم الحسابية.
- **الاضطرابات الفنية:** إذا تعرضت البيانات إلى قرصنة من قبل شخص ما، يكون ذلك دليلا على شكل المؤسسة بأكملها وتوقف الموظفين عن الإنتاج أي أن الاعتماد بشكل مفرط وكامل على التكنولوجيا ليس حلا جيدا كونه محفوف بالمخاطر.
- **الإرهاق الرقمي:** توليد هائل من البيانات دون توقف يؤدي إلى الإرهاق الرقمي وهي احتمالية قطع الاتصال، للحصول على الراحة نتيجة زيادة الكم.
- **فقدان العنصر البشري:** الاعتماد على الرقمنة بشكل تام يكون سببا لاختفاء العنصر البشري من العمل بصورة ملحوظة ويجعل القائمين على الأعمال يعانون انخفاض التواصل والتفاعل بين الأشخاص. كما أن الاعتماد عليها يسبب اختفاء بعض الوظائف من الشركات والذي بدوره يزيد البطالة.

تعتبر من إيجابيات وسلبيات الرقمنة في أن واحد كونها تزيد من جودة المنتجات المقدمة إلا أنها تزيد من نسبة البطالة أيضا.

- **الأثر البيئي والحمل الزائد:** تؤثر الرقمنة على البيئة بشكل سلبي نتيجة زيادة النفايات الإلكترونية والذي يؤدي إلى اضطرابات خطيرة.

كما أن كمية المعلومات المدخلة على النظام تؤدي إلى اضطرابات، مما يخلق صعوبة في تمييز المصادر الموثوقة من المصادر المضلة، والتي تعود بدورها بالضرورة على الشركات وإنتاجها. [1]

- **زيادة نسبة البطالة:** من الآثار السلبية للرقمنة مشكله البطالة التي تتفاقم مع استخدام تقنيات المعلوماتية وذلك لمحدودية القدرة البشرية أمام التطور التكنولوجي وأنظمة الحاسب الآلي. [2]

[1] –حاتم دويدار، المرجع السابق.

[2] –اية محلعين، شبوط رمزي، المرجع السابق، ص17.

خامسا: الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي

1- تعريف الرقمنة في قطاع التعليم العالي:

_ تظل مؤسسة التعليم العالي ناقل "حافزا" في توسيع التكنولوجيا الرقمية وتسعى جاهدة لاستعادتها بشكل دائم لدمجها كاستراتيجية في مهماتها التعليمية والبحثية والخدمية المقدمة إلى المجتمع، تشير هذه الاستراتيجية إلى سلسلة من الموضوعات التي يتم تناولها غالبا ما يتم بناؤها حول الاستراتيجيات الرقمية مثل تحسين التكوين من خلال تزويد المستخدمين بالأدوات لتسهيل إنشاء المحتوى وتوزيعه وتحسين المهارات الرقمية للأستاذة والطلاب البنية التحتية لضمان تشغيل الأدوات والعمليات المادية في أمان كامل وتحسين الإدارة والتعليم عن بعد ، والإدارة المرنة لخدمات الجامعة .

في استمرار التكيف مع الاحتياجات والامكانيات التي تتيحها الرقمنة فإن مؤسسات التعليم العالي خلافا لتلك الفترة مقتنعة بالصلة القوية بين الرقمنة وجودة التكوين وبذلك فهي جزء من الكل من تطوير التكوين والبحث وخلق المعرفة في نهج شامل وحافز وتشارك على أساس ضمان وجودهم في مجتمع تنمية الأمة.[1]

فالرقمنة في مؤسسات التعليم العالي تعبر عن العملية التي تتم خلالها تحويل البيانات إلى شكل رقمي ومعالجتها بوسائط إلكترونية وهي نقل نوعيه بين عالم كلاسيكي بدائي وتقليدي، الوسائل إلى عالم كمي دقيق غني بالبرمجيات ووسائل لامتناهية التطور والذكاء في مختلف مؤسسات التعليم العالي وفي جميع مستوياته التعليمية والتقنية والخدماتية.

_ كما تعتبر عملية التحول الرقمي عملية حتمية لعصرنة القطاع لا مناقشة فيها بل على كل الجامعات الإسراع في مواكبة مختلف التطورات التقنية والتكنولوجيا التي تخفف الجهود وتتكاثف لتحقيق أعلى مستوى من الرقمنة لسد الفجوة الناشئة بين النظام الكلاسيكي والنظام الرقمي فليس من السهل الإنتقال من

[1]- المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي SDN، لسنة 2023، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بن عكنون، الجزائر أكتوبر 2020، ص10، انظر الموقع الإلكتروني: تم الاسترجاع بتاريخ 10:22_29.11.2024 على الرابط http/www.univ.alger3.dz.com

نظام لأخر في مدة قياسية خاصة وأن هذه الفكرة رغم أسبقية وجودها الآن الفترة الوبائية كانت سببا في تأصيل جذور تطبيقها، لأنها كانت الحل الوحيد لإنجاح الفصول الجامعية.[1]

_ فقد وفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الكثير من الجهد والوقت للمستخدمين بفضل خصائصها التقنية التي تسمح بتخزين، معالجة، استرجاع ونقل الملفات بكل مرونة الأمر الذي جعل أغلب المؤسسات تسعى لإمتلاكها والجامعة على غرار الكثير من هذه المؤسسات تعمل على الاستفادة من هذه التقنية ودمجها في عمليتها التعليمية. [2]

وعليه فإن الرقمنة في قطاع التعليم العالي تشير إلى إدراك التغيير التنظيمي من خلال طرق قائمة على التكنولوجيا الرقمية ونماذج الأعمال التي تهدف إلى التحسين من أداء المؤسسة ومن تقديم خدمة زبائن أحسن.[3]

من خلال ما تقدم يمكن القول إن استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي فرصة كبيرة لتحسين جودة التعليم وتطوير المهارات الرقمية لدى الطلاب ولكن يجب التعامل مع التحديات المرتبطة بها بحذر وتخطيط جيد لضمان الاستفادة القصوى من هذه التقنيات.

ويكمن الاختلاف بين استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي والتعليم التقليدي في عدد من العناصر يخلصها الجدول التالي:

[1] –أية محلعين، رمزي شبوط، المرجع السابق، ص12.

[2] – عز الدين أسية، حلاسي أمينة، قنيشة وسيلة، المرجع السابق، ص32.

[3] – مرجع سابق، ص 32.

الجدول رقم01: أهم الفروقات بين التعليم التقليدي واستخدام الرقمنة

التعليم التقليدي	الرقمنة في قطاع التعليم
الوسائل التعليمية في التعليم التقليدي كانت كتب، سبورة، محاضرات حضورية	اما الرقمنة في التعليم هي الحاسوب الانترنت، منصات تعليمية إلكترونية، تطبيقات تعليمية.
يكون الأستاذ هو المصدر الرئيسي للمعلومات ويتحكم في سير العملية التعليمية.	يشجع الأستاذ الطلاب على الاستكشاف والتعلم الذاتي من مختلف الوسائل الالكترونية
تتم عملية التعلم في بيئة ثابتة وهي الفصول الدراسية.	يمكن للطلاب التعلم في أي وقت وفي اي مكان بفضل التكنولوجيا
التفاعل غالبا يكون وجها لوجه مما يعزز التواصل الشخصي بين المعلم والطلاب	التفاعل يمكن أن يكون عبر الرسائل، المنتديات أو مكالمات فيديو، مما قد يقلل من التواصل الشخصي.
المواد التعليمية دون أي تطوير لسنوات طويلة	سهولة تحديث المواد التعليمية المقدمة إلكترونيا.
لا يعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا	يعتمد بشكل كاملا على التكنولوجيا مما يتطلب مهارات رقمية من الطلاب والمعلمين.
اللغة المستخدمة هي لغة الدولة التي يعين فيها الطالب.	ضرورة تعلم الطالب للغات الأجنبية لتلقي المادة العلمية والاستماع إلى المحاضرات من أساتذة عالميين.

المصدر: من إعداد الطالب.

2- فوائد استخدام الرقمنة في قطاع التعليم

مزايا وفوائد استخدام الرقمنة في قطاع التعليم تتمثل فيما يلي:

- زيادة إمكانية الاتصال بين الطلبة فيما بينهم.
- الاحساس بالمساواة بما ان أدوات الاتصال تتيح لكل طالب فرصة الإدلاء برأيه في أي وقت.
- اتاح استخدام الرقمنة في قطاع التعليم سهولة الوصول إلى الاستاذ في أسرع وقت.
- إمكانية تحويل طريقة التدريس: من الممكن تلقي المادة العلمية بالطريقة التي تناسب الطالب.
- تقليل الأعباء الإدارية بالنسبة للمتعلم التي كانت تأخذ منه وقت كبير في كل محاضرة.
- الاستمرارية في الوصول الى مناهج، وسهولة وتعدد طرق تقييم تطور الطالب.
- تلبية احتياجات كل طالب على حدة.
- استخدام تقنيات تجعل التعلم أكثر متعة وتشويقا.
- الوصول إلى كم هائل من المعلومات والمصادر التعليمية.
- يمكن للطلاب التعلم في أي وقت ومن أي مكان.[1]

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول إن الرقمنة في قطاع التعليم العالي تعد من أهم التطورات التي ساهمت في تحسين جودة التعليم. من حيث توفير الوصول السهل إلى المعلومات، والموارد التعليمية عبر الأنترنت مما يتيح للطلاب والباحثين البحث عن المعلومات بسرعة وفعالية وبشكل عام تساهم الرقمنة في جعل التعليم أكثر مرونة وملائمة لتحديات العصر الحديث.

3- استراتيجية دمج الرقمنة في قطاع التعليم العالي

ان مشروع رقمنة العملية التعليمية يتطلب في بادئ الأمر وجود إدارة حقيقية لدى أصحاب القرار لتجسيده على أرض الواقع ولا يأتي ذلك إلا من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة للاستخدام الأمثل لتكنولوجيا

[1] –ياسين حفصي بونبعو، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة الى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي.

المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية حتى يتسنى للجامعة الجزائرية مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال.[1]

ومن أهم العناصر التي يجب اخذها بعين الاعتبار أثناء دمج الرقمنة في قطاع التعليم العالي ما يلي:

- إجراء دراسة معمقة لكل مكونات الجامعة تمكن من الانتقال من جامعة تقليديه إلى جامعة عصريه قائمه على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تزويد الجامعة بالبنية التحتية الضرورية لرقمنة العملية التعلمية من معدات وبرمجيات شبكات تواصل لا سيما تزويد المكتبة الإدارة وقاعة الأساتذة المدرجات وقاعة التدريس تتدفق فق عالي من الانترنت.
- تنظيم دورات تكوينية للأساتذة العاميين والإداريين حول كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.[2]
- تنظيم تظاهرات علمية للتعريف بأهمية الرقمنة ودورها في ضمان جودة العملية التعليمية والتحفيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
- توظيف مختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز رقمنة العملية التعليمية.
- التقييم الدوري المشروع رقمنة العملية التعليمية مما يمكنها من تدارك النقائص وتحسين جودتها.
- الصيانة الدورية للمعدات المستخدمة في مشروع رقمنة العملية التعليمية.[3]

[1]– رضوان بن عيسى، يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية، دراسة حالة العربي بن مهيدي نموذجا مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة العربي بنمهيدي, ام البواقي، 2019–2020,ص92

[2]– هاجر خلافة انتصار عريوان، مكانة التعليم الرقمي في تحديث أنظمة التعليم المباشر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد خاص 2023, ص235.

[3] – رضوان بن عيسى، يونس معمري، المرجع السابق، ص ص 92–93.

4- مبررات استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي

تتمثل مبررات استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي بالتحديد ما اورده طلاب عام 1997مم الدراسة التي قام بها كل من هوكريبج ورفاقه 1995 حول مبررات اتصال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التعليم العالي في دول العالم الثالث وقد تم تلخيص هذه المبررات فيما يلي:

- المبرر الإجتماعي: ضرورة تعريف الطلبة بإستخدامات ومحددات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ونشر التوعية الحاسوبية بينهم ليتكيفوا مع التغييرات الجديدة في مختلف الميادين الحياتية.
- المبرر المهني: مساعدة في تأهيل الطلبة للحصول على فرص عمل في المستقبل تتعلق بآخذ مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل استخدام التطبيقات كمعالجة النصوص والبيانات وقواعد البيانات.
- المبرر التعليمي: إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في تحسين العملية التعليمية وأنها تتميز عن الكثير من الوسائل التقليدية الأخرى بمساهمتها بتحسين وتطوير المساعدة على التعليم والتعلم أكثر يتمثل في تعليم وتعلم موضوعات دراسية مختلفة بواسطة الحاسوب إما يشكل مكملا أو يحل محل الأستاذ.[1]

*Progress: هو تطبيق وطني موجود عبر موقع الانترنت تم اعتماده من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر وذلك للإدارة الشؤون البيداغوجية والمالية والإدارية الخاصة بهذا القطاع.

[1]- ياسين حفصي بونعبو، المرجع السابق، ص ص 157-158.

سادسا: مساهمة الرقمنة في عصرنة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

اتجهت الجزائر في العشرية الأخيرة الى تبني استراتيجية الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي وذلك استجابة لمتطلبات داخلية وخارجية تفرضها التوجهات العالمية الجديدة، حيث شملت هذه العملية الجوانب الإدارية والبيداغوجية والخدماتية على مستوى الجامعات الجزائرية، ويمكن تحديد إسهامات الرقمنة في هذا القطاع فيما يلي:

1- الرقمنة على مستوى المجالات الإدارية والبيداغوجية:

1-1- رقمنة التسجيلات الجامعية

حيث خصصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مواقع موحدة لجميع الطلبة الناجحين الجدد في البكالوريا، وهو الذي يمكن في الآن نفسه من توفير خدمات التسجيل الأولي وتوجيههم إلى المؤسسات الجامعية بصفة تفاعلية وضمان الاطلاع على نتائج التوجيهات وكذا استقبال الطعون ودراستها لتنتهي في الاخير عملية التسجيل النهائي بتأكيدها.

وبناء على تعليمات الامين العان لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تم تخصيص الأرضية الرقمية * Progressلاستقبال طلبات الترشح لمسابقة الدكتوراه والذي يضمن العديد من الإيجابيات للطلبة المترشحين للمسابقة أهمها تبسيط إجراءات إيداع ملفات الترشح وكذا المساواة بين المترشحين في معالجة ملفات الترشح.

1-2- رقمنة المكتبات الجامعية

بالاعتماد على استخدام التكنولوجيا الرقمية تم تأهيل المكتبات الجامعية من خلال التحويل الرقمي لمجموعاتها لتحقيق الاستخدام الأمثل لمخزونها الوثائقي بسواء من داخل المكتبة المعنية أو عن بعد، وتسهيل النفاذ إلى الموارد الوثائقية الوطنية، وبعث شبكة تسمح بالاتصال بالمكتبات عن بعد وتيسير

ترابطها وتفاعلها وتتبع تبادل الخدمات بينهم مع ربطها بالشبكة الوطنية الجامعية ومحاولة بعث مكتبة جامعية افتراضية.[1]

1-3- رقمنة التسيير البيداغوجي وتسيير الخدمات الجامعية

حيث أصبحت مسارات الطلبة وإدارة الامتحانات واصدار الشهادات وملاحقتها تتن عن طريق الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، كما تشمل الخدمات الجامعية المتضمنة الإيواء، الإطعام والنقل وقد تم تخصيص موقع إلكتروني لتسجيل الطلبة الجدد الراغبين في الإستفادة من هذه الخدمات.

1-4- رقمنة الإنتاج البيداغوجي من خلال البيداغوجي الرقمي

حيث تم العمل على الاستثمار في مجال تجديد المحتوى البيداغوجي وأساليب التدريب ومناهجه وتظافر الجهود في الآونة الأخير ة نحو انتاج المحتويات البيداغوجية الرقمية والمضامين التفاعلية، وذلك لعدم التكوين الحضوري بالجامعات والمدارس الوطنية والمعاهد العليا، من خلال وضع دروس على الخط لفائدة الطلبة النظاميين الذذين يتمتعون بتسجيل ألي بموقع الجامعة يتيح الدخول واستغلال الموارد البيداغوجية الرقمية الموضوعة على الخط.[2]

1-5- منصة مودل moodl

منصة مودل هي أرضية رقمية مصممة على آسس تعليمية تمكن الأستاذ على توفير بيئة معلوماتية من مشاركة للمحتوى العلمي وتبادل آراء وافكار وإمكانية الإطلاع والتفاعل العلمي مع طلبته في أي وقت لكونه برنامج عالمي متكامل مجاني كما أنها المنصة الاشهر في تغطية العملية التعليمية عالميا لكونها الأبسط والأسهل من حيث استعماله.[3]

---

[1]- حلاسي اميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي، منصة بروغراس نموذجا- مذكرة ماستر علوم الاعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945,قالمة 2022-2023, ص47.

[2]- حلاسي اميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام. المرجع السابق ص48.

[3] - اية ملعين, شبوط رمزي، المرجع السابق ص33.

وقد ظهرت المنصة بنسختها الأولى سنة 2002 في المحيط الافتراضي للتعلم وهي منصة مفتوحة مجانية وواسعة الاستعمال تضم مجتمع افتراضي يضم اعضاء واستخدمي الموقع، ويمكن من خلال المجتمع الافتراضي تبادل الآراء والأفكار والدخول في مناقشات علمية وإرسال الرسائل بين الأعضاء والمستخدمين.

يمكن ادراج في منصة مودل العديد من الأنشطة التعليمية التي تسمح من جهة بتقييم المكتسبات ومن جهة أخرى تسمح للطلبة بالتشاور على الخط مع بعضهم البعض ومع اساتذتهم حول المواضيع.[1]

2- أسباب الحاجة إلى رقمنة الجامعة الجزائرية:

تكمن الحاجة للرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:

- ايجاد طرق مميزة لعرض المناهج عبر شبكة الأنترنت.
- إيجاد الحلول لمشكلة الاعداد الكبيرة للطلاب.
- الاتصال الحقيقي وإمكانية الوصول للمناهج في أي وقت.
- تعدد مصادر المعرفة نتيجة الاتصال بالمواقع المختلفة علا الانترنت.
- تحقيق الاتصال التفاعلي بين الطلاب مما يحقق التوافق بين فئات الطلاب.
- تعمل على الاستجابة لكافة متطلبات الجمهور، كما تؤمن المهام والانضباط [2]والأهداف مع التعرف على طريقة التواصل من خلال الطرق التي يحتاجها الطالب للنجاح.[3]

فقد اعتمدت الجزائر نظام التعليم عن بعد في جامعتها اضطراريا بعد تعليق الدراسة بها نتيجة تفشي وباء كرونا وارتفاع الوفيات به لكن هذا الخيار في التدريس واجه مجموعة من التحديات، منها زيادة المهارات الرقمية لدى المعلمين والأستاذة ومن ثم الدفع باتجاه تحسين جودة ادائهم مع استجابتها لما محاط بها من مسؤولية اجتماعية كبيرة وازدادت مشاركة الاهل في العملية التعليمية لأبنائهم، واكتسبت وزارة التربية الوطنية التعليم العالي فيما أوضح للفجوات والتحديات(في إمكانية الاتصال والمعدات ودمج الأدوات

[1] – كهينة حرحاد، التعليم عن بعد بتوظيف منصة مودل، مجلة أفكار وافاق، المجلد11, العدد02, 2023,ص13.

[2]– اماني محمود علي السيد، مرجع سابق ص20.

[3] –رضوان بن عيسى، يونس معمري، مرجع سابق ص65.

الرقمية في المناهج الدراسية وجاهزية المعلمين والاساتذة) الكامنة في استخدام التكنولوجيا بفعالية وستتخذ إجراءاتها حيال ذلك ومن شأن ذلك كله آن يعزز منظومة التعليم المستقبلية في الجامعة الجزائرية. [1]

وأمام نظامنا التعليمي مهمة واحدة، الا وهي التغلب على أزمة التعلم التي نشهدها حاليا والتصدي للجائحة التي نواجهها وذلك برفع سقف التحدي ورقمنة الجامعة الجزائرية لتواكب وتتغلب على مثل هذه الجوائح والازمات في المستقبل والتحدي الهائل اليوم يتلخص في الحد من الآثار السلبية لهذه الجائحة على التعلم والتعليم الجامعي ما أمكن من الاستفادة من هذه التجربة للعودة إلى مسار تحسين التعلم بوتيرة أسرع، والاستفادة من المهارات الرقمية والاساليب الحديثة في التدريس والاستراتيجيات الفعالة من خلال أدوات التكنولوجيا الحديثة.

كل هذا دفع بالمؤسسات التعليمية للتحول إلى التعلم الإلكتروني والاستفادة منه كبديل طال الحديث عنه والجدل حول ضرورة دمجه في العملية التعليمية خاصة بعد آن تآثرت العملية التعليمية بشكل مباشر بأتمتة الصناعة وتطور تكنولوجيا الذكاء الصناعي" » artifrial intelligenceوانترنت الأشياء " things internetوكذلك ثورة تكنولوجيا المعلومات التي اقتحمت معظم أشكال حياة الإنسان واصبحت جزءا أصليا منها.[2]

فعلى مستوى الجامعات الجزائرية يمكن تلخيص أسباب الحاجة إلى الرقمنة فيما يلي:

مواكبة التطور التكنولوجي العالمي والجامعة يجب عليها التكيف مع هذا التطور لضمان بقائها وتنافسيتها، كذلك الحاجة إلى الرقمنة لتحسين جودة التعليم من خلال توفير منصات تعليمية بفعالية، تحسين التواصل يين مختلف مكونات الجامعة من خلال المنصات الرقمية تسهل التواصل بين الطلبة والاساتذة والإدارة وتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، بإختصار رقمنة الجامعة الجزائرية هي ضرورة لتحقيق التطوير الشامل في مجال التعليم العالي، وتعزيز مكانة الجزائر في المنافسة العالمية.

[1] –إسماعيل حموية، الحاجة الى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق، مجلة جودة الخدمة العمومية، للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05, العدد 02,2022, ص87.

[2] –إسماعيل حموية، المرجع السابق، ص 88.

3- إضافات الرقمنة ودورها في تحسين خدمات قطاع التعليم العالي في الجزائر

كلما كان هناك تطبيق جاد وفعال للرقمنة في قطاع التعليم العالي الجزائري دون عوائق أو مشاكل كلما أضافت وكان لها دور أكبر في تطوره حيث تتجدد اسهاماتها فيما يلي:

- يمنح التعليم الرقمي المتعلم متعة أثناء تلقيه المعارف والمعلومات وأكثر إثارة وتشويقا وذلك من خلال عرضها بالاستعانة بالأشكال والصور والاشرطة السمعية البصرية على نحو يبسط المعلومات ويجعلها أكثر يسرا للفهم والاستفادة.
- يحقق أعلى درجة من الكفاءات بمبرر رائق المتبعة والاستراتيجيات المنتهجة لتحيين العملية التعليمية.
- يشجع على تنمية المهارات والتدريب على التعلم الذاتي.
- يقدم للأساتذة والطلاب مواد تعليمية موسعة الراوفد نظرا لارتباطه بالشبكة العنكبوتية التي تعرض معلومات متنوعة المشارب واخر البيانات الاحصاءات.
- يمكن للمتعلم الرجوع إلى الدرس مرات عدة لفهمه واستدراك ما فاته، يبقى الوقت المناسب له.
- يتحكم المتعلمين في عمليات التعلم مع استلامهم تغدية راجعة فورية للتأكد من كفاءة ممارسة عمليات التعلم.[1]
- الاستفادة من الوقت وسرعة التعلم وارتفاع كفاءة التعلم وتخفيض زمن التعلم للطالب الذي يجد صعوبة في الالتحاق بالجامعة التقليدية وذلك من خلال التعلم عن طريق اي مكان

  يتواجد به وبالطريقة التي يريدها والوقت الذي يفضله وذلك من خلال التعلم عن طريق أي مكان يتواجد به وبالطريقة التي يردها والوقت الذي يفضله وذلك يستشير مبدأ ان الطالب هو الذي سيقود العملية التعليمية حسب احتياجاته وليس الاستاذ كما هو معتاد في الجامعة التقليدية. [2]
- أصبح اليوم كل من الاستاذ والطالب يستعينون بهذه التكنولوجيا من أجل البحث عن مختلف المسائل والمعلومات التي هم بحاجة إليها واستغلالها امر حتمي في بعض الحالات خصوصا عند

---

[1] – حلاسي اميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام، مرجع سابق ص49

[2]– كدام صبرينة، رحالي سيف الدين، أثر استخدام الرقمنة في الرفع من درجة التحصيل العلمي للطالب الجامعي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد خاص, 2020، ص31.

قلة المصادر والمراجع التي تتحدث عن الموضوع المبحوث عنه وهذا الاستعمال يسمح ومع مرور الوقت باكتساب خبرة في التحكم في الوسائط الاتصالية الرقمية والتفاعل معها ومن جهة أخرى يعطي للطلبة الذين لديهم إمكانيات قاعدية أو موهوبة في مجال الالكترونيات فرصة لتطوير مهاراتهم واستغلال طاقاتهم والاستفادة منها

- تعليم عدد كبير من الأفراد دون قيود.[1]

4- تحديات وصعوبات رقمنة الجامعات الجزائرية وسبل مواجهتها:

تحديات رقمنة التعليم العالي في الجزائر:

تعتبر الرقمنة أولوية مطلقة وليست هدف يمكن تحقيقه في المستقبل البعيد وبهذا الشأن يظهر جليا ضرورة تكفل وزارة التعليم العالي باستراتيجية قولية لتطوير الرقمنة في المحيط الجامعي الذي يعرض مجموعة من التحديات وذلك علا عدة مستويات هي:

- تحسين جودة تدفق الانترنت.
- إجراء مختلف النشاطات إلكترونيا كالتسجيلات الدخول الجامعي
- مرافقة الأساتذة من أجل مساعدتهم على تطوير ادائهم البيداغوجي والتحكم في الوسائل الحديثة.[2]

4-1- تحديات تتعلق بتعدد نقائص استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال:

إذ تكمن التحديات التي تواجهها فيما يلي:

بالرغم من أن الجزائر بدأت استخدام الإنترنت عام 1993 الا ان واقع استخدامها في جميع المجالات بما فيها التعليم العالي يبقى بعيد نوعا ما عما هو مطلوب وضروري، حيث تشكو الجزائر كغيرها من الدول النامية من عدة نقائص في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في التعليم العالي بسبب مايلي:

- الثمن الباهظ للكمبيوتر مقارنة مع منحة الطالب، باعتبار أن هذا الأخير يعد من الأهداف الأساسية لمشروع الرقمنة التي يسعى قطاع التعليم العالي إلى تحقيقه إذ نجد أن أغلب الطلبة لا

[1]- كدام صبرينة، المرجع السابق ص 32.

[2]- عز الدين اسية، حلاسي امينة، قنيش وسيلة، مرجع سابق ص 52.

يملكون حواسيب خاصة تسهل عليهن الدراسة عن بعد وهو ما يشكل عائق أساليب لنجاح التعليم والتكوين عن بعد الذي يسعى القطاع لتحقيقه.

- الاحتكار الواقعي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومن قطاع الاتصالات التابع للدولة باستثناء الهاتف النقال.
- عدم توفير العدد الكافي من مخابر الحاسوب.
- غياب الانترنت في قاعة التدريب.
- ضعف البنية التحتية الداعمة لتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية.[1]
- عدم وجود تدفق عالي للأنترنت، ففي اخر تصنيف للدول العربية أضعف من حيث تدفق الانترنت احتلت الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة وهذا يعكس صعوبة التحول الرقمي.
- عدم اتقان الأساتذة لأجهزة الإعلام الآلي والتطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- صعوبة التكفل والتنظيم الإلكتروني للطلبة بسبب الاعداد المتصاعدة للطلبة والذي يمنعها أحيانا من التكفل بموضوع الرقمنة
- عدم وضوح التعليم الإلكتروني عن بعد في انظمته واساليبه وكيفية تطبيقه بالنسبة للكثير مم الطلبة بالإضافة إلى أوضاع الأساتذة والطلبة غير المؤهلين للاستخدام هذا النمط من التعليم.

4-2- تحديات ذهنية

بالرغم من الجهود التي تبذلها الدولة في مجال رقمنة قطاع التعليم العالي، غير أن هناك فئات لا تزال ترفض فكرة الرقمنة من أساسها وترجع هذه النظرة للأسباب التالية:

- ضعف وعي الطلبة واهتمامهم بالتدريس عن والضمان عن المنصات الرقمية المتاحة لاستكمال الدروس في مقاييس استكشافية وافقية.
- صعوبة قرأة وفهم ومحتوى ملفات دروس وذلك ناجم عن طول الملف وكثرة المعلومات المقدمة فيه بالإضافة إلى وضع الدروس جملة واحدة وعدم تقديم فيديوهات تعليمية في جميع المواد.

[1]- شريفة سوماتي, تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07, العدد 01, 2023, ص ص 70- 96.

- الفشل المبدئي للتعليم المعين في الربط بين النسق الحضوري وعن بعد للمقاييس المدرسة إلى حين ما ستسفر عليه الجهود القادمة.
- عدم قدرة الاستاذ الجامعي على تغطية الاحتياجات والأنماط المختلفة وعدم جاهزية للاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهذا لا يعد..... منهم ولكنه واقع فرضه الاكتشاف المؤخر للأجهزة والأدوات التكنولوجية الحديثة.[1]

4-3- تحديات تتعلق بالتكوين في اللغة الإنجليزية:

لا جدال في ان اللغة الانجليزية تعد اللغة السائدة في البيئة الرقمية مقارنة مع اللغتين الفرنسية والعربية، لذلك فإنه لضمان نجاح مشروع الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي يتطلب تغيير مناهج ولغة التدريس من العربية إلى الإنجليزية وهو امر ليس بهيئة لانه يتطلب المام كل من الاستاذ والطالب بقواعد وابجديات اللغة الانجليزية وهو امر ليس بهين لأنه يتطلب إلمام كل من الاستاذ والطالب بقواعد وأبجديات اللغة الانجليزية، وأن كان وزير التعليم العالي يبذل جهودا جبارة من أجل تكوين طاقم التدريس في اللغة الإنجليزية غير أن الأمر لحد كتابة هذا الأسطر لم يتبين ماله بعد بسبب عدم اتضاح استراتيجية التعليم العالي في عملية التكوين من جهة، بسبب رفض الفكرة أصلا لدى البعض وعدم جاهزية البعض الأخر لهذا التكوين، وعدم إلمام الطالب بهذه اللغة لاسيما في التخصصات الاجتماعية والإنسانية ما يشكل عائق كبيرا في التواصل والتدريس بين الاستاذ وطلبته وبالتالي فإن تكوين جميع الأساتذة والطلبة في اللغة الإنجليزية يعد من أكبر التحديات الراهنة التي تواجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. [2]

4-4- ضعف الإمكانيات البشرية والمالية لتمويل الرقمنة

يحتاج التحول الرقمي بشكل عام على بنية تنظيمية حديثة ومرنة وقيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات وتكون القادرة على الابتكار وهندسة

[1]- شريفة سوماتي، المرجع السابق، ص ص 70-71.

[2] -شريفة سوماتي، مرجع سابق ص 71.

ثقافة التحول الرقمي مع توفير الأموال اللازمة لكي تحقق للتحول الرقمي الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.

ما يلاحظ على مستوى بعض الجامعات هو انعدام أو في بعض الأحيان ضعف الكوادر البشرية المؤهلة لمرافقة التحول الرقمي، وكذا ضعف التمويل المالي لشراء الأجهزة والتطبيقات وهو ما أثر على دور الجامعات في رقمنة الدراسات والبحوث والمخطوطات ما يحتم على الدولة ضرورة مضاعفة جهودها والاهتمام بالكادر البشري وتعزيز التمويل المالي.[1]

4-5- حديات تتعلق بالتعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية

- عدم وضوح أسلوب وأهداف هذا النوع من المسؤولية.
- ضعف مردودية المواظبة التعليمية حتى صارت من المعوقات التي باتت تشكل خطرا على البيئة التنظيمية الإلكترونية.
- بعض الطلاب تكون لديهم قدرات ضعيفة في مجالات الكمبيوتر والانترنت. [2]
- الحاجة إلى وجود بنية تحتية والتي لا تكون متوفرة لدى كل المؤسسات الجامعية.
- تطبيق مختلف تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة تتطلب كفاءات ومؤهلات علمية قد لا تتوفر في جميع المتدخلين في علمية التعليم عن بعد من أساتذة واداريين وتقنيين ومتعلمين.
- عدم التحكم الجيد في التقنيات الحديثة للتعليم سيضعف درجة الاستفادة من هذه التكنولوجيا الحديثة بل ربما سيكون لها أثر سلبي بدلا من أن يكون لها الأثر الإيجابي.[3]
- قد لا يمتلك كل الراغبين في التعلم الأجهزة والأدوات اللازمة في شبكة الانترنت لمزاولة التعليم عن بعد وبالأخص في المناطق النائية والمعزولة.

---

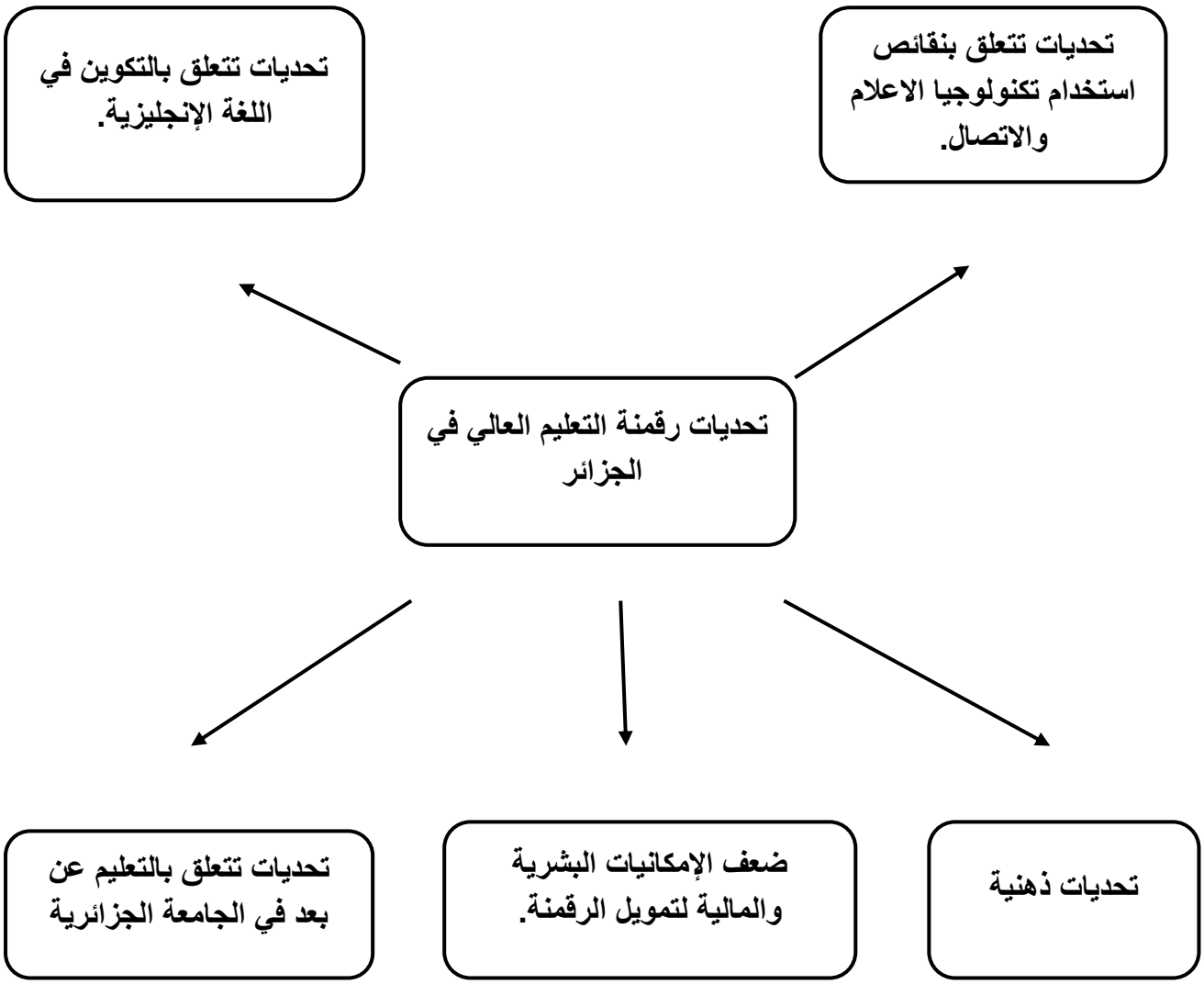
[1] – شريفة السوماتي، المرجع السابق، ص 72.

[2]– فنور نجاة، عادل شيهب، الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية المجلد 08، 2023 العدد04، ص258.

[3] – فنور نجاة، مرجع سابق ص 258.

ويمكننا تلخيص التحديات في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يمثل تحديات الرقمنة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من اعداد الطالب

5- سبل مواجهة معوقات تطبيق الرقمنة

يمكن مواجهة التحديات والمعوقات التي تواجه الرقمنة في الجامعة الجزائرية والتغلب عليها من خلال العمل على ما يلي:

- وجود قيادة واعية لأهمية التحول الرقمي نحو الجامعات الرقمية.
- التوعية لأهمية التحول بالجامعة الجزائرية إلى جامعة رقمية.
- توفير الدعم المالي والمادي اللازم من أجل الرقمنة المنشودة في الجامعة الجزائرية.
- تحديث لوائح الكليات واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ متطلبات التحول الرقمي. [1]
- العمل على خلق الوعي بضرورة تقبل فكرة التحول الرقمي والعمل على مواكبة تطوره والتكيف مع متطلباته ومجابهة تحدياته.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الرقمنة ويكون ذلك بتبادل الخبرات والبعثات العلمية والتكوينية.
- توفير الكفاءات البشرية والمتطلبات المادية اللازمة التي يحتاجها توظيف التعلم الإلكتروني وكل الأجهزة اللازمة للمؤسسة التعليمية.
- تدريب الطلاب على المهارات الرقمية اللازمة للتعلم في بيئة رقمية.
- استخدام البرمجيات مفتوحة المصدر لتقليل التكاليف.
- تشجيع ثقافة التعلم المستمر والابتكار.
- يجب انشاء فرق دعم فني لمساعدة المستخدمين في حل المشكلات التقنية التي قد تواجههم مما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع.[2]

[1]- إسماعيل حموية، المرجع السابق ص ص 91-92.

[2] - من إعداد الطالبة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن الرقمنة في العملية الإدارية والتعليمية امر ضروري لحوكمة المنظومة التعليمية والالحاق بالتطور المعرفي الذي يشهده العالم، والارتقاء بمستوى الجامعة الجزائرية في التصنيفات العالمية، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تبني استراتيجية فعالة وواضحة للعالم وتوفير البنى التحتية اللازمة، والكوادر البشرية المؤهلة لتجاوز مختلف التحديات التي تواجهها عملية التحول الرقمي.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

تمهيد

أولا: نشأة الحوكمة

ثانيا: أهمية الحوكمة، مبادئها وأهدافها وعوامل نجاحها

ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

رابعا: استراتيجيات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

خامسا: تحديات الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

سادسا: علاقة الرقمنة بالحوكمة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر قطاع التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تسعى الجزائر لحوكمة مؤسساته، وهذا بغرض تحقيق فعالية أفضل للأداء، فبالنظر إلى الأهمية العلمية والعملية لهذا القطاع ودوره في النهوض بالمجتمع، وتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، تواجه مؤسساته تحديات كبيرة جعلها تتوجه نحو تحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة العامة، وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم العالي بطريقة فعالة.

وتأسيسا على ذلك سيتم في هذا الفصل التعرف على الحوكمة بشكل عام، ثم التطرق إلى استراتيجيات وتحديات تطبيقها على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

أولا: نشأة الحوكمة

مصطلح الحوكمة Orporate Govermare يعني أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة وقدار ارتبط هذا المصطلح بالتفكير نحو تطبيقها الفعلي بعد انفجار أزمة أسواق المال في شرق آسيا عام 1997 فعرفت الحوكمة بأنها الإدارة الرشيدة والحاكمة، وتشير إلى القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركات أو المؤسسات من ناحية وأصحاب المصالح المرتبطة من ناحية أخرى، بما يتضمن حسن استثمار الإدارة وتعظيم القيم الربحية فضلا عن تحقيق الرقابة الفعالية[1]، كما أن الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على اعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والالتزام بالمعايير اللازمة للنزاهة والمسؤولية والشفافية[2] والحوكمة تستخدم كبديل لمفهوم " التحكم المؤسسي" و"الحكم المؤسساتي".[3]

وتعود بلورة مفهوم حوكمة الشركات إلى Berls means صاحب نظرية الوكالة الذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932، وظهور المؤسسات المساهمة وما نرتب على ذلك من تعارض المصالح من جهة أخرى[4] وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن ان تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.[5]

وقد ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج ودراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة جديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيار الاقتصادي لدول جنوب آسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة، ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح ابعاد الحوكمة فيما يلي:

---

[1] – محمد ميسر فتحي المشهداني، الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة العراق –انموذجا*–، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28، 2020، ص 43.

[2] – شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهومها. مبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11، العدد 01، 2024، ص 318.

[3] – الداودي أسماء، محضي زينب، تفعيل مفهوم حوكمة الشركات، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021، ص 8.

[4] – عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020، ص 9.

[5] – خيراني فتيحة، سخري ابتسام، مساهمة الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024/2023، ص 12.

- مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1990/1976) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات كل من الإدارة وأصحاب الأموال. وقد تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعم لعبر الحدود الدولية.
- مرحلة بدء ظهور اصلاح الحوكمة (2000/1996) كنتائج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو اخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها واهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.[1]
- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2004/2001) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في العديد من الممارسات المالية والاستثمارية في الكثير من الشركات والمؤسسات. ومع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية انهيار من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعضيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والارشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيله.[2] وفي عام 2004 قامت منظمة التنمية للتعاون الاقتصادي (QECDعلى تعديل مبادئ الحوكمة التي أصدرتها عام 1919 لتوكب التطورات الحاصلة في العالم.[3]واتجهت مؤسسات واتحاديات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.

[1] – خيراني فتيحة، سخري ابتسام، مرجع سابق، ص 12.

[2] – المرجع نفسه، ص 13.

[3] – حجاج السياح، سعدي حيزي، فركوس إكرام، دور الحوكمة في المكتبة المركزية بجامعة ابن خلدون، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص 18.

ثانيا: أهمية الحوكمة مبادئها وأهدافها وعوامل نجاحها

1. أهمية الحوكمة:

مما لا شك فيه أن الحوكمة أضحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في عقد التسعين من القرن العشرين.[1]

وتظهر أهمية منظومة الحوكمة في:

- تساعد الحوكمة المؤسسات على التأكد من تطبيق العاملين للإجراءات والقواعد المحددة لهم.
- تعتبر الحوكمة عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة المالية الإنتاجية للمؤسسات.
- تعد الحوكمة نظاما يتم من خلاله مراقبة وتقييم أداء العاملين والعمليات التشغيلية للمؤسسات بشكل فعال وجيد.
- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات وإدارتها.
- تحدد المهام والمسؤوليات وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الإدارية والاستراتيجية.
- تعتبر الحوكمة الحل الاجتماعي والاقتصادي لتطوير المؤسسات ككل، من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الرفاهية والازدهار للمؤسسات من خلال تطبيق الحوكمة.[2]
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- زيادة فرص العمل للأفراد المجتمع.[3]
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.
- تفادي وجود أية أخطاء عمدية، أو انصراف معتمد اكان أو غير معتمد ومنع استمراره.

---

[1] – محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص 5.

[2] – شيماء خالد، شعبان محمد، حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد 11، عدد 01، 2024، ص 318.

[3] – مريم بن عبدي، مروى حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945–قالمة–، 2014/2013، ص 19.

- محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه.
- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.[1]

2. مبادئ الحوكمة

ترتكز مبادئ على ستة أعمدة رئيسية وذلك من أجل تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات وهي:

2-1 الشفافية: وتعني أنها عمليات وضع القرار وتنفيذه باتباع الأسس القانونية والضوابط الحاكمة، كما تعني حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها كما يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومة.[2]

2-2 المشاركة: تعد المشاركة مكونا فعلا من مكونات التنمية الإنسانية إذ تساهم في عملية وضع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين، بذلك فإن الحوكمة الجيدة لابد لها من أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة المؤسسة كنموذج فعال في وضع السياسات العامة للمؤسسة.[3]

2-3 المساءلة: يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب متقنة ومؤسسة تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول ومراقبة أعمالهم في إدارة الشؤون العامة ومع إمكانية إقالته ومحاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين وثيقة الناس، ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط بل ترتكز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية.

2-4 المسؤولية: هي المسؤوليات التي لابد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين بالمؤسسة في ضوء المهام المنصوص عليها حتى ترتبط المسؤولية بقاعدة المساءلة من حيث المعاقبة على سواء الإدارة أو القيام بإجراءات[4] تصحيحية كما تساعد في تنفيذ العمليات الخاصة بالمؤسسة.

---

[1] – مريم بن عبدي، مروى حمادة، مرجع سابق، ص 19.

[2] – حجاج السايح، سعدي حيزية، فركوس إكرام، دور الحوكمة في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون، تيارت، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص 20.

[3] – مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص 57.

[4] – حجاج السياح، سعدي حيزية، فركوس اكرام، مرجع سابق، ص 21.

2-5 العدالة والمساواة: تعني توافر الفرص المتساوية لجميع كافة أنواعهم وأجناسهم في الارتقاء الاجتماعي لتحسين أوضاعهم والحفاظ عليها، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاهية للجميع.[1]

2-6 الاستقلالية: وتعني القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيد عن الصفات الخارجية وهي تشمل أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات هدفها تقيل أو الغاء تضارب المصالح.[2]

3. أهداف الحوكمة:

تعتبر الحوكمة أداة جيدة يمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة، والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحسين وتطوير إدارة الشركة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخضخضة مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها مما يتيح فرص العمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.
- الرقابة والمتابعة على الأداء التشغيلي والاستراتيجي بالشركة.[3]

---

[1] – مقيدش نزيهة، مرجع سابق، ص 63.

[2] – حجاج السايح، سعدي حيزية، فركوس اكرام، مرجع سابق، ص 22.

[3] –عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة) مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 35-37.

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين وأطراف الأخرى ذات المصلحة خاصة في حال تعرض الشركات للإفلاس.
- تحسين كفاءة وفاعلية الشركات وضمان استمرارها ونموها في دنيا الأعمال.
- إيجاد الهيكل المناسب الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف وتحسين الأداء الكلي والجزئي.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة للأداء الشركات.
- التوضيح وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بقراراتهم.
- تمكين الشركات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين الأجانب وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في الشركات.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة للأداء الشركات.
- تجنب حدوث الممارسات المالية والإدارية الخاطئة، وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.
- رفع وتحسين الكفاءة الاقتصادية على المستوى الجزئي والكلي.
- إنشاء ووليد الثقة بين أصحاب المصالح والإدارة وبما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- تحسين أداء أنشطة الشركة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة مقبولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافس في نطاق بيئتها الاقتصادية، ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك، وتحقيق نسب عالية من قيمة الاقتصادية المضافة.
- رفع مستوى التعاون التجاري بين الشركات على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- تعزيز العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح وكفئاتهم.[1]

[1] – عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص 37.

4. عوامل نجاح الحوكمة:

هناك بعض العوامل التي تساهم في نجاح الحوكمة وتحقيق الهدف منها ومن بين هذه العوامل:

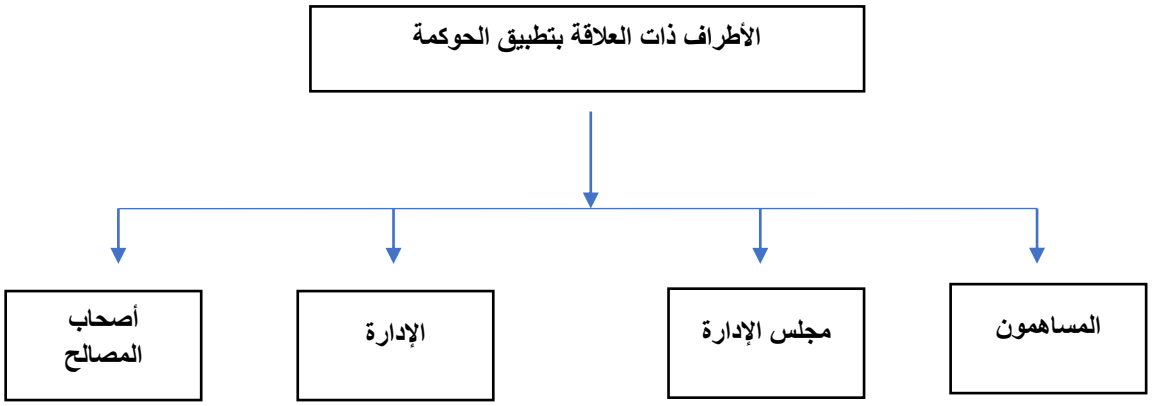
- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين.
- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وتقبل بها جميع المشاركين في المؤسسة.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة إجراء متكاملة في نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام مصادر والإفادة منها لأغراض المجتمع.
- الميل إلى اتجاه استراتيجي وقياسه بصفة دورية واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقسيم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- حصول المستفيدين على المعلومات التي يتم توفيرها ملائمة وقابلة لفهم الحقيقة.
- تدعيم الثقة والاحترام والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.
- يمكن إضافة أيضا المعيار البيداغوجي الذي يجب أن يستوفي المرشحون لشغل المناصب الإدارية في الهياكل الجامعية وذلك من خلال التقديم في ملف طلبهم السيرة الذاتية.[1]

[1] – واقف نعيمة، بلحضري إسماعيل محمد الأمين، تدابير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2024/2023، ص ص 36-37.

ثالثا: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربع أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ويمكن تلخيص هذه الأطراف بالشكل التالي:

الشكل رقم 02: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماسا)، فلسطين، 2008، ص 34.

1. المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة للاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.[1]

حيث يلعب المساهمون دورا هاما في تطبيق الحوكمة من خلال اختيارهم لمجلس إدارة فعال يستطيع أن يتولى المسؤولية الكاملة ويوقد الشركة في الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تغيير مدريين تنفيذيين لهم الكفاءة والخبرة وعلى معرفة وثيقة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها الشركة وكذلك

[1] – عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات" في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 20.

تعيين المراجعين الداخليين، كما يتولى المساهمون تعيين مراجع حسابات بغرض تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق وعدالة القوائم المالية وإبداء الرأي الفني المحايد فيها.[1]

2. مجلس الإدارة:

يمثل المجلس المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال الشركة بالإضافة إلى ذلك فإن المجلس يستمر في الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمة.[2]

3. الإدارة:

هي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للمنشأة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبر الوظيفة الأساسية لمديري الشركات المقيدة بالبورصة في الاشراف على إدارة المنشأة، وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الغرض الذي تأسس من أجله وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المنشأة وعل ذلك فإنه يمكن القول إن المدير يلعب دور حيوي. باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة المنشأة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.[3]

[1] – بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، 2019/2018، ص ص 46-47.

[2] – لواتي ملاك، بن جازية مديحة، أثر حوكمة البنوك ورقابة الامتثال في استمرارية البنوك، دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2024/2023، ص 9.

[3] – بن زغدة حبيبة، مرجع سابق، ص ص 47-48.

4. أصحاب المصالح:

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل: العملاء والدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستقرار.

هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالشركة فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات وبدونهم لا تستطيع الإدارة حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فهم الأداة التي تحرك الشركة.[1]

رابعا: استراتيجيات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

1. الحوكمة في الجامعات وأسباب ظهورها:

ظهر مفهومها في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية واقتراح الحلول لها، كون هاته الأزمة تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الأعضاء والطلاب حيث لم يكن لهم الحق في مناقشة القرارات أو الاعتراض عليها، الشيء الذي يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها كما يضعف تطورها نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية في حين يلقى الأعضاء يتلقون هذه القرارات ويلتزمون بتنفيذها دون مناقشة، حيث تحولت هاته الأخيرة إلى أداة لقمع الحريات الطلابية فضلا عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق الاستبدادية والتي تدار بها المؤسسة الجامعية وآليات محاسبة الإدارة على قرارتها.

حيث تهدف فكرة الحوكمة إلى رفع كافة الأطراف امام مسؤولياتهم وما يعنينا من هذا المقام هم الطلاب في علاقاتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وأعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل

[1] – بن زغدة حبيبة، مرجع سابق، ص 48.

وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي.

وفي ذات الوقت القرارات تصدر بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون ان يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو تحديد مساراتها لذا يجب على الجامعة تصحيح لهذا الوضع حيث يصبح للطلاب والأساتذة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويديرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات.[1]

ومن أسباب الحوكمة في الجامعة أيضا:

- زيادة الضغوط على المؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبط بزيادة النمو السكاني، لا سيما مع إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- زيادة أهمية آليات ضع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية.
- ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي.
- ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية الموجودة التقليدية به نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

[1] – جمال الدين حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012، ص 11.

- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.[1]
- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات ساهم في تنامي أهمية لعلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة هذا بدوره ساعد في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال الشروع التنوع غير مسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.
- عدم قيم الجامعات بدورها في انتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.[2]

2. أهمية الحوكمة في الجامعات:

تعد الحوكمة المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغيرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقله نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين لذلك نجد أهميتها تكمن فيما يلي:

- مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السب الممكنة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.
- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءا بالإدارة والمديرين التنفيذين إلى أدنى عامل فيها مع تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة التعليمية، بما يضمن تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر.

[1]– الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08 العدد 03، 2017، ص ص 48–49.

[2] – دحماني سلمى، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص ص 41–42.

- إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية وتدعيم الثقة بين العاملين في المؤسسة التعليمية.[1]
- تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسة التعليمية.[2]
- تعتبر الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة التي تحقق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية التي تضمن النزاهة وتعزيز سيادة القانون ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعاملة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ.[3]
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- محاولة التخفيف من مظاهر الفساد المالي والإداري.
- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.[4]

3. مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة ألا وهي:

أ- **مرحلة التعريف بالحوكمة الجامعية:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

ب- **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة:** تحتاج الحوكمة الجامعية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

ج- **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.

---

[1] – جمال الدين علاوة. مرجع سابق،

[2] – محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقاتها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 06، 2019، ص 36.

[3] – مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 49.

[4] – المرجع نفسه، ص 50.

د- **مرحلة التنفيذ:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كالاستقلالية السلطة، الشفافية، المسائلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

هـ-**مرحلة المتابعة والتطوير:** يتم التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة المراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.[1]

4. العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية للوصول إلى الجودة:

تعتبر الحوكمة الجامعية بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها للوصول إلى الجودة لابد أن تلتزم بالعناصر الرئيسية التالية:

- **القيادة الإدارية الفعالة:** يعتبر عنصر الكفاءة والخبرة هو المعيار الأساسي للاختبار القيادات الإدارية لأي مؤسسة ترمي إلى تحقيق الكفاءة في أداء مهمتها دون تغليب لبعض الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي أو الاعتبارات الاجتماعية لأن ذلك يهزم الأهداف الحقيقة للمنظمة أو المؤسسة على المدى الطويل. [2]
- **إصلاح الهياكل الإدارية:** وهو ما اصطلح بتسمية بالإصلاح الإداري حيث يعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق أي سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.
- **اصلاح الهياكل الرقابية:** ذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد (الجهاز المركزي للمحاسبات هيئة الرقابة الإدارية).
- **الشفافية الكاملة في العمل الإداري:** والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن. وتعني الشفافية في الجامعة: الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.

---

[1] – رضا إبراهيم المليجي، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص 270.

[2] – بن يونس عمر، أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2022/2021، ص 19.

وهذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعة يستطيعون وبكل سهولة، الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، ما يولد حوارا منتجا ما بين قيادات الجامعة وطلبتها، كما تشكل اللقاءات المفتوحة تحديا إيجابيا، لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة الفعالة، وتسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.

بالتالي يجب على الجامعات أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها وزرع الثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.[1]

5. دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية:

تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية من خلال:

- منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكر، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم) مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع من خلال تطبيق آليات مسائلة مناسبة مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة.
- المساهمة في جعل تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بدرجة عالية من الشفافية والافصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
- اعتماد المسائلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان.
- تعزيز مبدأ العدالة بين مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل.
- خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث يقود هذه الهياكل رؤساء أساسيين ذوي خبرات كبيرة كفاءة عالية، ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين متزامنين بقضايا الناس والمجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة.

[1] – بن يونس عمر، مرجع سابق، ص 19.

- إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات وتجعلها تتسم بالعقلانية والإفصاح والشفافية، كما تؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.[1]

خامسا: تحديات الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

على الرغم من الخطوات الجبارة التي قامت بها الجزائر من خلال دعمها بالموارد المادية والبشرية واستحداث خلايا الجودة لتعزيز المراقبة والمساءلة لكل العمليات التعليمية والإدارية والبيداغوجية بالجامعات الجزائرية مما حدا ببعض الجامعات الجزائرية للاحتلال الريادة في مؤشرات الحوكمة والرقمنة إلا أن هناك عديد التحديات والمشاكل التي ترهن تطور التعليم العالي وتحقيقه للجودة الشاملة ومنها الفجوة بين سوق الشغل وبعض تخصصات التعليم العالي، حيث أن أهم تحدي لحوكمة قطاع التعليم العالي هو ربطه بشوق الشغل للقضاء على مشكله البطالة وخلق فرص العمل والدخول في الابداع والتنافسية.

- مشكل الرقمنة إذ أن بعض الجامعات ما زالت بعيدة عن الرقمنة فلابد من أحداث القطيعة من الأساليب البالية والورقية خاصة.
- عدم التنسيق والتفتح بين المؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية لعقد اتفاقيات شراكة لترسيم الطلبة فور تخرجهم، أن هذه المؤسسات قد ساهمت رفقة الجامعة في تكوينهم وبالتالي تستفيد منهم أحسن من توظيف طلبة بعيدين عن الخبرة أو ذو تخصصات بعيدة عن متطلبات المؤسسة الاقتصادية.
- عدم التشاركية في القرار الإداري بين كل أطياف التعليم العالي وخاصة ذو الشأن كالأساتذة.
- بعض المشاكل الاجتماعية للأساتذة مما صعب من مهمتهم في البحث العلمي.
- كثرة الاضطرابات الطلابية بسبب وبدون سبب مما عطل من إنجاز الأهداف المسطرة وعدم إتمام البرامج البيداغوجيا في وقتها المحدد بكفاءة عالية.
- عدم رضا الأساتذة عن حياتهم الاجتماعية والتهميش في قرارات المصرية.
- تداخل البرامج بين الكلاسيكي ونظام ل. م. د الجديد مع تبني أنظمة جديدة ببذور نظام قديم مما أثر سلبا على مخرجات الجامعة.

[1] – بوفاس الشريف، مشري محمد الناصر، أيمن فريد، مرجع سابق، ص ص 10-11.

- وجود بعض التخصصات في قطاع التعليم العالي غير مرتبطة بسوق الشغل.
- ظاهرة الدكاترة البطالين التي ظهرت مؤخرا والتي تزيد من ترهل القطاع.[1]

ومن بين تحديات الحوكمة أيضا في مؤسسات التعليم العالي:

- **المناخ السياسي والقانوني العام:** يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرا أعضاء الأسرة الجامعية مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على أحداث التغيير مع غياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد.[2]
- **الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة:** وتتمثل في غياب أسلوب الحوار وكذا إلى البيئة الجامعية، مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير فهي ثقافة سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظري في مختلف المستويات كالنقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا ما تخضع له علاقة بباقي المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو أدنى مناقشة قرارات السلطات الأعلى.
- **طريقة إدارة الجامعة:** برز أشكال الإدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، إذ يتم تعيينهم من السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم[3]

كذلك هناك معيقات أخرى مثل:

- ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة الجامعية.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد والعاملين.
- سيادة ثقافة مقاولة التغيير.
- جمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات.

---

[1] – توفيق عطا الله، سامية إبراهيم، حوكمة مؤسسات التعليم العلم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 0، العدد 03، 2021، ص ص 702-703.

[2] – بوفاس الشريف، مشري محمد الناصر، أيمن فريد، مرجع سابق، ص 9.

[3] – سناء جقطة، مرجع سابق، ص 31.

- تزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي.[1]

سادسا: علاقة الرقمنة بالحوكمة

تعد الرقمنة تقنية تساعد المؤسسات على تحويل عملياتها وأنشطتها من شكلها التقليدي إلى شكلها الالكتروني، ومن ثم تحقيق الكفاءة والفعالية، كما أنها تسهم في تدفق البيانات من البيئة من البيئة الخارجية، فمن بين الإيجابيات تبني المؤسسة الإدارة الإلكترونية المساهمة في تفعيل مبادئ الرئيسية للحوكمة كشفافيتها، ووضوح سيرورة أعماله وكذلك العدالة ومحاسبة المسؤولين في أي اختلال فيها، بالإضافة إلى إيجاد الحلول وتقليص الوقت والجهد بطريقة تحقق الانسجام بين الموارد البشرية والمادية لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية ممكنة.

أما الحوكمة تبرز أهميتها في تحقيق الثقة في المعلومات المتعلقة بالمنظمة، والوصول إلى أداء عال على مستوى كل وظائف المؤسسة، وكذلك ضمان نزاهة مجلس الإدارة والدفـء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، وبما ان التكنولوجيا تسهل عملية الاتصال فهي من بين الأذونات لتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة في مخرجات المؤسسة وقوائمها المالية، كما أصبحت الرقابة الداخلية تتميز بالدقة من خلال البيانات الالكترونية والبرامج الحاسوبية المستخدمة ضمن نشاط المؤسسة.

أما بالنسبة لمشروع رقمنة الجامعة أصبح حتمية أملتها التغيرات المتسارعة سواء على الصعيد التكنولوجي أو على صعيد تحقيق جودة التعليم العالي، وكلها مبررات كافية لتكون سبيلا لتجسيد مبادئ حوكمة الجامعة الجزائرية التي من منذ سنوات كانت مجرد رؤية لمنظومة التعليم العالي في بلادنا واليوم نجد العديد من القرارات والإجراءات الداعمة لهذا المسعى، يأتي على رأسها اعتماد منصات الكترونية (بروغراس) لمعالجة وإتاحة ونشر المعلومات المتعلقة بالطالب والأستاذ والإدارة الجامعية على حد سواء في الامتحانات والمسابقة والترقيات ... الخ.[2]

[1] – وهيبة حاجي، وهيبة شيحاوي، مرجع سابق ص 43.

[2] – خيراني فتيحة، سخري ابتسام، مرجع سابق، ص 20.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الحوكمة هي عنصرا أساسي في تحسين سير المؤسسات كما تعتبر آلية من آليات الإصلاح الإداري وكذلك تحسين جودة المخرجات، حيث يتطلب تطبيقه في الجامعات توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة كالشفافية، المساءلة والعدالة، حيث استعرضنا في فصلنا هذا العديد من العناصر المهمة حول الحوكمة والتي بدأت من ظهور هذا المفهوم إلى أهمية، مبادئه، أهدافه وعوامل نجاحه والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ثم تطرقنا إلى حوكمة مؤسسات التعليم العالي وبعض العناصر المهمة، كما تناولنا أيضا هذا الفصل التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ثم علاقة الرقمنة بالحوكمة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها

ثالثا: المنهج المستخدم

رابعا: أدوات جمع البيانات

خامسا: تقنيات معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر تحديد الإطار المنهجي للدراسة مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي، إذ يتمكن الباحث من خلاله من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بالمجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية إضافة إلى تحديد العينة، والمنهج المستخدم، ثم التطرق إلى أهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وكذا تقنيات وأساليب معالجتها.

أولا: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

يقصد بالمجال المكاني؛ المكان المخصص للإجراء البحث الميداني، حيث وقع الاختيار على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشاذلي بن جديد –الطارف– باعتبارها مجال خصب يعكس اهتمامات الموضوع، حيث تم اختيارها بناء على اعتبارات عدة، أولها كونها نموذج عن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر التي اتجهت إلى تطبيق الرقمنة في تسيير العمليات الإدارية والبيداغوجية والبحثية، وهذا بغرض تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة، إضافة إلى كونها المؤسسة التي تنتسب إليها الطالبة مما يسهل العمل الميداني.

وقد تم تشكيل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف بموجب المرسوم لتنفيذي رقم 12-242 في 04 جوان 2012، حيث كان قسم علم الاجتماع ملحقا بمعهد اللغات والآداب، أما حاليا فهي كلية مستقلة تحتوي على ثلاثة أقسام هي: قسم علم الاجتماع وقسم علم النفس وقسم الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.*

2- المجال الزماني:

تمت تجزئة دراستنا إلى جانبين نظري وتطبيقي مرورا بالمراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** تم فيها اختيار موضوع الدراسة وضبطه، ومن ثمة القيام بعملية البحث وجمع المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة من 2024/10/09 إلى غاية 2024/10/11.
- **المرحلة الثانية:** من 03 أكتوبر إلى غاية 03 فيفري، وتم فيها بناء واعداد الجانب النظري للدراسة.
- **المرحلة الثالثة:** من 23 فيفري 2025 إلى غاية 25 أفريل 2025، تم فيها إعداد دليل المقابلة وتفريغ بياناته وتحليلها وتفسيرها.

* **المصدر**: مقابلة مع السيد/ الأمين العام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الطارف، بتاريخ 26-02-2025.

- **المرحلة الرابعة والأخيرة:** من 29 أفريل 2025 إلى بداية ماي تم فيها استخلاص النتائج بعد تفسير وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها نظريا وميدانيا والتي تمكنا من خلالها من الإجابة على تساؤلات الإشكالية، لنتم بعد ذلك عملية الطباعة وإخراج المذكرة في مرحلة لاحقة.

3- المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع الدراسة والذي يعرف على أنه " المجتمع الذي ستنطبق عليه الدراسة من خلال أدوات البحث ومحاولة من الباحث للإيجاد حل للإشكال الدراسة والتساؤلات التي تطرحها، فمجتمع الدراسة في علوم الإنسانية هو مجموعة منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظات.[1]

ويعرف كذلك بأنه مجموعة المفردات التي ستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ويمثل هذا المجتمع الكلي أو المجتمع الأكبر الذي يهدف الباحث إليه من دراسته، وتتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته.[2]

كما يعرف على انه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث [3]، وهو جميع المفردات أو الأشياء التي تريد معرفة الحقائق منها وقد يكون إعداد أو برامج إذاعية عن حالة دراسة الرأي العام فإن المجتمع هو جميع الأفراد الذين يكونون مجتمع الدراسة.[4]

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع الفئات المستهدفة بالبحث والتقصي التي تجمع منها البيانات والمعلومات، والذين يعتبرون فـ**اعلين رئيسيين في تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي على مستوى: التعليم، التقييم، والإشراف الأكاديمي،** كما أن لهم **رؤية نقدية حول كفاءة الأنظمة الرقمية ومدى تأثيرها على جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي،** ولهذا فإن مجتمع دراستنا يشتمل على جميع

---

[1] – موريس أنجرس، منهجي البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر والتوزيع، ط02، الجزائر، 2004، ص 198.

[2] – محمد عبد الحميد، البحث العلمي عن الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، مصر، 2000، ص 130.

[3] – عدس عبد الرحمان، البحث العلمي، مفهومه أدواته، أساليبه، دار مجد لاوي لنشر والتوزيع، عمان، ص 109.

[4] – محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط 03، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 31.

الموظفين في السلكين الإداري والبيداغوجي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف، وهذا باعتبارهم المشرفين على تطبيق مختلف الأنظمة الرقمية في تسيير العمليات الإدارية والبيداغوجية والبحثية، والبالغ عددهم 72 موظف منهم 25 موظفا في السلك الإداري، و 47 أستاذا. *

ثانيا: العينة وكيفية اختيارها

العينة جزء من مجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزء من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون مفعلة لمجتمع البحث، فالعينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، تم تقدم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحيانا شوارع أو مدن أو غير ذلك.[1]

وتعرف كذلك على أنها مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة منظمة واجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.[2]

وتعرف أيضا على أنها جزء من مجتمع البحث الأصلي التي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عددا من الافراد من المجتمع الأصلي[3] بحيث تكون العينة المسحوبة ممثلة قدر الإمكان لمجتمع الدراسة، فالعينة عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل معها الباحث منهجيا ويسجل منها البيانات الأولية المطلوبة ويشترط في هذا العدد أن يكون ممثلا لمجتمع البحث.[4]

* **المصدر**: مقابلة مع السيد/ الأمين العام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الطارف، بتاريخ 26-02-2025.

[1] – زرواني رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 220.

[2] – شيماء بوقرة، ليليا مناصري، القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات "جائحة كوفيد 19 ا نموذجا"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، الطارف، 2022/2021، ص 60.

[3] – دوقان عبيدات وخالد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 110.

[4] – شيماء بوقرة، المرجع السابق، ص 60.

وفي دراستنا هذه المتمحورة حول موضوع "**الرقمنة ودروها في حوكمة مؤسسات التعليم العالي**" تطلب منا الأمر الاعتماد على أسلوب **العينة القصدية** وهذا نظرا لعدة اعتبارات منهجية وميدانية، منها أن هذا النوع من العينات هو الأنسب للموضوع، إضافة إلى أنه يسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات، ناهيك عن كونه يساعد في ربح الوقت. حيث تعرف العينة القصدية تحت مسميات متعددة مثل: الفرضية، العمدية، أو النمطية وهي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها هذا التمثيل المطلوب عليه ويلجأ الباحث إلى استعمالها إذا اضطرته ظروف البحث إلى اختيار عدد قليل جدا من المفردات.[1] والعينة القصدية مفيدة في الحالات التي ترغب للوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة، فهي تساعد في معرفة آراء المجتمع المستهدف بأقل وقت وجهد ممكن[2]

فنظرا لصعوبة إجراء حصر شامل لمجتمع الدراسة المكون من 72 موظفا في السلكين الإداري والبيداغوجي، سيما في ظل استخدام أداة المقابلة؛ تم اختيار عينة قصدية مكونة من فئة الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية، باعتبارهم يجمعون بين الصفة الإدارية والبيداغوجية، الأمر الذي يمنحهم رؤية شاملة ومتكاملة حول موضوع الدراسة، وتشمل هذه العينة 09 أساتذة يشغلون المناصب التالية:

- السيد عميد الكلية.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- نائبة العميد المكلف بالبيداغوجيا والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- رئيسة قسم علم الاجتماع.
- نائبة رئيس قسم علم الاجتماع المكلف بالتدريس والتعليم والتدرج.
- نائبة رئيس قسم علم الاجتماع المكلف بما بعد التدرج.
- رئيسة قسم علم النفس.
- نائبة رئيس قسم علم النفس المكلف بالتدريس والتعليم والتدرج.
- نائبة رئيس قسم علم النفس المكلف بما بعد التدرج.

[1] – بن مرسلي أحمد، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 197.

[2] – أزمور صبرينة تسعديت، دور تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تفعيل العلاقات التجارية لدى البنوك الجزائرية، مذكرة ماستر في الاعلام والاتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017، ص 17.

ومن أسباب اختيار هذه العينة:

- أن الطالبة بصدد الحصول على آراء مجموعة متخصصة أو مستهدفة من المبحوثين بناء على موقعهم أو خصائصهم وسماتهم.
- أنها تسمح بالحصول على ردود الاستجابات بشكل أفضل من غيرها لأن العينة معروفة بالنسبة للطالبة.
- العينة مناسبة بالنظر إلى الوقت والإمكانيات المحدودة للطالبة، لأن الأخذ بالعينات غير الاحتمالية يسمح للباحث بالعثور على عينة من المبحوثين دون استثمار الكثير من الموارد.
- إضافة إلى أن موافقة أفراد العينة على المشاركة في الدراسة يتم بسرعة مقارنة بالأفراد الذين يتم اختيارهم عشوائيا.

ثالثا: المنهج المستخدم

يعتبر الإطار الميداني الدعامة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد المنهج المتبع في الدراسة وتحليل بياناتها قصد الوصول إلى نتائج علمية تحظى بالصدق والموضوعية[1]، ويعرف المنهج على أنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.[2]

ويعرف كذلك بأنه أسلوب التفكير والعمل يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة المراد دراستها، عرفة الدكتور مصطفى عمر البيتر على أنه الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد وعن آرائه واتجاهاته وتصوراته.[3]

[1] – قاسم محمد، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 60.

[2] – محمد سرحان، علي محمودي، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمنية، ط1، دار الكتب، 2019، 2020، ص 46.

[3] – حسين عبد الحميد رشوان، مبادئ علم الاجتماع ومناهج البحث، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 101.

وباعتبار أن الظواهر الاجتماعية هي ظواهر متعددة الأبعاد ومتداخلة السباقات كما هو الحال بالنسبة لموضوع الدراسة الذي يبحث في دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، والذي يعد موضوعا مركبا ومتداخل الأبعاد، وتماشيا مع خصوصية ميدان الدراسة المختار والذي يعتبر نموذجا يعكس اهتمامات الموضوع، تطلب منا الأمر اعتماد الدمج بين منهجين وهما **المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة،** لما يوفره هذا التداخل من إمكانية لفهم الظاهرة في سياقها الواقعي، ووصفها وتحليلها بشكل متكامل خاصة في ظل استخدام أداتي **الملاحظة والمقابلة** (والتي سيتم تناولها بالتفصيل في المحور الخاص بأدوات جمع البيانات)، حيث يسمح للباحث بالتعامل مع الواقع كما هو دون التقيد بمنهج واحد أو أداة واحدة.

فالجمع بين هاذين المنهجين يتيح:

- **وصف الظاهرة محل الدراسة بشكل عام:** حيث يستخدم المنهج الوصفي عادة لتقييم البرامج أو السياسات المختلفة على غرار تقييم التحول نحو رقمنة قطاع التعليم العالي ودوره في تفعيل مبادئ الحوكمة.
- **فهم التفاعلات والتفاصيل العميقة في الحالات الفردية:** كما هو الحال بالنسبة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ميدان الدراسة، حيث يتيح منهج دراسة الحالة فهم تأثير الرقمنة على الأفراد والجماعات المستفيدة (والمتمثلة في مختلف الفاعلين الجامعيين).

فالمنهج الوصفي هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، كما أن البحث الوصفي يخبرنا عما هو موجود حاليا. ولذلك فهو يعنى بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن من أي ظاهرة أو مشكلة وذلك لتوضيح جوانب الأمر الواقع، من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بخطة ويقدمها بتعبير كيفي أو كمي.[1]

[1] – سعد سلمان الشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2020/2019، ص 126.

ومن مزايا المنهج الوصفي: [1]

- يساعد في إعطاء معلومات حقيقية دقيقة تساعد في تفسير الظواهر الإنسانية والاجتماعية.
- اتساع نطاق استخدامه لتعدد الأساليب المتاحة اما الباحث عند استخدامه.
- يقدم توضيحا للعلاقات بين الظواهر كالعلاقة بين السبب والنتيجة بما يمكن الإنسان من فهم الظواهر بصورة أفضل.
- يتناول الظواهر كما هي في الواقع دون تدخل من قبل الباحث في التأثير على مسارها مما يعطي نتائج أكثر واقعية.

وقد تم توظيف المنهج الوصفي للدراسة من خلال وصف الظاهرة وتحليل أبعادها وتحليلاتها المختلفة داخل الميدان، وتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (الرقمنة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي).

أما منهج دراسة الحالة فهو يركز على دراسة وتحليل حالة واحدة أو عدد محدود من الحالات أو المفردات بدلا من دراسة جميع الحالات والمفردات، وإجراء دراسة عميقة ومحدودة من حيث الزمان والمكان والوحدات، بدلا من إجراء دراسة شاملة لكافة الوحدات، وهذا لاستحالة أو صعوبة إجرائها، فيكتفي الباحث بدراسة وتحليل عدد محدود من الحالات، على أن يقوم بتعميم النتائج والأحكام المتوصل إليها على كافة الحالات الأخرى، التي لم تخضع للدراسة ولكن تكون متشابهة لها وتشترك معها في العلة والخصائص وغيرها، بما يبرز للباحث تعميم الحكم.

فمنهج دراسة الحالة يعتمد على أساس دراسة واحدة، بدلا من دراسة مجموعة كبيرة وحصر شامل لكافة الوحدات كدراسة مؤسسة أو مدرسة أو جماعة أو بلد وغيرها، ولهذا فإن الباحث عند استخدامه لهذا المنهج يجد أمامه مجموعة من الأدوات والأساليب، لجمع البيانات والمعلومات منها ما يلي: الملاحظة، المقابلات الاستبيان، الوثائق والسجلات.[2]

[1] – سعد سلمان الشهداني المرجع السابق، ص 126.

[2] – أحمد عب الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص 51.

وقد يساعدنا هذا المنهج في الغوص في عمق السياق التنظيمي والتقني للمؤسسة محل الدراسة ، وتحليل الظاهرة من الداخل، من خلال التركيز على تفاعلات الفاعلين والظروف الخاصة التي تميز هذه المؤسسة، حيث تم اختيار كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الطارف كنموذج للتحليل نظرا لكونها مؤسسة تعليم عالي تعكس بشكل علمي مسار إدماج الرقمنة في التسيير الأكاديمي والإداري.

رابعا: أدوات جمع البيانات

تمثل أدوات جمع البيانات تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جميع المعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين، وهي خطوة أساسية في بحثنا إذ تعتبر منهجية أساسية لنجاح أي بحث علمي، حيث أن هذه الأدوات تختلف وتتنوع حسب طبيعة ومنهج البحث أو الموضوع المدروس.[1]

وبحثنا هذا استعملنا الأدوات التالية:

1. الملاحظة:

تعد الملاحظة خطوة مهمة في البحث العلمي وهي من أهم أدوات جمع البيانات وذلك لأنها توصل الباحث إلى الحقائق وتمكنه من صياغة فرضياته ونظرياته.

وتعرف على أنها: مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس، أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام.[2]

[1] – شيماء بوقرة، ليليا مناصري، مرجع سابق، ص 65.

[2] – مباركة حمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، ورقلة، 2017، ص 42.

وهي تعتمد على عملية مراقبة ومشاهدة الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والإنسانية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وتفاعلاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجهيها لخدمة الإنسان والبيئة.[1]

ومعنى ومفهوم الملاحظة هو أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواءا كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أو خفية تحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد [2] ، وتنقسم الملاحظة حسب درجة الضبط فيها إلى نوعين:

- **ملاحظة بسيطة:** يقدم فيها الباحث بمراقبة مجتمع الدراسة وتسجيل الملاحظات.
- **ملاحظة منظمة:** والتي تعتبر دقيقة وهادفة ويتم اخضاعها للضبط العلمي، حيث يقوم الباحث بدراسة الموضوع بشكل مباشر باستخدام هذه الأداة ويقوم بإعداد خطة مناسبة للاستخراج النتائج الصحيحة.

وفي دراستنا هذه تم اعتماد الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في جمع البيانات، حيث اقتصر دور الطالبة في رصد الممارسات والإجراءات اليومية داخل الكلية، وخاصة فيما يتعلق باستخدام الوسائل الرقمية في العملية الإدارية والبيداغوجية، وهذا أثناء فترات التواجد في الكلية للإجراء المقابلات حيث كانت ضرورية من أجل:

- ملاحظة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الفاعلين في الكلية.
- تحديد بعض جوانب تطبيق الرقمنة كما تظهر في الواقع، ومحاولة فهم السياق العملي لها ومقارنته بما ورد في أقوال المبحوثين خلال المقابلات.
- كما كانت ضرورية لمراقبة ردود أفعال المبحوثين اتجاه الظاهرة محل الدراسة، حيث كانت الأداة الملازمة لجميع مراحل البحث، ومن بين ما تم تسجيله هو تعاون المبحوثين في الإدلاء

[1] – حامد عباس، مخيف المعموري، عارف وعبد إبراهيم الخفاجي، مناهج في البحث العلمي، دار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016، ص 201.

[2] – مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص ص 175-176.

بتصريحاتهم وآرائهم حول الموضوع وتزويدنا بمختلف المعلومات والمعطيات التي تحتاجها والتي سمحت لنا بتقديم إجابات وافية على تساؤلات الإشكالية.

2. المقابلة:

المقابلة هي أداة من أدوات البحث العلمي يتم بموجبها جمع لمعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث لمن تجرى معهم المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها [1]، وتعد المقابلة من أكثر الأدوات استعمالا في البحث وهي شكل الاتصال المميز في المجتمع الحديث وتعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها الأفراد مع الآخرين بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج، والمقابلة ليست بسيطة فهي عملية اجتماعية تحدث بين شخصين الباحث والمبحوث والمقابل الذي يستلم المعلومات ويجمعها ويضعها المبحوث الذي يعطي المعلومات إلى الباحث بعد اجابته عن الأسئلة موجهة إليه في المقابل.[2]

وتعرف المقابلة على أنها تقنية من أهم أدوات البحث العلمي وأثرها صدقا حيث يستطيع الباحث التعرف على مشاعر وانفعالات الشخص المقابل له، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا ما لا يستطيع الوصول إليه من خلال الأدوات الأخرى.[3]

وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة باعتبارها أداة مناسبة للدراسات السوسيولوجية ذات الطابع الكيفي، لما تتيحه من تفاعل مباشر مع المبحوثين ومن تعمق في آرائهم وخبراتهم ضمن سياقها التنظيمي، وعلى هذا الأساس تم استخدام نوعين من المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وكذا من أجل تحقيق تكامل في المعطيات، من خلال الجمع بين المعطيات العامة والمعطيات التأويلية المرتبطة بتجارب الفاعلين في الكلية وهما:

[1] – شيماء بوقرة، ليليا مناصر، مرجع سابق، ص 66.

[2] – قاسمي ناصر والعاتب شبيلة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، 2020/2019، ص 76.

[3] – شيماء بوقرة، المرجع السابق، ص 67.

- **المقابلة الحرة:**

وفيها لا تكون الأسئلة معدة سابقا، ولكنها عبارة عن سؤال عام حول الموضوع ومن خلال إجابة المبحوث يبدأ الباحث في التدرج في طرح باقي الأسئلة، وقد تم إجراؤها في بداية البحث الميداني مع العميد والأمين العام للكلية، وكان الهدف منها جمع معطيات أولية ضرورية لبناء خلفية عن ميدان الدراسة والتعرف على مجالها البشري، وقد ساهمت هذه الأداة في توفير معطيات مكنتنا من فهم الإطار التنظيمي والإداري الذي تندرج فيه ممارسات الرقمنة والحوكمة بالكلية، كما تم تزويدنا بمختلف المعلومات المتعلقة بأقسام الكلية وطاقمها الإداري والبيداغوجي حيث تم منحنا الهيكل التنظيمي (أنظر الملحق رقم 01) إضافة إلى التعرف على مختلف الشعب والتخصصات التي تدرس بها، وحتى أعداد الطلبة وتوزيعهم.

- **المقابلة الموجهة:**

وهي المقابلة التي يقوم فيها الباحث بإعداد بعض الأسئلة التي تدور حول موضوع معين، ويطرحها على المبحوث بشكل مباشر للحصول على المعلومات التي يريدها، وفي هذا النوع من المقابلات يلتزم الباحث بطرح نفس الأسئلة على جميع المبحوثين وبنفس الترتيب، مما يتيح مقارنة الإجابات وتحليلها بشكل ممنهج. وقد تم اعتماد هذا النوع من المقابلة مع عينة الدراسة المكونة من الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية بالكلية، حيث تم تصميم دليل مقابلة يتضمن محاور محددة موازية لتساؤلات الدراسة، تتضمن أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة تسمح بتوجيه تصورات وتجارب المبحوثين حول دور الرقمنة في الحوكمة الجامعية، كما تتيح المجال لتوسيع النقاش والتعمق في الأبعاد السوسيولوجية للموضوع، وبهذا فقد قسم دليل المقابلة إلى محاور تتضمن 34 سؤالا وذلك كما يلي:

المحور الأول: تساؤل البيانات الشخصية ويتضمن الأسئلة من 01 إلى 03.

المحور الثاني: تساؤل مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية ويتضمن 06 أسئلة.

المحور الثالث: تساؤل دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي ويتضمن 07 أسئلة.

المحور الرابع: تساؤل التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية ويتضمن 09 أسئلة.

المحور الخامس: تساؤل الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة ويتضمن الأسئلة من 28 إلى 34 سؤال.

خامسا: تقنيات معالجة البيانات

تم الاعتماد على تقنية تحليل المضمون كإطار منهجي مناسب لمعالجة البيانات الميدانية المستقاة من المقابلات الموجهة مع عينة الدراسة، وقد تم التحليل وفق منهجية وصفية كيفية تراعي الخصوصية السوسيولوجيا للسياق المدروس ومرت العملية بعدة مراحل وهي:

- تحليل فردي لمضمون كل مقابلة واستخلاص مواقف وتصورات المبحوثين حول الموضوع.
- المقارنة البينية بين المقابلات بهدف التعرف على نقاط الالتقاء والاختلاف في المواقف والخطابات.
- استخلاص المحاور الكبرى التي شكلت جوهر النتائج والتي تم تفسيرها في ضوء الإطار النظري السوسيولوجي المعتمد في الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل شرح مختلف الأساليب والأسس المنهجية التي استخدمت في الدراسة الميدانية، بدء من تحديد مجال الدراسة المكاني تحديدا دقيقا، وهو كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الطارف، بالإضافة إلى تحديد المجال الزمني للدراسة بمختلف مراحلها، ثم مجتمع البحث المعني بالدراسة، وكذلك عينته والتي تمثلت في عينة قصدية تستجيب لأغراض الدراسة، إضافة إلى تحديد الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات الميدانية والتي تمثلت في أداة المقابلة والملاحظة، ثم تم في نهاية الفصل التطرق إلى أساليب معالجة البيانات.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

أولا: تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة

رابعا: النتائج العامة لدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم عرض الإطارين النظري والمنهجي لهذه الدراسة، ينتقل البحث في هذا الفصل إلى الجانب الميداني، الذي يمثل محورًا أساسيًا لفهم أعمق وتحليل واقعي لإشكالية الدراسة، وذلك من خلال جمع المعطيات النوعية عبر المقابلات وتحليلها تحليلاً علميًا دقيقًا. حيث يرتكز هذا الفصل على عرض نتائج المقابلات التي أُجريت مع المبحوثين، كما يسعى إلى استنباط نتائج أولية ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، وصولا إلى صياغة النتائج العامة التي تشكل لنا إجابات وافية لتساؤلات الإشكالية.

أولا: تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها

1- تحليل بيانات المقابلة الأولى:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوث

المبحوث هو أستاذ يبلغ من العمر 63 سنة يشغل رتبة أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة الطارف، ويملك خبرة تمتد إلى 16 سنة في هذا المنصب، ما يعكس مسارا مهنيا غنيا بالمعرفة والتجربة في مجال تخصصه، وقد ساهمت سنوات الخبرة هذه في تطوير مهاراته التربوية والبحثية، كما أتاح له احتكاكا واسعا بالطلبة ومختلف الفاعلين في الحقل الأكاديمي.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

يرى المبحوث أن الحواسيب والهواتف المحمولة هي الأدوات الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة، وهذا يدل على الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمل وتسهيل التواصل والوصول إلى المعلومات، فالحواسيب تستخدم في إدارة البيانات، وإعداد التقارير، وتنفيذ المهام الإدارية، بينما تستخدم الهواتف المحمولة للتواصل الفوري مع الطلاب والموظفين، والوصول إلى المعلومات عبر الأنترنت واستخدام التطبيقات التعليمية، ويمكن القول إن هذه الأدوات تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمل وفعالية إدارة العمليات داخل الجامعة.

حيث يشير المبحوث إلى أن الأدوات الرقمية تستخدم في إدارة الموارد البشرية بالجامعة في مجال معين وهي الإعلانات عبر الانترنت، وهذا يدل على تبني الجامعة لأساليب حديثة في التواصل مع المرشحين للوظائف، كذلك تمكن الإعلانات عبر الأنترنت من الوصول إلى جمهور أوسع من المرشحين المحتملين وتقديم معلومات أكثر تفصيلا عن الوظائف الشاغرة وتسهيل عملية التقديم بطريقة أكثر كفاءة كما تساهم الإعلانات الرقمية في خفض تكاليف التوظيف بشكل ملحوظ مقارنة بالطرق التقليدية ويضيف المبحوث أيضا أن الأدوات الرقمية تساهم في تحسين عملية التدريس من خلال توفير منصات تعليمية متكاملة تسهل التواصل بين الطلاب وأساتذة الجامعة، كذلك تمكن الأدوات الرقمية من تقديم محتوى

تعليمي متنوع مثل مقاطع الفيديو والأنشطة التفاعلية مما تساهم في تعزيز الفهم والاستيعاب، كما تساعد الأدوات الرقمية في توفير بيئة تعليمية مرنة تمكن الطلاب من التعلم في أي وقت وفي أي مكان.

يشير المبحوث إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرار الإداري من خلال تعزيز التواصل والتعاون، حيث تتيح التقنيات الرقمنة منصات للتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تبادل المعلومات بشكل سريع وواضح، كما تسهل الرقمنة التعاون على المستوى الإداري، مما يمكنهم من العمل معا على تحليل البيانات وتطوير حلول أفضل.

كما يرى المبحوث أن الرقمنة تدعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة حيث تمكنها من التخطيط المالي المستدام، وتساهم الرقمنة في تحسين كفاءة عمليات إدارة الميزانية من خلال توفير أداوت تحليل البيانات المالية وتقديم توقعات دقيقة للإنفاق والتدفقات النقدية المستقبلية مما يساعد على إدارة الأموال بشكل أكثر فعالية وتحقيق أهداف الجامعة المالية بشكل أفضل.

بالإضافة إلى تحسين إدارة العمليات المالية من خلال إتاحة منصات دفع الكترونية سهلة الاستخدام ونظام الكتروني آمن وفعال ومراقبة الانفاق بشكل دقيق من خلال تقديم تقارير مالية تفصيلية.

يرى المبحوث بأن الأنظمة المتبعة للإنجاز العملية الإدارية فعالة وتكمن فعاليتها في تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام الإدارية وهنا أكدت إجابة المبحوث على الدور الهام الذي تلعبه الأنظمة الرقمية في تحسين وتسهيل التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام الإدارية داخل الجامعة وهو ما يعتبر مؤشرا هاما على فعاليتها في إنجاز العمليات الإدارية بشكل عام.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي

تؤكد إجابة المبحوث على الدور الإيجابي الذي تلعبه الأدوات الرقمية في تطوير وتقوية التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في البيئة التعليمية الجامعية كما يمكن تفسير هذه الإجابة على أنها إشارة إلى تجارب عملية أو ملاحظات واقعية تدعم هذا الاعتقاد، سواء من خلال استخدام منصات التعلم الالكتروني أو تطبيقات التواصل التعليمي، أو غيرها من الأدوات التي سهلت عملية التفاعل ورفعت من مستوى المشاركة في العملية التعليمية بالتالي هي نقطة إيجابية تمثل نقطة انطلاق مهمة لفهم أعمق لكيفية استثمار الأدوات الرقمية لتحسين جودة التعليم وتعزيز العلاقة بين اركانه الأساسية.

يرى المبحوث أن هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا فاستخدام التكنولوجيا في البيئة التعليمية فتح آفاقا واسعة أمام الطلاب للوصول إلى كم هائل من المعلومات والموارد التعليمية التي لم تكن متاحة بسهولة في الماضي، هذا الوصول اللامحدود يمكن أن يثري معارفهم ويساعدهم على التعمق في المواضيع الدراسة بشكل يتجاوز حدود الكتاب المدرسي أو المحاضرة التقليدية، وأدى استخدام التكنولوجيا إلى التنوع في أساليب التعلم من خلال الأدوات الرقمية التي قدمت مجموعة متنوعة من الوسائط التعليمية مثل مقاطع الفيديو التوضيحية، والمحاكاة التفاعلية والتطبيقات التعليمية، هذا التنوع يلبي أنماط التعلم المختلفة للطلاب مما يزيد من فهمهم واستيعابهم للمعلومات ويجعل عملية التعلم أكثر جاذبية وفعالية.

يرى المبحوث أن عملية الرقمنة ساهمت بشكل كبير في توفير التعليم المدمج (الدمج بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري) لكنها لم تكن فعالة بدرجة المطلوبة وهذا لوجود بعض العوائق والتحديات المتعلقة بعدم توفر البينة التحتية اللازمة أو الاختلاف في مهارات استخدام التكنولوجيا وعدم استفادة الأساتذة من التدريب الكافي وكذلك قد يكون عائق الاختلاف في أنماط التعلم قد لا تناسب أنماط التعلم المدمج جميع الطلاب فبعضهم قد يفضلون التعلم الحضوري بينما يفضل البعض الآخر التعلم عن بعد.

يرى المبحوث أن تسهيل الوصول إلى المواد الدراسية ودعم التعلم الذاتي والمستقبل تعتبر نقاطا محورية وأساسية في تحديد الجوانب الإيجابية لاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية.

حيث يؤكد المبحوث في هذا السؤال على الجوانب الإيجابية لاستخدام الرقمنة من تسهيل الوصول إلى المواد الدراسة من خلال اتاحة المصادر المتنوعة كذلك تجاوز القيود الجغرافية والزمانية لم يعد الوصول إلى المواد الدراسية مرتبطا بمكان او زمان محددين، يمكن للطلاب الوصول إلى هذه المواد في أي وقت ومن أي مكان يتوفر فيه اتصال بالأنترنت كذلك من بين الجوانب الإيجابية التي أشار إليها المبحوث هي دعم التعلم الذاتي والمستقل من خلال تشجيع الاستكشاف والاكتشاف وتنمية مهارات البحث والتقييم، توفير أدوات التعلم الشخصي وكذلك تعزيز المسؤولية والدافعية الذاتية والتعلم الذاتي الشخصي يتطلب من الطاب تحمل مسؤولية تعلمهم وتطوير دافعية ذاتية للاستمرار في التعلم وتحقيق أهدافهم.

يرى المبحوث أن التعليم لا يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي، وأن التعليم الرقمي يجب أن يكون مكملا للتعليم التقليدي، ما يعكس رؤية متوازنة وواقعية حول مستقبل التعليم، فهو لا يتبنى فكرة

الاستبدال الكامل للتعليم التقليدي بالرقمي، بل يؤكد على أهمية التكامل بين النموذجين للاستفادة من مزايا كل منهما.

وأكد المبحوث على ضرورة تعزيز التعاون بين الباحثين وهذه الإجابة تلخص جوهر تأثير الرقمنة على البحث العلمي داخل الجامعة حيث تعمل الأدوات والمنصات الرقمية على تذويب الحواجز الجغرافية والزمنية وبتسهيل التواصل الفوري وتبادل المعلومات والموارد بين الباحثين هذا بدوره يعزز فرص التشارك في المشاريع البحثية وتكوين فرق عمل متعددة التخصصات والكتابة والنشر المشترك بكفاءة أعلى مما يؤدي في نهاية المطاف إلى انتاج أبحاث أكثر جدوة وابتكارا وتسريع وتيرة الاكتشافات العلمية، بالإضافة إلى ذلك توفر الرقمنة الوصول إلى مصادر معلومات ضخمة تساعد الباحثين على بناء أفكارهم وتطوير مشاريعهم بشكل متواصل.

أكد المبحوث على ان تجربة استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية على أن التجربة لا تزال في بداية مراحلها تنقصها المراقبة الفعلية والتأكد من المتابعة.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

يرى المبحوث أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي عدم توفر الأجهزة الحديثة المناسبة لاستخدام الرقمي التي تشكل عائقا كبيرا أمام استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال فقد تكون الأجهزة القديمة غير قادرة على تشغيل البرامج الحديثة أو تقديم الأداء المطلوب، مما يؤثر على تجربة المستخدمين وأيضا كانت إجابة المبحوث بعدم توافق بعض البرمجيات والتطبيقات مع أنظمة الجامعية هذا يعرقل عملية دمجها بسلاسة، مما يؤثر على كفاءة استخدامها، فقد تواجه الجامعة صعوبة في دمج أنظمة جديدة مع الأنظمة القائمة مما يؤدي إلى مشكلات في تبادل البيانات والاتصال بين الأنظمة المختلفة هذه المشكلات تشير إلى حاجة ملحة لتوفر بنية تحتية تقنية قوية لدعم تطبيق الرقمنة بنجاح في الجامعة، فإنشاء مختبرات مجهزة بأجهزة حديثة وتطوير البينة التحتية لتتناسب مع احتياجات البرامج الحديثة سيكون ضروريا لضمان نجاح تطبيق الرقمنة في الجامعة.

نفى المبحوث وجود مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة وقد يرجع ذلك لعدة عوامل مثل وجود ثقافة تقنية قوية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب مع اتساع استراتيجيات واضحة لتوعية الجميع

بفوائد الرقمنة أو وجود برامج تدريبية تساعدهم على التأقلم مع التغيرات الجديدة لكن من المهم أيضا أن ننظر إلى هذا الأمر بعين الاعتبار قد يكون هناك بعض المعارضة الجديدة لكنهم يختارون عدم التعبير عن ذلك بصراحة. كما أكد المبحوث على وجود برامج تدريبية داخل الجامعة تهدف إلى تعليم استخدام التقنيات الرقمية.

يرى المبحوث أن نقص التدريب على استخدام الأدوات الرقمية يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الميزات المقدمة بوضوح، ويعني كلام المبحوث أن نقص التدريب يمنع المستخدمين من تحقيق أقصى استفادة من الأدوات الرقمية، فمثلا: قد لا يعرفون كيفية استخدام جميع خصائص برنامج معين، أو قد يفتقرون إلى المعرفة اللازمة لتطبيق تلك الأدوات في حل مشكلة معينة بالتالي فإن نقص التدريب يؤثر على قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة مما يحد من فوائدها.

يرى المبحوث أن ضعف البنية التحتية (مثل الأنترنت والأجهزة) يؤثر على تطبيق الرقمنة بنقص التغطية ووجود جهات لا تحكمها المتابعة كذلك بعض الطلبة تنقصهم الوسائل.

ينفي المبحوث وجود تقنيات متعلقة بحماية البيانات، وهذا يعني أن الجامعة لا تمتلك بنية تحتية قوية لحماية البيانات، مما يجعلها عرضة للتهديدات الالكترونية، كما أن غياب وسائل الحفظ يعني عدم وجود أنظمة أمنية قوية لحماية البيانات من الوصول غير المصرح به أو التلف أو السرقة وهذا الأمر يضع الجامعة في خطر كبير خاصة مع تزايد الاعتماد على البيانات الرقمية في جميع المجالات.

يرى المبحوث أن نقص الدعم المؤسسي يؤثر على تطبيق الرقمنة من خلال غياب الرؤية الواضحة للتحول الرقمين فبدون استراتيجية واضحة تصبح عملية التحول عشوائية وغير منسقة، يؤثر ذلك على اختيار التقنيات وتوزيع الموارد وتجديد الأهداف مما يعرض عملية التحول للفشل كما أن قلة التدريب والدعم الفني تعد عائقا رئيسيا أمام تطبيق الرقمنة بنجاح حيث يصبح من الصعب على الموظفين استخدام التقنيات الجديدة بشكل فعال.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

فيما يخص سؤالنا حول الآليات المقترحة لتطوير البنية التحتية الرقمية أكد المبحوث على ضرورة تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية وهنا إجابة المبحوث تركز على جانب حيوي وهو بناء القدرات البشرية وهو عنصر لا غنى عنه لنجاح أي خطة لتطوير البنية التحتية الرقمية، ومع ذلك فإن تطوير البرامج التدريبية وحده لا يكفي، بل يجب أن تكون هناك استراتيجية شاملة ومتكاملة تتضمن عدة آليات متوازية من بينها تحديث البينة التحتية للأجهزة والمعدات وضع سياسات وتشريعات محفزة دعم البحث والتطوير في مجال التقنيات الرقمية إجابة المبحوث هنا تقدم جزءا مهما من الحل ولكن تطوير البنية التحتية الرقمية هو عملية معقدة ومتعددة الأوجه تتطلب تبني مجموعة متنوعة من الآليات والاستراتيجيات المتكاملة لتحقيق نتائج مستدامة وشاملة.

أكد المبحوث على ضرورة وجود برامج تدريبية متخصصة تشمل أساسيات التكنولوجيا وتطبيقاتها في المجال التعليمي وكيفية استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال، كما يجب تشجيع التعلم المستمر من خلال ورشة عمل ومؤتمرات ودورات تدريبية منتظمة، من المهم أيضا تحفيز الأفراد على استخدام التكنولوجيا من خلال تقديم الحوافز والتقدير وإنشاء فرق دعم من المستخدمين المتمكنين لتقديم المساعدة والدعم الفني.

صرح المبحوث بضرورة دمج الابتكار في المناهج الدراسية وهذا يمكن أن يكون خطوة فعالة لتعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ادخال مشاريع عملية وحل مشكلات حقيقية، ودراسات حالة تركز على التكنولوجيا يمكن ذلك من خلال انشاء مراكز للبحث والتطوير ومشاركة الخبراء من صناعة التكنولوجيا مع الطلاب وتقديم برامج وورش عمل تركز على التكنولوجيا والابتكار فدمج الابتكار في مناهج الدراسة هو خطوة مهمة في تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة لكن يجب أن يتم تنفيذها بشكل مدروس مع عوامل أخرى لتحقيق أقصى فائدة.

وفيما يتعلق بسؤالنا حول دمج المزيد من التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية) في العملية التعليمية، أكد المبحوث هنا ن دمج المزيد من التقنيات الحديثة في العملية التعليمية ليس في كل التخصصات الدراسية بنفس الدرجة.

يؤكد المبحوث على أن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي إجابة منطقية وداعمة لفكرة التعاون بين المؤسسات الأكاديمية وشركات التكنولوجيا.

يرى المبحوث أن الأولويات الرقمية لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي بتعزيز البحث والابتكار الرقمي وتطوير المهارات الرقمية يعدان أولويات أساسية لتحقيق حوكمة فعالة في مؤسسات التعليم العالي حيث تساهم هذه الأولويات في إحداث تحول رقمي شامل يضمن دمج التكنولوجيا في جميع جوانب التعليم، ويهيئ الطلاب للمهن المستقبلية في عالم متحول يعتمد على المهارات الرقمية.

2- تحليل بيانات المقابلة الثانية:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

المبحوثة أستاذة تبلغ من العمر 37 عامًا، تشغل رتبة أستاذ محاضر "ب"، تتمتع بخبرة مهنية تمتد لأكثر من عشر سنوات في هذا المنصب، مما يعكس إلمامًا واسعًا بالمجال الأكاديمي ومعرفة معمقة بممارسات البحث العلمي، ويشير إلى تراكم تجربتها العملية والتعليمية في هذا السياق.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة ان الأدوات الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة هي بروقراس وموودل هنا إجابة المبحوثة هي إجابة منطقية ومحتملة حيث أن كلا النظامين لهما استخدامات واسعة في السياق الأكاديمي والإداري.

حيث يعد بروقراس وموودل من الأدوات الرقمية الأساسية في إدارة العمليات التعليمية والإدارية داخل الجامعة، حيث تلعب دورا هاما في تنظيم وتنفيذ العديد من المهام والأنشطة تستخدم بروقراس بشكل رئيسي في إدارة مشاريع البحث العلمي، حيث يوفر بيئة متكاملة للإدارة مراحل البحث من التخطيط إلى النشر بما في ذلك جمع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير، كما تمكن الباحثين من التعاون مع زملائهم في المشاريع البحثية بينما يستخدم موودل بشكل رئيسي في التعليم الالكتروني حث يوفر بيئة تعليمية افتراضية شاملة تمكن الطلب من الوصول إلى الدروس والواجبات والامتحانات والملفات التعليمية، كما تمكن الأساتذة من إدارة الدروس وتقديم الملاحظات على أداء وتسهيل عملية التعلم للطلاب، كما تمكن

هذه الأدوات الجامعة من إدارة شؤونها الإدارية بكفاءة وفعالية، مثل إدارة بيانات الطلاب والموظفين وتنظيم المواعيد وتقديم الخدمات الالكترونية مما يساهم في توفير الوقت والجهد وتحسين كفاءة العمل.

وترى المبحوثة أن الأدوات الرقمية تستخدم في إدارة الموارد البشرية بالجامعة من خلال الإعلانات عبر الأنترنت وإدارة حضور والإجازات حيث أن إشارة المبحوثة إلى الإعلانات عبر الأنترنت وإدارة استخدامات الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالجامعة تمثل جانبا مهما في عملية استقطاب الكفاءات، ففي ظل التطور التكنولوجي أصبحت المنصات الرقمية ومواقع التوظيف الالكترونية أدوات فعالة للوصول إلى شريحة واسعة من المتقدمين المحتملين سواء كانوا داخل البلاد أو خارجها تسمح هذه الإعلانات بعرض تفصيلي للوظائف الشاغرة بما في ذلك المؤهلات المطلوبة والمهارات والمسؤوليات بالإضافة إلى معلومات عن الجامعة وبيئة العمل، فإن إدارة الحضور والإجازات رقميا تعكس تحولا نحو تبسيط العمليات الداخلية فاستخدام الأنظمة الرقمية لتسجيل الحضور والانصراف وتقديم طلبات الإجازات والموافقة عليها الكترونيا يساهم في زيادة الكفاءة وتقليل الأعباء الإدارية اليدوية.

هذه الأدوات توفر بيانات حقيقية حول خطورة الموظفين، وتسهل عملية تتبع الإجازات وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة، مما يعزز الشفافية والتنظيم داخل قسم الموارد البشرية والجامعة بشكل عام، وبالتالي فإن تركيز المبحوثة على هذين الجانبين يؤكد على أهمية الأدوات الرقمية في كل من جذب المواهب وإدارة العمليات اليومية بكفاءة.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع وتحسين إدارة الوقت وزيادة الشفافية كطرق تسام لها الرقمنة في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري تعكس فهما دقيقا للمزايا الأساسية لهذه التقنية فمن خلال الأدوات الرقمنة ليصبح جمع البيانات من مصادر متعددة عملية أكثر سرعة وكفاءة كما أن القدرة على تحليل هذه البيانات باستخدام برامج متخصصة توفر رؤى أعمق وأسرع للاتخاذ قرارات عقلانية، بالإضافة إلى ذلك تساهم الرقمنة في تحسين إدارة لوقت من خلال أتمتة العديد من الماهم الروتينية وتسهيل الوصول إلى المعلومات المطلوبة بسرعة، مما يتيح للمديرين التركيز على الجوانب الاستراتيجية لعملية اتخاذ القرار وأخيرا تعمل الرقمنة على زيادة الشفافية من خلال توفير معلومات موحدة وواضحة لجميع الأطراف المعنية، مما يعزز الثقة ويقلل من احتمالية التحيزات أو سوء الفهم في عملية وضع القرار بالتالي أن هذه

الجوانب الثلاثة التي ذكرتها المبحوثة تشكل أساسا قويا لكيفية تمكين الرقمنة بالإدارة من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وكفاءة.

إن إشارة المبحوثة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف كطريقتين أساسيتين تدعم بها الرقمنة إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة يعكس رؤية صائبة للأهم فوائد التحول الرقمي في هذا المجال الحيوي، فمن خلال تبني الأنظمة والأدوات الرقمنة تستطيع الجامعة أتمتة العديد من العمليات المالية الروتينية، هذه الأتمتة تقلل بشكل كبير من الجهد اليدوي والأخطاء المحتملة مما يؤدي إلى تسريع وتيرة العمليات وتحسين دقتها وبالتالي تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وعلى صعيد آخر يساهم هذا التحسين في الكفاءة بشكل مباشر في تقليل التكاليف التشغيلية فالرقمنة تقلل من الحاجة إلى استخدام الموارد الورقية وتقلل من احتمالية الحاجة إلى الموظفين إضافيين لإنجاز نفس المهام وتوفر الوقت الذي كان يستغرق في العمليات اليدوية.

ترى المبحوثة بأن الأنظمة الرقمية المتبعة لإنجاز العمليات الإدارية فعالة، نوعا ما، وتكمن فعاليتها في متابعة المشاريع أو خطط العمل وتقليل الوقت المستغرق للإنجاز العمليات الإدارية.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعلمية وتطوير البحث العلمي

ترى المبحوثة أن الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة، وأنه لا توجد تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا، وأن عملية الرقمنة ساهمت إلى حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال (الدمج بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري) وترى المبحوثة أنه لا يوجد جوانب إيجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية.

ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي لا يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي وهذه وجهة نظر واقعية ومستندة إلى طبيعة العملية التعليمية الشاملة، فبينما يقدم التعليم الرقمي فوائد جمة من حيث المرونة والوصول إلى مصادر متنوعة وتكنولوجيا متقدمة إلا أنه يتقد إلى جوانب أساسية متأصلة في التعليم التقليدي.

ترى المبحوثة إن الرقمنة تساهم في دعم البحث العلمي داخل الجامعة وأوضحت ذلك في كما يلي:

- تساهم الرقمنة في تسريع عمليات البحث والتجارة العلمية من خلال توفير أدوات تحليل البيانات المعقدة وتقنيات المحاكاة، مما يقلل من الوقت والجهد اللازمين لإجراء الدراسات.
- ثانيا تسهل الرقمنة الوصول إلى المصادر العلمية من خلال قواعد البيانات الرقمية ومواقع النشر الإلكترونية مما تتيح للباحثين الوصول إلى المعلومات المحدثة بسهولة، وتعد هذه العوامل مجتمعة اساسية لدفع عجلة البحث العلمي نحو التطور والتقدم.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية

ترى المبحوثة أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي انها ركزت على مشكلتين رئيسيتين أولا: تشير إلى ضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره، مما يؤثر على فعالية استخدام المنصات الرقمية التعليمية والتواصل عبر الأنترنت، ثانيا تلقي الضوء على قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة لاستخدام الرقمي، مما يعرقل قدرة الطلاب والأساتذة على الوصول إلى التطبيقات والموارد الرقمية بكفاءة، تعد هذه المشكلات تحديات حقيقية تحتاج إلى حلول فعالية لضمان نجاح تطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة.

ترى المبحوثة أن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة وذلك من طرف الموظفين والطلبة والأساتذة، كما أكدت انه لا يتم اتباع برامج تكوينية بالجامعة لغرض التدريب على استخدام التقنيات الرقمية.

ترى المبحوثة أن نقص التدريب يؤثر على لنقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية فعدم فهم الميزات المتاحة في هذه الأدوات يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية لأن الفرد غير قادر على استخدامها بالشكل الأمثل، مما يقلل من سرعة العمل وكفاءته كما يؤدي غياب التدريب إلى زيادة الأخطاء لأن عدم فهم طريقة استخدام الأدوات يؤدي إلى اختيارات خاطئة ومخرجات غير دقيقة، وتؤكد المبحوثة على أهمية التدريب في الاستفادة من الميزات المقدمة في هذه الأدوات لأن عدم فهم هذه الميزات يحد من قدرة الفرد على استخدام الأدوات بشكل كامل وفعال.

ترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسس يؤثر على تطبيق الرقمنة فكانت إجابة المبحوثة تعكس بوضوح كيف يشكل نقص الدعم المؤسس عائقا جوهريا أمام تبني وتطبيق الرقمنة بفعالية فغياب رؤية

واضحة للتحول الرقمي على مستوى المؤسسة يؤدي إلى ضبابية الأهداف والاستراتيجيات مما يجعل الوحدات والأفراد غير قادرين على فهم الغاية من الرقمنة وكيفية المساهمة فيها بالإضافة إلى ذلك فإن قلة التدريب والدعم الفني تترك الموظفين غير مؤهلين للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة تزيد من مقاومتهم للتغيير خوفا من الفشل أو عدم القدرة على الاستخدام الأمثل للأدوات الرقمية، ويقلل من فرص تحقيق الفوائد المرجوة من الاستثمار في التكنولوجيا.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

إن إجابة المبحوثة تقدم رؤية شاملة ومتكاملة لتطوير البنية التحتية الرقمنة حيث تركز على جوانب أساسية لضمان نمو مستدام وفعال، فتحسين استدامة التكنولوجيا يشير إلى ضرورة تبني حلول رقمنة طويلة الأمد تأخذ في الاعتبار التطورات المستقبلية وتقلل من الاعتماد على التقنيات المتقادمة بسرعة هذا يشمل الاستثمار في بنى تحتية مرنة وقابلة للتوسع بالإضافة إلى تبني ممارسات صديقة للبيئة في إدارة الأجهزة والبيانات أما تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمنة فهو عنصر حيوي لضمان قدرة الأفراد والمؤسسات على الاستفادة القصوى من البنية التحتية الرقمية المطورة، يجب أن تستهدف هذه البرامج مختلف المستويات والفئات بدءا من الأساسيات الرقمية وصولا إلى المهارات المتقدمة في مجالات مثل تحليل البيانات والامن السيبراني وأخيرا فإن تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة يمثل خطوة هامة نحو رقمنة القطاعات الحيوية مما يعزز الكفاءة والشفافية ويحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ان تكامل هذه الأنظمة يساهم في تبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى توفير بيانات دقيقة للاتخاذ قرارات مستنيرة.

ترى المبحوثة أنه يمكن تحسين مهارات كل من الطلبة والأساتذة والموظفين للاستخدام الرقمنة بفعالية كانت إجابة المبحوثة من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة والتي تعتبر حجز الزاوية في بناء القدرات الرقمية، يجب أن تكون هذه البرامج مصممة بعناية لتلبية الاحتياجات المختلفة لكل فئة، سواء كانت أساسيات استخدام الحاسوب والأنترنت او تطبيقات وبرامج متخصصة في مجالاتهم الأكاديمية والإدارية.

بالإضافة إلى ان تشجيع التعلم المستمر والتحفيز الذي يلعب دورا هاما في ضمان مواكبة المستجدات التكنولوجية يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير موارد تعليمية متنوعة وورس عمل دورية،

وتقدير المبادرات الرقمية الناجحة، مما يخلق بيئة محفزة للتطوير الذاتي، وأخيرا يأتي دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية كخطوط عملية لترسيخ استخدام الرقمنة كجزء لا يتجزأ من الهمل والدراسة.

ترى المبحوثة أنه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة من خلال أن مبحوثة سلطت الضوء على ثلاثة محاور أساسية لتعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة: دمج الابتكار في المناهج الدراسية ودعم البحث والتطوير في التكنولوجيا، وتحسين البنية التحتية الرقمية، فمن خلال دمج الابتكار في المناهج الدراسية، تصبح الجامعة حاضنة للأفكار الإبداعية وتشجع الطلاب على التفكير وتطبيق معارفهم في مشاريع عملية، بينما يساهم دعم البحث والتطوير في التكنولوجيا في تطوير حلول جديدة وتعزز من دور الجامعة في قيادة التقدم التكنولوجي وأخيرا تعتبر البنية التحتية الرقمنة الأساس للابتكار والتكنولوجيا وتوفر البيئة المناسبة للتعاون والتعلم والتطوير.

ترى المبحوثة أن ضرورة دمج المزيد من التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية) في العملية التعليمية حيث تشير إجابة المبحوثة هنا إلى اعتقادها بأهمية دمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية في العملية التعليمية فبفضل هذه التقنيات يمكن للطلاب الحصول على تجربة تعليمية أكثر تفاعلية حيث تمكنهم من الوصول إلى كم هائل من المعلومات والمصادر والتعلم بطرق مختلفة وبمعدلات متفاوتة كذلك يمكن للتقنيات الحديثة مساعدة المعلمين في تقييم تقدم الطلاب وتقديم الأنشطة التعليمية المخصصة لكل طالب.

تؤكد المبحوثة بأن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي فمن خلال هذه الشراكات يمكن للجامعة الاستفادة منها في تحسين البينية التحتية، دعم الابتكار وزيادة الاعمال وتقديم برامج تدريبية أما بخصوص سؤال ما هي أولويات الرقمنة التي تقترحونها لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي تركز إجابة المبحوثة هن على أهمية تحسين البنية التحتية لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فمن خلال تحسين البينية التحتية الرقمية يمكن ضمان فعالية وسهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات التعليمية، إما انشاء بيئة تعليمية ذكية فيمكن ان تساهم في تحسين جودة التعليم وتقديم تجربة تعليمية أكثر تفاعلية وتساعد ثقافة الابتكار في تحفيز الابتكار والبحث العلمي بينما تمكن الشراكات الاستراتيجية من تبادل المعرفة والخبرات مع المؤسسات الأخرى وتطوير حلول جديدة للتحديات التعليمية.

3- تحليل بيانات المقابلة الثالثة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

تُعد المبحوثة أستاذة جامعية تبلغ من العمر 32 عامًا، وتشغل رتبة أستاذ محاضر "ب"، بالإضافة إلى توليها منصب نائب رئيس قسم، ما يمنحها نظرة إدارية وأكاديمية مزدوجة. ورغم أن خبرتها المهنية لا تتجاوز السنتين، فإن توليها لهذا المنصب يظهر انخراطها المبكر في العمل الإداري، ويكسب رأيها أهمية خاصة عند دراسة موضوع الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يجمع بين البُعدين الأكاديمي والإداري، وهو ما يعزز من مصداقية ملاحظاتها حول تحديات التحول الرقمي وسبل تحسينه داخل الجامعة.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة أن الايميل والفيسبوك هي الأدوات الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة، وهذا يعكس تفضيلا للأدوات الرقمنة ذات الانتشار الواسع وسهولة الاستخدام، حيث يمثل الايميل وسيلة رسمية وموثوقة للتواصل وتبادل المعلومات والملفات الضرورية للإدارة العمليات بينما يوفر الفيسبوك قناة تواصل سريعة وغير رسمية مما يسهل تبادل الرسائل القصيرة وانشاء مجموعات عمل للتنسيق والنقاش، من المحتمل أن يكون هذا الاختبار نابعا من سهولة الوصول إلى هاتين الادارتين وإلمام معظم المستخدمين بهما بالإضافة إلى كونهما مجانيتين أو متوفرتين بالفعل ضمن البنية التحتية للجامعة قد ترى المبحوثة أن هذه الأدوات كافية لتلبية احتياجات التواصل الأساسية وتوزيع المعلومات المتعلقة بإدارة العمليات خاصة في ظل محدودية الموارد أو عدم وجود نظام رقص متكامل مخصص للإدارة العمليات داخل الجامعة.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال ان الرقمنة تعمل على تحسين إدارة الوقت بشكل ملحوظ، حيث تقلل من الجهد والوقت المستغرقين في المهام الروتينية لجمع وتنظيم ومعالجة البيانات، كما تتيح الأدوات الرقمنة جمع البيانات ضمن الحصول على معلومات حديثة والتقليل من الاعتماد على بيانات قديمة أو غير دقيقة وبالتالي تحسين جودة القرارات المتخذة.

وترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في دعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة بشكل فعال من خلال تسهيل اتخاذ القرارات وتعزيز الشفافية والمساءلة وهما جانبان مترابطان يعزز أحدهما الآخر، فمن جهة يتيح استخدام الأنظمة الرقمية جمع وتحليل البيانات المالية والميزانية بسرعة ودقة مما يوفر معلومات واضحة وحديثة للمسؤولين للاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد وتحديد الأولويات المالية، كما تسهل الأدوات الرقمية عملية التخطيط المالية والميزانية وتقديم تقارير مفصلة عن الأداء المالي، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية، من جهة أخرى تعزز الرقمنة الشفافية من خلال إتاحة الوصول إلى المعلومات المالية والميزانية لأطراف المعنية داخل الجامعة مثل رؤساء الأقسام والعمداء، مما يمكنهم من متابعة الأداء المالي لوحداتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة.

تؤكد المبحوثة بأن الأنظمة الرقمية المتبعة للإنجاز العمليات الإدارية فعالة وتكمن فعاليتها في تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام الإدارية وتقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الإدارية.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تؤكد المبحوثة على الدور الإيجابي الذي تلعبه الأدوات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة داخل الجامعة من خلال كسر الحواجز الزمانية والمكانية للتواصل، فهي توفر قنوات متنوعة مثل منصات التعلم الالكتروني والبريد الالكتروني ودردشة الفيديو وغيرها مما يسهل تبادل الأفكار والاستفسارات خارج قاعات المحاضرات التقليدية كما تعمل هذه الأدوات على مركزية المواد التعليمية وتسهيل الوصول إليها بالإضافة إلى تسريع عملية تقديم التغذية الراجعة من الأساتذة للطلاب، بالتالي تخلق الرقمنة بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وتفاعلية، مما يعزز العلاقة بين الطلاب والأساتذة، ويثري تجربة التعلم بشكل عام.

ترى المبحوثة ان هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا وهذا يؤكد على التأثير الكبير الذي أحدثته الأدوات الرقمنة في العملية التعليمية من خلال أن التكنولوجيا عملت على تخصيص تجربة التعلم التناسب احتياجات وقدرات كل طالب على حدة، مما يزيد من فهمهم واستيعابهم للمواد الدراسية بالإضافة إلى ذلك سهلت التكنولوجيا الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل مما يمكن الطلاب من إجراء البحوث واستكشاف الموضوعات تعمق أكثر، كما تعزز الأدوات الرقمنة التفاعل والمشاركة بين الطلاب والأساتذة وبين الطلاب أنفسهم، مما يخلق بيئة تعليمية تعاونية

تثري النقاش وتبادل الأفكار، كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في إحداث تغيرات ملحوظة وإيجابية على مستوى تحصيل الطلاب.

وترى المبحوثة أن عملية الرقمنة ساهمت إلى حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال، وهذا ربما يرجع إلى أن هناك بعض العوائق والتحديات التي تصنع التعليم المدمج من الوصول إلى فعالية كاملة.

ترى المبحوثة أن الجوانب الإيجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية هي زيادة التفاعل بين الطلاب والأساتذة يشير إلى أن الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التواصل، مما يحسن من جودة العملية التعليمية ويشجع المشاركة النشطة. فتسهيل الوصول إلى المواد الدراسية يظهر إدراكها لدور الرقمنة في توفير المحتوى التعليمي بشكل مرن وسريع، مما يساعد الطلاب على التعلم في أي وقت ومن أي مكان، دعم التعلم الذاتي والمستقل يؤكد على أن الرقمنة تعزز من استقلالية الطالب وتشجيعه على تحمل مسؤولية تعلمه، من خلال إتاحة الموارد والأدوات التي تناسب أسلوبه الخاص في التعلم، يتضح من هذه الإجابة أن المبحوثة تنظر للرقمنة كوسيلة فعالة لتطوير التعليم وجعله أكثر تفاعلا ومرونة.

ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي، لكنها في الوقت نفسه تؤكد على أهمية التكامل بين النمطين هذا يعكس فهما متوازنا لدور الرقمنة في التعليم حيث تدرك أن للتعليم الرقمي مزايا عديدة مثل المرونة وسهولة الوصول لكنه لا يمكن أن يعوض بالكامل التعليم التقليدي بقولها يجب أن يكون مكملا، تشير إلى أن الدمج بين الطريقتين يمكن أن يعزز من فعالية العملية التعليمية حيث يستفيد الطالب من التكنولوجيا دون أن يفقد الجوانب الاجتماعية والتربوية التي يوفرها التفاعل داخل الفصول الدراسية.

ترى المبحوثة أن الرقمنة ساهمت من خلال تعزيز التعاون بين الباحثين من خلال إتاحة منصات رقمية للتواصل وتبادل المعلومات، مما يسهل العمل الجمعي حيث عبر المسافات الجغرافية، كما تشير إلى أن الرقمنة تسرع من عمليات البحث والتجارب العلمية عبر استخدام البرمجيات المتخصصة وتحليل البيانات بشكل أكثر دقة وسرعة بالإضافة إلى ذلك تؤكد على أن الرقمنة تؤدي إلى تحسين جودة البحث العلمي من خلال أدوات دقيقة للتحليل والتوثيق وأخيرا تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية يعد

من أهم مزايا الرقمنة حيث تمكن الباحث من الاطلاع السريع على أحدث الدراسات والمراجع من قواعد بيانات عالمي، مما يثري المحتوى العلمي ويعزز من مصداقيته.

تقيم المبحوثة تجربة استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية بكلمة " جيد " وهذا يعكس تقييما إيجابيا لتجربتها في استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية ويدل هذا التقييم على أن المبحوثة وجدت في هذه المنصات فائدة وفعالية في دعم التعلم، سواء من حيث الوصول إلى المحتوى أو التفاعل مع الأساتذة والزملاء أو تنظيم الدراسة.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

ترى المبحوثة أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي ضعف سرعة الانترنت وعدم استقراره، وهو ما يؤثر سلبا على سير العملية التعليمية الرقمية، خاصة أثناء المحاضرات المباشرة او تحميل المواد التعليمية، كما تلفت الانتباه إلى قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي، وهو عامل مهم يعكس الفجوة التقنية التي قد تحد من استفادة الطلاب من المنصات الرقمية بالشكل المطلوب، خصوصا في حال عدم توافق أجهزتهم مع متطلبات البرمجيات التعليمية. وأخيرا تذكر بوجود مشاكل في منصات التعلم الالكتروني وصعوبة الوصول إليها ما يدل على قصور في تصميم أو إدارة هذه المنصات مما يعيق تجربة المستخدم وتؤثر على فعالية التعليم الرقمي.

تؤكد المبحوثة أن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة وتكشف عن وجود مقاومة داخلية لتطبيق الرقمنة في الجامعة وترجع ذلك إلى الطلاب والموظفين على حد سواء، يشير هذا إلى أن عملية التحول الرقمي لا تواجه تحديات تقنية فقط بل تصطدم أيضا بعوائق بشرية تتعلق بالتقبل والتكيف مع التغيير، فمقاومة الموظفين قد تنبع من الخوف من فقدان الوظائف، أو نقص المهارات الرقمية، أو عدم الرغبة في تغيير نمط العمل التقليدي، أما مقاومة الطلبة فقد ترتبط بقلة الوعي بأهمية الرقمنة أو ضعف المهارات التقنية أو تفضيلهم الأساليب التعليمية الكلاسيكية.

وترى المبحوثة أنه لا يتم اتباع برامج تكوينية بالجامعة لغرض التدريب على استخدام التقنيات الرقمية، حيث تؤكد المبحوثة أن نقص التدريب يشكل عائقا أساسيا أمام الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية داخل الجامعة حيث يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لعدم القدرة على استغلال الوقت والموارد بشكل

مناسب، كما يؤدي هذا النقص إلى زيادة الأخطاء، سواء في التعامل مع المنصات أو في تنفيذ المهام التعليمية والبحثية مما يؤثر سلبا على النتائج، وتشير المبحوثة أيضا إلى أن غياب التدريب يؤدي إلى ضعف الاستفادة من الأدوات الرقمية، ما يفقد الرقمنة كثيرا من قيمتها المضافة، وأخيرا ترى أن ذلك ينعكس بشكل مباشر على انخفاض جودة البحث والتعليم الرقمي لأن الاستخدام غير السليم للتقنيات يضعف من دقة العمل الأكاديمي وكفاءته.

تنفي المبحوثة أن الجامعة تواجه مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة هذا يعكس تصورا إيجابيا حول الاستقرار المالي للمؤسسة، وترى المبحوثة أن أبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة هي الهجمات السيبرانية والاختراقات حيث تمثل هذه الأخيرة تهديدا خارجيا مستمرا يستهدف البنية التحتية الرقمية والبيانات الحساسة المخزنة لدى الجامعة سعيا للوصول غير المصرح به أو تعطيل الخدمات أو سرقة الملكية الفكرية ومن جهة أخرى يشكل ضعف الوعي الأمني بين المستخدمين تحدي داخليا بالغ الأهمية، حيث يصبح الأفراد من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس نقطة ضعف يمكن استغلالها من قبل المهاجمين عبر أساليب متنوعة كالتصيد الاحتيالي (نوع من الهجمات الالكترونية) والهندسة الاجتماعية.

وترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسسي يعد من أبرز العوائق التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة ويتجلى ذلك في عدة جوانب أولا ضعف التمويل وقلة الموارد يؤثران بشكل مباشر على قدرة الجامعة في توفير البنية التحتية الرقمية اللازمة، مثل الأجهزة الحديثة والبرمجيات المتطورة وشبكات الأنترنت عالية السرعة، كما يعيق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي التي تتطلب استثمارات مالية مستمرة لتحديث وصيانة الأنظمة التقنية، ثانيا قلة التدريب والدعم الفني يؤديان إلى ضعف كفاءة الكوادر الأكاديمية والإدارية في استخدام الأدوات الرقمية مما يقلل من فعالية العملية التعليمية والبحثية، بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الدعم الفني يصعب من حل المشكلات التقنية التي قد تطرأ مما يؤثر سلبا على استمرارية وجود الخدمات الرقمية المقدمة.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

ترى المبحوثة ان الاليات المقترحة لتطوير البنية التحتية الرقمية هي تحسين استدامة التكنولوجيا من خلال ضرورة التخطيط طويل الأمد لضمان تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري وتوفير الصيانة اللازمة وادارة الموارد الرقمية بكفاءة لضمان استمرار عملها بفعالية على المدى الطويل.

ترى المبحوثة انه يمكن تحسين مهارات الطلبة والأساتذة والموظفين لاستخدام الرقمنة بفعالية من خلال تشجيع التعلم المستمر والتحفيز أي تطوير مهارات بما فيها المهارات الرقمية، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص متنوعة للتدريب والتطوير المهني وتقديم حوافز وتقدير للمبادرات الرقمية الناجحة وخلق ثقافة مؤسسية تقدر التعلم والتجريب في مجال التقنيات الرقمية.

ترى المبحوثة انه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة من خلال انشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا وهو ما يوفر بيئة مهيأة لتطوير الأفكار وتحويلها الى مشاريع تطبيقية، كما شددت على أهمية دمج مفاهيم الابتكار ضمن المناهج الدراسية مما يساهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب منذ المراحل التعليمية الأولى.

ترى المبحوثة انه يمكن دمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الصناعي والتحليلات الذكية في اثراء وتطوير العملية التعليمية ،فدمج هذه الأدوات لا يقتصر على مجرد تحديث الوسائل التعليمية بل يفتح افاق جديدة لتخصيص تجربة التعلم وتوفير دعم فردي أكثر فعالية للطلاب وأتمتة بعض المهام الروتينية للمعلمين ،مما يتيح لهم التركيز بشكل أكبر للجوانب النوعية للتدريس بالإضافة الى المعلمين مما يتيح لهم التركيز بشكل أكبر على الجوانب النوعية للتدريس باختصار تأكيد دمج هذه التقنيات يمثل رؤية مستقبلية للتعليم تسعى الى تحقيق جودة اعلى ومخرجات تعلم اكثر فعالية وملاءمة لمتطلبات العصر الرقمي.

ترى المبحوثة بان الجامعة بحاجة الى شراكات اكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي ،مؤكدة ان لهذه الشراكات أوجه مساهمة مهمة تتمثل في دعم الابتكار وزيادة فرص الاعمال، فمن خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا تستطيع الجامعة ادخال احدث الابتكارات التقنية الى بيئتها التعليمية والإدارية مما يعزز على قدرتها على تطوير حول إبداعية وتحفيز روح الابتكار كما أن تقديم برامج

متخصصة من قبل هذه الشركات يسهم في رفع كفاءة الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، ويعد استثمارا مباشرا في بناء راس مال بشري قادر على التعامل بفعالية مع التحولات الرقمية ومتطلبات سوق العمل.

ترى المبحوثة اولويتين رقميتين ترى انها أساسية لتعزيز مؤسسات التعليم العالي وهي مترابطة وتدعم بعضها البعض تحسين البنية التحتية الرقمية مثل القاعدة الصلبة التي تستند اليها أي مبادرات رقمية أخرى حيث توفر الأدوات والمنصات اللازمة لتطبيق حلول تكنولوجيا في مختلف جوانب الحوكمة ،وتعزيز البحث و الابتكار الرقمي كأولوية تهدف الى تطوير حلول رقمية مبتكرة تعالج التحديات الخاصة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي ،بالإضافة الى تعزيز ثقافة الابتكار فيمثل البيئة الحاضنة التي تشجع على تشجع على تبني التقنيات الرقمية وتجريب حلول جديدة في سياق الحوكمة مما يضمن استدامة التطور الرقمي وتفاعله مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات.

4- تحليل بيانات المقابلة الرابعة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

المبحوثة هي أستاذة تشغل رتبة أستاذ محاضر "ب"، وتمتلك خبرة أكاديمية تمتد لخمسة أعوام، ما يدل على استقرارها المهني وانخراطها الفعّال في محيطها الجامعي. وقد ساهمت خلال هذه الفترة في إثراء كل من العملية التعليمية والبحثية، وهو ما يعكس التزامها وتفانيها في أداء مهامها الأكاديمية. وتكتسب مشاركتها في هذا البحث حول الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي أهمية خاصة، بالنظر إلى خبرتها المباشرة في الميدان، ما يجعل آرائها حول تحديات الرقمنة وسبل تعزيزها ذات صلة وثيقة بالواقع العملي داخل الجامعة.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

أشارت المبحوثة إلى أن أكثر الأدوات الرقمية استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة هي منصة "موودل" و"بروقراس" وهو ما يعكس التوجه نحو تعزيز التحول الرقمي في التعليم العالي، استخدام منصة موودل يشير إلى اعتماد الجامعة على نظام إدارة التعلم الالكتروني لتسيير التواصل بين الأساتذة والطلبة وتنظيم المحتوى التعليمي والأنشطة الأكاديمية بشكل فعال، أما بروقراس فعاليا ما يستخدم في

تتبع الأداء الأكاديمي والإداري ما يدل على وجود نظام رقمي متكامل يسهم في تحسين كفاءة المتابعة ولتقييم.

وأوضحت المبحوثة أن استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتمثل في الإعلانات عبر الأنترنت إلى جانب إدارة الحضور والإجازات، ويعكس هذا توجه الجامعة نحو تبني حلول رقمية لتعزيز الكفاءة والشفافية في تسير شؤون الموظفين، فالإعلانات الالكترونية تساهم في توسيع قاعدة المتقدمين واستقطاب الكفاءات بشكل أسرع وأكثر فعالية بينما تساهم أنظمة إدارة الحضور والإجازات في تنظيم وتتبع دوام الموظفين بدقة مما يقلل من الإجراءات الورقية ويعزز الانضباط الإداري، حيث أشارت المبحوثة إلى أن الرقمنة تساهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية.

وترى المبحوثة بأن الرقمنة تدعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وهو ما يعكس فهما عمليا لدور التكنولوجيا في تعزيز الأداء المالي، فالرقمنة تمكن من أتمتة العمليات المالية مثل اعداد الميزانيات، تتبع المصروفات، واعداد التقارير، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد، كما تسهل الوصول الفوري إلى البيانات المالية وتحليلها ما يساعد في اتخاذ قرارات مالية مدروسة بناء على معلومات دقيقة ومحدثة، هذا يعزز من الشفافية والمساءلة ويساهم في توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية لخدمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية.

ترى المبحوثة بأن الأنظمة الرقمية المتبعة لإنجاز العمليات الإدارية فعالة وتكمن فعاليتها في تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام الإدارية.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تؤكد المبحوثة بأن الأدوات الرقمنة تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة، أجابت المبحوثة بـ " نعم " وهذا يعكس قناعتها بأهمية الأدوات الرقمية في تحسين العلاقة التعليمية بين الطالب والأستاذ وهذا يشير إلى أن التكنولوجيا لم تعد مجرد وسيلة مساعدة، بل أصبحت جزءا أساسيا من العملية التعليمية، فالأدوات الرقمية تفتح أفافا جديدة للتواصل تتجاوز حدود الزمان والمكان، مما يمنح الطلاب فرصة لطرح الأسئلة والتفاعل حتى خارج أوقات الحصص التقليدية، كما أنها تخلق بيئة تعليمية أكثر

مرونة وتنوعا، تسمح بتبادل الآراء وفتح النقاشات بطرق حديثة وجذابة هذا التفاعل المتزايد يعزز من شعور الطالب بالانخراط والمشاركة الفعالة، ويجعل الأستاذ أقرب إلى احتياجات الطلب وتطلعاتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم بشكل عام.

وترى المبحوثة أن هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا ويمكن تفسير ذلك بأن الأدوات التكنولوجية تسهل الوصول إلى المعلومات وتوفر محتوى متنوعا يتناسب مع مختلف أساليب التعلم، مما يساعد الطلاب على الفهم والاستيعاب بشكل أفضل، كما أن التطبيقات التعليمية والمنصات التفاعلية تتبع للطلاب مراجعة الدروس في أي وقت، مما يعزز من استقلاليتهم ويمنحهم فرصة للتعلم حسب وتيرتهم الخاصة، هذا النوع من الدعم الرقمي يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي، حيث يشغل الطلاب بمزيد من الثقة والتمكن من المادة مما ينعكس، إيجابا على نتائجهم.

ترى المبحوثة أن عملية الرقمنة ساهمت في توفير التعليم المدمج مما يشير إلى أن هناك جهودا قائمة لكنها لم تبلغ بعد المستوى المطلوب من التكامل والفعالية إلى حد ما هذا قد يرتبط بعده عوامل، مثل جاهزية البنية التحتية الرقمية، ومدى تأهيل الأساتذة والطلاب للتعامل مع تقنيات التعليم عن بعد، وكذلك طبيعة المواد الدراسية التي قد تتطلب حضورا فعليا لتكون أكثر فهما واستيعابا رغم ذلك فإن الرقمنة ساعدت في خلق بيئة تعليمية مرنة تمكن من الجمع بين مزايا التعليم الحضوري والتعلم عن بعد مثل توفير الوقت وتوسيع نطاق الوصول إلى المحتوى، وتسهيل المتابعة الفردية للمتعلمين.

وترى المبحوثة أن هناك جانبين أساسيين من الإيجابيات المرتبطة باستخدام الرقمنة في العملية التعلمية زيادة التفاعل بين الطلاب والأساتذة، وتحسين جودة العروض التقديمية والمحتوى التعليمي، فالتفاعل المتزايد يعزى إلى توفر منصات وأدوات تواصل رقمية تسهل تبادل الآراء وطرح الأسئلة بشكل مستمر، مما يعزز من ديناميكية العلاقة التعليمية ويجعل الطالب أكثر انخراطا في مسار التعلم، أما فيما يخص العروض والمحتوى فقد مكنت الرقمنة من توظيف وسائط متعددة كالصور، الفيديوهات، والرسوم التوضيحية التي تساهم في توصيل المعلومات بطريقة أكثر وضوحا وتشويقا، ما يرفع من كفاءة الفهم ويحفز التعلم على التفاعل والانتباه، وترى المبحوثة أن التعليم الرقمي يمكن أن يكون مكملا للتعليم

التقليدي، لكنه لن يحل محله تماما، فالتعليم الرقمي يوفر فرصا جديدة للتعلم والتفاعل لكنه لا يستطيع أن يحل محل التفاعل البشري المباشر والتوجيه الشخصي الذي يوفره المعلمون في بيئة التعليم التقليدية.

تؤكد المبحوثة أن الرقمنة تساهم في دعم البحث العلمي داخل الجامعة من خلال توفير منصات رقمية متطورة، يمكن للباحثين من مختلف التخصصات التواصل بسهولة ومشاركة الأفكار والبيانات، هذا التعاون المشترك يمكنهم من العمل على مشاريع بحثية مشتركة بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى اكتشافات جديدة وتحسينات في مجال البحث العلمي.

تقيم المبحوثة تجربة استخدام المنصات الرقمية في لعملية التعليمية بأن هذا الاستخدام له دور فعال خاصة في تقديم الدروس للطلبة والاعلان عن تلك الدروس بالمنصات الرقمية.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية

ترى المبحوثة أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي ضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره عامل أساسي يعيق بشكل كبير تطبيق الرقمنة في الجامعات، ومن أبرز المشكلات التي تواجه الجامعات في سعيها نحو التحول الرقمي فالرقمنة تعتمد بشكل جوهري على اتصال الأنترنت قوي لتشغيل مختلف التطبيقات والمنصات التعليمية والبحثية، بدءا من الوصول إلى المصادر الرقمية والمشاركة في الفصول الافتراضية، وصولا إلى استخدام الأدوات والبرمجيات المتخصصة في البحث وتحليل البيانات وعندما يعاني الباحثون والطلاب من بطء الاتصال وانقطاعه المتكرر فإن ذلك يعيق سير العملية التعليمية والبحثية ويقلل من فاعلية استخدام الأدوات الرقمية المتاحة، ويحد من قدرتهم على التعاون والتواصل بكفاءة مما يضعف الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الرقمنة في الجامعة.

تؤكد المبحوثة بأن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة وترى بأن المقاومة كانت من طرف الموظفين والطلبة والأساتذة. وهذا يعني وجود مقاومة متعددة الأطراف لتطبيق الرقمنة في الجامعة حيث أن اعتراف المبحوثة بوجود مقاومة لتطبيق الرقمنة من قبل الموظفين والطلبة والأساتذة يسلط الضوء على الطبيعة المعقدة لعملية التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية فالموظفون قد يبدون تخوفا من الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة أو من احتمال تأثير الرقمنة على طبيعة وظائفهم، أما

الطلاب فقد يواجهون صعوبات في التكيف مع الأدوات والمنصات الرقمية الجديدة أو يفضلون طرق التعلم التقليدية.

وبالمثل قد يرى بعض الأساتذة في الرقمنة تهديدا للأساليب تدريسهم المعتادة أو عبئا إضافيا يتطلب جهدا ووقتا للتكيف، هذه المقاومة سواء كانت ناتجة عن الخوف من المجهول أو عدم الإلمام بالتكنولوجيا أو تفضيل الأساليب التقليدية تشكل تحديا حقيقا أمام تبني الرقمنة بشكل فعال وشامل داخل الجامعة، وتستدعي ضرورة فهم أسبابها والتعامل معها من خلال التوعية والتدريب والدعم المناسب لجميع الأطراف المعنية.

وترى المبحوثة أنه لا يتم اتباع برامج تكوينية بالجامعة لغرض التدريب على استخدام التقنيات الرقمية وهذا يعتبر من أكبر المعيقات لتفعيل الرقمنة بالجامعة، فعدم وجود برامج تكوينية منظمة ومستمرة لتدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب على استخدام التقنيات الرقمية يمثل نقطة ضعف جوهرية في جهود الجامعة نحو الرقمنة، فبدون توفير التدريب اللازم سيواجه الأفراد صعوبات كبيرة في التكيف مع الأدوات والمنصات الرقمية الجديدة، واستغلال إمكاناتها الكاملة في مجالات التعليم والبحث والإدارة، هذا النقص في التأهيل الرقمي يمكن أن يزيد من مقاومة التغيير وبعمق المتوقع من الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية.

ترى المبحوثة أن نقص التدريب يؤثر على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية من خلال مقاومة التغيير وصعوبة التكيف عندما يفتقر الأفراد إلى التدريب الكافي على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الجديدة، فإن ذلك يخلق لديهم شعورا بالارتباك وعدم الثقة في قدرتهم على التعامل مع هذه الأدوات بفعالية، هذا الشعور غالبا ما يؤدي إلى مقاومة التغيير وتبني التقنيات الجديدة حيث يفضل الأفراد البقاء في مناطق الراحة الخاصة بهم واستخدام الأساليب التقليدية التي اعتادوا عليها، بالإضافة إلى ذلك فإن صعوبة التكيف مع الواجهات الجديدة والوظائف المختلفة للأدوات الرقمية نتيجة لغياب التدريب، تقلل بشكل كبير من كفاءة استخدامها، وتعيق الاستفادة القصوى من إمكاناتها وتؤدي في النهاية إلى تأخر عملية التحول الرقمي وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منه.

ترى المبحوثة بأن هناك مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة في الجامعة وهذا يسلط الضوء على التحديات الاقتصادية التي تعيق عملية التحول الرقمي، فتطبيق الرقمنة يتطلب استثمارات

كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية مثل شراء الأجهزة والبرمجيات وتطوير الشبكات وتوفير الصيانة والدعم الفني المستمر.

بالإضافة إلى ذلك قد تحتاج الجامعة إلى تخصيص ميزانيات لتدريب الموظفين والأساتذة والطلاب على استخدام التقنيات الرقمية وتطوير المحتوى الرقمي التعليمي والبحثي.

وعندما تعاني الجامعة من قيود مالية، فإن ذلك يؤدي إلى تأخير أو حتى إلغاء بعض مشاريع الرقمنة، ويقلل من جودة التنفيذ للمشاريع القائمة ويحد من قدرة الجامعة على الاستفادة الكاملة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية في طوير التعليم والبحث العلمي والخدمات الإدارية.

وترى المبحوثة أن أبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة هي ضعف الوعي الأمني بين المستخدمين حيث يعد نقص الوعي الأمني لدى الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس من أهم الثغرات التي تستغلها التهديدات السيبرانية للاختراق أنظمة الجامعة والوصول إلى بياناتها الحساسة فعندما يكون المستخدمون غير مدركين لمخاطر التصيد الاحتيالي أو كلمات المرور الضعيفة أو مشاركة المعلومات الحساسة عبر قنوات غير آمنة، أو عدم تحديث البرامج بانتظام فإنهم يصبحون نقاط ضعف سهلة الاستغلال هذا النقص في الوعي الأمني يزيد بشكل كثير من احتمالية وقوع حوادث اختراق البيانات وفقدان المعلومات الهامة ونجعل الجهود و الاستثمارات في الأنظمة الأمنية المتقدمة أقل فعالية، مما يستدعي ضرورة إطلاق حملات توعية وتدريب مستمرة لرفع مستوى الوعي الأمني لدى جميع أفراد المجتمع الجامعي.

ترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسسي يؤثر على تطبيق الرقمنة، أجابت المبحوثة بضعف التمويل وقلة الموارد بالإضافة إلى قلة التدريب والدعم الفني فعندما تفتقر الجامعة إلى دعم مؤسسي قوي لجهود الرقمنة فإن ذلك يترجم بشكل مباشر إلى ضعف التمويل المخصص للمشاريع الرقمية مما يحد من القدرة على توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من أجهزة وبرمجيات وشبكات متطورة، كما يؤدي نقص الدعم المؤسسي إلى قلة الموارد البشرية والتقنية المتخصصة في إدارة وتنفيذ هذه المشاريع بكفاءة والأكثر من ذلك فإن غياب هذا الدعم ينعكس سلبا على توفير برامج التدريب الضرورية لتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية والطلاب على استخدام الأدوات الرقمية بفعالية، بالإضافة إلى قلة الدعم الفني اللازم لحل المشكلات التقنية وضمان استمرارية عمل الأنظمة الرقمية ونتيجة لهذه العوامل المتضافرة يصبح

تطبيق الرقمنة عملية بطيئة وغير متكاملة وتفقد الجامعة فرصا كبيرة لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي والخدمات الإدارية.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

ترى المبحوثة أن الآليات المقترحة لتطوير البنية التحتية الرقمية هي تحسين استدامة التكنولوجيا وتطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية، تحسين استدامة التكنولوجيا يشير إلى ضورة بناء بنية تحتية رقمية قادرة على الصمود على المدى الطويل سواء من الناحية البيئية عبر تفكير استهلاك الطاقة والموارد ومن الناحية الاقتصادية عبر اختيار حلول فعالة من حيث التكلفة وقابلة للتطوير، هذا يشمل أيضا ضمان تحديث الأنظمة والأجهزة بشكل مستمر لضمان كفاءتها وأمنها، أما تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية فهو يمثل الركيزة الأساسية لضمان الاستفادة القصوى من هذه البينة التحتية، فوجود بينة رقمية متطورة لا يكفي وحده بل يجب أن يكون هناك كوادر بشرية قادرة على استخدامها وتطويرها وصيانتها، هذه البرامج التدريبية يجب أن تستهدف مختلف فئات المجتمع من المستخدمين العاديين إلى المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات لضمان نشر الوعي الرقمي وتعزيز الابتكار والإنتاجية.

وترى المبحوثة أنه يمكن تحسين مهارات كل من الطلبة والأساتذة والموظفين لاستخدام الرقمنة بفعالية من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة كآلية لتحسين مهارات الطلبة والأساتذة والموظفين هذه البرامج المتخصصة تضمن تلبية الاحتياجات المختلفة لكلك فئة مستهدفة بالنسبة للطلبة، يمكن أن ترتكز البرامج على تطوير مهارات البحث الرقمي والتعامل مع المنصات التعليمية الالكترونية، واستخدام الأدوات الرقمية في إعداد العروض التقديمية والمشاريع، أما بالنسبة للأساتذة فيمكن أن تضمن البرامج التدريب على استخدام أدوات التدريب الرقمية التفاعلية وتصميم محتوى تعليمي رقمي مبتكر وتقنيات التقييم الالكتروني وبالنسبة للموظفين يمكن أن ترتكز البرامج على تحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الإدارية الرقمية، وأدوات التواصل والتعاون عبر الأنترنت، وبرامج البيانات.

ترى المبحوثة أنه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة من دمج بالابتكار في المناهج الدراسية حيث يمثل هذا الأخير خطوة استراتيجية تهدف إلى بناء جيل من الطلاب يمتلكون مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على إيجاد حلول جديدة مما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع متطلبات

سوق العمل المتغير كما أن تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا يعكس وعيا بأهمية اشراك جميع أطراف العملية التعليمية في التطوير التقني، ويشير إلى ضرورة خلق مناخ جامعي يشجع على استخدام الأدوات التكنولوجية في التعليم والبحث العلمي، هذا التوجه يدعم التحول نحو جامعة ذكية تتبنى الابتكار كقيمة أساسية في أنظمتها وممارستها اليومية.

تؤكد المبحوثة ضرورة دمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية في العملية التعليمية وهذا يعكس رؤية واعدة للتعليم دمج هذه التقنيات يحمل في طياته إمكانات هائلة لتحويل طرق التدريس والتعلم، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوفر تجارب تعليمية مخصصة تتناسب مع احتياجات وقدرات كل طالب على حدة، وتقديم دعم فردي وتغذية راجعة فورية اما التحليلات الذكية فتتيح للمعلمين والمؤسسات التعليمية الحصول على رؤى معمقة حول أداء الطلاب وفعالية المناهج مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين جودة التعليم.

ترى المبحوثة أن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي، وتكمن مساهمة هذه الشراكات حسب رأيها في: تحسين البنية التحتية ودعم الابتكار وزيادة الاعمال وتقديم برامج تدريبية.

ترى المبحوثة أن تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية كأولويات ورقمية لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي يعكس فهما عميقا للأسس اللازمة لتحقيق هذا الهدف فبدون بنية تحتية رقمية قوية وموثوقة مثل شبكات أنترنت عالية السرعة وأنظمة معلومات متكاملة وآمنة يصبح من الصعب تطبيق أي مبادرات رقمية أخرى تهدف إلى تحسين الحوكمة، هذه البينة التحتية هي الأساس التي تستند إليه عمليات الإدارة واتخاذ القرارات وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبينها وبين الجهات الخارجية، اما تطوير المهارات الرقمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي لمن فيهم القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين، فهو أمر بالغ الأهمية لضمان القدرة على الاستفادة القصوى من هذه البينة التحتية الرقمية. فالحوكمة الرقمية الفعالة تتطلب كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البرامج على تحسين مهاراتهم في استخدام الأنظمة الإدارية الرقمية، وأدوات التواصل والتعاون عبر الانترنت وبرامج تحليل البيانات.

ترى المبحوثة أنه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة من خلال دمج الابتكار في المناهج الدراسية حيث يمثل هذا الأخير خطوة استراتيجية تهدف إلى بناء جيل من الطلاب يمتلكون

مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على إيجاد حلول جديدة مما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع متطلبات سوق العمل المتغير، كما ان تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا يعكس وعيا بأهمية إشراك جميع أطراف العملية التعليمية في التطوير التقني، ويشير إلى ضرورة خلق مناخ جامعي يشجع على استخدام الأدوات التكنولوجية في التعليم والبحث العلمي، هذا التوجه يدعم التحول نحو جامعة ذكية تتبنى الابتكار كقيمة أساسية في أنظمتها وممارستها اليومية.

تؤكد المبحوثة ضرورة دمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية في العملية التعليمية وهذا يعكس رؤية واعدة للتعليم، دمج هذه التقنيات يحمل في طياته إمكانات هائلة لتحويل طرق التدريس والتعلم، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يوفر تجارب تعليمية مخصصة تتناسب مع احتياجات وقدرات كل طالب على حدة، وتقديم دعم فردي وتغذية راجعة فورية، اما التحليلات الذكية، فتتيح للمعلمين والمؤسسات التعليمية الحصول على رؤى معمقة حول أداء الطلاب وفعالية المناهج مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين جودة التعليم.

ترى المبحوثة أن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي، وتكمن مساهمة هذه الشراكات حسب رأيها في: تحسين البنية التحتية ودعم الابتكار وزيادة الاعمال وتقديم برامج تدريبية.

ترى المبحوثة أن تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية كأولويات رقمية لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي يعكس فهما عميقا لأسس اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فبدون بنية تحتية رقمية قوية وموثوقة مثل شبكات الأنترنت عالية السرعة وأنظمة معلومات متكاملة وآمنة يصبح من الصعب تطبيق أي مبادرات رقمية أخرى تهدف إلى تحسين الحوكمة، هذه البنية التحتية هي الأساس التي تستند إليه عمليات الإدارة واتخاذ القرارات وتبادل المعلومات داخل المؤسسة وبينها وبين الجهات الخارجة، أما تطوير المهارات الرقمية للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، بمن فيهم القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين، فهو أمر بالغ الأهمية لضمان القدرة على الاستفادة القصوى من هذه البنية التحتية الرقمية، فالحوكمة الرقمية الفعالة تتطلب كوادر مؤهلة قادرة على الأدوات والأنظمة الرقمية بكفاءة وفهم البيانات وتحليلها للاتخاذ قرارات مستنيرة وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة عبر المنصات الرقمية، بالتالي فإن

التركيز المتزامن على تطوير البنية التحتية والمهارات الرقمية يمثل استراتيجية متكاملة لتعزيز حوكمة رشيدة وفعالة في مؤسسات التعليم العالي.

5- تحليل بيانات المقابلة الخامسة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

تُعد المبحوثة، وهي أستاذة جامعية تبلغ من العمر 40 سنة وتشغل رتبة أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف، من الكفاءات الأكاديمية ذات الخبرة الواسعة، حيث تمتد خبرتها إلى 16 سنة في مجال التعليم العالي. ويمنحها هذا المسار المهني الطويل إلمامًا عميقًا بطبيعة العمل الجامعي ومتطلباته البيداغوجية والبحثية، وهو ما يجعل مشاركتها في هذا البحث حول الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي ذات أهمية كبيرة، إذ تمثل رؤيتها انعكاسًا لتجربة ميدانية واقعية تساعد على فهم التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية.

المحور الثاني: مساهمة االرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة أن الكمبيوتر هو الأداة الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة، هذا يشير إلى الدور المركزي والأساسي الذي يلعبه الحاسوب في تسيير مختلف جوانب العمل الجامعي، من المحتمل أن هذا الاستخدام الواسع يشمل مهام متنوعة مثل ادخال البيانات ومعالجتها، التواصل الالكتروني بين الأفراد والأقسام، غدارة الوثائق والسجلات، الوصول إلى المعلومات والموارد الرقمية، وتنفيذ بعض العمليات المتخصصة المتعلقة بالشؤون الأكاديمية والإدارية، هذه الرؤية تسلط الضوء على اعتماد الجامعة على البينية التحتية الحاسوبية في سير عملها اليومي، مما يعكس أهمية الكفاءة الرقمية للموظفين والطلاب على حد السواء ويبرز التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات التعليمية الحديثة.

ترى المبحوثة أن الأدوات الرقمية تلعب دورا حيويا في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة حيث يتم استخداماه بشكل أساسي في مجالين مهمين هما تقييم الأداء الالكتروني وإدارة الحضور والاجازات، حيث يعكس تقييم الأداء الالكتروني تحولا نحو استخدام المنصات الرقمية لتقييم أداء الموظفين بشكل أكثر كفاءة وشفافية مما يتيح جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع وأكثر شمولية وربما يتضمن ذلك نماذج تقييم رقمية، ومتابعة الأهداف، وتقييم الملاحظات الكترونيا، أما إدارة الحضور والاجازات رقميا فتساهم

في تبسيط وتسهيل عمليات تسجيل الحضور والانصراف، وتقديم طلبات الإجازات والموافقات عليها الكترونيا، مما يقلل من الأعمال الورقية ويحسن من دقة البيانات ويوفر الوقت والجهد لكل من الموظفين وإدارة الموارد البشرية.

وتصرح المبحوثة أن للرقمنة دورا محوريا في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال ثلاث ركائز أساسية: أولا جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع يمكن الإدارة من الحصول على معلومات دقيقة وحديثة بسرعة فائقة، مما يقلل من الاعتماد على الطرق التقليدية البطيئة ويسرع من عملية فهم الوضع الراهن وتحديد الاتجاهات، ثانيا التواصل الفعال والتعاون الذي تتيحه الأدوات الرقمنة يسهل تبادل المعلومات والآراء بين مختلف الأطراف المعنية بصنع القرار، سواء كانوا داخل الجامعة أو خارجها، مما يؤدي إلى قرارات أكثر استنارة وشمولية وأخيرا زيادة الشفافية الناتجة عن رقمنة العمليات والإجراءات تساهم في بناء الثقة وتعزيز المسائلة، حيث يصبح الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات وعمليات اتخاذها أكثر سهولة ووضوحا لجميع أصحاب المصلحة.

وترى المبحوثة ان الرقمنة تساهم في دعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة بشكل كبير من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، يعني هذا أن استخدام الأدوات والأنظمة الرقمية يؤدي إلى تبسيط وأتمتة العديد من العمليات المالية الروتينية، فبدلا من الاعتماد على الإجراءات اليدوية التي تستغرق وقتا طويلا وتكون عرضة للأخطاء، تتيح الرقمنة إمكانية إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر، وكذلك تقليل التكاليف يتحقق هذا التوفير في النفقات عبر عدة آليات ناتجة عن التحول الرقمي أولا: يقلل الاعتماد على المستندات الورقية وطباعتها وتخزينها وأرشفتها مما يوفر تكاليف الورق والأحبار والمسحات المخصصة للأرشيف، ثانيا: تساهم أتمتة العمليات المالية مثل معالجة الفواتير والمدفوعات في تقليل الأخطاء البشرية التي قد تؤدي إلى خسائر مالية، وتسريع الإجراءات مما يقلل من الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين للأداء هذه المهام الروتينية.

تؤكد المبحوثة على فعالية الأنظمة الرقمية المستخدمة في إنجاز العمليات الإدارية، ويحدد مصدر هذه الفعالية في جانبين رئيسيين، أولهما متابعة المشاريع أو خطط العمل، حيث تتيح الأنظمة الرقمية أدوات متقدمة لتتبع التقدم المعزز في المشاريع ومراقبة المهام والجداول الزمنية وتحديد العقبات المحتملة في وقت مبكر، مما يساهم في ضمان انجاز المشاريع بكفاءة وفي الوقت المحدد، أما الجانب

الثاني وهو تقليل الوقت المستغرق للإنجاز العمليات الإدارية، فيعكس قدرة الأنظمة الرقمية على أتمتة العديد من المهام الروتينية وتسريع تدفق المعلومات والموافقات وتقليل الحاجة إلى الإجراءات الورقية المعقدة، مما يوفر وقت وجهد الموظفين ويحسن من سرعة انجاز الأعمال الإدارية بشكل عام.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تنفي المبحوثة أن الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة، وهذه حسب وجهة نظرها قد تكون مبنية على تجربة شخصية أو بيئة تعليمية لم توظف فيها هذه الأدوات بشكل فعال.

فقد يشير رفضها إلى وجود عوائق مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو غياب التدريب الكافي للأساتذة على استخدام هذه الوسائل، أو حتى إلى افتقار التفاعل الرقمي للجانب الإنساني والحواري الذي توفره اللقاءات المباشرة.

وتنفي المبحوثة بأن ليس هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا في التعليم، وهي ترى يمكن أن تعكس هذا واقعا تعليميا لم توظف فيه التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق نتائج تعليمية ملموسة، قد يشير هذا إلى أن استخدام التكنولوجيا اقتصر على جوانب شكلية أو تنظيمية دون أن يحدث فرقا حقيقا في طرق التدريس أو في تفاعل الطلاب مع المحتوى، كما يمكن أن يعبر عن عدم وجود تقييم واضح لمدى تأثير التكنولوجيا على التحصيل، أو عن فجوة بين الإمكانات التي توفرها الأدوات الرقمية وبين الطريقة التي يتم توظيفها بها، داخل الصف.

ترى المبحوثة أن عملية الرقمنة لم تساهم بشكل فعال في توفير التعليم المدمج وهذا الرأي قد يعكس وجود تحديات عملية واجهت تطبيق هذا النموذج التعليمي، على سبيل المثال ربما لم تكن البنية التحتية الرقمية كافية لدعم الدمج السلس بين التعليم عن بعد والحضوري سواء من حيث توفر الأنترنت أو الأجهزة الازمة للطلاب والمعلمين بالإضافة إلى ذلك قد تكون هناك صعوبات في تصميم محتوى تعليمي يراعي طبيعة التعليم المدمج ويحقق التفاعل المطلوب بين الطلاب والمعلمين في كلا النمطين من جهة أخرى قد تشير إجابة المبحوثة إلى ان التدريب المقدم للمعلمين لم يكن كافيا لتمكينهم من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية ودمجها في استراتيجيات التدريس الخاصة بهم، مما أثر سلبا على جودة تجربة التعلم المدمج.

ترى المبحوثة أن الجوانب الإيجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية هي تسهيل الوصول إلى المواد الدراسة، ودعم التعلم الذاتي والمستقل، حيث يمثل تسهيل الوصول إلى المواد الدراسية ميزة محورية، حيث تتيح المنصات الرقمية للطلاب إمكانية الوصول إلى مصادر تعليمية متنوعة وغنية في أي وقت ومن أي مكان، هذا يكسر الحواجز الجغرافية والزمنية التي كانت تحد من الوصول إلى المعرفة ويمنح المتعلمين مرونة أكثر في تنظيم عملية تعلمهم من جهة أخرى فإن دعم التعلم الذاتي والمستقل يعد من أبرز فوائد الرقمنة، فالأدوات الرقمية والمنصات التفاعلية توفر للطلاب القدرة على تتبع تقدمهم واختيار المواد التي تناسب احتياجاتهم ومستوياتهم، والتعلم بالسرعة التي تناسبهم، كما تشجعهم على البحث والاستكشاف بشكل مستقل، وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات والتفكير النقدي، مما يعزز لديهم المسؤولية تجاه تعلمهم ويجعلهم أكثر فعالية في بناء معارفهم.

ترى المبحوثة أن فكرة إحلال التعليم الرقمي محل التعليم التقليدي يعكس وجهة نظر واقعية تأخذ في الاعتبار الجوانب الفردية التي يقدمها كل نمط من أنماط التعليم، ففي حين يوفر التعليم الرقمي مرونة الوصول والموارد المتنوعة وامكانيات التعلم الذاتي، يظل التعليم التقليدي يحتفظ بميزة التفاعل البشري المباشر بين المعلم والمتعلمين وبين الطلاب أنفسهم. هذا التفاعل الحيوي يلعب دورا هاما في بناء العلقات الاجتماعية وتنمية المهارات الشخصية وتقديم الدعم العاطفي والتوجيه المباشر الذي قد يصعب تعويضه بشكل كامل عبر الوسائل الرقمية.

وترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في دعم البحث العلمي داخل الجامعة من خلال محوريين أساسيين أولا: تعزيز التعاون بين الباحثين حيث تتيح الأدوات والمنصات للباحثين من مختلف التخصصات والمواقع الجغرافية التواصل والتفاعل وتبادل الأفكار والنتائج بسهولة وفاعلية، ثانيا: تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية وهو جانب بالغ الأهمية توفر المكتبات الرقمية وقواعد البيانات الالكترونية والمحلات العلمية المتاحة عبر الأنترنت للباحثين إمكانية الوصول الفوري والشامل إلى أحدث الدراسات والأبحاث والبيانات من جميع أنحاء العالم، هذا يقلل من الوقت والجهد اللازمين للبحث عن المعلومات ويمكن الباحثين من بناء أسس قوية لأبحاثهم والاستفادة من المعرفة المتراكمة في مجالاتهم، مما يدفع عجلة الاكتشاف والابتكار.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

أكدت المبحوثة بأن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي ضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره وقلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي، كأبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة يعكس تحديات بنيوية أساسية، فضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره يشكل عائقا كبيرا أمام الاستفادة الكاملة من الأدوات والمنصات الرقمية، حيث يعيق الوصول السلس إلى الموارد عبر الأنترنت ويؤثر سلبا على جودة الاتصال في المحاضرات الافتراضية والأنشطة التفاعلية ويبطئ عملية تبادل البيانات والبحوث، أما قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي، سواء بالنسبة للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس، فيمثل فجوة رقمية تحد من قدرة الجميع على المشاركة الفعالة في البيئة الرقمية، عدم امتلاك الأجهزة الكافية أو المناسبة للمواصفات المطلوبة يعيق الوصول إلى التطبيقات والبرامج الضرورية، ويقلل من إمكانية الاستفادة من الميراث المتقدمة التي توفرها الرقمنة في التعليم والبحث العلمي.

وتنفي المبحوثة بأن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة وربما المبحوثة ترى بأن هناك إدراكا متزايدا للأهمية الرقمنة وفوائدها في تطوير العملية التعليمية والإدارية والبحثية داخل الجامعة، وبالتالي لا يوجد مستوى ملحوظ من المقاومة، قد يعكس هذا أيضا وجود جهود فعالة من قبل إدارة الجامعة في تهيئة البيئة المناسبة لتبني التقنيات الرقمية وتذليل العقبات المحتملة، مما يقلل من فرص ظهور مقاومة كبيرة.

تؤكد المبحوثة بأن الجامعة تتبع برامج تكوينية لغرض التدريب على استخدام التقنيات الرقمية وهذا يشير إلى وعي المؤسسة بأهمية بناء قدرات أعضائها في هذا المجال، يدل هذا على سعي الجامعة لتأهيل الكادر الأكاديمي والإداري للتعامل بفعالية مع الأدوات والمنصات الرقمية المختلفة التي أصبحت جزءا لا يتجزأ من العملية التعليمية والإدارية والبحثية الحديثة.

ترى المبحوثة أن الأثار السلبية لنقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية هي مقاومة التغيير وصعوبة التكييف، حيث يشعر الأفراد بعدم الارتياح أو الثقة في التعامل مع التقنيات الجديدة لعدم امتلاكهم المعرفة والمهارات اللازمة، هذا الخوف من المجهول وصعوبة الانتقال من الطرق التقليدية إلى الرقمية يعيق عملية تبني الرقمنة بشكل فعال، من جهة أخرى يسبب نقص التدريب بشكل مباشر في

انخفاض جودة البحث والتعليم الرقمي، فعندما يفتقر الباحثون وأعضاء هيئة التدريس إلى المهارات اللازمة للاستخدام الأدوات الرقمية المتاحة بكفاءة، فإن قدرتهم على الوصول إلى المصادر المتقدمة وتحليل البيانات بشكل فعال وتصميم محتوى تعليمي رقمي مبتكر وجذاب تتأثر سلبا، هذا يؤدي في النهاية إلى تراجع مستوى المخرجات البحثية وجودة العملية التعليمية الرقمية، مما يضعف الأهداف المرجوة من التحول الرقمي في الجامعة.

تنفي المبحوثة فيما يتعلق بمواجهة الجامعة لمشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة تشير إلى وضع مالي مستقر نسبيا يسمح للجامعة بتخصيص الموارد اللازمة لهذه المشاريع، قد يعكس هذا وجود أولويات واضحة لدى إدارة الجامعة تجاه الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطبيقاتها المختلفة، مع تخصيص ميزانيات كافية لتغطية تكاليف الأجهزة والبرمجيات والتدريب والصيانة، هذا السيناريو الإيجابي يمكن أن يساهم بشكل كبير في تسريع وتيرة التحول الرقمي داخل الجامعة وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية والبحثية والإدارية على حد سواء.

ترى المبحوثة أن أبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة هي الهجمات السيبرانية والاختراقات ومشاكل النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات كأبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة يسلط الضوء على جوانب حيوية في الأمن الرقمي، فمن جهة تمثل الهجمات السيبرانية والاختراقات تهديدا مستمرا ومتزايدا للمؤسسات الأكاديمية، حيث يسعى المخترقون إلى الوصول غير المصرح به إلى البيانات الحساسة مثل معلومات الطلاب والموظفين والأبحاث، مما قد يؤدي إلى سرقتها أو تلفها أو استخدامها بشكل ضار، من جهة أخرى تبرز مشاكل النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات كأحد التحديات الهامة في ضمان استمرارية العمل وحماية المعلومات من الفقدان ففي حال وقوع حوادث مثل الأعطال التقنية أو الكوارث الطبيعية أو الهجمات السيبرانية يصبح وجود نظام فعال للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات أمرا بالغ الأهمية للاستعادة العمليات بسرعة وتقليل الأضرار الناجمة عن فقدان المعلومات.

ترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسسة على تطبيق الرقمنة يؤثر بشكل سلس وذلك من خلال ثلاثة جوانب مترابطة، أولا: يؤدي غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي إلى عدم وجود استراتيجية شاملة وأهداف محددة تسير عليها الجامعة في تبني التقنيات الرقمية، ثانيا: يتسبب نقص الدعم المؤسسي بشكل

مباشر في قلة التدريب والدعم الفني المقدم للمستخدمين، فعندما لا تولي المؤسسة اهتماما كافيا لتأهيل الكادر الاكاديمي والإداري على استخدام الأدوات الرقمية وتوفير الدعم التقني اللازم لحل المشكلات التي قد تواجههم، فإن ذلك يؤدي إلى عزوف عن استخدام هذه الأدوات أو استخدامها بشكل غير فعال مما يعيق عملية التحول الرقمي، أخيرا ينتج عن نقص الدعم المؤسسي ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة المستخدمة في الجامعة فعندما لا يكون هناك تخطيط وتنسيق مركزي لضمان توافق الأنظمة وتبادل البيانات بسلاسة بينهما، فإن ذلك يخلق جزرا منعزلة من التقنية ويقلل من الكفاءة والإنتاجية، ويحول دون تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الرقمنة في تبسيط العمليات وتحسين الخدمات.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

فيما يخص سؤالنا عن الآليات المقترحة لتطوير البنية التحتية الرقمية أكدت المبحوثة على تحسين استدامة التكنولوجيا يشير إلى ضرورة التخطيط طويل الأمد لضمان تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري، وتوفير الصيانة اللازمة وإدارة الموارد الرقمية بكفاءة لضمان استمرار عملها بفعالية على المدى الطويل وترى بأن تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية يعد امرا حيويا لتمكين جميع أفراد المجتمع الجامعي من الاستفادة القصوى من البنية التحتية الرقمية، يجب أن تستهدف هذه البرامج مختلف المستويات والاحتياجات بدءا من المهارات الأساسية وصلا إلى المهارات المتقدمة في مجالات مثل الأمن السيبراني وتحليل البيانات أخيرا تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة يمثل خطوة هامة نحو تحقيق أقصى استفادة من الرقمنة في الجامعة يعني هذا إنشاء منصات رقمية موحدة تربط بين مختلف جوانب العملية التعليمية والعمليات الإدارية.

إن الآليتين اللاتان اقترحتهما المبحوثة لتحسين مهارات الطلبة والأساتذة والموظفين في استخدام الرقمنة بفعالية تتكاملان للإنشاء بيئة تعليمية رقمية نشيطة ومستدامة، فمن جهة يمثل تشجيع التعلم المستمر والتحفيز حجز الزاوية في تطوير أي مهارة بما في ذلك المهارات الرقمية، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير فرص متنوعة للتدريب والتطوير المهني، وتقديم حوافز وتقدير للمبادرات الرقمية الناجحة وخلق ثقافة مؤسسية تقدر التعلم والتجريب في مجال التقنيات الرقمية من جهة أخرى، فإن دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية هو مفتاح اكتساب الخبرة العملية وترسيخ المهارات الرقمية، عندما

الأدوات والمنصات الرقمية أكثر طبيعية وفعالية، يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع استخدام الأدوات الرقمية في التواصل وإدارة المحتوى التعليمي، وإجراء البحوث، وتنظيم العمليات الإدارية.

ترى المبحوثة أنه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة من خلال إنشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة وهو ما يوفر بيئة مهيأة لتطوير الأفكار وتحويلها إلى مشاريع تطبيقية كما شددت على أهمية دمج مفاهيم الابتكار ضمن المناهج الدراسية، مما يساهم في تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب منذ المراحل التعليمية الأولى، بالإضافة إلى ذلك رأت ان دعم البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا يعزز من فرص إنتاج المعرفة وتطبيقها في مجالات مختلفة خاصة إذا توفرت الإمكانيات المالية لذلك وأخيرا أكدت على ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية داخل الجامعة مثل شبكات الأنترنت باعتبارها الأساس لتمكين الطلبة والأساتذة من الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الحديثة.

تؤكد المبحوثة على دمج المزيد من التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية) في العملية التعليمية لأنها تدرك لإمكانيات الهائلة التي يمكن أن تقدمها هذه التقنيات في تطوير وتحديث أساليب التدريس والعلم. فالذكاء الاصطناعي يمكن أن يسهم في تخصيصي تجارب التعلم لتناسب احتياجات وقدرات كل طالب على حدة، وتقديم دعم فردي وتغذية راجعة دقيقة، أما التحليلات الذكية فهي قادرة على استخلاص رؤى قيمة من البيانات التعليمية، مما يساعد المعلمين والمؤسسات التعليمية على فهم أعمق لمدى تقدم الطلاب وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وبالتالي اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين المناهج وطرق التدريس.

تؤكد المبحوثة على حاجة الجامعة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي، وتحدد المبحوثة أوجه مساهمة هذه الشراكات في تحسين البنية التحتية ودعم الابتكار وزيادة الأعمال وتقديم برامج تدريبية، وهذا يوضح رؤية شاملة للأهمية هذا التعاون، فتحسين البينة التحتية يشير إلى إمكانية استفادة الجامعة من خبرات شركات التكنولوجيا في تطوير وتحديث شبكات الاتصال والأجهزة والمنصات الرقمية اللازمة لدعم التحول الرقمي، أما دعم الابتكار وزيادة الأعمال فيعكس إمكانية التعاون في تطوير حلول تقنية جديدة تخدم العملية التعليمية والبحثية والإدارية وقد تفتح آفاقا لزيادة الأعمال والمشاريع الناشئة داخل الجامعة وأخيرا فإن تقديم برامج تدريبية من قبل شركات التكنولوجيا يمثل فرصة

قيمة لتزويد الطلاب والأساتذة والموظفين بالمهارات الرقمية الحديثة التي يحتاجونها للتفاعل بفعالية مع البيئة الرقمية المتطورة مما يعزز من جودة التعليم والبحث العلمي والعمل الإداري.

أما بخصوص سؤال ما هي الأولويات الرقمية التي تقترحونها لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي أكدت المبحوثة على تحسين البينة التحتية الرقمية يمثل الأساس الذي تقوم عليه جميع المبادرات الرقمية الأخرى حيث يتضمن توفر الاتصال المستقر والأمن والأجهزة والبرمجيات الازمة لدعم العمليات التعليمية والإدارية والبحثية، أما إنشاء بيئة تعليمية ذكية فيركز على استخدام التقنيات الحديثة لخلق تجارب تعلم تفاعلية وشخصية وجذابة للطلاب، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية في التدريس والتقييم، ويهدف تعزيز ثقافة الابتكار إلى تشجيع تبني التقنيات الجديدة وتجريب أساليب عمل مبتكرة في جميع المبادرات الرقمية الأخرى حيث تضمن توفر الاتصال المستقر والأمن والأجهزة والبرمجيات اللازمة لدعم العمليات التعليمية والإدارية والبحثية، أما إنشاء بيئة تعليمية ذكية فيركز على استخدام التقنيات الحديثة لخلق تجارب تعلم تفاعلية وشخصية وجذابة للطلاب، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية في التدريس والتقييم، ويهدف تعزيز ثقافة الابتكار إلى تشجيع تبني التقنيات الجديدة وتجريب أساليب عمل مبتكرة في جميع جوانب المؤسسة.

بينما يؤكد تطوير المهارات الرقمية على أهمية تأهيل الكادر الأكاديمي والإداري والطلاب على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية، وأخيرا فإن تطوير شراكات استراتيجية يشير إلى ضرورة التعاون مع القطاعات الأخرى مثل شركات التكنولوجيا والمؤسسات البحثية للاستفادة من خبراتهم ومواردهم في دعم التحول الرقمي وتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.

6- تحليل بيانات المقابلة السادسة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

المبحوثة هي أستاذة جامعية تبلغ من العمر 36 عامًا، تشغل رتبة أستاذ محاضر "ب" في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف. بالإضافة إلى مهامها الأكاديمية، تشغل المبحوثة منصب نائب رئيس قسم علم الاجتماع، وهو دور قيادي يسمح لها بالمساهمة في إدارة القسم وتطوير خططه الأكاديمية والإدارية. تمتلك المبحوثة خبرة سنة واحدة في هذا المنصب، حيث تمكنت خلال هذه الفترة من

تعزيز التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس والمساهمة في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية داخل القسم. خبرتها في المجال الأكاديمي وعملها الإداري تعكس التزامها الكبير وتفانيها في دعم تطور قسم علم الاجتماع، مما يجعلها شخصية محورية في دفع مسيرة القسم نحو تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة أن أبرز الأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة العمليات داخل الجامعة هي نظام Progress ومنصة Moodle، ويظهر ذلك تركيز الجامعة على دمج الأنظمة التقنية الحديثة في دعم سير العمل الأكاديمي والإداري، حيث يستخدم نظام Progress في إدارة شؤون الطلاب مثل التسجيل، الدرجات، الخطط الدراسية، مما يساهم في تحسين كفاءة العمل الإداري وسرعة الوصول إلى البيانات، بينما يعد Moodle أداة تعليمية فعالة تدعم التعليم الالكتروني، وتوفر بيئة تفاعلية للتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة من خلال رفع المحاضرات، الاختبارات والأنشطة التعليمية المختلفة ويعكس استخدام هذين النظامين توجه الجامعة نحو التحول الرقمي وتعزيز جودة العملية التعليمية والإدارية.

صرحت المبحوثة على وجود جانبين حيويين للاستخدام الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالجامعة وهما التواصل الداخلي والتحفيز، فبالفعل تتيح المنصات الرقمية قنوات اتصال فورية وفعالة بين مختلف أفراد الهيئة التدريسية والإدارية، مما يعزز من تبادل المعلومات، وتسهيل التعاون وسرعة اتخاذ القرارات أما بالنسبة للتحفيز فالأدوات الرقمية تقدم إمكانيات متنوعة لتقدير جهود الموظفين ومكافأتهم سواء كان ذلك من خلال أنظمة رقمية للمكافآت والتقدير او عبر تسليط الضوء على الإنجازات عبر المنصات الداخلية أو حتى من خلال توفير فرص للتطوير المهني والتدريب عبر الأنترنت.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تسهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين مختلف الأطراف وبالإضافة إلى تحسين إدارة الوقت ويشير ذلك إلى أن الأدوات الرقمية تمكن الإداريين من تبادل المعلومات والآراء بسرعة وسهولة، مما يقلل من الفجوات في التواصل ويزيد من دقة المعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار، كما تعزز هذه الأدوات روح العمل الجماعي من خلال توفير منصات مشتركة للتخطيط والمتابعة، مما يسرع في التوصل إلى قرارات مبنية على توافق وتنسيق فعال، أما على مستوى الوقت، فالرقمنة تساهم في تسريع الوصول إلى البيانات وتحليلها، مما يختصر المدة اللازمة لاتخاذ القرارات ويزيد من كفاءتها وفعاليتها في السياق المؤسسي.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تسهم بشكل مباشر في تسهيل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة، وهذا ما يعكس أهمية التكنولوجيا في تعزيز كفاءة الإدارة المالية، إذ تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول السريع إلى البيانات المالية وتحليلها بشكل دقيق ومنظم مما يساعد المسؤولين على تقييم الوضع المالي واتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب.

تؤكد المبحوثة بأن الأنظمة الرقمية المتبعة للإنجاز العمليات الإدارية فعالة حيث تكمن فعاليتها في تقليل الوقت المستغرق للإنجاز العمليات الإدارية وهذا ما يدل على أن الرقمنة ساعدت في تسريع الإجراءات الإدارية التي كانت في السابق تستغرق وقت أطول عند إنجازها يدوي، كما أن هذا التحول الرقمي ساهم في تبسيط سير العمل، وتقليل التكرار والازدواجية، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقصر وهو ما يعزز من فاعليه الأداء المؤسسي بشكل عام.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تؤكد المبحوثة على أن الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة، فالأدوات الرقمية تفتح آفاقا واسعة للتواصل تتجاوز حدود قاعات المحاضرات وساعات العمل المكتبية التقليدية، يمكن للمنصات التعليمية الرقمية أن توفر قنوات تفاعلية متنوعة، مما تتيح للطلاب طرح الأسئلة والحصول على التوضيحات بشكل أسرع وأكثر مرونة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للأدوات الرقمية ان تسهل عملية تبادل المواد التعليمية والملاحظات وتشجيع التعاون بين الطلاب أنفسهم تحت إشراف الأستاذ، مما يخلق بيئة تعليمية أكثر ديناميكية وتشاركية. هذا التفاعل المعزز يساهم في تعميق فهم الطلاب للمادة الدراسية، وتقوية العلاقة بينهم وبين الأساتذة، وبالتالي تحسين جودة العملية التعليمية بشكل عام.

تؤكد المبحوثة بأنه ليس هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا وهذا يعني أن المبحوثة لاحظت تحسنا في جوانب معينة مثل زيادة الدافعية للتعلم، الوصول إلى مصادر معلومات أوسع وأكثر تنوعا او حتى تطوير مهارات التعلم الذاتي والتعاوني من خلال الأدوات الرقمية.

ترى المبحوثة أن عملية الرقمنة ساهمت إلى حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال ولكن فعاليتها لا تزال غير مكتملة أو تواجه بعض القيود، فمن ناحية تساهمت الأدوات والمنصات الرقمية في

توفير محتوى تعليمي متنوع ومرن يمكن الوصول إليه عن بعد. مما يمثل جزءا أساسي من التعليم المدمج، كما سهلت الرقمنة التواصل والتفاعل بين المعلمين خارج الفصول الدراسية التقليدية، من ناحية أخرى، قد يشير هذا الرد إلى وجود تحديات تحد من الفعالية الكاملة للرقمنة في هذا السياق، قد تتضمن هذه التحديات قضايا تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية مثل ضعف الاتصال بالأنترنت أو نقص الأجهزة اللازمة للوصول إلى الموارد الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك تحديات تتعلق بمهارات المعلمين والمتعلمين في استخدام الأدوات الرقمية بفعالية، أو صعوبات في تصميم أنشطة تعليمية تدمج بشكل سلسل بين التعليم الحضوري والتعليم عن بعد.

ترى المبحوثة ان الجوانب الإيجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية هي تسهيل الوصول إلى المواد الدراسة، وتحسين جودة العروض التقديمية والمحتوى التعليمي، فتسهيل الوصول إلى المواد الدراسية يفتح آفاقا واسعة امام المتعلمين، إذ يمكنهم الولوج إلى الكتب والمقالات ومقاطع الفيديو التعليمية وغيرها من المصادر الغنية بالمعلومات غي أي وقت ومن أي مكان، أما تحسين جودة العروض التقديمية والمحتوى التعليمي، فهو يساهم بشكل مباشر في جعل عملية التعلم أكثر جاذبية وفعالية فالأدوات الرقمية تتيح إمكانية دمج الوسائط المتعددة مثل الصور ومقاطع الفيديو والرسوم المتحركة بطرق مبتكرة، مما يجعل المحتوى أكثر تفاعلية ويسهل فهمه واستيعابه.

ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي لا يمكن ان يحل محل التعليم التقليدي، وهذا يرجع بشكل أساسي إلى أهمية التفاعل الأساسي المباشر الذي يوفره التعليم التقليدي.هذا التفاعل يعزز المهارات الاجتماعية والعاطفية، ويتيح الحصول على ردود فعل فورية وتوجيه شخصي يصعب تكراره رقميا، بالإضافة إلى ذلك البيئة التعليمية المادية توفر تجارب حسية وموارد متخصصة تساهم في تعلم أعمق وتكوين شعور بالانتماء للمجتمع التعليمي، وهذا ما يصعب تحقيقه بشكل كامل عبر الأنترنت.

ترى المبحوثة ان الرقمنة تحدث تحولا جذريا في دعم البحث العلمي داخل الجامعة من خلال محوريين أساسين، أولا تسريع عمليات البحث والتجارب العلمية يتم عبر استخدام الأدوات والبرمجيات الرقمية المتطورة في تحليل البيانات الضخمة وهو ما يشير إلى أن الأدوات الرقمية أصبحت عنصرا فعالا في تسهيل خطوات البحث وتوفير الوقت والجهد، ثانيا: تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية يتم من

خلال المكتبات الرقمية والمجلات الالكترونية التي تتيح للباحثين الوصول إلى أحدث الدراسات والأبحاث والمعلومات ذات الصلة بمجالاتهم بسهولة وسرعة في أي مكان وفي أي وقت.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية:

ترى المبحوثة أن هناك مشكلتان تقنيتان رئيسيتان تعيقان تطبيق الرقمنة في الجامعات، أولا: ضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره يشكل عائقا كبيرا أمام الاستفادة الكاملة من الأدوات والموارد الرقمية وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى إحباط المستخدمين وتقليل كفاءة العمليات الرقمية، ثانيا: قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة بالاستخدام الرقمي يمثل تحديا آخر، فلكي يتم تطبيق الرقمنة بفعالية يحتاج الطلاب وأعضاء هيئة التدريس إلى أجهزة حواسيب محمولة أو لوحية حديثة بمواصفات قادرة على تشغيل البرامج والتطبيقات الرقمية بكفاءة.

تنفي المبحوثة بأن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة ويمكن تفسير هذا بأن الجامعة قد أدركت بالفعل المزايا العديدة للرقمنة في تطوير التعليم والبحث العلمي والغدارة الجامعية، وقد ترى المبحوثة أن هناك اقبالا وتفهما متزايدة للأهمية تبني التقنيات الرقمية لتعزيز الكفاءة والوصول والابتكار داخل المؤسسة الجامعية.

تؤكد المبحوثة على أن الجامعة تتبع برامج تكوينية مخصصة لتدريب الطلاب والموظفين على استخدام التقنيات الرقمية، مما يعكس إدراك المؤسسة التعليمية للأهمية اكساب منتسبيها المهارات الرقمية اللازمة لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، كما يعمل على تأهيل الخريجين بشكل أفضل لسوق العمل الذي يعتمد بشكل متزايد على الأدوات والمنصات الرقمية.

ترى المبحوثة أن نقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء وكذلك ضعف الاستفادة من الميزات المقدمة، فعندما يفتقر المستخدمون إلى التدريب الكافي تنخفض إنتاجيتهم المقدمة، فعندما يفتقر المستخدمون إلى التدريب الكافي تنخفض إنتاجيتهم بشكل ملحوظ إذ يستغرقون وقتا أطول للإنجاز المهام وقد يعتمدون على طرق يدوية أو غير فعالة بدلا من الاستفادة الإمكانيات الرقمية المتاحة، ويترتب على ذلك حتما زيادة في الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم لوظائف الأدوات أو إدخال البيانات بشكل غير صحيح علاوة على ذلك يؤدي نقص التدريب إلى ضعف

كبير من الاستفادة من الميزات المتقدمة التي تقدمها هذه الأدوات، فبدلا من تسخير كامل قدرات البرنامج أو التطبيق يقتصر استخدام الموظفين على الوظائف الأساسية فقط، مما يقلل من العائد على الاستثمار في هذه التقنيات ويعيق تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والابتكار.

تؤكد المبحوثة على أن الجامعة تواجه مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة بشكل واضح فالمشاريع الرقمية بطبيعتها تتطلب استثمارات كبيرة في البينة التحتية التقنية، وتطوير البرمجيات وتوفير الأجهزة الازمة بالإضافة إلى تدريب الكوادر على استخدام هذه التقنيات وعندما تعاني الجامعة من ضغوط مالية يصبح تخصيص الموارد اللازمة لهذه المشاريع تحيا حقيقا قد يؤدي ذلك إلى تباطىء وتيرة التنفيذ، أو تقليص نطاق المشاريع الطموحة أو حتى تأجيل بعضها بشكل كامل.

ترى المبحوثة أن أبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل هي ضعف الوعي الأمني بين المستخدمين فبغض النظر عن قوة الأنظمة الأمنية والتقنيات المتطورة التي قد تتبناها الجامعة، يطل العنصر البشري نقطة ضعف محتملة إذ لم يكن لديه الإدراك الكافي للمخاطر الأمنية وكيفية التعامل معها، ويمكن أن يتجلى هذا الضعف في صور متعددة مثل: الوقوع ضحية لرسائل التصيد الاحتيالي، أو استخدام كلمات مرور ضعيفة وسهلة التخمين أو حتى الإهمال في التعامل مع الأجهزة والبيانات الحساسة، هذا النقص في الوعي الأمني يجعل المستخدمين أنفسهم بغير قصد ثغرات يمكن للمهاجمين استغلالها للوصول إلى الأنظمة والمعلومات السرية، مما يستدعي ضرورة إعطاء أولوية قصوى لبرامج التوعية والتدريب المستمرة لجميع أفراد مجتمع الجامعة.

من جهة أخرى، تشكل مشاكل النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات تهديدا ففي حال وقوع حوادث فقدان البيانات نتيجة لهجمات الكترونية أو أعطال فنية أو أخطاء بشرية يصبح عدم وجود احتياطية حديثة وموثوقة وآليات استعادة فعالة كارثة حقيقية تؤدي إلى ضياع معلومات قيمة وجهود كسره وتعطيل العمليات الأساسية للجامعة للفترات طويلة وبالتالي فإن تعزيز الوعي الأمني وتطوير استراتيجيات قوية للنسخ الاحتياطي واستعادة البيانات يمثلان أولوية قصوى لحماية أصول الجامعة المعلوماتية.

تأكيد المبحوثة على قلة التدريب والدعم الفني كنتيجة لنقص الدعم المؤسسي يوضح بشكل مباشر كيف يعيق هذا النقص عملية تطبيق الرقمنة في الجامعة، فبدون دعم مؤسسي قوي ومستدام يصبح من الصعب تخصيص الموارد الكافية لتوفير برامج تدريب شاملة تمكن أعضاء هيئة التدريب والموظفين

والطلاب من اكتساب المهارات اللازمة للاستخدام الأدوات والأنظمة الرقمية بكفاءة، وبالمثل يؤدي نقص الدعم المؤسسي إلى ضعف في توفير الدعم الفني اللازم لحل المشكلات التقنية التي قد تنشأ أثناء استخدام هذه الأدوات مما يخلق إحباطا لدى المستخدمين ويعطل سير العمل.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

ترى المبحوثة أن تطوير البنية التحتية الرقمية لا يقتصر فقط على الجانب التقني بل يشمل أيضا الجانب البشري والإداري، فهي ترى أن تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية يعد أساسا مهما لتمكين الأفراد من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، مما يساهم في تحقيق أقصى استفادة من البنية التحتية الرقمية.

كما أن تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة يعكس الحاجة إلى وجود بنية تنظيمية متماسكة تدعم العمليات الرقمية وتسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ربط الأنظمة وتوحيد الإجراءات، وبالتالي فإن المبحوثة تطرح رؤية شمولية تجمع بين تمكين الأفراد وتحسين الأنظمة لتحقيق التحول الرقمي المستدام.

تؤكد المبحوثة على وجود ثلاث آليات متكاملة لتحسين مهارات الطلبة والأساتذة والموظفين في استخدام الرقمنة بفعالية، أولا: تقديم برامج تدريبية متخصصة يعد خطوة أساسية لتزويد جميع الفئات بالمعرفة التقنية اللازمة حسب احتياجاتهم وطبيعة أدوارهم، ثانيا: تشجيع التعلم المستمر والتحفيز يعكس أهمية خلق بيئة داعمة تسهم في تنمية المهارات الرقمية بشكل مستدام من خلال تعزيز الدافعية الذاتية وتقدير الجهود المبذولة، وأخيرا فإن دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية يعد وسيلة عملية لترسيخ استخدام الرقمنة، حيث يصبح التعامل مع الأدوات التكنولوجيا جزءا طبيعيا من الروتين اليومي، مما يعزز الكفاءة ويزيد من التفاعل مع البيئة الرقمية.

ترى المبحوثة أنه يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا يوفر بيئة حاضنة تشجع ثلاث ركائز أساسية أولا: إنشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا يوفر بيئة حاضنة تشجع على البحث والتجريب وتطوير الأفكار مما يعزز من قدرات الطلبة وإعطاء هيئة التدريس على الابتكار، ثانيا: دمج الابتكار في المناهج الدراسية يعكس توجها استراتيجيا نحو تعليم يتجاوز المعرفة النظرية إلى تنمية مهارات التفكير الإبداعي

وحل المشكلات وهو ما يهيئ الطلبة للمستقبل الرقمي، وأخيرا فإن تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا يعد عنصرا محفزا للتغيير حيث يساعد في تقبل الأدوات الرقمية والتفاعل الإيجابي معها، مما يساهم في بناء ثقافة جامعية تواكب التطورات التكنولوجية وتدعم الابتكار المستمر.

تؤكد المبحوثة على دمج المزيد من التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية) في العملية التعليمية، وهو ما يعكس قناعة بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية في قطاع التعليم يشير هذا الموقف إلى وعي بدور هذه التقنيات في تحسين جودة التعليم من خلال تقديم تجارب تعليمية أكثر تخصيصا وتفاعلية، وتمكين المعلمين من تحليل أداء الطلاب بشكل أدق واتخاذ قرارات مدروسة بناء على بيانات واقعية، كما أن إدماج الذكاء الاصطناعي يمكن أن يساهم في تبسيط المهام الإدارية والتعليمية، مما يتيح وقتا وجهدا أكبر للتركيز على تطوير المحتوى وتنمية مهارات التفكير النقدي والابداعي لدى الطلبة.

تنفي المبحوثة بأن الجامعة بحاجة إلى شراكات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي، وقد تشير هذه الإجابة إلى اعتماد الباحثة بأن الجامعة لديها بالفعل القدرات والموارد الكافية داخليا لتحقيق التحول الرقمي المطلوب أو ربما ترى أن الشراكات الحالية كافية ولا حاجة لتوسيعها بشكل أكبر.

من الممكن أن تكون هناك مخاوف تتعلق باستقلالية الجامعة أو تأثير مصالح الشركات على توجهاتها الأكاديمية والبحثية بالإضافة إلى ذلك قد ترى الباحثة أن التركيز يجب أن يكون على تطوير الكفاءات الداخلية وتكييف الأنظمة الحالية بدلا من الاعتماد بشكل كبير على خبرات خارجية.

تحدد المبحوثة ثلاث أولويات رقمية ترى أنها أساسية لتعزيز حوكمة مؤسساتي التعليم العالي، وهي مترابطة وتدعم بعضها البعض، تحسين البنية التحتية الرقمية بمثل القاعدة الصلبة التي تستند إليها أي مبادرات رقمية أخرى حيث توفر الأدوات والمنصات اللازمة لتطبيق حلول تكنولوجيا في مختلف جوانب الحوكمة وتعزيز البحث والابتكار الرقمي كأولوية تهدف إلى تطوير حلول رقمية مبتكرة تعالج التحديات الخاصة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي بالإضافة مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى تشجيع إنتاج المعرفة الرقمية وتطبيقها، اما تعزيز ثقافة الابتكار فيمثل البيئة الحاضنة التي تشجع على تبني التقنيات الرقمية وتجريب حلول جديدة في سياق الحوكمة، مما يضمن استدامة التطور الرقمي وتفاعله مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات.

7- تحليل بيانات المقابلة السابعة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

المبحوثة أستاذة تبلغ من العمر 36 سنة، تشغل رتبة أستاذ محاضر "ب" منذ ثماني سنوات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف. وتُعد خبرتها المهنية الممتدة في المجال الأكاديمي مصدرًا مهمًا لرؤية متبصرة وواعية بطبيعة العمل الجامعي، إذ مكنتها هذه السنوات من الإلمام العميق بمختلف الجوانب التعليمية والإدارية. كما أن تفاعلها اليومي مع الطلبة وزملاء الهيئة التدريسية والإدارة منحها قدرة على فهم التحديات والفرص التي تفرضها البيئة الجامعية، وهو ما يجعل آراءها ذات قيمة كبيرة في إطار دراسة موضوع الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، لما تملكه من تجربة ميدانية ونظرة تحليلية متكاملة.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة أن بروغراس ومووودل هم الأدوات الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة مما يدل على توجه واضح نحو رقمنة العمليات التعليمية والإدارية، اختيار " بروغراس " تعكس اهتمام الجامعة بتسهيل إدارة الجوانب الأكاديمية كمتابعة ملفات الطلبة ، التسجيلات والنتائج، وهو ما يساعد في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية، أما " مووودل" فهو أداة تعليمية رقمية يستخدم لتقديم المحاضرات تحميل الموارد، وتنفيذ التقييمات، مما يعزز من التفاعل بين الأساتذة والطلبة ويوفر بيئة تعليمية مرنة ومتجددة، هذا الاستخدام يشير إلى أن الجامعة تسعى إلى دمج التكنولوجيا بشكل عملي في سير العمل اليومي، بما يساهم في تطوير جدوة التعليم والخدمات.

ترى المبحوثة أن استخدام الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالجامعة يتم من خلال الإعلانات عبر الأنترنت والتواصل الداخلي والتحفيز، ما يعكس توظيفا عمليا للتكنولوجيا في دعم الجانب الإداري والبشري للمؤسسة، فالإعلانات الرقمية يدل على تطور في أساليب التوظيف والاعلام داخل الجامعة، إذ يمكن للإدارة من نشر المناصب الشاغرة أو الإعلانات الإدارية بسرعة ودقة عالية، كما يسمح بوصولها إلى أكبر عدد ممكن من المعنيين سواء داخل الجامعة أو خارجها، أما على منسوب التواصل الداخلي والتحفيز فإن الأدوات الرقمية تتيح إنشاء قنوات فعالة للتفاعل بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية أو الموظفين مثل البريد الالكتروني، هذا النوع من التواصل يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي،

ويمكن من مشاركة الأخبار أو حتى مبادرات التحفيز مثل التقدير العلني للجهود او الإعلان عن فرص تدريب وتطوير مهني، كما أن هذا الاستخدام للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يعكس حرص الجامعة على خلق بيئة عمل تفاعلية ومرنة تقوم على الشفافية والتقدير المتبادل وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري من خلال: التواصل الفعال والتعاون، تحسين إدارة الوقت وزيادة الشفافية.

حيث يشير التركيز على التواصل الفعال والتعاون إلى أن الأدوات الرقمية تسهل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بشكل سريع ومنظم، مما يعزز التنسيق والتشاور الجماعي قبل اتخاذ أي قرار كما أن تحسين إدارة الوقت يعد من أهم مزايا الرقمنة، حيث تتيح الأنظمة الرقمية الوصول السريع إلى البيانات وتحليلها مما يسرع عملية ضع القرار ويقلل من التأخير الناتج عن الإجراءات التقليدية.

أما زيادة الشفافية فتعني أن الرقمنة تمكنت من تتبع الخطوات الإدارية وتوثيقها بدقة مما يقلل من الغموض أو التحيز ويعزز الثقة في القرارات المتخذة بذلك تؤكد المبحوثة أن الرقمنة لا تحسن فقط الأداء الإداري بل ترفع أيضا من جودة وكفاءة عملية اتخاذ القرار في البيئة الجامعية.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تلعب دورا محوريا في دعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة من خلال محوريين أساسيين: تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، فاعتماد الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد المالية يسهم في تبسيط العمليات المحاسبية وتسهيل تتبع النفقات والإيرادات بدقة عالية، مما يقلل من الأخطاء البشرية ويوفر الوقت والجهد، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع الكفاءة التشغيلية، من جهة أخرى تؤكد المبحوثة أن الرقمنة تعزز الشفافية حيث تتيح توثيق كل المعاملات المالية وإمكانية الرجوع إليها عند الحاجة، مما يسهل عملية المراقبة والتدقيق والمساءلة، سواء داخليا من قبل الإدارة أو خارجيا من قبل الجهات الرقابية، بذلك تساهم الرقمنة في بناء نظام مالي أكثر انضباطا وموثوقية داخل الجامعة.

تؤكد المبحوثة بأن الأنظمة الرقمية المتبعة للإنجاز العمليات الإدارية فعالة، وترى بأن فعاليتها تكمن في تسهيل التواصل بين الأقسام الإدارية وتقليل الوقت المستغرق للإنجاز العمليات الإدارية داخل

الجامعة حيث ترى أن هذه الأنظمة تسهم بشكل واضح في تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق وتبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر دقة، فبدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية مثل المراسلات الورقية أو الاجتماعات المتكررة، تتيح الأنظمة الرقمية قنوات تواصل مباشرة وفعالة تقلل من الفجوات بين الإدارات.

كما تؤكد المبحوثة على أن هذه الأنظمة تساعد في تقليل الوقت المستغرق للإنجاز الماهم الإدارية، من خلال أتمتة الإجراءات وتسريع سير العمل، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة العامة وتخفيض الضغط على الموارد البشرية، وهذا يدل على أن الرقمنة لا تسهم فقط في تحسين الأداء بل في تطوير بيئة إدارية أكثر مرونة وانسيابية داخل المؤسسة الجامعية.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تنفي المبحوثة بأن الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة وهذا قد يكون ناتجا عن تجربة شخصية أو ملاحظة لواقع الاستخدام داخل الجامعية وقد يشير هذا إلى وجود تحديات في استخدام هذه الأدوات مثل ضعف التكوين نقص في التفاعل المباشر أو عدم استغلال الامكانيات الكاملة للمنصات الرقمية كما يمكن أن يدل على أن التفاعل الانساني المباشر ما يزال أكثر تأثيرا من الوسائط الرقمية خاصة في البيئات التي لا تزال في مرحلة الانتقال الرقمي ها الموقف يبرز أهمية تحسين جودة استخدام الأدوات الرقمية وليس مجرد توفرها لضمان تحقيق التفاعل الفعال في العملية التعليمية.

تنفي المبحوثة بأن هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا وهذا يدل على أن هذه التكنولوجيا رغم انتشارها إلا أنها لم توظف بعد بالشكل الأمثل لتعزيز الفهم والتحصيل أو أن هناك عامل اخرى، مثل طريقة التدريس، درجة لتفاعل أو البنية التحتية، تؤثر بشكل أكبر على نتائج الطلاب.

ترى المبحوثة بأن عملية الرقمنة ساهمت إل حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال فهي لا تنفي الفائدة لكنها في الوقت نفسه لا تراها كاملة أو مكتملة هذا يدل على أن الرقمنة سادت جزئيا في تحقيق الدمج بين التعليم عن بعد والتعلم الحضوري ربما من خلال توفير منصات تعليمية، محتوى رقمي،

أو أدوات للتواصل، ومع ذلك قد تكون هناك تحديات حالت دون تحقيق الفعالية الكاملة، مثل ضعف البنية التحتية فله التكوين في كيفية توظيف التعليم المدمج أو تفاوت مستوى استخدام التكنولوجيا بين الأساتذة والطلبة.

ترى المبحوثة أن الجوانب الايجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية هي: تسهيل الوصول إلى المواد الدراسة حيث لم يعد الطلاب مقيدين بالنسخ الورقية أو أوقات تواجد المدرسين، يمكنهم الآن الوصول إلى المحاضرات المسجلة، والمقالات العلمية والكتب الالكترونية والموارد التفاعلية في أي وقت أي مكان مما يعزز التعلم الذاتي والمرونة، أما تحسين جودة العروض التقديمية والمحتوى التعليمي فيتحقق من خلال امكانية دمج الوسائط المتعددة مثل الصور ومقاطع الفيديو والرسوم المتحركة مما يجعل المحتوى أكثر جاذبية وتفاعلية ويسهم في ترسيخ المفاهيم بشكل أفضل لدى المتعلمين.

ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي لا يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي وهو موقف يبرز تقديرها للأهمية التفاعل المباشر الحضور الجسدي في العملية التعليمية قد تكون هذه الرؤية نابعة من إدراكها لما يوفره التعليم التقليدي من علاقات انسانية، تواصل فعال، وتفاعل مباشر بين الطالب والأستاذ وهي عناصر يصعب تعويضها بالكامل في الفضاء الرقمي كما أن التعليم الحضوري يتيح فرصا أوسع للملاحظة الفعلية التقويم الفوري وتنمية المهارات الاجتماعية والسلوكية، وي جوانب قد لا تغطيها المنصات الرقمية بالشكل الكافي ومن هنا ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي يمكن أم يكون مكملا أو داعما لكنه لا يستطيع أن يعوض بشكل كامل البعد الإنساني والتربوي العميق الذي يقدمه التعليم التقليدي.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في دعم البحث العلمي داخل الجامعة من خلالك تعزيز التعاون بين الباحثين، تسريع عمليات البحث والتجارب العلمية وتسهيل الوصول إلى المصادر العلمية.

فتعزيز التعاون بين الباحثين يتم عبر المنصات رقمية مشتركة تسمح بتبادل البيانات والأفكار بسهولة، سواء داخل الجامعة او على الصعيدين الوطني والدولي، مما يثري المحتوى البحثي ويشجع على العمل الجماعي، أما تسريع عمليات البحث والتجارب العلمية فيعني أن الادوات الرقمية مثل البرمجيات التحليلية أو المحاكاة، توفر الوقت والجهد في تنفيذ التجارب وتحليل النتائج كما أن تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية من خلال قواعد البيانات الالكترونية والمكتبات الرقمية يمكن الباحث من الاطلاع

السريع على أحدث الدراسات وهو ما يدعم جودة ابحث ويقلل من الاعتماد على الوسائل التقليدية المحدودة.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

ترى المبحوثة أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة هي: ضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره هو يمثل عقبة أساسية أمام الاستفادة الكاملة من التطبيقات الرقمية، فالرقمنة تتطلب بنية تحتية قوية للاتصالات لضمان سلاسة الوصول إلى الموارد التعليمية والبحثية وإجراء الاختبارات والتقسيمات عبر الأنترنت وتسهيل التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبدون اتصال أنترنت موثوق وعالي السرعة، تصبح هذه العمليات الرقمية بطيئة ومحبطة، مما يقلل من فعاليتها ويؤثر سلبا على تجربة المستخدم، كذلك قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي تشكل تحديا آخر، فالتطبيقات والمنصات الرقمية غالبا ما يتطلب مواصفات تقنية معينة في الأجهزة لضمان عملها بكفاءة ونقص هذه الأجهزة الحديثة سواء كانت حواسيب محمولة أو أجهزة لوحية أو حتى هواتف ذكية بمواصفات مناسبة يحرم شريحة من الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية من القدرة على التفاعل الكامل مع الأدوات الرقمية المتاحة هذا يخلق فجوة رقمية ويحد من قدرة الجامعة على تحقيق اهدافها في تبني الرقمنة بشكل شامل وعادل.

تؤكد المبحوثة على أن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة من طرف الطلبة ويمكن تفسير هذه المقاومة بعدة عوامل محتملة قد يشعر بعض الطلاب بالارتباك أو عدم الارتياح تجاه التقنيات الجيدة خاصة غذا لم يكونوا معتادين على استخدامها بشكل مكثف في تعليمهم السابق، كما ان الانتقال إلى طرق تدريس وتقييم رقمية قد يتطلب منهم بذل جهد إضافي لتعلم مهارات جديدة والتكيف مع أنماط تعلم مختلفة، بالإضافة إلى ذلك قد تنشأ مخاوف لدى الطلاب بشأن قضايا مثل الخصوصية وأمن البيانات عند استخدام المنصات والأدوات الرقمية، من جهة أخرى قد تفضل بعض الطلاب الأساليب التقليدية في التعليم التي تعتمد على التفاعل المباشر مع الأستاذ والزملاء، ويجدون أن الرقمنة تقلل من هذه الجوانب الاجتماعية والتفاعلية التي يعتبرونها مهمة لتجربتهم التعليمية.

تؤكد المبحوثة على وجود برامج تكوينية في الجامعة للتدريب على استخدام التقنيات الرقمية وهذا يشير إلى إدراك المؤسسة للأهمية العنصر البشري في نجاح عملية التحول الرقمي، فبمجرد توفير

الأدوات والمنصات الرقمية، تسعى الجامعة إلى تأهيل مستخدميها من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للتفاعل مع هذه التقنيات بكفاءة وفعالية.

ترى المبحوثة أن الأثار السلبية المترتبة على نقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية هي انخفاض الانتاجية وزيادة الأخطاء، حيث يستغرق الافراد وقتا أطول للإنجاز المهام الرقمية وقد يرتكبون أخطاء ناتجة عن عدم الإلمام الصحيح بكيفية استخدام الأدوات المتاحة، وكلك يولد هذا النقص في التدريب مقاومة للتغيير وصعوبة في التكييف مع التقنيات الجديدة، حيث يشعر الأفراد بالإحباط والقلق تجاه ما لا يفهمونه، مما يعيق عملية تبني الرقمنة وأخيرا ينعكس ضعف كفاءة استخدام الأدوات الرقمية سلبا على جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية للجامعة.

ترى المبحوثة أن ضعف البنية التحتية (مثل الأنترنت والأجهزة) على تطبيق الرقمنة يؤدي إلى ضعف في التعليم والتطوير والتقدم في كل المجالات وعلى مستوى كل من الأستاذ الطالب، والموظف. فعندما تعاني الأنترنت من ضعف السرعة وعدم الاستقرار، يصبح الوصول إلى المصادر التعليمية والبحثية عبر الأنترنت أمرا صعبا ومحبطا لكل من الأستاذ والطالب. حيث تقل فرص الاستفادة من الورشات التدريبية وورش العمل والمؤتمرات الرقمية كما يعيق ضعف الأنترنت امكانية تطبيق أساليب تدريس تفاعلية وحديثة تعتمد على الوسائط المتعددة والتعاون عبر الأنترنت، وبالمثل فإن قلة توفر الأجهزة الحديثة اللازمة للتعامل مع التطبيقات والبرامج الرقمية يؤثر على قدرة الموظف على أداء مهامه بكفاءة ويحد من إمكانية تبني أنظمة إدارة معلومات حديثة بالنسبة للطالب قد يعني ذلك صعوبة في إنجاز الواجبات الرقمية أو المشاركة الفعالة في الأنشطة التعليمية الالكترونية، أما الأستاذ فقد يواجه صعوبات في إعداد وتقديم محتوى رقمي جذاب وفعال.

باختصار ترى أن ضعف البنية التحتية الرقمية يشكل عائقا بنيويا يعرقل جهود الرقمنة ويؤدي إلى تراجع عام في قدرة الجامعة على تحقيق لتقدم في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية والبحثية، مما يؤثر سلبا على جميع أطراف العملية التعليمية والإدارية.

تنفي المبحوثة وجود مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة وهذا قد يعني عدة أمور أما ان الجامعة لديها ميزانية كافية مخصصة لدعم هذه المشاريع أو ربما تعتمد الجامعة على حلول رقمية مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة فبدلا من اللجوء إلى حلول باهظة الثمن قد تكون الجامعة تبحث عن بدائل

اقتصادية أو تطوير حلول داخلية لتلبية احتياجاتها الرقمية، كما يمكن أن تشير إلى أن الجامعة تتبني استراتيجيات فعالة للإدارة الموارد المالية وترتيب أولويات الانفاق بحيث تحظى مشاريع الرقمنة بالأهمية الازمة، على أي حال فإن عدم وجود قيود مالية كبيرة يمثل عاملا وهاما في تسريع وتيرة التحول الرقمي وضمان استدامته في المؤسسة الجامعية.

ترى المبحوثة أن أبرز التحديات التي توجه الجامعة في مجال حماية البيانات والمعلومات هي الهجمات السيبرانية والاختراقات التي تشكل تهديدا خارجيا مستمرا، تسعى قراصنة الأنترنت إلى الوصول غير لمصرح به إلى الأنظمة والشبكات الجامعية لسرقة بيانات حساسة مثل معلومات الطلاب والموظفين، أو الملكية الفكرية للأبحاث، او حتى تعطيل الأنظمة الحيوية تتطور هذه الهجمات باستمرار مما يتطلب من الجامعة يقظة دائمة وتحديثا مستمرا للإجراءات الأمنية، ثانيا: يمثل التسريب الداخلي تحديا لا تقل خطورة يمكن أن يحدث هذا التسريب عن طريق الخطأ من قبل موظف غير مدرب بشكل كاف على اجراءات أمن البيانات أو عن طريق إهمال في التعامل مع المعلومات الحساسة، او حتى بشكل متعمد من قبل أفراد ذوي دوافع خبيثة، قد يؤدي التسريب الداخلي إلى فقدان بيانات مهمة او كشف معلومات شخصية، مما يلحق ضررا بسمعة الجامعة ويعرضها لمسائلات قانونية.

ترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسسي على تطبيق الرقمنة يؤدي إلى ضعف التمويل البنى التحتية الضرورية لها، هذا النقص المادي يعيق القدرة على اقتناء التقنيات الحديثة، وتدريب الكوادر وتأمين الأنظمة الرقمية والأمر لا يتوقف عند هذا الحد فغياب رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي على مستوى المؤسسة أو حتى الدولة يجعل الجهود مبددة وغير موجهة، بدون أهداف محددة ومعالم واضحة يصبح من الصعب تحديد الأولويات وتنسيق الجهود بين مختلف الأطراف المعنية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تباطؤ وتيرة الرقمنة وتقليل فرص تحقيق الفوائد المرجوة منها.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

ترى المبحوثة أن الآليات الأساسية لتطوير البنية التحتية الرمية هي تحسين استدامة التكنولوجيا هذا الأخيرة يركز على ضمان قدرة لأنظمة والمعدات الرقمية على العمل بكفاءة وموثوقية على المدى الطويل وهذا يشمل الاستثمار في صيانة وتحديث البنية التحتية القائمة وتبني معايير جودة عالية في اختيار وشراء التقنيات الجديدة.

بالإضافة إلى التركيز على كفاءة استهلاك الطاقة والموارد لتقليل الأثر البيئي، أما تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية فهو عنصر حيوي لضمان وجود الكفاءات القادرة على التعامل مع هذه البينية التحتية وتشغيلها وتطويها، لا يقتصر لدى عموم المستخدمين وتمكينهم من الاستفادة القصوى من الخدمات الرقمية المتاحة فبدون كوادر مؤهلة ستظل أحدث التقنيات غير مستغلة بالشكل الأمثل.

ترى المبحوثة أنه يمكن تحسين مهارات كل من الطلبة والأساتذة والموظفين للاستخدام الرقمنة بفعالية من خلال تقديم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تزويد الطلبة والأساتذة والموظفين بالمعارف والمهارات الرقمية اللازمة للأداء مهامهم بكفاءة أكبر، يجب أن تتنوع هذه البرامج لتشمل أساسيات استخدام الحاسوب والأنترنت، والتعامل مع البرمجيات والتطبيقات التعليمية والإدارية المتخصصة بالإضافة إلى تطوير مهارات البحث والتقييم الرقمي، وإلا من السيبراني أما دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية فيمثل خطوة عملية وحيوية لتكريس ثقافة الرقمنة، من خلال تشجيع استخدام الأدوات والمنصات الرقمية في العملية التعليمية (مثل تقديم المحاضرات عبر الأنترنت واستخدام المنصات التفاعلية، وتقديم الاختبارات الالكترونية) وفي الأنشطة الإدارية (مثل إدارة السجلات الرقمية، والتواصل الالكتروني، وأتمتة الإجراءات) يصبح استخدام الرقمنة جزءا لا يتجزأ من الروتين اليومي مما يعزز اكتساب الخبرة العملية ويقلل من مقاومة التغيير.

ترى المبحوثة أنه هناك ثلاث ركائز أساسية لبناء بيئة جامعية حاضنة للابتكار التكنولوجي فإنشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة يوفر حاضنات فعلية للأفكار الخلاقة، حيث يمكن للطلاب واعضاء هيئة التدريس والموظفين التعاون وتبادل الخبرات وتطوير مشاريعهم، تعمل هذه المراكز كمنصات لتوفير الموارد والتوجيه والإرشاد اللازم لتحويل الأفكار النظرية إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، أما تحفيز الطاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا فيتطلب خلق بيئة تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم جوائز ومكافآت للأفكار المبتكرة والمشاريع التكنولوجية الناجحة، وتنظيم ورش عمل ومسابقات وفعاليات تبرز أهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة، وأخيا دعم البحث والتطوير في التكنولوجيا يمثل استثمارا استراتيجيا في مستقبل الجامعة والمجتمع، من خلال تخصيص موارد مالية وبشرية لدعم الأبحاث العلمية والتطبيقية في المجالات التكنولوجية الحديثة، وتشجيع التعاون بين الجامعة وقطاعات الصناعة والمجتمع، يمكن تحويل المعفرة المنتجة داخل لجامعة إلى ابتكارات تساهم في التنمية الشاملة.

صرحت المبحوثة "بنعم" عند سؤالها عن تأييد دمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات لذكية في إثراء وتطوير العملية التعليمية، فدمج هذه الأدوات لا يقتصر على مجرد تحديث الوسائل التعليمية بل يفتح آفاقا جديدة لتخصيص تجربة التعلم، وتوفير دعم فردي أكثر فعالية للطلاب وأتمتة بعض المهام الروتينية للمعلمين، مما يتيح لهم التركيز بشكل أكبر على الجوانب النوعية للتدريس، بالإضافة إلى المعلمين مما يتيح لهم التركيز بشكل أكبر على الجوانب النوعية للتدريس، بالإضافة إلى ذلك يمكن للتحليلات الذكية أن تقدم رؤى قيمة حول أداء الطلاب واحتياجاتهم مما يساعد المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين المناهج وطرق التدريس باختصار تأكيد دمج هذه التقنيات يمثل رؤية مستقبلية للتعليم تسعى إلى تحقيق جودة أعلى ومخرجات تعلم أكثر فعالية وملاءمة لمتطلبات العصر الرقمي.

ترى المبحوثة أن الأولويات الرقمية التي تقترحها لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي تحسين البينة التحتية الرمية مما يدل على إدراكها بأن التحول الرقمي الفعال لا يمكن أن يتحقق دون وجود أساسا تكنولوجي متين يدعم الأنظمة والمنصات الحديثة ويضمن استقرار الخدمات الرقمية، اما تعزيز البحث والابتكار الرقمي فيعكس تركزها على ضرورة تحويل البيئة الجامعية إلى بيئة بحثية رقمية متقدمة تستفيد من أدوات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وغيرها من التقنيات لتعزيز جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية.

وفي جاب ثقافة المؤسسة تؤكد المبحوثة على أهمية تعزيز ثقافة الابتكار وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على الأدوات فقط، بل يجب أن يكون جزءا من تفكير المؤسسة وسلوك العاملين فيها، مما يهيئ بيئة مشجعة على التجربة والتطوير المستمر وأخيرا تؤكد على تطوير المهارات الرقمية، وهو بعد بشري جوهري حيث أن تمكن الكوادر الأكاديمية والإدارية من استخدام التكنولوجيا بفعالية يعد عنصرا أساسيا لضمان استدامة ونجاح أي عملية تحول رقمي.

8- تحليل بيانات المقابلة الثامنة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثة

المبحوثة أستاذة تبلغ من العمر 42 سنة، وتشغل رتبة أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف. تتولى منصب نائب العميد المكلف بشؤون الطلبة منذ سنتين، مما أتاح لها الاحتكاك المباشر بمختلف الجوانب التنظيمية والإدارية المرتبطة بالحياة الطلابية. وتُعد هذه التجربة امتداداً لمسار أكاديمي ومهني عميق يمنحها فهماً دقيقاً لطبيعة التحديات التي تواجه الجامعة، خصوصاً في سياق التحول الرقمي، إذ يُمكن لتجربتها الميدانية أن تسهم في تقديم تقييم موضوعي وعملي لواقع الرقمنة في المؤسسات الجامعية، من حيث أثرها على سير العمليات الإدارية والبيداغوجية المرتبطة بشؤون الطلبة.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

ترى المبحوثة أن أكثر الأدوات الرقمية استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة هي: أولا استخدام منصة موودل وبروغراس حيث يعتبران مؤشران قويان على توجه الجامعة نحو تنظيم العملية التعليمية والأكاديمية بشكل رقمي، حيث تختص هاتان المنصتان عادة بإدارة المقررات الدراسية، التواصل بين الأساتذة والطلاب وربما حتى الإدارة فبعض الجوانب الإدارية المتعلقة بالدراسة، ثانيا البريد الإلكتروني المهني فيمثل أداة أساسية للتواصل الرسمي وتبادل المعلومات بين مختلف الأطراف داخلية للجامعة من إداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في المقابل يأتي ذكر منصة الفايسبوك وموقع الجامعة ليشيرا غلى استخدام هذه الأدوات في جوانب أخرى ربما للتواصل غير الرسمي مع الطلاب ونشر الأخبار والإعلانات (في حالة الفيسبوك) او لتقديم معلومات شاملة عن الجامعة وبرامجها وخدماتها (في حالة الموقع الرسمي).

تؤكد المبحوثة على كيفية توظيف الأدوات الرقمية بفعالية في إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة حيث أوضحت أن التدريب والتطوير الإلكتروني يسهمان في رفع كفاءة الموظفين من خلال منصات تعليمية مرنة ومتاحة في أي وقت، كما أن استخدام الاعلانات عبر الأنترنت يسرع من عملية التوظيف ويتيح الوصول إلى شريحة أوسع من الكفاءات، وأشارت إلى أن تقييم الأداء الالكتروني يوفر آلية دقيقة

ومنظمة لمتابعة أداء العاملين وتحيد نقاط القوة والتحسين مما يسهم في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وأخيرا ركزت على أهمية أدوات التواصل الداخلي والتحفيز في تعزيز الروح المعنوية وتحقيق بيئة عمل تفاعلية وشفافة.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع حيث يزود متخذي القرار بمعلومات دقيقة وفورية ما يدعم قرارات مبنية على حقائق ومعطيات واضحة، كما أن التواصل الفعال والتعاون التي تتيحه الأدوات الرقمية يسهلان تبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات مما يثري عملية اتخاذ القرار، وبينت أن الرقمنة تسهم في تحسين إدارة الوقت من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الاعتماد على الأعمال الورقية كما أبرزت دورها في زيادة الشفافية حيث تتبع القرارات والمعلومات بشكل واضح مما يعزز الثقة داخل المؤسسة وأخيرا أكدت على أن الرقمنة تدعم العدالة والمساواة من خلال توجيه المعايير وتوفير فرص متكافئة للجميع في عملية وضع القرار.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تدعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة من خلال تحسين الكفاءة تشغيلية وذلك من خلال أتمتة العديد من العمليات اليدوية التي تستغرق وقتا وجهدا كبيرين، مثل إعداد التقارير المالية، وتتبع المدفوعات، وأداة الفواتير، هذا يوفر وقت للموظفين ويقلل من احتمالية الأخطاء البشرية، مما يسمح لهم بالتركيز على مهام أكثر استراتيجية أما تعزيز الشفافية والمسألة فهو جانب مهم توفره الرقمنة عبر إتاحة بيانات مالية دقيقة وفي الوقت الفعلي، مما يسمح بمراقبة الأداء المالي ومحاسبة المسؤولين بشكل أكثر موضوعية وعدالة، وفي ما يتعلق بتقليل التكاليف فإن التحول الرقمي يقلل من الانفاق على العمليات التقليدية مثل الطباعة والتخزين ويحد من الأخطاء التي قد تكلف الجامعة موارد إضافية.

ترى المبحوثة أن الأنظمة الرقمية المتبعة لإنجاز العمليات الإدارية داخل الجامعة فعالة وتكمن فعاليتها في عدة جوانب عملية فهي تسهم في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز عمليات الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات وتسريع تداول المعاملات مما يخفف من الثقل الإداري ويوفر وقتا وجهدا كبيرين كما تساعد هذه الأنظمة في متابعة المشاريع وخطط العمل بشكل دقيق ومنهجي حيث تتيح تتبع مراحل تنفيذ وتقييم الأداء بشكل مستمر مما يعزز من فرص نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف إضافة إلى ذلك تلعب

دورا مهما في تسهيل التواصل الداخلي بين أقسام الإدارية إذ توفر منصات موحدة لتبادل المعلومات والتنسيق ما يقلل من التأخير وسوء الفهم ويعزز الانسجام الإداري داخل المؤسسة.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

تؤكد المبحوثة على أن الادوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة داخل البيئة الجامعية من خلال استخدام الأدوات الرقمية يمكن للطلاب والأساتذة التواصل بشكل مباشر ومستمر مما يعزز من فرص التفاعل الأكاديمي ويساعد في بناء علاقات تعليمية أكثر تفاعلية كما الأدوات الرقمية تقدم طرقا جديدة للتفاعل داخل وخارج الفصل بدلا من أن يكون التفاعل مقتصرا على المحاضرات التقليدية يمكن للطلاب أن المشارة في المناقشات عبر الأنترنت وتعاون في مشاريع باستخدام ادوات مشتركة والحصول على ملاحظات شخصية وسريعة من أساتذتهم على أعمالهم هذا يجعل عملية العلم أكثر فاعلية وديناميكية حيث يشعر الطلاب بأن صوتهم مسموع وأنهم جزء تفاعل في عملية تعلمية. بشكل أساسي الأدوات الرقمية تزيل بعض الحواجز التي كانت موجودة في الماضي وتفتح قنوات جديدة للتواصل والتفاعل المثمر بين الطلاب والأساتذة مما يخلق بيئة تعليمية أكثر قربا وفعالية.

تؤكد المبحوثة على أن هناك تغيرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام تكنولوجيا ويمكن تحليل ذلك بأن التكنولوجيا بما توفره من أدوات تعليمية متنوعة وتفاعلية قد ساهمت في تغيير طرق التعلم والتدريس التقليدية هذا التغيير يمكن أن يؤدي إلى زيادة في دافعية الطلاب وتعميق فهمهم للمواد الدراسية من خلال الوسائط المتعددة والمحاكاة وإتاحة فرص تعلم شخصي تتناسب مع احتياجاتهم الفردية كما أن وصول إلى مصادر المعلومات أوسع أو أكثر حداثة عبر الأنترنت يمكن أن يثري معارفهم ويحسن من مهارات البحث لديهم مما ينعكس ايجابيا على نتائجهم الأكاديمية.

ترى المبحوثة أن عملية الرقمنة ساهمت إلى حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال لكنها لم تحقق الفعالية الكاملة بعد، يمكن تفسير ذلك بأن الرقمنة أجدت البينة التحتية والأدوات اللازمة لدمج التعليم عن بعد والحضوري مثل منصات التعليم الإلكتروني وأدوات التواصل الرقمي وموارد التعليمية عبر الانترنت ومع ذلك فإن تحقيق الفعالية يتطلب أكثر من مجرد توفير تكنولوجيا قد تشمل تحديات الحاجة إلى تدريب المعلمين على استخدام هذه الأدوات بفعالية في تصميم تجارب تعلم مدمجة وضمان وصول جميع الطلاب إلى التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة وتطوير استراتيجيات تربوية مبتكرة تجمع بين

مميزات تعلمية الحضوري وعن بعد لتحقيق أقصى استفادة للطلاب لذا فإن " إلى حد ما" تعكس وجود تقدم ملموس ولكنه يشير أيضا إلى وجود فرص لتطوير والتحسين لتحقيق التكامل الأمثل بين النموذجين التعليمين.

ترى المبحوثة ان الجوانب الايجابية للاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعلمية يحمل العديد من الجوانب الايجابية التي تسهم في تحسين جودة التعليم وتعزيز تجربة التعلم لكل من الطلاب والأساتذة أولا: تسهم الرقمنة في زيادة تفاعل بين الطلاب والأساتذة من خلال توفير ادوات تواصل فورية وتفاعلية مثل منتديات التعليمية وغرف الدردشة مما يعزز من فرص التفاعل الأكاديمي ويساعد في بناء علاقات تعليمية أكثر تفاعلية، ثانيا: تسهل الرقمنة الوصول إلى مواد الدراسة حيث يمكن للطلاب الوصول إلى محتوى تعليمي في أي وقت ومن أي مكان مما يعزز من مرونة التعلم ويمكن للطلاب من مراجعة مواد وفقا لاحتياجاتهم الفردية، ثالثا: تحسن الرقمنة من جودة العروض التقييمية والمحتوى التعليمي من خلال استخدام الوسائط المتعددة مثل الفيديوهات والرسوم التوضيحية، مما يسهم في توضيح مفاهيم معقدة وجعل التعلم أكثر جذبا وفعالية.

أخيرا، تعزز الرقمنة من مكتسبات كل من الطلاب والأساتذة حيث توفر فرصا للتعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي والمهني للطرفين.

ترى المبحوثة أن التعليم الرقمي يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي ولكن بشرط أن يكون مكملا له وليس بديلا كاملا، هذا الرأي يعكس توجها حديثا نحو تبني نموذج التعليم المختلط، الذي يجمع بين مزايا التعليم التقليدي والتعليم الرقمي فالتعليم التقليدي يوفر التفاعل الوجاهي المباشر الذي يعزز بين العلاقات الاجتماعي ويساهم في تطوير المهارات التواصل لدى الطلاب من جهة أخرى يوفر التعليم الرقمي مرونة في الوصول إلى محتوى التعليمي في أي وقت ومن أي مكان ويتيح استخدام أدوات التفاعلية تعزز من فهم الطلاب للمادة الدراسية بالتالي فإن الدمج التعليم التقليدي والرقمي يمكن أن يحقق تجربة تعليمية متكملة، تستفيد من مزايا كلا النمطين، وتلبي احتياجات الطلاب المختلفة هذا التوجه يعزز من فعالية العملية التعليمية ويساهم في تحقيق نتائج تعليمية أفضل.

ترى المبحوثة أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في دعم البحث التعليمي داخل الجامعة ومع ذلك من خلال تعزيز التعاون بين الباحثين، تسريع عمليات البحث وتجارب العلمية، تحسين جودة البحث العلمي

وتسهيل الوصول إلى المصادر العلمية، ثانيا: تسهم الرقمنة في تسريع عملية البحث وتجارب العلمية من خلال استخدام أدوات التحليل البيانات المتقدمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يمكن الباحثين من إجراء تجاربهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل، ثالثا: تحسن الرقمنة جودة البحث العلمي عبر توفير الأدوات الرقمية متطورة تساعد في تحليل البيانات بدقة مما يعزز من مصداقية النتائج البحثية ويسهم في رفع مستوى الأبحاث المنشورة.

أخيرا، تسهل الرقمنة الوصول إلى المصادر العلمية من خلال إنشاء مكتبات رقمية وقواعد بيانات الكترونية مما يمكن الباحثين من الاطلاع على أحدث الدراسات ومراجع بسهولة ودون الحاجة إلى التنقل.

تقيم المبحوثة تجربة استخدام المنصات الرقمية في عملية التعليمية تقييم قريب من المتوسط في ظل الظروف الحالية للأقسام والكلية ونقص امكانيات ونقص التحفيز.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

ترى المحبوثة أن أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة تتمثل في ضعف سرعة الانترنت وعدم استقراره مما يعيق قدرة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على الوصول السريع والفعال إلى المنصات التعليمية الرقمية، كما إن قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة يعد عائقا آخر، إذ تحتاج عملية التعليم الرقمي إلى أجهزة تدعم البرامج والتطبيقات المتطورة، وهو ما قد لا يتوفر لجميع المستخدمين هاتان المشكلتان تؤثران بشكل مباشر على جودة التعلم الرقمي وتحد من استفادة الطلاب من الامكانات التقنية المتاحة، مما يستدعي من الجامعة العمل على تحسين البينية التحتية وتوفير دعم تقني مناسب لضمان نجاح مبادرات الرقمنة، وأيضا نقص التدريب والتكوين لبعض الفئات من أبرز المشكلات التي تواجه تطبيق الرقمنة.

تنفي المبحوثة بأن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة، مما يدل على وجود قبول عام واستعداد من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس للتكيف مع التحول الرقمي، ويعكس هذا التجاه الايجابي إدراك أفراد المجتمع الجامعي للأهمية الرقمنة في تطوير العملية التعليمية وتسهيل الوصول إلى المعرفة كما قد يكون نتيجة لجهود الجامعة في التوعية بأهمية التحول الرقمي وتقديم الدعم والتدريب

اللازمين لتسهيل استخدام التقنيات الحديثة، أن غياب المقومة يمثل عملا مهما في نجاح مبادرات الرقمنة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

ترى المبحوثة أن الجامعة تعتمد برامج تكويونة لتدريب المستخدمين على استخدام التقنيات الرقمية، مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية التمكين الرقمي لجميع الفاعلين في العملية التعليمية، يحد هذا التوجه خطوة ايجابية نحو تعزيز كفاءة استخدام المنصات والادوات الرقمية، حيث تسهم عدة البرامج في رفع مستوى الجاهزية التقنية، وتقليل الفجوة المعرفية لدى بعض المستخدمين، سواء من الطلبة أو الأساتذة، كما ان توفير التدريب المستمر يعزز من فرص نجاح التحول الرقمي، ويضمن استفادة أكبر من الامكانيات التي توفرها الرقمنة في تحسين جودة التعليم والتعلم.

ترى المبحوثة أن نقص التدريب يؤثر بشكل سلبي على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية حيث يؤدي إلى انخفاض الانتاجية وزيادة نسبة الأخطاء نتيجة عدم الإلمام الجيد بطرق استخدام التقنيات، كما يسهم نقص التدريب في خلق مقاومة للتعيير وصوبة في التكيف مع بيئات العمل أو التعليم الرقمية الجدية، مما يعرقل عملية التحول الرقمي داخل الجامعة بالإضافة إلى ذلك، فإن قلة الإلمام بالتقنيات الحديثة تؤثر سلبا على جودة البحث العلمي والتعليم الرقمي، أن يصبح من الصعب توظيف الأداوت بشكل فعال لتحقيق نتائج عالية المستوى لذلك يعد توفير التدريب الكافي عنصرا أساسيا لضمان نجاح استخدام الادوات الرقمية وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ترى المبحوثة أن ضعف البنية التحتية (مثل الأنترنت والأجهزة) يؤثر على تطبيق الرقمنة من خلال ضعف الإمكانيات المتوفرة وذلك من خلال عدم وجود قاعدة وإمكانيات مدروسة وتخطيط فعال للوصول إلى رقمنة.

تنفي المبحوثة وجود مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة، مما يعكس توفر دعم مالي كاف لتبني وتطوير التقنيات الرقمية في العملية التعليمية، هذا الاستقرار المالي يعد عملا مهما في تسريع خطوات التحول الرقمي حيث يتيح للجامعة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، توفير الأجهزة الحديثة، وتنظيم البرامج التدريبية اللازمة دون معوقات كما يدل ذلك على وجود إرادة مؤسسية قوية لدعم الرقمنة وهو ما يسهم في تعزيز جودة التعليم، وتوسيع فرص التعلم الالكتروني والبحث العلمي المعتمد على التكنولوجيا.

تصرح المبحوثة أن ابرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة هو ضعف الوعي الأمني بين المستخدمين، مما يجعلهم أكثر عرضة للوقوع في أخطاء قد تؤدي إلى تسريب أو فقدان المعلومات الحساسة، بالإضافة إلى ذلك يعد التسريب الداخلي من المخاطر الكبرى، حيث قد يحدث تسرب للبيانات من داخل المؤسسة نفسها، سواء بقصد أو عن غير قصد نتيجة لقلة الالتزام بإجراءات الحماية أو غياب الرقابة الكافية، هذان التحديات يؤكدان الحاجة إلى تعزيز ثقافة الامن السيبيراني بين جميع العاملين والطلاب، ووضع سياسات واضحة وإجراءات صارمة لضمان حماية المعلومات وحفظ سرية البيانات الامعية.

ترى المبحوثة أن نقص الدعم المؤسسي يؤثر بشكل على تطبيق الرقمنة داخل الجامعة حيث يؤدي إلى غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي، مما ينعكس سلبا على التخطيط والتنفيذ الفعال للمشاريع الرقمية، كما أن قلة التدريب والدعم الفني يعد من قدرة المستخدمين على الاستفادة الكاملة من التقنيات المتاحة، مما يضعف فاعلية العملية التعليمية الرقمية، بالإضافة إلى ذلك فإن غياب التطور المستمر والتدريب الدوري يؤدي إلى جمود معرفي وتقني، ويمنع الجامعة من مواكبة التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا، لذلك يعد وجود دعم مؤسسي قوي شرطا أساسيا لضمان نجاح واستدامة مبادرات الرقمنة.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

تصرح المبحوثة على ان هناك مجموعة من الآليات المهمة لتطوير البنية التحتية الرقمية داخل الجامعة، حيث ترى أن تحسين استدامة التكنولوجيا يمثل خطوة أساسية لضمن جاهزية التقنيات على المدى الطويل ومواكبة التحديات المستمرة، كما شددت على أهمية تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات الرقمية لدى الطلاب وأعضاء هيئة الدريس، مما يعزز من قدرتهم على التعامل الفعال مع الأدوات الرقمية. إضافة إلى ذلك، اقترحت زيادة كإدماج برامج تعليمية متخصصة بالرقمنة والذكاء الاصطناعي ضمن المقررات الدراسية، مما يسهم في بناء جيل أكاديمي متمكن وقادر على الابتكار في البيئة الرقمية.

ترى المبحوثة أن تحسين مهارات الطلبة والأساتذة والموظفين للاستخدام الرقمنة بفعالية يتطلب اتباع مجموعة من الخطوات المتكاملة، تبدأ بتقديم برامج تدريبية متخصصة تركز على تزويد المستفيدين بالمهارات الرقمية اللازمة، كما أوضحت أهمية تطوير منصة دعم رقمي داخل الجامعة لتوفير المساعدة

الفنية والتقنية بشكل مستمر، بالإضافة إلى ذلك شددت على ضرورة تشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحفيز الذاتي لمواكبة التطورات الرقمية، إلى جاب انشاء فرق دعم مكونة من مستخدمين متمكنين لمساعدة الآخرين ومشاركة الخبرات، وأخيرا أكدت المبحوثة أن التحفيز وتشجيع الإبداع والابتكار يمثلان عاملين رئيسيين لدفع الأفراد نحو لاستخدام الفعال والمبتكر للتكنولوجيا في مختلف جوانب العمل الأكاديمي والإداري هذه الجهود مجتمعة تسهم في بناء بيئة جامعية رقمية متطورة وداعمة للجميع.

ترى المبحوثة أن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة يتطلب اتباع عدة استراتيجيات مترابطة أولها دمج مفاهيم الابتكار بشكل منهجي داخل المناهج الدراسية، بما يحفز التفكير الإبداعي والقدرة على توظيف التكنولوجيا لحل المشكلات، كما ترى المبحوثة أن تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا من خلال التوعية والدعم يلعب دورا مهما في نشر ثقافة الابتكار وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية بشكل فعال.

إضافة إلى ذلك، أكدت على أهمية دعم البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، باعتباره حجر الأساس للإنتاج معرفة جديدة وتطوير حلول مبتكرة تسهم في تقدم الجامعة ومواكبتها للتغيرات الرقمية المتسارعة.

تعكس إجابة المبحوثة تأييدها لدمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية في العملية التعليمية مما يشير إلى قناعتها بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية لدعم التعليم الجامعي فدمج هذه التقنيات يسهم في تحسين جودة التعليم عبر تقديم تجارب تعليمية مخصصة وفعالة وتحليل أداء الطلاب بشكل أدق مما ساعد في تصميم خطط تعليمية أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم، كما أن استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية يمكن أن يدعم الابتكار في أساليب التدريس والتقييم، ويساعد الجامعات على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، مما يعزز من كفاءة العملية التعليمية ويواكب متطلبات العصر الرقمي.

ترى المبحوثة بأن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي، مؤكدة أن لهذه الشراكات أوجه مساهمة مهمة تتمثل في دعم الابتكار وزيادة فرص الأعمال، فمن خلال التعاون مع شركات التكنولوجيا، تستطيع الجامعة ادخال أحدث الابتكارات التقنية إلى بيئتها التعليمية والإدارية، مما يعزز من قدرتها على تطوير حول إبداعية وتحفيز روح الابتكار، كما أن تقديم برامج

تدريبية متخصصة من قبل هذه الشركات يسهم في رفع كفاءة الطلبة والموظفين وأعضاء هيئة التدريس، ويعد استثمار مباشرا في بناء رأس مال بشري قادر على التعامل بفعالية مع التحولات الرقمية ومتطلبات سوق العمل، بذلك تصبح الشراكات التقنية أداة استراتيجية لدفع مسيرة التحول الرقمي وتعزيز مكانة الجامعة في المستقبل.

ترى المبحوثة أن تعزيز حومة مؤسسات التعليم العالي يتطلب تحديد أولويات رقمية أساسية، تبدأ بتحسين البينية التحتية الرقمية لضمان جاهزية المؤسسات للاعتماد أحدث التقنيات ودعم العمليات الأكاديمية والإدارية بكفاءة، كما ترى أن إنشاء بيئة تعليمية ذكية يمثل خطوة محورية من خلال توظيف تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية لتطوير أساليب التدريس والتعلم، بالإضافة إلى ذلك شددت على اهمية تعزيز ثقافة الابتكار داخل الجامعات لخلق بيئة محفزة على الابداع والاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية، وأخيرا أكدت على ضرورة تطوير المهارات الرقمية لدى جميع الفاعلين في المؤسسة لضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة وتحقيق أهداف الحوكمة الرقمية بشكل فعال ومستدام.

9- تحليل بيانات المقابلة التاسعة:

المحور الأول: الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوث

المبحوث هو أستاذ جامعي يشغل رتبة أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف، ويمتلك خبرة أكاديمية ومهنية تفوق السبع سنوات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. وتمنحه هذه التجربة المتراكمة قدرة على فهم واقع الجامعة من الداخل، سواء من حيث الممارسات التدريسية أو الإدارية أو البحثية، وهو ما يجعل مساهمته في موضوع الدراسة حول الرقمنة في التعليم العالي ذات قيمة معرفية وتطبيقية، نظراً لاحتكاكه المباشر بمختلف التحولات التي تشهدها الجامعة في هذا المجال.

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

يرى المبحوث أن أدوات الإعلام الآلي وعلى رأسها الحاسوب تعد من أبرز الوسائل الرقمية المستخدمة في إدارة العمليات داخل الجامعة، لما توفره من كفاءة عالية في معالجة البيانات، وتسهيل التواصل وتسريع اتخاذ اقرار، فالحاسوب أصبح اداة مركزية في مختلف الماهم الإدارية والأكاديمية يمثل

تسجيل الطلبة إعداد الجداول الزمنية، متابعة المسار البيداغوجي، وحفظ الوثائق وتبادلها إلكترونيا كما تستخدم البرمجيات الإدارية لمتخصصة لتنسيق الأعمال بين الأقسام المتلفة وضمان الشفافية والدقة، وتعكس هذه الاستخدامات تحولا نحو الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية، ما يعزز الفعالية ويرتقي بمستوى الأداء المؤسسي.

يرى المبحوث أن لأدوات الرقمية تلعب دورا محوريا في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل الجامعة، حيث تمكن من تحسين الكفاءة والشفافية في مختلف العمليات الإدارية فمن خلال الإعلانات عبر الأنترنت يتم تبسيط إجراءات التوظيف وجذب الكفاءات بطريقة أسرع وأكثر انتشارا كما يسهم استخدام أنظمة تقييم الأداء الالكتروني في متابعة أداء الموظفين والأكاديين بدقة، ما يتيح اتخاذ قرارات مبينة على معطيات موضوعية اما على صعيد التواصل الداخلي والتحفيز فتوفر المنصات الرقمية بيئة تفاعلية تعزز من انخراط العاملين وتحفيزهم على المساهمة الفعالة في الحياة الجامعي، وبالإضافة إلى ذلك تمكن الأدوات الرقمية من إدارة الحضور والإجازات بشكل آلي ومنظم مما يقلل من الأخطاء الإدارية وبرفع من كفاءة إدارة الوقت والموارد البشرية.

ترى المبحوث ان الرقمنة تساهم بشكل فعال في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسات الجامعية من خلال توفير أدوات متقدمة لجمع البيانات وتحليلها بسرعة ودقة، فاعتماد النظم الرقمية يتيح الوصول الفوري إلى معلومات موثوقة مما يدعم صناع القرار في بناء رؤى واضحة ومبنية على معطيات واقعية، كما تمكن تقنيات التحليل الرقمي من تطبيق نماذج التخطيط التنبؤي التي تساعد على استشراف الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات استباقية تتماشى مع التغيرات المحتملة بالإضافة إلى ذلك تساهم الرقمنة في تحسين إدارة الوقت من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الهدر الزمني مما يسمح للقيادات الإدارية بالتركيز على الماهم الاستراتيجية ورفع جودة الأداء المؤسسي.

يرى المبحوث أن الرقمنة تلعب دورا محوريا في دعم إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة، من خلال ارساء آليات أكثر كفاءة وشفافية في التعامل مع الموارد المالية، فهي تسهم في تسهيل اتخاذ القرارات المالية عبر توفير تقارير آنية وبيانات دقيقة تساعد في تحليل النفقات الإيرادات ورصد الاختلالات في الوقت المناسب، كما تمكن الأدوات الرقمية من تقليل التكاليف من خلال أتمتة العمليات المالية، مثل إعداد الميزانيات ومعالجة الفواتير، ومراقبة الصرف مما يحد من الأخطاء البشرية ويقلل

الاعتماد على الموارد الورقية، إضافة إلى ذلك تسهم الرقمنة في تعزيز التخطيط المالي المستدام من خلال وضع نماذج مالية توقعية تستند إلى بيانات تاريخية وتحليلات دقيقة، ما يمكن الجامعة من توجيه مواردها بفعالية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

يؤكد المبحوث على فعالية الأنظمة الرقمية المتعمدة في إنجاز العمليات الإدارية داخل الجامعة وهو ما يعكس التحول الايجابي نحو الإدارة الذكية، وتكمن فعالية هذه الانظمة في قدرتها على متابعة المشاريع وخطط العمل بشكل أني ومنهجي من خلال منصات تتيح تتبع مراحل الإنجاز وتقييم مدى الالتزام بالأهداف والجداول الزمنية المحددة، كما تساهم في تقليص الوقت المستغرق للإنجاز العمليات الإدارية الروتينية بفضل الأتمتة وتسهيل الإجراءات مما يقلل من الاعتماد على المعاملات الورقية ويزيد من سرعة الاستجابة أن هذا التوجه لا يعزز فقط من كفاءة الأداء الإداري بل يرسخ أبضا ممارسات الحوكمة الجيدة داخل المؤسسة الجامعية.

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي

يؤكد المبحوث على ان الأدوات الرقمية تساهم في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة مما يعكس أهمية التكنولوجيا في دعم البيئة التعليمية الحديثة، فالأدوات الرقمية توفر بيئة تواصل متعددة الوسائط تمكن اللبة من طرح استفساراتهم ومتابعة الدروس والملاحظات عبر قنوات الكترونية متنوعة مثل المنتديات التعليمية ومنصات التعلم عن بعد، كما تتيح هذه الأدوات للأساتذة تقديم محتوى مرئي وتفاعلي يعزز الفهم ويستجيب للفروق الفردية من المتعلمين، هذا التفاعل الرقمي لا يقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل يساهم أيضا في خلق علاقة تعليمية أكثر انفتاحا، ويعزز من شعور الطالب للاندماج والمشاركة داخل المحيط الجامعي.

ينفي المبحوث وجود تغيرات ملحوظة في تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا وهو ما يسلط الضوء على اشكالية مركزية في توظيف الأدوات الرقمية داخل المنظومة التعليمية، فرغم الامكانات الكبيرة التي تنتجها التكنولوجيا في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتنوع أساليب العرض إلا أن أثرها على التحصيل لعلمي يظل مرهونا بكيفية استخدامها ومدى تكاملها مع الاساليب البيداغوجية الفعالة، قد يشير هذا النفي إلى غياب استراتيجيات تربوية واضحة ترافق الرقمنة أو إلى ضعف التكوين الرقمي لدى بعض الفاعليين التربويين مما يحد من قدرتهم على استغلال الإمكانيات التقنية بشكل يحدث فرقا في نتائج

التعليمية. لذا فإن التكنولوجيا لوحدها لا تعد صمانا لتحسين الأداء الأكاديمي ما لم تدمج ضمن رؤية تربوية شاملة تراعي التفاعل، التقييم والدعم الفردي لطلبة.

يرى البمحوث أن عملية الرقمنة ساهمت إلى حد ما في توفير التعليم المدمج بشكل فعال، وهو ما يعكس لإدراك للأثر التحول الرقمي في تطوير أساليب التدريس الجامعي، فالتعليم المدمج الذي يجمع بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري يستفيد من البنية التحتية التكنولوجية التي اتاحتها الرقمنة سواء من حيث المنصات التعليمية او الموارد التفاعلية أو أدوات التقييم الإلكتروني ومع ذلك فإن تعبير " إلى حد ما" يشير إلى وجود تحديات تعيق الاستفادة الكاملة من هذا النموذج، مثل تفاوت الوصل إلى الأدوات الرقمية، أو نقص التكوين لدى بعض الأساتذة والطلبة أو غياب التكامل بين المكون الحضوري والرقمي وبالتالي فإن فعالية التعليم المدمج تظل رهينة بجاهزية المؤسسة الجامعية للاعتماد استراتيجية رقمية شاملة، تجمع بين تكنولوجيا الحديثة والممارسات التعليمية الجيدة.

يرى المبحوث ان استخدام الرقمنة في العملية التعليمية يحمل عدة جوانب إيجابية من أبرزها تسهيل الوصول إلى المواد الدراسية، وقياس أداء الطلاب وتقييمهم، ودعم التعلم الذاتي والمستقل. إذ تتيح التكنولوجية الرقمية للطلبة الوصل إلى المحاضرات والوثائق والمراجع العلمية في أي وقت ومن أي مكان مما يعزز من مرونة التعلم ويزيل الحواجز الزمانية والمكانية.

كما تمكن أداة التقييم الالكتروني من تتبع تقدم الطلبة بدقة، وتقديم تغذية راجعة فورية وهو ما يدعم مبدأ التقييم المستمر القائم على الأداء، بالإضافة ان ذلك يعزز الرقمنة من قدرة الطالب على تنظيم تعلمه الذاتي واختيار الوتيرة والموارد التي تناسب احتياجاته الفردية، مما يرسخ الاستقلالية في التعلم ويطور مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات هذه الإيجابيات تمثل ركيزة أساسية في بناء بيئة تعليمية حديثة تتماشى مع متطلبات التعليم العالي في العصر الرقمي.

يرى المبحوث إدراكا للأهمية التعليم الرقمي وفعالية في مواكبة التطورات التكنولوجية التي تشهدها العملية التعليمية إذ يشير إلى قدرته على تعويض بعض أوجه التعليم التقليدي من خلال توفير بيئة مرنة تفاعلية وقابلة للتخصيص ومع ذلك يؤكد على ضرورة ألا ينظر إلى التعليم الرقمي كبديل كامل بل كمكمل للتعليم التقليدي، وهو ما يعكس فهما عميقا لطبيعة التعلم المتكاملة التي تتطلب توازنا بين التكنولوجيا والتفاعل الانساني، فهناك مهارات وقيم لا يمكن نقلها بفاعلية من خلال الوسائط الرقمية فقط

مثل التفاعل الاجتماعي المباشر، التعلم التشاركي، وناء العلاقات التربوية لذلك فإن الجمع بين النمطين يتيح تعليما أكثر شمولا يراعي الحاجات التقنية والمعرفية من جهة والبعد الانساني والتواصلي من جهة أخرى، مما يحقق جودة أكبر في مخرجات التعليم العالي.

يرى المبحوث أن الرقمنة تساهم بشكل فعال في دعم البحث العلمي داخل الجامعة، من خلال توفير بيئة رقمية متكاملة تعزز مختلف جوانب العملية البحثية، فمن جهة تتيح الأدوات الرقمية تسهيل التعاون بين الباحثين سواء داخل نفس المؤسسة أو عبر شبكات بحثية دولية، من خلال المنصات التشاركية وأدوات الاتصال الفوري مما يعزز من التبادل المعرفي وتكامل الخبرات ومن جهة أخرى تساعد الرقمنة في تحسين جودة البحث العلمي بفضل استخدام البرمجيات المتخصصة في تحليل البيانات، كما تساهم الرقمنة في تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية عبر قواعد البيانات الالكترونية والمكتبات الرقمية، ما يمكن الباحثين من الاطلاع المستمر على آخر المستجدات العلمية وتوسيع قاعدة المعرفة المعتمدة بذلك تعد الرقمنة عاملا استراتيجيا في ترقية البحث العلمي وتعزيز تنافسية الجامعية في مجال الانتاج الأكاديمي.

يشير تقييم الباحث لتجربة استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية بأنها "مرضية" هذا الوصف يعكس درجة متوسطة إلى مرتفعة من الرضا مما يدل على أن المنصات الرقمية ساهمت بشكل ملحوظ في تحسين جودة التعليم سواء من حيث الوصول إلى المحتوى التفاعل بين الاستاذ والطالب أو مرونة التعلم ومع ذلك فإن استخدام مطلع "مرضية" تعني أيضا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مثل التحديات التقنية، ضعف مهارات بعض المستخدمين أو الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية الرقمية وبالتالي فإن هذا التقييم يعكس موقفا متوازنا بجمع بين الايجابيات الواقعية والاعتراف بوجود جوانب قابلة للتحسين مما يدعم أهمية المضي قدما في تحسين توظيف التكنولوجيا في التعليم.

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية البيداغوجية والبحثية

يرى المبحوث أن هناك مجموعة من التحديات التقنية التي تعيق تطبيق الرقمنة بشكل فعال في الجامعة وهي تعكس جوانب متعددة من البنية التحتية واتكامل التكنولوجي، فضعف سرعة الأنترنت وعدم استقراره يعد من أبرز العوائق، حيث يؤثر بشكل مباشر على جودة الاتصال والوصول إلى الخدمات الرقمية، مما يعرقل علمية التعلم الالكتروني والتفاعل الأكاديمي. كما أن عدم توفر الأجهزة الحديثة

المناسبة تحد من قدرة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على استخدام الوسائط الرقمية ما ليه، ما يقلل من فرص الاستفادة من تقنيات التعليم الحديثة، إضافة إلى ذلك فإن مشكلات منصات التعلم الإلكتروني وصعوبة الوصول إليها تشير إلى وجود قصور في التصميم والدعم الفني، مما يخلق فجوة في تجربة المستخدم. أما عن عدم توافق بعض البرمجيات والتطبيقات مع أنظمة الجامعة، فيعكس ضعف في التخطيط والتكامل التكنولوجي، ويؤدي إلى تعثر في تنفيذ المبادرات الرقمية بشكل فعال.

يؤكد المبحوث على ان هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة داخل الجامعة من قبل مختلف الفئات، بما في ذلك الموفون، والطلبة والأساتذة وهو ما يعكس تحديا سوسيولوجيا وتنظيما يوازي التحديات التقنية، ومقاومة التغيير تعد ظاهرة شائعة في سياقات التحول الرقمي، وغالبا ما تنبع من عدة عوامل مثل الخوف من فقدان السيطرة أو الوظيفة، نقص المهارات الرقمية أو غياب الفهم الكامل لفوائد الرقمنة، بالنسبة للموظفين، قد ينظر إلى التحول الرقمي كهديد مباشر للإجراءات العمل التقليدية أما بالنسبة للطلبة والأساتذة، فقد تعود المقاومة إلى صعوبة التكيف مع بيئات تعلم جديدة أو عدم الثقة في كفاءة الأنظمة الرقمية، وتبرز هذه المقاومة الحجاة إلى تبني استراتيجيات للتغيير المؤسسي تشمل التوعية، التدريب المستمر، وإشراك جميع الأطراف في مراحل التحول لضمان قبول واسع وتحقيق فعالية أكبر في تنفيذ الرقمنة داخل الجامعة.

يؤكد المبحوث على وجود برامج تكوينية تنفذ داخل الجامعة بهدف تدريب الفاعليين الأكاديميين والإداريين على استخدام التقنيات الرقمية، ما يعكس إدراكا مؤسسيا للأهمية التأهيل المهني في إنجاح مشروع الرقمنة فتوفر مثل هذه البرامج يعد عنصرا أساسيا في تسهيل التحول الرقم حيث يساهم في رفع كفاءة المستخدمين وتقليص فجوة المهارات الرقمية، وتعزيز القدرة على التكيف مع أدوات وتقنيات التعلم والإدارة الحديثة.

يرى المبحوث أن نقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية يمثل عائقا محوريا أمام نجاح التحول الرقمي في الجامعة، حيث أن غياب التأهيل الكافي يؤدي إلى سلسلة من الآثار السلبية المتشابكة، فمقاومة التغيير وصعوبة التكييف غالبا ما تكون ناتجة عن شعور المستخدمين بعدم الثقة بقدراتهم على التعامل مع البيئة الرقمية، مما يولد ترددا في تبني التقنيات الجديدة، كما أن ضعف الاستفادة من الميزات التي توفرها الأدوات الرقمية يدل على قصور في استغلال الإمكانات المتاحة سواء

في التعليم، الإدارة أو البحث العلمي، مما يحد من الفعالية المرجوة من الرقمنة ونتيجة لذلك فقد تنخفض جودة المخرجات التعليمية والبحثية، إذ أن الاستخدام غير الفعال للتقنيات ينعكس سلبا على الطرق التدريس وأساليب جمع وتحليل المعلومات.

يرى المبحوث أن حماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة تواجه تحديات جوهرية تتعلق أساسا بالتهديدات السيبرانية ونقاط الضعف البشرية والتنظيمية، إذ تعد الهجمات السيبرانية والاختراقات من أبرز الخاطر التي تهدد سلامة البنية التحتية الرقمي، حيث قد تؤدي إلى فقدان أو سرقة معلومات حساسة تتعلق بالطلبة وموظفين وأكاديميين إلى غياب الثقافة السيبرانية، مما يزيد من احتمالات الوقوع في أخطاء مثل استخدام كلمات مرور ضعيفة أو التفاعل مع روابط ضارة، ما يعرض الأنظمة للاختراق، ويعد التسريب الداخلي من أخطر أشكال التهديد حيث يكون ناتجا عن سوء استخدام مقصود أو غير مقصود للمعلومات من داخل المؤسسة نفسها.

يرى المبحوث أن نقص الدعم المؤسسي يمثل عائقا رئيسيا امام نجاح تطبيق الرقمنة، اولا يؤدي غياب الدعم المؤسسي إلى ضعف في التمويل وقلة في الموارد المخصصة للمبادرات الرقمية مما يحد من قدرة المؤسسات على تطوير البنية التحتية التقنية الازمة، ثاني يعكس غياب رؤية استراتيجية وضحة للتحول الرقمي ضعفا في التوجيه القيادي، مما يترك العاملين دون أهداف محددة أو خارطة طريق ممنهجة، ثالثا يؤدس ذلك إلى قلة في برامج التدريب والدعم الفني، وهو ما يضعف جاهزية الكوادر البشرية للتعامل مع الأنظمة الرقمية بكفاءة وأخيرا يسهم غياب التنسيق المؤسسي في ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية مما ينتج عنه بيئة تقنية مجزأة تعيق تبادل البيانات وتكامل العمليات من هنا يتضح أن الدعم لمؤسسي يعد عنصرا محوريا لنجاح التحول الرقمي ويتطلب تبني سياسات واضحة، وتمويل مستدام وبناء قدرات بشرية مؤهلة، وتكامل شامل للأنظمة.

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

يرى المبحوث أن تطوير البنية التحتية الرقمية يتطلب تبني آليات استراتيجية تعزز من كفاءتها واستدامتها على المدى الطويل، يتمثل أول هذه الآليات في تحسين استدامة التكنولوجيا، وذلك من خلال اعتماد حلول تقنية قابلة للتحديث والتطوير المستمر مما يضمن قدرتها على مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال التحول الرقمي، أما الآلية الثانية فتتمثل في بناء شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص حيث

تتيح هذه الشراكات الاستفادة من الخبرات والتقنيات المتقدمة إضافة إلى دعم الابتكار وتوفير موارد تمويل إضافية.

ويؤكد المبحوث كذلك على أهمية تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة، بحيث تتفاعل هذه الأنظمة ضمن إطار رقمي موحد يدعم التكامل بين العمليات الأكاديمية والإدارية، ويعزز من كفاءة اتخاذ القرار وجودة الخدمة المقدمة.

يرى المبحوث أن تحسين كفاءة استخدام الرقمنة من قبل الطلبة والأساتذة والموظفين يتطلب اتباع منهجية شاملة تركز على تنمية المهارات الرقمية عبر عدة مداخل في مقدمتها تقديم برامج تدريبية متخصصة تصمم وفق احتياجات كل فئة مستهدفة بهدف تزويدهم بالمعارف والادوات اللازمة للتعامل الفعال مع الأنظمة الرقمية، كما يعد تشجيع التعلم المستمر والتحفيز عاملا محوريا في ترسيخ المهارات من خلال خلق بيئة تشجع على المبادرة الذاتية وتقدر الانجازات في المجال الرقمي، إضافة إلى ذلك فغن دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية يسهم في تعزيز الرقمنة بشكل علمي ومستدام مما يساعد على تجاوز الحواجز النفسية والتقنية لدى المستخدمين وأخيرا يشير المبحوث إلى أهمية قياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة كأداة لتحسين مستمر، حيث يساهم ذلك في تحديد جوانب القوة والضعف وتوجيه الجهود التطويرية بشكل أكثر دقة.

يرى المبحوث أن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة يتطلب تبني استراتيجيات متعددة ومتكاملة تمكن المجتمع الجامعي من الانخراط الفعال في مسار التحول الرقمي في هذا السياق يعد إنشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة خطوة محورية، حيث تتبع هذه المراكز فضاءات داعمة للإبداع والتجريب والتطوير الحلول الرقمية من خلال التعاون بين الطلبة والباحثين كما يؤكد على أهمية دمج مفاهيم الابتكار في مناهج الدراسية، بما يعزز التفكير النقدي وزيادة الأعمال الرقمية لدى الطلبة منذ مراحل التعليم الأولى ومن جهة أخرى يبرز أهمية تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا من خلال الحوافز المعنوية والمادية، بما يساهم في خلق بيئة جامعية محفزة ويمكن التحديد والتجربة وأخيرا يشير إلى أن تحسن البنية التحتية الرقمية يعد عاملا أساسيا لتوفير بيئة تعليمية مرنة متصلة وداعمة لتتبني أحدث التقنيات.

يكد المبحوث على دعمه لدمج المزيد من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية في العملية التعليمية باعتبارها أدوات محورية لتعزيز جودة التعليم وكفاءته.

يؤكد المبحوث على أن تحقيق تحول الرقمي فعال داخل الجامعة يتطلب توسيع نطاق الشراكات مع شركات التكنولوجيا نظرا للدور الحيوي الذي يمكن ان تلعبه هذه الجهات في دعم العلمية التعليمية والإدارية رقميا. إذ تعد هذه الشراكات مصدرا هاما لدعم الابتكار وزيادة فرص الأعمال من خلال نقل المعرفة التقنية، وتوفير الحلول الرقمية المتقدمة وفتح أفاق التعاون في مشاريع بحثية وتطبيقية تعزز من تنافسية الجامعة كما تساهم هذه الشراكات في تقديم برامج تدريبية مهنية والمحدثة لأعضاء هيئة التدريس الموظفين والطلبة مما يساهم في رفع الكفاءة الرقمية وتعزيز مهارات العمل في بيئات تعتمد على التكنولوجيا.

يرى المبحوث ان تعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي في العصر الرقمي يتطلب تحديد أولويات استراتيجية تركز على تمكين البيئة الرقمية وتحفيز الابتكار في مقدمة هذه الاولويات يأتي تحسين البنية التحتية الرقمية بوصفه الاساس الذي يمكن من توفير أنظمة معلومات متكاملة وآمنة تدعم عمليات اتخاذ القرار وتعزز من كفاءة الاداء المؤسسي، كما يعد تعزيز البحث والابتكار الرقمي من المحاور الحيوية حيث يساهم في انتاج المعرفة و تطوير حلول تقنية تدعم اهداف الحوكمة الرشيدة، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة وتحسين جودة التعليم والخدمات إضافة إلى ذلك يشير المبحوث إلى أهمية تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة من خلال تبني سياسات تشجع التفكير الابداعي، واستخدام التكنولوجيا بطرق جديدة لدعم الاداء المؤسسي وتحقيق التميز الاكاديمي.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة

1- النتائج المتعلقة بالخصائص العامة لمجتمع البحث

- شملت العينة المدروسة تسعة أساتذة من هيئة التدريس بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الطارف، جرى اختيارهم بناء على معايير علمية ومنهجية تستجيب لأغراض الدراسة. وقد ضمّت العينة سبع أستاذات وأستاذين جامعيين، ما يعكس تمثيلا جيدا من حيث النوع الاجتماعي، ويتيح رصد وجهات نظر متنوعة حول مسألة الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي.

- تتراوح أعمار المبحوثين بين **32و63 سنة**، وهو ما يدل على وجود تفاوت في الأجيال داخل العينة، الأمر الذي يعزز إمكانية المقارنة بين تصورات وتجارب مختلفة تجاه التحول الرقمي، فالمبحوث الأكبر سنًا مثلًا يمتلك مسارًا مهنيًا طويلاً (أكثر من 16 سنة من الخبرة الأكاديمية)، مما يمنحه نظرة تأملية نحو التحولات التي شهدها القطاع الجامعي عبر الزمن، بينما تعكس آراء المبحوثين الأصغر سنا (خصوصا الذين تولوا مهامًا إدارية في وقت مبكر) تفاعلهم المباشر والفوري مع التحديات الجديدة المرتبطة بالرقمنة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.
- تنوّعت الرتب الأكاديمية للمبحوثين بين **أستاذ محاضر "ب"**، **أستاذ محاضر "أ"**، **وأستاذ تعليم عالي**، مما أتاح جمع بيانات نوعية من مستويات مختلفة داخل الهرم الجامعي، سواء من حيث التسيير أو التدريس أو البحث العلمي. كما أن أكثر من نصف المبحوثين يشغلون مناصب إدارية حساسة، وهي مواقع تضعهم في صلب العملية التنظيمية للكلية، وتمنحهم رؤية دقيقة حول آليات العمل، التحديات، وأشكال التنسيق الداخلي، وبالتالي فإن خبراتهم العملية تشكل مصدرا مهما لفهم كيفية توظيف الرقمنة في الإدارة الجامعية، ومدى نجاعتها في تحسين جودة الخدمات والتواصل داخل المؤسسة.
- تراكم الخبرات لدى بعض الأساتذة والذي وصل إلى **16سنة** في التعليم العالي عزز من مصداقية آرائهم حول التحول الرقمي، إذ عبروا عن تصورات نابعة من تجربة طويلة في القطاع، شهدوا خلالها مراحل مختلفة من التحديث الإداري والبيداغوجي، أما المبحوثون الذين يمتلكون خبرات أقصر نسبيا (بين سنة وخمس سنوات)، فقد قدموا تصريحات تنطلق من واقعهم العملي الحالي.

وفي الأخير يمكن القول بأن التنوع المسجل في الخصائص السوسيو- مهنية للمبحوثين يشكل أساسا تحليليا مهما في هذا البحث، إذ يسمح بفهم كيف تؤثر الخلفيات الفردية (السن، الخبرة، المنصب) في تبني الرقمنة، وكيف تختلف مواقف الأساتذة تجاه التحول الرقمي، سواء من حيث الإمكانات التي يتيحها أو العراقيل التي تعترضه، كما يسهم هذا التنوع في تقديم صورة مركبة وشاملة عن التفاعل بين الرقمنة وحوكمة التعليم العالي، من خلال آراء فاعلين ميدانيين تختلف مرجعياتهم وتطلعاتهم، لكنهم يجتمعون حول تجربة مهنية داخل مؤسسة أكاديمية تسعى إلى التحديث والفعالية الإدارية.

2- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الأول: كيف تساهم الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية؟

أظهرت نتائج الدراسة، المستندة إلى مقابلات مع مجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أن الرقمنة تؤدي دوراً محورياً في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال اعتماد أنظمة وأدوات رقمية متخصصة تسهم في أتمتة الإجراءات وتبسيطها.

- فقد كشفت المعطيات المتعلقة بالسؤال الأول من المحور الثاني أن منصتي "**بروغراس** "**وموودل**" يمثلان الأداتين الرقميتين الأكثر استخداماً في الجامعة، حيث يُستخدم الأول بشكل رئيسي في إدارة العمليات البيداغوجية والإدارية كإجراءات تسجيل الطلبة، إعداد كشوف النقاط، وجدولة البرامج والمقاييس، في حين يعتمد الثاني كمنصة تعليمية لإدارة المحتوى الدراسي وتنظيم المحاضرات، إضافة إلى تعزيز التواصل بين الطلبة والأساتذة. ويعكس هذا الاستخدام لتلك الأدوات الرقمية توجها نحو حوكمة أكثر كفاءة من خلال تسريع المعاملات وتقليل الهدر الزمني والورقي.
- وفيما يخص إدارة الموارد البشرية، أظهرت البيانات المستخلصة من السؤال الثاني أن الاعتماد على المنصات الإلكترونية أسهم في تحسين كفاءة هذا المجال، من خلال تسهيل نشر الإعلانات عن الوظائف، وتسريع عمليات التوظيف، واستقطاب الكفاءات، كما تبين أن الرقمنة مكنت من تنظيم عمليات الحضور والانصراف، وإدارة طلبات الإجازات والموافقة عليها إلكترونيا، ما يعكس توجها نحو إدارة أكثر دقة وشفافية، ويؤكد على دور الرقمنة في الحد من البيروقراطية وتحقيق الانسيابية في الأداء الإداري.
- أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار الإداري، فقد أبرزت معطيات السؤال الثالث أن الرقمنة تعزز هذه العملية من خلال تمكين الجامعة من جمع البيانات وتحليلها بدقة وسرعة، مما يوفر قاعدة معلوماتية دقيقة وموثوقة، كما تعزز الأدوات الرقمية فعالية التواصل بين مختلف المصالح الإدارية والبيداغوجية، مما يسهم في تسريع تبادل المعلومات والمعطيات، ويمنح الإداريين مجالا أوسع للتركيز على القرارات الاستراتيجية عوضاً عن الانشغال بالمهام الروتينية.

- وقد كشفت نتائج السؤال الرابع أن الرقمنة تسهم بفعالية في إدارة الشؤون المالية والميزانية، من خلال استخدام أنظمة رقمية حديثة تتيح إعداد ومتابعة الميزانيات وتحديث السجلات المالية بطريقة دقيقة وفورية، ويساعد هذا التوجه في تقليل الأخطاء، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة المالية، مما يعزز من قدرة الجامعة على اتخاذ قرارات مالية رشيدة مبنية على بيانات دقيقة، وهو ما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة.
- كما بينت نتائج السؤالين الخامس والسادس أن الأنظمة الرقمية المعتمدة في الجامعة تساهم في رفع كفاءة الأداء الإداري بشكل عام، وذلك من خلال تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام، وتحسين التنسيق، ومتابعة تنفيذ المشاريع وخطط العمل بدقة، إضافة إلى تقليص الزمن اللازم لإنجاز المعاملات عبر رقمنة العديد من الإجراءات الروتينية، وهو ما يدل على تحول نوعي في أساليب الإدارة نحو نموذج حديث قائم على الحوكمة الرقمية.

إن مجمل هذه المعطيات تؤكد أن الرقمنة لا تقتصر على كونها أدوات تقنية فقط، بل تمثل تحولاً استراتيجياً نحو إدارة جامعية أكثر كفاءة وشفافية وفعالية، ما يعكس تقاطعا واضحا بين الرقمنة ومتطلبات الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.

3- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثاني: ما هو دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي بالكلية؟

تشير نتائج الدراسة المستخلصة من إجابات المبحوثين في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية إلى أن الرقمنة تلعب دورا جوهريا في تحسين جودة العملية التعليمية وتطوير البحث العلمي داخل الجامعة.

- فقد أبرزت نتائج السؤال الأول من المحور الثالث أن الأدوات الرقمية أسهمت بفعالية في تعزيز التفاعل بين الأساتذة والطلبة، من خلال إتاحة قنوات تواصل متعددة ومرنة، مثل المنصات التعليمية والرسائل الإلكترونية، ما وفر بيئة تعليمية أكثر تفاعلية وسلاسة، سواء في المحيط الحضوري أو ضمن الفضاء الرقمي.
- كما أظهرت معطيات السؤال الثاني أن استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية كان له أثر واضح على تحسين مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلبة، حيث وفرت الموارد الرقمية من

فيديوهات تعليمية وتطبيقات تفاعلية ومحاضرات مسجلة، فرصة للطلبة لفهم أعمق للمحتويات العلمية، والوصول إلى مصادر متنوعة تثري معارفهم وتدعم قدراتهم على التعلم الذاتي.

- كما بينت إجابات المبحوثين حول السؤال الثالث أن الرقمنة ساعدت في إدخال نموذج التعليم المدمج، الذي يجمع بين حضور المحاضرات التقليدية والاستفادة من الموارد الإلكترونية، مما أتاح نمطا تعليميا مرنا يتماشى مع حاجات الطلبة، ويعد هذا النموذج من أهم مؤشرات التحول نحو تعليم أكثر توافقا مع متطلبات العصر الرقمي.
- أما بخصوص الجوانب الإيجابية لاستخدام الرقمنة في التعليم، فقد أكدت معطيات السؤال الرابع أن زيادة التفاعل، سهولة الوصول إلى الموارد، ومرونة الاستخدام، هي أبرز ما تتيحه الأدوات الرقمية في تحسين بيئة التعلم، حيث أصبح بإمكان الطلبة الإطلاع على المحتوى في أي وقت ومن أي مكان، ما يعزز استقلالية المتعلم ويدعم قدرته على التحكم في مسار تعلمه.

ورغم هذه الإيجابيات، فقد أظهرت الدراسة أن التعليم الرقمي لا يمكن أن يكون بديلاً كاملاً عن التعليم التقليدي، حيث لا تزال الحصص الدراسية الحضورية التقليدية تكتسي أهمية في تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي والتواصل الشفهي، وهو ما يعكس أهمية تبني نماذج تكاملية تجمع بين الطريقتين دون إلغاء أحدهما.

- من جانب آخر، سلطت معطيات السؤال الخامس الضوء على أهمية الرقمنة في تطوير البحث العلمي، حيث تساعد المنصات الرقمية في تسهيل التواصل بين الباحثين، وتبادل المعرفة والأفكار والانتاجات البحثية، سواء داخل المؤسسة أو عبر شبكات التعاون البحثي الوطنية والدولية. كما توفر الرقمنة أدوات تحليل ومعالجة البيانات، ما يسهم في تحسين دقة وجودة الأبحاث.
- وفيما يتعلق بتقييم الرقمنة داخل الجامعة (السؤال السادس)، فقد تراوح بين التقدير "الجيد" والمستوى "المتوسط"، ما يدل على نظرة إيجابية إلى حد ما، كونها متوقفة ومشروطة بضرورة معالجة بعض الجوانب المتعلقة بالتنفيذ والتكوين، ويؤكد هذا التفاوت أن الرقمنة رغم نجاحها النسبي، لا تزال تحتاج إلى تحسينات وتطويرات لتكون أكثر تكاملا وفعالية.

4- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الثالث: ما هي التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية بالكلية؟

أظهرت معطيات المحور الرابع وجود مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الفعلي والناجع للرقمنة في الجامعة.

- فقد كشفت نتائج السؤال الأول أن أبرز هذه التحديات هي تقنية، وتتمثل أساسًا في ضعف البنية التحتية الرقمية، لاسيما بطء الإنترنت وعدم استقراره، إضافة إلى نقص التجهيزات الإلكترونية الحديثة مثل الحواسيب، مما يحد من فعالية استخدام المنصات الرقمية سواء في التدريس أو الإدارة.
- كما أوضحت معطيات السؤال الثاني أن هناك تباينًا في مواقف الفاعلين الجامعيين تجاه الرقمنة حيث أبدى البعض مقاومة ناتجة عن نقص المهارات الرقمية أو التخوف من التغيير أو زيادة الأعباء، بينما عبر آخرون عن استعداد للتكيف مع هذا التحول، شريطة توفر التكوين والدعم التقني المناسبين، وهو ما يعكس حاجة ملحة إلى مرافقة حقيقية للتحول الرقمي.
- تؤكد معطيات السؤال الثالث من المحور الرابع أن الجامعة تقوم بتنظيم برامج تكوينية تهدف إلى تدريب مختلف الفئات على استخدام التقنيات الحديثة، وتتمثل هذه البرامج في دورات وورشة عمل متخصصة للتعامل مع أدوات التكنولوجيا المعتمدة في التعليم والإدارة.
- أشارت نتائج السؤال الرابع إلى أن نقص التدريب يؤثر بشكل سلبي على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية داخل الجامعة، فغياب التكوين المناسب يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة نسبة الأخطاء أثناء التعامل مع التقنيات الحديثة، مما يعيق سير العمل، كما يعزز نقص التدريب مقاومة التغيير، ويزيد من عدم التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، حيث يشعر المستخدمون بعدم الثقة بقدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية.

بالإضافة إلى ذلك يضعف هذا النقص استفادة الأفراد من الميزات المتقدمة التي توفرها الأدوات الرقمية، مما يحرم الجامعة من تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات، كما ينعكس ضعف التدريب سلبا على جودة البحث العلمي والتعليم الرقمي، حيث تصبح المخرجات أقل جودة وكفاءة مقارنة بالمعايير المرجوة.

- أوضحت إجابات المبحوثين وفقًا لمعطيات السؤال الخامس، أن ضعف البنية التحتية، مثل الإنترنت والأجهزة، يعد من أبرز العوائق أمام تطبيق الرقمنة، ويعود ذلك إلى محدودية الإمكانيات

المتاحة، وغياب قاعدة تقنية مدروسة، فضلا عن غياب التخطيط الفعّال لتحقيق التحول الرقمي. كما أشار بعض المبحوثين إلى أن عددا من الطلبة يفتقرون إلى الوسائل الضرورية، ما ينعكس سلبا على جودة التعليم والتطوير والتقدم في مختلف المجالات، سواء على مستوى الأستاذ أو الطالب أو الموظف".

- وعلى الرغم من توفر الجامعة على موارد مالية كافية كما أشار المبحوثون في السؤال السادس، فإن ذلك لا ينعكس بشكل كامل على التطبيق الميداني للرقمنة، بسبب ضعف البنية التحتية وتفاوت مستويات الجاهزية الرقمية بين الفاعلين، ما يشير إلى أن التحديات ليست مادية بقدر ما هي تنظيمية وبشرية.
- ومن التحديات المهمة التي تم الوقوف عليها أيضا، ما ورد في معطيات السؤال السابع، حيث برزت قضايا أمن المعلومات كإحدى الإشكالات الكبرى، لسيما ضعف الوعي الأمني لدى المستخدمين، مما يعرض البيانات الحساسة للخطر في ظل ازدياد التهديدات السيبرانية.
- بينت معطيات السؤال الثامن أن نقص الدعم المؤسسي وغياب رؤية استراتيجية واضحة يشكلان عائقا جوهريا أمام التحول الرقمي، حيث تتسم المبادرات الرقمية أحيانا بالعشوائية وضعف التنسيق، إضافة إلى غياب سياسة تكوين مستدامة ودعم فني دائم، وهو ما يضعف فعالية الأداء الرقمي داخل المؤسسة.

5- مناقشة النتائج في ضوء التساؤل الفرعي الرابع: ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة؟

- أظهرت نتائج السؤال الأول من المحور الخامس أن من بين أبرز الآليات المقترحة لتطوير البنية التحتية الرقمية في الجامعة، التركيز على جانبين محوريين: أولهما، تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية المهارات الرقمية لدى الطلبة والموظفين، بما يعزز من قدرتهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا، ويسهّل من عملية التحول الرقمي، أما الجانب الثاني، فيتمثل في تعزيز استدامة التكنولوجيا من خلال تحديث وصيانة الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري، وضمان توفير بنية تحتية تقنية مناسبة تُلبّي الاحتياجات على المدى الطويل.
- أما نتائج السؤال الثاني من نفس المحور، فقد أكدت أن تحسين كفاءة استخدام الرقمنة لدى مختلف الفاعلين داخل الجامعة – من طلبة وأساتذة وموظفين – يتطلب اعتماد مجموعة من

التدخلات العلمية، يأتي في مقدمتها تقديم برامج تدريبية متخصصة تركز على الجوانب التقنية والتطبيقية للأدوات الرقمية، مما يساهم في تطوير الكفاءات بشكل عملي، كما أن تشجيع التعلم المستمر والتحفيز الذاتي يعد عاملا مهما في تعزيز دافعية الأفراد لاكتساب مهارات جديدة ومتابعة التطورات التكنولوجية، إضافة إلى ذلك، فإن دمج التكنولوجيا في مختلف الأنشطة التعليمية والإدارية يسهم في إرساء استخدام رقمي طبيعي ومستدام داخل المؤسسة، ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام ويعزز من ثقافة التحول الرقمي.

- وفيما يخص نتائج السؤال الثالث، فقد بينت النتائج أن ترسيخ ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة يتطلب مبادرات عملية متعددة، من أبرزها إنشاء مراكز متخصصة في الابتكار التقني تعمل كفضاء محفز للإبداع والتجريب، وتوفر الموارد الضرورية لتطوير المشاريع الرقمية، كما أن إدماج مفاهيم الابتكار ضمن المناهج التعليمية ينمي مهارات التفكير النقدي لدى الطلبة، ويعزز من توظيف التكنولوجيا كوسيلة لحل المشكلات، إلى جانب ذلك، فإن تحفيز الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على تبني الممارسات الرقمية من خلال الدعم والتشجيع والمكافآت يسهم في ترسيخ ثقافة رقمية متقدمة داخل المجتمع الجامعي.
- وبحسب نتائج السؤال الرابع، برزت رغبة واضحة في إدماج تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية في العملية التعليمية، ويهدف هذا التوجه إلى تحسين جودة التعليم وجعله أكثر تفاعلية وفعالية، حيث يمكن توظيف الذكاء الاصطناعي في تقديم محتوى تعليمي متخصص يتناسب مع احتياجات كل طالب، في حين تتيح التحليلات الذكية تتبع تقدم الطلبة وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم بدقة أكبر.
- أما نتائج السؤالين الخامس والسادس، فقد كشفت عن تباين في آراء المبحوثين بشأن مدى حاجة الجامعة إلى توسيع شراكاتها مع شركات التكنولوجيا، حيث يرى بعضهم أن تعزيز هذه الشراكات ضروري لدعم الرقمنة من خلال توفير برامج تدريبية، وتشجيع الابتكار، وخلق فرص مهنية جديدة. في المقابل، يرى آخرون أن الجامعة تمتلك من الموارد والإمكانيات ما يؤهلها للقيام بعملية التحول الرقمي دون الحاجة إلى المزيد من الشراكات الخارجية.
- أوضحت نتائج السؤال السابع من المحور الأخير مجموعة من الأولويات المقترحة التي من شأنها دعم حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي، وتتمثل أولى هذه الأولويات في تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال توفير شبكات اتصال قوية، وأجهزة حديثة، وأنظمة

معلومات فعالة تمكن المؤسسة من العمل بكفاءة، كما أكد المبحوثون على ضرورة دعم البحث والابتكار الرقمي عبر تمويل المشاريع البحثية التي تعتمد على التكنولوجيا، وتوفير أدوات تحليل البيانات والمنصات الرقمية الحديثة. إلى جانب ذلك، فقد أكدوا على ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل الجامعة، وذلك عبر تشجيع الإبداع، وتبني الأفكار الجديدة، وتحفيز روح المبادرة لدى الطلبة والأساتذة، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية أكثر تطورا ومرونة.

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أسهمت بشكل فعّال في تحديث الإدارة الجامعية، وهذه المكاسب تعكس مساهمة واضحة في تحسين فعالية الأداء الإداري، ما يشكل أحد ركائز الحوكمة الرشيدة.
- أظهرت الدراسة أن الرقمنة ساعدت في تحديث أساليب التعليم والتعلم، وعلى مستوى البحث العلمي، فقد مكنت من تحسين تداول الأبحاث، ودعمت التعاون العلمي، رغم محدودية الوصول إلى قواعد بيانات دولية. وهو ما يدعم جودة التعليم والبحث ويتماشى مع مبادئ الحوكمة المتعلقة بالكفاءة والجودة والاستجابة للمعايير العالمية.
- تواجه الرقمنة عدة تحديات، أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وغياب تكوين كافٍ للكوادر الإدارية والتعليمية، إضافة إلى محدودية الموارد المالية والتقنية. كما برز تفاوت في القدرات الرقمية بين الأساتذة والطلبة، ونقص في التفاعل داخل بعض المنصات الافتراضية. وهذه التحديات تُعيق تعميم الرقمنة كأداة لتعزيز الحوكمة، خاصة في غياب رؤية استراتيجية واضحة وتكامل مؤسسي فعّال.
- توصلت الدراسة إلى اقتراح عدد من الحلول المتكاملة على مستوى الأداء الإداري والبيداغوجي والبحثي للرقمنة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على التحول الرقمي الفعال، ويدعم تنفيذ مبادئ الحوكمة من خلال الشفافية، الكفاءة، وتكافؤ الفرص.

رابعا: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم الرقمنة بشكل فعال في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية داخل الجامعة، حيث مكن إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحديث الإجراءات الإدارية، ما أدى إلى تسريع معالجة الملفات، تقليص استخدام الوثائق الورقية، وتسهيل تتبع المسارات البيداغوجية والإدارية، كما ساعدت الرقمنة في توفير قاعدة بيانات موحدة وآنية، تُعزز من فعالية اتخاذ القرار وتضمن الشفافية والرقابة، بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة الجامعية.
- تعد الرقمنة من الركائز الأساسية للارتقاء بجودة العملية التعليمية التعلمية وتطوير البحث العلمي، من خلال تحديث طرق التدريس عبر أدوات رقمية تفاعلية، وتوفير بيئات تعلم مرنة تدعم التعليم الحضوري وعن بعد. كما تسهم في تحسين متابعة مسارات الطلبة، وتيسير الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، ودعم نشر الأبحاث، وهذا التطور الرقمي ينعكس إيجابًا على الأداء الأكاديمي والبحثي، ويعزز من فعالية الحوكمة عبر رفع الكفاءة، الشفافية، وجودة المخرجات.
- تواجه الرقمنة عدة تحديات تؤثر على فاعليتها في الجوانب الإدارية، البيداغوجية والبحثية، فعلى المستوى الإداري تعاني الجامعة من ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص تكوين الكوادر الإدارية، إضافة إلى غياب الأجهزة التقنية الحديثة، مما يعرقل الانتقال الفعلي نحو إدارة رقمية فعّالة، وعلى المستوى البيداغوجي هناك محدودية في تكوين الأساتذة على استخدام تقنيات التعليم الرقمي، وضعف التفاعل داخل بعض البيئات التعليمية الافتراضية، إلى جانب تفاوت المهارات الرقمية لدى الطلبة. وفيما يخص البحث العلمي؛ فهناك محدودية في الوصول إلى قواعد البيانات العالمية، بالإضافة إلى نقص الإمكانيات التقنية والمالية التي تتيح إطلاع الباحثين على الإنتاج العلمي الدولي، إلى جانب محدودية التمويل المخصص للبنية الرقمية البحثية، وغياب رؤية إستراتيجية شاملة للتحول الرقمي في هذا المجال.
- لتجاوز تحديات الرقمنة، تقترح الدراسة استراتيجيات متكاملة تشمل تطوير البنية التحتية الرقمية وتكوين الموارد البشرية من خلال دورات تدريبية مستمرة، كما تدعو إلى تبني نماذج تعليمية مرنة ومحتوى رقمي يواكب معايير الجودة، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى قواعد البيانات وتوفير

أدوات تحليل رقمية متقدمة، وهذه الإجراءات تسهم في تحسين الأداء الإداري والتعليمي والبحثي ما يعزز مبادئ الحوكمة الجامعية من حيث الكفاءة، الشفافية، وجودة الخدمات.

وكإجابة على التساؤل المركزي أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة تُساهم بفعالية في دعم الحوكمة الجامعية من خلال تعزيز الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة، وتقوية استقلالية الجامعة، بالإضافة إلى تحسين تفاعلها مع محيطها السوسيو–اقتصادي، غير أن تفعيل هذا الدور يظل مشروطا بتوفير بنية تحتية مناسبة، وتأهيل الموارد البشرية، وتحديث الأطر القانونية، وضمان تمويل رقمي كافٍ ومستدام.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة مضمون مجموعة من المقابلات التي أجريت مع عدد من أعضاء هيئة التدريس، ممن يملكون تجارب مهنية متفاوتة داخل مؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف استقصاء آرائهم وتصوراتهم حول موضوع الرقمنة في الجامعة، ودورها في تحسين الحوكمة الإدارية وجودة التعليم، وتطوير البحث العلمي. وقد تم اعتماد أسلوب التحليل النوعي في معالجة المعطيات المستقاة من المقابلات، حيث تم تنظيم الإجابات وتصنيفها ضمن محاور محددة سلفًا، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها. ومن خلال هذا التحليل، سيتم تقديم قراءة تفسيرية معمقة لمضامين المبحوثين مع إبراز النقاط المشتركة والفروقات بينهم، وتحديد الدلالات التي تعكس واقع الرقمنة داخل الجامعة الجزائرية.

وقد توصلت النتائج إلى فهم طبيعة التحديات المرتبطة بتطبيق الرقمنة، والفرص التي توفرها فضلًا عن اقتراح مخرجات عملية يمكن البناء عليها لاحقًا في تطوير سياسات رقمية فعالة داخل مؤسسات التعليم العالي. وبذلك يشكل هذا الفصل حلقة وصل بين الإطارين النظري والمنهجي من جهة وبين نتائج البحث واستنتاجاته من جهة أخرى، بما يساهم في تقديم صورة شاملة وعلمية حول موضوع الدراسة.

الخاتمة

خاتمة:

كانت هذه الدراسة محاولة علمية للتعرف على مدى إسهام الرقمنة في دعم وتفعيل مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تحليل الواقع الحالي وتحديد التحديات والفرص المتاحة، وقد سعت إلى إبراز أهمية التحول الرقمي كآلية لتعزيز الشفافية، الكفاءة والمساءلة وكمحفز لتحديث الهياكل الإدارية والبيداغوجية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد أظهرت النتائج المستخلصة أن الرقمنة لم تعد خيارا ثانويا بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي، سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، فقد مكنت الأدوات الرقمية من تحسين طرق جمع البيانات، وتسيير اتخاذ القرار، وتعزيز الاتصال والتواصل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة الجامعية.

كما كشفت الدراسة عن وجود مبادرات رقمية واعدة على مستوى الجامعات الجزائرية، إلا أنها تظل محدودة في تغطيتها وفعاليتها، بسبب جملة من التحديات المتعلقة بالبينة التحتية وضعف التكوين ونقص التنسيق بين الجهات المعنية، فالتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي لا ينبغي أن يقتصر على الجوانب التعليمية فحسب؛ بل أن ينظر إليه كمدخل شامل للإعادة هيكلة منظومة الحوكمة، عبر إرساء مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة، ومن هذا المنطلق فإن نجاح الرقمنة في أداء هذا الدور يتطلب تفعيل آليات التقييم المستمر، وتوفير التمويل المناسب وتعزيز ثقافة الابتكار، والانفتاح على التجارب الدولية الناجحة.

وتأسيسا على ما تقدم؛ تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي يؤمل أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة محل الدارسة والتي من بينها:

- تكوين الموارد البشرية وتأهيلها عبر تنظيم دورات تدريبية مستمرة لفائدة الموظفين والأساتذة والطلبة لتعزيز مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية وتوظيفها في أداء مهامهم.
- تحسين البنية التحتية الرقمية من خلال توفير الأجهزة التكنولوجية الضرورية وضمان تغطية شبكية قوية وآمنة.

- تعزيز التعاون والشراكة مع المؤسسات الدولية والجامعات الرائدة، من أجل الاستفادة من الخبرات والتجارب الناجحة في مجال الرقمنة والحوكمة الجامعية.
- قياس وتقييم أثر الرقمنة على حوكمة المؤسسات الجامعية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف وإجراء التحسينات اللازمة.

قائمة المراجع

❖ **الكتب:**

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الانصاري، لسان العرب، دار صادر المكتبة الإسلامية، بيروت، 2010.
2. أحمد عب الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
3. إسماعيل عبد الفاتح عبد الكافي، معجم مصطلحات عصر العولمة، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة (مصر) 2003.
4. بن مرسلي أحمد، مناهج البحث في علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009.
5. حامد عباس، مخيف المعموري، عارف وعبد إبراهيم الخفاجي، مناهج في البحث العلمي، دار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2016.
6. حسين عبد الحميد رشوان، مبادئ علم الاجتماع ومناهج البحث، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
7. دوقان عبيدات وخالد عبد الحق، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
8. رضا إبراهيم المليجي، جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011.
9. زرواني رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2010.
10. سعد سلمان الشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2020/2019.
11. عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان، الأردن، 2016.

12. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات دار الكتب الوطنية، صنعاء، اليمن، 2020.

13. عبد الله أحمد علي محمد، العلاقة بين الدور والمكانة الاجتماعية" دراسة نظرية سوسيولوجيا"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (2)، العدد (5)، المملكة المغربية، 2021.

14. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات" في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

15. عدس عبد الرحمان، البحث العلمي، مفهومه أدواته، أساليبه، دار مجد لاوي لنشر والتوزيع، عمان.

16. عدنان بن حيدر، مجلس الإدارة، اتحاد المصاريف العربية، مصر، 2007.

17. عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية (المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة) مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

18. عماد عيسى، طالع محمد، المكتبات الرقمية، الأندلس النظرية والتطبيقات العلمية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2006.

19. قاسم محمد، مدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999.

20. قاسمي ناصر والعاتب شبيلة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، 2020/2019.

21. كمال حاج، نظريات الاعلام والاتصال، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا 2020.

22. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007.

23. محمد سرحان، علي محمودي، مناهج البحث العلمي، الجمهورية اليمينة، ط1، دار الكتب، 2019، 2020.

24. محمد عبد الحميد، البحث العلمي عن الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، مصر.

25. محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط 03، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

26. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.

27. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، دار مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.

28. موريس أنجرس، منهجي البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبة للنشر والتوزيع، ط02، الجزائر، 2004، ص 198.

29. نجلاء أحمد ياسين، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2013.

❖ رسائل جامعية:

1. أزمور صبرينة تسعديت، دور تكنولوجيات الاتصال الحديثة في تفعيل العلاقات التجارية لدى البنوك الجزائرية، مذكرة ماستر في الاعلام والاتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2017.

2. أيه محلعين، شبوط رمزي، رقمنة قطاع التعليم العالي جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي نموذجا، مذكرة ماستر في قانون إداري، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 2022_2023.

3. بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات أطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1، 2019/2018.

4. بن يونس عمر، أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية، 2022/2021.

5. حجاج السايح، سعدي حيزية، فركوس إكرام، دور الحوكمة في المكتبة المركزية لجامعة ابن خلدون، تيارت، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.

6. حجاج السياح، سعدي حيزي، فركوس إكرام، دور الحوكمة في المكتبة المركزية بجامعة ابن خلدون، مذكرة ماستر في علم المكتبات والمعلومات، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.

7. حلاسي اميمة رشا، مبارك بوشعالة وسام، دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي، منصة بروغراس نموذجا– مذكرة ماستر علوم الاعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة 2022–2023.

8. خيراني فتيحة، سخري ابتسام، مساهمة الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024/2023.

9. الداودي أسماء، محضي زينب، تفعيل مفهوم حوكمة الشركات، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021.

10. رضوان بن عيسى، يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية، دراسة حالة العربي بن مهيدي نموذجا مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2019–2020.

11. سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر (دراسة للواقع وتطلعات المستقبل)، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة،2005.

12. شمس الدين عطال، عبد المجيد بوطرفة، الاتصال الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الشهيد العربي التبسي، تسبة، 2024/2023.

13. شيماء بوقرة، ليليا مناصري، القيادة الإدارية ودورها في إدارة الأزمات "جائحة كوفيد 19 ا نموذجا"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، الطارف، 2022/2021.

14. عز الدين آسية، حلاسي أمينة، قنيش وسيلة، آليات الرقمنة في الجامعة الجزائرية وصعوبات تطبيقها" مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2022.

15. فاطمة غنتيري، كريمة كابوية، متطلبات جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد راية أدرار، 2020/2019.

16. فطوم لطريش، استخدام الطلبة للموقع الالكتروني الرسمي للجامعة والاشباعات المحققة منه، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

17. فلوس فاطمة، بربارة فيروز، حوكمة الجامعات كمدخل لتعزيز جودة التعليم العالي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2022/2021.

18. لعمش زهرة العمارية، التكوين ومتطلبات منصب العمل في ظل الثورة الرقمية مع عينة من العمال، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2023_2022.

19. لواتي ملاك، بن جازية مديحة، أثر حوكمة البنوك ورقابة الامتثال في استمرارية البنوك، دراسة عينة من البنوك التجارية في الجزائر، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، 2024/2023.

20. مريم بن عبدي، مروى حمادة، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة 8 ماي 1945–قالمة–، 2014/2013.

21. واقف نعيمة، بلحضري إسماعيل محمد الأمين، تدابير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مذكرة ماستر في الحقوق، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2024/2023.

22. وهيبة حاجي، وهيبة شيحاوي، دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2020/ 2021.

❖ **المجلات:**

1. أحمد الكبيسي، تطور النظم الألية في المكتبات من الحوسبة إلى الرقمنة الافتراضية، المجلة العربية، 300، العدد 29 اليمن، 2008.

2. إسماعيل حموية، الحاجة الى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق، مجلة جودة الخدمة العمومية، للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05, العدد 02، 2022.

3. بوزبدة حميدوش علي، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة، تجارب دولية، المجلة العالمية، المستقبل الاقتصادي المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2020.

4. توفيق عطا الله، سامية إبراهيم، حوكمة مؤسسات التعليم العلم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 0، العدد 03، 2021.

5. جمال الدين حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

6. الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08 العدد 03، 2017.

7. حميدوش علي، بوزبدة حميد، اقتصاديات الأعمال القائمة على الرقمنة" المتطلبات والعوائد" تجارب دولية، " دروس وعبر" المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد8، العدد 1، الجزائر، 2020.

8. شريفة سوماتي، تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 07، العدد 01, 2023.

9. شلغوم سمير، الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد رقم 57، العدد خاص، 2020.

10. شيماء خالد شعبان محمد، حوكمة الجامعات: مفهومها. مبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، المجلد 11، العدد 01، 2024.

11. شيماء خالد، شعبان محمد، حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، مجلد 11، عدد 01، 2024، ص 318.

12. كدام صبرينة، رحالي سيف الدين، أثر استخدام الرقمنة في الرفع من درجة التحصيل العلمي للطالب الجامعي، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، المجلد 57، العدد خاص, 2020.

13. كهينة حرحاد، التعليم عن بعد بتوظيف منصة مودل، مجلة أفكار وافاق، المجلد11, العدد02, 2023.

14. مباركة حمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد 9، ورقلة، 2017.

15. محمد إبراهيم الدسوقي، الرقمنة والتعليم، مجلة الغدارة التربوية، العدد 43، مصر، 2024.

16. محمد ابراهيم لدسوقي: الرقمنة والتعليم "مجلة الإدارة التربوية، العدد43، 2024.

17. محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقاتها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 06، 2019.

18. محمد ميسر فتحي المشهداني، الحوكمة ودورها في تعزيز استراتيجيات التنمية المستدامة العراق – انموذجا–، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28، 2020.

19. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، عدد خاص، العراق 2013.

20. مصطفى علي سيد عبد النبي، الاتجاهات الحديثة لنظرية الاستخدامات والاشباعات، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة العدد 23، 2019.

21. نور نجاة، عادل شيهب، الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية المجلد 08، 2023 العدد04.

22. هاجر خلافة انتصار عريوان، مكانة التعليم الرقمي في تحديث أنظمة التعليم المباشر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة السياسة العالمية، المجلد 7، العدد خاص 2023.

23. ياسين حفصي بونبعو، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة الى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي.

❖ **الملتقيات والمؤتمرات:**

1. أمينية بن جدو، "معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية"، دراسة عينة من مكتبات جامعة برج بوعريريج، ورقة تحتية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول الرقمنة وتطبيقاتها، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة برج بوعريريج، الجزائر، 2020.

2. بوفاس الشريف، مشري محمد الناصر، أيمن فريد، دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي والبحث مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر، الملتقى الوطني الافتراضي حول " الاتجاهات الحديثة لحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي (الجزائر نموذجا)"، سوق أهراس، 2021.

3. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012.

❖ مواقع الكترونية:

1. حاتم دويدار، تعرفوا على إيجابيات وسلبيات الرقمنة 2024، تم الاسترجاع بتاريخ 28_11_2024، 20:35 على الرابط http/www.sawtaldirah.com

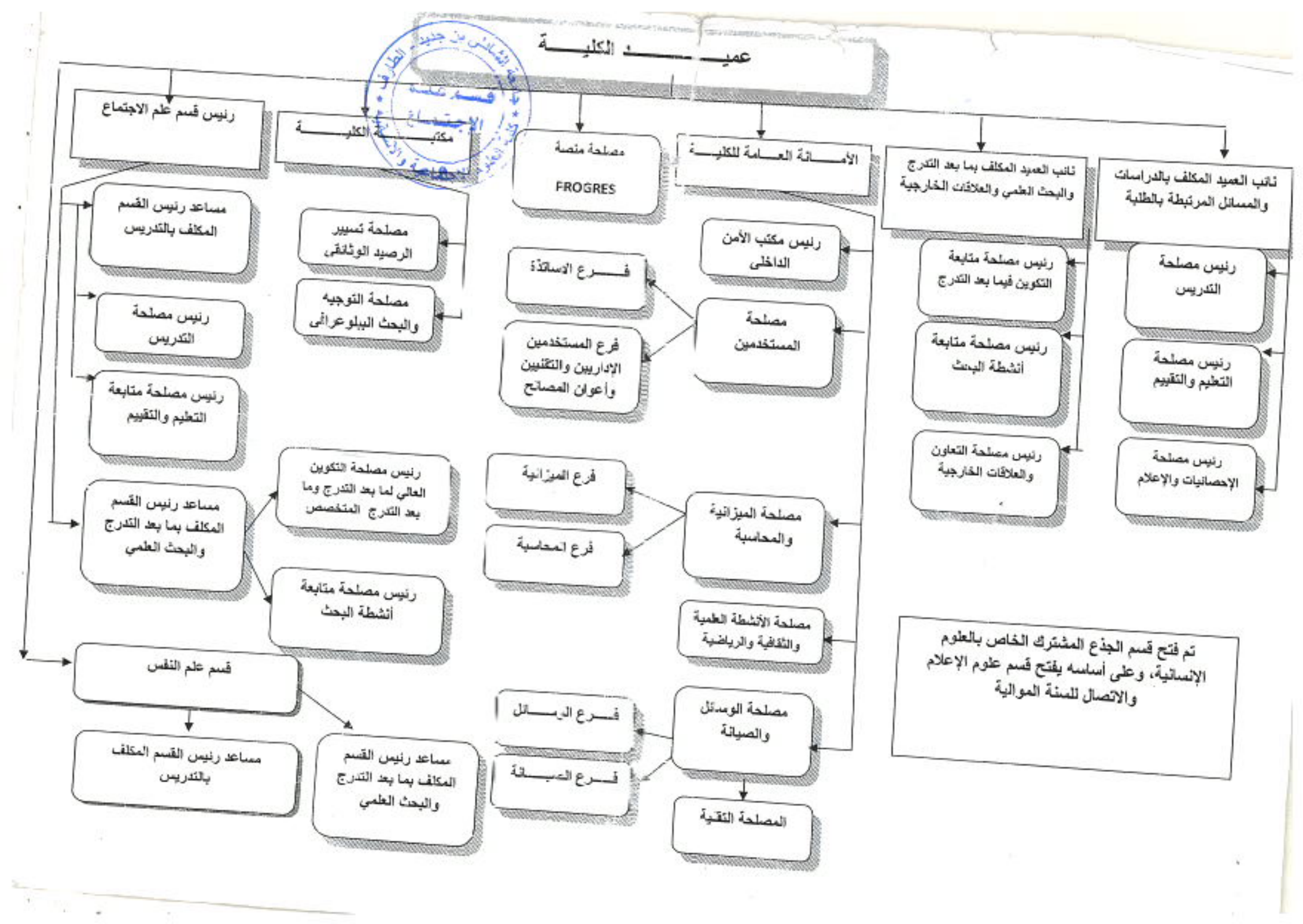
2. سعد محمد السياري، مفهوم الحوكمة، التعريف والمبادئ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 2024/12/05 على الرابط http/wwwmaal.com

3. المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي SDN، لسنة 2023، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بن عكنون، الجزائر أكتوبر 2020، انظر الموقع الإلكتروني: تم الاسترجاع بتاريخ 29.11.2024_10:22 على الرابط http/www.univ.alger3.dz.com

الملاحق

أولا: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية

ثانيا: الاستمارة


عميـــــــد الكليـــة
نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الأمـــانة العـــامة للكليـــة
مصلحة منصة FROGRES
مكتبـــــة الكليـــــة
رئيس قسم علم الاجتماع
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة التعليم والتقييم
رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام
رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
رئيس مكتب الأمن الداخلي
مصلحة المستخدمين
فـــرع الاساتذة
فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس
رئيس مصلحة التدريس
رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص
رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث
مصلحة الميزانية والمحاسبة
فرع الميزانية
فرع المحاسبة
مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
مصلحة الوسائل والصيانة
فـــرع الوســـائل
فـــرع الصيـــانة
المصلحة التقنية
قسم علم النفس
مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس
مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي
تم فتح قسم الجذع المشترك الخاص بالعلوم الإنسانية، وعلى أساسه يفتح قسم علوم الإعلام والاتصال للسنة الموالية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

دليل مقابلة حول:

دور الرقمنة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

إعداد الطالبة:
برج دزيرية

إشراف:
د/ ملاس حسيبة

ملاحظة: أجب عن أسئلة الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، علما بأن المعلومات الواردة فيها هي سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- **السن:** .....

2- **الجنس:** ذكر ( ) أنثى ( )

3- **الرتبة:** أستاذ مساعد ب ( ) أستاذ مساعد أ ( )

أستاذ محاضر ب ( ) أستاذ محاضر أ ( )

أستاذ التعليم العالي( )

4- **المنصب:** .....

5- **سنوات الخبرة في المنصب:** .....

المحور الثاني: مساهمة الرقمنة في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية

6- **ما هي الأدوات الرقمية الأكثر استخداما في إدارة العمليات داخل الجامعة؟**

.....

.....

.....

.....

7- **كيف تستخدم الأدوات الرقمية في إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟**

الإعلانات عبر الانترنت ( )

التدريب والتطوير الالكتروني ( )

تقييم الأداء الالكتروني ( )

التواصل الداخلي والتحفيز ( )

إدارة الحضور والإجازات ( )

أخرى نذكر: .....

8- **في رأيكم كيف تساهم الرقمنة في تحسين إجراءات اتخاذ القرار الإداري؟**

جمع البيانات وتحليلها بشكل أسرع ( )

التواصل الفعال والتعاون ( )

التخطيط التنبؤي ( )

تحسين إدارة الوقت ( )

زيادة الشفافية ( )

أخرى تذكر.....

9- **كيف تدعم الرقمنة إدارة الشؤون المالية والميزانية داخل الجامعة؟**

تحسين الكفاءة التشغيلية ( )

تسهيل اتخاذ القرارات ( )

تعزيز الشفافية والمساءلة ( )

تقليل التكاليف ( )

التخطيط المالي المستدام ( )

إدارة المخاطر المالية ( )

أخرى نذكر: .....

10- **هل ترون بأن الأنظمة الرقمية المتبعة لانجاز العمليات الإدارية فعالة؟** نعم ( ) لا ( )

11- **إذا كانت الإجابة نعم، فيما تكمن فعاليتها؟**

تسهيل التواصل الداخلي بين الأقسام الإدارية ( )

متابعة المشاريع أو خطط العمل ( )

تقليل الوقت المستغرق لإنجاز العمليات الإدارية ( )

أخرى تذكر.....

المحور الثالث: دور الرقمنة في تجويد العملية التعليمية التعلُمية وتطوير البحث العلمي

12- هل تساهم الأدوات الرقمية في تعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة؟

نعم ( ) لا ( )

13- هل هناك تغييرات ملحوظة على مستوى تحصيل الطلاب نتيجة استخدام التكنولوجيا؟

نعم ( ) لا ( )

14- هل ساهمت عملية الرقمنة في توفير التعليم المدمج بشكل فعال؟ (الدمج بين التعليم عن بعد والتعليم الحضوري)

فعال ( ) إلى حد ما ( ) غير فعال ( )

15- حسب رأيكم؛ ما هي الجوانب الإيجابية لاستخدام الرقمنة في العملية التعليمية التعَلّمِيَّة؟

زيادة التفاعل بين الطلاب والأساتذة ( )

تسهيل الوصول إلى المواد الدراسة ( )

قياس أداء الطلاب وتقييمهم ( )

تحسين جودة العروض التقديمية والمحتوى التعليمي ( )

دعم التعلم الذاتي والمستقل ( )

أخرى نذكر: .....

16- هل تعتقدون أن التعليم الرقمي يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي؟

نعم؛ بالكامل ( )

نعم؛ لكن يجب أن يكون مكملا للتعليم التقليدي ( )

لا يمكن أن يحل محل التعليم التقليدي ( )

17- كيف تساهم الرقمنة في دعم البحث العلمي داخل الجامعة؟

تعزيز التعاون بين الباحثين ( )

تسريع عمليات البحث والتجارب العلمية ( )

تحسين جودة البحث العلمي ( )

تسهيل الوصول إلى المصادر العلمية ( )

أخرى نذكر: .....

18- كيف تقيمون تجربة استخدام المنصات الرقمية في العملية التعليمية؟

.....

.....

.....

المحور الرابع: التحديات التي تواجه الرقمنة في الجوانب الإدارية؛ البيداغوجية والبحثية

19- ما هي أبرز المشكلات التقنية التي تواجه تطبيق الرقمنة في الجامعة؟

ضعف سرعة الانترنت وعدم استقراره ( )

قلة توفر الأجهزة الحديثة المناسبة للاستخدام الرقمي ( )

مشاكل في منصات التعلم الالكتروني وصعوبة الوصول إليها ( )

عدم توافق بعض البرمجيات والتطبيقات مع أنظمة الجامعة ( )

أخرى نذكر: .....

20- هل تعتقدون أن هناك مقاومة لتطبيق الرقمنة على مستوى الجامعة؟نعم ( ) لا ( )

21- إذا كانت الإجابة بـ: نعم؛ فهل يكون ذلك من طرف:

الموظفين ( )

الطلبة ( )

الأساتذة ( )

22- هل يتم إتباع برامج تكوينية بالجامعة لغرض التدريب على استخدام التقنيات الرقمية ؟

نعم ( ) لا ( )

23- كيف يؤثر نقص التدريب على كفاءة استخدام الأدوات الرقمية؟

انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء ( )

مقاومة التغيير وصعوبة التكييف ( )

ضعف الاستفادة من الميزات المقدمة ( )

انخفاض جودة البحث والتعليم الرقمي ( )

زيادة مخاطر أمن المعلومات ( )

أخرى نذكر: .....

24- كيف يؤثر ضعف البنية التحتية (مثل الانترنت والأجهزة) على تطبيق الرقمنة؟

.....

.....

.....

.....

25- هل تواجه الجامعة مشكلات مالية تؤثر على تنفيذ مشاريع الرقمنة؟

نعم ( ) لا ( )

26- ما هي أبرز التحديات المتعلقة بحماية البيانات والمعلومات داخل الجامعة؟

الهجمات السيبرانية والاختراقات ( )

ضعف الوعي الأمني بين المستخدمين ( )

مشاكل النسخ الاحتياطي واستعادة البيانات ( )

التسريب الداخلي ( )

أخرى نذكر: .....

27- كيف يؤثر نقص الدعم المؤسسي على تطبيق الرقمنة؟

ضعف التمويل وقلة الموارد ( )

غياب رؤية واضحة للتحول الرقمي ( )

قلة التدريب والدعم الفني ( )

ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية ( )

أخرى نذكر: .....

المحور الخامس: الاستراتيجيات المقترحة لتجاوز تحديات الرقمنة بالجامعة

28- ما هي الآليات التي تقترحونها لتطوير البنية التحتية الرقمية؟

تحسين استدامة التكنولوجيا ( )

تطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية ( )

بناء شركات استراتيجية مع القطاع الخاص ( )

تطوير أنظمة تعليمية وإدارية متكاملة ( )

أخرى نذكر: .....

29- كيف يمكن تحسين مهارات كل من الطلبة والأساتذة والموظفين لاستخدام الرقمنة بفعالية؟

تقديم برامج تدريبية متخصصة ( )

تطوير منصة دعم رقمي داخل الجامعة ( )

تشجيع التعلم المستمر والتحفيز ( )

دمج التكنولوجيا في الأنشطة اليومية ( )

انشاء فرق دعم من المستخدمين المتمكنين

قياس الأداء وتقديم التغذية الراجعة ( )

أخرى نذكر: .....

30- كيف يمكن تعزيز ثقافة الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة؟

انشاء مراكز الابتكار والتكنولوجيا داخل الجامعة ( )

دمج الابتكار في المناهج الدراسية ( )

تحفيز الطلاب وأعضاء هيئة التدريس على تبني التكنولوجيا ( )

دعم البحث والتطوير في التكنولوجيا ( )

تحسين البنية التحتية الرقمية داخل الجامعة ( )

أخرى نذكر: .....

31- هل تؤيدون دمج المزيد من التقنيات الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، التحليلات الذكية) في العملية التعليمية؟ نعم ( ) لا ( )

32- هل تعتقدون أن الجامعة بحاجة إلى شراكات أكبر مع شركات التكنولوجيا لدعم التحول الرقمي؟

نعم ( ) لا ( )

33- إذا كانت الإجابة بـ: نعم فما هي أوجه مساهمة هذه الشراكات؟

تحسين البنية التحتية ( )

دعم الابتكار وزيادة الأعمال ( )

تقديم برامج تدريبية ( )

أخرى نذكر: .....

34- ما هي الأولويات الرقمية التي تقترحونها لتعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي ؟

تحسين البنية التحتية الرقمية ( )

إنشاء بيئة تعليمية ذكية ( )

تعزيز البحث والابتكار الرقمي ( )

تعزيز ثقافة الابتكار ( )

تطوير المهارات الرقمية ( )

تطوير شراكات إستراتيجية ( )

أخرى نذكر: .....