



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف:

الدكتور: شاربي محمود

إعداد الطالبان:

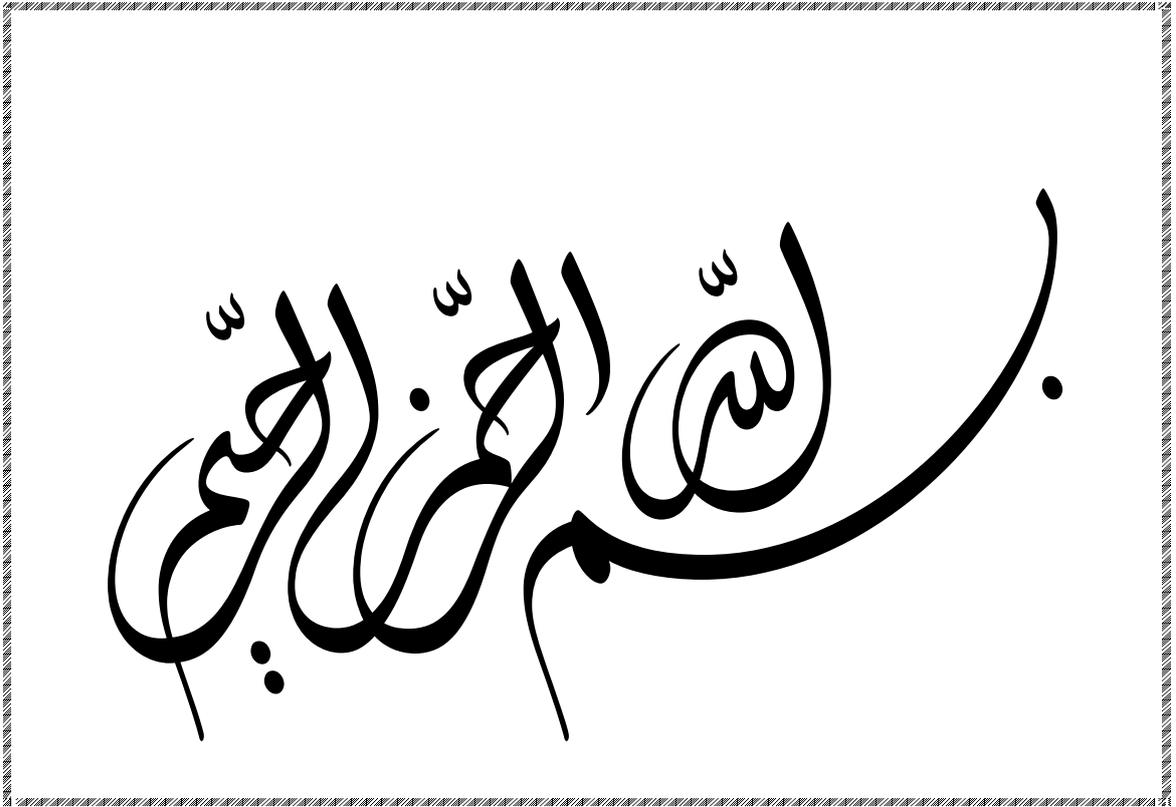
طاهري عيشة
زبير بركاهم

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

الموسم الجامعي: 2023 / 2024



الأهداء

من قال أنا لها "نالها"

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها .

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا ، الحمد لله الذي بفضلله أدركت اسمى الغايات انظر
لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزته ، إلى الحلم الذي طال إنتظاره ، تحقق
بفضل الله وأصبح واقعا أفخر به.

إلى العزيز الذي حملتُ اسمه فخرا ، يرددا إسمي عاليا في عنان السماء حاملا شرف
لقبك وبكل إعتزاز أنا لهذا الرجل إبنة ، إلى من كلله بالهيبة والوقار يامن افتقدته منذ
الصغر ويرتعش قلبي لذكره ، إلى من فارقني بجسده وروحه مازالت ترفرف في سماء
حياتي إلى تلك الروح الطاهرة (والدي العزيز) رحمه الله.

إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية ، ملاكي الطاهر ، من كان وجودها يمدني
بالسعي دون ملل، إلى التي ظلت دعواتها تضم اسمي دائما، (أمي ومحبوتي وملهمتي)
هأنذا اليوم أهديك علما وشهادة ، ممتنة لأن الله إصطفاك من البشر أما لي .

إلى خيرة أيامي وصفوتها ، إلى من مدت لي أياديهم وقت ضعفي وآمنوا بقدرتي ، إلى
ضلعي الثابت وآمان أيامي (أخواني وأخواتي)

إلى الذين يبهجهم نجاحي ، ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق الأصدقاء ورفقاء
سنيين وأصحاب الشدائد والأزمات.

أخيرا الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة والإصرار ، التي كانت أهلاً للمصاعب،
هأنذا أختم كل مررت به بفخر ونجاح الحمد لله من قبل ومن بعد راجية من الله تعالى
أن ينفعني بما علمتني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي .

الاهراء

وماتوفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب
الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير طريقنا ، الحمد لله الذي
بنعمته تتم الصالحات
أهدي عملي هذا
إلى من رافقني ومسك يدي أول يوم لي في المدرسة وشاء القدر ألا يكون اليوم معي
وشاركني فرحة تخرجي أبي الغالي رحمة الله عليك
إلى
أمي قرة عيني
إلى إخوتي وأخواتي
إلى جميع معلمي وأساتذتي وكل من ساهم في تعليمي ولو حرفا طوال مشواري
الدراسي
وأخص بالذكر معلمتي ليندة منصوري .

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على رسول الله
نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف شاربي محمود على إرشاداته
وتوجيهاته ، كما نتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل
سواء من قريب أو من بعيد والشكر موصول إلى أوليائنا الذين قدموا لنا كل
شيء لإنجاز هذا العمل .
وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الادارة الجامعية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة تمثلت في اساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة زيان عاشور بالجلفة، ولبلوغ هدف الدراسة قمنا بتصميم إستمارة إستبيان كأداة رئيسية ومقابلة في هذه الدراسة لجمع المعلومات اللازمة وتكمن أهمية هذه الدراسة في اعتماد الرقمنة في تحقيق رهان تحسين أداء الأساتذة والادارة الجامعية واعتمدنا في دراستنا على المنهج الكمي والكيفي بعينة بسيطة تمثلت في 108 أستاذ وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج spss.

وتوصلت الدراسة في الأخير الى جملة من النتائج تؤكد من تحقق دور الرقمنة في تحسين أداء الادارة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، أداء، الإدارة الجامعية

ملخص الدراسة بالأجنبية :

summary:

This study aims to know the role of digitization in improving the performance of university administration, by conducting a field study on a sample represented by professors of the Faculty of Social and Human Sciences at Zian Ashour University in Djelfa. To achieve the goal of the study, we designed a questionnaire form as a main tool and an interview in this study to collect the necessary information. The importance of this lies in This study is about adopting digitization to achieve the goal of improving the performance of professors and university administration. In our study, we relied on the quantitative and qualitative approach with a simple sample of 108 professors, and the data was processed using the SPSS program.

The study finally reached a number of results that confirm the role of digitization in improving the performance of university administration.

Keywords: digitization, performance, university administration

فهرس المحتويات

3	الأهداء
5	شكر وتقدير
6	ملخص الدراسة
ب	مقدمة
19	الفصل الأول : الاطار المنهجي
20	الإشكالية
22	الفرضيات الفرعية
22	أسباب اختيار الموضوع
23	أهداف الدراسة:
24	أهمية الدراسة :
24	المصطلحات المتعلقة بالدراسة
31	الدراسات السابقة
48	الفصل الثاني : الرقمنة
49	تمهيد
49	المبحث الأول : ماهية الرقمنة
49	المطلب الأول : مفهوم الرقمنة
51	المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن الرقمنة
52	المطلب الثالث : أهمية الرقمنة

53	المطلب الرابع : فوائد وأشكال الرقمنة
56	المطلب الخامس : متطلبات الرقمنة
58	المطلب السادس : ايجابيات وسلبيات الرقمنة
59	المطلب السابع : عناصر الرقمنة
60	المبحث الثاني : مراحل تطبيق الرقمنة
60	المطلب الأول : الإنتقال إلى إدارة رقمية
61	المطلب الثاني : مبادئ الرقمنة
62	المطلب الثالث : مجالات إهتمام الرقمنة
62	المطلب الرابع : فرق بين إدارة تقليدية وإدارة رقمية
66	المطلب الخامس : وظائف الرقمنة
69	المطلب السادس : اسباب و دواعي التحول للإدارة الرقمية
70	المطلب السابع : معوقات الرقمنة
72	الفصل الثالث : مدخل الى الاداء
73	تمهيد
76	المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الأداء
78	المطلب الثالث : نظريات المفسرة للأداء
82	المطلب الرابع : أبعاد الأداء
83	المطلب الخامس : معايير ومحددات الأداء
85	المبحث الثاني : تقييم الأداء
85	المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

86	المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء
88	المطلب الثالث : طرق وخطوات تقييم الأداء
93	المطلب الرابع : فوائد تقييم الأداء
94	المطلب الخامس : مشاكل في تقييم الأداء
97	فصل الدراسة الميدانية : دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية
98	تمهيد
100	المبحث الأول: أدوات الاقتراب المنهجي للدراسة
100	1- المنهج المعتمد
101	2- أدوات جمع المعلومات
105	المحور الأول: (مؤشرات الرقمنة- والأداء البيداغوجي للاستاذ)
107	المحور الثاني: (مؤشرات رقمنة الادارة)
149	الاستنتاج العام للدراسة
151	خاتمة
Error! Bookmark not defined.	مكتبة البحث
162	الملاحق

- الجدول رقم(13): يوضح إجابات المبحوثين حول وجود دورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسة البيداغوجية لفائدة الأساتذة الذين يدرسون الوحدات الأفقية والاستكشافية 119
- الجدول رقم(14): يوضح تقييم المستفيدين من التكوين لمدى فعاليته في أداء مهامهم البيداغوجية 120
- الجدول رقم(15): يوضح العلاقة بين متغير سنة التوظيف وإجابات المبحوثين حول مدى تدريسهم لمقاييس الوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي 121
- الجدول رقم(16): يوضح إجابات المبحوثين حول كيفية تدريس مقاييس الوحدات الأفقية والاستكشافية المسندة لهم في الموسم الجامعي الحالي 122
- الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ووجود دروس في منصة موودل 123
- الجدول رقم(18): يوضح تقييم المبحوثين لمدى تفاعل الطلبة مع الدروس عن بعد .. 124
- الجدول رقم(19): يوضح إجابات المبحوثين حول إيداع وتوزيع مذكرات التخرج الكترونيا عبر البريد المهني 125
- الجدول رقم(20): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى استقبالهم لمذكرات التخرج للمناقشة الكترونيا عبر البريد الالكتروني..... 125
- الجدول رقم(21): يوضح تقييم المبحوثين لنظام بروقرس Progres والتسهيلات التي يقدمها للأستاذ بخصوص صب نقاط الطلبة وكذا معالجة الطعون 126
- الجدول رقم(22): يوضح تقييم المبحوثين لنظام بروقرس Progres والتسهيلات التي يقدمها للأستاذ بخصوص إدراج تقارير الخبرة المتعلقة بالأطروحات والمطبوعات 127
- الجدول رقم(23): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين لتقنية التحاضر عن بعد والتسهيلات التي تقدمها للأستاذ في مختلف النشاطات 128

- الجدول رقم(24): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين لمدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي129
- الجدول رقم(25): اختبار المعنوية لمجاميع محور الرقمنة وتحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي131
- الجدول رقم(26): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ورأي المبحوثين حول مدى توفير إدارة القسم لروابط الكترونية لتسهيل العملية البيداغوجية132
- الجدول رقم(27): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفير إدارة القسم للوثائق اللازمة المتعلقة بالشأن البيداغوجي الكترونيا133
- الجدول رقم(28): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين لمدى تطبيق الرقمنة في إدارة القسم134
- الجدول رقم(29): يوضح تقييم المبحوثين لمدى نشر الإدارة للإعلانات عبر الموقع الرسمي للكلية135
- الجدول رقم(30): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفر فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق اللازمة عبر موقع الكلية136
- الجدول رقم(31): يوضح تقييم المبحوثين لمدى نشر الإدارة للإعلانات عبر الموقع الرسمي للجامعة137
- الجدول رقم(32): يوضح العلاقة بين متغير سنة التوظيف وإجابات المبحوثين حول الخدمات الرقمية التي يوفرها موقع الجامعة138
- الجدول رقم(33): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفر المنصات الرقمية المعتمدة في القطاع عبر الموقع الرسمي للجامعة139
- الجدول رقم(34): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى تعامل الإدارة بصفة عامة بالبريد الالكتروني المهني140

- الجدول رقم(35): اختبار المعنوية لمجاميع محور الرقمنة وتحسين أداء الإدارة الجامعية
141
- الجدول رقم(36):يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ورأي المبحوثين حول مدى
وجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية..... 142

فهرس الصور

- الشكل رقم 01 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 113
- الشكل رقم 02 : توزيع عينة الدراسة حسب السن 114
- الشكل رقم 03 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية 115
- الشكل رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنة التوظيف 116

مقدمة

مقدمة

إن التطور الكبير الذي أفرزته تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد أدى إلى ظهور أنماط جديدة في الإدارة ومن أهم هذه الأنماط الحديثة الإدارة الرقمية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت غير قادرة على مواجهة تحديات عصر المعلومات إلى تبني أساليب أكثر تطوراً بالإعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث فرضت تكنولوجيا الرقمية نفسها على مختلف المجالات، الأمر الذي جعل الكثير من دول تراجع سياستها وتبني مشروع رقمنة مؤسساتها، إذ إتجهت مؤسسات التعليم العالي إلى رقمنة أجهزتها بتوفر جملة من المتطلبات الرقمية، والدولة الجزائرية سعت إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في قطاع التعليم العالي لتطوير وتحسين العملية التعليمية وإدارة العلاقات الأكاديمية بين الأستاذ والطالب الجامعي، من خلال ما يعرف بالاتصال الرقمي، وكذلك تقديم خدمات إدارية في المؤسسات الجامعية، من خلال بعض الأنظمة الرقمية والمتمثلة في نظام البروغرس ومنصة مودل، وهذا من أجل تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والمرونة والسرعة في أداء المهام، والإرتقاء بالجامعة.

تتجلى أهمية دراسة موضوعنا المسطر تحت عنوان دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية، أن الرقمنة إنتشرت في جميع المجالات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تحيط بالفرد والمجتمع وكذلك أن الرقمنة تساهم في تحسين أداء الإدارة الجامعية، وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الذاتية والموضوعية، والمتمثلة في إهتمامنا الشخصي بهذا الموضوع، قلة الدراسات التي تناولت الرقمنة في الجامعات الجزائرية، حداثة الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.

حيث قسمنا دراستنا إلى الجانب النظري والذي يتضمن ثلاثة فصول، تناولنا في الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة وفي الفصل الثاني تناولنا ماهية الرقمنة، بينما تناولنا

في الفصل الثالث مدخل إلى الأداء ، وفي الجانب التطبيقي تطرقنا إلى الدراسة الميدانية والإجراءات المنهجية وعرض النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول : الاطار

المنهجي

الإشكالية

يشهد العالم تطورات سريعة في مجال التكنولوجيا، بحيث أصبح الإنسان يعتمد على التكنولوجيا في كل جوانب حياته اليومية، مما أدى بالنهوض العديد من دول العالم في مختلف تداخلاتها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية وحتى الإدارية، على إعتبار الإدارة هي الجهاز الذي من خلاله تنفذ الدول مختلف سياساتها في كافة المجالات.¹

ولتحقيق ذلك، تستثمر الدول العربية مواردها في بناء البنية التحتية الرقمية اللازمة وتطوير الأطر التشريعية التي تدعم الخصوصية والأمن السيبراني، كما تسعى إلى تحويل العمليات والخدمات من الشكل التقليدي إلى الرقمي، كما تسعى إلى رفع مستوى الوعي والمهارات الرقمية لدى العاملين في القطاع العام.

وهذا هو الأمر الذي إنتهجه الدولة الجزائرية، إذ أصبحت الرقمنة أمراً حيويًا في الوقت الحالي، حيث أصبحت كل القطاعات دون إستثناء تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية. ولقد وجدنا العديد من الدراسات التي تناولت الرقمنة، ومن بين هذه الدراسات، دراسة حفطاري سمير الذي تناول الرقمنة في قطاع البلدية بولاية خنشلة²، ولكن دراستنا الحالية تختلف عن هذه الدراسة من خلال القطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وهذا القطاع يعتبر كأحد

¹ نورالدين وعود، دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية، رسالة لتيل شهادة الماستر في قانون العام، جامعة محمد الختمس الرباط، سنة 2012.

² حفطاري سمير، الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لتيل شهادة دكتوراه، جامعة خنشلة، سنة 2018.

أهم القطاعات الذي شهد قفزة نوعية في مجال رقمنة الجامعة ، حيث يجد العديد من العاملين في هذه المؤسسة صعوبة في التكيف مع هذه التغيرات التي حصلت داخل الجامعة وصعوبة إستيعابها ، مما يؤدي إلى بعض مشاكل والإضطرابات داخل بيئة العمل ، حيث تسعى الجامعة جاهدة لتحسين أدائها وأداء عمالها وتطوير أنظمتها الرقمية ، لتلبية إحتياجاتها ، ويجب عليها تطوير مهارات موظفيها وتوفير التدريب والتأهيل اللازم لهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة بفعالية. وهذا الأمر الذي تشهده جامعة زيان عاشور بالجلفة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، قسم علماء الاجتماع ، ولقد تم الإعتماد على المنصات الرقمية والإلكترونية والتطبيقات التعليمية ، في نشر الدروس ونتائج الإمتحانات ، وكذلك التواصل الطلبة مع الأساتذة وذلك من خلال المنصات الرقمية ، مثال : منصة Progres التي تهتم بالتسيير البيداغوجي تسيير الخدمات الجامعية ومنصة Modle الأرضية الرقمية للتعلم عن بعد ، والموقع الرسمي للجامعة ، ومن أجل تحسين و زيادة فعالية أداء العمال يجب على إدارة الجامعة أن تستفيد من هذه التقنيات الرقمية ودمجها ، فتطوير أداء العمال والمنظمة يتم إلا عن طريق تطبيق مجموعة من الأنظمة والخدمات الإلكترونية.

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء العمال بجامعة الجلفة زيان عاشور من خلال إدخال التكنولوجيا الرقمية .

وإستنادا إلى ماسبق نصل إلى طرح الإشكالية الرئيسية الآتية : ماهي الرهانات والإكراهات التي تواجه سير عملية الرقمنة في الإدارة الجامعية ؟.

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ماهي رهانات اعتماد الرقمنة بالنسبة للأستاذ الجامعي؟.
- ماهي رهانات اعتماد الرقمنة بالنسبة للإدارة الجامعية؟.
- ماهي الإكراهات التي تواجه سير عملية عملية في الإدارة الجامعية؟.

الفرضيات الفرعية

- يؤدي اعتماد الرقمنة إلى تحقيق رهان تحسين أداء المهام البيداغوجية للأستاذ الجامعي.
- يؤدي اعتماد الرقمنة إلى تحقيق رهان تحسين أداء الإدارة الجامعية.
- يشكل سوء التنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية أحد أهم الإكراهات التي تواجه سير عملية الرقمنة.

أسباب اختيار الموضوع

1. أسباب ذاتية:

- ترجع رغبتنا في دراسة هذا الموضوع لمحاولة إزالة الغموض والإبهام اللذان يحيطان بهذا النوع من المواضيع ونقص الدراسات لهذا الموضوع.
- اهتمامي الشخصي بهذا الموضوع .

2. أسباب موضوعية:

_ قلة الدراسات التي تناولت دور الرقمنة في الجامعات الجزائرية.

_ حدثا الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

_ إبراز أهمية الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية.

أهداف الدراسة:

- محاولة معرفة الرهانات والإكراهات التي تواجه سير عملية الرقمنة في الإدارة الجامعية.
- محاولة معرفة رهانات اعتماد الرقمنة بالنسبة للأستاذ الجامعي.
- محاولة معرفة رهانات اعتماد الرقمنة بالنسبة للإدارة الجامعية.
- معرفة الإكراهات التي تواجه سير عملية الرقمنة في الإدارة الجامعية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

الأهمية العلمية

_ انتشار الرقمنة في جميع المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية التي تحيط بحياة الفرد والمجتمع .

_ الإهتمام الكبير بالرقمنة والتطورات السريعة لتكنولوجية المعلومات والاتصالات عبر الشبكات المختلفة نتيجة الإكتشافات العلمية ، وما حققته هذه الأخيرة من توفير الوقت والجهد والسعي إلى تزويد المجتمع بالمعرفة والعلم.

الأهمية العملية

إن أهمية هذه الدراسة تدرج في محاولة توضيح مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية والإستفادة التطبيقية لنتائج المتحصل عليها من أجل مساعدة الأساتذة محل الدراسة على استخدام أفضل للرقمنة التي تؤدي بدورها تحسين وتقديم خدمات جيدة للأساتذة والإدارة الجامعية.

المصطلحات المتعلقة بالدراسة

تعريف الرقمنة لغة

تدل مادة رقم في المعاجم اللغة العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبنيان والكتابة والقلم والخط ، ويقول ابن منظور "الرقم والترقيم تعجيم الكتاب" ، ورقم الكتاب يرقمه

رقما اعجمه وبينه ، وكتاب مرقوم ، أي قد بينت حروفه بعلامتها من تنقيط وقوله عزوجل "كتاب مرقوم" كتاب مكتوب والمرقم القلم : مخططن الوشي ، ورقم الثوب يرقمه رقما ورقمه خططه.¹

تعريف الرقمنة إصطلاحا :

عرفت الرقمنة على انها عملية إستنساخ راقية من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعائها إلى سلسلة رقمية ، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم مابعد المعلومات ، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمة .

والرقمنة هي "هي أيضا إستخدام التقنيات الرقمية لتغيير الأعمال والعمليات وتوفير فرص جديدة لتوليد الثروة والتنمية المستدامة".²

التعريف الإجرائي

الرقمنة: هي إجراء أو عملية تحويل البيانات الكيفية او مصادر المعلومات كالكتب، والدوريات ،والصور والخرائط أو أي محتوى فكري إلى شكل رقمي أو أرقام عن طريق الأجهزة الإلكترونية المختلفة كالحاسوب ،والماسح الضوئي وأليات التصوير الرقمية وأوعية التخزين .

¹ ميلودة حمدو ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ،دراسة حالة بلدية انقوسة والية ورقلة

،مذكرة الستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر ،في تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ،سنة 2022،ص.10

² سعد هلا رشيد وقاشي خالد ،دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ،دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ،المجلد 10العدد 6نوفمبر 2020،ص.183

تعريف الأداء لغة

مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (parformer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

ويرى البعض على أنه : قيام الفرد بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله .¹

تعريف الإصطلاحي

يشير الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكزنة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، وغالبا وما يحدث ليس تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فقياس على أساس النتائج في حين يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف ، وأن ذلك سلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة ، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة .

¹ مونيير مهدي ، الكفاءة الإنتاجية ودورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية سنة 2012ص03.

كذلك يعرف الأداء بأنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك ، وبالتالي فإن الأداء الأداء إيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي يمثل النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك.¹

التعريف الإجرائي

هو نشاط أو سلوك يقوم به الفرد لقضاء مهامه اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

تعريف الإدارة الجامعية

لغة:

تعتبر كلمة (إدارة) للفعل أدار ، ويقال أدارَ ، يديرُ ، أدر، إدارة فهو مدير ، واسم المفعول منه : مدار ، ويقال : أدار التجارة ، أي تعاطها ، وتداولها من دون تأجيل .²

تعريف الإصطلاحي للإدارة

عرفها فريديك تايلور مؤسس الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين .الإدارة بأنها ((التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ، ثم التأكيد من انهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل واكفاً (الطرق)) .

¹ غازي حسن عودة الحالية ،أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العامل الأردن ،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكيرة ، جامعة الشرق الأوسط 2013ص13.

² مروة مديني وبثينة كعور ومروة جودي ومروة العيفة ،إدارة السمعة الإلكترونية عبر مواقع الشبكات الإجتماعية صفحة فاييبيوك لشركة اوريدو انموذجا ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إتصالات والعلاقات العامة ، جامعة8ماي سنة2020ص08.

ويعرف ((ارنست دال)) Ernest dal الإدارة بأنها ((تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق

هدف معين ، مع مايتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين))

1.

تعريف الإجرائي للإدارة الجامعية

هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تنفذ على مستوى الجامعة ،وذلك من خلال

تطبيق أساليب الإدارة الحديثة لتحقيق الأهداف الجامعية بأعلى فعالية وأقل جهد.

تعريف الرهانات

لغة : من راهن أي قامر يعني فيه ربح وخسارة.²

تعريف الإصطلاحي :

يمثل الرهان الهدف أو الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجية

إتجاه الآخرين وهي تتميز بالتغير والتحول ذلك لأنه دوما مايكون الفاعل في حالة ربح أو

خسارة وهنا ندخل مدى نجاح العقلانية في اختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.³

تعريف الإجرائي:

¹ دكتور طلعت إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،سنة النشر 2008ص.57

² محاضرات جامعة محمد خيضر بسكرة ،عبر منصة مودل.

³ صحراوي حمامة،بن رمضان سامية، الفعل الإستراتيجي لدى الفاعل داخل النسق مقارنة تحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ،المجلد 10العدد1،سنة 2022،ص225.

الرهان هو الهدف المرسوم من طرف الفاعل ويسعى لتحقيقه وفقا لإستراتيجية يرسمها ويتغير الهدف بتغير وضعياته وظروفه.

تعريف الإكراهات

تعريف الإصطلاحي للإكراه:

يتوفر المسؤول على جملة من الوسائل الإكراهية (البدنية ، المادية ، ...) وقد يصل الإكراه إلى الإقصاء أو التسريح حيث يستعمل المسؤول القوة للحصول على الخضوع.¹

تعريف الإجرائي للإكراه:

الإكراه النفسي يشير إلى تهديد يتلقاه شخص من آخر بواسطة وسيلة ما ،مما يثير فيه حالة من الخوف والهلع تتدفعه إلى الموافقة على الشيء لم يكن يوافق عليه اختياريا .يتميز الإكراه عن الإكراه المادي بأن الإرادة تكون معطلة غير قادرة على الحركة تماما في حالة الإكراه المادي ، بينما تبقى فعالة في حالة الإكراه النفسي.

تعريف مهام البيداغوجية للأستاذ الجامعي

اصطلاحا: يرى لكور كنوف Kourganf أنه من الواجب على كل أستاذ في التعليم العالي أن يكون باحثا قبل كل شيء، ومن واجبه المشاركة بطريقته وحسب تخصصه في البحث فلأستاذ الذي يكون باحثا قبل كل شيء يكون متطلعا ومحبا للبحث ، هو الوحيد الذي يملك آلية لكشف الطالب الذي له إمكانيات التحليل والإكتشاف.وبما أن وظائف الأستاذ الجامعي

¹ عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، النظرية والمفاهيم ، العدد16 جوان 2007،ص245.

متعددة نذكر اهمها : الوظيفة الأكاديمية للأستاذ الجامعي ، وظيفة البحث العلمي ، وظيفة التدريس ووظيفة الإدارية.¹

تعريف الإجرائي: هو ذلك الموظف الذي يقوم بتأدية عدة مهام وكل مهمة تتكون من عدة نشاطات ، من بين هذه المهام ،مهام التدريس ،مهام البحث العلمي ، والمهام الإدارية.

تعريف الفاعلين

فالفرد الفاعل هو الذي يستطيع أن يتحرك وفقا لهامش الحرية الذي يمتلكه مهما كان قدر هذا الهامش وذلك من أجل تحقيق أهدافه سواء كانت هذه الأهداف فردية أو جماعية، فالفاعل ليس فقط فرد وإنما يمكن أن يكون جماعة كما يقول روبرت أ.دال : بلغة أساتذة العلوم الإجتماعية المطوعة ، يمكننا أن نستخدم مصطلح فاعلين للإشارة إلى كل من الأفراد والمجموعات.²

تعريف الإجرائي للفاعلين:

الفعل هو الذي يحدد الفاعل ، حيث لا توجد أفعال بدون فاعلين. يمكن أن يكون الفاعل فردًا أو مجموعة. فالفاعل هو ذلك الشخص أو الجماعة الذين يمتلكون القدرة على المشاركة في مسألة معينة والتأثير فيها. يمكن للفاعل أن يستخدم نوعًا من النفوذ لتحريك الموارد

¹ كمال عيسى ، خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة ، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور ، المجلد السادس عدد الأول ،سنة 2021،ص525-527.

² طهيرة عواج ، تحليل علاقات العمل الأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، في علم الإجتماع ،سنة 2019،ص101.

وتنظيمها. إذا كانت المسألة غير مهمة بالنسبة للفاعل، فإنه لن يكون له أهداف كبيرة، بينما إذا كانت المسألة مهمة أو جماعية، فإن الفاعل سيعمل لصالح الجماعة.

الدراسات السابقة

دراسات أجنبية¹

ثونج نجوين ، دراسة بعنوان: أثار الرقمنة على إدارة سلسلة التوريد.

إنطلق الباحث في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية: كيف يمكن للرقمنة أن تدعم إدارة سلسلة التوريد بطريقة Lean؟.

- كيف تطورت التكنولوجيا الرقمية في إدارة سلسلة التوريد ؟.

- كيف أحدثت التكنولوجيا الرقمية تحولا في إدارة سلسلة التوريد ؟.

- ماهي التأثيرات الرقمنة على أداء إدارة سلسلة التوريد وقيمة العملاء ؟.

ولقد إعتد الباحث على المنهج الإضافي ودراسة حالة وعلى أداة جمع البيانات المقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تدرك هذه الدراسة أن التكنولوجيا الرقمية تنمو نحو المزيد من التنوع والشعبية.

إن التحول الرقمي هو الرحلة مستمرة تقرر جميع الشركات البدء فيها والإستمرار في

إستكشافها بغض النظر عن مستويات التحديات المختلفة.

¹ Thuong Nguyen, The effects of digitalization on supply chain management ,from lean perspective ,Master s thesis, LUT School of Business and Management University Lappeenranta ,march2020.

تقرر تطوير الرقمنة في سلسلة سلاسل التوريد SCM لأن الشركات تتوقع العديد من الفوائد التي تنقسم إلى دافعين: مكافحة خيط عدم اليقين في السوق ، والفوز بميزة تنافسية. مدى سرعة إرتباط التقنيات المعتمدة في SCM بقرار مستوى الإدارة والعوامل السياقية وخاصة خصوصية الصناعة.

تؤكد هذه الدراسة على الخاصية اللينة للنتائج التحول من إدارة سلسلة التوريد إلى التحول الرقمي.

1. دراسة أجنبية

رونالك باتل فارشا راني ، دراسة بعنوان فوائد الرقمنة في تجارة التجزئة الصغيرة (فلندا) إنطلق الباحث في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية: كيف يمكن للشركات الصغيرة الإستفادة من الرقمنة لتحسين أدائها ؟ .

- ماهو تأثير الرقمنة على الشركات الصغيرة في سياق العولمة ؟. ولقد إعتد الباحث على المنهج الإستقرائي وعلى العينة الغير احتمالية وعلى أداة جمع البيانات ، من خلال تحليل موضوعي ،(إستبيان مغلق).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الإحتياجات الرئيسية لهذه الشركات هي المعلومات او البيانات والإبتكار والتكنولوجيا ،هذه مهمة جدا لنجاح العمل وتمكن من جذب العملاء نحو العمل .

تشمل تحديات العمل العثور على العملاء ، ومشكلات تجارة التجزئة ، ومشكلات التمويل والبرمجيات ، ومشكلات أخرى .

تتأثر عملية الرقمنة بالعديد من التحديات ، بما في ذلك القدرات المحدودة للأعمال ومحدودية توفر البيانات ذات صلة إلى جانب نقص المهارات اللازمة للرقمنة.¹

¹ Varsha Rani ,Ronak Patel ,Benefits of Digitalization in Small Retail Business (Finland),thesis bachelor Business Administration(BBA) SEINOEN AMMATTIKORKEAKOULU SEINAJOKI UNIVERSTY OF APPLIED SCIENCES,Autumn2022.

دراسات عربية

1. الدراسة الأولى

حسين خليل عبد القادر ،دراسة بعنوان : الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس ،

إنطلق الباحث في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية : ما علاقة الإدارة الإلكترونية بإدارة

المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس ؟

- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال في شرقي القدس ؟.

- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأعمال في شرقي القدس ؟.

- ما المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة في المؤسسات الأعمال

في شرقي ؟

وقام الباحث بصياغة الفرضية الآتية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة في المؤسسات

الأعمال في شرقي القدس لمتغيرات الدراسة الديمغرافية .

ولإختبار مدى صدق تلك الفرضية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعلى العينة

العشوائية وعلى أداة جمع البيانات الإستبانة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الإدارة الإلكترونية توفر نظام أرشفة إلكتروني لمختلف الأطراف ، وتعمل على توفير البيانات لدى جميع المستفيدين ، وتسهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة

- أشارت نتائج الدراسة أن المؤسسة تقدم الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على تطبيق الإدارة الإلكترونية،

- أشارت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة واسترجاعها على الأرشيف الورقي ، وتهتم بتطبيق المعرفة على كل المشكلات لتتمكن من تجاوزها .

- تبين من نتائج الدراسة أن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة هي : روتينية الإجراءات الإدارية المتبعة في المؤسسة ، وخوف الإدارة على سرية بعض المعلومات ، وندرة الدورات التدريبية في مجالي الإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة ، وغموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية.¹

2. الدراسة الثانية

طلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي ، دراسة بعنوان : أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي.

إنطلق الباحثان في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية : هل هناك أثر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟

¹ حسين خليل عبد القادر ، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس ، مجلة العلوم الادارية والمالية ، العدد 02، المجلد 03، جامعة الاستقلال فلسطين ، 2019

- مامدي توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس

الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز؟

- ما المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك

عبد العزيز؟

- ماهي المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة

الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي ؟

- ماهي العلاقة بين التحول الرقمي والفروقات الشخصية لأفراد هيئة التدريس بجامعة الملك

عبد العزيز؟

وقام الباحثان بصياغة الفرضيات الآتية :

(1) يوجد أثر دال للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد

العزيز .

(2) يوجد أثر دال للتحول الرقمي في مهنية الأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد

العزيز .

(3) يوجد أثر دال للتحول الرقمي في الأداء البحثي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد

العزيز .

(4) يوجد أثر دال للتحول الرقمي في البعد الأخلاقي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد

العزيز .

5) يوجد أثر دال للتحول الرقمي في الأداء الإداري لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز.

ولإختبار مدى صدق تلك الفرضيات اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وعلى العينة العشوائية وعلى أداة جمع البيانات ، الإستبانة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز .

- يوجد أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز.

- يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء هيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز.¹

- يوجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في

ظل التحول الرقمي.

3. الدراسة الثالثة

¹ طلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي ،حالة دراسية لهيئة اعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي العدد ثلاث واربعون تاريخ الإصدار 2022.

حنان أبودية ،دراسة بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية ،الحالة الدراسية (call center) .

إنطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية : كيف ستساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية (call center)؟.

- هل وفرت الرقمنة متطلبات الدعم اللوجستي (الأدوات، التدريب)؟.

- هل ساهمت الرقمنة في تحسين الإستجابة بين الموظف والمواطن؟.

- هل ساهمت الرقمنة في تعزيز الثقة بين الموظف وملتقي الخدمة؟.

وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات الآتية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية .

- الرقمنة وفرت متطلبات الدعم اللوجستي (الأدوات ، التدريب).

- الرقمنة ساهمت في تحسين الإستجابة بين الموظف والمواطن.

- ساهمت الرقمنة في تعزيز الثقة بين الموظف وملتقي الخدمة (الأمان).

ولإختبار صدق تلك الفرضيات اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى العينة العشوائية البسيطة وعلى أداة جمع البيانات ، الإستبانة والمقابلة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية

ال فلسطينية الحالة الدراسية (call center) تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،المؤهل العلمي)

- منظومة (call center) وفرت خدمة الإتصال والتواصل للمواطن داخل الوطن والشتات بين

الوزارة ومتلقى الخدمة .

- ساهمت الرقمنة في تحقيق المساواة والعدل في تقديم الخدمة لكافة الأفراد.

- الرقمنة ساهمت في تحسين جودة الخدمة وتحقيقرضى المواطن بدرجة مرتفعة جدا من

خلال منظومة (call center)¹.

الدراسات الجزائرية

الدراسة الأولى :

فوزية صادقي ، دراسة بعنوان : دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر (دراسة

تحليلية للجماعات المحلية).

إنطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية: كيف تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة

العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية؟.

- ماهو واقع الرقمنة في الجماعات المحلية ؟ .

¹ حنان أبودية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية ،الحالة الدراسية (call

center)،ادارة ،العدد 57،وزارةالداخلية - رام الله ، دولة فلسطين ، 2022.

- كيف أثر استخدام الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية في الجزائر؟.
 - هل توجد إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية الجزائرية؟.
 - كيف يتم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية؟.
- وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات الآتية :
- تساهم الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجماعات المحلية الجزائرية .
 - واقع الرقمنة في الجماعات المحلية.
 - تأثير الرقمنة على مستوى الخدمات العمومية .
 - وجود أوجياب إستراتيجية إتصالية رقمية في الجماعات المحلية.
 - أسباب عدم تفعيل البنية التحتية الرقمية في الجماعات المحلية .
- ولإختبار مدى صدق تلك الفرضيات إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى العينة العشوائية وعلى أدوات جمع البيانات ، الملاحظة والمقابلة والإستبيان .
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية:
- قابلية المواطنين للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة تعتبر فاعل محوري في تجسيد المشروع الرقمي الشامل لكل القطاعات في الجزائر .
 - على الجزائر أن تنتهج التحول الرقمي ضمن مؤسساتها لأن التكامل بين إرساءدعائم الرقمنة يساهم في تأسيس ثقافة رقمية قوية ورؤية إستراتيجية شاملة ، وهذا يجعل الجماعات المحلية تحقق خدمات أكثر وضوحا وجودة.

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

- أولوية بناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحول في طريقة تقديم الخدمات بما يتلائم مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة.

- ضرورة تحسين الكفاءة في الأداء الوظيفي.¹

1. الدراسة الثانية

حفظاري سمير ، دراسة بعنوان : الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية خنشلة).

إنطلق الباحث في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية : كيف تؤثر الرقمنة على فعالية أداء الموارد البشرية في بلدية خنشلة ؟.

- فيما تتمثل أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة في بلدية خنشلة ؟.

- كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية؟.

- ماهي أهم التحديات التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة مجال الدراسة؟.

وقام الباحث بصياغة الفرضيات الآتية :

- تؤثر الرقمنة على فعالية الأداء بشكل إيجابي من خلال الوظائف التي تؤديها .

¹ فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة المعومية بالجزائر (دراسة تحليلية للجماعات المحلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة قسنطينة 03، سنة 2021.

- التقدم التكنولوجي وتبسيط المهام هي من أهم أسباب التوجه نحو تقنية الرقمنة.
- قلة الخبراء والمختصين في المجال الرقمي هو أكبر تحدي يحول دون تطبيق الرقمنة.
- تسهم الرقمنة في تطوير فعالية الأداء الوظيفي.
- ولإختبار مدى صدق تلك الفرضيات إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وقام بمسح الشامل لمجتمع البحث وعلى ادوات جمع البيانات،المقابلة والملاحظة والإستبيان.
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يتم اللجوء إلى الرقمنة لأنها توفر الأمن والسرية الرقمية على مستوى عال لحماية المعلومات وصون الأرشيف الرقمي.
- تساهم الرقمنة في تحقيق التنمية البشرية الوظيفية في المؤسسة.
- الرقمنة توفر قدر كبير من المرونة في العمليات الإدارية من خلال الإستجابة السريعة لحدث غير مبرمج وغير متنبأ به.
- تعمل الرقمنة على تبسيط المهام المكونة للوظيفة وتسهيل اللجوء إلى المعلومات وقت الحاجة .
- تحقق الرقمنة مردودية أكبر من خلال المرونة وسرعة في الأداء والوصول للمعلومة.¹

3. الدراسة الثالثة

¹ حطاري سمير ،الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية خنشلة) ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة خنشلة ،سنة 2018.

سامية منزر، دراسة بعنوان : الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية

إنطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الإشكالية الآتية: ما المعيقات التي تحد من ممارسة الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية محل الدراسة ؟.

- ما أوجه المعيقات التقنية والمالية لممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي؟
- ما علاقة المورد البشري بصعوبة ممارسة العمل الإداري الإلكتروني في الإدارة المحلية - البلدية ؟.

- ما تأثير المعيقات التنظيمية على ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي ؟.

وقامت الباحثة بصياغة الفرضيات الآتية:

- معيقات واقع المؤسسة الجزائرية ، تحد من ممارسة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري البلدي .

- نقص المتطلبات التقنية والمالية للإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية ، يعيق ممارسة الإدارة الإلكترونية .

- عسر ممارسة العمل الإلكتروني في الإدارة المحلية - البلدية - له علاقة بالمتطلبات البشرية.

- ضعف الأسس التنظيمية في الإدارة المحلية - البلدية - يحد من ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية.

ولإختبار مدى صدق تلك الفرضيات إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المعاينة الإحتمالية والعينة الطبقية وعلى أدوات جمع البيانات ، الإستبيان والمقابلة والملاحظة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تواجه الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية العديد من الإرهاصات والعراقيل على المستويين الداخلي والخارجي ، مما يعيق سيرورة عملية التحول للعمل الرقمي.
- الرقمنة في التنظيم الإداري البلدي رغم التقدم التي عرفته ، إلا أنها لاتزال تعرف تأخر التجسيد الكلي على مستوى كل المعينات الإدارية في مختلف المصالح والمكاتب.
- أساليب العمل في الإدارة المحلية مزيج بين العمل الإداري اليدوي والعمل الإداري الإلكتروني.
- العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية علاقة تأثيرية تكاملية ، بحيث تعتبر المتطلبات المادية ضرورية لإرساء البنية التحتية والقاعدية للأعمال الإلكترونية، في حين المتطلبات الإدارية ، التنظيمية والتشريعية ضرورية لتنظيم سير العمل وتوجيه عملية التحول والتغيير بشكل سليم وسلس ، أما المورد البشري فيعد جوهر العملية التحويلية ، حيث يترجم الممارسة الفعلية لعمليات الرقمنة.

- نقص أو محدودية متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل أو بآخر على ممارسة أساليب العمل في ضوء النظم الرقمية.¹

تعقيب على الدراسات :

إستندت الدراسة الحالية إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الرقمنة والأداء ، حيث ساهمت نتائج تلك الدراسات في تشكيل إطار الدراسة الحالية.

حيث إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من ثونج نجوين بعنوان أثار الرقمنة على سلسلة التوريد ودراسة روناك باتل بعنوان فوائد الرقمنة في تجارة التجزئة الصغيرة حول المتغير المستقل والمتمثل في الرقمنة.حيث إختلفت دراستنا الحالية مع دراسة (ثونج نجوين وروناك باتل فرشاراني) حيث إنطلق ثونج لمعرفة كيف يمكن للرقمنة أن تدعم إدارة سلسلة التوريد وبينما روناك باتل ،كيف يمكن للشركات الإستفادة من الرقمنة ، اما دراستنا تسلط الضوء على الرقمنة في الجامعة ، لمعرفة اهم الإكراهات التي تواجه سير عملية الرقمنة في الإدارة الجامعية ، واختلفنا كذلك من حيث المكان والزمان.

إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (حسين خليل عبدالقادر ، طلق عوض الله وياسر الحربي وحنان أبودية) في المتغير الرقمنة ، إلا أن إختلفنا مع تلك الدراسات حيث إنطلق حسين خليل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين ،بينما

¹ سامية منزر ، الإدارة الإلكترونية ومعوقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - بلدية بسكرة أنموذجا ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة ، سنة 2021.

دراسة طلق عوض أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي، دراسة حنان دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة داخلية الفلسطينية ، أما دراستنا تسعى لمعرفة إعتقاد الرقمنة يؤدي إلى تحقيق رهان تحسين أداء البيداغوجي للأستاذ والإدارة الجامعية، كما إختلفنا من حيث زمان ومكان الدراسة.

إنتقلت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (فوزية صادقي ، حفطاري سمير ، سامية منزر) في متغير الرقمنة ، إلا ان إختلفنا مع تلك الدراسات ، حيث إنطلقت الباحثة فوزية لمعرفة اسهامات الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية في الجماعات المحلية ، بينما دراسة سمير كيف يمكن للرقمنة أن تسهم في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية ، وبينما درست سامية تأثير معيقات التنظيمية على ممارسة المهام الإدارية للإدارة الإلكترونية في التنظيم الإداري، أما دراستنا تهدف لمعرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية، كما تختلف من حيث مكان وزمان الدراسة.

ولقد إستفدنا من هذه الدراسات السابقة من خلال التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع ، وبناء منهجية الدراسة ، حيث كانت عوناً لنا في ضبط المتغيري الدراسة وتحديد أبعاده وكذلك إختيار أدوات جمع البيانات والمنهج المعتمد والعينة .

صعوبات الدراسة:

من بين هذه الصعوبات النظرية والميدانية التي واجهتنا أثناء القيام بهذه الدراسة

- نقص الدراسات الخاصة بالرقمنة.
- عدم إكتسابنا معارف حول إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهذا ما أخذ منا وقت كبير.
- حجم العينة كبير مما أخذ منا وقت في توزيع الإستمارات وإسترجاعها.
- ضيق الوقت .

الفصل الثاني : ماهية الرقمنة

تمهيد

الرقمنة هي مفهوم حديث وأساسي في الإدارة المعاصرة وهي من أهم التطبيقات الأكثر إنتشارا عالميا . تسعى المؤسسات إلى تطبيق هذا المفهوم والإستفادة منه في العمل الإداري نظرا للتحديات والتغييرات التي شهدتها الإدارة . ساهمت التطورات والتكنولوجية في تسهيل العمل الإداري وزيادة كفاءة من خلال إستخدام الحواسيب وشبكات الإتصال الإلكترونية والتقنيات الرقمية.

المبحث الأول : ماهية الرقمنة

المطلب الأول : مفهوم الرقمنة

مصطلح الرقمنة مثير للجدل ، إذ يستعمل بمعانٍ كثيرة مختلفة ، مابين المتماusk المحدد والفضفاض المجرد فالبا ما يسعمل هذا المصطلح ، من ناحية للدلالة ببساطة على تحويل المعلومات الخاصة بأي كيان معلوماتي محدد أو مجموعة من الكيانات ، من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي ، كرقمنة كتاب أو مجموعة إحدى المكتبات مثلا.¹

الرقمنة هي عملية يتم من خلالها تحويل الوثيقة من شكلها التقليدي الذي هو عبارة عن ورق مكتوب أو مرسوم ، أو مصغر فيلمي ... إلى ملف صورة مرقمنة يمكن قراءتها بواسطة

¹ جون ماكنزي أوين ، المقالة العلمية في عصر الرقمنة ، الطبعة الأولى 2011 ، المركز القومي للترجمة ، القاهرة ، ص 149.

الكمبيوتر ، وتتكون هذه الصورة المرقمنة من وحدات اونقاط تسمى البيكسل pixels ، يحدد عددها في البوصة المربعة دقة وتصميم الصورة Resolution من حيث الوضوح ، أما عددها الإجمالي فيشكل مايعرف بحجم أو وزن الصورة وهو العدد الذي يلزم لتحويل الصورة إلى شكل رقمي ، ويتم تخزين الصورة المرقمنة بعد ذلك على وسائط متعددة أكثر شيوعا الوسائط الممغنطة . error! Bookmark not defined أو الوسائط الضوئية يمكن أن تتعلق مشاريع الرقمية بأنماط عديدة من الوثائق الأرشيفية كالوثائق النصية ، المصورة ، التسجيلات الصوتية أو المرئية أو أدوات البحث في الأرشيف .¹

تعريفات حول الرقمنة :

لقد تعددت التعريفات وتصورات التي تتداخل مع بعضها البعض عند تناول موضوعات رغم أنو فكل يعرفه حسب ماجري تخصصه والزاوية التي ينظر إليها ، نذكر في مايلي أبرز التعريفات حول الرقمنة :

- **عرف تايلور الرقمنة** بأنها تمثل الفرق بتات BTS وهي كل مالميس له لون او حجم أو وزن ، ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد أصغر عنصر في المحض النووي للمعلومات .
- **أما سشلومن** تعرفه على أنها مصطلح أشمل مما يقابله عند البعض الآخر وهو مصطلح المسح الضوئي حيث أن الرقمنة لا تقتصر على المسح بل تقوم بتحويل المواد التقليدية إلى

شكل مقروء بواسطة الحاسب

¹ سليم مزهود ، مفهوم الرقمنة في الأرشيف التاريخي وأهمية إكتساب مهاراته ، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات ، المجلد 2 العدد 8 ديسمبر 2020.

- يعرفها دوج هوجز على أنها عملية إجراء التحويل للمحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزياء تقليدي مثل مقالات ، كتب ، دوريات ... إلخ إلى شكل رقمي¹.

المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن الرقمنة

أدى التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى بروز نمط جديد من الإدارة وهي الإدارة الرقمية ، وظهور هذا النمط لم يكن من فراغ ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينات من القرن الماضي ، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات أن استخدامه للحاسوب معناه الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت وكفاءة استخدام للموارد .

الرقمنة هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة حيث اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل حيث تتم بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ، ثم إنتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة للبرمجة ، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان ، خلال الذكاء الصناعي الذي يحاكي الإنسان في الرؤية الآلية أو اللغة الأنظمة الخبيرة ، إلى أن جعل منها الأنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا².

¹ نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، الناشر العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، تاريخ نشر 2013، القاهرة.

² تمزور خالد محمد وبوراس مصطفى امين ، دور الرقمنة في الحد من التهريب الضريبي ، دراسة حالة ، مديرية الضرائب ولاية الجلفة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر 2023، ص 03.

المطلب الثالث : أهمية الرقمنة

تتجلى أهمية الرقمنة في :

- قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات

وما يرافقها من إنبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة .او ثورة تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات.¹

- الربط والتقريب الأمم والشعوب ، مثال ذلك انتشار الهاتف النقال ، الذي يعتبر أنجح

وسائل الإتصال والتبادل بين الأفراد ، وكذا أحد أهم وسائل الأدوات في الحصول على

المعلومات التسويقية.

- إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية من أجل تسويق منتجاتها في كل انحاء العالم ،

رغم اختلاف العادات والتقاليد والثقافة واللغة...إلخ.

- المساهمة في رفع الأداء الكي للمؤسسات .

- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية ، مما يؤدي إلى

تدني التكاليف والرفع من الإنتاج .

- تعزيز القدرات التنافسية للدول.²

¹ دكتور سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020،ص17.

² هبال عبد المالك ، أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية ، مجلة دفاتر إقتصادية ، المجلد14 ، العدد1 ، جامعة المسيلة 2023ص470.

المطلب الرابع : فوائد وأشكال الرقمنة

1. فوائد الرقمنة

- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف المتعاملة إلكترونياً.
- القضاء على البيروقراطية والروتين الذي يوجد في الحكومة التقليدية.
- إيجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع المعطيات التقنية ومواكبة عصر المعلومات.¹

- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي .
- الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ، ورفع مستوى الكفاءة فيها.²

2. أشكال الرقمنة

(1) الرقمنة في شكل صورة :

وهي من انواع الرقمنة الأكثر استعمالاً على الرغم من انها تحتل مساحة كبيرة عند التخزين ، ولها أهمية كبيرة في الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية وليست نصية ، والصورة تتكون من مجموعة من نقاط تدعى البيكسل Pixel وهي فيما يلي:

1 بايت لصورة أبيض وأسود

¹ مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، العراق ، 2013، ص446.

² عبدالله حسن مسلم ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار المعترف للنشر والتوزيع 2015، ص205.

8 بايت لصورة في مستوى الرمادي

24بايت أو أكثر لصورة ملونة

أ. أحادي البايث :

وفي هذا النوع كل بيكسل Pixel يمثل ببايت واحد ، وهوبذلك يفرض أحد هاتين القيمتين أبيض أو أسود، وهي الطريقة جد إقتصادية من ناحية الحفظ وسهولة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل الوثائق القديمة والتي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

ب - المستوى الرمادي:

وهو نوع يتطلب مساحة أكبر على مستوى الذاكرة، وعدد البتات المستخدمة لترميز البيكسال كبير، هذه التقنية تسمح عكس النوع السابق بحفظ الوثائق القديمة جدا حيث استعملتها مكتبة الكونغرس في رقمنة أرصدها التراثية القديمة.

ج - بالألوان :

لديه نفس مبدأ النوع السابق ويختلف عليه في كون واحد بيكسل يقابله في الترميز ثلاثة ألوان أساسية هي الأحمر، الأخضر، الأزرق، كل لون من هذه الألوان الملفات كبيرة يرمز بعدد معين من البتات Les bits، ويؤخذ على هذا النوع أن حجم الملفات كبير جدا بالمقارنة مع النوعين السابقين، وعموماً فإن هذا النوع من الرقمنة له سلبيتان أساسيتان هما:

- يقصي كل فرص البحث داخل النص.

. تحتل الملفات مساحة كبيرة على وسائط التخزين¹.

(2) الرقمنة في شكل نص :

هذا النوع يتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهو يسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الإلكترونية على أنها نص وللحصول على هذا النوع يتم استعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف انطلاقاً من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء، فإن منتجي هذه البرمجيات قاموا بتطوير منتجاتهم، حيث أصبحت هذه البرمجيات مصحوبة بقواميس وأدوات التحليل النحوي، وهذا النوع يناسب الوثائق التي تضم عدد كبير من أسماء علمية وأشكال نحوية قديمة أو مكتوبة في لغات عديدة.

(3) الرقمنة في شكل اتجاهي :

يوجد شكل ثالث للرقمنة وهو الرقمنة في شكل اتجاهي، وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحسابات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في مجال الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي. والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الإتجاهي عملية طويلة ومكلفة.

¹ سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر -دراسة للواقع وتطلعات المستقبل،- مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 84.

ويتواجد حالياً شكل للتقديم الإتجاهي وهو PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe عام 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة إلكترونياً بشكل يحفظ للمادة التي يتم تبادلها الجوانب التالية:

أ - **الدقة:** بحيث تحفظ تقنية PDF تنسيق الصفحة Layout Page الذي وضعه مصمم الوثيقة أصلاً أثناء تصميمه لوثيقته وملفات PDF لا يتم إعادة تنسيقها من قبل القارئ عن طريق برنامج التصفح، فملف PDF بعد صورة رقمية للصفحة المطبوعة.

ب- **الحجم المضغوط:** ملفات PDF صغيرة الحجم، وذلك يساعد على نقلها بسرعة عبر الأنترنت.

ت- **التوافقية:** يمكن قراءة ملف PDF من قبل أي مستخدم وعن طريق أي نظام غيل باستخدام برنامج Reader Acrobat المتوفر مجاناً على موقع Adobe، فصيغة PDF تعتمد نظام تشغيل معين.

ث- **جودة العرض والطباعة:** ملفات PDF تحفظ للمستخدم أعلى جودة عند قراءتها من الشاشة، كما أنها تسمح للقارئ بتكبير أجزاء من الصفحة، دون تأثير الحروف ودون تشويه لشكل الصفحة¹.

المطلب الخامس : متطلبات الرقمنة

(1) المتطلبات الفنية

¹ سهيلة مهري ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 و86.

- تحسين البنية التحتية من اتصالات ومواصلات وغيرها.
- تهيئة مهارات بشرية من ذوي الخبرة والكفاءة.
- توفير معدات مناسبة للتشغيل بكفاءة وتحديثها باستمرار.
- بناء قاعدة معلوماتية مرتبطة محليا وإقليميا ودولي .

(2) المتطلبات الاقتصادية

- تخصيص مبالغ كافية للقيام بنشاطات البحث والتطوير في مجال تقنية المعلومات .
- دعم الصناعة المعلوماتية وأساسياتها .
- تشجيع الإستثمار في مجال تقنية المعلومات.

(3) متطلبات اجتماعية

- خلق أنماط العمل الجماعي ونشر روح التعاون بين مجموعات العمل المختلفة .
- تبني آليات التشجيع للأفراد على تقبل التغيير الفني .
- العمل على تغيير أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبما يتلائم مع الثقافة المعلوماتية .

(4) المتطلبات الإدارية

- تعيين قيادات إدارية قادرة على التغيير.
- اعتماد الهياكل اللامركزية والمرنة.
- إنشاء وحدات تنظيمية تتولى إدارة وتطوير مستلزمات تقنية المعلومات.

- إعادة هندسة الأعمال والعمليات داخل المنظمة.¹

المطلب السادس : ايجابيات وسلبيات الرقمنة

اولا - الإيجابيات :

- تتيح الرقمنة الوصول السريع ولعدد غير محدود من المستخدمين على المستوى العالمي .
- يمكن اللجوء إلى التصويبات افتراضية بما يؤدي إلى تحسين نوعية صورة الملفات.
- إمكانية إنتاج نسخ للإطلاع ذات نوعية جيدة .
- أنظمة بحث تلقائية تسهل عمليات البحث عن العمليات.
- تقدم الرقمنة صورة يمكن إعادة سحبها عدة مرات من دون التأثير على نوعيتها.

ثانيا - السلبيات :

- تتطلب هذه التكنولوجيا إستثمارات مالية كبيرة لرقمنة الرصيد الأرشيفي من جهة ، والإجراء البحث الأرشيفي من جهة أخرى
- الصورة الرقمية على الشاشة أعلى الورق ، لايعترف بها قانونيا حتى الآن ، مثلما ماهوالحال بالنسبة للنسخة الأصلية.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والحفظ.
- العطب السريع لأدوات قراءة النصوص الرقمية.

¹ محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرنزي ، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري -تكنولوجي) الناشر محمود حسن جمعة ،تاريخ النشر 19يناير 2014،ص 40.

- على قدر التحكم الجيد في المواد الأرشيفية المقدمة للرقمنة. يزيد الوقت المخصص للعمل وتزيد الوقت المخصص للعمل¹.

المطلب السابع : عناصر الرقمنة

- 1 - إدارة بلا مكان : وتتمثل في التليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليبية.
- 2 - إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- 3 - إدارة بلا زمان : تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
- 4 - إدارة بلا تنظيمات جامدة : حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .
- 5 - حالة عملية : مثل التحول للحكومة الإلكترونية تهيئة العاملين للتعامل مع الجمهور حسب النهج الجديد.²

¹ أحمد أبو بكر الهوش ، الأرشيف الإلكترونية والتطبيقات العملية ، دار حميثر للنشر والتوزيع والترجمة ، مارس 2018، ص62 و63.

² هاني وجيه العطار ، التجارة الإلكترونية ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2021، ص 2017.

المبحث الثاني : مراحل تطبيق الرقمنة

المطلب الأول : الإنتقال إلى إدارة رقمية

التحول إلى الإدارة الرقمية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل مايلي:

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين :

الموظف هوالعنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية ، لذا لابد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة .وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أوتأهيلهم على رأس العمل.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو مايسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير . لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافق

مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تأثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالإعتبار قلة التكلفة وجود الإنتاجية.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الإتصال الحديثة.

5. البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (SCANNERS). وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.¹

المطلب الثاني : مبادئ الرقمنة

وتتمثل مبادئ الرقمنة فيما يلي :

- 1 - الرقمنة تساعد على الحفظ من خلال الحد من إستعمال الوثائق الأصلية.
- 2 - عملية الرقمنة قبل كل شيء هي عملية بث المعلومات .
- 3 - يجب أن لا تتعارض عملية الرقمنة و نظام الرقمنة ككل مع حقوق الملكية المادية والفكرية .

4 - يجب أن يتضمن مشروع الرقمنة أكبر قدر من المصداقية والتكاملية والمعلوماتية.

¹ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسير ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 71 و72.

- 5 - يجب إختيار الوثائق التي تخضع لعملية الرقمنة بما يتناسب والهدف المحدد.
- 6 - يجب تطابق الوسائل التكنولوجية مع خصائص الوثائق التي تم إختيارها.¹

المطلب الثالث : مجالات إهتمام الرقمنة

- رصد التقنيات المتاحة والصاعدة ومتابعة سوق التقنية في العالم.
- اختيار التقنيات المناسبة لمجال عمل المنظمة منبين آلاف البدائل المتاحة.
- تحديد أسلوب اقتناء التقنيات المرغوبة ومدى الإستثمار المناسب ومصدر تمويله.
- استيعاب التقنيات المناسبة وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالشركة المعنية.
- توظيف إمكانيات التقنيات وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة.
- صيانة التقنيات والمحافظة على إمكانيات وتوفير مقومات استخدامها بكفاءة.
- تقييم الأداء التقني وتقويم العوائد الإنتاجية والتسويقية والإقتصادية والإدارية.²

المطلب الرابع : فرق بين إدارة تقليدية وإدارة رقمية

يتمثل الفرق الجوهرى بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في أن الأولى تعبر عن هيئة تمارس أعمالها الإدارية في المؤسسة وبحضور مادي ، وكذلك تعبر عن وظائف أو أدوار تشغله هيئة أو نظام يتم به تحقيق أهداف بأفضل الوسائل بتكاليف ملائمة ، وبشكل مبسط

¹ سباعي مفيدة و بن لوصيف سميحة، معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية ، دراسة حالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص ادارة الأعمال ، 2021،ص 12.

² دكتور علي السلمي ، الإدارة الجديدة ..طريق التميز دار الغريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، سنة 2018،ص 57.

فالإدارة التقليدية هي تلك الإدارة التي تنفذ الأعمال فيها بالمعاملات الورقية ، وهذا يتطلب وجود مكان مادي لحفظ المعاملات الورقية في ملفات ومجلدات، أما الإدارة الإلكترونية فهي الإدارة التي يستغنى فيها عن المعاملات الورقية واستبدالها بالمكتب الإلكتروني عن طريق الإستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات ، أي تحويل الخدمات والمعاملات الإدارية إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها عبر خطوات متتابعة ومتسلسلة وفق نظام محدد ، والإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة أحدث ثورة كبيرة في كل المجالات والبيئات ، والحقيقة أن تأثيرها لم يقتصر على تغيير طريقة عمل وتسيير فقط بل الأمر يتعد إلى أبعد من ذلك بكثير ، فقد حققت الكثير من المرونة والسهولة والتمكين الإداري ، وعموماً يمكن توضيح الفروق الأساسية بين كل من المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة في نقاط التالية :

- طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف ؛ ففي الإدارة التقليدية يكون الإتصال مباشرة بين المتعاملين ، كما يتم استخدام الوسائل التقليدية المادية ، بينما في الإدارة الإلكترونية فيكون الأعمال عبر وسيط إلكتروني ، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً بواسطة شبكات الإتصال الإلكتروني.

- طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل ؛ تكون العلاقات في الإدارة التقليدية غالباً مباشرة بين المتعاملين كما قد تكون غير مباشرة ، في حين أن الإدارة الإلكترونية فالعلاقات المباشرة غير مطروحة إطلاقاً وهي ميزة تختص بها هذه الإدارة لأن المتعاملين الإداريين يتواجدون معاً في نفس الوقت عن بعد كل في مكتبه ومع جهازه.

- طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل ؛ يتم التفاعل بين أطراف التعامل بطريقة بطيئة نسبيا لأن التعامل بين المتعاملين يكون بالإنقال من مكان إلى آخر وبالقيام بمجهودات فيزيقية ما يجعل العمل الإداري يأخذ ، على عكس الإدارة الإلكترونية والتي يتم التعامل فيها بأقل مجهود فيكفي بمجهود بسيط على لوح المفاتيح أو عبر وسائل الإدخال أو الإخراج الأخرى الموجودة في جهاز الحاسوب.

- نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات ؛ ففي الإدارة التقليدية يتم استخدام الوثائق الورقية عند تنفيذ العمال والمعاملات المختلفة ، أما في الإدارة الإلكترونية تتم ممارسات مفهوم دون استخدام أية ورقة ، وفي ظل هذه هذه الممارسة الإلكترونية أصبحت الرسالة الإلكترونية الافتراضية كسند قانوني في حال وجود تأكيد أو نزاع قانوني.

- مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية ؛ تكون الممارسات في الإدارة التقليدية صعبة الإستخدام وسائل الإتصالات التقليدية ، أما في الإدارة الإلكترونية يمكن تسليم المنتجات غير المادية من خلال استخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية السريعة والمضمونة على الفاكس في الإدارة التقليدية مثلا¹.

الفرق بين إدارة تقليدية وإدارة الرقمية:

¹ عايدى جمال ، الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، دراسات إقتصادية ، مجلد 16 العدد 1، 2022، ص562.

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ و الضياع	معلومات وسائط ورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت ،مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والوثائق أو الأوراق	الملف الإلكتروني في مأمن من تلف والتفاد ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني ، مع صعوبة فقدان أيه معلومات أو معاملات او ملف من الملفات التي تم حفظها
الإسترجاع	صعوبة الإسترجاع	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعاملات وإعادة استخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين او شبكة التي تحملت عليها المعلومات سلفا.
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعمالة خاصة	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعاملات	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على شبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب ، أو مكائن الإدارة الموجودة في الكبائن المتخصصة لهذا الغرض كالصرفات

طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون	لقاء إفتراضي ، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا أحدهما فقط والآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد إلكتروني ...
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال الآف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير ، وإرسال لعدد كبير
مدمة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة	سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الإستفادة من الموارد المعلوماتية	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتحزينها ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها
أسلوب الإدارة طبيعة العلاقة	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء

1

المطلب الخامس : وظائف الرقمنة

(1) التخطيط الإلكتروني

¹ عايدي جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 562 و564.

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ، إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاث مجالات :

أولاً : إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف تأثير سلبي على كفاءة التخطيط.

ثانياً : إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

ثالثاً : إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ، يتم تجاوزها تماماً في مجال الإدارة الإلكترونية . فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يسهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.¹

(2) التنظيم الإلكتروني

¹ محمد صادق اسماعيل ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية ، العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى 2010، ص 33-30

إن ما يقرب من مائة عام من التطور في مجال الإداري كان في جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم (القوة الأكثر صلابة في الإدارة) . وإذا كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان من حيث وضع الخطة المتعلقة بما تسعى إليه المنشآت من أهداف وتحديد الوسائل الضرورية لتحقيقها في الفترة القادة (فترة الخطة) ، فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي ، والرسمية التنظيمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل المنشأة وأقل كثافة ووظيفية خارج المنشأة.¹

(3) التوجيه (القيادة) الإلكتروني

القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسو أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة.

أما القيادة الإلكترونية فهي تعتمد على القائد الإلكتروني ذو خصائص الأكثر ملاءمة والمنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية ، المتسمة بالسرعة والتغير ، وبصفة عامة فإنه يجب ان يتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات المعارف التقنية ، مثل تقنية المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الإتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها والتعامل بها.

(4) الرقابة الإلكترونية

حققت الإدارة الإلكترونية انجازات غير مسبقة على المستوى الرقابي حتى أصبحت بمثابة العين المفتوحة على مدار الساعة على كل دقائق العمل في دوائرها الإدارية ، مما يضمن

¹ محمد صادق اسماعيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 34.33

للإدارات التي تدخل تطبيقات التقنية الوقوف على مواطن ضعفها وقوتها واحتياجاتها ، كما يمنحها القدرة على تقسيم أفرادها بحياد وموضوعية ، وبأدوات قياس دقيقة تجعل وجهة نظر الإدارة غير قابلة للشك في مصداقيتها .

فالرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، وهي عبارة عن المقارنة بين التخطيط والتنفيذ (الأداء الفعلي من أجل تحقيق الأهداف والمعايير المخططة) ، ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح.¹

المطلب السادس : اسباب و دواعي التحول للإدارة الرقمية

(1) أسباب :

- 1 - الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
- 2 - القرارات والتوجيهات الفورية التي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
- 3 - العجز عن توحيد البيانات على المستوى المؤسسة .
- 4 - صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
- 5 - صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.²

(2) دواعي التحول للإدارة الرقمية

¹ جمبية ذهبية ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ،دراسة حالة بلديةخنشلة، مذكرةمكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الساسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية ، سنة2016.

² غسان الطالب و راکز الزعاير ، الإدارةالإلكترونية لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2020 ، ص 34.

- 1 - التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال .
- 2 - توظيف إستخدام التطور التكنولوجي والإعتماد على المعلومات.
- 3 - ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- 4 - الإتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.¹

المطلب السابع : معوقات الرقمنة

من المسلمات أن أي مشروع يقام بصاحبه بعض المعوقات التي تكون كامنة في سوء التخطيط تارة أو في عشوائية التنفيذ تارة أخرى . ومن تلك المعوقات التي قد تصاحب الإدارة الإلكترونية مايلي :

- الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم إستيعاب أهدافها .
- عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية ، أو التساهل في تطبيقها.
- قلة الموارد المالية ، وصعوبة توفير السيولة النقدية .
- التمسك بالمركزية ، وعدم الرضا بالتغيير الإداري .
- النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.²

خلاصة الفصل :

¹ نفس المرجع ، ص34.

² لمين علوطي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المركز الجامعي يحي فارس - المدية الجزائر ، ص 147 و148.

يبين لنا هذا الفصل أن الرقمنة مفهوم واسع يشمل العديد من المزايا، من أبرزها حفظ وتخزين المعلومات، وإتاحة الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة. كما تسهم الرقمنة في تقليص الوقت والجهد ، حيث يمكن الوصول إلى المعلومات من أي مكان بالإضافة إلى ذلك، تتيح الرقمنة تبادل المعلومات بين الأفراد والهيئات بشكل رقمي، مما يسهل عملية مشاركة المعلومات.

الفصل الثالث : مدخل الى

الاداء

تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الإهتمام من طرف الباحثين وخاصة مع ظهور الأنماط الجديدة في التسيير الإداري فلأداء يمثل الدافع الأساسي لجودة أي من عدمها وتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها وإستمراريتها ، لذا تسعى كل المؤسسات على تطوير في أدائها تبني كل الأساليب ومن أجل تحقيق أداء فعال فكلما تحقق أداء الفعال يعني مدى نجاح المؤسسة أو المنظمة.

المبحث الأول : ماهية الاداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعرف الأداء على أنه القدرة على تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات وبمواصفات محددة بأقل كلفة ممكنة.

وعرف الأداء أيضا بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفاء وفاعلة¹

يعرفه (A.Kherakhen) بأنه " تأدية عمل أوإنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ،بمعنى القيام على فعل يساعد على الوصول إلى أهداف المسطرة " ، ويعرفها (Miller et Bromily :2000) بأنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."

ويعرفه الصرايرة بانه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات ، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب."²

(1) تعريف الأداء

يعود اصل كلمة الأداء لغة اللفظية اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، وإشتقت منها اللفظة الإنجليزية performace التي تعني إنجاز العمل أو كيفية التي يبلغ بها

¹ دكتورة ليلى الألفى،المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين ،دار التعليم الجامعي 2023 ،مصر .

² محمد بن عبد الله الثبيتي ، استراتيجية لتطوير الأداء ،دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2023 ،ص 51.

التنظيم أهدافه ، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit la rousse ، وكان مفهوم الأداء مقتصرًا فقط على المورد البشري والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، إلا أنه مرتبط بالموارد الأخرى للمؤسسة.

وللأداء عدة تعاريف من بينها ،أنه الصورة الحية التي تعكس نتيجة أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة ، فهو يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والمالية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها . وهناك من عرفه بالأخذ بالبعد الإستراتيجي على أنه قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوة التنافسية.

(2) المفاهيم المرتبطة بالأداء

غالبا ما يرتبط مفهوم الأداء ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية..

1-الكفاءة Efficacite : تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)

، أي تركز على مفهوم القصى من الموارد المتاحة باقل الكلف.

2-الفعالية Efficiency : وهي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف كما يعني التأكد من أن استخدام

الموارد المتاحة قا أدى إلى تحقيق الغايات، المقاصد، والاهداف المرجوة منها.

3-الإنتاجية : تعبر عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقوم

على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة.¹

¹ شطارة نبيلة ولبرش سارة ، مداخلة ، مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة في ،جامعة الجزائر .

ومما سبق تمثل كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية ومؤشرات للحكم على الأداء، خاصة الفعالية والكفاءة التي تعتبر من أهم محاور الأداء.

المطلب الثاني : التطور التاريخي لمفهوم الأداء

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من إهتمامات المفكرين والباحثين نظرا لأهميته ودوره في تحقيق الأهداف المنظمة ونوجز بعض الإسهامات فيما يلي:

عالج آدم سميث موضوع تقسيم العمل داخل الوحدة الإنتاجية وأثره على مستوى الأداء ، ونصح بدوره المشرفين بأن يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين ، ولا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه وبالتالي يستطيع إتقانه ، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا والوضعية التي ألت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية ادوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها كحرية العامل في الأداء.

أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنتاجية وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسة الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه وه الإقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من فعالية في الأداء ، ويرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفاعلية أكبر هو الحوافز المادية ، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأدائه كل عمل كجزء معين منه ، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء، فقد وجهت إنتقادات عدة أهمها إعتبار الإنسان كآلة وتجريده من الجوانب الاجتماعية

وتأثيرها على سلوك العمال وتجاهل التام لوجود الحوافز المعنوية وآثارها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الإرتفاع بمعدلات الأداء.

يعتبر إلتون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع المورثون بشركة وسترن إلكترىك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء ، فلاحظ أن بقاء على نفس الظروف لاتعني على إنخفاض في مستوى الأداء. الأمر الذي جعل إلتون مايو يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال ، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية ومدى قدرة المدير على تحفيز . لكن ما يعيب هذه المدرسة أنها تغالي في إستخدام العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي قد يصل إلى تدليل أو الإفساد ، كما أن هذه النظرية لم يثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين.

أما فايول فالأداء الفعال قائم عند ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من تحكم لتسيير مواردها ، كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين والتي لايسع لنا لعرضها جميعا ، وتجدر الإشارة أن الدراسات التي أجريت حول الأداء تراكمية علمية لايمكن الإستغناء عنها¹.

¹ مجلة دراسات في علم الإجتماع المنظمات 'العدد الخامس' 'جوان' 2015 ص 63 و64.

المطلب الثالث : نظريات المفسرة للأداء

(1) نظرية الإدارة العلمية

يعتبر العالم فريدريك تايلور من أبرز ممثلي هذه النظرية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج ، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة .

كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج.¹

(2) نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول²

التنظيم اعتمد فيه على مبادئ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية ، وتمت الإستفادة من هذه النظرية خلال من خلال مايلي :

1-مبادئ الإدارة : تتمثل في :

-وحدة الأمر.

¹ طبيب مروى ونحال نجم الدين ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا،دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعراس بكارية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ملستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،سنة 2021 ص 47.

² مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية ، مجلة التغير الإجتماعي العدد السادس ، جامعة بسكرة ص492-493.

- وحدة التوجيه.
- التدرج والترتيب.
- النظام.
- مكافأة الأفراد.
- المساواة.
- الخضوع.
- السلطة والمسؤولية.
- المركزية.
- الاستقرار في العمل.
- الانضباط.
- تقسيم العمل.
- المبادرة والإبتكار.

2- وظائف الإدارة : لخص فايول وظائف الإدارة في خمسة عناصر هي :

التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.

- **التخطيط** : أي رسم طريق العمل القريبة والبعيدة المدى من خلال القرارات المتخذة من أجل

بلوغ أهداف المنظمة انطلاقاً من الموارد المتاحة.

-**التنظيم** : أي تحديد وتصنيف وترتيب الأنشطة والمهام داخل المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة.

-**التوجيه** : وهو الإتصال بالعاملين وارشادهم نحو أهداف المنظمة.

-**التنسيق** : وهو الربط والتوفيق بين المهام للعاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

-**المراقبة** : أي متابعة أداء العاملين من فترة لأخرى ومقارنة أدائهم بالوجه المطلوب من أجل تدارك النقص وتقويم الأخطاء.

جاءت هذه النظرية بالعديد من الأفكار القيمة في الإدارة تمثلت في وظائف الإدارة والمبادئ الأربعة عشر وإلى الصفات المطلوبة في العاملين.

(3) النظرية البيروقراطية

تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر ، حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب توزيع السلطة داخل تلك المؤسسات ، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي تجيب من أسئلة من مثل توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا لتعليمات التي تصدر إليهم .واهتم

كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تصدر من خلال المراكز الموجودة داخل تلك المؤسسات بحيث يقبل الأفراد لممارسة في تلك المؤسسات وقسمها إلى ثلاث أقسام وهي السلطة البطولية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية .

ومن هنا نلاحظ ان نموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي يهتم

بتحسين الأداء¹.

4) نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو :

أدى النقد الموجه إلى مدارس النظرية التقليدية إلى ظهور اتجاه جديد في أواخر العشرينات من القرن العشرين ، يهتم بالعلاقات الإنسانية ، وافترضت النظرية أن المنظمات كائ نات اجتماعية والعاملين داخلها يسعون إلى تعاون والعيش في علاقات ودية ، واهم مبادئ هذه النظرية :

- المنظمات كائنات اجتماعية .

- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية مع الآخرين مما يزيد كفاءة الأداء.

- التخصص وتقسيم العمل المفرطين يؤديان إلى الروتينية مما يقضي إلى السأم والملل.

- علاقات التعاون والود الإجتماعي أهم من الرقابة والحوافز المادية .

وجوانب الإستفادة من هذه النظرية أنها وجهت أنظار الإداريين إلى جانب الإنساني للعمال

وضرورة الأخذ بعين الإعتبار الظروف النفسية والإجتماعية لهم وكذلك ركزت على أهمية

التحيز المعنوي والتنظيم غير الرسمي في المنظمة ، هذه الأفكار التي كانت غائبة تماما قبلها

، والتي من شأنها رفع الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية².

¹ طبيب مروى ونحال نجم الدين ، مرجع سابق ص 47.

² مريم ارفيس ، مرجع سابق ، ص 495.

المطلب الرابع : أبعاد الأداء

• البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في تنظيم بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساس قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى ان هذا قياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الإقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة ان تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

• البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق على الجانب الإقتصادي ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فكلما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في

المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الإجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة ، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (الصراعات ، أزمات ، ... إلخ).¹

المطلب الخامس : معايير ومحددات الأداء

1.معايير الأداء

يهدف وضع المعايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ، ويتم إسخدام هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءته، وتتحصر أم المعايير الأداء فيما يلي :

- **الجودة :** هي واحدة من معايير الأداء التي تسمح بالحكم على جودة الأداء من حيث جودة المنتج ودرجة الإتقان، لذلك يجب أن تتناسب الإمكانيات المتاحة مع مستوى الجودة ، وهو ما يستدعي ضرورة وجود معيارا أو مؤشر لدى الرؤساء والمرؤوسين للإحتكام عليه إذا دعت الضرورة.
- **الكمية :** يترجم هذا المعيار حجم العمل المنجز بناء على قدرات وإمكانيات العمال ، على ألا يقل العمل الموكل لهم عن قدراتهم وإمكانياتهم حتى لاينعكس ذلك على أدائهم مما يتسبب بالتراخي واللامبالاة لديهم ، لذلك يستحسن الإتفاق مسبقا على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من نمو الأداء.

¹ دكتور الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، عدد 07 / 2009 - 2010 ، جامعة الجزائر .

- الوقت : للوقت أهمية كبيرة على أداء كونه مورد ورأسمال غير قابل التعويض أو للتجديد ، الأمر الذي يستلزم ضرورة استغلال كل لحظة استغلالاً أمثل لأنه يمضي إلى غير رجعة ، فهو لا يقدر بثمن.

- الإجراءات : : الإجراءات عبارة عن خطوات منظمة الغرض منها تطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، وبالرغم من كون الإجراءات ومراحل متبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في المستندات المنظمة وفق قوانين وتعليمات ، إلا أنه يفضل يكون هناك اتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة وعلى الطريق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدام في إنجاز العمل وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة¹.

2. محددات الأداء

تسعى جميع المنظمات إلى تطوير مستوى الأداء فيها ، ولكن ذلك يأتي حصيلة عدد من المحددات ، منها ما يتصل بالأفراد كالتقدرات والمهارات ، ومنها ما يتصل بالتنظيم كالمهام والأهداف والتدريب ، ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من محددات تنتج من تفاعل خصائص الفرد (العامل الذهنية والاجتماعية ، والخبرة العملية ، والتعليم والتدريب) ، مع خصائص الموقف التي تتعلق بجوانب العمل الأخرى ، (كالمشرفين والزملاء في العمل ، وتقييم العمل ، والهيكل التنظيمي وغيرها).

¹ سناء راهب وحليمة شابي ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، المجلد 13 العدد 1 ، 2023 ص 696.

ويشير النصر إلى أن محددات الأداء تتمثل في الموظف ، بما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع ، والوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي ، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أوجامد ، وأساليب الرقابة وأنماط القيادة.

ويشير الياسري إلى أن محددات الأداء تستند إلى الجهد المبذول في العمل ، وهو ما يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته ، والقدرات والخصائص الفردية ، وهي قدرات الفرد وخبراته السابقة ، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ، فسلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وتصوراته وانطباعاته عن كيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة .

ويضيف الدحلة على ذلك بأن من أهم محددات الأداء عدم توفر شروط مناسبة في الأداء ، أي أنه لم يصمم بالشكل الجيد ، وعدم وضع معايير مناسبة للأداء ، وعدم قدرة عدد كبير من المسؤولين في المنظمات على تعريف الأداء وتحديدته والتفريق بينه وبين السلوك والإنجاز.¹

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء

هو عملية مقارنة بين واقع فعلي (اداء محقق) ، وبين معايير ومقاييس ومعدلات ومؤشرات مستهدفة (اداء مستهدف) بغرض التأكد من أن ماتم تنفيذه قد تم وفقا لما هو مستهدف.

¹ محمد عبد الله الثبيتي ، مرجع سابق ، ص 55 و 56.

هو شهادة صلاحية لقبول ماتم انجازه ، وسماح للاستمرارية في الإنجاز ؛ لأن التنفيذ قد تم وفقا للمعايير أو وفقا لما هو مستهدف.¹

2. تعريف تقييم الأداء

هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة لهم. تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.²

المطلب الثاني : أهمية وأهداف تقييم الأداء

1. أهمية تقييم الأداء

عرفت عملية تقييم الأداء كمارسة في الحضرات القديمة وتطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري والقياس والتقييم. وقد بدأت هذه العملية منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما حوله ، ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما كان يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتمادا على تصوراته الخاصة.

¹ محمد كمال مصطفى ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري ، تاريخ النشر 2014 ، ص21.

² عبو سفيلان ، إقتراح معايير خاصة لتقييم جودة الكفايات المهنية لخريجي معاهد التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية بوهران نموذجا ، أطروحة لنيل شهادة الدكتورا الطور الثالث ، في علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2022.

وتوسع استعمال هذه العملية بنشوء الحضرات القديمة ، ففي حضارة وادي الرافدين في العراق

تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة واستعملوا عملية تقييم الأداء.

وقد مارست حضارة وادي النيل عملية التقييم بشكل واسع واعتمدها كنشاط من أنشطة الرقابة

، واستهدفت من ورائها متابعة الأداء إدارت الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة وخاصة في

مجال تنفيذ التعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.

وقد عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتمام خاصة بعملية التقييم من خلال إيمانها باعتبار

الموظف إنساناً أو لا ثم فرداً ثانياً ، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية

والسلوكية عند تقييم الأداء.¹

2. اهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف تقسيمها على ثلاث مستويات رئيسية وهي:

• **أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة :** من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد

البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم ،

والموضوعية في إصدار الأحكام.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب

تؤهلهم للتقدم.

¹ نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري دار الدجلة عمان طبعة الأولى 2015 ص 27.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

• **أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء التنفيذيين :** إن قيام المدراء والمشرفين بعملية تقييم

أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو متوسط أو ضعيف ليس بالشيء السهل

لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية.

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.

- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص للمناقشة مشاكل العمل.

• **أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين :**

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن

جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.¹

- تساهم عملية التقييم الأداء في إقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك

الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة .

المطلب الثالث : طرق وخطوات تقييم الأداء

1. طرق تقييم الأداء

• **طريقة التنوع الإجباري**

حيث يتم توزيع الموظفين اعتمادا على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يركز عادة

عند الوسط ، فالتوزيع عادة ما يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين

¹ قيصر بن عودة ومختار يوب ، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 نوفمبر 2018 ، جامعة غليزان.

(اليمن واليسار) تمثل أداء جيد جدا وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع منخفض للموظفين بشكل عام ، فيظطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي .

• طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بإختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.¹

• طريقة الإختيار الإجباري

بموجب هذه الطريقة تزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع أداء والتي على العوامل إظهارها ، ومن ثم مراجعتها من طرف قسم إدارة الموارد البشرية ، بحيث تعطي لكل منها أوزان ضعيف ، جيد ، ممتاز دون إطلاع المشرف عليها ، ويتم تطبيقها على كافة العاملين بها.

• طريقة الوقائع الحرجة

¹ حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة تاريخ نشر 2019 ، ص 75 و 76.

الطريقة تعتمد في جميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم ، ومن أحدث الأساليب المتبعة في تقييم أداء الفرد هو أسلوب القوائم المراجعة ، ويقوم الرئيس مباشرة بوضع علامة (نعم أو لا) حسب رأيه في العامل ثم تقوم إدارة الأفراد بإعداد قيم لكل سؤال ليعملها الرؤساء القائمون بالتقييم والهدف من ذلك هو تقليل احتمالات تحيزهم.¹

• طريقة مراجعة ميدانية

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه ، ثم يصيغ أخصائي التقييم تقرير ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.

• طريقة الإدارة بالأهداف

ويتم من خلال تلك الطريقة الإعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الإتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه ، وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة ، مثل : مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج ، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج ، مثل : قياس الجودة بنسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة .ويلي ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريقة ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس مثل : هدف الجودة في المثال السابق يكون تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي

¹ الضب الزهرة و تينغمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية، تقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير سنة 2013.

الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق ، وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل ، يتم قياس النتائج وتقرن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقع أو الأهداف المحددة.¹

2. خطوات تقييم الأداء

الخطوة الأولى : تحديد أسس المسألة عن العمل وأهدافه

إن أسس المسألة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المسألة عن العمل هي المسؤوليات العمل المحدد الوارد في توصيف الوظيفة ، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها .وفي بعض الأحيان تكون أسس المسألة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج : فهي أولا تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع أن تقوم أو يقوم بإنجازه. كما أنها ثانياً ممكن من وضع أسس مسألة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم ، بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المسألة المحددة.

الخطوة الثانية : التقييم المستمر

¹ خواص عبد اللطيف ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الوظيفي ، حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بودواو ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ،سنة 2022.

أثناء فترة التقييم ، يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية ، كلما أمكن ذلك ، وبحساب الناتج الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المدير أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف السابق وضعها ، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير . تعديل الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء ، غير المقبول قبل فوات الأوان ، مع مكافأة الأداء ، المتميز بالمديح والتقدير . إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية المرتدة للمنظمة بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسية مسندة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

الخطوة الثالثة : استكمال استمارة تقييم الأداء

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل موظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها . وعندئذ يجب على المدير أن نسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة ، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء .

الخطوة الرابعة : إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

بصفة عامة كلما دعت الضرورة ، ولكن على الأقل كل عام ، يجب أن يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء ، ويجب أن يعطي الموقف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج ، والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.¹

الخطوة الخامسة : إدارة مناقشة المرتب

بعد الإخطار بالمواقف النهائية على توصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين _ ويجب ان نتذكر أنمناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.

المطلب الرابع : فوائد تقييم الأداء

إن تقييم الأداء له فوائد لكل من العاملين والمنظمة :

• بالنسبة للعاملين

يساعد تقييم على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتلاقيها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة ، وبالتالي العمل على تجنبها.

• بالنسبة للإدارة : تتمثل في :

¹ نجم العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في ادارةالموارد البشرية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020 ص 386-383.

❖ إعداد سياسة جيدة للترقية والرقابة.

❖ ترشيد سياسة الإختيار والتعيين ، والحكم على سلامتها.

❖ تحسين علاقات العمل في المنظمة.

❖ احترام نظام العمل وقواعده.¹

المطلب الخامس : مشاكل في تقييم الأداء

أ. عدم وجود موضوعية

العيب المحتمل للطرق التقليدية لتقييم الأداء هو انها تفتقر إلى الموضوعية ، فاذاتية موجودة دائماً في أساليب التقييم. ومع ذلك استخدام العوامل المتعلقة بالعمل تزيد بالتأكد الموضوعية.

ب. خطأ الهالة

يحدث عندما يرى المقيم أن هناك عامل واحد له أهمية قصوى ، ويعطي التقدير العام الجيد أو السيء للموظف على أساس هذا العامل.

ج. التساهل/ الصرامة

إعطاء درجات عالية أو منخفضة غير مستحقة.

د. النزعة المركزية

¹ بشكيط نسرين وبوسفط فاطمة ، دور القيادة في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية العازلة والفين جيجل ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع ،تخصص تنظيم وعمل سنة 2022 ص 116.

تحدث عندما يتم تصنيف الموظفين بشكل غير صحيح بالقرب من متوسط أو منتصف المقياس.

هـ. تحيز السلوك الأخير

من الطبيعي أن نتذكر السلوك الأخير بشكل أكثر وضوحاً من إجراءات الماضي البعيد. ومع ذلك ، تقييمات الأداء تغطي عادة فترة محددة من الزمن ، وينبغي النظر في أداء الفرد في الفترة بأكملها .

و. التحيز الشخصي

المشرفون الذين يقومون بتقييم الأداء قد يمحزون لخصائص موظفين الشخصية مثل العرق أو الدين أو الجنس أو الإعاقة أو الفئة العمرية .

ز. التلاعب في التقييم

في بعض الحالات ، يتحكم المشرفون تقريباً في كل جوانب من جوانب عملية التقييم ، وبالتالي يصبحوا في وضع يمكنهم من التلاعب بالنظام.¹

¹شيراز محمد خضر ، منهجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الأكاديمية للطباعة والنشر وتوزيع في لندن ، الطبعة الأولى 2022 ص 42.

خلاصة :

وفي الأخير نستخلص أن الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء مهامه الحالية والمستقبلية ، ويتضمن الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة ، مثل المساهمة في إحداث التغيير المطلوب والمساهمة في تطوير القدرات والمواهب ، ويعتبر تقييم الأداء ضرورة لاغنى عنها لقياس كفاءة الأداء.

فصل الدراسة الميدانية : دور

الرقمنة في تحسين أداء

الإدارة الجامعية

تمهيد

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التبعة في الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى نقطتين أساسيتين هما؛ الدراسة الاستطلاعية، و الدراسة الأساسية. بحيث يتم التفصيل في أهداف الدراسة الاستطلاعية، والمجالين المكاني والزمني لها ثم يتم وصف العينة المختارة للدراسة الاستطلاعية، من حيث كيفية اختيارها، والأسباب المؤدية لاختيار تلك العينة بالذات، كما يتم التفصيل في الشرح عن الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية، والتي اعتمدنا فيها أساسا على الاستمارة الاستبائية. والتي تم التأكد من صدقها و ثباتها، وذلك بقياس خصائصها السيكومترية، و هي نفس الخطوات المعتمدة تقريبا في الدراسة الأساسية، مع الإشارة إلى منهج الدراسة، وتقديم و صف مفصل لأدوات الدراسة بعد التأكد من خصائصها السيكومترية، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق في الدراسة الأساسية على أفراد العينة المختارة.

مجالات الدراسة

أ_ **المجال الزمني** : وهي المدة التي يستغرقها الباحث لإجراء دراسته الكاملة ، وبالنسبة لدراستنا بدأت من شهر أكتوبر إلى غاية جوان والتي تم فيها جمع المادة العلمية والنزول إلى الميدان.

ب _ **المجال المكاني** : أجريت الدراسة في جامعة زيان عاشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

جامعة زيان عاشور أو جامعة الجلفة هي قطب علمي بقرار من رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة . تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي إلى جامعة في 4 جانفي 2009 وتتسع لأكثر من 22000 طالب جامعي.

تسمى جامعة زيان عاشور نسبة إلى الشهيد بالمنطقة كان قائدا ثوريا إبان الثورة التحريرية.

ج _ **المجال البشري**: يشمل المجال البشري لدراستنا على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بجامعة الجلفة.

المبحث الأول: أدوات الاقتراب المنهجي للدراسة

1- المنهج المعتمد

تهتم هذه الدراسة بالبحث في العلاقة بين الظواهر وتحليلها والتعمق فيها لمعرفة الإرتباطات الداخلية والخارجية بينها وبين المتغيرات أخرى ، تم إستخدام المنهج الكمي والكمي وهو المنهج الأكثر شيوعا وإنتشارا في الدراسات الميدانية خاصة في مجال الإعلام والإتصال ، ويعبر عن جمع البيانات بنوعها الكمية والكيفية حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها .

لذا قسمنا منهج الاقتراب في هذه الدراسة إلى ما هو كمي، وما هو كيفي، فالمنهج الكمي هو " المنهج الذي يعتمد على تفسير الظواهر من خلال جمع البيانات العددية، وتحليلها بواسطة الطرق التي تستند عليها الرياضيات خصوصا الإحصاء"¹ وبالتالي يشير المنهج الكمي إلى الدراسات والأبحاث التي تتخذ من العمليات الإحصائية أساسا لها، ولذلك فهو يهتم بالمتغيرات التي تتضمن قياس صفات الأشياء وخصائصها².

ويميل المنهج الكيفي "إلى التركيز على ما يفسر اختلاف وجهات النظر والتمثلات والرؤى التي يحملها الأفراد والجماعات عن الواقع الاجتماعي...فضلا عن ذلك فإن البحث الكيفي يركز على الوصف والتأويل ويؤدي إلى تطوير مفاهيم أو نظريات جديدة، أو إلى تقييم عملية تنظيمية معينة..."³.

1 - محمد صوان، فرج: البحث العلمي، المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات. ط1. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع. 2017، ص55.

2 - المصدر نفسه، ص 57.

3 - أحجيج حسن، وفزة جمال: البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات. المغرب: دار فضاء آدم للنشر والتوزيع. 2019، ص51.

2- أدوات جمع المعلومات

تعتبر أدوات جمع المعلومات مجموعة من وسائل تفحص وتقصي الواقع ، فعن طريقها يستطيع الباحث جمع المعلومات والحصول على البيانات من الميدان ، ويعتبر إختيار وتحديد أدوات جمع المعلومات أمرا مهما لا يكتمل البحث بدونه وتتحدد بناء على طبيعة الموضوع المدروس ، وتتمثل أدوات المستخدمة في كل من المقابلة والإستبيان .

2-1- المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلات الحرة في بداية الدراسة الاستطلاعية، لكن بعد ضبط مجتمع الدراسة، وكذا عينة الدراسة، تم تصميم دليل مقابلة نصف موجهة ووجهت إلى مختلف الفاعلين في إدارة الكلية والمتمثلين أساسا في السيد عميد الكلية، وكذا السادة رؤساء الأقسام على النحو الآتي:

- السيد عميد الكلية

- السيد رئيس قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

- السيد رئيس قسم علم النفس والفلسفة

- السيد رئيس قسم العلوم الإنسانية

2-2- الاستمارة الاستبائية:

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، والإمكانات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه

الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، لذلك شكلت الاستمارة الاستبائية الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة.

أ- تصميم الاستبيان:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم "الرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي" و"رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية"، حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي:

- ✓ موضوع الاستبيان: والذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان
- ✓ غرض الاستبيان: والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- ✓ شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة (x)؛ في الخانة المناسبة للإجابة.
- ✓ مكونات الاستبيان: حيث قسمنا الاستمارة الاستبائية إلى ثلاثة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات العامة:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والعلمية للعينة، والذي تضمن خمس (05) أسئلة.

المحور الثاني: المتعلق بمؤشرات (الرقمنة -والأداء البيداغوجي للأستاذ)

يحتوي هذا المحور على المؤشرات المتعلقة "بالرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي" والذي تضمن خمسة عشر (15) سؤالاً. حيث طلب من كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة. ومنه فقد تم اعتماد أمام كل عبارة خيار (نعم، لا)

المحور الثالث: المتعلق بمؤشرات (رقمنة الإدارة)

يحتوي هذا المحور على المؤشرات المتعلقة "برقمنة الإدارة" والذي تضمن اثنا عشر (12) سؤالاً. حيث طلب من كل مستجوب اختيار الخانة التي تعبر عن وجهة نظره حول كل عامل من العوامل المذكورة. ومنه فقد تم اعتماد أمام كل عبارة خيار (نعم، لا) وأعطينا لاحتمالات الإجابة السابقة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

1 الجدول رقم: (01) يوضح خيارات الاستبيان والدرجات المقابلة له

الوزن	خيارات الإجابة
1	لا
2	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات السابقة

حيث يجب القيام بمجموعة من الإجراءات التطبيقية من بداية الدراسة إلى نهايتها كل حسب الهدف منها وهذه الإجراءات هي:

✓ الاطلاع على التراث النظري من كتب ودراسات من مذكرات ماجستير وأطروحات

دكتوراه، التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

✓ وضع خطة لكل فصل من فصول الدراسة النظرية، ووضع عناوين لها مع جمع وتنظيم المادة العلمية لكل فصل وكتابتها.

✓ الاطلاع على بعض مقاييس متغير كل من مقياسي الدراسة والاستناد على أهمها لتحديد أبعاد المقياس، كذلك تحديد العبارات المناسبة لكل بعد.

✓ إعداد أدوات الدراسة في صورتها الأولية تم عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيحها مبدئياً ليتم عرضها فيما بعد على مجموعة الأساتذة المحكمين.

✓ القيام بصدق المحكمين تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية للتأكد من صدقها وثباتها.

✓ التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) تم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية المتكوّنة من (108) من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

✓ تفرغ البيانات المُتحصل عليها في برنامج spss نسخة (25) لتتم جميع العمليات الحسابية.

✓ التحقق من فرضيات الدراسة ليتم الوصول في نهاية الدراسة إلى تفسيرات حول متغيراتها.

ب - حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

المحور الأول: (مؤشرات الرقمنة- والأداء البيداغوجي للأستاذ)

▪ صدق المحور:

يعني صدق الاختبار أن يقيس الاختبار فعلا ما يراد قياسه من سمة أو قدرة أي أن يكون ذو صلة و ثقة بالقدرة التي يقيسها، و من بين أنواعه:

أ/- **الصدق التمييزي:** الذي استعملناه للتأكد من صدق أداة الدراسة و المتمثلة في المقياس والذي يعتمد على المقارنة الطرفية أو ما يسمى بالصدق التمييزي أي قدرة الاختبار على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها ويقاس عن طريق تطبيق الاختبار ثم ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا ثم أخذ 27% من المفحوصين من طرفي التوزيع لكلا العينتين ثم نقارن بينهما باستخدام T test للفروق بمقارنة الطرفين الأدنى والأعلى حيث أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 10.543- عند درجة الحرية 56 وعند مستوى الدلالة sig=0.000 أصغر بكثير من ($\alpha=0.05$) فهي قيمة دالة إحصائيا.

وعليه فإن المقياس لديه قدرة تمييزية بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة و بين الحاصلين على درجات متدنية في مستوى الرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي، و هذا ما يؤكد صدق المقياس ، كما هو موضح في الجدول :

2 الجدول رقم: (02) يوضح نتائج معامل الصدق التمييزي لمقياس الرقمنة والأداء

البيداغوجي للأستاذ الجامعي

المجموعة	عدد أفراد	المتوسط	الانحراف	درجة	قيمة "t"	مستوى
----------	-----------	---------	----------	------	----------	-------

الدلالة	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي	العينة	
0.000	10.543	14	0.1025	1.340	29	المجموعة الدنيا
			0.4986	1.765	29	المجموعة العليا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

• ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ:

يقصد بثبات المقياس مدى الدقة أو الاتساق أو استقرار نتائجه فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين، و قد تم حساب الثبات عن طريق تطبيق الأسلوب الإحصائي ، أي أن ثبات أداة البحث (الاستبانة)؛ الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)؛ استخدمنا معامل (ثبات ألفا كرونباخ و cronbach's alpha)؛ الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات ،حيث قمنا باحتسابه لكل مقياس على حدى، ومن ثم احتسابه ، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

3 الجدول رقم: (03) معاملات الثبات لمقياس الرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ

الجامعي باستخدام طريقة " ألفا كرونباخ"

معامل الثبات	عدد العبارات	المقياس
0.790	15	ثبات مقياس الرقمنة والأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (05) أن قيمة معامل "ألفاكرونباخ" مرتفعة لمقياس الرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي حيث كانت (0.790) ، و هي قيمة عالية جدا تدل على ثبات استبيان مقياس الرقمنة و الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي، أي أنها تعني درجة كبيرة من الثبات ، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع و هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المحور الثاني: (مؤشرات رقمنة الادارة)

▪ صدق المحور:

و بمقارنة 27% من المفحوصين من طرفي التوزيع لكلا العينتين باستخدام T test للفروق بمقارنة الطرفين الأدنى والأعلى حيث أن قيمة "ت" المحسوبة تساوي 7.153 عند درجة الحرية 56 وعند مستوى الدلالة sig=0.00 أصغر بكثير من ($\alpha=0.05$) فهي قيمة دالة إحصائيا. وعليه فإن المقياس لديه قدرة تمييزية بين الأفراد الحاصلين على درجات مرتفعة و بين الحاصلين على درجات متدنية في رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية ، و هذا ما يؤكد صدق المقياس ، كما هو موضح في الجدول :

4 الجدول رقم: (04) يوضح نتائج معامل الصدق التمييزي لمقياس رقمنة الإدارة و

أداء الإدارة الجامعية

المجموعة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة
المجموعة الدنيا	29	2.532	0.6320	56	7.153	0.000
المجموعة العليا	29	4.587	0.5102			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

▪ ثبات المحور بطريقة ألفا كرونباخ:

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)؛ استخدمنا معامل (ثبات ألفا كرونباخ's cronbach's alpha)؛ الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث قمنا باحتسابه لكل مقياس على حدى، ومن ثم احتسابه، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

5 الجدول رقم: (05) معاملات الثبات لمقياس رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية

باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ"

معامل الثبات	عدد العبارات	المقياس
0.866	12	ثبات مقياس رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (04) أن قيمة معامل "ألفا كرونباخ" مرتفعة لمقياس رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية، في حين بلغ معدل الثبات للمقياس (0.815) و هي قيمة مهمة جدا تدل على ثبات استبيان محور رقمنة الإدارة و أداء الإدارة الجامعية. أما بالنسبة للثبات العام للدراسة فحسب الجدول (05) أدناه :

6 الجدول رقم: (06) معاملات الثبات للدراسة ككل باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ"

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للدراسة	27	0.783

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS لإصدار 25

و هذا ما يلاحظ أيضا في معدل الثبات العام للدراسة ككل حيث بلغ (0.783) ، وهو من المعدلات المقبول جدا، وهذا يعني درجة كبيرة من الثبات ، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع و هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدارسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3- العينة وكيفية اختيارها:

أجريت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة زيان عاشور بالجلفة

بالموسم الجامعي 2023-2024

حيث أن مجتمع الدراسة يمثل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية البالغ عددهم: 254 أستاذ دائم. لذا لجأنا إلى المعاينة الاحتمالية، واختيار العينة العشوائية البسيطة تماشياً وطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة والمنهج المعتمد.

وتم أخذ نسبة 50% من مجموع العدد الإجمالي لأساتذة الكلية، ليصبح بعد ذلك عدد مفردات العينة العشوائية البسيطة هو: 127 أستاذ دائم بالكلية، المعنيين بأداة الدراسة الأساسية المتمثلة في الاستمارة الاستبائية. لكن بعد توزيع الاستمارة الاستبائية استطعنا استرجاع 108 استمارة مع الأخذ بعين الاعتبار عدد الاستمارات الملغاة أثناء التفريغ نتيجة عدم الإجابة على بعض الأسئلة. لصبح في الأخير العدد الفعلي لمفردات عينة الدراسة هو: 108.

المقاربة السوسيولوجية

تعتبر المقاربة النظرية الطريقة العلمية المنهجية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه ، فالمقاربة النظرية هي إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية ، ويصنفها في نسق علمي مترابط، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع الإتجاه الفكري المختار. ولذلك فإن المقاربة السوسيولوجية التي وجدناها مناسبة لموضوع هي نظرية الإستراتيجية. والتي تعد من المفاهيم الحديثة الإستعمال في الحقل الإداري.

إستخدم ميشال كروزي مصطلح الإستراتيجية في نظرية اللعب ، والتي تفرق بين مجموعة الألعاب التي تعتمد على مهارة الفرد من جانب ، أو على الحظ من جانب آخر ، أو على الإستراتيجية من جانب الثالث ، والتي توضح أن الإستراتيجية أكثرهم تأثيرا ، إذ يأخذ اللاعب في اعتباره حركات الآخرين وتوقعاتهم حركاتهم ، سواء كانوا من الحلفاء أو من المعارضين. يعتبر نموذج التحليل الإستراتيجي لـ "كروزي" من بين المنظورات الأساسية لتحليل الفعل الإجتماعي في مجال علم الإجتماع ، وفي تحليل السلوك التنظيمي ، وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات والتنظيمات ... إلخ فقد تطور هذا المنظور عبر عدة دراسات وأبحاث قام بها كروزي وفريدبيرغ طيلة سنوات ضمن البحوث التي كان يجريها مختبر علم إجتماع التنظيم الفرنسي.

ولقد ساهم الفكر "الكروزي" في تطوير التنظيمات ، مع العلم أن التحليل الإستراتيجي ليس عملية سهلة ، فهو عملية متشابكة ومترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات ، والفاعلون بما

لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل فإنهم دوما ينتجون أفعالا بها يستطيعون تحريك الأمور.

والتحليل الإستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل ، وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ، وذلك لأن تضمن صورة مغاير عن التنظيم ، وخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية.

وقد إستفاد كروزي في تحليله الإجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الإجتماعي ، والتنظيم حسبه وهوذلك المجال الذي فيه يستغل الأفراد ويستفيدون من هوامش حرياتهم ، وهو محصلة أونتيجة لألعابهم ، فمسلمات هذا المنظور هي أن :

- التنظيم هوبناء أو تشكل إجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.

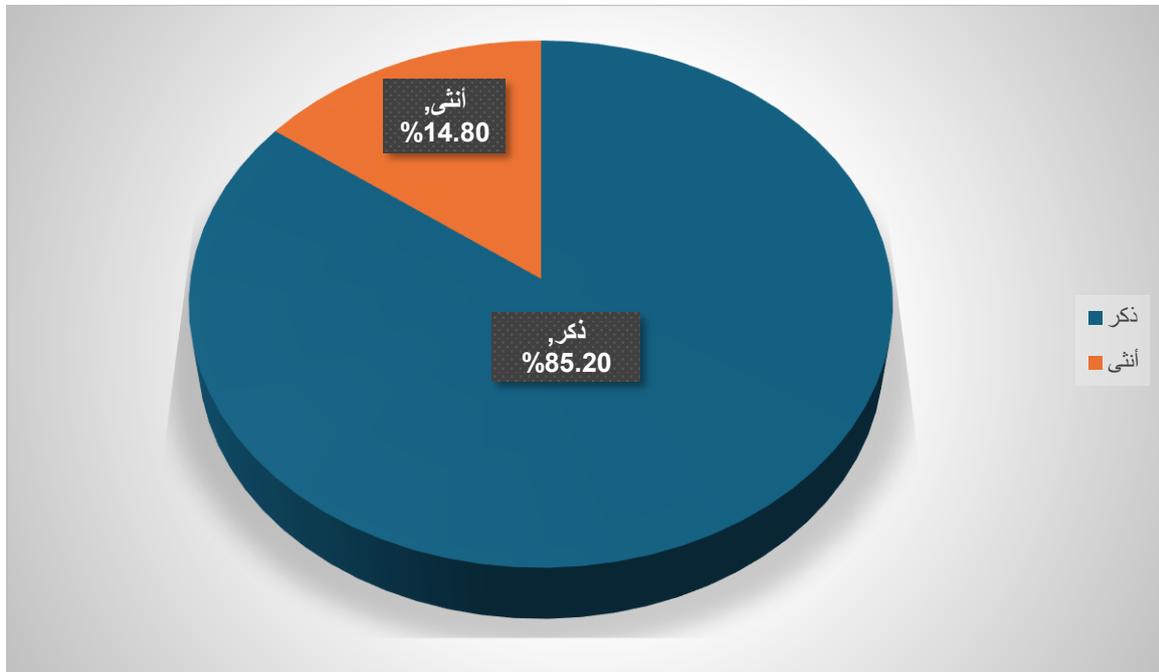
- هناك دوما مجالات للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم ، وهذا المجال من الحرية هو الذي يحدد الفاعلين.¹

¹ بلال ساسي ، التنظيم بين الفعالية التنظيمية وإستراتيجية الفاعلين ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم الإجتماع التنظيم والعمل ، سنة 2018، ص 33-35

1- تحليل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة:

7 الجدول رقم (07): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

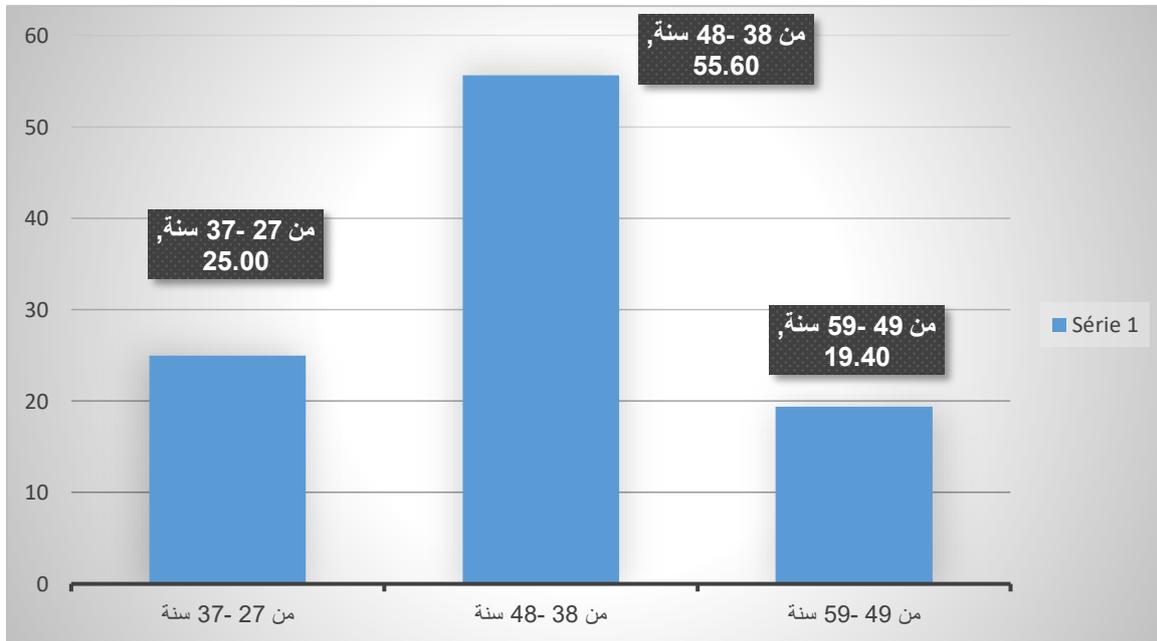
النسبة %	التكرار	الجنس	التوزيع
85.2%	92	ذكر	
14.8%	16	أنثى	
100%	108	المجموع	



1 الشكل رقم 01 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

8 الجدول رقم(08): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

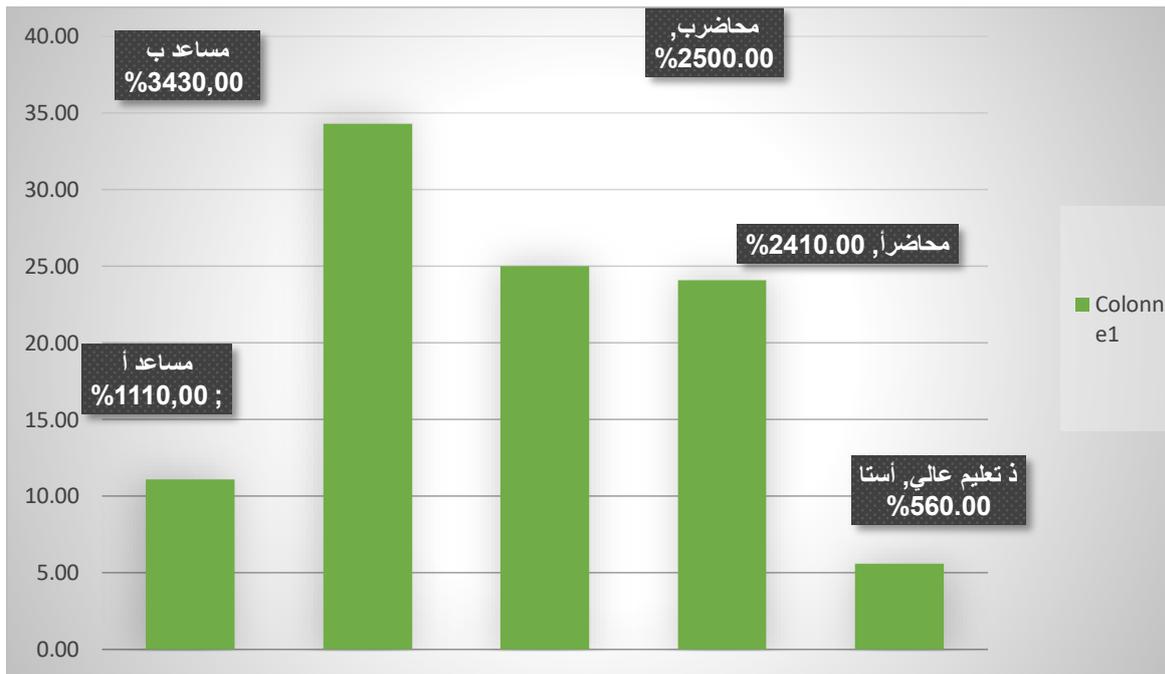
التوزيع	السن	التكرار	النسبة %
	من 27 - 37 سنة	27	25%
	من 38 - 48 سنة	60	55.6%
	من 49 - 59 سنة	21	19.4%
	المجموع	108	100%



2 الشكل رقم 02 : توزيع عينة الدراسة حسب السن

9 الجدول رقم(09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

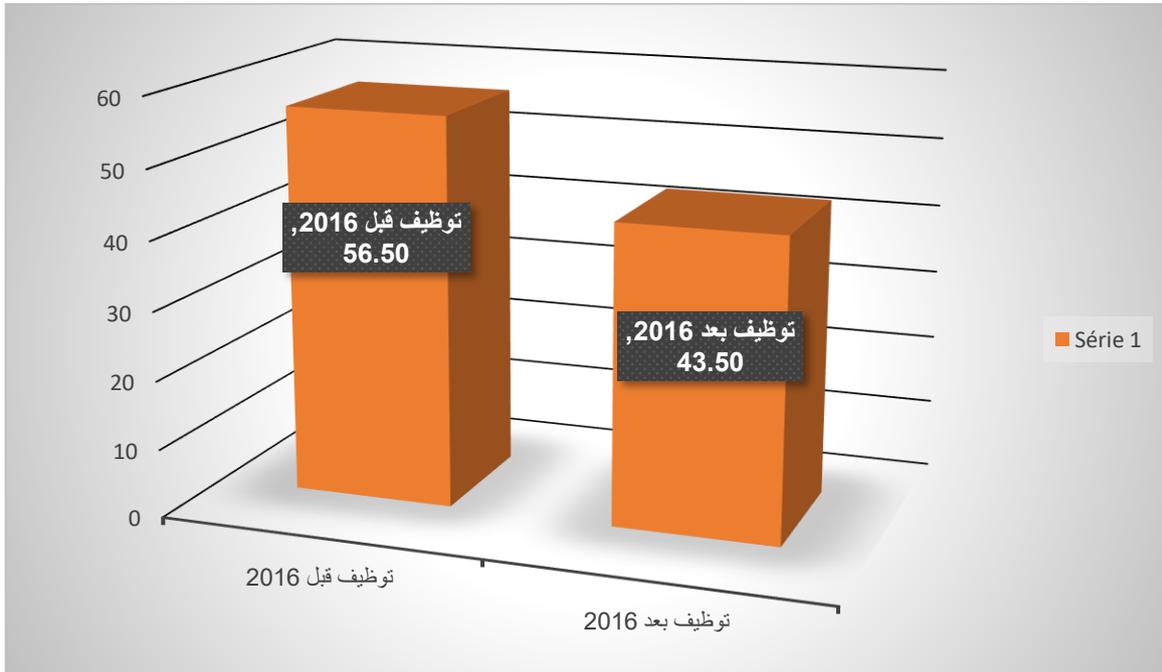
التوزيع	السن	التكرار	النسبة %
مساعد ب		37	34.3%
مساعد أ		12	11.1%
محاضر ب		27	25.0%
محاضر أ		26	24.1%
أستاذ تعليم عالي		6	5.6%
المجموع		108	100%



3 الشكل رقم 03 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

10 الجدول رقم(10): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنة التوظيف

التوزيع	السن	التكرار	النسبة %
توظيف قبل 2016	2016	61	56.5%
توظيف بعد 2016	2016	47	43.5%
المجموع		108	100%



4 الشكل رقم 04 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنة التوظيف

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

11 الجدول رقم(11): يوضح العلاقة بين متغير سنة التوظيف وإجابات المبحوثين

حول تلقي تكوين في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية في فترة

التربص

الإجابة / التوظيف	قبل 2016	بعد 2016	المجموع
نعم	00	47	47
	%00	%100	%43,5
لا	61	00	61
	%100	%00	%56,5
المجموع	61	47	108
	%100	%100	%100

عند القراءة الأولية للمعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة والمقدرة

ب: 56,5% تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بعدم تلقيهم للتكوين في تكنولوجيا

الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية (TIC) في فترة التربص، تدعمها في ذلك نسبة 100%

لدى فئة الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل سنة 2016.

في مقابل نسبة 43,5% تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم تلقوا تكويننا في

تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية في فترة التربص، تدعمها في ذلك نسبة

100% لدى الأساتذة الذين تم توظيفهم بعد سنة 2016.

نستج من المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أن جميع الأساتذة الذين تم توظيفهم بعد سنة

2016 تلقوا تكويننا في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسة البيداغوجية، وهذا راجع إلى

الإستراتيجية المنتهجة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والمتمثلة في عصرنة القطاع وتحسين جودة التعليم تماشياً مع العولمة وكذا متطلبات العروض التكوينية المتاحة، الأمر الذي نتج عنه إصدار العديد من القرارات المتعلقة بهذا الشأن، ولعل من بينها القرار رقم: 932 المؤرخ في 28 جويلية 2016 المتعلق بالأستاذ الذي يعتبر جوهر العملية التعليمية التعلمية، حيث يحدد هذا القرار كفايات تنظيم المرافقة البيداغوجية لفائدة الأستاذ الباحث حديث التوظيف ابتداء من الموسم الجامعي 2016-2017.

12 الجدول رقم(12): يوضح تقييم المبحوثين المستفيدين من التكوين في فترة

التربص لمدى فعاليته في أداء مهامهم البيداغوجية

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم		38	80,85%
لا		09	19,15%
المجموع		47	100%

نستكشف من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 80,85% من الأساتذة حديثي التوظيف الذين تلقوا تكويناً حول تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية صرحوا بفعالية هذا التكوين، وأنهم استفادوا منه في أداء مهامهم البيداغوجية.

بينما سجلنا نسبة منخفضة تقدر بـ: 19,15% من الأساتذة حديثي التوظيف الذين تلقوا تكويناً في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية صرحوا بعدم فعالية هذا التكوين، وأنهم لم يستفيدوا منه في أداء مهامهم البيداغوجية.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه ، أن الأساتذة حديثي التوظيف إستفادوا من هذا التكوين ، وهذا راجع لمدى فعالية التكوين ومساهمته في تحسين أداء المهام البيداغوجية للأساتذة ، وكسبهم مهارات ومعارف جديدة ، تساعدهم في التأقلم مع البيئة الرقمية.

13 الجدول رقم(13): يوضح إجابات المبحوثين حول وجود دورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسة البيداغوجية لفائدة الأساتذة الذين يدرسون الوحدات الأفقية والاستكشافية

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم		72	66.7%
لا		36	33.3%
المجموع		108	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ: 66,7% من المبحوثين صرحوا بأن الجامعة تقوم بتنظيم دورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية لفائدة الأساتذة الذين يدرسون الوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي. بينما سجنا نسبة تقدر بـ: 33,3% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود ذلك.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الجامعة تقوم بتنظيم دورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية لفائدة الأساتذة الذين يدرسون الوحدات الأفقية و الإستكشافية للموسم الجامعي الحالي . وهذا راجع أن الجامعة تعتمد على إستراتيجيات وخطط لمواجهة الإكراهات التي تعرقل سير العملية الرقمية في القطاع التعليم العالي .

14 الجدول رقم(14): يوضح تقييم المستفيدين من التكوين لمدى فعاليته في أداء

مهامهم البيداغوجية

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم		60	75.68%
لا		12	24.32%
المجموع		72	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة و المقدرة ب 75.68% من المبحوثين المستفيدين من تكوين في أداء مهام البيداغوجية بينما سجلنا نسبة والمقدرة ب 24.32% من المبحوثين الذين لم يستفيدوا من هذا التكوين في أداء مهام البيداغوجية.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة الذين تلقوا تكوين إستفادوا منه في أداء مهام البيداغوجية ، وهذا راجع لتأطير الجيد لعملية التكوين وتحقيقه للهدف الأسمى ألا وهو إنشاء كوادر بشرية قادرة على التأقلم مع مستجدات البيئة الرقمية .

15 الجدول رقم(15): يوضح العلاقة بين متغير سنة التوظيف وإجابات المبحوثين حول مدى تدريسهم لمقاييس الوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي

الإجابة / التوظيف	قبل 2016	بعد 2016	المجموع
نعم	59	40	99
	%96,72	%85,1	%91,7
لا	02	07	09
	%3,28	%14,89	%8,3
المجموع	61	47	108
	%100	%100	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 91,7% تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين قاموا بتدريس مقاييس الوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي، تدعمها في ذلك نسبة 96,72% لدى الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل سنة 2016، في مقابل نسبة 85,1% لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

في حين سجلنا في نسبة 8,3% تمثل الاتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بعدم تدريس مقاييس الوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي، تدعمها في ذلك نسبة 14,89% لدى الأساتذة حديثي التوظيف، في مقابل نسبة 3,28% لدى الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل سنة 2016.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل سنة 2016 هم أكثر أساتذة تدريسا للوحدات الأفقية والاستكشافية للموسم الجامعي الحالي ، وهذا راجع لمدى إكتسابهم للخبرة المهنية والتأهيل العلمي.

16 الجدول رقم(16):يوضح إجابات المبحوثين حول كيفية تدريس مقاييس الوحدات

الأفقية والاستكشافية المسندة لهم في الموسم الجامعي الحالي

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
حضوريا		40	40.40%
عن بعد		13	%13.13
حضوريا + بعد (هجين)		46	%47
المجموع		99	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة ب 47% من المبحوثين الذين درسوا الوحدات الأفقية والاستكشافية حضوريا+ بعد في حين سجلنا ب نسبة 40.40% من المبحوثين الذين درسوا الوحدات الأفقية والاستكشافية حضوريا في حين نجد أدنى نسبة والمقدرة ب13.13% من الذين درسوا عن بعد.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن معظم الأساتذة يدرسون الوحدات الأفقية و الاستكشافية حضوريا + عن بعد في الموسم الجامعي الحالي ، وهذا راجع على أن الجامعة تعتمد على النمطين من التدريس الحضورى وعن بعد ، أن التعليم عن بعد مازال في مراحله الأولى في الجامعة.

17 الجدول رقم(17): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ووجود دروس في

منصة موودل

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة الإجابة
80	04	20	25	06	25	نعم
%74,1	%66,67	%76,93	%92,59	%50	%67,57	
28	02	06	02	06	12	لا
%25,9	%33,33	%23,07	%7,4	%50	%32,43	
108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستكشف من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 74,1% تمثل الاتجاه العام للمبوهين الذين صرحوا بأن لديهم دروس في منصة موودل، تدعمها في ذلك نسبة 92,59% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب، في مقابل نسبة 76,93% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ، وتليها نسبة 67,57% لدى الأساتذة المساعدين ب، وتليها نسبة 66,67% لدى أساتذة التعليم العالي، وأخيرا نسبة 50% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ.

بينما سجلنا نسبة تقدر ب: 25,9% تمثل الاتجاه العام لدى المبوهين الذين صرحوا بعدم وجود دروس لهم في منصة موودل، تدعمها في ذلك نسبة 50% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ، في مقابل نسبة 33,33% لدى أساتذة التعليم العالي، وتليها نسبة 32,43% لدى الأساتذة

المساعدين قسم ب، وتليها نسبة 23,07% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ، وأخيرا نسبة 7,4% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أن الأساتذة المحاضرين قسم ب هم أكثر أساتذة يقومون بوضع الدروس في منصة موودل ، وهذا راجع أن إدارة جامعة تفرض عليهم استخدام المنصات الرقمية ، والتزامهم بتعليمات الإدارة يساهم في ترقيتهم وخدمة مصالحهم الشخصية.

18 الجدول رقم(18): يوضح تقييم المبحوثين لمدى تفاعل الطلبة مع الدروس عن

بعد

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

نستكشف من خلال معطيات الإحصائية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة ب 87.5% من المبحوثين الذين يجدون تفاعل الطلبة مع دروس عن بعد بينما سجلنا نسبة تقدر ب 12.5% من المبحوثين الذين لم يجدوا تفاعل الطلبة مع دروس عن بعد.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن هناك تفاعل من طرف الطلبة مع الدروس عن بعد ، وهذا راجع أن المنصات الرقمية تعمل بشكل جيد ، وسهولة الولوج إليها من قبل الطلبة ، وأن الطالب لا يجد صعوبة في تعامل مع هذه المنصات الرقمية.

19 الجدول رقم(19): يوضح إجابات المبحوثين حول إيداع وتوزيع مذكرات التخرج

إلكترونيا عبر البريد المهني

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
88%	95	نعم
12%	13	لا
100%	108	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 88% من المبحوثين الذين يقومون بتوزيع مذكرات التخرج إلكترونياً عبر البريد المهني بينما سجلنا أقل نسبة والمقدرة بـ 12% من المبحوثين الذين لم يقوموا بتوزيع مذكرات التخرج إلكترونياً عبر البريد المهني. نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة يقومون بتوزيع مذكرات التخرج إلكترونياً عبر البريد المهني ، وهذا يرجع لعتمادهم على تطبيق مشروع صفر ورقة والقضاء على الطريقة التقليدية (ورقية).

20 الجدول رقم(20): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى استقبالهم لمذكرات التخرج

للمناقشة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
70.4%	76	نعم
29.6%	32	لا
100%	108	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 70.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يستقبلوا مذكرات التخرج للمناقشة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني في حين سجلنا بـ نسبة 29.6% من المبحوثين الذين لم يستقبلوا مذكرات التخرج للمناقشة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة يستقبلون مذكرات التخرج إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ، وهذا راجع لإعتماد الجامعة على التقنيات الرقمية وتسجيل صفر ورقة والتزامها بالنصوص القانونية والمتمثلة في رقمنة القطاع في كل مستوياتها مواكبة للعولمة.

21 الجدول رقم(21): يوضح تقييم المبحوثين لنظام بروقرس Progres والتسهيلات

التي يقدمها للأستاذ بخصوص صب نقاط الطلبة وكذا معالجة الطعون

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم		96	88.89%
لا		12	11.11%
المجموع		108	100%

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة والمتمثلة في 88.89% من المبحوثين الذين يرون أن نظام بروقرس قدم تسهيلات للأستاذ بخصوص صب النقاط وكذا معالجة الطعون في حين سجلنا أقل نسبة والمقدرة بـ 11.11% من المبحوثين أن نظام بروقرس لا يقدم تسهيلات للأستاذ بخصوص صب النقاط ومعالجة الطعون.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن نظام بروقرس يقدم تسهيلات للأستاذ بخصوص صب نقاط ومعالجة الطعون ، وهذا راجع لما قدمه من تسهيلات ساهمت في القضاء على مشاكل الطلبة ووفر لهم الجهد والوقت للحضور للمعانة وتقديم الطعون ، وكذلك حقق الكفاءة والفعالية.

22 الجدول رقم(22): يوضح تقييم المبحوثين لنظام بروقرس Progres والتسهيلات التي يقدمها للأستاذ بخصوص إدراج تقارير الخبرة المتعلقة بالأطروحات والمطبوعات

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم		73	67.6%
لا		35	32.4%
المجموع		108	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 67.6% من المبحوثين أن نظام بروقرس يقدم تسهيلات للأستاذ بخصوص إدراج تقارير الخبرة المتعلقة بالأطروحات والمطبوعات بينما سجلنا أدنى قيمة والمقدرة بـ 32.4% من المبحوثين بأن نظام بروقرس لا يقدم تسهيلات للأستاذ.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن نظام بروقرس يقدم تسهيلات للأستاذ بخصوص إدراج تقارير الخبرة المتعلقة بالأطروحات والمطبوعات ، وهذا راجع للسياسة

المنتهجة في الجامعة بتحويل أرشيفها الورقي إلى أرشيف رقمي ، وذلك لتطبيق القرار الوزاري

رقم 50 المؤرخ في 21 جانفي 2018 الذي ينص على تنفيذ التسيير الإلكتروني للوثائق GED.¹

23 الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين

لتقنية التحاضر عن بعد والتسهيلات التي تقدمها للأستاذ في مختلف النشاطات

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة
						الإجابة
84	06	25	26	08	19	نعم
%77,8	%100	%96,15	%96,3	%66,66	%51,35	
24	00	01	01	04	18	لا
%22,2	%00	%3,85	%3,7	%33,33	%48,65	
108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستكشف من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 77.8% تمثل الإتجاه العام

للمبحوثين الذين صرحوا بأن تقنية التحاضر عن بعد تقدم تسهيلات للأستاذ في مختلف

النشاطات ، وتدعمها في ذلك نسبة 100% لدى اساتذة التعليم العالي ، في مقابل نسبة

96.15% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وتليها نسبة 96.3% لدى الأساتذة المحاضرين

قسم ب ، وتليها نسبة 66.66% لدى الأساتذة مساعدين قسم أ ، واخيرا نسبة 51.35% لدى

أساتذة المساعدين قسم ب.

¹ حسان مداسي ، رقمنة أرشيف الجامعات الجزائرية في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، جامعة لأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة ، سنة 2022، ص279.

بينما سجلنا نسبة تقدر بـ : 22.2% تمثل الإتجاه العام لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن تقنية التحاضر عن بعد لا تقدم تسهيلات للأساتذة ، تدعمها في ذلك نسبة 48.65% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب ، في مقابل نسبة 33.33% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ ، تليها نسبة 3.85% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وتليها نسبة 3.7% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب ، وأخيرا 00% لدى أساتذة التعليم العالي.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن جميع أساتذة التعليم العالي قالوا بأن تقنية التحاضر عن بعد يقدم تسهيلات للأساتذة في مختلف النشاطات وهذا راجع أن الجامعة تدعم كل العمليات الرقمية من أجل تطوير أداء الإدارة الجامعية .

24 الجدول رقم(24): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين

لمدى مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة الإجابة
75	04	25	26	07	13	نعم
%69,4	%66,67	%96,15	%96,29	%58,33	%35,13	
33	02	01	01	05	24	لا
%30,6	33,33	3,85	%3,7	%41,67	%64,87	

108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 69.4% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بأن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي ، تدعمها في ذلك نسبة 96.29% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب في مقابل نسبة 96.15% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ وتليها نسبة 66.67% لدى أساتذة التعليم العالي ، وتليها نسبة 58.33% من الأساتذة المساعدين قسم أ وأخيرا نسبة 35.13% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب.

بينما سجلنا نسبة تقدر ب : 30.6% تمثل الإتجاه العام لدى المبحوثين الذي صرحوا بأن الرقمنة لا تساهم في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ ، تدعمها في ذلك نسبة 64.87% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب ، في مقابل نسبة 41.67% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ ، وتليها نسبة 33.33% لدى أساتذة التعليم العالي ، وتليها نسبة 3.85% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وأخيرا نسبة 3.7% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب.

نستنتج من المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة المحاضرين قسم ب أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي وهذا راجع أن الرقمنة تساهم في توفير الجهد والوقت للأستاذ في أدا مهامهم وكذلك أن الجامعة توفر متطلبات الرقمنة .

استنتاج الفرضية:

بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) هو أقل من 0.05 وهذا على وجود موافقة حول مساهمة الرقمنة في تحسين أداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي .

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجداول تصريحات المبحوثين أن الرقمنة تساهم في تحسين أداء البيداغوجي للأستاذ وذلك من خلال زيادة الفعالية وتوفير الوقت والجهد وتخفيف من عبء التدريس بتوفير منصات رقمية كمودل ، وكذلك إعتقاد منصة بروقرس ومعالجة الطعون ، وإستقبال مذكرات التخرج عبر البريد المهني .

ومنه نستنتج أن الرقمنة تساهم في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ.

25 الجدول رقم(25): اختبار المعنوية لمجاميع محور الرقمنة وتحسين الأداء

البيداغوجي للأستاذ الجامعي

	Test value =1.5					
	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة sig	فرق الانحراف	مجال الثقة في حدود %95	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
محور الرقمنة وتحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي	6.172	107	0.000	1.009	0.133	0.685

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

من خلال الجدول (24) و بالرجوع إلى قيمة τ المحسوبة و المقدرة بـ : (6.172) و بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) هو أقل من 0.05 و هذا ما يدل على وجود موافقة حول مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

26 الجدول رقم(26): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ورأي المبحوثين حول مدى توفير إدارة القسم لروابط الكترونية لتسهيل العملية البيداغوجية

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة الإجابة
61	03	18	23	04	13	نعم
%56,5	%50	%69,23	%85,19	%33,33	%35,14	
47	03	08	04	08	24	لا
%43,5	%50	%30,77	%14,81	%66,67	%64,86	
108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستكشف من المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 56.5% تمثل الإتجاه العامل للمبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة القسم توفر روابط الكترونية لتسهيل العملية البيداغوجية ، تدعمها في ذلك نسبة 85.19% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب ، في مقابل نسبة 69.23%

لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وتليها نسبة 50% لدى أساتذة التعليم العالي ، وتليها نسبة 35.14% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب ، وأخيرا نسبة 33.33% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ.

بينما سجلنا نسبة تقدر ب : 43.5% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة القسم لاتوفر روابط الكترونية لتسهيل العملية البيداغوجية ، تدعمها في ذلك نسبة 66.67% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ ، في مقابل نسبة 64.86% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب، وتليها نسبة 50% لدى أساتذة التعليم العالي ، وتليها نسبة 30.77% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ وأخيرا نسبة 14.81% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة المحاضرين قسم ب صرحوا أن إدارة القسم توفر روابط الكترونية لتسهيل العملية البيداغوجية ، وهذا راجع لوجود وعي ثقافي لدى الإداريين القائمين على إدارة القسم لثقافة الرقمنة .

27 الجدول رقم(27): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفير إدارة القسم للوثائق

اللازمة المتعلقة بالشأن البيداغوجي الكترونيا

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
69.4%	75	نعم
30.6%	33	لا
100%	108	المجموع

نستكشف من خلال معطيات الإحصائية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 69.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة القسم توفر الوثائق اللازمة المتبعة بشأن البيداغوجي الإلكتروني ، بينما سجلنا 30.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة القسم لاتوفر الوثائق اللازمة المتعلقة بشأن البيداغوجي الإلكتروني.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن إدارة القسم توفر الوثائق اللازمة المتبعة بشأن البيداغوجي الإلكتروني ، وهذا راجع لإلتزامهم بتعليمات وزارة التعليم العالي وتوجههم نحو رقمنة هذا القطار ، قطاع التعليم العالي البحث العلمي.

28 الجدول رقم(28): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية وتقييم المبحوثين

لمدى تطبيق الرقمنة في إدارة القسم

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة الإجابة
71	04	20	25	08	14	نعم
%65,7	%66,67	%76,92	%92,59	%66,67	%37,84	
37	02	06	02	04	23	لا
%34,3	%33,33	%23,08	%7,41	%33,33	%62,16	
108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستكشف المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 65.7% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بأن إدارة القسم قامت بتطبيق الرقمنة ، تدعمها في ذلك نسبة 92.59% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب ، في مقابل نسبة 76.92% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وتليها نسبة 66.67% لدى أساتذة التعليم العالي والأساتذة المساعدين قسم أ ، وأخيرا نسبة 37.84% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب.

بينما سجلنا نسبة تقدر ب : 34.3% تمثل الإتجاه العام لدى المبحوثين الذين صرحوا بأن الرقمنة ليست مطبقة في إدارة القسم ، تدعمها في ذلك نسبة 62.16% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب ، في مقابل نسبة 33.33% لدى أساتذة التعليم العالي والأساتذة المساعدين قسم أ ، وتليها نسبة 23.08% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وأخيرا نسبة 7.41% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة لهذا الجدول أن جميع الأساتذة المحاضرين قسم ب صرحوا بأن إدارة القسم تقوم بتطبيق الرقمنة ، وهذا راجع للإلتزام إدارة القسم بتوفير كل المتطلبات العملية الرقمية وكذلك تفاعل الأساتذة المحاضرين قسم ب مع المنصات الإلكترونية.

29 الجدول رقم(29):يوضح تقييم المبحوثين لمدى نشر الإدارة للإعلانات عبر الموقع

الرسمي للكلية

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
---------	---------	---------	----------

64.8%	70	نعم
35.2%	38	لا
100%	108	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 64.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للكلية في حين سجلنا 35.2% بأن الإدارة لا تقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للكلية.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الإدارة تقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للكلية ، وهذا راجع أن التعاملات الإدارية والبيداغوجية تحولت من شكلها الورقي إلى شكلها الإلكتروني مما يزيد سرعة وكفاءة.

30 الجدول رقم (30): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفر فضاء خاص

بالأستاذ لتحميل الوثائق اللازمة عبر موقع الكلية

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
80.6%	87	نعم
19.4%	21	لا
100%	108	المجموع

نستكشف من خلال معطيات الإحصائية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 80.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الكلية توفر فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق اللازمة،

بينما سجلنا قيمة منخفضة والمقدرة بـ 19.4% أن الكلية لاتوفر فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق اللازمة.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية توفر فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق اللازمة ، وهذا راجع للقضاء على البيروقراطية التي يعاني منها الأستاذ الجامعي وتحقيق الشفافية والمرونة في تسيير الملفات الإدارية للأستاذ.

31 الجدول رقم(31): يوضح تقييم المبحوثين لمدى نشر الإدارة للإعلانات عبر الموقع الرسمي للجامعة

الإجابة	التوزيع	التكرار	النسبة %
نعم	69	63.9%	
لا	39	36.1%	
المجموع	108	100%	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 63.9% أن إدارة الجامعة تقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للجامعة ، في حين سجلنا أقل نسبة والمقدرة بـ 36.1% أن إدارة الجامعة لاتقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للجامعة.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن إدارة الجامعة تقوم بنشر الإعلانات عبر الموقع الرسمي للجامعة ، وهذا راجع لإعتماد الجامعة على التقنيات الرقمية في تأدية مهامهم.

32 الجدول رقم(32): يوضح العلاقة بين متغير سنة التوظيف وإجابات المبحوثين

حول الخدمات الرقمية التي يوفرها موقع الجامعة

المجموع	بعد 2016	قبل 2016	التوظيف الإجابة
62	40	22	نعم
%57.4	%85,11	%36,07	
46	07	39	لا
%42.6	%14,89	%63,93	
108	47	61	المجموع
%100	%100	%100	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57.4% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا

بأن موقع الجامعة يوفر خدمات رقمية ، تدعمها في ذلك نسبة 85.1% لدى الأساتذة حديثي

التوظيف ، في مقابل نسبة 36.07% لدى الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل 2016.

في حين سجلنا نسبة 42.6% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بأن موقع الجامعة

لا يوفر خدمات رقمية، تدعمها في ذلك نسبة 63.93% لدى الأساتذة الذين تم توظيفهم قبل

سنة 2016 ، في مقابل نسبة 14.89% لدى الأساتذة حديثي التوظيف.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الأساتذة حديثي التوظيف

والذين تلقوا تكوين صرحوا بأن موقع الجامعة يوفر خدمات رقمية ، وهذا راجع لمدى فعالية

الدورات التكوينية التي أطرتها وزارة التعليم العالي واكتسابهم خبرات جديدة تسعدهم على التأقلم مع البيئة الرقمية.

33 الجدول رقم(33): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى توفر المنصات الرقمية المعتمدة في القطاع عبر الموقع الرسمي للجامعة

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
75.0%	81	نعم
25.0%	27	لا
100%	108	المجموع

نستكشف من خلال معطيات الإحصائية المتعلقة بهذا الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 75.0% من المبحوثين الذين صرحوا أن الموقع الرسمي للجامعة يوفر المنصات الرقمية المعتمدة في القطاع، بينما سجلنا أقل نسبة والمقدرة بـ 25.0% من المبحوثين الذين صرحوا أن الموقع الرسمي للجامعة لا يوفر المنصات الرقمية المعتمدة في القطاع.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الموقع الرسمي للجامعة يوفر منصات رقمية معتمدة في القطاع ، وهذا راجع لتعزيز الفضاءات الرقمية داخل الجامعة.

34 الجدول رقم(34): يوضح إجابات المبحوثين حول مدى تعامل الإدارة بصفة عامة

بالبريد الإلكتروني المهني

النسبة %	التكرار	الإجابة / التوزيع
78.70%	85	نعم
21.30%	23	لا
100%	108	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 78.70% من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة تتعامل بصفة عامة بالبريد الإلكتروني المهني ، بينما سجلنا أقل نسبة والمقدرة بـ 21.30% أن الإدارة لاتتعامل بصفة عامة بالبريد الإلكتروني المهني.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن الإدارة تتعامل بصفة عامة بالبريد الإلكتروني المهني ، وهذا راجع لإعتماد الإدارة الجامعية على الإتصال الإلكتروني الذي يحقق الكفاءة والفعالية في أداء المهام البيداغوجية .

استنتاج الفرضية:

بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) هو أقل من 0.05 وهذا على وجود موافقة حول مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية .

ونستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول وتصريحات المبحوثين أن إدارة الجامعة توفر منصات رقمية تسهل سير العملية البيداغوجية وكذلك تقوم بنشر جميع الإعلانات إلكترونياً عبر الموقع الرسمي للجامعة ، وأنها توفر فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق الخاصة به.

ومن هنا نستنتج أن الرقمنة تساهم في تحسين أداء الإدارة الجامعية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، وذلك راجع إلى إزدياد التقدم التكنولوجي .

35 الجدول رقم (35): اختبار المعنوية لمجاميع محور الرقمنة وتحسين أداء الإدارة الجامعية

	Test value =1.5					
	t	درجة الحرية	مسنوى الدلالة sig	فرق الإنحراف	مجال الثقة في حدود %95	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
محور الرقمنة و تحسين أداء الإدارة الجامعية	4.548	107	0.000	0.093	0.528	0.134

من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 25

من خلال الجدول (33) و بالرجوع إلى قيمة T المحسوبة و المقدرة بـ : (4.548) و بما أن مستوى الدلالة يساوي (0.000) هو أقل من 0.05 و هذا ما يدل على وجود موافقة حول مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

36 الجدول رقم (36): يوضح العلاقة بين متغير الرتبة العلمية ورأي المبحوثين حول

مدى وجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية

المجموع	تعليم عالي	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الرتبة
						الإجابة
65	02	12	13	04	34	نعم
%60,2	%33,33	%46,15	%48,15	%33,33	%91,89	
43	04	14	14	08	03	لا
%39,8	%66,67	%53,85	%51,85	%66,67	%8,11	
108	06	26	27	12	37	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

نستكشف المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن نسبة 60.2% تمثل الإتجاه العام للمبحوثين الذين صرحوا بوجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية ، تدعمها في ذلك نسبة 91.89% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب ، في مقابل نسبة 48.15% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب ، وتليها نسبة 46.15% لدى الأساتذة المحاضرين قسم أ ، وأخيرا نسبة 33.33% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ وأساتذة التعليم العالي.

بينما سجلنا نسبة تقدر ب : 39.8% تمثل الإتجاه العام لدى المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية ، تدعمها في ذلك نسبة 66.67% لدى الأساتذة المساعدين قسم أ وأساتذة التعليم العالي ، فب مقابل نسبة 53.85% لدى الأساتذة

المحاضرين قسم أ ، وتليها نسبة 51.85% لدى الأساتذة المحاضرين قسم ب ، وأخيرا نسبة 8.11% لدى الأساتذة المساعدين قسم ب.

نستنتج من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بالجدول أعلاه أن معظم الأساتذة صرحوا بعدم وجود تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية ، وهذا راجع لعدم تحول الذهنيات، وعدم قبولها وكذلك عدم وجود التنسيق الإداري مع مختلف الإدارات، وهذا ما يؤدي إلى سوء التنسيق بين مختلف الفاعلين (رئاسة الجامعة ، العمادة ، القسم) .

وهذا ما تؤكدته المقابلات .

المقابلة رقم : 01

المحور الثاني :

س1 : ما هي الدعائم الالكترونية التي توفرها إدارة القسم لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية (إسناد المقاييس في بداية كل سداسي، تقييم سير الدروس، تأطير الامتحانات...الخ)

ج : توفر كل دعائم

س2 : هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للإدارة بخصوص متابعة عملية صب نقاط الطلبة، وكذا معالجة الطعون في الآجال المحددة.؟

ج : نعم أكيد ، ربح للوقت والجهد وتجنب الإصطدام بالطلبة في تكرار الطعون.

س3 : حسب رأيك ، هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية بصفة عامة ؟

ج : نعم ساهمت بصفة عامة ووفرت الجهد وإختصرت الوقت . في حالة الإهتمام أكثر بتدفق الأنترنت.

س4 : من وجهة نظرك ، ماهي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة تجاه عملية الرقمنة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ج : تعاني من تعطل التدفق الأنترنت خاصة أثناء صب النقاط في وقت واحد ومحدد. عدم وجود الأنترنت في محيط داخل الكليات والأقسام.

ضرورة الأخذ بعين الإعتبار الفروقات الإجتماعية للطلبة.

عدم تقبل بعض الأساتذة لفكرة الرقمنة خاصة في شقها البيداغوجي ، بل وهناك من الأساتذة لا يملك هاتف ذكي ولا يستعمل التكنولوجيا ولا يتعامل معها إلا في حدود صب النقاط ، وأجباره على إستعمالها نظرا لحاجته لترقية في وظيفته

ضرورة إرتباط الرقمنة وتثمينها ماديا ليكون لها دور مردود علمي وأثر على أداء الجامعة.

مقابلة رئيس القسم ، مقابلة 1 ، 2024/05/28 ، ساعة 12.07.

المقابلة رقم 02 :

س1 : ما هي الدعائم الالكترونية التي توفرها إدارة القسم لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية

(إسناد المقاييس في بداية كل سداسي، تقييم سير الدروس، تأطير الامتحانات...الخ)

ج : حساب خاص لكل أستاذ ، البوابة الإلكترونية + مودل والحساب الخاص لكل أستاذ من

أجل رصد العلامات.

س2 : هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للإدارة بخصوص متابعة

عملية صب نقاط الطلبة، وكذا معالجة الطعون في الآجال المحددة.؟

ج : قدم تسهيلات ، طريقة الوصول إلى الطالب ، يتعرف الطالب على نقاطه في حينها

س3 : حسب رأيك ، هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية بصفة عامة ؟

ج : نعم بكل تأكيد ، بنسبة للوقت وسرعة في الإطلاع ومتابعة الأخطاء ، تعرف على توقيت

الإمتحانات توزيع القاعات ، إسناد المقاييس للأساتذة.

س4 : من وجهة نظرك ، ماهي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة تجاه عملية الرقمنة

المعتتدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ج : نقص التكوين والتحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، عدم إستعداد البعض في التعلم

وسائل الرقمنة.

ضغط الجامعات على بوابة واحدة وطنية مما يعطل من أداء الرقمنة في حد ذاتها ، نقص

تدفق الأنترنت.

مقابلة رئيس القسم ، مقابلة 02 ، 2014/05/28 ، ساعة 12.30.

المقابلة رقم 03 :

س1 : : ما هي الدعائم الالكترونية التي توفرها إدارة القسم لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية

(إسناد المقاييس في بداية كل سداسي، تقييم سير الدروس، تأطير الامتحانات...الخ)

ج : برامج إلكترونية يتم تعديلها كل عام ، رغبات الأساتذة.

س2 : هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للإدارة بخصوص متابعة

عملية صب نقاط الطلبة، وكذا معالجة الطعون في الآجال المحددة.؟

ج : قدم إمتيازات ، نزاهة وشفافية ورقابة المركزية وتسهيل لدى أعوان ، سهلت لدى الطالب

والأستاذ.

س3 : حسب رأيك ، هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية بصفة عامة ؟

ج : نوعا ما ، تحسن ملحوظ ، أرضية خصبة للإنتقال من إدارة تقليدية إلى إدارة رقمية.

س4 : من وجهة نظرك ، ماهي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة تجاه عملية الرقمنة

المعتتدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ج : تدفق الأنترنت ، مشاكل بعض الأجهزة التي تتماشى مع عملية الرقمنة ، جانب أمن

المعلومات ، قرصنة الرقمية ، مشكلة اللعة ، تكوين الأساتذة ، ظروف إجتماعية للطلبة

للإستخدام التكنولوجيا.

مقابلة عميد الكلية ،مقابلة 03، 2024/05/28، ساعة 13.43.

المقابلة رقم 04 :

س1 : ما هي الدعائم الالكترونية التي توفرها إدارة القسم لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية

(إسناد المقاييس في بداية كل سداسي، تقييم سير الدروس، تأطير الامتحانات...الخ)

ج : توفر مقاييس عملية ، إسناد المقاييس للأسادة ، نشر القوائم الرقمية للطلبة.

س2 : هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للإدارة بخصوص متابعة

عملية صب نقاط الطلبة، وكذا معالجة الطعون في الآجال المحددة.؟

ج : نعم ، قدم تسهيلات

س3 : : حسب رأيك ، هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية بصفة عامة ؟

ج : نعم ، ساهمت من خلال إطلاع الطالب مباشرة من خلال عمليات البيداغوجية

س4 : من وجهة نظرك ، ماهي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة تجاه عملية الرقمنة

المعتادة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

ج : عدم تحول الذهنيات ، وعدم قبولها رقمنة قطاع ، بسبب النمط التقليدي ، ضعف الأنترنت

، عدم توفر بعض الأجهزة ، عدم التنسيق الإداري مع مختلف الإدارات ، الأساتذة لا يردون

على الإيميلات ، وكذلك عدم استعمال الإيميلات المهنية للأساتذة.

رئيس القسم ، مقابلة 04 ، 2024/05/29 ، ساعة 11.06.

استنتاج الفرضية الثالثة:

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجداول وتصريحات المبحوثين والمقابلات ، أن هناك

سوء تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية ، وهذا راجع عدم تحول الذهنيات وعدم

قبول رقمنة القطاع ، وكذلك عدم إستعداد البعض في التعلم وسائل الرقمنة ، وضغط الجامعات

على بوابة واحدة وطنية مما يعطل من أداء الرقمنة في حد ذاتها ، وكذلك يرجع سوء التنسيق

إلى الصعوبات التي تواجهها الإدارة الجامعية تجاه عملية الرقمنة ، المتمثلة في تدفق الأنترنت

وعدم توفر بعض الاجهزة التي تتماشى مع عملية الرقمنة وكذلك نقص التكوين والتحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، وأن ليس هناك إتصال بين إدارة القسم والعمادة ورئاسة الجامعة. ومنه نستنتج أن هناك سوء تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية .

الاستنتاج العام للدراسة

تناولت الدراسة موضوع دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية ، بكلية العلوم الإجتماعية

والإنسانية ، جامعة زيان عاشور الجلفة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا :

✓ أن الرقمنة ساهمت في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي وكذلك حسنت أداء الإدارة الجامعية.

✓ يوجد هناك سوء تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية .

✓ هناك صعوبات مختلفة تتحكم في التوجه نحو عملية الرقمنة في الإدارة الجامعية .

✓ إعتقاد الأساتذة والطلبة على منصة مودل وبروقرس في عملية وضع الدروس وصب النقاط والتسجيلات الخاصة بالطلبة.

✓ تعتمد إدارة الجامعة على النظامين ، نظام الرقمي ونظام الورقي ،(هجين).

✓ أن الجامعة تقوم بدورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال لأساتذتها.

✓ نظام بروقرس من الأنظمة المطبقة بكلية العلوم والإجتماعية والإنسانية والإعتماد عليه بطريقة نسبية في تحسين المعلومات والبيانات والتسجيلات الخاصة بالطلبة والملفات

الخاصة بالأساتذة.

✓ هناك جهود تبذلها كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية في عملية الرقمنة على أرض

الواقع من خلال إستخدام المنصات الرقمية (كمودل) في التعليم ، وتقديم خدمات

إدارية عبر منصة بروقرس.

✓ عدم وجود التكوين والدورات التدريبية للطلبة مما يعيق إستخدام الطلبة للمنصات التعليمية الحديثة.

✓ وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تعرقل تطبيق الرقمنة.

✓ تدفق الأنترنت من أكبر المعوقات التي تعيق سير الحسن لعملية الرقمنة ، تذبذب الأنترنت.

✓ من الصعوبات التي تواجه عملية الرقمنة اللغة (لغة البرامج الحديثة) .

خاتمة

نخلص من هذه الدراسة أن الرقمنة أثبتت قدرتها الفائقة على تعزيز كفاءة إدارة الجامعة ، فمن خلال تحويل العمليات الورقية إلى نظم رقمية، شهدنا تحسنا ملحوظا في الإجراءات الأكاديمية والإدارية . تشمل فوائد الرقمنة في تسريع العمليات والوصول السهل إلى المعلومات والتقليل من الأخطاء ، مما يسهم في تحسين تجربة الأساتذة والطلاب على حد سواء .

ومع ذلك فإن التحول إلى الأنظمة الرقمية يأتي مع طيف من التحديات ، مثل الحاجة لتدريب الأساتذة والمستخدمين وضمان أمن البيانات ، ولكن هذه التحديات لا تقلل من القيمة الكبيرة التي قدمتها الرقمنة للجامعة . من خلال اعتماد الأدوات الرقمية ، تتاح للجامعة الفرصة لتحسين نوعية التعليم وفتح آفاق جديدة للإدارة أكثر فعالية ، وفي ظل التقدم التكنولوجي المستمر ، يمكننا توقع مستقبل واعد حيث تصبح الجامعة أكثر ديناميكية واستجابة لمتطلبات العصر الحديث.

توصيات الدراسة

- تحويل البرامج التعليمية والمقررات الورقية إلى برامج ومقررات رقمية وتزويد الطلاب بمهارات استخدام أدوات البحث العلمي.
- العمل على تحسين تدفق الأنترنت في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي الأقسام والمكتبة الجامعية.
- العمل على توفير الأجهزة الإلكترونية التي تتماشى مع عملية الرقمنة.
- ضرورة إقامة دورات تدريبية وتكوينية للأساتذة وطلبة التعليم العالي.
- ضرورة تأمين المعلومات وحفظها من القرصنة.
- وضع إستراتيجية للتعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية.
- توفير متطلبات الرقمنة.
- إنشاء مراكز وهيئات لمتابعة سير عملية الرقمنة.
- إستفادة من تجارب الدول الأخرى الرائدة في هذا المجال ، كالتعاقد مع الجامعات الأجنبية الرائدة في مجال إستخدام الرقمنة في التعليم العالي.
- جلب خبراء ومختصين في مجال الرقمنة.
- إعتقاد فيديوهات لشرح كيفية الولوج للمنصات الرقمية للأستاذ والطالب.
- تشجيع الإبداع والإبتكار لدى الفاعلين لتطوير عملية الرقمنة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع العربية :

- أحجيج حسن، وفزة جمال: البحث الكيفي في العلوم الاجتماعية، نظريات وتطبيقات. المغرب: دار فضاء آدم للنشر والتوزيع. 2019.
- أحمد أبو بكر الهوش ، الأرشفة الإلكترونية والتطبيقات العملية ، دار حميثر للنشر والتوزيع والترجمة ، مارس 2018.
- جون ماكنزي أوين ، المقالة العلمية في عصر الرقمنة ، الطبعة الأولى 2011، المركز القومي للترجمة ، القاهرة.
- حمزة الجبالي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة تاريخ نشر 2019.
- دكتور سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- دكتور طلعت إبراهيم لطفي ،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة، سنة النشر 2008 .
- دكتور علي السلمي ، الإدارة الجديدة ..طريق التميز دار الغريب للنشر والتوزيع ، القاهرة، سنة 2018.
- دكتورة ليلي الألفي،المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين ،دار التعليم الجامعي 2023، مصر.
- شيراز محمد خضر ، منهجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الأكاديمية للطباعة والنشر وتوزيع في لندن ،الطبعة الاولى 2022.
- عبدالله حسن مسلم ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار المعزز للنشر والتوزيع 2015.

- غسان الطالب و راكز الزعاير ، الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،2020.
- لمين علوطي ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ، المركز الجامعي يحي فارس - المدية الجزائر.
- محمد بن عبد الله الثبتي ، استراتيجية لتطوير الأداء ،دار الخليج للنشر والتوزيع ، 2023.
- محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسير ،الطبعة الأولى ،عمان 2009.
- محمد صادق اسماعيل ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية ، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، الطبعة الأولى 2010.
- محمد صوان، فرج: البحث العلمي، المفاهيم، الأفكار، الطرائق والعمليات. ط1. الجزائر: ابن النديم للنشر والتوزيع. 2017.
- محمد كمال مصطفى ، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري ، تاريخ النشر 2014.
- محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرنزي ، تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري -تكنولوجي) الناشر محمود حسن جمعة ،تاريخ النشر 19يناير 2014.
- نجلاء أحمد يس ، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية ، الناشر العربي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، تاريخ نشر 2013، القاهرة.
- نجم العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في ادارةالموارد البشرية المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2020.
- نزار عوني اللبدي ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري دار الدجلة عمان طبعة الأولى 2015.
- هاني وجيه العطار ، التجارة الإلكترونية ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2021.

2- المراجع الأجنبية :

-Thuong Nguyen, The effects of digitalization on supply chain management ,from lean perspective ,Master s thesis, LUT School of Business and Management University Lappeenranta ,march2020.

-Varsha Rani ,Ronak Patel ,Benefits of Digitalization in Small Retail Business (Finland),thesis bachelor Business Administration(BBA) SEINOEN AMMATTIKORKEAKOULU SEINAJOKI UNIVERSTY OF APPLIED SCIENCES, Autumn2022.

الأطروحات والرسائل

1-الأطروحات :

-حفظاري سمير ،الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية ببلدية خنشلة) ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة خنشلة ،سنة 2018.

-سامية منزر ، الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسة في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالإدارة المحلية - بلدية بسكرة أنموذجا ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ، جامعة بسكرة ،سنة 2021.

-ظهيرة عواج ، تحليل علاقات العمل الأطباء من منظور المدخل الإستراتيجي ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، في علم الإجتماع ،سنة2019.

-عبو سفيلن ، إقتراح معايير خاصة لتقييم جودة الكفايات المهنية لخريجي معاهد التربية البدنية والرياضية ، معهد التربية البدنية والرياضية بوهران نموذجا ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ، في علوم والتقنيات النشاطات البدنية والرياضية سنة 2022.

- فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر (دراسة تحليلية للجماعات المحلية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، جامعة قسنطينة 03، سنة 2021.

2- الرسائل :

- بشكيط نسرين وبوسفط فاطمة ، دور القيادة في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية العازلة والفلين جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل سنة 2022.

- تمزور خالد محمد وبوراس مصطفى امين ، دور الرقمنة في الحد من التهريب الضريبي، دراسة حالة ، مديرية الضرائب ولاية الجلفة ، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر 2023.

- جمبية ذهبية ، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية ، دراسة حالة بلدية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الساسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية ، سنة 2016.

- خواص عبد اللطيف ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الوظيفي ، حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بوداوا ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال ، سنة 2022.

- سباعي مفيدة و بن لوصيف سميحة، معوقات الرقمنة في الجماعات المحلية وعلاقتها بجودة الخدمة العمومية ، دراسة حالة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال ، 2021.

- سهيلة مهري، المكتبة الرقمية في الجزائر -دراسة للواقع وتطلعات المستقبل،- مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة.

- الضب الزهرة و تينغمري نجمة ، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية ، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية، تقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير سنة 2013.
- طبيب مروى ونحال نجم الدين ، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ظل جائحة كورونا،دراسة ميدانية بمستشفى بوقرة بولعراس بكارية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ،سنة 2021.
- مروة مديني وبثينة كعور ومروة جودي ومروة العيفة ،إدارة السمعة الإلكترونية عبر مواقع الشبكات الإجتماعية صفحة فايسبوك لشركة اوريدو انموذجا ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في إتصالات والعلاقات العامة ، جامعة8ماي سنة2020.
- مونير مهدي ، الكفاءة الإنتاجية ودورها في إختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية سنة 2012.
- ميلودة حمدو ، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي ،دراسة حالة بلدية انقوسة والية ورقلة ،مذكرة الستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر ،في تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ،سنة 2022.
- نورالدين وعود، دور الرقمنة في تجويد الخدمات الإدارية ،رسالة لنيل شهادة الماستر في قانون العام ،جامعة محمد الخامس الرباط،سنة 2012.
- _بلال ساسي ، التنظيم بين الفعالية التنظيمية وإستراتيجية الفاعلين ، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، سنة 2018.

المجلات والمقالات

1-المجلات :

- حسين خليل عبد القادر ،الادارة الالكترونية وعلاقتها بادارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسات الأعمال في شرقي القدس ،مجلة العلوم الادارية والمالية ،العدد02، المجلد 03،جامعة الاستقلال فلسطين،2019.
- دكتور الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، عدد 2009/07 - 2010 ، جامعة الجزائر.
- سعد هلا رشيد وقاشي خالد ،دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي ،دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ،المجلد 10العدد6نوفمبر 2020.
- سليم مزهود ، مفهوم الرقمنة في الأرشيف التاريخي وأهمية إكتساب مهاراته ، مجلة بيلوفيا لدراسات المكتبات والمعلومات ، المجلد 2 العدد 8 ديسمبر 2020.
- سناء راهب وحليمة شابي ، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، المجلد 13 العدد 1 ، 2023.
- صحراوي حمادة،بن رمضان سامية، الفعل الإستراتيجي لدى الفاعل داخل النسق مقارنة تحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه ، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية ،المجلد 10العدد1،سنة2022.

-طلق عوض الله السواط وياسر ساير الحربي، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي ،حالة دراسية لهيئة اعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي العدد ثلاث واربعون تاريخ الإصدار 2 ايار 2022.

-قيصر بن عودة ومختار يوب ، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير موصفات الأيزو 9000 ، مجلة التنمية البشرية ،العدد 11 نوفمبر 2018 ، جامعة غليزان.

-كمال عيسى ، خصائص وأدوار الأستاذ الجامعي في ظل معايير الجودة ، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور ، المجلد السادس عدد الأول ،سنة 2021.

-مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات 'العدد الخامس' 'جوان' 2015 ص.

-مريم أرفيس ، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية ، مجلة التغير الإجتماعي العدد السادس ، جامعة بسكرة.

-مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية ، مجلةكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية ، العراق ، 2013.

-هبال عبد المالك ، أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية ، مجلة دفاتر إقتصادية ، المجلد 14 ، العدد1 ، جامعة المسيلة 2023.

2-المقالات :

-حنان أبودية، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية ،الحالة الدراسية(call center)، ادارة ، العدد 57، وزارة الداخلية - رام الله ، دولة فلسطين ، 2022.

-عايدي جمال ، الرقمنة وآثارها التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، دراسات إقتصادية ، مجلد 16 العدد1، 2022.

-عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي، النظرية والمفاهيم ، العدد16 جوان2007.

_ حسان مداسي ، رقمنة أرشيف الجامعات الجزائرية في ظل التوجه نحو الإدارة الإلكترونية، جامعة لأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة ، سنة 2022.

المدخلات والمحاضرات

1-المدخلات :

-غازي حسن عودة الحالية ،أثر الحوافز في تحسين الأداء العاملين في مؤسسات القطاع العامل الأردن ،دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، جامعة الشرق الأوسط 2013.
-شطارة نبيلة ولبرش سارة ، مداخلة ، مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة في ،جامعة الجزائر .

2-المحاضرات :

-محاضرات جامعة محمد خيضر بسكرة ،عبر منصة مودل.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

رقم المقابلة:.....

التاريخ:.....

دليل مقابلة بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د.شاربي محمود

إعداد الطالبتين:

طاهري عائشة

زبيربركاهم

الموسم الجامعي

2024-2023

البيانات العامة

- 1- السن:
- 2- الرتبة العلمية:
- 3- متى تم توظيفك في الجامعة كأستاذ دائم:
- 4- الخبرة المهنية كأستاذ في قطاع التعليم العالي:

المحور الثاني:

- 5- ما هي الدعائم الالكترونية التي توفرها إدارة القسم لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية (إسناد المقاييس في بداية كل سداسي، تقييم سير الدروس، تأطير الامتحانات...الخ).....

- 6- هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للإدارة بخصوص متابعة عملية صبب نقاط الطلبة، وكذا معالجة الطعون في الأجل المحددة؟.....

- 7- حسب رأيك، هل ساهمت الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية بصفة عامة؟.....

- 8- من وجهة نظرك، ما هي الصعوبات التي تعاني منها الإدارة تجاه عملية الرقمنة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة استيعابية بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين أداء الإدارة الجامعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د.شاربي محمود

إعداد الطالبين:

طاهري عائشة

زبير بركاهم

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل، نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة الاستيعابية، المخصصة للبحث العلمي. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة الاستيعابية ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا في إطار البحث العلمي فقط.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب.

شكرا لتعاونكم معنا..

الموسم الجامعي

2024-2023

البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [37-27] [48-38] [59-49] [69-60]
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب- أستاذ مساعد أ-
- أستاذ محاضر ب- أستاذ محاضر أ- أستاذ التعليم العالي
- 4- متى تم توظيفك في الجامعة كأستاذ دائم: قبل سنة 2016 بعد سنة 2016
- 5- الخبرة المهنية كأستاذ في قطاع التعليم العالي:

المحور الثاني: بمؤشرات (الرقمنة- والأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي)

- 6- هل تلقيت تكوين في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية (TIC) بعد الالتحاق بالجامعة كأستاذ (مترص)؟
- لا نعم
- 7- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل استفدت من هذا التكوين في أداء مهامك البيداغوجية؟
- لا نعم
- 8- هل تقوم الجامعة بتنظيم دورات تكوينية في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والممارسات البيداغوجية (TIC) لفائدة الأساتذة الذين يدرسون الوحدات الأفقية والاستكشافية بعنوان السنة الجامعية الحالية؟
- لا نعم
- 9- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل استفدت من هذه الدورات التكوينية في أداء مهامك البيداغوجية؟
- لا نعم
- 10- هل قمت بتدريس مقاييس الوحدات الأفقية أو الاستكشافية في الموسم الجامعي الحالي؟
- لا نعم
- 11- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل قمت بتدريس هذه المقاييس؟
- حضوريا عن بعد (في منصة Moodle) حضوري+عن بعد
- 12- هل لديك دروس عبر الخط في منصة Moodle (Moodle)؟
- لا نعم

13- إذا كانت الإجابة (بنعم) هل يتفاعل الطلبة مع هذا النمط من الدروس؟

لا نعم

14- هل تقوم بإبداع وتوزيع مذكرات تخرج الطلبة الذين تشرف عليهم إلكترونياً عبر البريد المهني؟

لا نعم

15- هل تستقبل مذكرات التخرج كعضو مناقش إلكترونياً عبر البريد المهني؟

لا نعم

16- هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للأستاذ بخصوص عملية صب نقاط الطلبة. وكذا معالجة الطعون في الأجال المحددة ؟

لا نعم

17- هل ترى بأن نظام بروقرس (Progres) قدم تسهيلات للأستاذ بخصوص إدراج تقارير الخبرة المتعلقة بـ: (الأطروحات، العليوبات...الخ)؟

لا نعم

18- حسب رأيك، هل تقنية التحاضر عن بعد (Zoom, Google Mee) قدمت تسهيلات عملية للأستاذ في مختلف النشاطات (اجتماعات، ملتقيات، إشراف...الخ)؟

لا نعم

19- حسب رأيك، هل ساهمت الرقمنة في تحسين الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي؟

.....

20- من وجهة نظرك، ما هي الصعوبات التي يعاني منها الأستاذ الجامعي تجاه عملية الرقمنة المعتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؟

.....

المحور الثاني: مؤشرات (رقمنة الإدارة-الأستاذ)

21- هل توفر لك إدارة القسم روابط الكترونية لتسهيل تسيير العملية البيداغوجية (إسناد المقاييس في بداية كل سداامي، تقييم سير

الدروس، تأطير الامتحانات...الخ)؟

لا نعم

22- هل توفر لك إدارة القسم الوثائق اللازمة المتعلقة بالشأن البيداغوجي الكترونيا؟

لا نعم

23- هل تقوم إدارة القسم بنشر جميع الإعلانات المتعلقة بالقسم الكترونيا؟

لا نعم

24- هل تقوم إدارة العمادة بنشر جميع الإعلانات الكترونيا عبر الموقع الرسمي للكلية؟

لا نعم

25- هل يتوفر الموقع الرسمي للكلية على فضاء خاص بالأستاذ لتحميل الوثائق (نماذج تقارير خبرة، نماذج شهادات إدارة...الخ)؟

لا نعم

26- هل تقوم إدارة الجامعة بنشر جميع الإعلانات الكترونيا عبر الموقع الرسمي للجامعة؟

لا نعم

27- هل يوفر لك الموقع الرسمي للجامعة جميع الخدمات الرقمية؟

لا نعم

28- هل يوفر لك الموقع الرسمي للجامعة جميع المنصات الرقمية المعتمدة في القطاع؟

لا نعم

29- هل تتعامل معك الإدارة بصفة عامة (رئاسة الجامعة، العمادة، القسم) بالبريد الالكتروني المهني؟

لا نعم

30- هل ترى بأن هناك تنسيق بين مختلف الفاعلين في الإدارة الجامعية (رئاسة الجامعة، العمادة، القسم)؟

لا نعم

31- حسب رأيك، ما هي الأشياء التي يجب أن تتوفر في الجامعة حتى تحقق الرقمنة الأهداف المرجوة؟.....

32- من وجهة نظرك، ما هي المعوقات التي تحول دون تطبيق عملية الرقمنة في الجامعة؟.....

شكرا على تعاونكم...