الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة عباس لغرور – خنشلة -
Abbas Laghrour University - Khenchela -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management

اتجاهات التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية

دراسة حالة جامعة عباس لغرور خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : **تسيير عمومي**

من إعداد الطالبين :

- دخان يوسف
- بوخضرة عبد المجيد

تحت إشراف الأستاذ:

د. مزاهدية رفيق

لجنة الإشراف

الأستاذ	الرتبة	الجامعة	الصفة
حمريط حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	رئيسا
مزاهدية رفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا
بلعيدي عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الدراسية 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا نشكر الله سبحانه وتعالى من أعماق قلوبنا، على توفيقه لنا وسنده في إتمام هذا العمل المتواضع .

ونرفع أكفّنا إليه شاكرين، على ما رزقنا من صبر وعزيمة، لبلوغ غايتنا وتحقيق أهدافنا.

وإننا لنقدم جزيل شكرنا وتقديرنا للبروفيسور مزاهدية رفيق ، على إشرافه الكريم على هذا العمل نشكره على صبره علينا ، وتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة التي كانت بمثابة شعلة النور التي أضاءت دروبنا .

كما لا يسعنا أن ننسى فضل أساتذتنا الأجلاء، الذين بذلوا قصارى جهدهم في سبيل تعليمنا وتثقيفنا،فلهم منا جزيل الشكر والتقدير، على عطائهم المتواصل، وجهودهم الجبارة، التي جعلت منّا ما نحن عليه اليوم.

وإلى زملائنا وأصدقائنا الأعزاء، نوجه لكم أطيب مشاعر الشكر والتقدير، على دعمكم ومؤازرتكم لنا طوال رحلتنا الدراسية فأنتم من ساهمتم في تخفيف وطأة الصعاب، وجعلتم رحلتنا مليئة بالذكريات الجميلة نشكر لكم جميعًا ما قدمتموه لنا.

ختامًا، نسأل الله تعالى أن يوفقنا في مسيرتنا القادمة، وأن يجعلنا من عباده الصالحين النافعين.

يوسف _ عبد المجيد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:"الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله" (الأعراف: 43)

الحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا، الذي بفضله تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبيّه الكريم محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم. أما بعد:

أرفع أكفّ الدعاء إلى الله تعالى، شاكرًا له من أعماق قلبي، على نعمه

وعلى ما منّ علينا به من توفيق وسداد

لبلوغ هذه المرحلة من مسيرتي الدراسية

إلى من كان دعاؤها مصباحا أنار لي دروب الحياة، إلى قرة عيني

"أمي العزيزة"

وأخصّ بالشكر الجزيل إلى من تعب كثيرا من أجل راحتي وتعليمي

"والدي الكريم"

اللذان هما السراج المنير في طريقي، ونور حياتي، فقد قدّما لي كل الدعم والمساندة

منذ خطوتي الأولى في رحلة العلم.

رزقهما الله الصحة والعافية، وطول العمر

ولهما جزيل الشكر على كلّ ما بذلاه من أجلي .

وإلى عائلتي الكريمة، أشكرهم على دعمهم المتواصل

وعلى وقوفهم بجانبي في كلّ خطوة من خطوات حياتي.

وإلى أخوتي وأخواتي وكل الأهل والأقارب الأعزاء

أنتم سندي، ودعامة أساسية في حياتي،

أشكر لكم كلّ ما قدمتموه لي من تشجيع وتحفيزي

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

الطالب : دخان يوسف

إهداء

بعد الحمد لله على جملة النعم الجلية التي من علينا بها أستهل الحديث

بتكريس جهود عائلتي و فضلها و تقدير مساعدات كل فرد يدخل في تكوينها

جدارا منيعا ضد النكبات العازمة على صدي عن التقدم و الاستمرار

ثم أتقدم باحترامي و الثناء لمن مهد لي رفع هذه الأسطر إلى هذه المنصة

الأساتذة الحاضرين و الأستاذ الدكتور المشرف رفيق مزاهدية

الذي أسهم في الظل ببلوغي موطئ قدمي هذا

لأهدي في الأخير لحظات صمت و تعازي تحدث الجدل

بين الأكوستيك و النطق

اهدي أسفي و غضبي إلى الوضع المعيش في بيت المقدس

و اهدي حتما جزيل التهاني إلى أرض المسجد الأقصى

يقينا بقدوم النصر الموعود

واسما جبين كل مجاهد فلسطيني بدماء شهدائهم المرابطين الشجعان ..

الكاظمين خيباتهم في ثنايا دوي اندفاعهم المهيب

أين عروبتنا من هذا.

الطالب : بوخضرة عبد المجيد

الفهرس

1. قائمة الجداول والأشكال والملاحق :

الرقم	الجدول	ص
01	خصائص الأداء	52
02	الهياكل البيداغوجية لكلية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	86
03	عدد الطلبة المسجلين في طوري الليسانس والماستر لسنة2023	87
04	عدد الأستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	88
05	عدد العمال والإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	88
06	نتائج اختبار الفا كرومباخ	99
07	توزيع العينة حسب السن	100
08	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	101
09	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة	102
10	النتائج الخاصة بواقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة خنشلة)	103
11	النتائج الخاصة بالتحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العالي	105
12	العلاقة الإحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية	112
الرقم	**الأشكال**	ص
01	خطوات التحول الرقمي	19
02	الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد	29
03	نماذج التحول الرقمي المطبقة في المنظمات	32
04	معايير تحديد أنواع الأداء	56
05	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	85
06	توزيع العينة حسب السن	100
07	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	101
08	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة	102
الرقم	**الملاحق**	ص
01	تسهيل مهمة التربص	125
02	استمارة تقييم التربص	126
03	استمارة الاستبيان	127

2. قائمة المحتويات :

الرقم	العنوان	ص
	البسملة	
	شكر وتقدير	
	الإهداء 01	
	الإهداء 02	
	الفهرس	
	مقدمة	أ-ه
	الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي	
	تمهيد	06
	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	07
	المطلب الأول : مفهوم التحول الرقمي	08
	المطلب الثاني : فوائد التحول الرقمي	09
	المطلب الثالث : خصائص التحول الرقمي	11
	المبحث الثاني : خطوات وعناصر التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه	16
	المطلب الأول: خطوات التحول الرقمي وعناصره	16
	المطلب الثاني : دواعي التحول الرقمي	23
	المطلب الثالث : الأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي	25
	المبحث الثالث : نماذج التحول الرقمي والعوائق التي تواجهه	30
	المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي	30
	المطلب الثاني : متطلبات التحول الرقمي و العوائق التي تواجه	32
	خلاصة الفصل	36
	الفصل الثاني : أداء المؤسسات العمومية في ظل التحول الرقمي	
	المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية	37
	المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية	38
	المطلب الثاني : وظائف وخصائص المؤسسة العمومية	43
	المطلب الثالث : أهداف المؤسسة العمومية	47

المبحث الثاني: تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية	49
المطلب الأول : ماهية الأداء	50
المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه	54
المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء أعمال المؤسسات	60
المبحث الثالث : واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية	64
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي في الجامعة	65
المطلب الثاني : إستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعة	71
المطلب الثالث : بعض النماذج الدولية في التعليم الالكتروني	77
خلاصة الفصل	82
الفصل الثالث : التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة	
تمهيد	83
المبحث الأول: تقديم عام للكلية	84
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة عباس لغرور –خنشلة-	84
المطلب الثاني : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	85
المبحث الثاني : واقع التحول الرقمي في جامعة خنشلة	89
المطلب الأول : واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة التعليم العالي	90
المطلب الثاني : تحديات التحول الرقمي بجامعة خنشلة	91
المطلب الثالث : معيقات التحول الرقمي بجامعة خنشلة	94
المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	99
المطلب الأول: عرض النتائج	99
المطلب الثاني: مناقشة نتائج دراسة الاستبانة	106
المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات	111
الخاتمة	113
المراجع	118
الملاحق	125
ملخص الدراسة	133

مقدمة

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم على تنوع أشكالها تحديات عديدة، من بينها تغير البيئة المحيطة بسرعة متزايدة، حيث يُعتبر العامل الأكثر تأثيرًا في هذا السياق هو التكنولوجيا الحديثة ،أين أصبحنا نعيش في عصر يقوم على أساس تقنيات المعلومات والاتصالات.

وسواء كانت المنظمات مستعدة لهذا التحول أم لا، فإن الواقع يفرض التحول الرقمي عليها، فقد غيّرت التكنولوجيا شكل وطبيعة أداء المؤسسات بشكل كبير، حيث يجدر على كل منظمة الاختيار بين التكيف مع هذه الواقعية والابتكار فيها أو التراجع والزوال ، ويجب أن ندرك أن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتبني تقنيات المعلومات والاتصالات، بل يتعلق أيضًا بإعادة تصوير إستراتيجية تسيير الأعمال من جذورها، وحتى تغيير ثقافة المنظمة بأسرها.

وفي نفس السياق يمثل هذا التطور المتسارع تحدياً كبيراً لمؤسسات التعليم العالي كونها الأكثر حاجة إلى التحول الرقمي، الذي أصبح ضرورة ملحة تفرضها التحولات التكنولوجية السريعة، والتي تشمل الثورة الكبيرة في التكنولوجيا الرقمية، حيث يتعين عليها مواكبة التطورات التكنولوجية في جميع جوانب عملها وخدماتها المقدمة.

إشكالية الدراسة :

على غرار المؤسسات العمومية الجزائرية تشهد الجامعة نقلة نوعية نحول التحول الرقمي للرفع من مستوى أدائها من خلال اعتماد شتى وسائل وطرق الرقمنة ونظرا لأهميتها يمكن طرح الإشكالية التالية :

هل للتحول الرقمي دور فعال في تحسين أداء المؤسسة العمومية ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي يستوجب طرح الأسئلة الفرعية الآتية :

- فيما تتجلى أهمية التحول الرقمي؟

- ما هي عناصر وخطوات التحول الرقمي في المؤسسات العمومية ؟
- هل للتحول الرقمي تأثير على أداء المؤسسة العمومية ؟
- ما مدى تحسين التحول الرقمي لأداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ؟

فرضيات الدراسة :

على ضوء إشكالية الدراسة الرئيسية والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

- للتحول الرقمي أهمية كبيرة تتجلى في تأثيره على أداء المؤسسات العمومية.
- ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة أداء المؤسسة الجامعية.
- يوجد أثر للتحول الرقمي في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية بجامعية خنشلة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خنشلة .

أهداف الدراسة :

توجد عدة أهداف مرجوة عند الانتهاء من هذه الدراسة أبرزها :

- معرفة ماهية التحول الرقمي وكذا المؤسسات العمومية ،
- التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية .
- تقديم بعض التوصيات العملية بناء على نتائج الدراسة التي من شأنها تحسين الأداء موازاة مع التحول الرقمي .

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

- يعد التحول الرقمي للعاملين أحد أهم أسباب بروز الصف الثاني من القياديين والإداريين المؤهلين وهو ما يجعله من أهم الضمانات لاستمرارية أية مؤسسة.
- تحسين الأداء يعد من أهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث أن ذلك قائم على ما يتوافر لدى العاملين بها من قدرات وإمكانيات إبداعية.
- التحول الرقمي وهو أحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة والذي توليه المنظمات المعاصرة أهمية بالغة وتعتبره من العوامل الأساسية للتميز والاستمرار في بيئة تنافسية.
- يبرز دور التحول الرقمي في الوصول بالعاملين إلى مستوى عال من التحسين وبالتالي يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في إعطاء توصيات عن أهمية التحول الرقمي.
- عرض ما يقدمه التحول الرقمي من نجاح وتميز وتقدم للمؤسسات سواء كان ذلك من خلال ما سيتم التطرق إليه في الجانب النظري للدراسة بالنسبة للتحول الرقمي وكذلك بالنسبة لأداء المؤسسات العمومية وعلاقته بالتحول الرقمي ومن جانب آخر من خلال النتائج المتحصل عليها التي ستكون كمعيار لدعم الدراسات السابقة أو لاقتراح توصيات دراسات من شأنها أن تساهم في توضيح التحول الرقمي أو ربطه بمتغيرات أخرى.
- المساهمة في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية وزيادة كفاءتها وفاعليتها؛ أين تناول هذا الموضوع في أحد أهم الكليات الناشطة في جامعة خنشلة وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في دراسة هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي:

- يعد موضوع البحث ذو صلة بتخصص التسيير العمومي ؛
- الأهمية البالغة للموضوع؛

- الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي و أثره على تحسين الأداء في الواقع العملي من خلال الجانب التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية؛
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لأبعاد التحول الرقمي؛
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

1- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة .

- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة في شهر ماي من الموسم الجامعي 2024/2023.

- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفي إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة موزعين على أهم المراكز الوظيفية .

- **الحدود الموضوعية** : اقتصرت هذه الدراسة على موضوع اتجاهات التحول الرقمي وأثرها في تحسين أداء المؤسسة العمومية.

- تقديم التوصيات العملية بناءا على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم تحسين الأداء من خلال تفعيل دور التحول الرقمي بالكلية .

8- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهجي الوصفي والمنهج التحليلي في الدراسة، حيث تم الانطلاق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد ماهية التحول الرقمي وكذا ماهية المؤسسات العمومية ،وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة واعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام المنهج

الاحصائي والاستدلالي spss في تحليل أراء مجتمع الدراسة معتمدين الاستبيان لجمع البيانات من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

9- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، جزأين نظريين وجزء تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول : الإطار النظري للتحول الرقمي

ويضم ثلاث مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول**: ماهية التحول الرقمي
- **المبحث الثاني** : خطوات وعناصر التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه.
- **المبحث الثالث** : نماذج التحول الرقمي والعوائق التي تواجهه.

الفصل الثاني : أداء المؤسسات العمومية في ظل التحول الرقمي

تم تقسيمه إلى مبحثين :

- **المبحث الأول** : ماهية المؤسسات العمومية
- **المبحث الثاني**: تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية .
- **المبحث الثالث** : واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية - التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة

بدوره يضم ثلاث مباحث على النحو التالي :

- **المبحث الأول:** تقديم عام للكلية
- **المبحث الثاني:** واقع التحول الرقمي في جامعة خنشلة ؛
- **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد

تسعى الحكومات والدول بشكل عام، والشركات التجارية بشكل خاص، إلى الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية الحديثة كجزء أساسي من آليات العمل ووسيلة لتطوير استراتيجياتها، مع التركيز على التحول الرقمي. تأتي هذه الجهود نتيجة للفوائد العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية، مثل إيجاد أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية، وتقديم الخدمات للعملاء بشكل أفضل، وتعزيز النمو الاقتصادي العالمي.

ومع ذلك، يرافق استخدام هذه التكنولوجيا مجموعة من التحديات، بما في ذلك تكاملها مع بيئة الأعمال الإلكترونية والتطور التكنولوجي. لذلك، سنقوم في هذا الفصل التطرق لما يلي :

- **المبحث الأول**: ماهية التحول الرقمي
- **المبحث الثاني** : خطوات وعناصر التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه.
- **المبحث الثالث** : نماذج التحول الرقمي والعوائق التي تواجهه.

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

في القرن العشرين، شهدنا زيادة هائلة في مجال التكنولوجيا الرقمية، سواء في تقدم التكنولوجيا نفسها أو في بنية البنية التحتية الرقمية. لقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات بشكل كبير. وأصبحت جميع المؤسسات في العالم تسعى بشكل جدي للاستفادة من فوائد الرقمنة، بما في ذلك المؤسسات العمومية، التي لا يمكنها تجاهل هذا التطور الرقمي.

وكون التحول الرقمي في مضمونه يشير إلى الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات، وتبادل المعلومات بين مستخدمي المؤسسات وإدارات الأعمال بسرعة ودقة عالية ، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتبادلة كما يهدف التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات وتوفير تجربة أفضل للمستخدمين. وسنتناول في هذا المبحث ما يلي :

- **المطلب الأول** : مفهوم التحول الرقمي.
- **المطلب الثاني** : فوائد التحول الرقمي.
- **المطلب الثالث** : خصائص التحول الرقمي.

المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي

لقد وردت تعاريف عديدة للتحول الرقمي ونذكر منها :

- هو عملية تحويل مصادر المعلومات على إختلاف أشكالها من الكتب والدوريات والتسجيلات الصوتية والصور المتحركة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (البيتات Bytes) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية للنظام المعلوماتي بالإستناد للحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الإستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.[1]
- التحول الرقمي هو عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد شكل رقمي التي يستطيع الحاسب التعامل معه وذلك بتنظيمها بوحدات منفصلة من البيانات التي يطلق عليها Bytes وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، أو خارجية، أو إتاحتها عبر شبكة الأنترنت.[2]
- والتحول الرقمي شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية " الرقمنة بنقل الوثيقة" على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين : الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نص أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.[3]

---

[1] **الرقمنة وحماية التراث الرقمي**، مركز هر دو لدعم التعبير الرقمي، القاهرة ، 2016 ص6، متاح على الموقع https://fr.scribd.com/document/499815708/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D9%88-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A تاريخ الولوج : 2024/04/25 ، 21.30 .

[2] نجلاء احمد يس ، **متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية**، مجلة المكتبات والمعلومات ،ع13، السنة 06، دار النخلة للنشر ، طرابلس – ليبيا 2015، ص30.

[3] زهير حافظي، **الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية**، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2008، ص23.

- التحول الرقمي يشير إلى تغيير شامل في الأساليب والتقنيات، حيث ينتقل الأفراد أو المؤسسات من الأساليب والتقنيات التقليدية إلى استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء بمبادرة ذاتية أو نتيجة للتطورات الخارجية.[1].

- وهو أيضا الابتكار من خلال التغيير الكلي وإدراج التكنولوجيات الرقمية المتاحة في طريقة صنع وإنتاج القيمة وقيادة الأعمال، وخاصة طريقة تفكيرنا[2].

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة أو الوثائق إلى شكل رقمي يمكن للحاسب التعامل معه، وذلك عبر استخدام تقنيات الحاسوب والنظام الثنائي (البيتات Bytes)، حيث يتم تنظيم المعلومات بوحدات منفصلة من البيانات وتخزينها على وسائط تخزين داخلية أو خارجية، مما يتيح إمكانية الوصول إليها عبر الإنترنت.

يشمل هذا التحول أيضًا تحويل الوثائق إلى صورة رقمية أو نص قابل للتعديل، بالإضافة إلى تطوير الأساليب والتقنيات المستخدمة لمواكبة التغيرات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

المطلب الثاني : فوائد التحول الرقمي

ينتج عن التحول الرقمي العديد من الفوائد في العديد من المجالات يمكن ذكرها على النحو التالي [3]:

---

[1]يونس مسعودي، شهرة عامر ، **التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا -منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجا** ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02،جامعة غيليزان 2021، ص336

[2]صدوقي غريسي وآخرون ، **واقع وأهمية التحول الرقمي** ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد03 ، عدد 02 ، جامعة آفلو ، الجزائر ديسمبر2021 ، ص101.

[3]زعزوعة فاطمة، **أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة آفلو، الجزائر 2022، ص ص 679-680.

- إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء عبر الإنترنت بدون الحاجة إلى وجود مادي في دول أخرى.
- خلق قيمة للبيانات ومشاركة العملاء والمستخدمين عبر شركات المنصات الرقمية لتحليل سلوكهم وزيادة عائداتها.
- إيلاء الأهمية للحجم، حيث يزيد زيادة عدد المستخدمين من قيمة الأثر عبر الإنترنت، وهو أمر مهم في الاقتصاد الرقمي.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات، مما يزيد من سرعة الخدمات واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الأصول غير الملموسة مثل الملكية الفكرية والبرمجيات لتحليل البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على الإنترنت.
- احتكار الشركات الرقمية بسبب تأثير الشبكة وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب.
- رقمنة المنتجات والخدمات، مما يطرح تحديات في المجال الضريبي بشأن كيفية فرض الضرائب عليها.
- استخدام وسائل دفع جديدة في مجال التجارة الإلكترونية، مما يثير تحديات في المجال الضريبي.

كما ينتج عن التحول الرقمي تغييرات كبيرة في عمليات إضافة القيمة، إذ يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين ونماذج الأعمال، وعلى هذا النحو يمكن تصنيف تأثير عمليات التحول الرقمي في خمسة مجالات رئيسية هي[1]:

[1] عبد الناصر عبد اللطيف نصير، **أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية** ، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، م 5 ، ع 2 ، ماي 2021، ص 14.

1. **تغيير طريقة عمل الشركات:** التحول الرقمي يحدث تغييراً جذرياً في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يسهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماماً، تعتمد بشكل كامل على منصات التكنولوجيا الرقمية، والتي لم تكن معروفة من قبل.
2. **زيادة الكفاءة والإنتاجية** : الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات أعلى بكثير من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بنظيراتها التي لم تتبنّ التحول الرقمي، حيث يساهم هذا التحول في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يساعد الشركات على أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.
3. **تحسين بيئة العمل**: التحول الرقمي يسهم في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن استخدام أجهزة الاستشعار المركبة لإخطار العمال بالمخاطر المحتملة والممكنة مسبقاً.
4. **المرونة:** التحول الرقمي يمكن أن يساعد الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكينها من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق. كما يمكنها تقليل وقت الوصول إلى السوق وتحسين أداءها التنافسي.
5. **دعم عمليات اتخاذ القرار** : تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمي

إن التحولات الرقمية الجديدة تعتبر من أبرز وسائل التغلب على الإنقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم. وتساهم هذه التحولات في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال توفير خدمات متنوعة، مما يبرز أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات

والبيانات دون توقف ودون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية. ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي، ونذكر منها [1]:

1. **التفاعلية:** يتميز التحول الرقمي بتبادل الأدوار بين القائم بالاتصال والمتلقي، حيث تكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي، بل يحدث حوار بين الطرفين. كما يتضمن التحول الرقمي ميزة اللاتزامنية، حيث يمكن للأفراد التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسبهم، سواء كانوا مستقبلين أو مرسلين.
2. **المشاركة والإنتشار :** التحول الرقمي يمنح كل شخص يمتلك وسائل بسيطة القدرة على أن يصبح ناشرًا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
3. **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة، حيث تتبع النظم الرقمية عادةً للتحكم من جانب برامج الحاسوب، مما يسمح بتحقيق مستويات عالية من جودة الاستخدام.
4. **الذكاء** : تتميز الشبكات الرقمية بمستوى عالٍ جدًا من الذكاء، حيث يمكن تصميم النظام الرقمي لرصد تغيرات أوضاع القنوات الاتصالية بشكل مستمر وتصحيح مسارها على الفور.

كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:

5. **التنوع:**

مع تقدم المستجدات الرقمية في مجال الاتصال وتعددها، بالإضافة إلى زيادة القدرة على إنتاج وتخزين وتوفير المحتوى الاتصالي، فقد أدى ذلك إلى تنوع عناصر عملية الاتصال. هذا التنوع يوفر للمتلقي خيارات أوسع لاستخدام عملية الاتصال بطرق تلبي احتياجاته وتوافق دوافعه للاتصال، وتمثل ذلك في الآتي:[2]

---

[1] بشرى حسين الحمداني، **التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م، ص 138.

[2] محمد عبد الحميد، **نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير**، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004م، ص 110.

- التنوع في أشكال الإتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي، والإختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناءا على حاجاته وظروفه الخاصة.
- التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الأنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.

6. **التكامل :**

شبكة الإنترنت تمثل مظلة إتصالية تجمع بين أنظمة الاتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المتنوعة والمحتوى بكل أشكاله، في منظومة واحدة. هذه المنظومة توفر للمتلقي خيارات متعددة، حيث يتم توفير أساليب التعرض والوصول والتخزين بأسلوب متكامل خلال فترة الاستخدام على الإنترنت ومواقعها المتعددة.[1]

7. **تجاوز وحدتي المكان والزمان :**

التحول الرقمي يمكنه إمكانية الاتصال عن بُعد، مما يعني أنه لا يلزم وجود طرفي الاتصال في مكان واحد كما في الاتصال المواجهي. هذا يؤدي إلى توفير عناصر المرونة والتفاعلية، حيث يمكن للأفراد التواصل والتفاعل بسهولة عبر الشبكة الرقمية دون الحاجة لوجودهم في نفس الموقع الجغرافي.

8. **الإستغراق في عملية الإتصال :**

من الخصائص المميزة للتحول الرقمي هو انخفاض تكلفة الاتصال والاستخدام نظراً لتوفر البنية الأساسية للاتصال وانتشار الأجهزة الرقمية. كما يشجع تطور برامج المعلومات ونظم الاتصال بتكلفة منخفضة المستخدمين على اعتماد أجهزة الحاسوب وبرامجها لفترات طويلة في أنشطة فردية مثل التعلم أو الترفيه. بفضل تطور برامج النصوص

[1] محمد عبد الحميد ، المرجع السابق ، ص111.

الفائقة ووسائل الفائقة، أصبح من الممكن الاستفادة من مجموعة كبيرة من المعلومات والأفكار أثناء التنقل، مما يجعل فترة استخدام الحاسوب وبرامجه أكثر فاعلية بالمقارنة مع القراءة أو الاستماع أو المشاهدة. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت الشبكة العالمية مصدرًا متاحًا لعرض المواد الإعلامية، مما يسهل على المستخدمين الوصول إلى محتوى متنوع وتناوله بمرونة.[1]

ومن خصائص التحول الرقمي واستغلال الوسائل الرقمية أيضا[2]:

9. إندماج الوسائط :

الوسائل الرقمية الجديدة تتيح إمكانية استخدام جميع وسائل وطرق الاتصال والتقنيات المختلفة. يمكن استخدام النصوص، الصوت، الصور الثابتة والمتحركة، الرسوم البيانية، والتقنيات ثنائية وثلاثية الأبعاد، بالإضافة إلى العديد من الوسائل الأخرى. هذا يسمح بتنوع وغنى في تجارب الاتصال والتفاعل، مما يسهم في تحسين جودة وفعالية عمليات الاتصال ونقل المعلومات.

10. الإنتباه والتركيز:

بفضل الوسائل الرقمية الجديدة، يصبح المتلقي فاعلًا في اختيار وتفاعله مع المحتوى، مما يؤدي إلى درجة عالية من الانتباه والتركيز. في حين يمكن أن يكون التعرض لوسائل الإعلام التقليدية سلبيًا وسطحيًا، حيث لا يكون المشاهد أو القارئ مشاركًا بنفس الطريقة كما في الوسائل الرقمية. هذا التفاعل المباشر والشخصي يمكن أن يعزز فهم المواد واستيعابها بشكل أفضل.

11. التخزين والحفظ:

[1] نفس المرجع ، ص115.

[2] بشرى حسين الحمداني، مرجع سبق ذكره، ص 138.

حيث يسهل على المتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها.

مما سبق ذكره يمكننا القول أن:

- ✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتحولات الرقمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. تمتلك هذه التكنولوجيات خصائص متميزة تجعلها أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية.
- ✓ إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتخطى الحدود الجغرافية والسياسية، مما يتيح لها الوصول إلى أي نقطة في العالم. كما أنها تتمتع بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية التي تصل إلى جميع شرائح المجتمع، وتكون متاحة في أي وقت ومكان بتكلفة منخفضة.
- ✓ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً هاماً في تطوير العنصر البشري، حيث توفر مصادر مهمة للمعرفة والتعلم للأفراد والمنظمات والحكومات. وتساهم هذه التكنولوجيات في تنمية المهارات وزيادة الوعي وتعزيز فرص التعليم والتدريب.
- ✓ بالإضافة إلى ذلك، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً حيوياً في تعزيز الاقتصاد من خلال تمكين الشركات والمؤسسات من تحسين عملياتها وزيادة إنتاجيتها وتوسيع نطاق عملها عبر الإنترنت والوصول إلى أسواق جديدة. وبالتالي، تسهم هذه التكنولوجيات في تعزيز التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل وزيادة الاستثمارات.

المبحث الثاني : خطوات وعناصر التحول الرقمي والأعمدة الخمسة لقيامه

إن نجاح عملية التحول الرقمي في أي قطاع يعتمد على توافر مقومات التحول الرقمي ووضع خطط لتنفيذها، لذا سنتطرق في هذا المبحث لخطوات التحول الرقمي و عناصره،ثم إلى دواعي التحول الرقمي ، بالإضافة إلى الأعمدة الخمسة التي تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي.

المطلب الأول: خطوات التحول الرقمي وعناصره

تتضمن مراحل التحول الرقمي سلسلة من الخطوات التي يمكن للمؤسسات اتخاذها للاستفادة من التقنيات والعمليات الرقمية لتحسين عملياتها، وتعزيز تجارب العملاء، والبقاء قادرة على المنافسة في العصر الرقمي. وقد تختلف الإجراءات المحددة بناءً على الأهداف التنظيمية وطبيعة المبادرات الرقمية

الفرع الأول : خطوات التحول الرقمي

.يمكن تحديد خطوات التحول الرقمي كما يلي [1]:

1. تحول الرؤية:

تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة الانطلاق نحو التغيير، حيث ينبغي إعادة النظر في المنهج واستخدام التكنولوجيا الجديدة لتحقيق هذا التحول. في هذا السياق، قامت الجزائر بإطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، الذي يعكس رؤيتها للتحول الرقمي. تركزت هذه الرؤية في البداية على تطوير الخدمات الحكومية من خلال تحديث مختلف القطاعات. وفي وقت لاحق، صدرت مجموعة من القوانين التي تعزز قانونيًا هذا التحول، مثل قانون التجارة الإلكترونية وقانون حماية البيانات الشخصية. ورغم أن هذه الخطوات كانت متأخرة مقارنة ببعض الدول الأخرى في المنطقة مثل المغرب وتونس، إلا أن الجهود مستمرة.

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر** ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، م10، ع2 ، جامعة حمة خيضر الوادي 2009 ، ص 352.

2. اعتماد ثقافة التغيير :

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق اصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة.

ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي وذلك من خلال[1] :

- **العامل البشري يحدث الفرق** : تعتبر نظم المعلومات عنصرا أساسيا في تعزيز وانتشار الثقافة الرقمية، حيث تسهم في تحقيق التماسك والانتشار لهذه الثقافة. وبما أنها تشكل بنية اجتماعية للشركة، فإن الثقافة الرقمية تؤثر بشكل كبير على الأفراد وأدائهم وابتكاراتهم. يظهر أن المنظمات التي تمتلك ثقافة مؤسسية متقدمة أكثر فعالية بشكل نسبي، خاصة في المجال الرقمي ولذلك، يعتبر العامل البشري عنصرا حيويا في عملية التحول الرقمي وزيادة مستوى الذكاء الرقمي للمؤسسة و ينبغي للمديرين أن يقوموا بتمكين الموظفين داخل المؤسسة من خلال تطوير مهاراتهم الفردية.

  وبالتالي، يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة أحد أهم العوائق التي قد تعيق تنفيذ برنامج التحول بنجاح وتحقيق الأهداف المرجوة.
- **المؤسسة العضوية بدلا من التسلل الهرمي** : من خلال تطوير التكنولوجيا والتحول الرقمي، تظهر إمكانيات غير عادية في أساليب التشغيل، مما يعزز الاستقلالية ويشجع على المشاريع العضوية بدلاً من الهياكل الهرمية. وبالتالي،

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر** ، المرجع السابق ، ص353.

تعتبر فكرة التسلسل الهرمي عائقاً لعملية التحول الرقمي، حيث تصعب تطبيق فكرة روح الفريق الواحد وتقييدها.

- **الإدارة بالمعنى والقيم** : تعتمد تعقيدات المنظمات الحديثة نماذج تنظيمية جديدة وتتطلب قادة جدد، خصوصاً في زمن الأزمات ومع التحديات المتنوعة للإنتاج والأداء. لم تعد الهياكل الهرمية التقليدية قادرة على تحقيق النجاح في البيئة الاقتصادية المتغيرة والمتعددة الأوجه اليوم. لذلك، يتجه البعض نحو تطوير المنظمات المفتوحة التي تتيح للفرق المستقلة النجاح من خلال مشاركة مجموعة محددة من القيم. تبرز أهمية الإدارة بالقيم في التحول الرقمي بما تقدمه من استثمار في الطاقات البشرية لتحسين جودة الأداء، وتقليل الفساد والممارسات غير الأخلاقية.

3. **تغيير نموذج التكلفة:**

الميزانيات المصغرة يمكن أن تعزز الابتكار من خلال تحفيز الفرق على اتخاذ خطوات إبداعية لتطوير عمليات جديدة لمواجهة التحديات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لخدمات الحوسبة السحابية أن تسهم في تقليل التكلفة بفضل قدرتها على تحديث البنية التحتية بدون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية كبيرة. وبفضل تجنب عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم، يمكن تنفيذ المزيد من المشاريع عبر الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت ومن أي مكان وعبر أي جهاز.

4. **بدء الأعمال في سحابة:**

توجد بعض المؤسسات والشركات التي تعتمد على نقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، بينما تفضل أخرى بالبدء في العمل مباشرة في السحابة. في هذا السياق، يبرز نظام DevOps كوسيلة تمكن الشركات من تقديم تحديثات البرامج

وتعزيز الأمان على مستوى الشركة وللعملاء، بهدف طرح المنتجات في السوق بشكل أسرع وتوفير التحديثات والأمان بطريقة أكثر موثوقية.

5. تتبع عملية التقدم:

عندما يتم تنفيذ عملية التحول الرقمي للنشاط التجاري بشكل متقن ومتابعة خطوات التحول بعناية، فإن ذلك سيساهم في تحسين وزيادة الأرباح للشركة التجارية. يتم إنشاء مقاييس لتقييم وقياس التقدم المحرز في عملية التحول، مما يساعد في تتبع الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن خلال هذه العملية، يصبح من الواضح أن عملية التحول الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتبع خطوات عامة مقترحة واستراتيجيات محددة يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها كمرشد[1].

وبهذا النهج، يصبح التحول الرقمي مشروعًا ضخمًا يستقطب العديد من الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في جميع أنحاء العالم وخاصة في الدول العربية مثل الجزائر. إذا تم تنفيذه بشكل صحيح ومدروس، فإنه سيؤدي إلى نجاح مستدام وإنتاج أعمال تلبي متطلبات العملاء والمواطنين في عصر الرقمي المتقدم.

شكل رقم 01: خطوات التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق ذكره من خطوات التحول الرقمي

[1] جميلة سلايمي، يوسف بوشي، **التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر**، المرجع السابق ، ص354.

الفرع الثاني : عناصر التحول الرقمي

يحتاج التحول الرقمي إلى توفير مجموعة من العناصر المهمة لتحقيقه، وتتمثل هذه العناصر في التكامل بين الحواسيب وشبكات الاتصالات الرقمية. يمكننا تلخيص هذه العناصر من خلال الأدوار التي تلعبها كما يلي[1]:

1. **الحاسبات الآلية:** أظهرت التحولات الرقمية تغيرًا في فكرة عمليات الاتصال التقليدية، حيث لم يعد الاتصال يتطلب بالضرورة وجود إنسان مرسل وإنسان مستلم ورسالة بينهما كشرط أساسي للتواصل.

بل أصبح الأمر يتعلق بحوار الآلة مع الإنسان والتفاعل بين العناصر البشرية والمادية. وقد تسهم أنظمة الحاسوب وبرمجياتها القائمة على التكنولوجيا الرقمية في تعزيز هذا التفاعل، حيث انتقلت من دورها كآلة لمعالجة البيانات إلى دورها كآلة لمعالجة المعلومات، ومن ثم إلى دورها كآلة لمعالجة المعارف. وبفضل تطور الذكاء الاصطناعي، أصبحت الحواسيب قادرة على استنساخ الأفكار واستخلاص الأحكام، وهو ما يمكن أن نراه في النظم الخبيرة التي تستطيع قراءة وفهم البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات بناءً على ذلك. وتستمر تطورات علم الحاسوب في إنتاج حواسيب أكثر ذكاءً، مما يجعل الآلاف من النظم الرقمية ذات الاستخدام اليومي متاحة في العديد من المجالات.

2. **الشبكات الرقمية:**

الشبكة بشكل عام تعني تواجد مجموعة من الأماكن أو العلاقات بين وحدات متعددة، سواء كانت تلك الوحدات اجتماعية أو تكنولوجية. أما الشبكة الرقمية،

---

[1] عبد الرزاق مساعدية، **تحولات القراءة في العصر الرقمي (طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد بوقرة نموذجا)**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران الجزائر 2015. ص،ص 39-40.

فتتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية، وتتضمن الكمبيوتر على رأس القائمة. وتعني الشبكة الرقمية الربط بين الأجهزة بحيث تتفاعل كما لو كانت جهازًا واحدًا. يمكن تقسيم شبكات الاتصال الرقمية إلى نوعين هما:

أ- **شبكة محلية :** وهي الشبكة التي تربط بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي ضيق ومحدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة إستخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمسح الضوئي... وغيرها.

ب-**شبكة واسعة النطاق:** وهي الشبكة التي توفر إمكانية التعامل والإتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم[1].

ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي مايلي[2]:

- الحاسبات الآلية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة؛
- الماسحات الضوئية المرقمنة Scanner لفحص أنواع المعلومات المكتوبة، المطبوعة، المصورة،....
- الكميرات الرقمية لرقمنة المواد التالفة التي لا يمكن نقلها؛
- أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء (تفاديا لإتلاف الأجهزة وبالتالي فقدان المعلومات)؛
- أجهزة النسخ الإحتياطية، وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة؛
- الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات المرقمنة في حاملات ورقية؛

---

[1] فارس كريم، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008م. ص16.

[2] نجلاء يس ، **متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية**، مرجع سبق ذكره، ص 37.

- البرمجيات المستخدمة في عملية الرقمنة وبرامج الإدخال، من بينها:

✓ محررHTML ويسمح بتحرير أو كتابة أي أكواد HTML عن طريق عملية الترميز .

✓ محرر XML يعمل هذا المحرر بشكل كبير بطريقة محرر HTML (الترميز).

✓ محرر النص أو معالج الكلمات الذي يسمح بإنشاء النص وكتابته وصياغته وتحريره.

✓ محرر الصور الذي يسمح بإنتاج الصور وتحريرها لأغراض الحفظ والعرض.

✓ برمجيات المسح الضوئي.

✓ برمجيات التعرف الضوئي للحروف.

✓ برمجيات بروتوكول نقل الملفات FTP.

✓ برمجيات تخطيط الصفحات وتصميمها.

✓ برمجيات PDF.

✓ برمجيات ضغط وضبط الصورة.

✓ برمجيات إسترجاع المعلومات من الوثائق المرقمنة.

✓ برمجيات نسخ الوثائق المرقمنة على الوسائط الفارغة.

المطلب الثاني : دواعي التحول الرقمي

التحولات الحالية في العالم، وانعكاسها على حياتنا اليومية والمؤسسات المدنية، تؤكد على أهمية لا غنى عنها لتكنولوجيا المعلومات والتحول نحو استخدام الوسائل الرقمية. هذه الضرورة ملموسة لجميع أفراد المجتمع، نظراً للانتشار الواسع الذي شهدته تلك التقنيات، والذي يعود إلى عدد من الدوافع والعوامل، نذكرها على النحو التالي[1]:

أولا: الدوافع الرئيسية للتحول الرقمي

1. **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بها تنمية إنتاجية الموارد البشرية والمادية والطبيعية كما وكيفا، من أمثلتها:
   - زيادة إنتاجية عمال المكاتب؛
   - زيادة إنتاجية نظم التعليم؛
   - زيادة إنتاجية الموارد الطبيعية.

لقد أظهرت تكنولوجيا المعلومات قدرات استثنائية في خفض تكاليف الإنتاج وتقديم الخدمات، من خلال تقليل الاعتماد على العمالة وتوفير المواد الخام والمواد الوسيطة، بالإضافة إلى تقليل استهلاك الطاقة. وتعتبر التحولات الرقمية وسيلة فعالة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، حيث تشكل الربط بين متطلبات السوق وأنشطة التصميم والإنتاج والتوزيع في نظام متكامل.

من ناحية أخرى، ساعدت أنظمة المعلومات في تعزيز رقابة الإدارة على أداء العمالة وضبط جودة الإنتاج.

2. **تحسين الخدمات:** تؤدي التحولات الرقمية دورا حاسما في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوافرة من قبل في مختلف المجالات من أهمها

[1] فضيل أبو عيشة، **الإعلام الالكتروني**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010، ص57.

خدمات التعليم والمصارف والمواصلات والاتصالات والصحة من خلال ما توفره في مجال زيادة الرفاهية لطالب الخدمة أو الزبون أو العميل ... الخ، وتسهيل عمل مقدمها.

3. **السيطرة على التعقيد** : تطورات المجتمعات الحديثة والسريعة جعلت من التعقيد واحدة من الصفات البارزة التي تميزها. للتغلب على هذا التعقيد، لجأت المجتمعات إلى استخدام المعلومات والاتصالات الجديدة، نتيجة لتنوع احتياجات الأفراد وتشابك العلاقات الاجتماعية والإنسانية. يساهم التحول الرقمي في توفير الوسائل والتقنيات التي تساعد بفعالية في تحليل الوضعيات المتناقضة في المجتمع، وتسهيل التغلب على التحديات داخل المؤسسات وخارجها[1].
4. **دراسة ما ليس متاحا** : تغيرت مظاهر الحياة المعاصرة بشكل كبير، مما أدى إلى تعقيد الظروف والمواقف التي تتطلب الدراسة، سواء كانت هذه الظروف في الماضي أو الحاضر. يمكن للتحول الرقمي أن يلعب دورًا هامًا في إستحضار أزمنة الماضي وتتبع سير الأحداث بسرعة لمتابعة تطور هذه الظواهر. يلبي التحول الرقمي احتياجات المجتمعات المعاصرة في المساهمة في تجاوز خطر الكوارث المحتملة في المستقبل.
5. **المرونة:** المرونة أيضًا تلعب دورًا حيويًا كوجه آخر للمجتمعات الحديثة، حيث تعتبر بديلًا عن التعقيد، وتساعد في التغلب على الآثار السلبية للتغييرات السريعة المفاجئة. تضمن المرونة تكيف الأفراد والمؤسسات مع التحولات والمتطلبات والرغبات المتجددة. تتجلى المرونة في مجالات متعددة مثل عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، واتخاذ القرارات، واستخدام المعلومات بطرق مبتكرة وفعالة [2].

---

[1] محمد قارطي ، **دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الخدمة العمومية في الجزائر**، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017، ص 33.

[2] فاطمة الزهراء فرحات، **دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العالقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، ، جامعة العربي بن مهيدي ـأم البواقي ، الجزائر2020، ص 70.

ثانيا : العوامل المحفزة للشروع في عمليات التحول الرقمي

تتنوع العوامل التي تسهم في توسيع نطاق تطبيق التحولات الرقمية في مختلف الجوانب، ومن بين أهم هذه العوامل:

- توفر الإنترنت وتنوع الخدمات التي يقدمها، حيث يعتبر الإنترنت مصدرًا رئيسيًا للمعلومات والبيانات ويجمع العديد من المواقع التي توفر كمًا هائلًا من المعلومات.
- الإدراك المتزايد لأهمية المعلومات الرقمية وضرورة توفيرها والتعامل معها والاستفادة منها بشكل فعال.
- التقدم التقني في مجال المعلومات والوسائل الرقمية، مع التركيز على تطوير الحواسيب وبرامج معالجة المعلومات ونظم الاتصال عن بعد، الأمر الذي يجعل المؤسسات تفكر في التحول الرقمي لاستغلال المعلومات بشكل أفضل.
- ظهور مؤسسات تقدم خدمات رقمية وإلكترونية متقدمة، مما يزيد من التوجه نحو التحول الرقمي.
- تحديات متنوعة تواجه المؤسسات نتيجة لزيادة عدد المتعاملين معها، وقدر محدود من الموظفين المؤهلين للتعامل مع هذه التحديات، مما يعزز الاقبال على التحول الرقمي كوسيلة لحل هذه المشكلات.

المطلب الثالث : الأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي

لتطبيق التحول الرقمي يجب الاعتماد على خمس متطلبات أساسية ونذكرها كما يأتي[1]:

1. **البنية التحتية للأعمال الإلكترونية:**وتعتبر من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في عملية التحول الإلكتروني؛ فتشمل توفير شبكة حديثة للانترنت

[1]زعزوعة فاطمة،مرجع سابق، ص ص 280-282 .

والاتصالات، وأجهزة اتصالات سلكية ولاسلكية، لضمان وتأمين نقل المعلومات بين المتعاملين الإلكترونيين[1].

2. **توفير قطاعات تكنولوجيا المعلومات:**

والقطاعات الرقمية تُعد أمراً حيوياً لإنتاج الخدمات الرقمية، مثل المنصات الرقمية، والتطبيقات المحمولة، وخدمات الدفع الرقمية، وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة، والهواتف الذكية. يهدف هذا لتسهيل عملية التواصل والاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة تسمح للمواطنين باقتنائها [2].

وفي الجزائر، فقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت حوالي 32.09 مليون مستخدمًا في بداية 2023 ، في وقت كان في حدود 27. وكانت نسبة ولوج الإنترنت في الجزائر تبلغ 70.9في المائة خلال شهر يناير 2023 من إجمالي سكان البلاد[3].

3. **توفر الإرادة السياسية وبناء القدرات:**

إن التحول الرقمي يتطلب دعمًا قويًا من القيادة السياسية وتبنيًا لتغييرات جوهرية في الهياكل الإدارية، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. ففي حالة عدم وجود إرادة سياسية قوية، تظل الدعوة إلى التحول الرقمي والانتقال إلى الإدارة الإلكترونية مجرد أفكار على الورق، لذا يجب تدريب وتأهيل المتعاملين وإعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبات على جميع المستويات[4] .

---

[1]صدوقي غريسي وآخرون، مرجع سابق ،ص 103 .

[2]حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع ، العدد 02، الجزائر ، 01-06-2022 ،ص 1126.

[3]عبد الرزاق.ب، هذا هو عدد مستخدمي الإنترنت وشبكات التواصل بالجزائر عام 2023، متاح على الموقع : https://www.echoroukonline.com تاريخ الولوج : 2024/04/29 ، 17.30 .

[4]أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16 ،العدد 65 ،مصر 2019 ،ص 208.

4. **وضع منظومة تشريعية لضمان حقوق المتعاملين :**

في كافة الإدارات التي تسعى إلى التحول الرقمي، يجب وضع ترسانة قانونية تنظم فيها الأنظمة الإلكترونية، ويعتبر هذا الأمر من بين المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي. وقد اتجه المشرع الجزائري نحو هذا الاتجاه من خلال وضع عدة تشريعات، مثل قانون رقم 18-07 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات، وقانون رقم 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية، وقانون رقم 09-04 المتعلق بالوقاية من الجرائم المتصلة بالإعلام والاتصال ومكافحتها، وغيرها.

5. **توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية:**

يتطلب الحفاظ على الوثائق والمعلومات والبيانات الإلكترونية وضع نصوص قانونية لتأمينها، وذلك بهدف حماية المعلومات الوطنية والشخصية. وقد قام المشرع باتخاذ هذا الإجراء من خلال إصدار القانون رقم 18-07 المؤرخ في 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 جوان 2018، والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي [1]، يهدف هذا القانون في الأساس إلى حماية جميع البيانات والمعلومات التي يتم معالجتها إلكترونيًا، وذلك في إطار احترام الكرامة الإنسانية والحياة الخاصة والحريات العامة، وضمان عدم المساس بحقوق الأشخاص وشرفهم وسمعتهم. هذا ما نصت عليه المادة 28 من القانون رقم 18-07 المذكور.

وهناك من يرى أن الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد تتمثل في[2]:

1. العمود الأول: الحكومة الرقمية

---

[1] القانون رقم 18-07 المؤرخ في 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 جوان 2018، **والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي** ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 34 ، ص18.

[2] عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ، 2021 م ، ص ص 7-8 .

يتعين على هذا النوع من الحكومات أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

- ✓ تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها،
- ✓ تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين،
- ✓ الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم،
- ✓ تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد،
- ✓ تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة،
- ✓ تحقيق وفرات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.

2. **العمود الثاني: الأعمال الرقمية**

هذا العمود يركز بشكل أساسي على تعزيز وتطوير سوق رقمي متميز من خلال عدة جوانب، منها زيادة جودة الشمول المالي وتحسين المنافسة العادلة، إلى جانب تطوير بنية تحتية قوية لتبادل المعلومات. كما يهدف إلى تقديم حماية فعالة للمستهلكين. بصورة مختصرة، يمكن القول إن هذا العمود يركز بصورة أساسية على ثلاثة مجالات رئيسية في التجارة الرقمية: الخدمات المالية الرقمية، وتحسين الوعي الرقمي بما يحدث في السوق.

3. **العمود الثالث: البنية التحتية**

4. من الواضح أهمية البنية التحتية في النجاح الاقتصادي للبلدان، وتطور الاقتصادات يستدعي تحسين تكنولوجيا الاتصالات. يتطلب هذا إنشاء بنية تحتية فكرية تشمل عوامل مثل: ثقافة اجتماعية تعزز استخدام الأصول الرقمية، دعم سياسي لتطوير البنية التحتية الرقمية لتيسير التجارة وتقديم الخدمات الرقمية للمواطنين، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية لتعزيز القوة الاقتصادية والموقع النسبي للبلدان في الأسواق العالمية.

5. **العمود الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية**

يمكن تبيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الإنشائية فيما يلي:

- ✓ استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف النقال والتجارة الالكترونية الذكاء الصناعي وكذا الحكومة الالكترونية والحوسبة السحابية.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية،
- ✓ اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري،
- ✓ الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.

6. العمود الخامس: نشر المهارات والقيم الرقمية

من الضروري تطوير المهارات الرقمية منذ البدايات الأولى للتعليم وحتى التعليم الجامعي، من خلال إدراج مقررات دراسية مستقلة في كل مرحلة من المراحل التعليمية.

ويمكن تلخيص الأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي على النحو التالي :

الشكل رقم (02): الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على :عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ،زينب عبد الحفيظ قاسم، **دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات**، مرجع سابق، ص7.

المبحث الثالث : نماذج التحول الرقمي والعوائق التي تواجهه

في هذا المبحث سوف نتطرق لأهم نماذج التحول الرقمي وكذا معوقاته على النحو التالي :

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح أهم النماذج المطبقة للتحويل الرقمي للمنظمات[1]:

1. **النموذج السلوكي** (The Behavioral Model):

وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية، والتنظيمية، والبيئية عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

2. **النموذج الفني الاجتماعي** (The Sociotechnical Model):

إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة البيانات والاتصالات.

3. **نموذج التحول الإستراتيجي**(The Strategic Transformation Model):

يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية[2].

4. **نموذج التطوير التنظيمي** (The Organizational Development Model):

---

[1]مصطفى أحمد أمين ، **التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة**، الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 05، العدد 19 ، مصر 2018، ص ص 58-60.

[2]أسامة عبد السالم علي، **التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية**، مجلة كلية التربية، المجلد02 ،العدد37،جامعة شمس المصرية ، مص2013 ، ،ص 535.

يعتمد على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.

5. **النموذج المثالي** (The Optimization Model):

يعتمد على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات، لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، وعلى عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.

6. **نموذج التكلفة والعائد**(Cost-Benefit Analysis Model) :

تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء أنظمة للمعلومات، ويتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

7. **نموذج التحويل المتكامل**(The integreted transformation model):

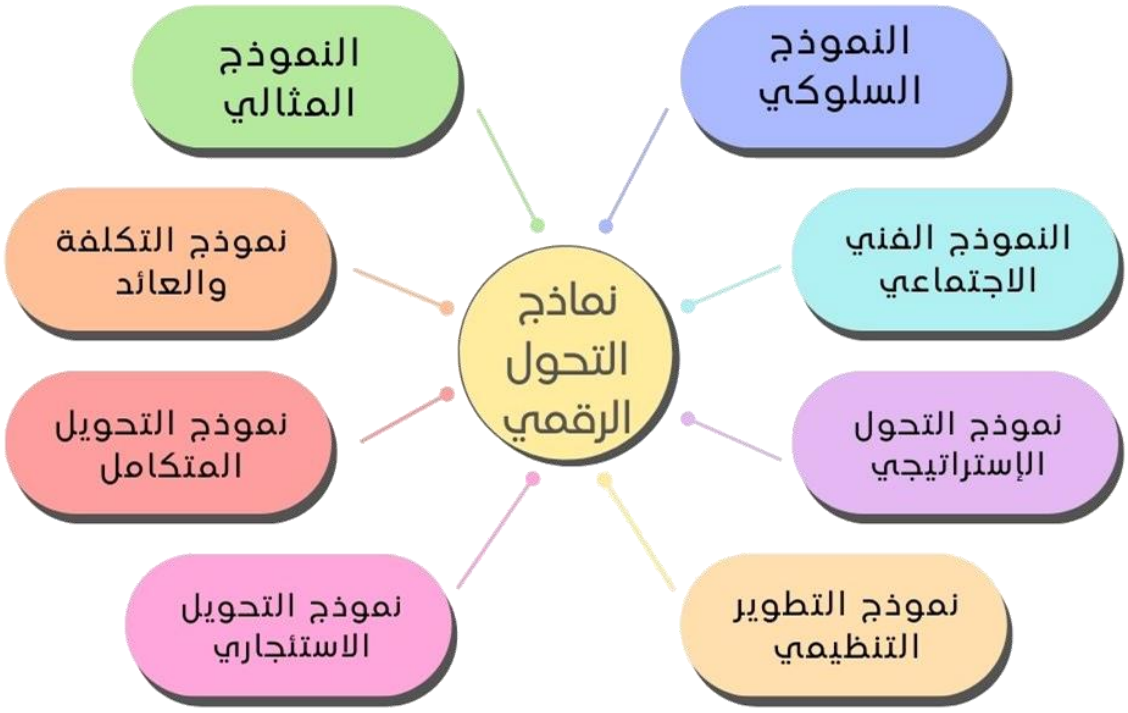
يقوم على فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية.

8. **نموذج التحويل الاستئجاري** (The Rental Model for Transformation):

تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على شركات الحاسبات والبرمجيات في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات لها، من منطلق أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل النظم أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

والشكل الموالي يختصر أهم النماذج المطبقة في المنظمات للتحول الرقمي :

شكل رقم03 : نماذج التحول الرقمي المطبقة في المنظمات



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصطفى أحمد أمين ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 05، العدد 19 ، مصر 2018، ص ص 58-60

المطلب الثاني : متطلبات التحول الرقمي و العوائق التي تواجه

الفرع الأول : متطلبات التحول الرقمي

لتحقيق التحول الرقمي يجب أن تتوفر المنظمات على جملة من المتطلبات نذكر منها ما يلي :

1. **توفير نظام كفو للبيانات والمعلومات**

تعتبر البنية التحتية والأساس الداعم أساسية لتحول الرقمي، حيث تشمل إنشاء شبكات اتصال عالية الكفاءة وتوفير الأدوات والمعدات والبرامج اللازمة لتفعيل

التكنولوجيا الرقمية. كما تتضمن بناء قواعد بيانات دقيقة ومتطورة، مع ضمان توفير العنصر البشري المؤهل والخبيرة اللازمة لتنفيذ هذا التحول بفعالية.[1]

2. **الدعم الإداري والمالي:**

وذلك من خلال توفير الميزانيات المناسبة، ووضع الاجراءات التشريعية و القانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، وحماية البيانات المتصلة بالجامعة و المستفيدين ، وحماية الأفراد للمتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية[2].

3. **توفير الإطار التشريعي :**

يمكن اختصارها في إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحول الرقمي، وتلبي متطلباته و إعادة النظر في القوانين واللوائح المحاكمة للعمل[3] .

4. **تنمية الموارد البشرية:**

العنصر البشري احد ابرز المصادر لأنه يعد المبدأ للإدارة الالكترونية وهو يمثل الرأس المال الفكري ولهذا يجب تعليم و تدريب العاملين، وتهيئة و تثقيف المتعاملين ، ونشر الثقافة الإدارية الالكترونية وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح و استراتيجيات التدريس بشكل يناسب التحول الرقمي[4].

---

[1]صبرينة شراقة ، **متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري** ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، المجلد06 ، العدد 02، جامعة الجزائر ، ديسمبر2021 ، ص257.

[2]محمد فتحي، **إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،المجلد 14 ،العدد 06، مصر 2020، ص 445.

[3]أمال زيدان ، **التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي**، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد 75، مصر 2021، ص 473 .

[4]طلق عوض الله السواط، **أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي**، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43 ،الأردن 2022 ، ص657 .

5. **نشر ثقافة التحول الرقمي:**

تأكيد حق الفرد في التدريب يعتبر جزءًا أساسيًا من عملية التحول الرقمي، حيث يتيح للأفراد فرصة تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجال التكنولوجيا الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشمل برنامج التحول الرقمي مشاركة جميع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، حيث يساهم ذلك في تعزيز التفاعل والتواصل بين جميع فئات المجتمع الجامعي وتعزيز ثقافة التحول الرقمي والاستفادة الشاملة منه[1].

6. **التركيز على البعد التكنولوجي:**

يتطلب تحسين وتطوير الاتصالات لتناسب بنية الإدارة الإلكترونية توفير البنية التحتية المناسبة التي تستوعب العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من حواسيب آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج. يجب أيضًا إيجاد خدمات البريد الرقمي لضمان تبادل المعلومات بشكل فعال[2].

الفرع الثاني : معيقات التحول الرقمي

يواجه التحول الرقمي العديد من التحديات والصعوبات نذكر منها [3]:

- **نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة:** يُعتبر عاملاً أساسيًا يجب مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية.
- **الثقافة التنظيمية:** التي تشكل مزيجًا من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير، تُعد عاملًا يعيق عملية التحول الرقمي إذا لم تكن مبنية على الانفتاح للتغيير.

[1] طلق عوض الله السواط ، مرجع سابق، ص 657.

[2] طلق عوض الله السواط ، المرجع نفسه، ص 658.

[3] صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي، مرجع سابق ، ص103.

- **التنسيق:** في حالة عدم وجود اتصال جيد بين القمة الاستراتيجية والأفراد، قد تفشل عملية التحول الرقمي، لذا يتعين تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره نذكر تحديات تنظيمية أخرى تتمثل في[1]:

- غياب الشعور بالحاجة.
- تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكلة التنسيق والقيادة.
- غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين.
- مشكلة الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغيرًا أساسيًا في نجاح التحول الرقمي.
- ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدرتها ومحدوديتها.
- غياب التعاون وروح الفريق داخل المنظمة.
- مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع به.
- قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحول الرقمي.
- عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.
- القوانين والتشريعات غالبًا ما تشكل عائقًا يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة، ويمكن أن تسفر عن خسائر على المنظمة.

[1] صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي، المرجع السابق ، ص104.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تناول المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، حيث يُعتبر أحد أهم التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، حيث تسعى من خلاله المؤسسات العمومية إلى بناء نماذج إدارية حديثة تعتمد على التقنيات المتطورة في ظل التطورات العالمية والتواصل، لتسهيل إجراءات العمل وزيادة سرعتها ومرونتها، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة البشرية، بهدف رفع فعالية أدائها وجودة خدماتها إلى أعلى المستويات.

يرتكز تحول الإدارات العامة في سعيها نحو التحول الرقمي على مجموعة من الاحتياجات، منها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية، ومنها ما يتعلق بالجوانب التقنية، ومنها ما يتعلق بالجوانب البشرية. وقد أظهرت الدراسة أن الدافع الرئيسي للمؤسسات العمومية لتبني التحول الرقمي يكمن في سعيها نحو التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال العالم والاتصال، والاعتماد على التطبيقات الإلكترونية في مجال الإدارة العامة .

الفصل الثاني

أداء المؤسسات العمومية

في ظل التحول الرقمي

تمهيد

موضوع الأداء أصبح يحظى بأهمية كبيرة في السنوات الأخيرة بالنسبة للمؤسسات العمومية ، مما يضعها أمام تحديات كبيرة من أجل تحسين مستويات أدائها.

ويعتبر التحول الرقمي أحد الوسائل الرئيسية الحديثة لتحسين أداء المؤسسات، حيث يسهم في تطوير وتقييم الأداء باستخدام الأنظمة الحديثة، وتُعتبر وسائله من أهم العناصر التقنية التي تؤثر على وظائف ومهام المؤسسات والمنظمات، وتلعب دورًا بارزًا في تشكيل البنية التحتية للهيكل التنظيمي أو البنية المؤسسية للمؤسسة الحديثة. وبالتالي، تُعتبر من أهم المؤشرات التي تسهم في إدارة أعمال المؤسسة بشكل فعال، وتبرز دور العنصر البشري في نجاح هذه المنظومة.

وعلى ضوء ما سبق ذكره سيتناول هذا الفصل ما يلي :

- **المبحث الأول** : ماهية المؤسسات العمومية
- **المبحث الثاني**: تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية
- **المبحث الثالث :** واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية

تُعَدّ المؤسسات العمومية وسيلة تستخدمها الدولة لتنفيذ قراراتها وأنشطتها على المستوى الوطني، الإقليمي، والمحلي، استنادًا إلى نشاطاتها ومجالاتها المحددة ، وتتميز المؤسسات العمومية عن غيرها من المؤسسات من عدة جوانب، حيث تشكل كيانًا ديناميكيًا وغير ثابت نتيجة لظروف مختلفة، وتُكوَّن من مجموعات من الأفراد.

وتتأثر هذه المؤسسات بعوامل متعددة، بما في ذلك طرق تنفيذ الأنشطة الإدارية، ودرجة الاعتماد على العلاقات العامة، واستخدام وسائل الاتصال الجديدة والرقمية ، وعليه سنتطرق في هذا المبحث لما يلي :

- **المطلب الأول** : مفهوم المؤسسة العمومية
- **المطلب الثاني** : وظائف وخصائص المؤسسة العمومية
- **المطلب الثالث** : أهداف المؤسسة العمومية

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية

تتنوع تعاريف المؤسسة العمومية وتتعدد لكن يبقى مصب هذه التعاريف واحدا ويمكن اجلاء ذلك في ما يلي :

- هي عبارة عن وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة ،والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص وتقوم المؤسسة العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار إدارية [1].

يؤدي دور الحكومة في إدارة المشاريع أو المؤسسات إلى تشويه النظام السعري وتعطيل آليات السوق، حيث يرتبط القطاع العام غالبًا بالتخطيط المركزي للاقتصاد. ومع ذلك، قد لا يكون هذا الارتباط ضروريًا بالضرورة لوجود القطاع العام ويهدف وجود القطاع العام إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتغيير هيكل الاقتصاد، وذلك عبر التخلص من أي شوائب محلية أو أجنبية تعيق استقلاله الاقتصادي والسياسي.

- ويعرفها LOCDE (النظام الموحد للمحاسبة الوطنية) على أنها : تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بسعر يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها ممتلكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها [2] .

كما تعرف على أنها :

- تلك المؤسسة التي تملك الدولة أو الجماعات العمومية الأخرى كل رأسمالها أو أغلبيته ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري ،تخضع كلية للقانون الخاص

---

1 ضياء مجيد الموسوي، **الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات** ، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر 2001 ص ص 9 ، 10.

2 سواكري مباركة، **وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1995 1996 ص41 .

وخاصة القانون التجاري كالمؤسسة الخاصة ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات و مراقبة من طرف السلطات العمومية[1] .

- ويعرفها الأستاذ عمار عوابدي : " المؤسسة العامة هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وبالاستقلال المالي والإداري وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية مختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني" [2]

يمكن استنتاج التعريف العام للمؤسسة العمومية من التعاريف الواردة على النحو التالي :

المؤسسة العمومية هي وحدة في قطاع الأعمال يديرها الحكومة أو يمكن للقطاع الخاص أيضًا أن يديرها، وتقوم بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها للجمهور بأسعار إدارية ، وتتمتع هذه المؤسسات بالشخصية القانونية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع عادة للرقابة والمراقبة من قبل السلطات العمومية كما يهدف وجود المؤسسة العمومية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتغيير هيكل الاقتصاد، وتلعب دورًا في تطوير البنية التحتية وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين.

الفرع الثاني : أنواع المؤسسات العمومية

تتنوع المؤسسات العمومية وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة. من حيث طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للجمهور، يمكن تقسيمها إلى مؤسسات إنتاجية تقوم بإنتاج سلع ومنتجات، ومؤسسات خدمات تقدم خدمات مختلفة للمواطنين.

---

[1] رشيد واضح ، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق** ، دار هومة ، الجزائر 2002 ، ص ص، 39 40 .

[2] عمار عوايدي ، **القانون الإداري** ، ط3، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005 ، ص 307.

بالنسبة للنطاق المكاني، يمكن تصنيفها إلى مؤسسات وطنية تعمل على المستوى الوطني، ومؤسسات محلية تخدم مجتمعات أو مناطق محددة.

ومن الجوانب الأخرى، يتم تقسيم المؤسسات العمومية حسب طبيعة نشاطها إلى مؤسسات إدارية ومؤسسات اقتصادية. تشمل المؤسسات الإدارية تلك التي تقدم الخدمات الإدارية والحكومية للمواطنين، في حين تعمل المؤسسات الاقتصادية على تقديم الخدمات الاقتصادية والتجارية للجمهور. وتشمل التصنيفات الأخرى المؤسسات العامة العلمية والثقافية والمهنية، وتشمل الجامعات والمكتبات والنقابات والجمعيات المهنية، بالإضافة إلى المؤسسات العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي التي تعمل في المجالات البحثية والتكنولوجية.

1. المؤسسات العمومية الإدارية:

المؤسسات العمومية الإدارية هي المؤسسات التي تعمل كمرافق عامة أو منظمات إدارية تقوم بالأنشطة الإدارية، وتتمتع بالشخصية المعنوية. وتكون هذه المؤسسات مرتبطة بالسلطات الإدارية المركزية على الصعيدين الوطني والمحلي، وتخصصها الرئيسي هو إدارة وتشغيل المرافق العامة وتقديم الخدمات العامة التي تلبي احتياجات المجتمع بشكل عام. [1]

ويمكن اعتبار هذه المؤسسات إحدى صور المرافق العامة التقليدية، هذا النوع من المؤسسات يتميز بعنصرين هما:

أ- **طبيعة النشاط** : المؤسسة العامة الإدارية تقوم على نشاط ذات طبيعة إدارية أو خدمية مجانية أو شبه مجانية.

[1] زقوران سامية ، **عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة العامة في الجزائر** ، رسالة ماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر2002، ص 26.

ب- **الوسائل المستخدمة** : تتمثل الوسائل في استخدامها لامتيازات السلطة، أو امتيازات القانون العام مثل إصدار أوامر و قرارات ملزمة للأفراد دون رضائهم قد تمنحهم حقا وكثيرا ما تضع عليهم واجبات و تكاليف.

2. المؤسسات العامة العلمية والثقافية :

المؤسسات العمومية العلمية والثقافية هي مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري. وتخصص هذه المؤسسات في تنفيذ أعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طابع علمي وثقافي، مثل تعزيز اللغة العربية وتطويرها كما يفعل المجمع الجزائري للغة العربية[1].

3. المؤسسات العمومية الاقتصادية:

المؤسسات العمومية الاقتصادية هي المؤسسات التي تنشط في مجال تجاري أو صناعي مماثل لنشاط الأفراد، وقد ظهرت هذه المؤسسات في سياق الحروب العالمية الأولى نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة والحاجة إلى تدخل الدولة في الاقتصاد لمواجهة الأزمات ومنع الاحتكار وضبط الأسعار وتحقيق الأمن الغذائي والاقتصادي وتخضع هذه المؤسسات للقانون الخاص بسبب طبيعة نشاطها التجاري والصناعي الذي يشبه نشاط القطاع الخاص، ويحكم دعاوي المسؤولية المترتبة عن أنشطتها هذا القانون. كما أن موظفي هذه المؤسسات لا يُعتبرون موظفين عموميين[2].

من أمثلة المؤسسات العمومية الاقتصادية في النظام الإداري الجزائري: مؤسسة ميناء الجزائر، والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

---

[1] زقوران سامية ، **المرجع السابق**، ص 27

[2] لقصير رزيقة، **دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الإقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري عبد الحميد ، قسنطينة 2007 ، ص120.

4. المؤسسة العامة المهنية:

المؤسسة العامة المهنية هي المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة. تعمل هذه المؤسسات على رقابة وتوجيه النشاط المهني، وتتمتع ببعض الحقوق والامتيازات السلطوية التي تمنحها القانون بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها. في الأصل، كانت مهام السلطة الإدارية تنظم المهن والأنشطة المهنية، لكن في العديد من الدول، يُفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة الذين يديرون شؤونها بما يتناسب مع متطلباتها واحتياجاتها.[1]

المطلب الثاني : وظائف وخصائص المؤسسة العمومية

سنتطرق خلال هذا المطلب إلى كل من وظائف المؤسسات العمومية و خصائصها المميزة لها

الفرع الأول : وظائف المؤسسة العمومية

تتعد وظائف المؤسسات العمومية حسب طبيعة ومجال نشاطها ، وانطلاقا من أهدافها الإستراتيجية وأسباب إنشائها[2] :

1. **المؤسسة العمومية الإنتاجية والإقتصادية:**

تعنى هذه المؤسسة بأداء وظائف تجارية في قطاعي الصناعة والزراعة، وتشمل ذلك إنتاج السلع بشكل عام. الهدف من هذه الوظائف هو تحقيق الأرباح والفوائد المادية والاقتصادية، وذلك عن طريق بيع المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة بمقابل مادي يعكس قيمتها وجودتها.

2. **المؤسسة العمومية الخدمية :**

---

[1] عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 321

[2] نائل عبد الحافظ العوالمة، **إدارة المؤسسات العامة**، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن 2010 ،ص، ص 25،26.

تختص هذه المؤسسة بتقديم خدمات للمؤسسات التجارية كمساعدة لها، وتهدف في جوهرها إلى تحقيق الخدمة العامة دون تحقيق الربح. عادةً ما تتلقى هذه المؤسسات العمومية الخدمية مبالغ رمزية من مستخدمي الخدمات كمقابل لما تقدمه من خدمات، وهذه المبالغ تساهم في تغطية التكاليف اللازمة لاستمرارية عملها وتقديم الخدمات بشكل مستدام.

3. **المؤسسة العمومية ذات الوظائف الخاصة :**

تكون محددة الوظائف وفقا لمجال معين، مثال(بنوك التنمية المحلية تقوم بأداء وظائف تهتم بتحقيق التنمية المستدامة).

4. **المؤسسات العمومية التي لا تهدف للربح :**

تتمثل مهام هذه المؤسسات العمومية في تقديم مساهمات غير مادية في سبيل تعزيز التنمية المستدامة وتنمية المجتمع، وتسهم في إيجاد مناهج وسبل لمواكبة التقدم العالمي. على سبيل المثال، تشمل هذه المؤسسات مراكز البحث العلمي ومعاهد التدريب والتنمية...الخ .

الفرع الثاني :خصائص المؤسسة العمومية

تحظى المؤسسة العمومية بخصائص مميزة تميزها عن غيرها من الهيئات المشابهة، وهذه الخصائص تشمل[1]:

1. **خدمة الصالح العام:**

تتمثل الخصائص المميزة للمؤسسات العامة في توجيه جهودها ومواردها نحو تلبية حاجات واحتياجات المجتمع بشكل شامل ومستدام، من خلال تقديم خدمات

[1]رايس وفاء، **واقع التسيير بالأهداف في المؤسسة العامة الجزائرية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص 24 .

حيوية مثل التعليم، والصحة، والأمن، والعدالة، والإعلام، وذلك دون مقابل مالي أو بمقابل رمزي يغطي تكاليف تلك الخدمات فقط. تتسم المؤسسات العامة بالرغبة في تحقيق المصلحة العامة ورفاهية المجتمع بدلاً من السعي لتحقيق الربح، مع الحرص على تقديم الخدمات لجميع شرائح المجتمع بمنتهى العدالة والمساواة، دون أي استثناء أو تمييز[1].

2. اقسام المؤسسات العامة:

تنقسم المؤسسات العامة الخدمية إلى فئتين رئيسيتين: المؤسسات العامة إرادية والمؤسسات العامة غير إرادية[2].

- **مؤسسات عامة إرادية:** تشمل مثل هذه المؤسسات مصالح مثل الضرائب والجمارك ووزارات مثل وزارة البترول، حيث تمارس هذه المؤسسات سلطة إرادية مباشرة من قبل الدولة في توجيه وتنظيم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- **مؤسسات عامة غير إرادية:** تشمل الهياكل الصحية والتعليمية والأمنية والقضائية، والتي تقدم خدمات أساسية للمجتمع دون تدخل مباشر من الدولة في السلطة التشريعية أو التنظيمية. تعمل هذه المؤسسات على تلبية الاحتياجات العامة وتعزيز الرفاهية العامة.

بعض المؤسسات العمومية ، مثل خدمات النقل والبريد والهاتف، تقدم خدماتها للجمهور مقابل رسوم تعتبر أقل من تكلفة تقديم الخدمة، مما يجعلها مؤسسات إرادية وغير إرادية في نفس الوقت، حيث تستمر في تقديم الخدمات العامة بالرغم من عدم تحقيق الربحية الكاملة.

[1] رايس وفاء ، المرجع السابق ، ص24

[2] نفس المرجع ، نفس الصفحة

3. **إختلاف أسلوب تمويل المؤسسات العمومية الخدمية عن الإقتصادية:**

تعتمد المؤسسات العمومية الخدمية على الاعتمادات المالية التي تُخصص لها من الخزينة العامة للدولة لتمويل أنشطتها وتقديم خدماتها للمجتمع بشكل عام. بمعنى آخر، يتم توفير التمويل اللازم لهذه المؤسسات من قبل الحكومة بموجب الميزانية العامة للدولة.

أما المؤسسات العامة الاقتصادية، فغالباً ما تعتمد على التمويل الذاتي لاستثماراتها وأنشطتها، وذلك من خلال الإيرادات التي تحققها من أنشطتها التجارية أو الصناعية. بمعنى آخر، تعتمد هذه المؤسسات على الدخل الذي تحققه من مبيعاتها أو خدماتها لتمويل تكاليف عملياتها واستثماراتها، دون الحاجة إلى تمويل مباشر من الحكومة[1].

4. **تنوع مهام المؤسسات العمومية :**

تتنوع مهام وأنشطة المؤسسات العامة بما يشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والرقابية. فمنها ما يرتبط بالنشاط الاقتصادي مثل تقديم الخدمات التجارية أو الصناعية، ومنها ما يتعلق بالجوانب الاجتماعية مثل توفير الخدمات الصحية والتعليمية، وأيضًا منها ما يتعلق بالرقابة والإشراف على القطاعات المختلفة.

وتدير هذه المؤسسات أنشطتها وفقًا للأسس القانونية المحددة، وتخضع لمبدأ المساءلة العامة، يتم ذلك بهدف ضمان توجهها نحو تحقيق المصلحة العامة وضمان استيفاء الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بشكل فعّال ومسؤول.

5. **درجة تحكم محدودة في الموارد :**

تتسم المؤسسات العامة بمحدودية تحكمها في الموارد المالية وفي العناصر المشكلة لتكلفة أنشطتها [2].

---

[1] رايس وفاء ، المرجع السابق ، ص24

[2] رايس وفاء ، نفس المرجع ، ص 25

6. **المؤسسة العامة شخص من أشخاص القانون الإداري :**

ويقصد بها شخصية المؤسسة العامة أي انها موضوع لإكتساب الحقوق ولها ذمة مالية متخصصة لتحقيق هدف محدد، وتدار وفق الأحكام القانونية والتنظيمية التي أنشات المؤسسة العامة وتمتع المؤسسة بالشخصية العامة هذا ما يجعلها شخصا مستقلا عن الجهة التي أنشأتها، كالدولة (أو البلدية)[1].

7. **تمتع المؤسسة العمومية بالإستقلال المالي :**

أي أن السلطة الإدارية المركزية (الحكومة) لا تتدخل إلا لسد العجز بما تمنحه لها من المساعدات المادية.[2]

8. **تخضع المؤسسة العامة لمبدأ التخصص** :بحيث تنشأ لتحقيق نوع محدود من الخدمات، فتنحصر أهليتها القانونية بالغرض الذي أنشأت من أجله و تعتبر المؤسسة العامة الوسيلة الأكثر نجاعة لتدخل الدولة في أوجه النشاط الاقتصادي وتحقيق التنمية الوطنية، نظرا لما تتمتع به من إستقلال إداري ومالي.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة العمومية

تهدف المؤسسات العمومية، بغض النظر عن حجمها أو نوعها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تتضمن السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة. تشمل هذه الأهداف[3]:

---

[1]عبد اللطيف قطيش، **النظرية العامة للمؤسسات العامة في الفقه والاجتهاد**، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان ، 2013، ص 37.

[2]فوريش بن شرقي، **منازعات العمل في نطاق المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية من عكنون، فرع قانون المؤسسات جامعة الجزائر 2001-2002، ص 8

[3]بوهراوة زورة ، **دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، م18 ، ع28 ، جامعة خميس مليانة 2022 ، ص ص 341-342.

1. **تحفيز النمو الاقتصادي:**

توفير مرافق البنية التحتية الأساسية مثل الكهرباء والنقل والاتصالات والمياه، لتشجيع الاستثمار في مختلف القطاعات مثل الصناعة والزراعة والبترول، وهذا يساعد في تعزيز النمو الاقتصادي وتحقيق الاكتفاء الذاتي وتوفير فرص العمل.

2. **تعبئة المدخرات العامة:**

من خلال رفع مستوى الادخار وتوفير رأس المال اللازم للصناعات في القطاعين العام والخاص، وهذا يساهم في دعم التنمية الاقتصادية وتوفير الفرص الاستثمارية.

3. **تجسيد السيطرة على احتكار بعض القطاعات:**

من خلال سيطرة الدولة على القطاعات الأساسية مثل النقل والاتصالات والطاقة، وذلك لمنع تشكل احتكارات خاصة وضمان توزيع الثروة بشكل عادل.

4. **تقليل التفاوت في توزيع الدخل والثروة:**

من خلال توفير الخدمات العامة والبنية التحتية في جميع مناطق البلاد، مما يساهم في تحقيق المساواة وتقليل الفجوة الاقتصادية بين القطاعات والمناطق.

5. **تحفيز البحث والتطوير التكنولوجي:**

من خلال دعم البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا، وهذا يساهم في تحسين الابتكار وتطوير الصناعات الوطنية وتعزيز التنافسية الاقتصادية.

ويمكن أيضًا إضافة أهداف أخرى مثل مساعدة في تنمية الصناعات الصغيرة والتكميلية وتشجيع البدائل المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي، وذلك من خلال توفير الدعم والتمويل لهذه الصناعات لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الاقتصاد الوطني.

المبحث الثاني: تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية

شغل ومازال موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء اكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساسا على عاتق المسيرين أما العاملين فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء وما هي أهم العوامل التي تؤثر عليه ، وفي هذا السياق سيتم تناول ما يلي ذكره في هذا المبحث:

- **المطلب الأول :** ماهية الأداء
- **المطلب الثاني:** أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه
- **المطلب الثالث:** دور التحول الرقمي في تحسين أداء أعمال المؤسسات

المطلب الأول: ماهية الأداء

يُستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في مجال الأعمال، ومع ذلك، يظل من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، نظراً لانتمائه إلى فئة المصطلحات متعددة المعاني ، يُقصد بذلك أنه يمكن للمصطلح أن يتفق مع عدة مفاهيم، ويحمل تفسيرات متنوعة، وهذا يظهر أن فكرة الأداء تبقى غامضة نسبياً نظراً لاستخدامها في مجالات متعددة وفي سياق الممارسة، يُعتبر مفهوم الأداء متعدد الأبعاد ويتميز بعدة خصائص، ولذلك سنحاول في هذا المطلب تحديد مفهوم الأداء وتعيين الخصائص التي يتميز بها.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

تحديد مفهوم دقيق للأداء يعتبر أحد المسائل الرئيسية التي ناقشت في الساحة العلمية سواء قديماً أو حديثاً. الهدف من ذلك هو وضع تعريف يمكن اعتباره كمرجع أساسي لأي عمل في مجال الإدارة، وقد قدم الباحثون عدة تعريفات لأداء المؤسسة (أو المنظمة)، وفيما يلي ذكر لبعض منها :

- يعتبر Miner Singleton Luchsinger أن الأداء هو : "ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم تحديده من قبل المنظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة"[1].
- ويعرفه D.Miller Philip Bromiley بأنه: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدامها للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2].

---

[1] محمد إبراهيم اشكاني، **تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات**، بدون ناشر، الكويت، 2005، ص 23.

[2] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد التقشيندي، **التسويق المبني على المعرفة : مدخل الأداء التسويقي المتميز**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 223.

- كما يعرف الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي"[1].

كما يعرفه بعض المفكرين:

- يعرف المانع الأداء بأنه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات، وذلك بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة" ، ويعرفه كذلك بأنه: " التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا، حيث أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها... "[2].
- أما الشهري فقد عرفه بأنه: "هو سلوك وظيفي لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به"[3].

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

أن أداء الفرد يتمثل في أداء الواجبات الملقاة على عاتقه والقيام بالعمل المطلوب منه، وعلى الرغم من عدم إشارة التعريفات إلى الأداء المؤسسي بشكل مباشر، فإنه يتألف أساسًا من أداء الأفراد العاملين في المؤسسة.

---

[1] عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، **مبادئ التسويق الحديث**، الطبعة3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002،ص 142.

[2] محمد علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، رسالة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 81.

[3] علي الشهري، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 67.

الأداء يشير إلى تفاعل بين الكفاءة والفعالية، ويعكس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باستخدام مواردها المختلفة.

الأداء في المؤسسة يشمل أبعادًا متعددة، حيث يتمتع كل نشاط بأداء خاص به، ومع ذلك، يظل الأداء التجاري الأكثر دلالة على فعالية المؤسسة، حيث يعكس نتائج النشاط الأساسي لها، والذي هو عادةً نشاط التشغيل أو الاستغلال.

وعلى ضوء ما سبق يمكن استخلاص تعريف للأداء على النحو التالي :

إن الأداء يعني استخدام الجهود لتحويل المدخلات في التنظيم إلى مخرجات محددة بأقل تكلفة ممكنة، ويعتمد على ثلاثة محددات رئيسية: الدافعية للفرد، ومناخ العمل، والقدرة على إنجاز العمل. يرتبط الأداء بعوامل داخلية تشمل: مناخ العمل وعلاقات الفرد بالزملاء والرؤساء، ومدى ملاءمة محيط العمل ومستوى ضغوط العمل.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

للأداء عدة خصائص أدت بالباحثين إلى الاختلاف في تحديد مفهومه وتحديد معاييره ومن هذه الخصائص ما يلي ذكره في الجدول الآتي :

جدول رقم 01 : خصائص الأداء

الرقم	الخاصية :	الشرح :
01	**الأداء مفهوم متناقض**	يتكون الأداء من مجموعة من الأبعاد، حيث يوجد بينها بعض التكامل وأخرى قد تكون متناقضة. على سبيل المثال، قد يتناقض تخفيض التكاليف مع تحسين الجودة، وكذلك رضا العمال قد يتعارض مع رضا الملاك. ومع ذلك، فإن هذه العناصر المتضادة تظل مكملة لبعضها البعض في تحقيق الأداء. فالأداء يتحقق من خلال التكامل بين

		التكاليف المنخفضة والجودة العالية، على سبيل المثال.
02	**الأداء ذو تغذية عكسية**	إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه ليس هدفًا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف، وهو القيام بالإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المرغوب.
03	**الأداء مفهوم شامل**	لا ينحصر الأداء في الجانب المالي فقط، بل يتعداه للجانب الاجتماعي أيضًا. يشمل ذلك رضا العاملين داخل المؤسسة، ورضا المجتمع بشكل عام على أداء المؤسسة. يتضمن أداء المؤسسة أيضًا تحمل المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع المحلي والدولي، بالإضافة إلى المساهمة في حماية البيئة وتعزيز التنمية المستدامة.
04	**الأداء مفهوم متطور**	تطور مكونات الأداء مع الزمن، حيث تتغير الأبعاد والمعايير المستخدمة لتقييمها بناءً على التطورات الداخلية والخارجية. قد لا تكون العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة في مرحلة معينة مناسبة لتقييم أدائها في مراحل لاحقة، وقد تتغير هذه العوامل مع مرور الزمن. في بعض الحالات، يصبح البقاء والاستمرارية هو المعيار الأساسي لتقييم الأداء بدلاً من التركيز على النمو والتوسع.
05	**الأداء مفهوم ذاتي**	كل مؤسسة تحتاج لتعريف مفهوم الأداء وفقًا لخصائصها الفريدة والبيئة المحيطة بها. الأداء الجيد يتفاوت بين المؤسسات ويعتمد على احتياجات وتوقعات كل فريق، سواء كان ذلك للمساهمين، العمال، المديرين، العملاء، أو الحكومة. يجب تحقيق توازن بين مختلف احتياجات الأطراف المعنية بدلاً من السعي لتحقيق أداء مثالي على كل الجبهات في نفس الوقت.

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على كل من :

- ياسع ياسيمنة، **دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة بوقرة بومرداس 2010-2011، ص 81.
- مراد كواشي، **آليات نجاح عملية تقييم الأداء، دراسة تحليلية لعينة من المدراء في مؤسسات الإسمنت العمومية في الجزائر**، المجلة الأكاديمية العراقية، ع33، م 09، العراق 2013، ص 172.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول: أنواع الأداء

تصنيف الأداء يشكل تحدياً في اختيار المعايير المناسبة التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد مختلف أنواعه. حيث يرتبط الأداء بالأهداف، فيمكن نقل المعايير المستخدمة في تصنيف الأهداف واستخدامها في تصنيف الأداء.

1. **حسب معيار الشمولية:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما[1]:

أ- **الأداء الكلي:** هذا النوع من الأداء يتجسد في الإنجازات التي تحققت بجهود مشتركة من جميع عناصر ووظائف المؤسسة، حيث لا يمكن نسب الإنجاز إلى عنصر معين دون مساهمة باقي العناصر. وفي هذا السياق، يمكن التحدث عن مدى تحقيق المؤسسة أهدافها الشاملة مثل البقاء، والربحية، والنمو، وغيرها.

ب- **الأداء الجزئي:** يتم تحقيق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ويتنوع حسب المعايير المعتمدة لتقييم عناصر المؤسسة. يمكن تقسيمه بحسب المعيار الوظيفي إلى عدة أنواع مثل: أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

2. **حسب معيار الأجل:** ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى[2]:

أ- **أداء طويل الأجل:** الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات، ويعبر عنه بالأداء الاستراتيجي.

---

[1] الداوي الشيخ، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث ،العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010، ص 218.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية** ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر نوفمبر 2001، ص 89.

ب- **أداء قصير الأجل:** الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة، ويعبر عنه بالأداء التشغيلي أو العملياتي.

3. **حسب معيار المصدر :** يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى[1]:

أ- **الأداء الداخلي:** ينتج هذا الأداء بفضل استغلال ما تملكه المؤسسة من موارد وقدرات مادية ومعنوية وبشرية.

ب- **الأداء البشري :** يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة، لكونه مصدرا للميزة التنافسية.

ت- **الأداء التقني:** ينتج عن حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية، سواء كانت تجهيزات ومعدات إنتاجية، أو اختراعات حققتها المؤسسة بفعل مجهودات البحث والتطوير.

ث- **الأداء المالي:** يتحدد بفعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، من خلال الحصول على الأموال من مصادر منخفضة التكاليف، واستثمارها في نشاطات عالية العوائد.

ج- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات والقدرة على استيعابها من خلال اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة الخارجية واستغلالها، وكذا تجنب التهديدات وتجاوزها.

4. **حسب معيار الطبيعة :** حسب هذا المعيار، يمكن تصنيف الأداء إلى[2]:

---

[1] عبد الصمد سمير ة، **أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية serub**، رسالة ماجستير ، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص 58.

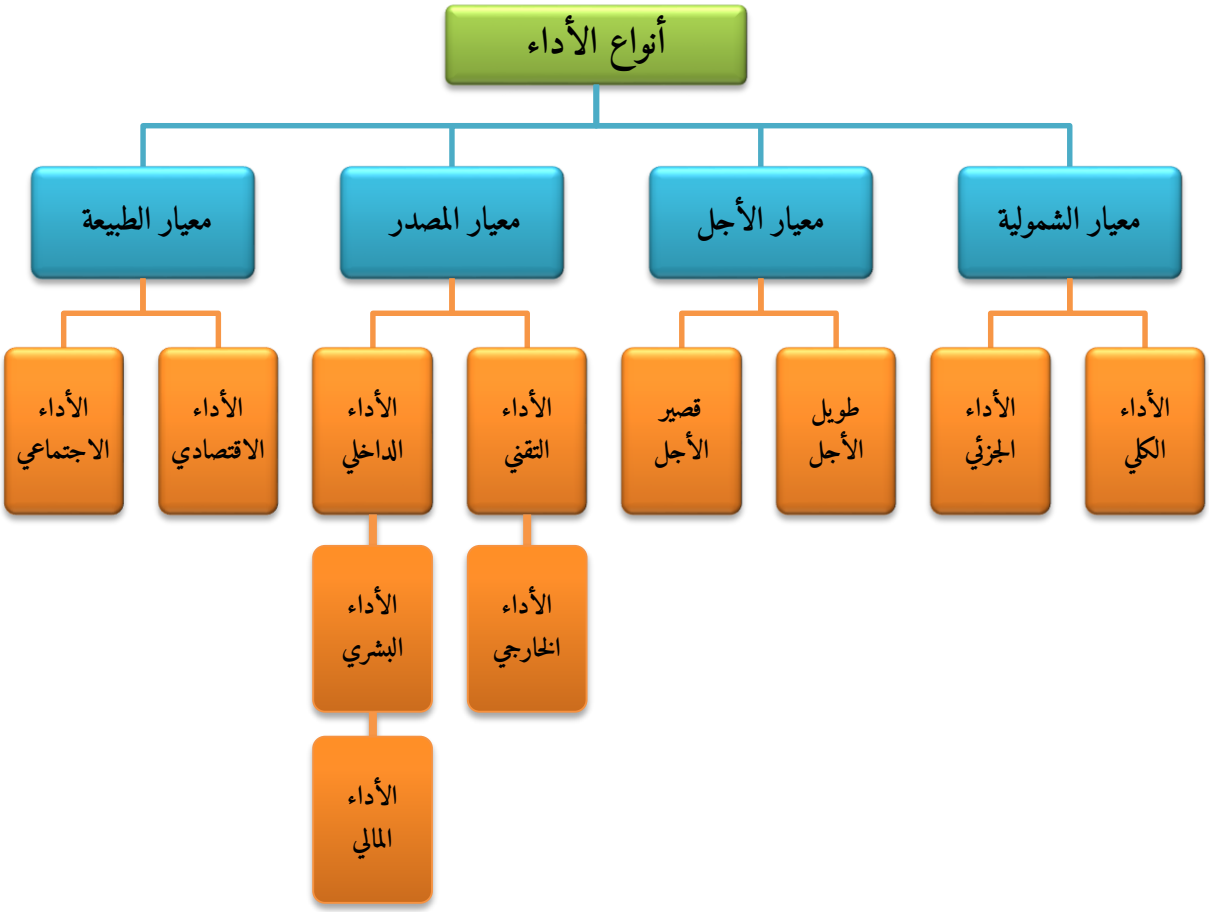
[2] عبد الصمد سميرة ، المرجع السابق، ص 59

أ- **الأداء الاجتماعي:** ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي ترتبط بتقديم خدمات للمجتمع، ويتم تحقيقه من خلال قدرة المؤسسة على إشباع الحاجات العامة لأفراد المجتمع.

ب- **الأداء الاقتصادي:** ويتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تسهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتوجيهها بطريقة تكفل إشباع حاجات المجتمع.

والشكل الموالي يختصر المعايير التي تم بناء عليها تقسيم الأداء إلى أنواع عديدة :

شكل رقم 04 : معايير تحديد أنواع الأداء



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق ذكره سابقا في أنواع الأداء

الفرع الثاني: علاقة الأداء بالفعالية والكفاءة

مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة. الفعالية تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وبأقل قدر ممكن من الموارد. أما الكفاءة، فتشير إلى القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بشكل متميز وبجودة عالية.

لذا، المؤسسة التي تتميز بالأداء العالي هي التي تجمع بين الفعالية والكفاءة في تسيير أعمالها.

1. **تعريف الكفاءة:** هي القدرة على تحقيق اقصى المخرجات من مدخلات محددة، كما تعني القدرة على خفض أو ارتفاع في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب[1].
2. **تعريف الفاعلية :** تعرف الفعالية ببساطة على أنها القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك[2].

كما تعرف الفعالية بأنها درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة، وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون داع أو مبرر[3].

أما بالنسبة للمعايير المتعلقة بالفاعلية، فنختص بالكشف عن مدى نجاح الوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق بيان العلاقة بين المخطط من الأهداف والفعلي من النتائج، وفيما إذا نجحت الوحدة في تعبئة مواردها بالكفاءة المطلوبة في تحقيق الأهداف التي وضعتها في خطتها الإنتاجية.

---

[1] نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد التقشيندي، مرجع سابق ، ص244.

[2] عبد الرزاق بن حبيب ، **تسيير المؤسسة**،دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 26.

[3] عبد الكرخي ، **أداء الموارد البشرية**، طبعة1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2017، ص 98.

3. العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

الأداء، وفق رؤية الباحثين، يعبر عن النتائج التي تترتب على الأنشطة المؤسسية، ولا يمكن فصله عن الكفاءة في استخدام الموارد أو الفعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة. يعتبر تقييم الأداء استنادًا إلى معايير الكفاءة والفاعلية، حيث تهدف معايير الكفاءة إلى قياس كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف، في حين تهدف معايير الفاعلية إلى تقييم نجاح الأداء في تحقيق الأهداف المرغوبة ، ويدخل تقييم كل من الكفاءة والفعالية في خطوات تقييم الأداء وهذا من خلال[1]:

أ- **فعالية الأداء:** ويقصد به مدى تناسب النتائج مع الأهداف، وذلك من خلال مقارنة: النتائج المحققة مع الأهداف المبرمجة.

ب- **كفاءة الأداء:** يمكن تقييم كفاءة الأداء من خلال مقارنة تكاليف الأنشطة مع نتائج هذه الأنشطة، سواء من حيث الكمية أو النوعية.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات وأغلبية الدراسات تصنفها إلى عوامل داخلية وخارجية أو عوامل متحكم فيها وعوام غير خاضعة للتحكم، نذكر منها[2]:

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

---

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، **كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص 148.

[2] عبد المالك مزهودة، المرجع السابق، ص 16.

- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات والآلات.
- الموقع الجغرافي.

2. **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:
   - التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
   - مستوى تأهيل الافراد.
   - التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
   - نظامي المكافآت والحوافز.
   - الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
3. **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:** هي التغيرات والقيود والمواقف الخارجية التي يصعب على المؤسسة السيطرة عليها أو التحكم فيها، مثل[1]:

أ- **العوامل السياسية** و تتمثل في:

- جو سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.
- مدى ملائمة السياسات مع اعمال المؤسسة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

ب- **العوامل الاقتصادية** والمتمثلة في:

- المواد الاقتصادية للمؤسسة.

[1] بوعرار احمد شمس الدين ، **مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس، المدية 2006-2007، ص 47.

- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة.
- النظام الاقتصادي للدولة وآثاره على المؤسسة.

ت- **العوامل التكنولوجية** نلخصها في:

- مدى المواكبة للتقدم التقني
- أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.

ث- **العوامل القانونية** ونذكر منها:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع.
- وضوح التشريعات والقوانين.
- الحقوق المدنية للمواطنين.
- المحاكم واستقلالية القضاء.

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين أداء أعمال المؤسسة

تعتبر خطوة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها عنصرا أساسيا لضمان نجاح وتطور عمل المؤسسة في عصرنا الحالي، وأصبح التحول الرقمي من أهم وأبرز عوامل تحسين أداء أعمال المؤسسة وزيادة الكفاءة لدى العاملين بها، ومن هذا المنطلق يمكن الوقوف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال ما يلي[1]:

الفرع الأول: علاقة الشبكات وأجهزة الحاسوب ولواحقها بتحسين أداء أعمال المؤسسة

1. علاقة أجهزة الحاسوب ولواحقها بتحسين أداء أعمال المؤسسة

[1] شوقي شادلي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2007، ص 15.

نظرًا لتطور التقنية وزيادة استخدام الحواسيب في المؤسسات، يفضل أن تسعى المؤسسة إلى تحديث أجهزتها باستمرار للاستفادة من أحدث التقنيات. عتاد الحاسوب يتألف من مكونات ملموسة مثل وحدات الإدخال والإخراج والنظام والمعالج المركزي وذاكرة الوصول العشوائي ووحدة التخزين ويلعب عتاد الحاسوب دورًا مهمًا في تعزيز أداء المؤسسة من خلال تسهيل العمليات وتحسين التواصل وتبادل المعلومات وذلك من خلال [1]:

- تسهيل الأداء في المهام التي تستغرق وقتا طويلا.
- الدقة في الأداء وضمان الجودة.
- المساهمة في تطوير وتقديم النظريات العلمية.
- اجراء عمليات التقويم المختلفة اللازمة لمتابعة العمل الإداري وتحسينه وذلك باستخدام التقنيات المتاحة باستخدام الحاسب الالي.
- تطوير أساليب العمل ورفع مستويات الأداء وتبسيط الإجراءات وطرق معالجة العمليات الإدارية.
- يقلل الجهد والتكلفة المادية للعمل وإنجاز المهام في أسرع وقت ممكن، وذلك من شأنه أن يسهم في تحسين أداء أعمال المؤسسة إلى حد كبير.

2. علاقة الشبكات بتحسين أداء أعمال المؤسسة

الشبكات تُعد تنظيمًا منسقًا لوحدات مستقلة منفصلة متداخلة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر، وتشمل مجموعة من الأجهزة وتقنيات الاتصال المناسبة مثل الهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني. شبكة الحاسوب هي أحد أمثلة الشبكات،

[1] شوقي شادلي، المرجع السابق، ص 17

حيث تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض لتوزيع وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وللشبكات دور في تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال النقاط التالية[1]:

- إزالة الهياكل الهرمية وتحسين الاتصالات يسمح للموظفين بالتفاعل وتبادل المعلومات بسرعة، مما يعزز التعاون الأفقي ويزيد من خبراتهم.
- توفير كميات كبيرة من المعلومات يومياً يمكن توجيه الجهود وتوجيه الأنشطة لتحقيق الأهداف.
- تحسين الأداء واتخاذ القرارات بسهولة من خلال توفير المعلومات والبيانات للجميع وبسرعة عبر الشبكة الداخلية.
- زيادة ساعات العمل وتقديم الخدمات بشكل مستمر يزيد من رضا المستفيدين ويخدم المؤسسة بشكل أفضل.
- تبسيط الإجراءات الإدارية من خلال تقليل المستويات الإدارية وتفادي الازدواجية في تقديم الخدمات.
- تشجيع الإبداع والابتكار من خلال إنشاء بيئة عمل مرنة وفتحية.
- تطبيق إجراءات موحدة لتقديم الخدمات يزيد من الشفافية ويعزز الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني: البرمجيات، قواعد البيانات والكوادر البشرية وأثرها على تحسين أداء أعمال المؤسسة

الفرع الثاني: البرمجيات وقواعد البيانات وأثرها على تحسين أداء أعمال المؤسسة

يعتبر عنصر البرمجيات بمثابة الروح في الجسد، الذي يجعل من العتاد التكنولوجي عديم النفع بدونه، كونها تسيطر على البيانات وتتحكم فيها للقيام بالعمليات الحسابية والمنطقية، للحصول على النتائج وحل المشاكل حسب الحاجة، ومع ظهور النظم الذكية القادرة على برهنة النظريات

[1] حمزة جهرة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018 ، ص48 .

واتخاذ القرارات ذات القدرة الذاتية على التكيف مع معطيات البيئة المحيطة بها، ويوجد ثلاثة أنواع رئيسية من البرامج[1]:

- برامج النظام .
- برامج التطبيقات .
- برمجيات التأليف.

وللبرمجيات وقواعد البيانات تأثير على تحسين أداء أعمال المؤسسة من خلال النقاط التالية [2]:

- يقوم الأسلوب المستمر للتحسين في الأداء بتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات الشديدة للمنافسة، ولضمان التنمية المستدامة، يتطلب تطوير برامج التدريب بشكل موضوعي ومناسب.
- تبسيط الأدوار والمهام من خلال البرامج والأنظمة يعزز رضا الموظفين ويعزز سرعة الإنجاز والإنتاجية، مما يعزز فعالية العمل.
- توفير برامج إدارية متقدمة يرفع من كفاءة الموظفين ويسهم في تطوير أداء المؤسسة من خلال تيسير الوصول إلى المعلومات اللازمة للإدارة العليا.
- توفير أنظمة حماية متقدمة يضمن عدم وصول المعلومات إلى أيدي غير مخولة، مما يحافظ على سرية المعلومات ويقي من مخاطر الانتهاكات الأمنية.
- قواعد البيانات تقلل من تكاليف حفظ واسترجاع المعلومات وتحد من حجم الأرشيف، مما يعزز العمل بشكل مهني ومؤسسي.
- تولي الموظفين إعداد التقارير باستخدام قواعد البيانات يسهل دراسة نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة ويعزز التطوير المستمر.

---

[1] ندى إسماعيل الجبوري، **أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، العراق 2009 ، ص 143.

[2] حمزة جهرة، المرجع السابق، ص 50.

المبحث الثالث : واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

مشروع الرقمنة في العملية التعليمية بالجامعة الجزائرية يتطلب إرادة فعلية من صناع القرار لتحقيقه على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية شاملة للاستفادة الأمثل من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بما يتيح للجامعة الجزائرية مواكبة التطورات العالمية في هذا المجال[1]، وعلى ضوء ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- **المطلب الأول**: ماهية التحول الرقمي في الجامعة
- **المطلب الثاني** : إستراتيجيات التحول الرقمي في الجامعة
- **المطلب الثالث** : بعض النماذج الدولية في التعليم الالكتروني

[1] خلالفة هاجر، عريوات انتصار، **مكانة التعليم الرقمي في تحديث أنظمة التعليم المباشر ظل جائحة كوفيد19:دراسة حالة الجامعة الجزائرية** ، مجلة السياسة العالمية ، المجلد7 ، العدد1 خاص، جامعة بومرداس ، فيفري2023 ، ص235.

المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي في الجامعة

شكل التحول الرقمي محور اهتمام الباحثين في قضايا التعليم العالي، وتزايدت أهميته مع انتشار جائحة كورونا التي فرضت التحول إلى التعلم عن بعد. استخدمت بعض المؤسسات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتقديم دعم فردي للطلبة، كما تم توظيف الروبوتات والأتمتة لتحسين الإدارة والتواصل. إضافة إلى ذلك، تم استخدام الواقع الافتراضي والمعزز وإنترنت الأشياء لتوفير تجارب تعليمية متنوعة.

الفرع الأول : مفهوم التحول الرقمي الجامعي

تناول العديد من الباحثين التحول الرقمي ضمن تعاريفهم ونذكر منها مايلي :

- يشير التحول الرقمي إلى عملية تغيير أساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية. يتضمن هذا التغيير تعديلات في الهيكل التنظيمي، العمليات، الثقافة المؤسسية، والعلاقة مع العملاء والشركاء، وغيرها. ينظر البعض إلى التحول الرقمي على أنه استخدام جميع التقنيات الرقمية المتاحة بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمات أسرع وأفضل للعملاء[1].
- عرفت الباحثة "إسراء رجب" التحول الرقمي الجامعي على أنه انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يشمل ذلك توظيف التكنولوجيا لتوفير التعليم الرقمي، نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي، تصميم برامج تعليمية رقمية، وتدريب العاملين في الجامعة

[1] د. أحمد قاسم الجمال وآخرون ، **التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية – الواقع- التحديات – المقاربات المستقبلية** ، دراسة مشتركة ، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية ، سبتمبر 2023 ، ص13

وأعضاء هيئة التدريس والطلبة على كيفية التعامل مع الوسائط والتقنيات التكنولوجية الحديثة.[1]

- أيضًا، أشار "عبد الرحمن محمد" و"أحمد الغبيري" إلى أن مفهوم التحول الرقمي يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو أمر يؤثر على مدى تقبلها أو مقاومتها. كما يركز على تغيير فلسفة المنظمة والهياكل القائمة التي قد لا تواكب طبيعة تكنولوجيا المعلومات[2].

مما سبق يمكن تحديد مفهوم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بأنه يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والرقمية لتغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية. يهدف هذا التحول إلى تحسين وتطوير العمليات التعليمية والإدارية، وتحويلها إلى بيئات تعليمية وإدارية متطورة ومتكاملة تسهل عملية التعلم والبحث العلمي، وتحسن جودة التعليم والخدمات الجامعية والمجتمعية.

الفرع الثاني : أهداف ومجالات التحول الرقمي في الجامعة

أصبح التحول الرقمي في التعليم الجامعي أمرًا ضروريًا في العقد الأخير، وبدأت المؤسسات التعليمية تتبنى هذا النهج بشكل متسارع من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار تجسيد التحول الرقمي في العديد من المجالات .

أولا : أهداف الرقمنة الجامعية

اهتمت معظم المؤسسات في الفترة الأخيرة بالرقمنة، وتم إقرار العديد من النصوص التشريعية لضرورة اعتمادها جراء أهميتها ويمكن ذكر أهمية الرقمنة في ما يلي :

---

[1] إسراء محمد أحمد محمد رجب، **التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته**، مجلة العلوم التربوية ، المجلد50، العدد 50 ، جامعة قنا المصرية ، جانفي 2022 ، ص61.

[2] عبد الرحمان محمد ، احمد الغبيري ، **واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية- دراسة تحليلية**، مجلة العلوم الادارية والمالية ، المجلد 4، العدد3، جامعة الوادي ، الجزائر 2022 ، ص15.

- إزالة الفجوة بين الإدارة والعاملين.
- إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يضمن صناعة القرار بشكل استشاري.
- اعتماد المؤسسات على الخدمات الإلكترونية يتيح فرصة استخدام أساليب عمل جديدة والإبعاد عن التعقيد في إنجاز العمل الإداري[1] .
- تساهم في تبسيط الحياة الإدارية وتمكن المواطن من الاتصال الدائم بالمرافق العمومية، وهي تشكل أحسن الأدوات لتعزيز مبادئ الإدارة، وتطبيق مناهجها.
- التقليل من الوثائق ومتطلبات الحصول على الخدمة العمومية، حيث أن كثرة الوثائق الإدارية تعيق العملية التطويرية للإجراءات الحصول على الخدمة العمومية عن بعد وفي أسرع وقت ممكن وبأقل تكاليف[2] .
- تساهم الرقمنة في الرفع من جودة الخدمات العمومية والتقليل من مظاهر البيروقراطية. سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العمومية وخدمة مصالح المواطنين بطريقة الكترونية تمتاز بالمرونة والوضوح وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية
- إن استخدام الرقمنة أضحى عنصرا أساسيا في منظومة التحديث الإداري، خاصة ما تعلق بالجماعات المحلية، ذلك لأن الإدارة العمومية بكل مكوناتها وهيكلها التنظيمي أصبحت مطالبة بمواكبة التحول الرقمي الذي يتناسب مع الإمكانيات وأساليب العمل في الوقت الحالي، وقد ظهر ذلك من خلال المشاريع الطموحة في مجال بناء و عصرنة الإدارة والإجراءات التي من خلالها يتم جعل الجماعات المحلية أكثر تفتحا وتستوفي

---

[1] العربي بوعمامة، رقاد حليمة، **الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية- رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية**، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ،العدد09 ، ديسمبر2014 ، ص49 .

[2] مختار حماد، **تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، التخصص التنظيم السياسي والإداري ،قسم العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007 ، ص 60

على الآليات اللازمة من أجل الاستجابة لحاجيات المجتمع، وتقدم أفضل خدمة عمومية ذات جودة عالية وقريبة من المواطن وبأقل تكلفة.

- استنادا لما يعرفه خبراء الإدارة عن الخدمة العمومية بأنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها بالنسبة لغالبية المواطنين والالتزام في توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة بهدف رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات للمواطنين، وهذا ما تطلب أولوية إعادة دمج الرقمنة في التعاملات الإدارية.
- التغيير المستمر : وهو مبدأ أساسي في الرقمنة الإدارية، وهو السعي الدائم لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء لكسب رضا المواطنين، بالإضافة إلى تقليص الإجراءات الإدارية فمع توفر الوثائق الإدارية بشكل رقمي أدى ذلك إلى تقلص الأعمال الورقية والانتقال للرقمنة [1].

ثانيا : مجالات استخدام الرقمنة في المؤسسة الجامعية

لقد عرفت مؤخرا عدة مجالات إدارية و بيداغوجية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي إدخال الرقمنة عليها نذكر منها ما يلي :

1. **رقمنة التسجيلات الجامعية:** حيث خصصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مواقع موحدة لجميع الطلبة الناجحين الجدد في البكالوريا، لتمكينهم آنيا من خدمات التسجيل الأولي وتوجيههم إلى المؤسسات الجامعية بصفة تفاعلية وضمان الإطلاع على نتائج التوجيه وكذا استقبال الطعون ودراستها لتنتهي في الأخير عملية التسجيل النهائي بتأكيدها .

[1] مختار حماد ، المرجع السابق ، ص61.

وبناء على تعليمات الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تم تخصيص الأرضية الوطنية الرقمية Progres أيضا للتسجيل الطلبة المتحصلين على شهادة الليسانس والراغبين في التسجيل في تكوين الماستر .

و من بين المجالات التي شملتها عملية الرقمنة التي مست قطاع التعليم العالي والبحث العلمي نجد أيضا الترشح لمسابقة الدكتوراه، حيث شملت أيضا الأرضية الرقمية استقبال طلبات الترشح لمسابقة الدكتوراه والذي يضمن العديد من الإيجابيات للطلبة المترشحين للمسابقة، أهمها تبسيط إجراءات إيداع ملفات الترشح، وكذا المساواة بين المترشحين في معالجة ملفات الترشح[1].

2. **رقمنة المكتبات الجامعية :** بالاعتماد على استخدام التكنولوجيا الرقمية تم تأهيل المكتبات الجامعية من خلال التحويل الرقمي لمجموعاتها لتحقيق الاستخدام الأمثل لمخزونها الوثائقي سواء من داخل المكتبة المعنية أو عن بعد، وتسهيل النفاذ إلى الموارد الوثائقية الخارجية لاسيما الوطنية منها ، وبعث شبكة تسمح بالاتصال بالمكتبات عن بعد وتيسير ترابطها وتفاعلها وتتيح تبادل الخدمات بينهم مع ربطها بالشبكة الوطنية الجامعية، ومحاولة بعث مكتبة جامعية افتراضية.[2]

3. **رقمنة النظام الوطني للتوثيق :** ساعد هذا النظام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بمساعدة مركز البحث العلمي والتقني Cerist التابع لها إلى تجسيد نظام وطني للتوثيق الرقمي Sndl ، والذي يتيح للباحثين على مستوى الجامعات الجزائرية الإطلاع على قاعدة معلومات رقمية معتبرة من خلال ما تحويه من كتب، أطروحات ومجلات

---

[1] حلاسي أميمة رشا ، مبارك بوشعالة ابتسام ، **دور الرقنة في عصرنة قطاع التعليم العالي- منصة بروغرس نموذجا** - ،مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، 2022-2023 ، ص47.

[2] بريزة بوزعيب، **الرقنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية**، العدد 02 ، مجلد 5 ،الجزائر، 2022 ،ص ص 77-78 .

علمية معالجة رقميا، كما تم إنشاء بوابات إلكترونيا كبوابة المكتبات الجامعية Bibliouniv والبوابة الوطنية للإشعارات عن الأطروحات، البوابة الجزائرية للدوريات العلمية Asjp ،و وهي بوابة أنشئت لغرض حماية الباحثين وحماية إنتاجاتهم الفكرية من مواقع النشر الوهمية[1] .

4. **رقمنة التسيير البيداغوجي وتسيير الخدمات الجامعية :** حيث أصبحت متابعة مسارات الطلبة الدراسية وإدارة الامتحانات واصدار الشهادات على اختلافها تتم عن طريق الرقمنة وذلك على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، كما تم بالمقابل أيضا رقمنة تسيير الخدمات الجامعية المتضمنة الإيواء، الإطعام والنقل وقد تم تخصيص موقع إلكتروني لتسجيل الطلبة الجدد الراغبين في الاستفادة من هذه الخدمات [2].

5. **رقمنة الإنتاج البيداغوجي:** حيث تم العمل على الاستثمار في مجال تجديد المحتوى البيداغوجي وأساليب التدريس ومناهجه، وتعمل الجهود المبذولة في الآونة الأخيرة في هذا السياق لإنتاج المحتويات البيداغوجية الرقمية والمضامين التفاعلية، وذلك لدعم التكوين الحضوري بالجامعات والمدارس الوطنية والمعاهد العليا، من خلال وضع دروس على الخط لفائدة الطلبة النظاميين الذين يتمتعون بتسجيل آلي بموقع الجامعة يتيح الدخول واستغلال الموارد البيداغوجية الرقمية الموضوعة على الخط[3].

6. **رقمنة إدارة مؤسسة التعليم العالي:** في إطار الدعم التقني لعملية رقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي وتعزيز استخدام الوسائل الرقمية في التسيير، صدر عن وزارة

---

[1] بريزة بوزعيب ، **مرجع سابق** ، ص 79 .

[2] عواطف بوطرفة، عقابي آمال ، **بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**، مجلة أبحاث العدد 1 ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر، 2021 ,ص 434 .

[3] حلاسي أميمة رشا ، مبارك بوشعالة ابتسام، **مرجع سابق** ، ص48 .

التعليم العالي والبحث العلمي قرار وزاري رقم 2018/50 ، يقضي بإنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي خولت لها عدة صلاحيات ، وكذا اقتراح كل التدابير التي تسمح بتقييم مدى تقدم العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل تعميم الإدارة الإلكترونية، وأيضا تشجيع كل عملية تهدف إلى عصرنة الحوكمة[1] .

المطلب الثاني : استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعة

انتهجت المؤسسات الجامعية في ظل مشروع الوصاية للتحول الرقمي العديد من الاستراتيجيات بغية الوصول إلى تحقيق نتائج هذا التوجه الجديد

الفرع الأول : سياسة التقليل من الملفات الورقية وإجراءاتها

شهدت العديد من المجالات الإدارية والتربوية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تقدمًا هامًا، وذلك بفضل اعتماد التكنولوجيا الرقمية لتبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل حجم الملفات في هذه الميادين. نذكر منها:

1. التسجيلات الجامعية

تم حديثًا تخصيص مواقع إلكترونية موحدة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر لجميع الطلبة الجدد الناجحين في امتحان البكالوريا. يتيح هذا النظام للطلبة إجراء عمليات التسجيل الأولى وتوجيههم إلى المؤسسات الجامعية بشكل تفاعلي. كما يُمكنهم متابعة نتائج التوجيه وتقديم الاعتراضات، ويتضمن أيضًا إتمام عمليات التسجيل النهائي بناءً على تأكيداتهم وفي إطار توجيه الجهود نحو تحسين العمليات الإدارية، قامت الوزارة بتوجيه استخدام الأرضية الوطنية الرقمية "Progres" لتسجيل الطلبة الذين حصلوا على شهادة الليسانس ويرغبون في التسجيل في الماستر.

[1] عواطف بوطرفة، عقابي آمال. مرجع سابق ، ص434-435 .

وقد شملت عملية التحول الرقمي أيضًا مجال الترشح لمسابقات الدكتوراه، حيث قامت الوزارة بتوفير الأرضية الرقمية "Progress" لاستقبال طلبات الترشح ، هذا التحول يُسهم في تبسيط إجراءات تقديم ملفات الترشح، ويعمل على تحقيق المساواة بين المترشحين في معالجة طلباتهم[1].

2. **المكتبات الجامعية:** من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية، تم تطوير قدرات المكتبات الجامعية بشكل كبير من خلال التحويل الرقمي لمجموعاتها. هدف هذا التحول هو تحقيق أقصى استفادة من مخزون الوثائق الذي تحتفظ به المكتبة، سواء كان ذلك من خلال الوصول إليه داخل المكتبة نفسها أو عن بُعد أين يتيح هذا النهج أيضًا سهولة الوصول إلى الموارد الوثائقية الوطنية وتعزيز الاتصال بين المكتبات من خلال شبكة متكاملة، مما يُمكن من تبادل الخدمات بينها. يتم ربط هذه المكتبات بشبكة وطنية جامعية، مما يسهم في تعزيز التفاعل والترابط بينها ،وفي سياق هذا التطوير، يتم توفير وسائل الاتصال عن بُعد مع إمكانية إنشاء مكتبة جامعية افتراضية، محاكية للبيئة الجامعية، تسهل التفاعل وتبادل المعرفة بين الطلاب والباحثين [2].

3. **النظام الوطني للتوثيق** : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالتعاون مع مركز البحث العلمي والتقني Cerist، قادت جهوداً فعّالة لتنفيذ نظام وطني للتوثيق الرقمي تحت اسم Sndi. هذا النظام يمكّن الباحثين في الجامعات الجزائرية من الوصول إلى قاعدة معلومات رقمية ذات أهمية، حيث يتم معالجة رقمياً الكتب والأطروحات والمجلات العلمية ، وتم أيضاً إنشاء بوابات إلكترونية رئيسية، مثل بوابة المكتبات الجامعية Bibliouniv والبوابة الوطنية للإشعارات حول الأطروحات، وهي البوابة الجزائرية

1بريزة بوزعيبب، **الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر** ، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، ع2 م2 ، الجزائر ، 2022، ص 77

2بريزة بوزعيبب ، نفس المرجع ، ص 78 .

للدوريات العلمية Asip. تم إطلاق هذه البوابات في إطار نظام وطني للمعلومات العلمية والتقنية، بهدف حماية الباحثين ومنتجاتهم الفكرية من التلاعب الناشئ عن بعض الناشرين ومنع النشر الوهمي[1].

4. **التسيير البيداغوجي وتسيير الخدمات الجامعية :** أصبحت متابعة مسارات الطلبة وإدارة الامتحانات، إضافةً إلى إصدار الشهادات ومتابعة الملحقات، تتم بشكل رقمي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. يتم تنظيم هذه العمليات من خلال نظام إدارة يعتمد على التكنولوجيا ، بالإضافة إلى ذلك تمت إدارة الخدمات الجامعية المتنوعة، مثل الإيواء، والإطعام، والنقل، بطريقة رقمية لتحسين كفاءة التسيير إذ تم إطلاق موقع إلكتروني خاص لتسجيل الطلبة الجدد الراغبين في الاستفادة من هذه الخدمات، مما يسهل عليهم الوصول والتسجيل بسهولة وفاعلية [2].

5. **إدارة مؤسسات التعليم العالي:** ضمن سعيها لتعزيز استخدام التقنية الرقمية في إدارة التعليم العالي والبحث العلمي، أصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرارًا يقضي بإنشاء لجنة خاصة مكلفة بالدعم التقني لعملية رقمنة هذا القطاع أين تم تفويض هذه اللجنة بعدة صلاحيات، من بينها دعم التطوير التنظيمي للعمليات المستمرة، والتي تمثل إحدى المبادرات التقنية المتخذة لتطوير وتسهيل الوصول إلى الإدارة الإلكترونية وتتضمن صلاحيات اللجنة دعم مرافقة هذه المساعي التنظيمية واقتراح التدابير اللازمة لتقسيم العمليات الوظيفية وتحديد مدى تقدمها، بهدف تحقيق التحول نحو

---

[1] بريزة بوزعبيب، مرجع سابق ، ص 79.

[2] عواطف بوطرفة، عقابي آمال ، **بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر**، مجلة أبحاث، ع1 ، م6، الجزائر، 2021, ص 434

إدارة إلكترونية متقدمة. كما تعكف اللجنة على تشجيع كل مبادرة تهدف إلى تحديث الأساليب الحكومية وتعزيز الحوكمة من خلال الابتكار واعتماد التكنولوجيا الحديثة. [1]

الفرع الثاني : إستراتيجية تبني التكنولوجيا الرقمية في الجامعة الجزائرية

لقد أدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة إلى تغيير كبير في سرعة إنتاج واستخدام وتوزيع المعرفة ولهذا فإن تبنى تكنولوجيا التعليم في الميدان الجامعي ليس بالأمر اليسير، ذلك لأن إدخال التكنولوجيا عملية تدريجية تتطلب دوام الصبر والمثابرة وشمل عملية التعلم والتعليم بكاملها من قوى بشرية.. وغيرها، كما أن موضوع إدخالها لا يتأتى بقرار سياسي أو كتاب رسمي وإنما يحتاج إلى إقتناع كامل من جانب كافة التربويين، وعلى مختلف مواقعهم بأهميتها وبضرورة النظر إليها على أنها الأداة الحقيقة لتطوير التعليم العالي [2].

وعليه فمن أجل تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعة الجزائرية اعتمدت الوزارة العديد من الاستراتيجيات نذكر منها:

1. نشر وتعميم تقنيات التعليم الالكتروني في المؤسسات التعليمية في مختلف المراحل المدرسية والجامعية ومحاولة تقليص الفجوة الرقمية، حيث تفتقر غالبية المؤسسات التعليمية والجامعية للبنية التحتية اللازمة (جاهزية الكترونية) لتقديم خدمات التعليم التقني الالكتروني مما يقف حائلا أمام نشرها والافادة منها.

2. تأسيس البوابات الالكترونية وتفعيل الفصول الافتراضية حيث تلعب البوابات الالكترونية والقاعات التقنية الذكية دورا بارزا في ربط المتعلم بالنتاجات العلمية ومصادر

1عواطف بوطرفة، عقابي آمال ، مرجع سابق ، ص435.

2 عامر وسيلة، قسيمة منوبية، واقع تكنولوجيا التعليم في الجامعة و أهميتها في التدريس بالنسبة للمعلم و المتعلم، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، المنعقد في الفترة ما بين 05-06-مارس 2014، ورقلة، الجزائر، ص 218 .

المعرفة المتنوعة وتصبح عملية التعلم ذات أثر بالغ في تأصيل المفهوم البحثي للعملية التعليمية.

3. تفعيل دور القطاع الخاص من خلال مفهوم الشراكة المجتمعية من أجل التنمية وبناء المعرفة فقد كان القطاع الخاص قصب السبق في حسن استثمار ثوره المعلومات، ومازال رائدا في تقنية المعلومات والاتصالات فمنذ ابتكار الحاسب الشخصي وحتى ظهور الأنترنت كان للقطاع الخاص دور الريادة في طرح واستخدام التقنية، وللإفادة من قدراته لابد من تفعيل دوره من خلال مفهوم "الشراكة المجتمعية من أجل التنمية [1].

4. إن تطوير مخرجات البحث العلمي في الجزائر، يتطلب وجود بيئة تمكينية سياسية، اجتماعية اقتصادية بالإضافة إلى البنية التحتية المتعلقة بالتكنولوجيا، فالإطار القانوني الذي يحدد مجال هذا النشاط وموارده وسيروراته، لابد أن يتماشى والتوجهات العالمية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،خاصة على مستوى المورد البشري، فهو دعامة هذا النشاط، لذا فإن الاهتمام بمتطلباته المختلفة يعد الخطوة الرئيسية لأي تطوير أو تقدم نحو الأفضل[2].

5. تفعيل تجارب التعليم الالكتروني في البيئة الجامعية من خلال معرفة مفهوم التعليم الالكتروني لدى القائمين على الجامعة محل التجربة ثم تحليل هذا المفهوم بمقارنة مدى توافقه مع المفاهيم الصحيحة للتعلم الالكتروني، وهل هذا المفهوم يأخذ بعين الاعتبار فلسفة التعلم الالكتروني و الاستراتيجيات التعليمية المبنية عليه، أم أنه مجرد مفهوم مقتصر

1الغامدي، احمد عبد الله قران، **دور التخطيط التربوي في بناء مجتمع المعرفة في ضوء التحولات التقنية**، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الأول لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، المنعقد مابين7-10 ماي 2012،الحمامات تونس ، ص388 .

[2]عظيمي، مسعودة، 2019، **واقع الانتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة سطيف، الجزائر 2019 ، ص171

على أجهزة و نظم الاتصالات فقط. وهل هذه التجربة قائمة على رؤية واضحة وخطة مدروسة أسهم في وضعها خبراء ومستشارون أو أنها قائمة على اجتهادات و تجارب ذاتية محل الصواب و الخطأ، ودراسة البنية التحتية لمعرفة مدى قدرتها على الإسهام في تحقيق الأهداف و تطبيق الخطة، و تحديد قابليتها للتطوير والتوسع حسب ما تقتضيه مراحل الخطة و متطلبات التطوير في التعليم الالكتروني[1].

6. يعد التحول المعرفي إلى نظام التعاملات الالكترونية والرقمية في إدارة والمشاريع البحثية من أحد أهم محددات الارتقاء بجودة النشر العلمي بهدف زيادة كفاءة المخرجات العلمية والتطبيقية لهذه المشاريع بغية تحقيق التنافسية والرقي بمستوى المشاريع البحثية كأحد مرتكزات التقويم الأكاديمي[2].

7. العمل على توفير قواعد المعلومات البحثية كخدمات مكتبية جامعية إضافية، وقاعدة عريضة للمعلومات في القسم الأكاديمي حتى يستفيد منها المدرسون وطلبة الدراسات العليا على حد سواء[3] .

8. إنشاء مرصد وطني لمجتمع المعلومات في قطاع التعليم من شأنه أن يسمح بقياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا القطاع، مع تحديد المؤشرات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات في قطاع التربية، لأن النفاذ إليها يعتبر من أهم مستلزمات بناء مجتمع متكامل وإدراك المسافة التي تفصل الجزائر عن تحقيق هدف تقديمها لكل متعلم في

---

[1] ضيف الله نسيمة ، بوطبة نور الهدى ، **تطوير وتفعيل مراكز التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية –دراسة حالة لمركز التعليم عن بعد والتعليم المتلفز بجامعة باتنة -** ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد11 ،ديسمبر2016 ، جامعة تبسة ، ص358

[2] معاذ عليوي، وليد جلعود، **النشر العلمي في الوطن العربي: الواقع- التحديات-والاستراتيجيات** ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، المجلد11 ، العدد2، جامعة بسكرة الجزائر ، جوان 2022، ص71

[3] هدى عباس قنبر، ميسون عدنان أحمد، **قواعد البيانات للرسائل الجامعية والأطاريح في المكتبات المركزية بالجامعات العراقية ، - دراسة وصفية-** ، مجلة تكريت للعلوم الانسانية ، عدد 15 اوت2021، جامعة العراق ، ص518.

مجال النفاذ إلى تكنولوجيا التعليم، ومعرفة إمكانية النفاذ وأين يتم استخدام هذه التكنولوجيا في العملية التعليمية، وكيف يتم استخدامها وتطبيقها في المؤسسات التعليمية بالجزائر. لأن مجرد توفير البنية التحتية دون استغلالها بفعالية في المنظومة التربوية والمنهاج الدراسي لا يعني أبدا أن المؤسسة التعليمية بالجزائر تواكب التغيير الذي يفرضه الانتقال إلى مجتمع المعلومات[1].

9. تشديد الرقابة والصرامة في التعامل مع مظاهر وحالات السرقات العلمية، على اعتبار أنها تمثل تهديدا جادا للبحث العلمي و العمل على تطوير برمجيات مكافحة السرقات العلمية، وتبادل الخبرات والتجارب بين الجامعات ومراكز البحث[2].

المطلب الثالث : بعض النماذج الدولية في التعليم الالكتروني

هناك العديد من التجارب حول التعليم الإلكتروني والجامعات الافتراضية كتجسيد للتحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية المنتشرة في دول العالم وعلى المستوى العربي أيضاً، حيث تبنت العديد من الدول هذا الأسلوب الحديث والمتطور من التعليم. فيما يلي نعرض أهمها[3]:

الفرع الأول : التجارب الأجنبية

1. **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:** في دراسة أجريت عام 1993، تبيّن أن 98% من مدارس التعليم الابتدائي والثانوي في الولايات المتحدة لديها جهاز حاسوب لكل 9 طلاب. حالياً، تتوفر الحواسيب في جميع المدارس الأمريكية بنسبة 100%. تعتبر

---

[1] علوي هند ، **المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسنطينة، عنابة سطيف نموذجا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر2008 ، ص18 .

[2] لخضاري منصورة ، **تأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة البحث العلمي**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الحادي عشر التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية، المنعقد في الفترة ما بين 22-24 أبريل 2016، طرابلس، لبنان، ص175 .

[3] اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، **التجربة الجزائرية في مجال التعليم الالكتروني والجامعات الافتراضية (دراسة نقدية)** ، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح ، المجلد4، العدد6، جامعة بني سويف ، مصر، ماي 2016 ، ص ص 24-33

تقنية المعلومات من أهم القضايا التعليمية لدى صانعي القرار في الإدارة الأمريكية. في عام 1995، أكملت جميع الولايات خططها لتطبيقات الحاسوب في التعليم، وبدأت في سباق مع الزمن لتطبيق منهجية التعليم عن بعد، مع التركيز على تدريب المعلمين وتوفير البنية التحتية من حواسيب وشبكات وبرمجيات تعليمية فعالة[1].

2. **تجربة اليابان:** بدأت اليابان في مجال التعليم الإلكتروني عام 1994 بمشروع شبكة تلفازية تبث المواد الدراسية عبر الفيديو للمدارس حسب الطلب بواسطة الكيبل كخطوة أولى للتعليم عن بعد. في عام 1995، أطلقت اليابان "مشروع المائة مدرسة" لتجهيز المدارس بالإنترنت لتطوير الأنشطة الدراسية والبرمجيات التعليمية. وفي نفس العام، أعدت لجنة العمل الخاص بالسياسة التربوية تقريرًا يقترح توفير نظام معلومات إقليمي ومركز برمجيات تعليمية في كل مقاطعة، وإنشاء مركز وطني للمعلومات. دعمت ميزانية الحكومة اليابانية للسنة المالية 1997/1996 هذه المبادرات بتدريب المعلمين وإنشاء مراكز برمجيات ودعم البحث والتطوير في البرمجيات التعليمية وتقنيات التعليم الجديدة. أصبحت اليابان الآن من الدول الرائدة في تطبيق التعليم الإلكتروني الحديث بشكل رسمي في معظم مدارسها.
3. **التجربة الكندية :**تُعتبر كندا من الدول الرائدة في مجال التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد، حيث تتنوع الحاجة لهذا النوع من التعليم بين الدولة والمستويات التعليمية المختلفة. تقوم الحكومة الفيدرالية بدعم نشاط الهيئة المختصة بهذا النوع من التعليم (CANARIE) لتسريع التطور الإنترنتي، من خلال زيادة فعالية الشبكات، وتعمل على توفير شبكات الربط بين المدن وداخلها من خلال مشروع وطني. بدأت اللجنة الاستشارية للتعلم الإلكتروني ببرنامج يُعرف باسم "طفرة التعليم الإلكتروني، التحدي

[1] اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، **مرجع سابق** ، ص25

الكندي"، الذي يركز على تعزيز استخدام التعلم الإلكتروني في التعليم من خلال زيادة المرونة وتعزيز كفاءة البرامج التعليمية الإلكترونية في المؤسسات التعليمية الكندية، مما يجعل كندا مثالاً متميزاً لدمج التعلم الإلكتروني في النظام التعليمي[1].

الفرع الثاني : التجارب العربية

1. **تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 1991:** وزارة التربية والتعليم والشباب في الإمارات قامت بتبني مشروع لتطوير مناهج تعليم مادة الحاسب الآلي في المرحلة الثانوية، حيث بدأ المشروع بإعداد منهج للصف الأول الثانوي وتجريبه في مدرستين مختارتين بكل منطقة تعليمية، لاحقاً تم تعميم التجربة لتشمل جميع المدارس الثانوية في الدولة. لقيت هذه التجربة قبولاً واسعاً من قبل الطلاب وأولياء الأمور، وأسفرت عن نتائج إيجابية متعددة.

على الرغم من ذلك، لا تزال وزارتا التربية والتعليم والتعليم العالي في الإمارات متأخرتين في وضع استراتيجية للتعليم الإلكتروني على مستوى المدارس والجامعات الحكومية. ومع ذلك، يتم اعتماد التعليم الإلكتروني من قبل جهات حكومية أخرى وفي القطاع الخاص، ويستهدف القطاع التعليمي الأكاديمي وقطاع الشركات وسوق العمل، خاصة في إمارة دبي.

من الأمثلة على ذلك، مبادرة التعليم الإلكتروني التي أطلقتها أكاديمية "اتصالات" والتي توفر مجموعة من التخصصات المتعلقة بالعلوم الإدارية والإشرافية والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات. ويوفر معهد الابتكار التقني في جامعة زايد برامج تعليمية عبر الإنترنت، حيث يمكن للطلاب الوصول إلى هذه البرامج وإجراء التدريبات من دون الحاجة للحضور شخصياً إلى المعهد.

[1] اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، مرجع سابق ، ص28.

2. **التجربة الأردنية:** في عام 2001، اعتمدت وزارة التربية والتعليم الأردنية، بالتعاون مع وزارتي التخطيط وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سياسة وطنية للتعلم الإلكتروني، من خلال إنشاء شبكات المعرفة الوطنية. تم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأساس للتحول إلى نظام تعلم يعتمد على تطوير قدرات التعلم الذاتي والتفكير النقدي بدلاً من التعليم التقليدي القائم على التلقين من المعلم بشكل أساسي.

تطلب ذلك توفير وسائل وأساليب التعلم الإلكتروني لأكثر من 3000 مدرسة في جميع أنحاء المملكة، حيث تحول دور المعلم من ملقن إلى منسق ووسيط لمساعدة الطلاب على الوصول إلى المعلومات وتحصيل المعرفة بشكل ذاتي. ركزت الاستراتيجية على ضرورة نشر المعرفة بين المواطنين من خلال شبكات المعرفة واستفادة من التقنيات الحديثة لبناء مجتمع معرفي يستخدم المعرفة لتحسين اقتصاده وحياته ورفع مستوى حضارته[1].

3. **المملكة العربية السعودية:** اعتمدت جامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية أساليب التعليم الإلكتروني منذ فترة طويلة، وتمتلك أكبر مكتبة إلكترونية في المملكة تحتوي على 26 ألف كتاب إلكتروني. في أواخر عام 2006، وقعت وزارة التعليم العالي عقد مع شركة ميتيور الماليزية لتنفيذ المرحلة التأسيسية الأولى للمركز الوطني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد. يهدف هذا المركز إلى إنشاء نواة مركزية للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لمؤسسات التعليم الجامعي، وتوحيد جهود المؤسسات الراغبة في اعتماد تقنيات هذا النوع من التعليم. يشمل العقد المرحلة التأسيسية الأولى من مشروع المركز الوطني، ويتضمن تصميم نظام إدارة التعليم

[1] اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، مرجع سابق ، ص29.

الإلكتروني وتدريب 2500 موظف وأكاديمي على استخدامه، بالإضافة إلى تدريب أكثر من 2000 متدرب على مهارات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، وبناء المناهج الإلكترونية[1].

[1]اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، **مرجع سابق** ، ص33.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفه التحول الرقمي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات في هذه الفترة الأخيرة، مما أدى بالمجتمعات للالتحاق بالركب تجنبا لاحتمالات التخلف وعدم مواكبة عصر السرعة والمعلومات في تقديم أداء يساير المستجدات وفقا لمعايير الدقة والسهولة والكفاءة، وذلك من أجل خلق بنية وثقافة إدارية الكترونية حديثة تهدف إلى التحسين المستمر في أداء أعمال المؤسسة والتخفيض من التكاليف وربح الوقت من أجل مواصلة سيرورة العمل وفق تكنولوجيا حديثة.

بهذا الشكل، وبعد استعراض عدد من التجارب الأجنبية والعربية ، يمكن القول إن التعليم الإلكتروني يشكل ميدانًا جديدًا في مجال التعليم في العالم العربي على وجه الخصوص ، ومن ثم فإنه لا يزال بحاجة إلى بعض الامكانيات والشروط، بما في ذلك البنية التحتية التكنولوجية والبيئة الثقافية التي تسهل نجاح هذا النمط من التعليم كآلية من آليات التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية أين اتضح أن التحول الرقمي يمكن أن يكون أداة فعالة لتعزيز دور ها في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات مستخدميها خصوصا والمجتمع عموما بشكل أفضل وأكثر فعالية.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة خنشلة

تمهيد

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري و كذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية التي تم التطرق إليه في الفصلين الأول والثاني حول موضوع إتجاهات التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات العمومية ، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، لذلك قمنا بإجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ، من أجل الوقوف على مدى تطبيق أو توجه الكلية محل الدراسة نحو التحول الرقمي، وأثر ذلك في تحسين أدائها .

ولمعرفة وتحديد أثر التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية الجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ومعرفة أثر التي تربط متغيريها، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم، كما تم الاعتماد على أدوات أخرى لجمع المعلومات منها: المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة وكذا تم الاستعانة بالوثائق الخاصة بالمؤسسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

- **المبحث الأول:** تقديم عام للكلية
- **المبحث الثاني:** واقع التحول الرقمي في جامعة خنشلة
- **المبحث الثالث:** عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة عباس لغرور –خنشلة-

جامعة عباس لغرور بولاية خنشلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، نشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 /278 الصادر في 18 سبتمبر2001 [1]بناءا على اقتراح الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وتم وضعها تحت وصايته، ويحدد المرسوم السابق الذكر مقرها وعدد كلياتها ومعاهدها والاختصاصات التي تدرس فيها.

تأسست جامعة عباس لغرور باعتبارها ملحقة لجامعة العقيد الحاج لخضر بولاية باتنة في الفترة الممتدة من 2001/1999 وكانت تتبعها إداريا، لاحقا وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 01 /278 الصادر في 18 سبتمبر2001 تأسس المركز الجامعي خنشلة بمعهدين هما معهد الآداب واللغات، ومعهد العلوم القانونية ليتعزز المركز الجامعي بعد ذلك بستة معاهد أخرى بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 281/06 الصادر في 16 أوت 2006[2].

وفي يوم الأربعاء 13 ديسمبر2011 وبمناسبة افتتاح الموسم الجامعي 2012/2011 تم الإعلان عن ترقية ثماني مراكز جامعية عبر الوطن إلى مصاف الجامعات من بينها المركز الجامعي خنشلة الذي تغيرت تسميته إلى جامعة عباس لغرور – خنشلة-وذلك بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 12/246 المؤرخ في 04 جوان 2012[3] .

---

[1]المرسوم التنفيذي رقم 278/01 الصادر في 18 سبتمبر2001، يتضمن إحداث مركز جامعي بخنشلة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد53 ، الصدارة بتاريخ 19 سبتمبر2001 .

[2]المرسوم التنفيذي رقم 281/06 الصادر في 16 أوت 2006، يعدل ويتمم المرسوم 278/01 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 20 أوت2006، ص13.

[3]المرسوم التنفيذي رقم 12/246 المؤرخ في 04 جوان 2012، يتضمن إنشاء جامعة خنشلة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 35 ، المؤرخة في 10 يونيو 2012، ص25.

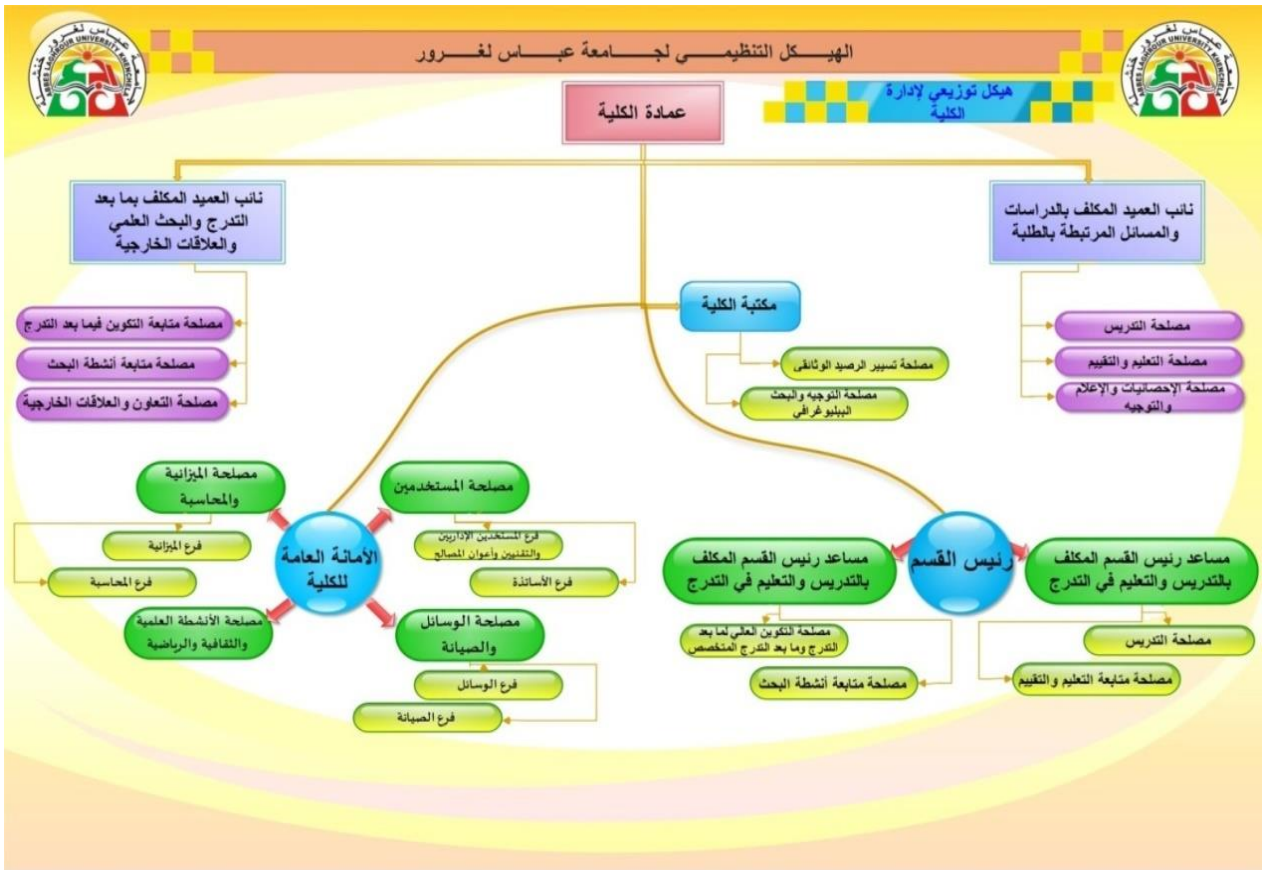
المطلب الثاني : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الفرع الأول: التعريف بالكلية

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالقطب الجامعي 8000 مقعد،وهو قطب جامعي جديد يضم مبدئيا 8000 مقعدا بيداغوجيا، تتشاركه كليتان هما: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية التي بدأت استغلاله سنة 2018، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والتي بدأت استغلاله سنة 2021، مقره شارع جيش التحرير الوطني ببلدية خنشلة، يحتوي 7مدرجات و60 قاعة ومكتبتين والعديد من الهياكل البيداغوجية والإدارية الأخرى.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والهياكل البيداغوجية للكلية :

الشكل رقم05 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : الأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة

2- الهياكل البيداغوجية :

جدول رقم 02 : الهياكل البيداغوجية لكلية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تعيين الهيكل الحال	العدد
المدرجات	04
قاعات الأعمال الموجهة	28
قاعات الأعمال التطبيقية	02
مخابر البحث	01
قاعات الإعلام الآلي	/
قاعة الانترنت	/
قاعة المناقشة	02
مكاتب (أستاذة إداريين+ إداريين)	54
مركز الحساب	/
قاعة التعليم عن بعد	/
المكتبات	01
قاعة المطالعة	01
قاعة محاضرات	01 مشتركة (كلية العلوم الانسانية)
الفضاءات الداخلية للجامعة	متعددة
هياكل خارجية لحرم الجامعي	/
أخرى	نادي مشترك

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة .

الفرع الثالث: التشكيلة البشرية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة

1. عدد الطلبة المسجلين :

جدول رقم 03 : عدد الطلبة المسجلين في طوري الليسانس والماستر لسنة2023

	السنة الجامعية 2023		ذ	إ	المجموع الجزئي 1	المجموع الجزئي 2	المجموع الكلي
مرحلة الليسانس	الجذع المشترك		170	236	406	406	1152
	السنة الثانية	علو م تجارية	58	34	92	411	
		علوم التسيير	25	81	106		
		علوم مالية	41	71	112		
		علوم اقتصادية	51	50	101		
	السنة الثالثة	اقتصاد دولي	37	57	94	335	
		إدارة أعمال	25	63	88		
		تسويق	41	28	69		
		مالية ومحاسبة	29	55	84		
مرحلة الماستر	السنة الاولى	اقتصاد نقدي وبنكي	52	44	96	350	691
		تسيير عمومي	74	73	147		
		مالية ومحاسبة	32	75	107		
	السنة الثانية	اقتصاد نقدي وبنكي	43	49	92	341	
		تسيير عمومي	73	76	149		
		مالية ومحاسبة	44	56	100		
مجموع طلبة التدرج							1843

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف الأمانة العامة للكلية

2. هيئة التدريس:

جدول رقم04: عدد الأستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرتبة	أستاذ محاضر أ	أستاذ محاضر ب	أستاذ مساعد أ	أستاذ مساعد ب	أستاذ مؤقت	أستاذ مشارك	المجموع
العدد	30	12	11	04	12	/	69

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف الأمانة العامة للكلية.

3. العمال والإداريين :

جدول رقم 05 : عدد العمال والإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دائم (د) ، مؤقت (م)

الصفة	الاداريين		العمال التقنيين		أعوان المصالح		المجموع	
العدد	د	م	د	م	د	م	د	م
	24	/	7	/	22	4	53	4
المجموع	24		7		26		**57**	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعطيات المقدمة أثناء المقابلة مع السيد" إيكن طارق" الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ، تاريخ المقابلة25/04/ 2024 ، 15.10

المبحث الثاني : واقع التحول الرقمي في جامعة خنشلة

وجود إستراتيجية متكاملة للتحول نحو النمط الرقمي لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والتحديات ستواجه تطبيق الخطة والتي أشار إليها العديد من الدارسون في مختلف التخصصات[1]، والتي سنحاول إجمال أهمها من خلال التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- **المطلب الأول :** واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة التعليم العالي
- **المطلب الثاني :** تحديات التحول الرقمي بجامعة خنشلة
- **المطلب الثالث :** معيقات التحول الرقمي بجامعة خنشلة

[1] حفيظة طالب ، واقع التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا بين تحدي وحتمية التحول الرقمي ، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات ، المجلد2، العدد1، جامعة المسيلة ، جوان 2022، ص165.

المطلب الأول : واقع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق جودة التعليم العالي

من أهم ما قامت به جامعة خنشلة في إطار استخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل تحقيق الجودة في التعليم العالي نذكر ما يلي :[1]

- إنشاء وحدة للجودة على مستوى قيادة الجامعة، المسؤولة عن تتبع خطوات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.
- تطوير موقع إلكتروني للجامعة يتضمن جميع التخصصات والكليات لتوفير المعلومات والخدمات اللازمة.
- تحديد النتائج النهائية والمواعيد لجدولة السنة الدراسية، ونشر نتائج المسابقات والتوظيف على موقع الجامعة الإلكتروني.
- توفير وسائل الاتصال عبر البريد الإلكتروني للتواصل بين الإدارة والأساتذة.
- تحويل الكتب والأبحاث والرسائل الجامعية إلى صيغ رقمية لتيسير الوصول إليها وتقديمها بدون تكلفة.
- إنشاء نظام معلومات شامل لكل قسم وكلية، وإنشاء قاعدة بيانات لجميع الأقسام بالجامعة.
- وضع لوحات توجيهية لكليات وأقسام الجامعة والإدارات.
- تقديم التدريب المستمر للأساتذة والموظفين لتحسين أدائهم وتقديم خدمات عالية الجودة.
- توفير خدمة الإنترنت في الجامعة وتغطية شبكة الواي فاي في جميع أنحاء الحرم الجامعي.

[1] محمد الأمين عسول ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة التعليم العالي – دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية (خنشلة ، أم البواقي ، بسكرة) - ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015-2016، ص ص 165-166

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الجامعة.
- تدريب الأساتذة على أساليب حديثة لتحسين جودة الدروس وتنويع المواد التعليمية.
- تطوير نظام التعليم للتقليل من الطرق التقليدية وتحقيق جودة التعليم.
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كنموذج لتحسين جودة التعليم.
- تجهيز مكتبات الجامعة بأجهزة حاسوب لتمكين الباحثين من الوصول السريع إلى المصادر والمراجع.
- تطوير أساليب وطرق تدريس تتناسب مع تطورات التكنولوجيا وتحديات قطاع التعليم في الجزائر.

وعلى غرار ما سبق ذكره تم استحداث فضاء للذكاء الاصطناعي سخرت له إدارة الجامعة مؤخرا قاعة كاملة بكلية العلوم والتكنولوجيا باشر الطلبة استغلاله من اجل ضمان ولوجهم السلس والمرافق من طرف الأساتذة إلى مجال علوم الكمبيوتر وحل المشكلات المعرفية المرتبطة عادةً بالذكاء البشري، مثل التعلم والإبداع والتعرف على الصور.

المطلب الثاني : تحديات التحول الرقمي بجامعة خنشلة

تواجه الجامعات الجزائرية اليوم تحديات كبيرة في عملية رقمنتها، حيث تعتبر هذه العملية أساسية لتحسين جودة التعليم وتعزيز الفاعلية الإدارية. تتضمن التحديات التي تواجه عملية رقمنة الجامعات الجزائرية تحديات تتعلق بنقص استخدام التكنولوجيا وأخرى تتعلق بمدى الإلمام باللغة الانجليزية وكذلك تحديات ضعف الموارد البشرية والمالية ، وهذا ما سنتطرق إليه ضمن هذا المطلب .

الفرع الأول : تحديات نقص استخدام تكنولوجيا

على الرغم من بدء الجزائر في استخدام الإنترنت عام 1993، إلا أن استخدامها في جميع المجالات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي، لا يزال بعيدًا نوعًا ما عن المطلوب والضروري.

تشكو جامعة خنشلة ، مثل العديد من الجامعات النامية، من عدة نقائص في استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في التعليم العالي عموما ، وذلك يرجع لما يلي :

1. **تكلفة الكمبيوتر والإنترنت:** الأسعار المرتفعة للحواسيب وتكاليف الإنترنت تعتبر عائقاً كبيراً للطلاب، خاصة مع منحتهم المحدودة، مما يجعلهم غير قادرين على الاستفادة الكاملة من التعليم عن بعد.
2. **الاحتكار التقني :** تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعاني من احتكار واقعي من قبل الجهات الحكومية، مما يعوق توفرها بشكل متساوٍ وشامل للطلاب والأساتذة.
3. **نقص المرافق الفنية** : نقص عدد مختبرات الحواسيب المتاحة في الجامعات يعيق الطلاب والأساتذة من الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها بفعالية.
4. **غياب البرمجيات المعتمدة** : نقص البرمجيات التعليمية المتوافقة مع المناهج الدراسية يعيق عملية التعلم والتدريس بشكل فعّال.
5. **ضعف البنية التحتية:** نقص البنية التحتية اللازمة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية يعيق استخدامها بشكل فعّال.
6. **ضعف تدفق الإنترنت** : لازالت جامعة خنشلة تواجه تحديات في توفير تدفق إنترنت عالٍ، مما يؤثر سلباً على تجربة التعلم عن بعد والوصول إلى الموارد التعليمية عبر الإنترنت.

   وفي نفس السياق فان الجامعة ستتدعم خلال الفترة المقبلة بمشروع ربط بتدفق عال ضمن المشاريع المسجلة مستقبلا[1].
7. **صعوبة التنظيم الإلكتروني :** الزيادة المتزايدة في عدد الطلاب تجعل من الصعب تنظيم وتكوين الطلاب على نحو فعّال في البيئة الرقمية.

[1] تصريح السيد : إيكن طارق الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة ، تاريخ المقابلة 2024/05/15 ، 14.45.

8. نقص الوعي بالتعليم عن بعد : بعض الطلاب والأساتذة قد لا يكونون على دراية بطبيعة وفوائد التعليم عن بعد، مما يزيد من التحديات التي تواجه عملية التحول الرقمي في التعليم العالي.

الفرع الثاني : تحديات الإلمام باللغة الانجليزية

لا شك في أن اللغة الإنجليزية تلعب دورًا حاسمًا في البيئة الرقمية، وهي لغة الاتصال الأساسية في العديد من المجالات بما في ذلك التعليم العالي والبحث العلمي، ولضمان نجاح مشروع الرقمنة في هذا القطاع، يبدو أن تغيير مناهج التعليم ولغة التدريس من العربية إلى الإنجليزية يعد ضرورة ملحة. وعلى الرغم من تحديات تحويل الطاقم التدريسي والطلاب للتعلم باللغة الإنجليزية، إلا أن هذه الخطوة ليست بالأمر الهين[1].

وزير التعليم العالي يسعى بجدية لتكوين الطاقم التدريسي في اللغة الإنجليزية، ولكن هناك تحديات كبيرة تواجه هذه العملية. فعدم وجود إستراتيجية محددة للتعليم العالي في هذا الصدد يزيد من التعقيدات. بالإضافة إلى ذلك، يواجه العديد من الأساتذة والطلاب صعوبات في التكيف مع هذا التغيير، وتواجههم مقاومة من بعض الأطراف[2].

ومن الواضح أن تكوين جميع الأساتذة والطلاب في اللغة الإنجليزية يشكل تحديًا كبيرًا يتطلب مزيدًا من الجهود والاستراتيجيات الفعّالة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبالمقابل أبرمت جامعة خنشلة اتفاقية بينها وبين مركز تكثيف اللغات من أجل تكوين في اللغة الانجليزية شملت كل الأستاذة المتعاقدين مع جامعة خنشلة في جميع التخصصات المدرسة .

الفرع الثالث : تحديات ضعف الموارد البشرية والمالية

---

[1] شريفة سوماتي ، **تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي** ، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية ، م07 ، ع01 ، المركز الجامعي تندوف، الجزائر 2023 ، ص70

[2] شريفة سوماتي، **المرجع السابق** ، ص71 .

يجب أن يتم تقويم التحول الرقمي بشكل عام على بنية تنظيمية حديثة ومرنة، مع وجود قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير، ينبغي أن تكون هذه القيادات قادرة على التعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، وتكون قادرة على الابتكار وهندسة ثقافة التحول الرقمي[1].

أين يُلاحظ على مستوى جامعة خنشلة نقص في الكوادر البشرية المؤهلة لمواكبة التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف التمويل المالي لشراء الأجهزة والتطبيقات، مما أثر على قدرة الجامعات على رقمنة الدراسات والبحوث والمخطوطات ، في انتظار ماسيتضمنه التسيير المالي الجديد ضمن مشروع المؤسسة من تخصيص أغلفة مالية لتفعيل ودعم خطوات التحول الرقمي المنتهجة .

لذلك، يتطلب التحول الرقمي تعزيز الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية وزيادة التمويل المالي، وذلك من قبل الدولة والجامعات على حد سواء، يجب على الدولة تكثيف جهودها لتعزيز التعليم والتدريب في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي، بالإضافة إلى توفير الموارد المالية اللازمة لتحسين البنية التحتية التكنولوجية في الجامعات هذه الخطوات ستساهم في ضمان استمرارية التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي.

المطلب الثاني : معيقات التحول الرقمي بالجامعة

يُعتبر مشروع الرقمنة تحديًا كبيرًا وليس أمرًا سهلًا، حيث يتطلب إنجاحه معالجة العديد من المشاكل والمعوقات عبر مجموعة من الجوانب القانونية، والأمنية، والإدارية، والمادية، والبشرية[2].

---

[1] شريفة سوماتي ، **المرجع السابق** ، ص 72.

[2] إسماعيل حموية ، **الحاجة إلى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق**، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية ، المجلد5، العدد2، جامعة المسيلة ، ديسمبر2022 ، ص91.

و على الرغم من الآثار الإيجابية التي يحققها الرقمنة في قطاع التعليم العالي، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تقف أمام فعالية الفضاء الرقمي في الجزائر بصفة عامة. وهذه المعوقات تتضمن نقص الاهتمام بالتفعيل الفعلي للمحتوى الرقمي، وذلك بسبب غياب الرقابة الكافية من قبل الجهات المختصة التي تُصدر التعليمات والتدابير دون متابعة فعّالة لضمان التنفيذ الصارم من قِبل مسؤولي الجامعات.

الفرع الأول :المعوقات القانونية والأمنية

فيما يتعلق بالمعوقات القانونية والأمنية، ينبغي إعادة النظر في النظام القانوني والأمني نظرًا لانتشار العمليات الإلكترونية وتفوقها في سوق العمل.

يُلاحظ أن التعاملات التكنولوجية الحالية تختلف عن ما كانت عليه في السابق، مما يُظهر أن عملية الرقمنة تواجه معوقات قانونية وأمنية.

1. **المعوقات القانونية :** تتعلق المعوقات القانونية في رقمنة قطاع التعليم العالي بحماية الملكية الفكرية والأعمال الفكرية، والتي تُعد من الأعمال المستحدثة في مجال الحقوق. يجب وضع منظومة متكاملة لحماية الملكية الفكرية تحقق الحماية الكاملة للملكية الفكرية، ويُعزى إصدار القوانين لحماية الملكية الفكرية في دول العالم إلى حماية الحقوق المعنوية والاقتصادية للمبدعين، وتنظيم وتسهيل سبل استفادة المجتمع من هذه الإبداعات، بالإضافة إلى ضمان ممارسات تجارية عادلة تسهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات[1].
2. **المعوقات الأمنية :** تشمل المعوقات الأمنية على عدم جاهزية مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بأمن المعلومات، مثل الوصول غير المرخص إلى الشبكات والحواسيب، وتخريب البيانات والمعلومات، وقرصنة الأنظمة، وتزوير البيانات، والحصول على

[1] سوماتي شريف ، مرجع سابق ، ص69.

معلومات سرية واستغلالها في أعمال غير مشروعة. كما تتعلق المعوقات الأمنية بعدم الثقة في حماية وسرية المعلومات، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في التعاملات الإلكترونية مثل التحويلات المالية والتعاملات عبر الإنترنت ومن جهة أخرى عدم توفر برمجيات تحكم للرقابة على الاختراقات المتعمدة[1] .

3. **المعوقات الإدارية:** يقصد بهذه المعوقات تلك التي تتعلق بالجانب الإداري، والتي تخص عملية الرقمنة كعملية إدارية ينبغي أن تتوفر فيها مقومات العمل الإداري، والتي يمكن تلخيصها في صعوبة التخلص من آثار الإدارة التقليدية ، وعدم وضع برامج هادفة للتحول الرقمي في قطاع التعليم العالي .

تعتبر صعوبة التخلص من مميزات التسيير الإداري التقليدي أحد أهم العوائق التي تواجه عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية، حيث تظهر هذه الصعوبة من خلال[2]:

- استمرارية استخدام الأساليب الإدارية التقليدية التي لا تتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية، مما يعيق تطبيق التقنيات الحديثة ويحد من تطور الجامعة، نظراً لعدم الاهتمام بتوفير متطلبات التحديث التكنولوجي.
- الثقافة الإدارية التقليدية والمخاوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها داخل الهياكل الإدارية الجامعية.
- غياب أقسام مخصصة لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية العالية، واقتصار ذلك على المبادرات الفردية.

---

[1] عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دارسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2018 ،ص 129

[2] عماري سمير ،المرجع السابق ، ص129.

الفرع الثاني : المعوقات المادية والبشرية

تشكل الإمكانيات المادية والبشرية أساسًا أساسيًا في مجال التحول الرقمي، نظرًا للحاجة الملحة إلى تلك الإمكانيات لضمان نجاح عملية التحول. يهدف تبني التقنيات الرقمية والإلكترونية إلى تقديم خدمات أساسية للمواطنين وتقريبهم من المرافق العامة بشكل فعّال، ولكن يتبين أن المرافق العامة تعاني بشكل عام من نقص في الإمكانيات المادية والبشرية أثناء التسيير الإداري التقليدي، وهذا الوضع يزداد تعقيدًا خلال عملية التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

لذا، يجب التركيز على تحديد وتجاوز المعوقات المادية والبشرية التي قد تعترض عملية التحول الرقمي[1]:

1. **المعوقات المالية :** وتتمثل في ضعف الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة لهذا القطاع خاصة إذا علمنا أن نشر التعليم عن بعد وتعميمه في كافة مؤسسات التعليم العالي يتطلب بنية تحتية من أجهزة ومختبرات وخطوط اتصال سريعة وهذا ما يتطلب أموالا ضخمة، أن التعليم عن بعد لا يتم إلا بالاتصال عبر الانترنت وبالتالي فإن الدارسين الذين يفتقرون إلى وسيلة الاتصال الإلكترونية لن يكون بإمكانهم الاشتراك في التعلم
2. **المعوقات البشرية :** هذه المعوقات تتعلق بالموارد البشرية سواء العاملة داخل مؤسسات التعليم العالي أو المتعاملة معها، ففي ظل الانتشار الواسع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تبقى الموارد البشرية في الكثير من مؤسسات التعليم العالي رهينة نطاق ضيق يقوم على أساس وممارسات يغلب عليها الطابع التقليدي، الذي لا يتماشى مع حجم ومستوى التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في المجالات

[1] لالوش سميرة، "التعليم عن بعد آلية لضمان جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة أمحمد بوقرة، العدد1 ، بومرداس 2021 ،ص 139

المختلفة، والذي قد يؤدي إلى العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق الإدارة الإل كترونية على مستوى هذه المؤسسات مثل[1]:

- غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها لدى بعض القيادات الإدارية والعاملين بمؤسسات التعليم العالي حتى أنهم يجهلون موضوع الإدارة الإلكترونية
- الأمية الإلكترونية لدى بعض الموظفين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي، وكذلك بسبب غياب الدورات التدريبية لتنمية مهارات وقدرات موظفي الإدارة على استخدام التقنيات الحديثة المتطورة خاصة في ظل التحول للإدارة الإلكترونية
- مقاومة بعض الموظفين خاصة فئة الإداريين لل تغيير الحاصل في مجال إدخال التقنيات الحديثة للعمل، وهذا خوفا من فقدان مراكزهم الوظيفية.
- عدم وجود العدد الكافي من الموظفين القادرين على التعامل بكفاءة مع التقنيات الجديدة والمعقدة المستخدمة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، خصوصا أن أغلب أدوات التكنولوجيا تعتمد على اللغة الإنجليزية

كل هذه المعوقات تمثل تحدياً لعملية رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ونتطلب إيجاد حلول مناسبة لضمان نجاح هذا المشروع، بما في ذلك اختيار أفضل البرامج المتاحة في السوق، فتأثير هذه البرامج على مستخدميها يعتمد على جودتها وفعاليتها في المستقبل. ومن المتوقع أن تقوم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالاختيار الأمثل من بين هذه البرامج.

[1] عماري سمير ، المرجع السابق ، ص127 .

وعلى الرغم من وجود التحديات الحالية، فإنه من المتوقع أن تتلاشى مع مرور الزمن، خاصة مع السعي الحثيث والمتواصل لتحسين جودة التعليم والبحث العلمي الذي تشهده جل المؤسسات الجامعية ومن بينها جامعة خنشلة أين بدأت نتائج ذلك تظهر جليا وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي .

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، ويلي ذلك اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولا: ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	**Nombre d'éléments**
8,73	40

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج: spss

نلاحظ ان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.5 وهذا يعني أن الاختبار إيجابي وبالتالي ثبات الإستبيان.

ثانيا: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفي المؤسسة : تتكون العينة من موظفي جامعة عباس لغرور وعددهم 40 مستجوب ، حيث تم إدراج مجموعة من بياناتهم الشخصية في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس،

العمر، المستوى العلمي، الخبرة، وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

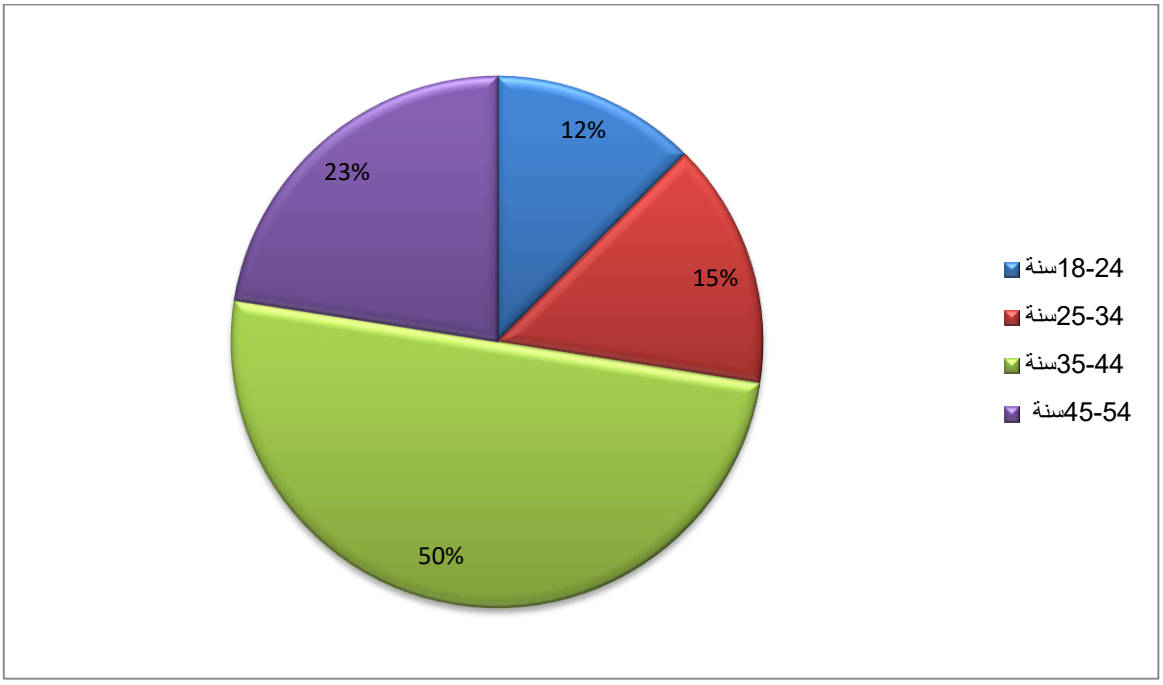
1. السن:

الجدول رقم 07: توزيع العينة حسب السن

السن	من18-24سنة	من25إلى 34سنة	من35-44سنة	من45-54سنة
التكرار	5	6	20	9
النسبة%	12%	15%	50%	23%

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج: spss

الشكل رقم06: توزيع العينة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج: spss

من نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة العمرية(35-44)سنة تمثل أعلى بنسبة50 % تمثل حصة الأسد في المؤسسة وهي فئة شبانية تتمتع بالحيوية والنشاط، تاليها الفئة

العمرية(45-54) في المرتبة الثانية بنسبة 23% في المؤسسة، بحيث أن الفئة العمرية (25-34 سنة) تمثل نسبة15%، أما الفئة العمرية (18-24سنة) فتمثل اصغر حصة.وهذا دلالة على أن أكثر نسبة في المؤسسة هي فئة شبانية تساعدها في القيام بمهامها بصورة جيدة.

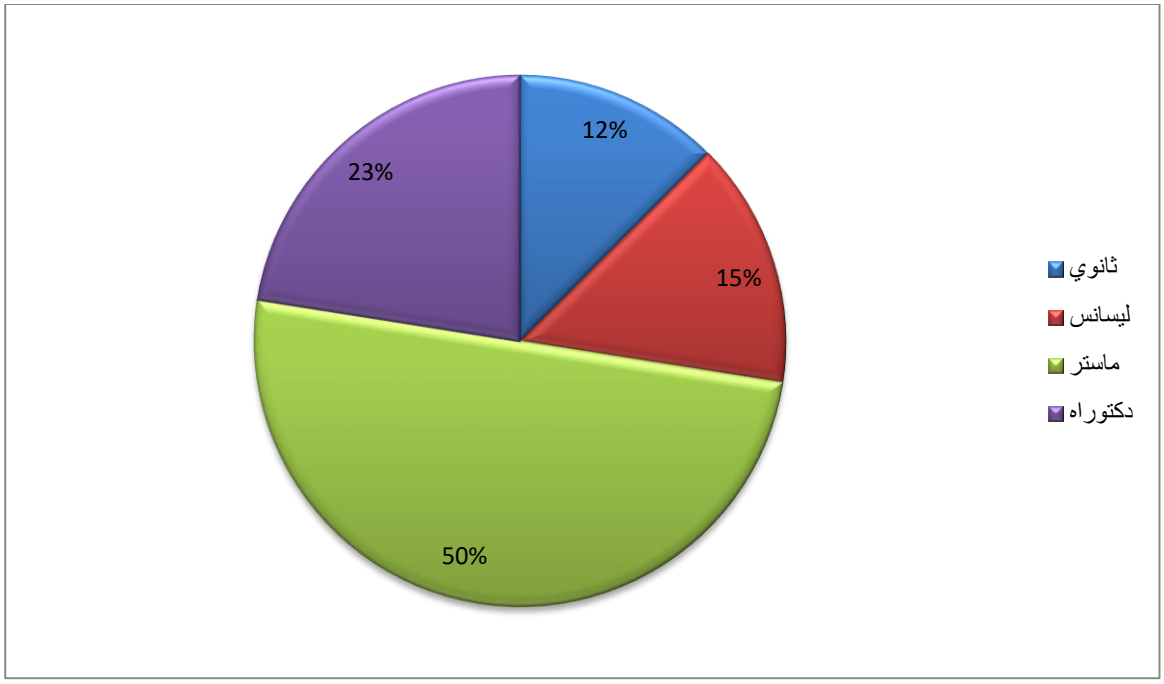
2. المؤهل العلمي:

الجدول رقم 08: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	ليسانس	ماستر	دكتوراه
التكرار	5	6	20	9
النسبة %	12	15	50	23

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم07: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss:

نلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر المبحوثين هم حاملون لشهادات جامعية حيث تقدر نسبتهم50 % بالنسبة لأصحاب شهادات الماستر، وأصحاب شهادات دكتوراه بنسبة 23%، أما

أصحاب شهادات ليسانس فدرت نسبتهم ب15%، ، وأقل نسبة ممن شملتهم الدراسة كانوا من المتحصلين على المستوى الثانوي بنسبة12%. وذلك ما يؤهلهم للقيام بعملهم على أكمل وجه.

ويلاحظ من النتائج أن أغلبية الأفراد لهم مستوى جامعي وهو المستوى المطلوب لتأدية العمل بشكل صحيح وذلك كون التعامل يتم مع المناصب الحساسة.

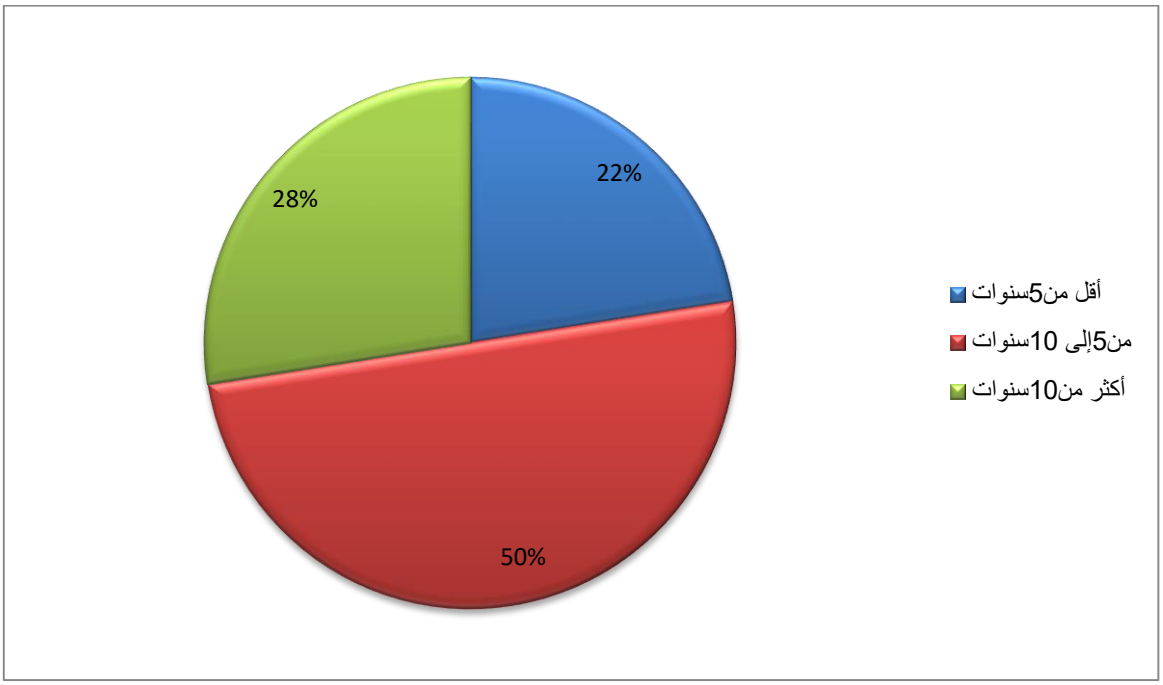
3. عدد سنوات الخبرة في الوظيفة:

الجدول رقم 09: عدد سنوات الخبرة في الوظيفة

المؤهل العلمي	أقل من 5سنوات	من5إلى 10سنوات	أكثر من10سنوات
التكرار	9	20	11
النسبة%	%22	%50	%18

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss:

الشكل رقم08: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الوظيفة



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن النسبة العالية هي فئة الموظفين ذوي خبرة أقل من 5إلى 10سنوات، حيث بلغت نسبة 50%، في حين بلغت الفئة الثانية من أكثر من10سنوات بنسبة 28 % الذين يملكون أقدمية ، وفي الأخير تأتي فئة الموظفين من أقل من 5سنوات بنسبة 22 %%، وهذا يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة يملكون خبرة جيدة.

القسم الثاني: محاور الدراسة

تم تقسيم عبارات هذا القسم إلى محورين:

أولا: عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول

الجدول رقم 10: النتائج الخاصة بواقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة خنشلة)

الرقم		موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التكرار	10	14	5	11	/	4.17	1.15	2
	النسبة	25,0	35,0	12,5	27.5	/			
2	التكرار	17	15	6	2	/	4.17	0.87	3
	النسبة	42.5	37.5	15.0	5,0	/			
3	التكرار	8	/	20	3	9	2.87	1.34	13
	النسبة	20,0	/	50	7.5	22.5			
4	التكرار	5	19	9	6	1	3.52	0.98	8
	النسبة	12.5	47,5	22,5	15	2.5			
5	التكرار	15	16	1	/	8	3.75	1.48	6
	النسبة	37,5	40	2,5	/	20			

6	التكرار	8	12	10	9	1	3.42	1.12	9
	النسبة	20,0	30,0	25,0	22,5	2.5			
7	التكرار	14	15	6	4	1	3.92	1.07	5
	النسبة	35,0	37,5	15,0	10.0	2.5			
8	التكرار	18	18	1	3	/	4.27	0.84	1
	النسبة	45,0	45,0	2.5	7.5	/			
9	التكرار	10	6	/	22	2	3.00	1.39	12
	النسبة	25.0	15.0	/	55.0	5.0			
10	التكرار	10	4	10	14	2	3.15	1.29	10
	النسبة	25.0	10.0	25.0	35	5.0			
11	التكرار	/	10	7	15	8	2.47	1.085	14
	النسبة	/	25.0	17.5	37.5	20.0			
12	التكرار	15	8	8	8	1	3.70	1.24	7
	النسبة	37.5	20.0	20.0	20.0	2.5			
13	التكرار	17	16	1	6	/	4.10	1.032	4
	النسبة	42.5	40.0	2.5	15.0	/			
14	التكرار	8	9	9	5	9	3.05	1.44	11
	النسبة	20.0	22.5	22.5	12.5	22.5			

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **spss**

ثانيا: عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني

الجدول رقم11:النتائج الخاصة بالتحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العالي

الرقم		موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التكرار	16	21	2	1	/	4.30	0.68	9
	النسبة	40,0	52.5	5.0	2.5	/			
2	التكرار	16	23	/	1		4.35	0.62	8
	النسبة	40.0	57.5	/	2.5				
3	التكرار	20	18	1	/	1	4.40	0.77	4
	النسبة	50,0	45.0	2.5	/	2.5			
4	التكرار	16	20	3	/	1	4.25	0.80	10
	النسبة	40.0	50.0	7.5	/	2.5			
5	التكرار	16	20	3	/	1	4.25	0.80	11
	النسبة	40.0	50.0	7,5	/	2.5			
6	التكرار	14	17	5	3	1	4.00	1.012	14
	النسبة	35,0	42.5	12.5	7.5	2.5			
7	التكرار	15	22	1	2	/	4.25	0.74	12
	النسبة	37.5	55.0	2.5	5.0	/			
8	التكرار	13	23	3	1	/	4.20	0.68	13
	النسبة	32.5	57.5	7.5	2.5	/			
9	التكرار	14	15	5	6	/	3.92	1.04	15
	النسبة	35.0	37.5	12.5	15.0	/			
10	التكرار	23	15	2	/	/	4.52	0.59	1
	النسبة	57.5	37.5	5.0	/	/			
11	التكرار	18	20	2		/	4.40	0.59	5

	النسبة	45.0	50.0	5.0	/	/				
12	التكرار	18	19	3	/	/	4.37	0.62	7	
	النسبة	45	47.5	7.5	/	/				
13	التكرار	20	19	1	/	/	4.47	0.55	2	
	النسبة	50	47.5	2.5	/	/				
14	التكرار	20	16	4	/	/	4.40	0.67	6	
	التكرار	50.0	40.0	10.0	/	/				
15	التكرار	19	20	1	/	/	4.45	0.55	3	
	النسبة	47.5	50.0	2.5	/	/				

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **spss**

المطلب الثاني: مناقشة نتائج دراسة الاستبانة

أولا: مناقشة النتائج الخاصة واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة خنشلة)

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.84 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التطجارية وعلوم التسيير خنشلة يبذلون جهودا كافية لتحقيق أهداف الجامعة.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.15 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان تتوفر الجامعة على منصة واحدة لتحقيق التحول الرقمي وهي كافية للإحداث التغيير.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.17وانحراف معياري قدره 0.87 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يتمتعون بالخبرة والمهارة اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد.

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 1.032 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن نقص المهارات والخبرات يهدد عمليات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 1.07 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يتحلون بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.75 وانحراف معياري قدره 1.48 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يلعب العنصر البشري دورًا هامًا في نجاح استراتيجية التحول الرقمي.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 1.24 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن نقص الموارد المالية يعيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي.
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 0.98 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يوجد استراتيجية للتحول الرقمي واضحة.
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري قدره1.12 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تتوفر بنية تحتية رقمية مرنة تسمح بالتعديل السريع لدعم خطة التحول الرقمي.
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.15 وانحراف معياري قدره 1.29 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تعتمد

إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة على التكنولوجيات الحديثة لتطبيق برامج التدريب.

- احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري قدره 1.44 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن مقاومة التغيير من قبل الموظفين تُشكل عقبة أمام التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي.
- احتلت المرتبة الثاني عشر العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.00وانحراف معياري قدره 1.39 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك دورات تدريبية وتكوينية بشكل دوري في مجال التحول الرقمي.
- احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره2.87وانحراف معياري قدره 1.34وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه ساهم التحول الرقمي في تسهيل تبادل المعلومات والتعاون بين الباحثين وفعالية التعلم.
- احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2.47 وانحراف معياري قدره 1.85 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تكوين الموظفين داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة على تطبيقات التحول الرقمي.

ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العالي

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 4.52 وانحراف معياري قدره 0.59 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان المنصة الرقمية "بروغرس" توفر مزيدا من الفعالية والكفاءة مقارنة بالأدوات التقليدية لتخسين الأداء.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 4.47 وانحراف معياري قدره 0.55 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على ان التحول الرقمي يقرب المؤسسات العمومية من عملائها.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 4.45وانحراف معياري قدره 0.55 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن اتخذا القرارات مبنية على البيانات من فوائد التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.77 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن استخدام الرقمنة يمنح موظفي الإدارة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة القدرة على ابتكار طرق جديدة لتبسيط العمل الاداري وإنجازه بالسرعة المطلوبة.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 11بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.59 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول الرقمي يُعزّز كفاءة العمليات في المؤسسات العمومية.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.67 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول الرقمي يُرسّخ مبادئ النزاهة في عمل المؤسسات العمومية.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.62 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن خفض التكاليف وتحسين الخدمات ثمار التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.

- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري قدره 0.62 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الأداء يتحسن بتوفر استخدام التكنولوجيا و الوسائل تقنية حديثة في مجال الإدارة والتعلم في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة.
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.68 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة شكل فرقا واضحا مقارنة بالإدارة التقليدية للجامعة.
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري قدره 0.80وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن تتمتع الرقمنة بفعالية أكبر من الأدوات التقليدية.
- احتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.25وانحراف معياري قدره 0.80 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تُعدّ الرقمنة أداة فعالة تُحسّن من كفاءة العمل مقارنة بالأدوات التقليدية.
- احتلت المرتبة الثاني عشر العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.25وانحراف معياري قدره 4.74 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة تساعد في تحسين أداء عملك وتسهيل عملية الإدارة داخل الكلية.
- احتلت المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره4.20وانحراف معياري قدره 0.68وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن التحول

الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة سهل الاستخدام ومناسبة لاحتياجات العمل الإداري.

- احتلت المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.012 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه منذ اعتماد الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة عرف اداء جميع الموظفين تحسن ملحوظ.
- احتلت المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.92 وانحراف معياري قدره 1.04 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يقومون بتوفير المعلومات والمستندات المطلوبة بشكل سريع وفعال.

المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذه النقطة اختبار صحة الفرضية الرئيسة التي كانت كالتالي "**توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية**"

باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار معامل الارتباط الخطي Pearson الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم 12: العلاقة الإحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية

الجزء	البيان	الإحصاءات
علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية	معامل الارتباط	0.845
	مستوى الدلالة	0.01
	حجم العينة	40

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج **spss**

تم الاعتماد على مخرجات Spss لإيجاد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **التحول الرقمي وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية** حيث نلاحظ وجود ارتباط إيجابي قوي بينهما، وبلغ معامل الارتباط (0.845**) عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة ارتباط قوية.

خاتمة

من خلال تناولنا لموضوع الدراسة المتعلق باتجاهات التحول الرقمي كخيار استراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية عموما وبالضبط المؤسسة الجامعية كونها من أهم الركائز الأساسية لتطوير المجتمع في شتى مجالات الحياة وانعكاساتها لما تمتلكه من دور مهم وفاعل ومتميز في التنمية الشاملة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها ، يمكن القول إن الإدارة الرقمية أصبحت ضرورة ملحة تفرضها العصرنة الرقمية وبرامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي والانفتاح على المجتمعات العالمية ، فالاستخدام الرقمي في التعليم لم يعد مجرد رفاهية أو إضافة تميز الجامعات العالمية، بل أصبح من الأساسيات التي تعتمد عليها كافة القطاعات التعليمية، حيث أصبحت لغة العصر وأحد الوسائل الأساسية في التعليم الجامعي.

إضافة إلى ذلك، تتطلب العصرنة والتطور المتسارع وضع استراتيجيات وآليات حديثة لاحتواء المعلومات والسيطرة عليها والاستفادة القصوى منها ولتحقيق التحول الرقمي في الإدارة الجامعية بصورة تتوافق مع أهدافه، يجب على كافة العناصر في المنظمات والبيئات التكاتف وإدراك مفهوم التحول الرقمي والتعرف على أبعاده وأهدافه والعمل على تحقيقها كمنظومة متكاملة وموحدة ولن يتحقق هذا إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهميته وتتبنى ثقافته وعناصره وتعي أهدافه ، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مشكلة تقنية بل يتعلق بالبنية التحتية والأشخاص والهياكل التنظيمية، فهو يمثل جزءًا هامًا من التطورات التكنولوجية المعاصرة ووسيلة لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق تنمية مستدامة، نظراً لما يوفره من ضوابط وتسهيلات تختصر الوقت والجهد والمال.

اختبار الفرضيات :

تمكنا من خلال الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من اختبار الفرضيات وذلك على النحو التالي :

- **الفرضية الأولى :** تدور فكرة الفرضية الأولى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في تأثيره على أداء المؤسسات ، استخلصنا صحة هذه الفرضية أين تأكدنا أن التحول الرقمي برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.
- **الفرضية الثانية :** تضمنت الفرضية الثانية أن التحول الرقمي ساهم في تحسين جودة أداء المؤسسة الجامعية، تم استنتاج صحة الفرضية أين توصلت الدراسة أن عملية التحول الرقمي لها العديد من الإيجابيات فيما يخص تسهيل عملية التعلم بالنسبة للطالب واختصار الوقت بالنسبة للأستاذ والتواصل السريع والسهل بين الفاعلين في المؤسسات الجامعية على المستوى الوطني والدولي .
- **الفرضية الثالثة :** والتي مفادها أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في تحسين أداء كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خنشلة ، فمن خلال الدراسة التطبيقية تم تأكيد صحة الفرضية إذ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء الكلية فمنذ اعتماد الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة عرف أداء جميع الموظفين تحسن ملحوظ.
- **الفرضية الرابعة :** والتي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة خنشلة ، من خلال الدراسة نلاحظ صحة الفرضية بوجود ارتباط إيجابي بينهما وبلغ معامل الارتباط (0.845) عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة ارتباط قوية.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، نذكرها كالتالي:

1. النتائج النظرية :

- ✓ التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات العمومية وذلك لمواصلة القيام بتقديم خدماتها وتحقيق أهدافها لمواكبة تطورات العصر الحالي .
- ✓ للتحول الرقمي أثر واضح في تغيير نماذج التكلفة والقيمة، من خلال ترشيد النفقات وتحسين الأداء لدى المؤسسات العمومية .
- ✓ التحول الرقمي للمؤسسات العمومية في الجزائر لا يزال يعرف بعض التأخر جراء العراقيل التي يواجهها وبرنامج الحكومة للرقمية يحتاج إلى دعم أكبر من اجل تحقيق التغيير.
- ✓ أثر التحول الرقمي على ثقافة العاملين بالمؤسسات العمومية، كما حسن كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال.
- ✓ التحول الرقمي خيار استراتيجي للجامعات من أجل ضمان جودة إدارتها .
- ✓ لإدارة الرقمية أهمية بالغة لضمان جودة الإدارة الجامعية، كونها أداة فعالة للأداء بدقة و وضوح، و بأقل تكلفة و دون جهد و بأسرع وقت ممكن.

2. النتائج التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يساعد التحول الرقمي الكلية على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية، وهذا راجع لوضوح المهام، كون الكلية توفر وصف واضح للوظائف، و من ناحية التعاون بكامل المستويات مما يمهد الطريق للولوج للرقمنة بشكل سلس .

- ✓ من خلال الملاحظة، و أخذ أراء بعض الموظفين في كلية ، تبين لنا أن التحول الرقمي له أثر إيجابي في تحسن أدائهم بصفة عامة .
- ✓ البعد البشري غير مؤهل بالشكل الكفاي لمجاراة التحول الرقمي الذي تتطلع إليه إدارة الكلية .
- ✓ قصور في توفر الإمكانيات حاليا وقلة الدورات التكوينية لصالح الاداريين في الكلية.

التوصيات والاقتراحات :

استنادًا إلى ما تضمنته الدراسة من نتائج وبهدف تقديم دعم أفضل لسياسات التحول الرقمي وتعزيز دورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية لاسيما الجامعة منها فإن المقترحات والتوصيات في هذا السياق ستكون على النحو التالي :

- يجب على إدارة الجامعة توضيح مفهوم التحول الرقمي، لضمان العمل به بأكثر مصداقية.
- ضرورة تطبيق تقنيات التحول الرقمي وأساليب الجودة في الإدارة الجامعية للرفع من المستوى العام للأداء في مصالحها .
- يجب على الكلية استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة، وخاصة في التعاملات الإلكترونية.
- نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال وضع خطة إستراتيجية تُطبق بشكل مرحلي وتخضع للمتابعة المستمرة خلال التنفيذ.
- يجب تدريب الأفراد وتكوينهم تكوينًا نوعيًا لاستخدام التقنيات الحديثة بهدف إنجاح عملية التحول الرقمي.
- ضرورة التصدي للصعوبات والعوائق التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية والتغلب عليها.
- يجب على الجامعات ومراكز البحث إدراج التحول الرقمي في مناهجها الدراسية.

- زيادة حملات التوعية ومبادرات الأبواب المفتوحة لنشر ثقافة التحول الرقمي والقضاء على الأمية الرقمية.

آفاق الدراسة:

من خلال القيام بدراسة الموضوع، تبين لنا أن هذا الموضوع حديث الطرح ويحتاج إلى المزيد من الدراسة والبحث فيه من عدة جوانب، خصوصًا في الجامعات الجزائرية ، هذه الجوانب تبقى كآفاق بحث لدراسات مستقبلية مكملة لموضوع بحثنا، والتي سوف نعرضها في العناوين التالية:

- التدريب الإلكتروني وأهميته في تطبيق التحول الرقمي.
- دور التحول الرقمي في اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية في ظل انتهاج التسيير العمومي الجديد.
- متطلبات تبني التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية.

المراجع

المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد قاسم الجمال وآخرون ، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية – الواقع- التحديات – المقاربات المستقبلية ، دراسة مشتركة ، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية ، سبتمبر 2023
2. بشرى حسين الحمداني، التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2015م
3. رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة ، الجزائر 2002
4. ضياء مجيد الموسوي، الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات ، ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر 2001
5. طلق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43 ،الأردن 2022
6. عبد الرزاق بن حبيب ، تسيير المؤسسة،دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000
7. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002
8. عبد الكرخي ، أداء الموارد البشرية، طبعة1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2017
9. عبد اللطيف قطيش، النظرية العامة للمؤسسات العامة في الفقه والاجتهاد، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان ، 2013
10. عمار عوايدي ، القانون الإداري ، ط3، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2005
11. فضيل أبو عيشة، الإعلام الالكتروني، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010
12. محمد إبراهيم اشكناني، تقويم الأداء الوظيفي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الكويت، 2005
13. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير، ط3، عالم الكتب، القاهرة، 2004م
14. نائل عبد الحافظ العوالمة، إدارة المؤسسات العامة، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن 2010
15. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، فارس محمد التقشيندي، التسويق المبني على المعرفة : مدخل الأداء التسويقي المتميز، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2013

ثانيا : الأطروحات والرسائل

أ- أطروحات الدكتوراه :

1. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2008
2. عظيمي مسعودة، واقع الانتاج العلمي للأستاذ الجامعي الجزائري وعلاقته بالمناخ التنظيمي للجامعة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة سطيف، الجزائر 2019
3. علوي هند ، المرصد الوطني لمجتمع المعلومات بالجزائر قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري: ولايات قسنطينة، عنابة سطيف نموذجا، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر2008.
4. عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دارسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2018 .
5. محمد الأمين عسول ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق جودة التعليم العالي – دراسة حالة لبعض المؤسسات الجامعية (خنشلة ، أم البواقي ، بسكرة) - ، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015-2016

ب- مذكرات الماجستير :

1. بوعرار احمد شمس الدين ، مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس، المدية 2006-2007
2. رايس وفاء، واقع التسيير بالأهداف في المؤسسة العامة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006
3. زقوران سامية ، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة العامة في الجزائر ، رسالة ماجستير في الحقوق ، جامعة الجزائر2002
4. سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 1995 -1996.
5. شوقي شادلي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2007

6. عبد الرزاق مساعدية، تحولات القراءة في العصر الرقمي (طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد بوقرة نموذجا)، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران الجزائر 2015.
7. عبد الصمد سمير ة، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية: حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية serub، رسالة ماجستير ، في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
8. علي الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005
9. فارس كريم، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قطر، 2008م.
10. فوريش بن شرقي، منازعات العمل في نطاق المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإدارية من عكنون، فرع قانون المؤسسات جامعة الجزائر 2001-2002
11. لقصير رزيقة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة العمومية الإقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري عبد الحميد ، قسنطينة 2007
12. محمد علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006
13. مختار حماد، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، التخصص التنظيم السياسي والإداري ،قسم العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007

ت- مذكرات الماستر :

1. حلاسي أميمة رشا ، مبارك بوشعالة ابتسام ، دور الرقنة في عصرنة قطاع التعليم العالي- منصة بروغرس نموذجا - ،مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة 08 ماي 1945 قالمة ، 2022-2023 .
2. حمزة جهرة، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018

3. فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العالقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، ، جامعة العربي بن مهيدي ـأم البواقي ، الجزائر2020

4. محمد قارطي ، دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون عام معمق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم 2017

ثالثا : المجلات والدوريات والملتقيات

1. أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16 ،العدد 65 ،مصر 2019

2. أسامة عبد السالم علي، التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، المجلد02 ،العدد37،جامعة شمس المصرية ، مصر2013

3. إسراء محمد أمحد محمد رجب، التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته، مجلة العلوم التربوية ، المجلد50، العدد 50 ، جامعة قنا المصرية ، جانفي 2022

4. اسعيداني سلامي، نورالدين دحمار ، سكس سوسن، التجربة الجزائرية في مجال التعليم الالكتروني والجامعات الافتراضية (دراسة نقدية) ، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح ، المجلد4، العدد6، جامعة بني سويف ، مصر، ماي 2016

5. إسماعيل حموية ، الحاجة إلى رقمنة الجامعة الجزائرية ومعيقات التطبيق، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية ، المجلد5، العدد2، جامعة المسيلة ، ديسمبر2022

6. أمال زيدان ، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام ، العدد 75، مصر 2021

7. بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، العدد 02 ، مجلد 5 ،الجزائر، 2022 .

8. بوهراوة زورة ، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التنمية الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، م18 ، ع28 ، جامعة خميس مليانة 2022

9. ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، مفاهيم أساسية وطرق قياس والتقييم، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006

10.جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، م10، ع2 ، جامعة حمة خيضر الوادي 2009

11. حفيظة طالب ، واقع التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية في ظل جائحة كورونا بين تحدي وحتمية التحول الرقمي ، مجلة العدوي للسانيات العرفنية وتعليمية اللغات ، المجلد2، العدد1، جامعة المسيلة ، جوان 2022

12.حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع ، العدد 02، الجزائر ، 01-06-2022

13.خلالفة هاجر، عريوات انتصار، مكانة التعليم الرقمي في تحديث أنظمة التعليم المباشر ظل جائحة كوفيد19:دراسة حالة الجامعة الجزائرية ، مجلة السياسة العالمية ، المجلد7 ، العدد1 خاص، جامعة بومرداس ، فيفري2023

14.الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ،العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010

15.زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة آفلو، الجزائر 2022

16.شريفة سوماتي ، تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية ، م07 ، ع01 ، المركز الجامعي تندوف، الجزائر 2023

17.صبرينة شراقة ، متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، المجلد06 ، العدد 02، جامعة الجزائر ، ديسمبر2021

18.صدوقي غريسي وآخرون ، واقع وأهمية التحول الرقمي ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد03 ، عدد 02 ، جامعة آفلو ، الجزائر ديسمبر2021

19.ضيف الله نسيمة ، بوطبة نور الهدى ، تطوير وتفعيل مراكز التعليم عن بعد في الجامعة الجزائرية – دراسة حالة لمركز التعليم عن بعد والتعليم المتلفز بجامعة باتنة - ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد11 ، جامعة تبسة ،ديسمبر2016

20.عامر وسيلة، قسيمة منوبية، واقع تكنولوجيا التعليم في الجامعة و أهميتها في التدريس بالنسبة للمعلم و المتعلم، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، المنعقد في الفترة ما بين 05-06-مارس 2014، ورقلة، الجزائر

21.عبد الرحمان محمد ، احمد الغبيري ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية– دراسة تحليلية، مجلة العلوم الادارية والمالية ، المجلد 4، العدد3، جامعة الوادي ، الجزائر 2022

22.عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ، 2021 م

23.عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، جامعة بسكرة، الجزائر نوفمبر 2001

24.عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية ، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، م 5 ، ع 2 ، ماي 2021

25.العربي بوعمامة، رقاد حليمة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية- رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ،العدد09 ، ديسمبر2014

26.عواطف بوطرفة، عقابي آمال ، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة أبحاث، العدد 1 ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر، 2021 .

27.الغامدي، احمد عبد الله قران، دور التخطيط التربوي في بناء مجتمع المعرفة في ضوء التحولات التقنية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الأول لتقنيات المعلومات والاتصالات في التعليم والتدريب، الحمامات تونس ، المنعقد مابين7-10 ماي 2012

28.لالوش سميرة، "التعليم عن بعد آلية لضمان جودة العملية التعليمية في الجامعات الجزائرية"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، جامعة أمحمد بوقرة، العدد1 ، بومرداس 2021

29.لخضاري منصورة ، تأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة البحث العلمي، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي الحادي عشر التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية، المنعقد في الفترة ما بين 22-24 أبريل 2016، طرابلس، لبنان

30.محمد فتحي، إستراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،المجلد 14 ،العدد 06، مصر 2020

31.مصطفى أحمد أمين ، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، المجلد 05، العدد 19 ، مصر 2018

32.معاذ عليوي، وليد جلعود، النشر العلمي في الوطن العربي: الواقع- التحديات-والاستراتيجيات ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، المجلد11 ، العدد2، جامعة بسكرة الجزائر ، جوان 2022

33.نجلاء احمد يس ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات ،ع13، السنة 06، دار النخلة للنشر ، طرابلس – ليبيا 2015

34.ندى إسماعيل الجبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، العراق 2009

35.هدى عباس قنبر، ميسون عدنان أحمد، قواعد البيانات للرسائل الجامعية والأطاريح في المكتبات المركزية بالجامعات العراقية ، - دراسة وصفية- ، مجلة تكريت للعلوم الانسانية ، عدد 15 اوت2021، جامعة العراق 2021.

36.يونس مسعودي، شهرة عامر ، التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا –منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجا ، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02،جامعة غيليزان 2021

رابعا : القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 281/06 الصادر في 16 أوت 2006، يعدل ويتمم المرسوم 278/01 ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 52 ، الصادرة بتاريخ 20 أوت2006

2. المرسوم التنفيذي رقم 12/246 المؤرخ في 04 جوان 2012، يتضمن إنشاء جامعة خنشلة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 35 ، المؤرخة في 10 يونيو 2012

3. القانون رقم 18-07 المؤرخ في 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 جوان 2018، والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 34

4. المرسوم التنفيذي رقم 278/01 الصادر في 18 سبتمبر2001، يتضمن إحداث مركز جامعي بخنشلة ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد53 ، الصدارة بتاريخ 19 سبتمبر2001 .

خامسا : المواقع

1. https://fr.scribd.com/document/499815708/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%86%D8%A9-%D9%88-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A

2. https://www.echoroukonline.com

الملحق 01 : تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
Université Abbes Laghrour –Khanchela
جامعة عباس لغرور خنشلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 16 ك ع إ ت ع ت/ن ع ل ب ت ب ع ع خ/2024 خنشلة في :

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

تسهـــــــيل مهـــــــمة

سعيا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاســـــــــم : يوسف / عبد المجيد اللـــــقـــب : دخان / بوخضرة

تاريـــــخ الميـــلاد:12-04-2000 / 27-03-2000 مكـــان المـــيلاد:خنشلة / خنشلة

رقم التســـجـــيـــل: 34056654 /34062486 التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة : إتجاهات التحول الرقمي ودوره في تحسين الاداء في المؤسسة العمومية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم

الملحق 02 : استمارة تقييم التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique

Université Abbes Laghrour –Khanchela جامعة عباس لغرور خنشلة
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Vice décanat chargé de la post graduation نيابة العمادة للدراسات مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
De la recherche scientifique et de relations extérieures

الرقم: 16 / ك ع إ ت ع ت/ ن ع ل ب ت ب ع ع خ/2024

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاســـــــــم : يوسف / عبد المجيد — اللـــــقـــب : دخان / بوخضرة

تاريـــــــخ المـــيـــلاد: 12-04-2000 / 27-03-2000 — مكـــان المـــيلاد: خنشلة / خنشلة

رقم التســجـــيـــل: 34062486/ 34056654 — التـــــخـــــصص:تسيير

عنوان المذكرة: إتجاهات التحول الرقمي ودوره في تحسين الاداء في المؤسسة العمومية

مكان التربص : كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير فترة التربص من : الى

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/.....	
المبادرة	04/.....	
المعارف التطبيقية	04/.....	
قدرة العمل	04/.....	
العلاقة مع العمال	04/.....	
العلامة النهائية	20/.....	

ملاحظات أخرى: .....

ممثل المؤسسة — رئيس القسم

الملحق 03: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور –خنشلة–

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان

سلام عليكم سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

في إطار القيام بمذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي بعنوان " اتجاهات التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية – دراسة حالة – جامعة عباس لغرور _خنشلة_" دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير" ، نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة في الاستمارة ، علما أن البيانات والمعلومات ستعامل بكل سرية وتستخدم فقط في البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر لتعاونكم معنا .

-إعداد الطالبين :

_دخان يوسف

_بوخضرة عبد المجيد

- إشراف الأستاذ:

_ أ/د مزاهدية رفيق

تتم الإجابة على جميع الأسئلة بوضع إشارة (X) أمام الخانة المناسبة

الجزء الأول : المعلومات الشخصية و الوظيفية:

1. **السن: (18-24 سنة)** ☐ ؛ **(24-34 سنة)** ☐ ؛ **(34-44 سنة)** ☐
؛ **(44-54 سنة)** ☐

2. **المؤهل العلمي: ليسانس** ☐ ؛ **ماستر** ☐ ؛ **دكتوراه** ☐

إذا كنت موظف انتقل الى السؤال التالي

3. **عدد سنوات الخبرة في الوظيفة: أقل من سنة** ☐ ؛ **(سنة إلى 5 سنوات)** ☐
(5سنوات الى 10) ☐ ؛ **(أكثر من 10 سنوات)** ☐

المحور الأول: واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة خنشلة)

العبارات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
تتوفر الجامعة على منصة واحدة لتحقيق التحول الرقمي وهي كافية للإحداث التغيير					
الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يتمتعون بالخبرة والمهارة اللازمة لأدا مهامهم بشكل جيد.					
ساهم التحول الرقمي في تسهيل تبادل المعلومات والتعاون بين الباحثين وفعالية التعلم					
يوجد استراتيجية للتحول الرقمي واضحة					
يلعب العنصر البشري دورًا هامًا في نجاح استراتيجية التحول الرقمي					
تتوفر بنية تحتية رقمية مرنة تسمح بالتعديل السريع لدعم خطة التحول الرقمي					
الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يتحلون بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للجامعة.					
الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يبذلون جهودا كافية لتحقيق أهداف الجامعة.					
هناك دورات تدريبية وتكوينية بشكل دوري في مجال التحول الرقمي .					
تعتمد إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة على					

التكنولوجيات الحديثة لتطبيق برامج التدريب.					
يتم تكوين الموظفين داخل إدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة على تطبيقات التحول الرقمي					
نقص الموارد المالية يعيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي					
نقص المهارات والخبرات يهدد عمليات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي					
مقاومة التغيير من قبل الموظفين تُشكل عقبة أمام التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية العالي.					

المحور الثاني :التحول الرقمي في تحسين الأداء في المؤسسات التعليم العالي

العبارات	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
هل ترى أن التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة شكل فرقا واضحا مقارنة بالإدارة التقليدية للجامعة					
الأداء يتحسن بتوفر استخدام التكنولوجيا و الوسائل تقنية حديثة في مجال الإدارة والتعلم في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة.					
استخدام الرقمنة يمنح موظفي الإدارة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة القدرة على ابتكار طرق جديدة لتبسيط العمل الاداري وإنجازه بالسرعة المطلوبة.					
تتمتع الرقمنة بفعالية أكبر من الأدوات التقليدية					
تُعدّ الرقمنة أداة فعالة تُحسّن من كفاءة العمل مقارنة بالأدوات التقليدية					
منذ اعتماد الرقمنة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة عرف اداء جميع الموظفين تحسن ملحوظ.					
التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة تساعد في تحسين أداء عملك وتسهيل عملية الإدارة داخل الكلية					
التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة سهل الاستخدام ومناسبة لاحتياجات العمل الإداري.					
الموظفون في الإدارة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير خنشلة يقومون بتوفير المعلومات والمستندات المطلوبة بشكل سريع وفعال.					

المنصة الرقمية" بروغرس "توفر مزيدا من الفعالية والكفاءة مقارنة بالأدوات التقليدية لتحسين الأداء					
التحول الرقمي يُعزّز كفاءة العمليات في المؤسسات العمومية.					
خفض التكاليف وتحسين الخدمات ثمار التحول الرقمي في المؤسسات العمومية					
التحول الرقمي يقرب المؤسسات العمومية من عملائها					
التحول الرقمي يُرسّخ مبادئ النزاهة في عمل المؤسسات العمومية					
اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على البيانات من فوائد التحول الرقمي في المؤسسات العمومية.					

ملخص الدراسة بالعربية :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على أداء جامعة خنشلة كمؤسسة عمومية من وجهة نظر موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وقد ركزت الدراسة على متغير مستقل وهو التحول الرقمي بأبعاده الأربعة: الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية، بينما المتغير التابع هو أداء المؤسسة العمومية .

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 40 موظفا ، حيث تم تحليل البيانات باستخدام العديد من المؤشرات الإحصائية عبر برنامج SPSS. وأظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء مؤسسة التعليم العالي المتمثلة في جامعة خنشلة وفقًا للعينة المدروسة..

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التحول الرقمي الجامعي ، أداء المؤسسات العمومية ، جامعة خنشلة .

الملخص بالانجليزية :

This study aims to determine the impact of digital transformation on the performance of Khenchela University as a public institution from the perspective of the staff of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management. The study focused on an independent variable, which is digital transformation with its four dimensions: strategy, organizational culture, transformational leadership, and human resources, while the dependent variable is the performance of the public institution.

To achieve the study's objectives, a questionnaire was used to collect data from a sample of 40 employees. The data were analyzed using various statistical indicators through the SPSS program. The research results indicated that digital transformation has a statistically significant impact on the performance of the higher education institution represented by Khenchela University according to the studied sample.

Keywords: Digital Transformation; University Digital Transformation; Public Institution Performance; Khenchela University.