

البيروقراطية الرقمية وتبعاتها على التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية
دراسة تشخيصية للاختلالات الوظيفية الرقمية في جامعة البويرة-
2024-2025 مقارنة سوسيولوجية-

**Digital bureaucracy and its consequences on digital
transformation in Algerian universities
A diagnostic study of digital dysfunctions at the University of
Bouira -2024-2025-**

تاريخ النشر: 2026/04/30

تاريخ القبول: 2026/04/11

تاريخ الإرسال: 2026/01/03

قاسي سمير¹

¹ مخبر علم الاجتماع والمنظمات والمناجمنت ، جامعة الجزائر2، الجزائر،

EMAIL : Samir.gaci@univ-alger2.dz

<https://orcid.org/0009-0007-8044-2739>

الملخص

تمثل الثورة المعلوماتية سياقاً فرض نفسه على جميع أشكال المنظمات، ومن بين أهم التطورات الجديرة بالذكر استبدال المستندات "الورقية" بالوسائط الرقمية أي التحول من تكنولوجيا آلية إلى تكنولوجيا رقمية. فأصبح هذا التحول رهانا حقيقيا للجامعات الجزائرية. تهدف هذه الدراسة الاستطلاعية في شقها الأول إلى الوقوف على حاضر التحول الرقمي في جامعة البويرة من خلال المخطط التوجيهي SDN لرقمنة قطاع التعليم العالي، وتشخيص الاختلالات الوظيفية المتعلقة بالتنظيم والعمل المسجلة عن وضعه موضع التنفيذ في ظل بروز ظاهرة جديدة تتمثل في "بيروقراطية رقمية". كما تمثل في شقها الثاني دراسة ميدانية للوقوف على الآثار التي حدثت بعد تنفيذه في جامعة البويرة للسنة الجامعية 2025/2024 وتفسير نتائج هذه الدراسة وفق مقارنة سوسيولوجية نقدية للنموذج البيروقراطي التي طرحها روبرت ميرتون Robert Merton من جهة، والوقوف على أسباب مقاومة الأفراد لهذا التغيير التنظيمي الرقمي الاستراتيجي من جهة أخرى. وقد بينت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة بين البيروقراطية الرقمية وعلاقات التنظيم والعمل الرقمي لجامعة البويرة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ بيروقراطية رقمية؛ اتصالات رقمية؛ مقاومة التغيير الرقمي.

المؤلف المرسل: د. قاسي سمير، الإيميل: Samir.gaci@univ-alger2.dz

Abstract:

The information revolution represents a context that has imposed itself on all forms of organizations, and among the most noteworthy developments is the replacement of "paper" documents with digital media. This transformation has become a real challenge for Algerian universities. This exploratory study aims to identify the present of digital transformation at the University of Bouira. Its second part represents a field study to identify the effects that occurred after its implementation at the University of Bouira for the academic year 2024/2025 and to interpret the results of this study according to a critical sociological approach to the bureaucratic model proposed by Robert Merton on the one hand, and to identify the reasons for individuals' resistance to this strategic digital organizational change on the other hand. The results of this study showed the existence of a relationship between digital bureaucracy and the relationships of organization and digital work at the University of Bouira.

Keywords: digital transformation; digital bureaucracy; digital communications; resistance to digital change.

1. مقدمة:

إن تطور الثورة الرقمية الجارية الآن، تعمل على تحويل العالم كما نعرفه بسرعة هائلة. فلم تغير التقنيات الرقمية كيفية عمل المنظمات فحسب، بل غيّرت أيضاً كيفية تواصل الأفراد وتبادل المعلومات والتفاعل بداخلها ومع البيئة المحيطة بها. كما أنها أمام تحدي أساسي للتكيف والاندماج مع سياق الرقمية الحالي. في هذا الاتجاه وضعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدداً من المبادرات والاستراتيجيات لتحقيق هذا التحول الرقمي، انطلاقاً كمرجعية من المرسوم التنفيذي رقم 21-134 المؤرخ سنة 2021 إنشاء مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة، فسخرت كل الإمكانيات المادية، التقنية، التكنولوجية والبشرية لنجاح هذا التحول الرقمي في جانبه الإداري والبيداغوجي. سنقف من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية والوصفية باستعمال تقنية المقابلة والاستبيان على قدرة الإطار التنظيمي الإداري والبيداغوجي لجامعة البويرة على إقامة علاقات تواصلية رقمية



سليمة لإنجاح تحولها الرقمي ورغم الاختلالات الوظيفية التنظيمية التي قد تبرز، وبرغم مقاومة التغيير الضمنية لأعضائها، باعتماد نموذج قياس من " 6 أبعاد من الاختلالات الوظيفية للمنظمات (Savall & Zardet, 1987) تتعلق بـ ظروف العمل؛ تنظيم العمل؛ الاتصال-التنسيق-التشاور؛ إدارة الوقت؛ التكوين المدمج؛ الوضع موضع التنفيذ الاستراتيجي." (Jérémy, 2017, p03)¹ مع الإشارة إلى الصعوبات التي تلقيناها أثناء جمع المعطيات أثناء المقابلة، لتحفض عن الإجابة عن بعض الأسئلة الموجهة له.

1. الإشكالية

يمكن للتحول الرقمي أن يحقق للمنظمات العديد من الفوائد ويعتبر قيمة مضافة أكيدة مقارنة بالاستعمالات "الورقية" كالسرعة والفعالية، وإمكانية التواصل عن بعد من أي مكان وفي أي وقت. ومع ذلك، فإن بعض الأفراد لا يشعرون بالارتياح تجاه التكنولوجيا الرقمية، أو يحتاجون إلى الدعم. فيبدون مقاومة للتغيير التنظيمي الرقمي ويدخلون في صراعات مع مسؤولي الإدارة الرقمية، ويفضلون الطرق التقليدية في تعاملاتهم مع الإدارة البيروقراطية برغم اختلالاتها الوظيفية كما طرحها عالم الاجتماع روبرت ميرتون. إلا أن الجزائر انتهجت مؤخرا في سياستها نحو الجامعات مخطط توجيهي لرقمنة القطاع بنسبة 100%، منبثق عن الندوة الوطنية للجامعات في 24 أكتوبر 2022، تسعى الوزارة إلى تجسيده وتنفيذه إلى غاية ديسمبر 2024. فكان من تداعيات هذا التحول بروز بيروقراطية رقمية في ثوبها الجديد. وهو ما ينذر مسبقا باضطرابات في العلاقات التنظيمية، تتعلق خاصة بطريقة تقديم الخدمة الرقمية والأشكال الجديدة للتنظيم وحتى جوهر العمل. هذا السياق الجديد فرض بشكل خاص علاقات تنظيمية رقمية جديدة بين مختلف الفاعلين ويطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

- ماهي تبعات التحول الرقمي في جامعة البويرة؟ وما تأثير ذلك على علاقات التنظيم والعمل؟

تتفرع هذه الإشكالية إلى فرعين:-

- (1) ماهي تبعات التحول الرقمي على علاقات التنظيم والعمل في جامعة البويرة؟
 - (2) ما تأثير تبعات هذا التحول على علاقات التنظيم والعمل؟
- الفرضيات:



- الفرضية العامة: أفرز التحول الرقمي في جامعة البويرة بيروقراطية رقمية، أثرت اختلالاتها الوظيفية سلبا على علاقات التنظيم والعمل.
- الفرضية الأولى: أفرز التحول الرقمي في جامعة البويرة بيروقراطية رقمية، أدت إلى بروز اختلالات وظيفية رقمية.
- الفرضية الثانية: أثرت الاختلالات الوظيفية الرقمية سلبا على علاقات التنظيم والعمل.

2. أهداف الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد والتعرف على متغيرات الدراسة المتمثلة في الاختلالات الوظيفية بعد تطبيق المخطط التوجيهي لرقمنة القطاع في جامعة البويرة، بمنظور سوسيولوجي نقدي للنموذج البيروقراطي، وكذا افرازاتها على العلاقات التواصلية بين الإطار الإداري التنظيمي والفريق البيداغوجي، مما قد يعرض عملية التحول الرقمي للفشل. وكذا التعرف على الأسباب الخفية التي تقف وراء هذه الاختلالات للتمكن من تجاوزها ووضع بدائل وظيفية أمام هذا التحول الرقمي الاستراتيجي .

3. منهجية الدراسة وتقنيات البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يستخدم في البحوث الوصفية. بما أن الدراسة تهدف لوصف الاختلالات الوظيفية للتحول الرقمي من وجهة نظر سوسيولوجية نقدية للنموذج البيروقراطية، وتحليل الواقع الفعلي للعلاقات التواصلية الرقمية بين الفاعلين في جامعة البويرة وفق هذه المقاربة. والمنهج الوصفي كما جاء في تعريف ويتني: Whitney هو "محاولة منسقة لتحليل وتفسير وتقرير الحالة القائمة لجماعة أو بيئة ما أو لنظام اجتماعي، كما أنه يتصل بالحاضر ولا يهتم بالماضي. (أحمد رأفت، 1983، ص 37-38)² وهو ما يتوافق مع هذه الدراسة. وقد تم استعمال تقنيتي المقابلة والاستبيان لجمع البيانات والمعطيات المتعلقة بهذه الدراسة:

-مقابلة مع مسؤول مكتب استراتيجية الرقمنة للوقوف على سير تنفيذ المخطط التوجيهي لرقمنة القطاع في جامعة البويرة واستنتاج الاختلالات الوظيفية المسجلة، التي تعترض التحول الرقمي السليم لهذه العملية. (أسئلة المقابلة في الجدول التالي)

-استمارة استبيان إلكترونية موجهة للفريق البيداغوجي وفق أبعاد الاختلالات الوظيفية ومؤشراتها، للوقوف على تأثيرها على العلاقات التنظيمية الرقمية بين الطرفين الإداري والبيداغوجي، ومعاينة الانحرافات التي تميز تطبيق المخطط التوجيهي لرقمنة القطاع في جامعة البويرة. (استمارة الاستبيان ملحقه)

4. مجتمع البحث، العينة والمعاينة

مجتمع البحث هم جميع الأساتذة الذين يمثلون الفريق البيداغوجي لجامعة البويرة. وقد تم اختيار موظفي كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع كعينة تم بشكل عشوائي بسيط.

5. المجال المكاني والزمني

أنجزت هذه الدراسة الميدانية حول تداعيات التحول الرقمي في جامعة البويرة في الفترة الممتدة بين بداية شهر أوت ونهاية شهر سبتمبر التي ميزت السنة الجامعية 2024-2025

المبحث الأول :

ترتكز الأدبيات النظرية لهذه الدراسة الاستطلاعية والميدانية حول إشكالية العلاقات التواصلية بين الإدارة والفريق البيداغوجي بعد تطبيق التحول الرقمي على أربعة مفاهيم أساسية، للإحاطة بكل جوانب هذه الإشكالية وهي كما جاءت في الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ بيروقراطية رقمية؛ اتصالات رقمية؛ مقاومة التغيير الرقمي. واستعملنا مقارنة سوسيولوجية نقدية للنموذج البيروقراطية لروبرت ميرتون لتفسير نتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم

أ. التحول الرقمي:

يشمل "تعريف" الرقمي "المعتمد جميع التكنولوجيات المستمدة من الإنترنت ويمتد إلى المنتجات، الاستخدامات والخدمات المرتبطة بها، مثل الهواتف الذكية والأجهزة الرقمية اللوحية (Yann-Maël, 2017, p12)³ وعليه فإن التحول الرقمي هو "مسعى يهدف إلى إحداث تغيير عميق في المنظمة من خلال دمج التقنيات الرقمية في جميع عملياتها



الإدارية واتصالاتها وأنشطتها، من خلال إصلاح نموذج أعمالها ومن خلال تكييف ثقافتها التنظيمية مع الحقائق الجديدة للرقمية."

⁴(<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv>)

وقد اعتمدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لهذا الغرض المخطط التوجيهي للرقمنة SDN، وتم إنشاء لهذا الغرض عدة هيئات أهمها: CNN اللجنة الوطنية للرقمنة- على المستوى المركزي، SCOR اللجنة الفرعية التنفيذية الإقليمية على المستوى الإقليمي، BSN مكتب استراتيجية الرقمنة – على مستوى مؤسسات التعليم العالي. " وفي 22 نوفمبر 2022، ووفقا للمخطط التوجيهي للرقمنة، نصبت جامعة البويرة "مكتب استراتيجية الرقمنة" BSN – يتمثل دور ه في تطبيق القوانين والقواعد المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، لأجل إعداد الجامعة لتحول رقمي ناجح، وفق توجيهات المنصوص عليها. ويهدف أيضًا إلى تشغيل وإشراف محلي على المشاريع المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة. مرفق بدليل يحدد النهج المتبع في تنفيذ هذا المخطط من خلال خارطة طريق خاصة بها (Roadmap) وإطار تنفيذي للمخطط.

⁵(<http://www.univ-bouira.dz>)

ب. بيروقراطية رقمية :

وفقًا لماكس ويبر، فإن النسق العقلاني هو ركيزة الإدارة الفعالة. والخصائص الرئيسية للقيادة الإدارية البيروقراطية تقرّبها جدًا من النمط-المثالي للسلطة ذات الصفة العقلانية-الشرعية. يشير Weber إلى أن هذا الشكل من التنظيم يوجد في جميع أنواع المؤسسات. وهو يعتقد أن مثل هذا الشكل من التنظيم يقدم منطق في التشغيل هو الأكثر عقلانية على المستوى الرسمي، من خلال متطلبات المطابقة القانونية، ومن خلال إمكانية التنبؤ به ودقته الفنية. إن الحاجة إلى إدارة ذات حجم كبير، سواء للممتلكات أو الأشخاص، تجعل البيروقراطية أمرًا لا مفر منه (Plane, 2019, p34) ⁶ ونفس الخصائص التي تميز النموذج البيروقراطي أخذت حاليا الطبيعة الرقمية.

ت. اتصالات رقمية :

نسبي الاتصال الرقمي النظام الذي يتمثل في إنشاء والحفاظ على روابط مع أفراد بفضل تكنولوجيات الإنترنت. يجمع هذا الميدان الجديد من الاتصالات مجموع التبادلات

والمعلومات المنقولة عبر جميع الوسائط التي يوفرها النظام البيئي الرقمي... من الآن فصاعداً، ستتحوّل قنوات الاتصال الرقمية، حسب الاقتضاء، إلى: الشبكات الاجتماعية (وهي تشكل قنوات الاتصال الرقمية الرئيسية)، المواقع الإلكترونية، مدونات، تطبيقات الهاتف المحمول، رسائل إلكترونية. (<https://www.ynov.com>)⁷

ث. مقاومة التغيير الرقمي :

غالبًا ما تكون المقاومة نتيجة لعدم معرفة ما هو متوقع من الفرد أو الفريق أثناء عملية التغيير، وخاصة إذا تعلق الأمر بالتحول الرقمي الذي يتطلب مستوى من الكفاءة لتجاوز هذه المقاومة. وهذا العامل " يتعلق بمعارف وكفاءات الأفراد، -نسميها مقاومة معرفية- فالتغيير يفرض في الحقيقة تعلم تقنيات وطرق جديدة. كما يشير كل من كروزي وفريدبرغ. Crozier et Friedberg "كل عملية تغيير هي عملية تعلم، بمعنى اكتشاف وإنشاء واكتساب الفاعلين المعنيين لنماذج من العلاقات الجديدة، وأساليب جديدة للتفكير، وقدرات جماعية جديدة. ومع ذلك، هذه الأخيرة لا يتم أمرها بمرسوم، ولكن يتم بناؤها طوعاً أو كرهاً في الفعل. بالإضافة إلى ذلك، يفتقر الفاعلون أحياناً إلى المؤهلات والمهارات اللازمة لأداء ما يطلب منهم." (Soparnot, 2013, p29)⁸ ولا يمكن أن نتجاوز العامل الأول، الذي يرتبط بالقلق الناجم عن الإصلاح، وهو ما نسميه -المقاومة النفسية-. وكما يشير جاك (1972) " في فترات التغيير تستيقظ أو تتبلور هذه المخاوف التي لا توجد إلا في حالة منتشرة في المنظمات. ولذلك يشكل التغيير "عامل ضغط" قوي يسبب حالة من عدم التوازن النفسي لدى الأفراد." (Soparnot, 2013, p27)⁹

المطلب الثاني: مقارنة سوسيولوجية نقدية للنموذج البيروقراطي

يتميز السياق السوسيو-اقتصادي الحالي للجزائر انطلاقاً من أوائل القرن 21 بشكل فريد بالتطور التكنولوجي الذي أدخلنا في عصر الرقمية ولو بشكل متأخر عن بقية الدول. في الوقت نفسه، تتميز المنظمات والمؤسسات الجزائرية سواء الصناعية منها أو الخدماتية بتنظيم بيروقراطي محكم، تهيكل وتتماشى مع خط أعمال عالم الاجتماع الألماني ماكس وير Max Weber. فأصبحت بذلك نظريته عن البيروقراطية شبكة تحليلية ونموذج اجرائي للتنظيم المتعلق بالدولة ومؤسساتها. اعتمدنا على أطروحة عالم الاجتماع روبرت ميرتون Robert Merton حول الاختلالات الوظيفية " انحراف وظيفي

داخل هيكل اجتماعي إداري. يجب أن تكون منتبه، في نفس الوقت إلى الأفراد المنحرفين بجميع رتبهم، وإلى اختلالات تناسق الحياة الاجتماعية، وإلى الاختلالات الوظيفية، وكذا إلى الوظائف الكامنة." للوقوف على عناصر النقد التي طرحها حول النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، التي تمكننا من تفسير نتائج هذه الدراسة حول الانحرافات المسجلة في العلاقات التواصلية نتيجة التحول الرقمي في جامعة البويرة .

"فميرتون طور أطروحة بموجها أن البيروقراطية تفرز اختلالات وظيفية هامة إلى حد كبير، بحيث تكون نتيجتها الرئيسية تحويل المنظمة عن أهدافها المتعلقة بالفعالية والأداء. وبذلك وضع الامتثال للقواعد المتعلقة بطريقة سير العمل موضع تشكيك، فبعض الإجراءات الروتينية تشل طريقة تشغيل الهيكل. يقدم ميرتون أيضًا أطروحة تدميرية للتنمية عند الموظفين ذوو شخصية بيروقراطية، فهم يمارسون عملهم ضمن مجموعة من القواعد والإجراءات التي يحمون أنفسهم خلفها. تقود هذه الظاهرة الأجراء تدريباً إلى عزل أنفسهم عن واقع المستخدمين مع التركيز بشكل دقيق على احترام القواعد والإجراءات. وهذا يؤدي إلى تعزيز جمودهم وتقليل قدرتهم على التكيف والإبداع والابتكار في أبسط تعبير لها. بعبارة أخرى، يؤدي التركيز على القواعد والإجراءات إلى إنتاج قواعد جديدة أكثر دقة ويصبح فهمها أكثر تعقيداً. والجهود المبذولة لتحليل هذه القواعد تؤدي إلى نسيان حقيقة المستخدم، وإلى إعادة التركيز على المنظمة وتعقيدها المتزايد." ¹⁰(Plane, 2019, p58)

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

اعتمدنا في الدراسات السابقة على والدارسات أنجزت مؤخرا في مجال التخصص المتعلقة بالتغيير التنظيمي للمنظمات وعلاقتها بالتحول الرقمي.

- الدراسة الأولى:

El Mahjoub Sliou, la conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet université du Québec à Trois-Rivières, Octobre 2020

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية "تأثير إدارة التغيير في تحول الشركة نحو الرقمية، وفي هذه الحالة تأثيرها على إنتاجية المنظمات" وقد طرح عدة فرضيات أهمها: للتحول الرقمي

تأثير إيجابي على مردودية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط" وقد توصل بعد إجراء الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرقمية تحسن تسيير العمليات الإجرائية وتسمح بالرفع من رقم أعمال المؤسسة.
- تعد الأدوات المختلفة لإدارة التغيير مفيدة لدعم ومرافقة التحول الرقمي للمنظمات.
- استعمال التقنيات الكلاسيكية (التكوين - الاتصال) غير كاف أثناء التحول الرقمي للمؤسسات.

كخلاصة فإن قيادة التغيير وكذلك إدارة المشروع هي مفتاح نجاح التحول نحو الرقمية في المؤسسات.

- الدراسة الثانية:

شريفة سوماتي، تحديات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 07 العدد:01...السنة 2023، ص60-75. انطلقت هذه الدراسة من إشكالية: ماهي التحديات التي لا تزال تقف عقبة أمام رقمنة التعليم العالي والبحث العلمي؟ والتي يجب على وزارة القطاع إيلاءها أهمية بالغة ضمن المخطط التوجيهي للرقمنة؟

توصلت الباحثة إلى أن رقمنة التعليم العالي خيار استراتيجي يوفر إمكانيات هائلة للرفع من جودة التعليم العالي

سواء على المستوى البحث والتكوين، أو تعزيز فرص التعلم الذاتي والتعلم مدى الحياة وتحقيق الاستقلالية. ولكنه في ذات الوقت يطرح تحديات كثيرة متعلقة بالبنية التحتية والذهنية الثقافية والتدريب، ثم جوانب أخلاقية ومعرفية مرتبطة بالأصالة والأمانة العلمية ...

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- الفرضية الأولى: أفرز التحول الرقمي في جامعة البويرة بيروقراطية رقمية، أدت إلى بروز اختلالات وظيفية رقمية.

استعملنا كأداة للدراسة الاستطلاعية تقنية المقابلة، فكان اللقاء مع مسؤول مكتب استراتيجية الرقمنة بتاريخ: 2025/09/08 للوقوف على سير تنفيذ المخطط التوجيهي



لرقمنة القطاع في جامعة البويرة بتوجيه أسئلة مقننة لمعرفة كل ما يتعلق بالتحول الرقمي للسنة الجامعية 2025/2024 من خلال تقديم البيانات والمعطيات ونسبة تحقيق أهداف هذا المخطط وكذا كل الصعوبات التي واجهته أثناء تأديته لمهامه وربطه لعلاقات تواصلية مع الفريق البيداغوجي. وأهم الأبعاد التي جاءت في دليل المقابلة:

الجدول 1: أبعاد الاختلالات الوظيفية للرقمنة بحسب نموذج قياس Zardet & Savall.

الرقم	الأبعاد	مؤشرات التحول الرقمي في جامعة البويرة	الواقع الفعلي للتحول الرقمي وصعوباته
01	ظروف العمل الرقمي: (المادية، التقنية، التكنولوجية، التنظيمية والبشرية)	- توفر وسائل الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت - بيئة العمل المادية المتعلقة بالرقمنة - توفر الوسائل المكتبية، النظافة، وسائل الراحة، نوعية الأدوات الرقمية. - قوة تدفق خدمات الأنترنت. - وجود حوافز للعمل في ميدان الرقمنة. - توفر الأمن والرقابة الرقمية. - وجود فريق عمل يتميز بالكفاءة الرقمية.	- متوفرة، ولكن غير كافية. - مقبولة، - متوفرة، نظافة جيدة، ناقصة، وسائل الراحة مقبولة - وأدوات الرقمنة من نوعية جيدة. - قوة التدفق متذبذبة، إلا أنها مقبولة عموما. - لا يوجد حوافز للعمل في الإدارة الرقمية. - متوفر - موجود إلا أنه يحتاج تكوين بيداغوجي.
02	تنظيم العمل الرقمي	- المخطط التنظيمي وشكل تنظيم العمل - الاستقلالية واتخاذ القرارات - تحديد المهام النوعية والمسؤوليات - احترام القواعد والقوانين التنظيمية - التحكم في اصدار الأوامر والتعليمات - عمليات تقييم ومراقبة العمل - توفير التأطير والإشراف - طرق العمل الوسائل المتوفرة للعمل	- نفس المخطط التنظيمي للجامعة، مع إضافة مكتب BSN - ليس هناك استقلالية في اتخاذ القرار - تتم على مستوى رئاسة الجامعة - تحترم بشكل دقيق حسب لوائح المخطط التوجيهي للرقمنة - لم يتم تقييم العلاقة بين الطرفين لحد الآن. - متوفر ولكن غير كاف، مع نقص الإشراف المتخصص - العمل بما ورد في المخطط التوجيهي والبرنامج المسطر للتكوين الموجه للأساتذة.

- متوفرة، إلا أنه لا يوجد فضاء رقمي خاص بالأساتذة - تنسيق ناقص، خاصة في برمجة العمليات التكوينية - موجود، إلا أنه غير كاف - هي اللغة العربية واللغة الفرنسية - رقمي ويتم في الغالب عن بعد - ادخال البريد الالكتروني الخاص وكلمة السر - المتابعة موجودة لمراقبة التزام الأساتذة بالمواعيد المختلفة - يتم تصحيح الأخطاء عند الطلب، أو تقديم الطالب لطعن حول نتائجه الفعلية. - في بعض الأحيان يتم تمديد فترة ادخال الأعمال .	- توفر وسائل الاتصال الرقمي - التنسيق بين مختلف المكاتب والمصالح - التنسيق بين المديرين ورؤساء الأقسام - لغة الاتصال بين مختلف الفاعلين - نوعية الاتصال شفهي، كتابي أو رقمي - إجراءات التواصل والولوج إلى المنصة الرقمية - توفر المتابعة والمرافقة - إجراءات تصحيح الأخطاء - إجراءات استدراك التأخيرات	الاتصال، التنسيق والاستشارة الرقمية	03
- المهام منظمة زمنيا وفق جدول توقيت رسمي - آجال محترمة في غالب الأحيان، مع وجود إخلاف للمواعيد من بعض الأساتذة. - مستعملة، ولكن لا يتم احترامها في كثير من الأحيان - في بعض الأحيان تكون بطيئة	- التنظيم الزمني للمهام وتحديد الأولويات - احترام الآجال المحددة والوفاء بالمواعيد - استخدام تطبيقات الجدولة الزمنية - استعمال مذكرة رقمية لتنظيم الأعمال - سرعة استجابة منصة الرقمنة	إدارة الوقت الرقمي	04
- ناقصة، وتخص التبرعات فقط - ناقصة وغير كافية - موجودة برمجة رسمية حول الرقمنة - مزدوج، حضوري وعن بعد - لا يوجد تقييم، تدخل في مهام المشرف والأستاذ، - ولا توجد تعويضات خاصة بالتكوينات. - مبرمجة، يصعب احترام آجالها ونقص التأطير.	- تكوين وتنمية الكفاءات الرقمية - الدعم وتنظيم ورشات التكوين والمرافقة - البرمجة وإعلان دورات التكوين - نوعية التكوين (عن بعد - حضوري - مزدوج) - سياسة التقييم وتعويضات التكوين - التكوين المستمرة (التغذية الراجعة)	التكوين الرقمي المدمج	05

06	التنفيذ الاستراتيجي للرقمنة.	- تصميم وتخطيط وتسطير أهداف موضوعية - اختيار ووضع مقاربات رقمية مدمجة - اتخاذ القرار باختيار الاستراتيجية المناسبة - إجراءات تنفيذ خطة التحول الرقمي - تعزيز النظم البيئية الرقمية في كل المصالح. - تقييم نتائج تنفيذ نظام الرقمية - تنظيم المعالجة وحل المشكلات الرقمية - تحسين الأنظمة والعمليات الرقمية ومشاركة المعرفة	- تخطيط حسب ما جاء في القانون التوجيهي ومكتب استراتيجية الرقمنة - موجودة في دليل استعمال المخطط التوجيهي للرقمنة. - ليس من صلاحياتنا اتخاذ القرار - كل الأدوات والوسائل مسخرة لتنفيذ الرقمنة - غير معززة أو ناقصة - لم تتم بعد عملية التقييم - تتم على مستوى الإداري فقط - لا يتم مشاركة المعرفة، بل تبقى على مستوى الإدارة
----	------------------------------------	---	--

-تحليل وتفسير نتائج الدراسة الاستطلاعية وفق مقارنة سوسيولوجية نقدية:

- التحليل السوسيولوجي لنتائج المقابلة:

بينت نتائج المقابلة والمعطيات التي تم تقديمها من طرف مسؤول مكتب استراتيجية الرقمنة لجامعة البويرة أن تنفيذ المخطط التوجيهي للتحول الرقمي في جامعة البويرة، تعترضه عدة صعوبات ناتجة عن الامتثال والالتزام بتطبيق القوانين والقواعد بشكل صارم، وفق توجيهات دقيقة كما جاءت في الدليل المحدد للنهج المتبع في تنفيذ المخطط وخارطة طريق الخاصة بها وأن وهذا ما أفرز اختلالات وظيفية تتعلق ببيروقراطية رقمية. تقود هذه الظاهرة بحسب تعبير ميرتون مسؤولي مكتب الرقمنة إلى عزل أنفسهم عن واقع الفريق البيداغوجي مع التركيز بشكل دقيق على احترام القواعد والإجراءات. وهذا يؤدي إلى تعزيز جمودهم وتقليل قدرتهم على التكيف والإبداع والابتكار في أبسط تعبير لها. ولهذا يطرحون بدائل وظيفية تتعلق بإضفاء مرونة أكثر تحت على إمكانية المشاركة عن بعد. وأن الكفاءات الرقمية تبنى بشكل جماعي، وبالتالي، فإن إتقان استخدام الشبكات المهنية عبر الإنترنت يفترض وجود معرفة جيدة بالمعايير الرقمية المعمول بها في البيئة المهنية الرقمية. كم تعتمد على المساواة في الوصول الرقمي بإتاحة الفرصة للأعضاء بالولوج بسهولة والمشاركة الفعالة في المنصة الرقمية وتمكين الجميع من العمل عن بعد. وبالتالي

فإن التمكن من الأدوات الرقمية يجب أن يتم بشكل جماعي داخل الجامعة. إن صعوبة التحول الرقمي لا تكمن فقط في تجهيز نفسك، بل في تحويل نفسك. ف"الابتكار ليس مجرد ترتيب تكنولوجي أو تقني أو تنظيمي أو إداري. بل هو أيضا بيئي، اجتماعي وإيكولوجي. يجب أن يكون جزءا من سياق اجتماعي متوافق." (Yann-Maël, 2017, p20)¹¹ فمن الضروري أن يساير التغير التكنولوجي تغير تنظيمي لنجاح التحول الرقمي.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

- الفرضية الثانية: أثرت الاختلالات الوظيفية الرقمية سلبا على علاقات التنظيم والعمل.

ميدان الدراسة هو الفريق البيداغوجي المتمثل في أساتذة قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية لولاية البويرة من خلال عينة من مجتمع الدراسة تبلغ 20 أستاذ تم اختيارهم بشكل عشوائي بسيط، لكشف علاقة وتأثير الاختلالات الوظيفية للبيروقراطية الرقمية على نشاطهم البيداغوجي للسنة الجامعية 2025/2024 من خلال المؤشرات الدالة على ذلك. استعملنا كأداة للدراسة الميدانية تقنية الاستبيان، وقد تم توزيع الاستمارات بمناسبة الدخول الجامعي بتاريخ: 2024/09/09. وقد تم استرجاعها بنسبة 100%. وكانت النتائج كمايلي:

1. البيانات الشخصية :

الجنس		السن								المستوى			
ذكر		أنثى		40/30		50/40		60/50		ماجستير		دكتوراه	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13	65	07	35	10	50	07	35	03	15	07	35	13	65

الاشتراك في الأنترنت							
جازي		موبيليس		أوريدو		شبكة ADSL	
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
11	47	09	39	03	13	08	25

أما مكان إقامة الأساتذة فقد بينت المعطيات أن ما نسبته 70% يقيمون بالولاية، والبقية خارج الولاية بنسبة 30%

أ. ظروف العمل الرقمي:

قوة تدفق الأنترنت		قوي ومنتظم		قوي غير منتظم		تدفق ضعيف	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
08	40	09	45	03	15		

بينت نتائج الإحصائيات أن ظروف العمل الرقمي في جامعة البويرة مشجعة ومناسبة بنسبة قبول تصل إلى 75%، وأن قوة تدفق الأنترنت بشكل منتظم بحسب العينة أثناء تواصلهم تبلغ 40% أما 45% فتواجه صعوبات نتيجة عدم انتظام تدفق شبكة الأنترنت. ومعظمهم يمتلك وسيلة اتصال مزودة بخدمة الجيل الرابع بنسبة 85% مع تسجيل ما نسبته 10% لا تمتلك وسيلة اتصال تمكنها من الاتصال بالمنصة؟ وهذا ما يفسر لجوء بعض الأساتذة إلى مقهى الأنترنت للتواصل بالمنصة الرقمية للجامعة بنسبة 6.6%، وهذا ما يطرح إشكالية حماية المعلومات الخاصة بالأستاذ والطلبة التي من المفروض أنها ذات طابع سري .

- أسباب تفضيل الأساتذة التعامل ورقيا: عبر 25 من الأساتذة عل تفضيلهم التعامل مع الإدارة ورقيا للأسباب التالية:

- عدم توفر ظروف العمل المناسبة كقوة الربط بالأنترنت في بعض الأحيان.
- تفضيل إيصال الفكرة (المعلومة) بطريقة مباشرة إلى الجهة المستهدفة دون وسائط رقمية.

- عدم التحكم في التعامل الرقمي لنقص التكوين.
- ضعف تدفق الانترنت يعتبر عائق للعمل الرقمي.

ب. تنظيم العمل الرقمي:

بينت نتائج الإحصائيات أن تنظيم الاتصال بالمنصة يتم بشكل فردي بدون مساعدة من أي أحد بنسبة 75% وأن الفترات التي يتصل بها الأساتذة بالمنصة الرقمية للجامعة تتم بشكل يومي بنسبة 45%، سواء من البيت أو مكان العمل أم من كل مكان.

مكان الاتصال بالمنصة الرقمية		من البيت		من مكان العمل		من كل مكان	
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
9	45	03	15	08	40		

فيما عبرت نسبة 55% أن الاتصال يتم فقط خلال فترات معينة وهي :

- فترة الامتحانات، وفترة وضع المحاضرات في المنصة الرقمية للجامعة
- فترة الإعلان عن التجمعات التكوينية الخاصة بالرقمنة
- مع بداية كل أسبوع للاطلاع على المستجدات في الجامعة
- فترة إيداع نقاط نتائج الامتحانات الخاصة بالطلبة.

ت. الاتصال-التنسيق-الاستشارة:

أهم عوائق الاتصال التي بينتها الاحصائيات هي ضعف أو رداءة الاتصال بشبكة الانترنت، بنسبة متساوية مع الاختلالات التقنية التي قد تحدث على مستوى المنصة الرقمية للجامعة كم يظهر في الجدول التالي:

عوائق الاتصال بالمنصة		ضعف تدفق الأنترنت		رداءة وسيلة الاتصال		المنصة خارج الخدمة		رفض دخول المنصة	
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
09	34.6	01	03.8	08	30.7	08	30.7		

- أسباب رفض الدخول للمنصة:

- المنصة خارج الخدمة في أوقات محددة
- الضغط الكبير على المنصة الرقمية
- كثرة الخلل التقني الذي تتعرض له المنصة
- التغيير المستمر لكلمة المرور دون اعلام الأساتذة
- رفض تغيير كلمة المرور الخاصة بالمعني، فالتغيير يتم على مستوى المنصة

• التصميم المعقد للمنصة الرقمية، مما يصعب الاتصال بها
• غياب التنسيق المباشر بين الإدارة الرقمية والفريق البيداغوجي
ومن بين أهم ما يعترض الأساتذة أثناء تقديمهم للمعلومات البيداغوجية للمنصة الرقمية هي وقوع الأخطاء. وقد عبر 45% منهم أنهم يتصلون بمسؤولي المنصة للإبلاغ عن الخطأ، و25% منهم صرحوا أنهم لم يتفطنوا للخطأ إلا بعد تقديم الطلبة للطعون. أما من يرفض تصحيح الخطأ ويعتبره خارج عن نطاقه باعتباره أنه قدم معلومات صحيحة فيمثل نسبة 5% فقط

ث. إدارة الوقت الرقمي :

عبر الأساتذة بنسبة 50% أنهم لا يملكون قاعدة بيانات تخص أعمالهم البيداغوجية (محاضرات، أعمال تطبيقية، مراجع ومصادر التخصص...) وهذا يبرز بوضوح العلاقة بين امتلاكهم لهذه القاعدة والاستجابة للمنصة الرقمية للجامعة في آجالها المحددة كما يظهره الجدول التقاطعي التالي.

أما عوائق إدارة الوقت كما صرح بذلك الأساتذة فهي مبينة في الجدول التالي:

امتلاك قاعدة بيانات الأعمال البيداغوجية							
نعم		لا		المجموع			
التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
10	50	10	50	20	100	استجابة سريعة في آجالها المحددة	الاستجابة للمنصة الرقمية في الآجال المحددة
10	50	10	50	20	100	استجابة بطيئة وعدم احترام الآجال المحددة	
20	100	20	100			المجموع	

- تحليل وتفسير عوائق إدارة الوقت: يبين الجدول عوائق إدارة الوقت التي تعيق العمل البيداغوجي للأساتذة وتخلق توترا تنظيميا بينهم وبين الإدارة، خاصة ما تعلق بالالتزام

بالمواعيد التي تقرها الإدارة. وقد سجلنا نسبة 50% من الأساتذة الذين احترمو المواعيد التي تعلنها الإدارة، لها علاقة بامتلاك قاعدة بيانات تخص أعمالهم البيداغوجية (محاضرات، أعمال تطبيقية، مراجع ومصادر التخصص...) كما بينها الجدول التقاطعي

السابق. ومن أهم هذه العوائق التي تفسر لنا سوء إدارة الوقت كما عبر عن ذلك الأساتذة يمكن أن نذكر:

- سوء تنظيم زمن الاتصال بالمنصة بنسبة 17%
- غياب التنسيق بين الإدارة والأساتذة بنسبة 14% وهذا يستوجب مراجعة تنظيم الوقت من خلال التنسيق بين الإدارة والأساتذة عن طريق رؤساء الأقسام لتجاوز هذه العوائق أو التقليل منها.

عوائق إدارة الوقت	سوء تنظيم زمن الاتصال بالمنصة		نقص وسائل الاتصال وعدم ملاءمتها		ضعف الربط بالأنترنت		ضغط الاتصال الممارس على المنصة		غياب التنسيق بين الإدارة والأساتذة		كثرة التعليمات المقدمة في المنصة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
	06	17	05	14	04	11	08	22	05	14	07	20

ج. التكوين الرقمي المدمج:

يمثل التكوين النوعي في الرقمنة عامل حاسم في اكتساب الكفاءات المفتاحية لنجاح التحول البيداغوجي الرقمي للجامعة، وقد عبر الأساتذة بصراحة أن هذا التكوين النوعي في الرقمنة ضروري ولكن غير كاف بنسبة 30% و أن نسبة 25% اعتبرت التكوين المقدم لا يرقى لمستوى التكوين نوعي المطلوب.

تلقي تكوين نوعي في الرقمنة		نعم		لا		نعم، ولكن غير كاف	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
		09	45	05	25	06	30

- عوائق التكوين الرقمي الفعال:



- ضغط العمل البيداغوجي الخاص بالطلبة في مقابل كثافة برامج التكوين
- الارتباط بجدول التوقيت الرسمي للعمل البيداغوجي وتزامنه مع التكوين
- نقص الورشات التكوينية التطبيقية مع المختصين الفعليين في ميدان الرقمنة
- غياب حوافز التكوين الرقمي (ترقية، شهادة التكوين...)

ح. التنفيذ الاستراتيجي الرقمي:

بينت المعطيات المستخلصة من استمارة الاستبيان أن الأساتذة لم يشاركوا في

مشروع رقمنة الجامعة بنسبة 80%، أما النسبة الباقية فمشاركتها تتعلق فقط بوضع المحاضرات في المنصة الرقمية أو التعليم عن بعد. وحول سؤال هل أنت مع أو ضد تنفيذ تحول رقمي للجامعة إداريا والبيداغوجيا للجامعة؟ فقد صرح 90% منهم أنهم مع تنفيذ هذا المشروع. رغم وجود نسبة 15% تفضل التعامل ورقيا مع الإدارة، لعدة أسباب كتجنب الضغط الممارس على الأساتذة، وتعقيدات التعامل الرقمي وتجنب الوقوع في الأخطاء .

التعامل مع الإدارة	رقميا		ورقيا		كلاهما		بدون جواب	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
	08	40	03	15	06	30	03	15

- البدائل المقترحة للتحول الرقمي للجامعة:

- تطوير منصات رقمية أكثر دقة ومرونة في التعامل الرقمي بين الإدارة والفريق البيداغوجي .
- توفير التكوين الرقمي الكاف للأساتذة، وتنظيم دورات وورشات تطبيقية لهذا الغرض.
- مراعاة أوقات تنظيم الدورات التكوينية الرقمية
- تزويد الأساتذة بالأنترنت عال التدفق مجانا
- فتح المجال أمام الكفاءات النوعية للمشاركة في التكوين الرقمي
- إعادة النظر في الفريق المشرف على التكوين الرقمي للأساتذة وطريقة تنظيمه
- المرونة في التعامل الرقمي من خلال تطوير منصة أكثر عملية وديناميكية

• إعادة النظر في خدمات الأنترنت التي تقدمها الجامعة باعتبارها محور نجاح التحول الرقمي.

• الرد الفوري على رسائل الأساتذة الإلكترونية والتكفل بتساؤلاتهم وانشغالهم.

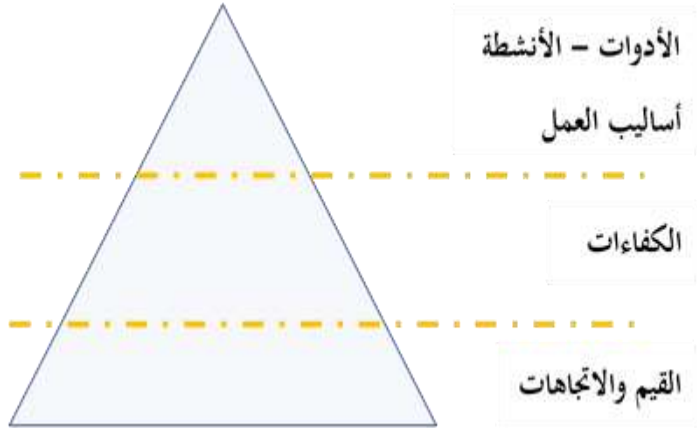
• الإعلان عن كل جديد في مجال رقمنة الجامعة في حينه، للتمكن من المشاركة والتفاعل مع المنصة الرقمية للجامعة.

- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وفق مقارنة سوسيولوجية نقدية :
التطبيقات الأولى التي تضع الإعلام الآلي في خدمة التواصل بين الأفراد هي المراسلة الإلكترونية وهي خدمة تضمن نقل الرسائل بواسطة الشبكة المعلوماتية للأنترنت. وهي بذلك تعدّل تكنولوجيا المعلومات بشكل عميق من خلال وضع المستخدم تدرجياً، أي الإنسان، في قلب الأنظمة... وعليه انتقلنا من تكنولوجيا معالجة البيانات إلى تكنولوجيا التواصل الرقمي بين الشركاء، تشكل فيها شبكة الأنترنت البنية التحتية الأساسية لنجاح أي تحول رقمي للمنظمات. وقد بينت هذه الدراسة الاستطلاعية والميدانية أهمية هذه الشبكة في نجاح هذا التحول الرقمي الاستراتيجي. وجدنا من خلال نتائجها أن ضعف خدمة الأنترنت أو تذبذبها يعتبر كعائق وظيفي، عبّر عنها بشكل متفاوت المسؤولون عن المنصة الرقمية للجامعة والأساتذة. وظهرت كاختلالات وظيفية سواء في ظروف العمل الرقمي وتنظيمه، الاتصال والتنسيق والتشاور، إدارة الوقت الرقمي والتكوين المدمج، وهي تؤثر بشكل سلبي على التواصل الرقمي الفعال بين الإدارة والفريق البيداغوجي باعتبار أنها ينبغي أن تكون أداة أنية تزيل عقبات الزمان والمكان حتى تحقق هذا المبتغى الاستراتيجي.

ولهذا اهتم الكثير من الباحثين والسوسيولوجيين بعمليات التحول التكنولوجي الرقمي في المنظمات وميكانيزماته باعتباره مقارنة معلوماتية-تواصلية، و "لا يزال نموذج نولان Nolan أحد المراجع الأساسية للباحثين الذين يدرسون ديناميكيات انساق المعلومات. تقدم النسخة الأولى من النموذج التي تهدف إلى أن تكون وصفية أربع مراحل من تطور تكنولوجيات المعلومات هي: المبادرة، الانتشار، التحكم والاندماج." (Gay paré, 1991, p83)¹² فعلى المسؤولين عن التعليم العالي في الجامعات الجزائرية وضع الاستراتيجيات المناسبة للتحول الرقمي في المستويات الثلاثة للجامعة مع نوع من تنظيم العمليات، لضمان نجاح هذا التحول الاستراتيجي الحتمي في النسق الرقمي للجامعات الجزائرية، وقد

"حدد إرهارد فريدبرغ وميشال كروزبي Erhard Freiberg و Michel CROZIER هذه المستويات الثلاثة المتكاملة للتغيير وهي: الأدوات- الأنشطة- طرق العمل (المستوى الأول)، الكفاءات (المستوى الثاني)، القيم والاتجاهات (المستوى الثالث)".

الشكل 1: المستويات المختلفة للتغيير



المصدر: (Ghislain Kuete Tadzong. 2016)¹³

كما أن التغيير التنظيمي وهو "عملية تحول، تنقل المنظمة من حالة إلى حالة مستقبلية مرغوبة... وتكون إما تدريجيا أو جذريا، جزئيا أو كليا." (Nurcan, 2002, p2)¹⁴ يفرض تعلم تقنيات وأساليب جديدة. كما يشير كل من Crozier et Friedberg "كل عملية تغيير هي عملية تعلم، أي اكتشاف وإنشاء واكتساب الفاعلين المعنيين لنماذج ارتباطية جديدة، وطرق جديدة للتفكير، وقدرات جماعية جديدة." (Soparnot, 2013, p29)¹⁵ وهنا ينبغي الإشارة إلى الطابع الديناميكي لمستويات الفعل الثلاثة ودور الفاعلين في نجاح هذا التحول فـ "الفعل يستلزم تقريبا بشكل ضروري إجراء تغيير، وذلك بتعطيل حالته الحالية والانتقال إلى حالة جديدة، في بعض الأحيان ابتكار. فعن طريق فعله، يتدخل الفاعل في موقف، وهذا ما يؤدي تقريبا بشكل لا يمكن تجنبه إلى "تحويل" حتى ولو كان بسيطا، إما في الموقف وإما في الفاعل. وإذا حللنا الفعل بطريقة

النسق، نستطيع القول بأنه تقريبا لا يكون أبدا ثابت، فنسق الفعل هو نسق متحرك يتم بعد مختلف العمليات. " وهذه الأخير لا يتم أمره بمرسوم، ولكن يتم بناؤه طوعا أو كرها في الفعل. مع الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير التنظيمي التي يتجلى بمجرد طرح فكرة التغيير، الذي قد يبدها بعض الأفراد أثناء التحول الرقمي. ولهذا من المهم تذليل كل العوائق التي تعترض هذا التحول الرقمي، ويقترحون عدة أولويات ملموسة لنجاح الجامعة الرقمية:

- (الأولوية 1) ربط الجامعات وتجهيزها رقمياً، بتزويدها بالتدفق العالي والعالي جدا لشبكة الأنترنت.
- (الأولوية 2) تكوين ومرافقة الأساتذة والإطارات لتحويل الممارسات، وتسليم شهادة التكوين لإثبات الخبرة المكتسبة.
- (الأولوية 3) تسهيل استخدام الموارد الرقمية. وإنشاء دعائم تفاعلية جديدة ودليل رقمي مبتكرة.
- (الأولوية 4) تطوير فضاءات رقمية للعمل بداخل الجامعة (ENT)
- (الأولوية 5) تعميم المعدات اللازمة لتعلم اللغات بما فيها رموز الاعلام الآلي والرقمية.
- (الأولوية 6) تطوير ثقافة تكنولوجيا المعلومات والأدوات الرقمية، وتعزيز الدورات التكوينية التشاركية عبر الإنترنت.
- (الأولوية 7) تطوير الإبداع والثقة بالنفس والاستقلالية بالأدوات الرقمية.
- (الأولوية 8) التعليم الرقمي لتحميل المسؤولية للأساتذة في مواجهة رهانات المجتمع الرقمي.
- (الأولوية 9) قيادة التطوير الرقمي في الجامعة بشكل أفضل.
- (الأولوية 10) نشر رهانات الرقمية من خلال تعزيز عمل الأساتذة. "

(Fourgous, 2010, p10-15)¹⁶

خاتمة :

يعد تغيير المؤسسات وما بداخلها مجالاً حاسماً للعمل، وتحدياً إدارياً حقيقياً للمديرين والمسيرين الوسطاء المسؤولين عن الحفاظ على الحيوية التنافسية لمنظمتهم. وفي أي وقت من تاريخها، تواجه أي مؤسسة تغيرات جذرية أكثر أو أقل لبيئتها، وتنخرط في

تغييرات جذرية أكثر أو أقل لخصائصها¹⁷ (Soparnot, 2013, p24). وخاصة إذا تعلق الأمر بالتحول الرقمي في الجامعات، الذي يعد من أهم وأصعب القطاعات، لأنه سينعكس على كل القطاعات الحيوية الأخرى. وفعل الابتكار كفعل اجتماعي وحده يمكن المسؤولين عن مكتب استراتيجية الرقمنة من تجاوز هذه العوائق الوظيفية والصعوبات التواصلية المسجلة لدى الأساتذة، عن طريق "الكفاءات المفتاحية الرقمية التي يجب اكتسابها من أجل الاندماج في الفضاء الرقمي للجامعة وهي متنوعة يمكن اختصارها فيما يلي :

- إتقان اللغات الأجنبية، والأدوات الرقمية،
- اكتساب الكفاءات القانونية والمدنية ذات الصلة،
- الاستعداد للتحليل النقدي، والإبداع، والعمل التعاوني،
- القدرة على التواصل، والعمل في جماعات،
- الانفتاح على العالم والثقافات الأخرى ...
- القدرة على التكوين طوال الحياة تصبح ضرورة،
- الاستقلالية والثقة بالنفس هي أيضًا مهارات أساسية للتطور. والأدوات الرقمية تعزز اكتساب كل هذه القدرات وتسمح بتطوير الكفاءات التي لن يتمكنوا من الوصول إليها لولا ذلك".¹⁸ (Fourgous, 2010, P8)

5. قائمة المراجع:

- ¹ Jérémy Clément SALMERON, DU DYSFONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL À L'ACTION D'INNOVATION, SEOR, Magellan IAE Lyon, Université Jean Moulin (France) 2017, p03.
- ² أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1983، ص 37 / 38.
- ³ Yann-Maël Yml Larher. Les relations numériques de travail. Droit. Paris II Panthéon-Assas, 2017, p12.
- ⁴ <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26558201/transformation-numerique> , consulté le: 23/08/2024
- ⁵ http://www.univ-bouira.dz/fr/?page_id=215808 , consulté le : 24/08/2024.
- ⁶ Jean-Michel Plane, Management des organisations, 5e édition, DUNOD, 2019, p34.
- ⁷ <https://www.ynov.com/definitions/communication-digitale> , consulté le 22/08/2024.

- ⁸ Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97), p. 23-43, p29.
- ⁹ Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97), p. 23-43, p27.
- ¹⁰ Jean-Michel Plane, Management des organisations, 5e édition, DUNOD, 2019, p58.
- ¹¹ Yann-Maël Yml Larher. Les relations numériques de travail. Droit. Paris II Panthéon-Assas, 2017, P20.
- ¹² Gay paré, louis Raymond, mesure de la sophistication de technologie de l'information de la PME, revue internationale de PME, vol 4 n° 1 1991, P 83.
- ¹³ Ghislain Kuete Tadzong. Changer de communication pour communiquer sur le changement Un défi posé par la transformation digitale au sein des grandes entreprises ?. Science politique. 2016, p17.
- ¹⁴ Selmin Nurcan, et al,(2002) "Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement", Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne 90, rue de Tolbiac 75634 Paris Cedex49 {nurcan, rolland}, @univ-paris1.fr, p02.
- ¹⁵ 15. Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97), p. 23-43, p29.
- ¹⁶ Jean-Michel Fourgous, (2010), Réussir l'école numérique, Mission parlementaire Fourgous sur l'école numérique, Paris 15 février 2010, www.reussirlecolenumerique.fr, p10-15.
- ¹⁷ Richard Soparnot, « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion, 2013/4 (N° 97), p24.
- ¹⁸ Jean-Michel Fourgous, (2010), Réussir l'école numérique, Mission parlementaire Fourgous sur l'école numérique, Paris 15février 2010, www.reussirlecolenumerique.fr. p08.

ملحق:

استمارة الاستبيان: موجهة لعينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية لجامعة البويرة
موضوع الدراسة: تأثير الاختلالات الوظيفية الرقمية على علاقات التنظيم والعمل البيداغوجي

١. البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ، أنثى
- السن: 30-20 ، 40-30 ، 50-40 ، 60-50 ،
- مكان الإقامة: داخل الولاية ، خارج الولاية



- المستوى الأكاديمي: ماجستير ، دكتوراه ، بروفيسور
- القسم: علم الاجتماع ، علم النفس وعلوم التربية
- الاشتراك في خدمة الأنترنت: جيزي ، موبيليس ، أوريدو ، شبكة ADSL

II. ظروف العمل الرقمي:

- هل وسيلة الاتصال الرقمي التي تمتلكها مزودة بخدمة الجيل 4؟
- نعم مزودة بخدمة G4 لا ، غير مزودة بخدمة G4 لا أمتلك وسيلة اتصال رقمي
- هل قوة تدفق الأنترنت المتوفرة تسمح بالاتصال بالمنصة بشكل فعال؟
- نعم تدفق قوي ومنتظم نعم تدفق قوي لكن متذبذب وغير منتظم لا ، تدفق ضعيف
- هل ربط المنصة الرقمية للجامعة بالأنترنت دائم وغير متقطع؟
- الربط بالأنترنت متوفر في أوقات العمل فقط الربط متوفر في كل وقت داخل وخارج العمل
- هل ظروف العمل الرقمي مشجعة على التواصل مع المنصة رقميا أم أنك تفضل الطريقة التقليدية؟
- نعم ، ظروف مشجعة وأفضل الاستمرار فيها لا ، ظروف غير مشجعة وأفضل الطريقة التقليدية
- إذا كان لا ، حدد أسباب تفضيلك التعامل الورقي بدل الانتقال إلى التواصل الرقمي عن طريق المنصة؟.....

III. تنظيم العمل الرقمي:

- هل اتصالك بالمنصة الرقمية للجامعة يتم بشكل فردي أو تطلب المساعدة من الآخرين؟
- يتم بشكل فردي بدون مساعدة من أحد يتم بطلب المساعدة من الآخرين
- هل اتصالك بالمنصة الرقمية للجامعة يتم بشكل يومي منتظم أم يتم فقط أثناء فترات معينة؟
- نعم يتم بشكل يومي منتظم لا ، يتم في فترات معينة فقط
- إذا كان لا ، حدد الفترات التي تتصل فيها بالمنصة حصريا؟.....
- هل تلتزم بالتعليمات والأوامر التقنية التي تعلن عنها المنصة الرقمية للجامعة أم أنك ترفضها؟
- نعم ألتزم بها حرفيا لا ، أرفضها وأحتج لدى مسؤول المنصة الرقمية
- ماهي المبررات التي تقدمها عن رفضك لهذه التعليمات والأوامر؟
- هل هناك مجال متاح لك يسمح بالمشاركة والتدخل وإبداء الرأي في المنصة الرقمية للجامعة؟
- نعم هناك مجال نسبي متاح لنا للمشاركة لا ، يمنع عنا المشاركة قانونيا
- إذا كان نعم ، حدد نوع المشاركة والتدخل التي تسمح لك بها في المنصة؟
- ماهو المكان الذي تتصل منه بالمنصة الرقمية للجامعة؟
- من البيت فقط من مكان العمل فقط من أي مكان أتواجد به

IV. الاتصال-التنسيق — الاستشارة

- ماهي الوسيلة التي تستعملها للاتصال بها مع المنصة الرقمية للجامعة؟
- الهاتف المحمول الشخصي جهاز الحاسوب المزود بخدمة الأنترنت مقهى الأنترنت
- ماهي الصعوبات التي تعترضك للاتصال بالمنصة الرقمية للجامعة؟
- ضعف تدفق شبكة الأنترنت رداءة الوسيلة المستعملة للاتصال المنصة مغلقة خارج الخدمة رفض السماح بالدخول للمنصة لخلل ما
- ماهي أسباب رفض المنصة الرقمية السماح لك بالدخول لتقديم أعمالك البيداغوجية؟
- كيف تتصرف في حالة ما إذا حدث خطأ في المعلومات البيداغوجية المقدمة للمنصة الرقمية؟
- أصحح مباشرة بفضل الإجراءات المدمجة في المنصة اتصل رقميا بمسؤول المنصة للإبلاغ عن الخطأ
- أطلب المساعدة من المشرفين على المنصة أحرر طلب ورقي لرئيس القسم عند انتهاء الأجل المحددة
- أنتبه للخطأ بفضل طعون الطلبة المقدمة في المنصة الخطأ وقع خارج عن نطاق، وأرفض تصحيحه
- ماهي الصعوبات والعوائق التي تعترضك للاتصال بالمنصة الرقمية للجامعة؟
- اللغة المستعملة للاتصال غير مفهومة التعليمات المقدمة في المنصة غير مفهومة
- إجراءات التواصل كثيرة ومعقدة شبكة الأنترنت ذات خدمات رديئة
- زمن الاستجابة طويل جدا تواصل آلي لا يسمح بالمشاركة والتفاعل للتعبير عن نفسك
- عدم توفر مراقبة رقمية آنية عند وقوع الأخطاء غياب التنسيق مع الإدارة الرقمية
- ٧. إدارة الوقت الرقمي:**
- هل تلتزم بالأجل المحددة للتواصل مع المنصة الرقمية للجامعة؟
- نعم أنا ملزم باحترام الأجل لا، لا ألتزم بالأجل المحددة
- حدد الأسباب التي تمنعك من الالتزام بالأجل المحددة في المنصة الرقمية.....
- هل تستعمل مذكرة زمنية رقمية لتنظيم أعمالك البيداغوجية التي لها علاقة بالمنصة الرقمية؟
- نعم أستعمل مذكرة زمنية رقمية لتنظيم أعمالي لا، لا أمتلك مذكرة زمنية رقمية
- هل تمتلك قاعدة بيانات تجمع فيها أعمالك الخاصة بك (محاضرات، أعمال موجهة...)
- نعم أمتلك قاعدة بيانات رقمية لكل أعمالي البيداغوجية لا، لا أمتلك قاعدة بيانات رقمية
- كيف هي استجابتك للمنصة الرقمية للجامعة؟
- استجابة سريعة في حينها استجابة بطيئة تحتاج إلى وقت
- هل الأجل الزمنية المخصصة لإيداع الأعمال البيداغوجية كاف أم يجب مراجعتها؟

- نعم كاف، فالمشكل ليس في الأجل الزمنية المحددة لا، ليس كاف يجب إعادة تنظيمه
- ماهي العصبوبات والعوائق التي تعترضك في إدارة الوقت الذي يربطك بالمنصة الرقمية؟
- سوء تنظيم الفترات الزمنية للاتصال بالمنصة الرقمية نقص وسائل الاتصال الفعالة بالمنصة
- ضعف الربط بشبكة الأنترنت ضغط الاتصال الذي تعترض له المنصة الرقمية
- كثرة التعليمات المقدمة للتواصل مع المنصة غياب التنسيق مع الإدارة الرقمية

VI. التكوين الرقمي المدمج:

- هل تلقيت تكوين نوعي في الرقمنة بشكل منتظم؟
- تعم تلقيت تكوين نوعي في الرقمنة لا، لم ألقى أي تكوين نوعي نعم، لكن غير كاف
- كيف كانت طريقة التكوين المبرمج في الرقمنة؟
- حضورى بشكل منتظم عن بعد مدمج حضوري/عن بعد
- هل التزمت بحضور جميع البرنامج المسطر للتكوين؟
- نعم لا، تغيبت عدة مرات
- حدد أسباب تغيبك وعدم التزامك بالحضور المنتظم لهذا التكوين؟
- هل محتوى التكوين الذي تلقيت كاف وسمح لك بتطوير كفاءاتك الرقمية؟
- نعم كاف واكتسبت كفاءة رقمية لا غير كاف وأحتاج إلى تكوين أكثر
- ماهي الصعوبات والعوائق التي تعترضك لتلقي تكوين رقمي فعال؟
- صعوبة التعامل واستيعاب اللغة الرقمية ضغط وكثافة البرامج التكوينية الرقمية
- عدم التوافق بين الأعمال البيداغوجية وأوقات التكوين نقص الورشات التكوينية التطبيقية
- عدم وجود تحفيزات خاصة بالتكوين الرقمي (منح شهادة تكوين تفيدني في مساري المهني...)

VII. التنفيذ الاستراتيجي لرقمنة الجامعة:

- هل شاركت في تجسيد مشروع رقمنة جامعة البويرة
- نعم شاركت فيه لا، لم أشارك فيه
- إذا كان نعم، ما نوع مشاركتك في هذا المشروع؟
- هل أنت مع أو ضد التنفيذ الاستراتيجي لرقمنة جامعة البويرة؟
- أنا مع التحول الرقمي للجامعة إداريا وبيداغوجيا أنا ضد التحول البيداغوجي الرقمي • أيهما
- تفضل في تعاملك البيداغوجي مع الإدارة رقميا أو ورقيا؟
- رقميا مع المنصة الرقمية للجامعة ورقيا فقط مع الإدارة مباشرة كلاهما
- لماذا تفضل التعامل مع الإدارة ورقيا فقط؟
- تجنب ضغط العمل الإضافي الرقمي مع المنصة عدم معرفة إجراءات التعامل الرقمي مع المنصة

-تجنب الأخطاء المتكررة في التعامل مع المنصة
أدائي

-صعوبة استيعاب كل إجراءات التعامل الرقمي مع المنصة
• من موقعك كبيداغوجي ماهي البدائل التي تقترحها لنجاح التحول الرقمي للجامعة؟

.....
شكرا على المشاركة