

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق
مقاربة إمبريقية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية جامعة محمد لين دباغين
سطيف-2-

**Digital Transformation in Algerian Administration: Between Job
Performance and Implementation Difficulties
An Empirical Approach on a Sample of Employees at the Faculty of
Humanities and Social Sciences, Mohamed Lamine Debaghine
University, Setif-2**

فؤاد معيزة^{1*} ، سمية هادي²

¹ مخبر البحوث و الدراسات الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)،

f.maiza@univ-skikda.dz

² مخبر البحوث و الدراسات الاجتماعية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة (الجزائر)،

s.hedfi@univ-skikda.dz

تاريخ الاستلام: 2025/05/16 تاريخ القبول: 2025/09/23 تاريخ النشر: 2026/01/16

ملخص: هدفت هذه الدراسة التي تمحورت حول التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق ، إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في الإدارة الجزائرية و محاولة الكشف عن أهم الصعوبات التي تعيق تطبيقه ، أما فيما يخص الفرضية العامة و التي مفادها يؤثر تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية على الأداء الوظيفي . من خلال تحسين الأداء و تنميته و تطويره ، في خضم الصعوبات التي تعيق تحقيق أهداف مشروع تبني إدارة إلكترونية شاملة و كاملة ، و للتأكد من صدق الفرضيات نزلنا إلى الميدان ، و أجرينا مقاربة إمبريقية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد لين دباغين سطيف-2- ، حيث إستخدمنا المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوع دراستنا ، و إستخدمنا أداة الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات على مجتمع الدراسة و المتمثل في موظفي إدارة الكلية ، إلى جانب أداة الملاحظة كأداة ثانوية .

و إنطلاقا من الأدوات التي طبقناها في دراستنا ، تبين لنا صدق الفرضيات الجزئية ، و من خلال تحقق الفرضيات الجزئية ، فإن الفرضية العامة قد تحققت .

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي ، الإدارة الجامعية ، الإدارة الإلكترونية ، الأداء الوظيفي ، الثقافة الرقمية

Abstract: This study, which focused on digital transformation in Algerian administration between job performance and implementation difficulties, aimed to understand the impact of digital transformation on job performance in Algerian administration and to uncover the most significant difficulties hindering its implementation. Regarding the general hypothesis, which states that the application of digital transformation in Algerian administration affects job performance, this study aims to improve, develop, and enhance performance, amidst the difficulties hindering the achievement of the objectives of the comprehensive and complete e-administration project. To verify the validity of the hypotheses, we went into the field and conducted an empirical approach on a sample of employees at the Faculty of Humanities and Social Sciences at Mohamed Lamine Debaghine University, Setif-2. We used a descriptive approach, which is appropriate for the subject of our study. We used a questionnaire as the primary tool for data collection on the study community, represented by faculty administration employees, in addition to an observation tool as a secondary tool. Based on the tools we applied in our study, we found the validity of the partial hypotheses. Through the verification of the partial hypotheses, the general hypothesis was confirmed.

Keywords: digital transformation, university administration, e-governance, job performance, digital culture.

1. مقدمة:

في الجزائر يعد مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية ، من المشاريع الهامة في منظومة التعليم العالي و البحث العلمي, و التي ما فتئت الحكومة توليه إهتماما متزايدا "مشروع الحكومة الإلكترونية" من خلال تنصيب المحافظة السامية للرقمنة , ساعية من خلال ذلك التحول من ممارسة الوظائف الإدارية بطريقة كلاسيكية إلى ممارستها بطريقة إلكترونية (نشر الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي من أجل جزائر رقمية 2030 باللغات الثلاث عبر الرابط <https://hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>) , مستفيدة من ذلك من التطورات التكنولوجية في مجال الإعلام و الإتصال .

1.1 إشكالية الدراسة :

مع بداية القرن الحالي شهد العالم موجة من التطورات و التغيرات السريعة ، و الناتجة عن القفزة النوعية في المجال الثقافي و العلمي ، و هذا كله نتيجة التقدم الملحوظ الذي أحدثته إنتشار شبكة الأنترنت، و التي من شأنها أدت إلى إحداث تغيرات عديدة و نوعية في نظام المؤسسات و شكلها . هذه الترسنة من التغيرات التقنية إنتقلت بالمؤسسة من الخدمة التقليدية إلى خدمات جديدة و أكثر تقنية ، تركز على البعد التكنولوجي و المعلوماتي ، مما جعل المؤسسة أكثر حداثة من ذي قبل ، حيث شكل التحول الرقمي محور إهتمام و تفكير و دراسة العديد من المهتمين و الباحثين في الجزائر ، و أصبح هذا الأمر جليا مع بداية إنتشار جائحة كورونا ، بحيث تجلت مظاهر التحول الرقمي في العديد من القطاعات الحكومية في الجزائر و هذا في إطار مجتمع المعلومات ، بغية التأسيس لمشروع الحكومة الإلكترونية بداية من سنة 2009 ، و برنامج عصرنة الإدارة المنطلق أواخر سنة 2013 ، خاصة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ، بغية كيفية إستخدام التكنولوجيا و تقنيات التحول الرقمي في مجال التعليم و الإدارة . لهذا سنحاول في هذه الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية على الأداء الوظيفي و الصعوبات التي تحول دون تطبيقه ، من هنا و إستنادا مما سبق فإنه يمكن طرح التساؤل الإشكالي التالي :

= ما هو تأثير تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية على الأداء الوظيفي ؟ =

و يندرج تحت هذا التساؤل المركزي مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- هل يساهم تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية في تحسين الأداء الوظيفي ؟
 - هل توجد صعوبات بشرية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية ؟
 - هل توجد صعوبات مادية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية ؟
- و إنطلاقا مما تقدم تم إدراج فرضية رئيسية مفادها :
- يؤثر تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية على الأداء الوظيفي .

و تتفرع عنها ثلاث فرضيات جزئية هي :

- يساهم تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية في تحسين الأداء الوظيفي .
- توجد صعوبات بشرية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية .
- توجد صعوبات مادية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية .

1. 2. أسباب إختيار الموضوع :

من الأسباب التي دفعت بنا إلى إختيار موضوع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء

الوظيفي و صعوبات التطبيق ، هو رغبتنا الذاتية في دراسة موضوع التحول الرقمي كمفهوم حديث يندرج في حقل توجه الحكومة الجديد ، و معرفة تأثيره في مجال الإدارة خاصة على مستوى المؤسسة الجامعية .

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في الجزائر ، و هذا راجع لحدثة فكرة الرقمنة .

1. 3. أهداف الدراسة :

- التعرف على أثر التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية خاصة المؤسسة الجامعية على الأداء الوظيفي .
- نحاول إستكشاف العملية الإتصالية للرقمنة في الإدارة بالجامعة .
- التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي داخل الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي .

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

- التعرف على الصعوبات البشرية و المادية التي تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية .

1. 4. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في المكانة المميزة التي أضحت يحتلها موضوع التحول الرقمي في الجزائر و الذي تلقى الكثير من الإهتمام من طرف الباحثين في مجال علم الاجتماع الإتصال داخل المنظمات ، نظرا لإرتباطه بالجمال الحديث في المنظمات الحكومية و الإدارية ، و مقدمة للفهم الجيد لحلقة الإتصال داخل المؤسسة التي أصبحت آلية و قائمة على البيانات. كما تظهر أهمية الدراسة أيضا في كونها تتناول الأداء الوظيفي و ما مدى تأثره بالتحول الرقمي و إستخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال لموظفي الإدارة من جهة أخرى ، ونسعى في دراستنا تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق إستخدامات التحول الرقمي بين موظفي الإدارة بالمؤسسة الجامعية .

2 . مفاهيم الدراسة :

2. 1 التحول الرقمي :

يعرف التحول الرقمي : " أنه التطورات التي تفضي إليها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على

جميع نواحي الحياة البشرية ". (ERIK , ANNA ,2004 , P 687)

و يوجد تعريف آخر : " بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة ، و المخزنة على الميكروفيلم أو

الميكروفيش ، و المواد ذات الشكل التناظري ، و التي في مظاهرها الأشرطة الصوتية ، و أشرطة الفيديو

المرئية من خلال المسح الضوئي ، و إعادة الإدخال إلى مواد ذات شكل رقمي و هو الشكل الذي

يستطيع للحاسب التعامل معه ، و ذلك من خلال تنسيقها إلى وحدات متفرقة من البيانات تسمى

(BYTES) و تخزينها على و سائط تخزين (الوسائط المتعددة) داخلية كالأقراص الصلبة و

خارجية كالأقراص المليزة ". (يس . 2015 . ص105)

و كما ورد في قاموس ODLIS فإن التحول الرقمي " عملية تحويل البيانات إلى مظهر رقمي يهدف معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني ، و في سياق نظم المعلومات ، وتشير الرقمنة إلى تبديل النصوص المطبوعة أو الصور (سواء كانت صور فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط إلخ) إلى إشارات رقمية ثنائية " Binary Signals" بإستخدام نوع ما من أنظمة المسح الضوئي " Scanning " . (Dalia.2014. P318)

أما تعريفنا الإجرائي للتحول الرقمي هو : " هو شكل جديد في خضم مشروع الحكومة الإلكترونية الذي تبنته الدولة الجزائرية و بالخصوص الجامعة الجزائرية , و هو النمط العصري و الذي غير قواعد العمل الإداري بالتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية .

2. 2 الإدارة :

يعرفها قاموس OXFORD بأنها : " تسيير الأمور من خلال العاملين بكفاءة و فعالية ، للوصول إلى غايات معينة ، فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية و البشرية و المالية ، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين فيها و حفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة و فعالية" . (Maomilom CO.NEW VOL X 1933)

و يعرفها WILSON بأنها : " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الإتفاق مع رغبات الأفراد و حاجاتهم ، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجة المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.(طارق المجذوب. 2000 . ص 119)

2. 3 الإدارة الإلكترونية :

لقد ذهب العديد من كتاب الإدارة إلى تقديم عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية نذكر منها : عرفها " غنيم " : " أنها عبارة عن تنفيذ جميع الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر ، سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية ، و من إستخدام

خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الأداء و إيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها و بين المنظمات الأخرى و العملاء " . (رجحي مصطفى عليان . 2012 . ص 29)

"عرفت بأنها إطار عام و منظمة كتقنية متكاملة تختلف عن الممارسات التقليدية للإدارة العامة ،

إذ أنها تشمل تحولا كبيرا من العمال يشمل الأنشطة الحياتية في الدولة، من

بشرية، إقتصادية وإجتماعية وإنتاجية للتطوير الداخلي لها ويهدف تقديم خدمات أفضل من تلك التي تؤديها

الإدارة التقليدية أصلا" (عادل حرحوش . 2007. ص 12)

أما تعريفنا الإجرائي للإدارة الإلكترونية : "هي تلك العمليات الإدارية التي تعتمد على

إستخدامات التحول الرقمي ، من وسائل تكنولوجيا المعلومات و الإتصال لتسهيل العملية التنظيمية

داخل المؤسسة الجامعية مع جهد أقل و تكلفة معقولة " .

2. 4. الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء الوظيفي : " هو مجموعة الطاقات و القدرات و الجهود التي يبذلها الفرد لأداء عمل

معين ، تلازمه الرغبة في أداء العمل ، وفق المعايير و الأسس المطبقة من قبل الإدارة ، و بالتالي فهو يشير

إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . " (أحمد زكي بدوي . 1984 . ص 52)

يعرفه " بربر كامل " : " على أنه الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات

و المؤسسات، و يقصد به من زاوية أخرى أهداف المؤسسة. (كامل بربر. 2008. ص 172)

و يعرفه "KIYAKIM" بأنه : " تأدية الفعل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة ، بمعنى القيام

بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة . " (إبراهيم محمد المحاسنة . 2013 . ص 104)

أما تعريفنا الإجرائي للأداء الوظيفي : " أنه المردود الناتج عن جهد عضلي و فكري ، و ذلك

من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين ، بالإضافة إلى أنه نتيجة تفاعل عدة عوامل

ترتبط بالدافعية ، بيئة العمل ، و الإتصال ، و القدرة على إستخدام و سائل تكنولوجيا المعلومات و

الإتصال ، و قيمة و طبيعة الأهداف المحددة في المؤسسة الجامعية . "

3 . الإجراءات المنهجية للدراسة :

3. 1 المجال الجغرافي :

يتمثل المجال العام لهذه الدراسة بجامعة محمد لامين دباغين سطيف - 2 - لولاية سطيف ، أما المجال الخاص فيتمثل بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .

3. 2 المجال الزمني: تم إنجاز هذه الدراسة بشقيه النظري و الميداني من شهر مارس إلى شهر ماي سنة 2025

3. 3 مجتمع وعينة البحث :

إستهدفت هته الدراسة الميدانية جل إداريي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بجامعة محمد لامين دباغين سطيف - 2 - وقد تم توزيع الإستمارة على 50 مفردة و هو العدد الكلي لموظفي الإدارة بالكلية

3. 4 المنهج المستخدم :

بما أن طبيعة الدراسة هي التي تتحكم في المنهج المعتمد, و بما أن دراستنا وصفية و عليه فقد إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي .

3. 5 أدوات و جمع البيانات :

تبعاً لطبيعة الموضوع , والمنهج الذي تم إختياره ، إعتمدنا في دراستنا على الملاحظة و الإستمارة. فقد إعتمدنا في دراستنا على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المطلوبة , و أن موضوعها يتعلق بالإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق. حيث تم تقسيمها إلى ثلاث محاور هي :

المحور الأول : ويشمل البيانات الشخصية للموظف من المستوى العلمي و الخبرة ، و عدد المشاركة في الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي .

المحور الثاني : و الذي شمل متغير الدراسة و هو إستخدامات التحول الرقمي .

المحور الثالث : و الذي شمل متغير الأداء الوظيفي .

4 . النتائج و مناقشتها :

المحور الأول : البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	18	36%
أنثى	32	64%
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (01) يتبين أن 32 فردا من العينة الإجمالية هم إناث , مما يشكل

نسبة 64% . في حين بلغ عدد الذكور 18 فردا بنسبة 36% ، هذه الفروقات في توزيع الجنس

يمكن تفسيرها لعدة عوامل منها : قد يعود هذا التوزيع إلى تفوق الإناث في المجال التعليمي ، مما يعزز

فرصهن في الحصول على وظائف في المجال الإداري .

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع العينة على متغير العمر .

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 – 30	2	04%
من 31 – 40	31	62%
من 41 – 50	13	26%
50 فما فوق	04	08%
المجموع	50	100 %

من خلال الأرقام الموجودة في الجدول رقم (02) ، يتضح أن غالبية الموظفين ينتمون لفئة

الشباب، أي أن أعمارهم تتراوح بين 20 سنة و 40 سنة ، حيث يبلغون نسبة 66% ، هذا التوزيع

يمكن أن يرتبط بعدة عوامل منها : الفئة الغالبة في المجتمع الجزائري هي فئة الشباب و تمثل الشريحة

الكبيرة من النسيج الديمغرافي ، و تمكن هذه الفئة من مجال تكنولوجيا المعلومات .

بالمقابل أن نسبة 26% من الموظفين ينتمون لفئة من 41 سنة إلى 50 سنة ، و هي الفئة التي تتميز عن الفئة الأولى بالخبرة المهنية،وبذلك مزجت إدارة الجامعة بين عنصري الشباب والخبرة.أما بالنسبة لفئة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة ، فإنهم يشكلون نسبة ضئيلة جدا تقدر ب 08%، وهذا راجع لطبيعة العمل الإداري الشاق و الذي يتطلب بذل جهد كبير .

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى العلمي .

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
22%	11	تقني سامي
50%	25	ليسانس
26%	13	ماستر
02%	01	دكتوراه
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن غالبية موظفي الكلية يحملون شهادات جامعية (ليسانس و ماستر) تصل إلى نسبة 76 % , بينما تصل نسبة الموظفين الحاملين لشهادة تقني سامي في الإعلام الآلي 22% ، و نجد نسبة 02% لحاملين شهادة الدكتوراه ، حيث غلبت فئة حاملي شهادة جامعية (ليسانس و ماستر) بنسبة 76 % ، و هذا راجع لسياسة المؤسسات الجامعية في التوظيف. أما بالنسبة لفئة تقني سامي و التي تمثل 22 % من الموظفين في إدارة الجامعة لتدعيم مصالحها في ظل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لتدعيم عملية المسح الضوئي للوثائق اللازمة لإستكمال عملية رقمنة المصالح .

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع العينة على الخبرة المهنية .

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
04%	02	أقل من 05 سنوات
20%	10	من 5 سنوات إلى 09 سنوات
74%	37	من 10 سنوات إلى 29 سنة

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

30 سنة فما فوق	01	02%
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن الموظفين الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 29

سنة ، يمثلون النسبة الأكبر بتكرار 47 و بنسبة تقدر ب 94% من إجمالي العينة ، و هذا لعدة إعتبارات منها : إدماج عقود ما قبل التشغيل ، و تحويل أغليبيتهم إلى المصالح و المكاتب المعنية بعملية الرقمنة و التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، و ذلك لتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات العملية ، و الإحساس بالإنتماء إلى المؤسسة و التمسك بمناصبهم لفترات طويلة ، قد تقدم الإدارة الجامعية حوافز و مكافآت مثل الترقيات و العلاوات لتحفيز الموظف و ضمان بقاءه . ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 09 سنوات بتكرار 10 و بنسبة 20% ، ثم تليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 09 سنوات بتكرار 11 و بنسبة 22% ، و تبقى فئة أقل من 05 سنوات بنسبة ضئيلة جدا 04%

الجدول رقم (05) : يمثل عدد المشاركات في الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
لم أشارك	35	70%
مرة	07	14%
مرتين	05	10%
أكثر من مرتين	03	06%
المجموع	50	100 %

من خلال تحليل المعطيات الموجودة في الجدول رقم (05) ، يتبين بوضوح أن هناك نسبة كبيرة

من أفراد العينة لم يشاركو و التي تبلغ نسبة 70% ، أي لم يخضعوا لأية دورات تدريبية في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، و يعود ذلك إلى غياب التدريب الداخلي أو الخارجي من قبل إدارة الكلية ، و كذلك قصور في الإعلام عن برامج التدريب و التكوين ، و يمكن تفسير ذلك بأن إلتزام

الإدارة بالتدريب و التكوين غير دائم بشكل كاف ، بالمقابل نجد أن جل الموظفين لا يلتزمون ببرامج التدريب لعدة إعتبارات شخصية و ذهنية و ثقافية . في حين نجد نسبة 14% شاركوا لمرة واحدة في الدورات التدريبية، و نسبة 10% الذين شاركوا لمرتين ، و نسبة 06% لثلاث مرات و تعتبر نسبة ضئيلة جدا ، و هي النسبة التي لا يمكن أن نعتبرها مهمة في تحديد برجة الإدارة لدورات تدريبية في مجال التحول الرقمي .

المحور الثاني : إستخدامات التحول الرقمي .

الجدول رقم (06) : يوضح مدى توفر إدارة الكلية العدد الكافي من أجهزة الإعلام الآلي .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100 %

من خلال بيانات الجدول رقم (06) يتضح أن نسبة 94% من أفراد العينة أكدوا على توفير

إدارة الكلية العدد الكافي من أجهزة الإعلام الآلي ، و هذا ما تتطلبه الإدارة الإلكترونية و تحسيدا للتحول الرقمي بشكل كاف لتسهيل العمل الإداري و سلاسته و إنجاز المهام في وقت وجيز ، و إختصار إجراءات العمل بالإستغناء على الكميات الكبيرة من الأوراق و الأدوات المكتبية . بالمقابل نجد نسبة 06% أشاروا أن الكلية لاتوفر العدد الكافي من أجهزة الإعلام الآلي قد يكون بإختلاف نوعية المهام و إحتياجاتها .

الجدول رقم (07) : يوضح توفير إدارة الكلية برامج أنظمة لحماية البيانات .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	38	76%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

من خلال بيانات الجدول رقم (07) يتبين أن نسبة 76% من أفراد العينة أشاروا على أن إدارة

الكلية توفر برامج أنظمة لحماية البيانات , وهذا راجع لحرص إدارة الكلية في إستخدام الإجراءات التنظيمية كإطار عام لحماية المعطيات من التهديدات الداخلية و الخارجية , و وجود إدراك لبعد الحماية للمعلومات و البيانات من خلال برامج حماية للمؤسسة الجامعية . بالمقابل نجد أن نسبة 24% من أفراد العينة قد أجابوا ب لا , و هذا راجع لخصائص أفراد العينة , و عدم وجود أنظمة فعالة لضمان حماية تطبيقاتها الرقمية , التي تضمن الثقة بين إستخدامات التحول الرقمي ونظم المعلومات الإدارية .

الجدول رقم (08): يوضح مدى توفر شبكة الأنترنت بإدارة الكلية بصفة شاملة بمختلف مصالحها

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (08) يتبين أن نسبة 92% من أفراد العينة أجابوا ب نعم توفر شبكة

الأنترنت بإدارة الكلية بصفة شاملة بمختلف مصالحها , و هذا بإعتبار الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث , فهو يعتمد على شبكة الأنترنت و يمكن الإدارة من التخلص من مختلف الأنماط التقليدية في إنجاز العمل , و الوصول إلى تحديث أداؤها الإداري عبر إستخدام الأنترنت و ترقية وظائفها . بالمقابل أشار ما نسبته 08% , و هذا يوضح لعدم توفر لشبكة الأنترنت في بعض المصالح , و كذلك لإنعدام ثقافة لدى الموظف بإستخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري , و هذا لإعتبارات ثقافية و شخصية .

الجدول رقم (09): يوضح توفر إدارة الكلية على الإيميل للتواصل مع مختلف الإدارات و المصالح

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92 %
لا	04	08 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (12) يتبين أن نسبة 92 % نوهوا على توفر إدارة الكلية على الإيميل

للتواصل مع مختلف الإدارات و المصالح ، و هذا يوضح أهمية الإيميل في ربط المصالح و الإدارات مع بعضها البعض ، و تيسير تبادل الأفكار و المعلومات ، و هذا ما يتماشى مع النظريات الحديثة لعلم الاجتماع الإتصال في الجانب الإداري ، بالإضافة إلى إستخدام الأجهزة الإلكترونية في بيئة العمل. أما نسبة 08 % من الموظفين أكدوا عدم توفر الإدارة على الإيميل ، و يرجعون ذلك لبعض الأعمال التي يقومون بها ، أنها لا تتطلب الاعتماد على تقنيات الإتصال الإلكتروني في الإدارة ، و عدم إستعمال الإيميل لجهلهم لكيفية الإستعمال ، و يكتفون بالمراسلات الورقية أي الإتصال التقليدي .

المحور الثالث : الأداء الوظيفي .

الجدول رقم (10) : يوضح مساعدة إستخدام و سائل تكنولوجيا المعلومات في خفض أعباء الأعمال اليومية .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92 %
لا	04	08 %
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (10) يبدو أن نسبة 92 % من الموظفين أجابوا ب نعم على مساعدة

وسائل تكنولوجيا المعلومات في خفض أعباء الأعمال اليومية ، و هذا يعكس فهمهم للفوائد التي يمكن أن توفرها مختلف وسائل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تيسير و تسريع عمليات الإدارة ، مثل إدارة

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

الملفات و التواصل الفعال , و إستخدام البرمجيات و تبسيط المراقبة و التقارير , و غيرها من الأدوات التي تساعد في خفض أعباء العمل اليومية في الإدارة . في حين يمكن تفسير النسبة الضئيلة 08 % و التي تمثل الموظفين الذين لا يملكون مؤهلات تمكنهم من إستخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملهم .

الجدول رقم (11) : يوضح مساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات في إتقان العمل .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم (11) يتبين أن نسبة 94% أشاروا إلى أن وسائل تكنولوجيا المعلومات تساعد في إتقان العمل , و هذا بإعتبارهم أنها أدوات فعالة في إتقان العمل و تبسيط عمليات المعالجة للمراسلات و في الوقت المحدد و خفض درجة الخطأ . بينما نسبة 06% أجابوا ب لا لعدم قدرتهم على إستخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام و الإتصال .

الجدول رقم (12) : يوضح مساعدة إستخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

الجدول رقم (12) يوضح أن نسبة 94% من العينة أكدوا مساعدة وسائل تكنولوجيا

المعلومات في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب , و يشير ذلك للأثر الإيجابي في تسريع عمليات إنجاز الأعمال و سرعة معالجة المعلومات في الوقت المناسب و بطريقة صحيحة . في

حين أن نسبة 06% أشاروا أن وسائل تكنولوجيا المعلومات لا تساهم في بعض الأحيان في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب , لإعتقادهم أنها لا تستطيع حل بعض المشكلات و الأخطاء و قد يتطلب حلها و تصحيحها التدخل اليدوي .

الجدول رقم (13) : يوضح مساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات على التنسيق بين الزملاء لإنجاز العمل .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم (13) يمكن تفسير النسبة المرتفعة 94% التي أكدت مساعدة وسائل تكنولوجيا المعلومات على التنسيق بين الزملاء لإنجاز العمل بما يلي : وجود الشبكات الإلكترونية و التي توفر وسائل فعالة للتواصل ، مما يسهل التواصل بين الموظفين و تبادل المعلومات بسرعة و سهولة ، و مشاركة الملفات و المعلومات ، مما يساهم في زيادة التعاون و التنسيق بينهم لإنجاز العمل . أما نسبة 06% أشاروا أن وسائل تكنولوجيا المعلومات لا تساعد على التنسيق بين الزملاء لإنجاز العمل , و لا تدعم التعاون ، و قد يكون ذلك راجع لعدة عوامل منها قلة التواصل الفعال في بعض الحالات و قد لا تكون قادرة كذلك على توفير التواصل بين الموظفين مما يؤثر سلبا على التنسيق ، و قلة الثقة بين الموظفين مما يعرقل التعاون و يقلل فعالية التواصل .

الجدول رقم (14) : يوضح مساعدة إستخدامات التحول الرقمي على السرعة في الأداء و تحسين مستواه .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100 %

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

الجدول رقم (14) يوضح أن نسبة 92% أكدوا أن إستخدامات التحول الرقمي تساعد على

السرعة في الأداء و تحسين مستواه ، و يشير ذلك على أنها تعتبر أداة فعالة في تسريع عمليات الإنجاز و الأثر الإيجابي في تحسين المردود للموظفين ، أما نسبة 08% أجابوا ب لا و هذا في إعتقادهم أنها لا تعزز كفاءة الأداء ، و كذلك عدم الرضا عن نظام تقييم أدائهم ، و لا تدعم بيئة العمل.

الجدول رقم (15) : يوضح مساعدة تكنولوجيا المعلومات في التقليل من تكاليف حفظ البيانات و الأرشفة لتسهيل عملك .

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	45	90%
لا	05	10%
المجموع	50	100 %

من خلال الجدول رقم(15) أن نسبة 90% من الموظفين أشاروا على أن تكنولوجيا المعلومات

تساعد في التقليل من تكاليف حفظ البيانات و الارشفة لتسهيل عملهم. أما ما نسبته 10% من الموظفين أشاروا ب لا وهذا لتفضيلهم حفظ البيانات في شكل ورقي و إستخدام الطرق التقليدية في الأرشفة و هذا راجع لعدة إعتبارات منها عدم التحكم في التعامل مع الوسائط المتعددة في معالجة الوثائق إلكترونيا ، بحيث من وجهة نظرهم عمل متعب في تسيير الوثائق .

5 . النتائج في ضوء فرضيات الدراسة :

- في ضوء الفرضية الجزئية الاولى :

يساهم تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية في تحسين الأداء الوظيفي .

- جل الموظفين أكدوا على أن تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي , فقد أوضحت النتائج أن إدارة الكلية تولي أهمية كبيرة في توفير أجهزة الإعلام الآلي , و تعتمد عليها في إنجاز الأعمال الإدارية .

- حرص إدارة الكلية على تغطية مصالحها بشبكة الأنترنت و تحسين تدفقها لتفادي عرقلة وتيرة الأعمال الإدارية و إنجازها في الوقت المناسب , بحيث أن جودة تدفق شبكة الأنترنت تساهم بشكل فعال تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في إتقان العمل من خلال سرعة معالجة المعطيات و المراسلات الإدارية في وقت وجيز, و التنسيق بين الموظفين و تسهيل عملية الإتصال بين إدارة الكلية و المصالح و الإدارات المختلفة
- من مميزات تكنولوجيا المعلومات السرعة و الدقة في حفظ و معالجة البيانات , حيث ساهمت في تسهيل أرشيف إدارة الكلية و المعالجة الآنية و الوجيزة للوثائق الإدارية , و الرجوع إليها في أي وقت , وضمان تخزينها .
- أغلبية موظفي إدارة الكلية أكدوا على أهمية و فعالية تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في سير العمل و الرفع من جودة الأداء و تحسينه .
- من وجهة نظر أغلب الموظفين فقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات من تذليل الصعاب و تفادي الأخطاء و التي كانت ترتكب في الإدارة التقليدية, وهذا ماساهم في إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة و في الوقت المناسب
- إستعمال تكنولوجيا الإعلام و الإتصال كالبريد الإلكتروني في التواصل، و الموقع الإلكتروني في إستقبال التعليمات و الإتصال مع مختلف موظفي المصالح و الكليات , للإطلاع على ما هو حديث لإتخاذ القرارات السليمة و التخطيط و التنفيذ في الوقت المناسب , و التنسيق بين الموظفين عن طريق شبكة إتصال داخلية و خارجية، تربط إدارة الكلية بباقي الإدارات الأخرى ، و بالتالي توفير الجهد و الوقت للموظف و تقليل التكاليف و أمن المعلومات .
- و مما سبق يتضح لنا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يساهم تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية في تحسين الأداء الوظيفي قد تحققت جزئيا .
- في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق

- توجد صعوبات بشرية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية .
- يوجد قصور و عدم التحكم في تقنيات التحول الرقمي لبعض موظفي إدارة الكلية و هذا راجع لقلة البرامج التدريبية ، وهذا ما تجسد في ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي و الرهبة والخوف الذي يملك بعض الموظفين عند إستعماله .
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الإجتماعي لدى بعض موظفي إدارة الكلية.
- مقاومة بعض الموظفين لتطبيق التقنية و ضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن إستخدامها و ضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية ، إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير، فهم يفضلون الطريقة التقليدية في العمل الإداري، و ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية لبعض موظفي إدارة الكلية.

و مما سبق يتضح لنا الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها توجد صعوبات بشرية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية . قد تحققت كليا .

- في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة

- توجد صعوبات مادية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية .
- تعد التجهيزات من أهم أساسيات التحول الرقمي في الإدارة و توفرها يعطي الفرصة للموظف في إستخدامها بشكل فعال , و كذلك جودتها و مدى قدرتها و مقاومتها لمختلف الظروف البيئية. لذا سعت إدارة الكلية في تغطية معظم مصالحتها بتلك التجهيزات و بنسبة متوسطة بسبب التكاليف الباهضة في إقتناء أجهزة الإعلام الآلي و البرمجيات.
- ضعف شبكة الأنترنت و الأعطاب المتكررة حالت دون سيرورة عمل إدارة الكلية .
- جل الموظفين وجدوا صعوبة في الولوج لمنصة progres في كثير من الأحيان بسبب ضعف الأنترنت .

من هنا يظهر أنه توجد صعوبات مادية تقف أمام تطبيق إستخدامات التحول الرقمي في إدارة الكلية, و هنا يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت كليا .

7 . خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في الإدارة الجامعية على الأداء الوظيفي و الكشف عن أهم الصعوبات في التطبيق , وهذا من خلال مقارنة إمبريقية لإدارة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف - 2 - كنموذج للوصف و التحليل و محاولة التعميم , و الكشف عن الصعوبات التي تواجه إدارة الكلية و الموظف على حد سواء في تطبيق إستخدامات التحول الرقمي. وعليه كانت دراستنا لموضوع التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي و صعوبات التطبيق , هي إستنتاج أن تطبيق إستخدامات التحول الرقمي أهمية بالغة في الإدارة الجامعية , و أنها أداة فعالة في إنجاز المعاملات الإدارية بدقة و وضوح , و أقل تكلفة و جهد , و بأسرع وقت ممكن. و هذا ما لاحظناه على إدارة الكلية محل دراستنا , من خلال سعيها لمواكبة التطورات التكنولوجية و محاولة تطبيقها .

- التوصيات و الاقتراحات :

- توفير البنية التحتية المادية والبرمجية الملائمة وضمان تحديثها باستمرار.
- التقليل من مقاومة الموظفين لتطبيق التحول الرقمي، من خلال إقامة الندوات والمحاضرات لتعليم مفاهيم الرقمنة وتقبل التغيير نحوها وتقليل تخوفهم إلتجاهها ، أي نشر ثقافة التحول الرقمي .
- وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الموظفين وتأهيلهم على النحو المناسب في مجال التعامل مع أجهزة الإعلام الآلي، و كذلك مختلف المنصات الرقمية كمنصة progres .

8. المراجع :

1- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق. مملكة

البحرين : دار الجرير للنشر و التوزيع .

- 2- أحمد زكي بدوي . (1984) . معجم مصطلحات العلوم الإدارية . القاهرة : دار الكتاب المصري
- 3 - ربحي مصطفى عليان . (2012) . البيئة الإلكترونية . (ط 1) . الأردن : دار الصفاء .
- 4- طارق المجدوب . (2000) . الإدارة العامة و العملية الإدارية و الوظيفية العامة و الإصلاح الإداري . بيروت : الدار الجامعية للطباعة و النشر .
- 5 - عادل حرحوش, وآخرون. (2007). الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات أساسية عملية . (ط 1) . مصر : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 6 - علي أحمد علي. (2013). التحول الرقمي بالجامعات العربية - دراسة تحليلية - مصر : جامعة عين الشمس , كلية التربية : مجلة كلية التربية . (العدد 37) . ج (2) .
- 7 - يس, نجلاء أحمد. (2015). نحو التحول الرقمي للدوريات - دراسة لواقع مبادرات المكتبات و مؤسسات المعلومات العربية - :مجلة المكتبات و المعلومات دار النخلة للنشر. (العدد 14) .
- 8- ERIK Stolterman , Fors A , C . (2004) . **INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE** . information systeme research . [https : // link . springer . com](https://link.springer.com)
- 9- DALIA MENDERSON , EDITH FALK , AND AMALYA L . OLIVER . (2014) . **THE ALBERT EINSTEIN ARCHIVES DIGITIZATION PROJECT : OPENING HIBBEN TREASURES** . LIBRARY HITECH . 32 . NO 2 .
- 10 - **ENCYCLOPEDIA OF SOCIAL SCIENCES** . MAOMILOM CO . NEW VOL X 1933 .
- 11 - <https://products.abc-clio.com/ODLIS/>.
- 12 - <https://hbrarabic.com>
- 13 - www.egovccepts.com