



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 25-09-2025

تاريخ القبول: 14-04-2026

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

فاعلية الاتصال الرقمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية

بإدارة مديرية الخدمات الجامعية الهضاب -سطيف.

The Effectiveness of Digital Communication and Its Impact on Job Performance: A Case Study of the University Services Directorate, El -Hidab, Setif

ط.د راندة بوجاوي*، د. أحمد بوعون

جامعة سطيف 2، مخبر المجتمع الجزائري المعاصر (الجزائر)،

ra.boudjaoui@univ-setif2.dz

a.bouaoune@univ-setif2.dz

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تفعيل الاتصال الرقمي بإدارة مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب في ولاية سطيف من وجهة نظر المسيرين ومدى انعكاسه على أدائهم الوظيفي، وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم اختيار العينة بطريقة قصدية بلغ عددها (09) مسيرين بمديرية الخدمات، واستعانت الباحثة في جمعها للبيانات على الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المقننة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن الخبرة الوظيفية تلعب دورا في نجاح سيورة الاتصال الرقمي، وبالرغم من ذلك فإن الأداء الفعلي يتطلب تحسين التدريب في استخدام كل ما هو رقمي وهناك تفاوت في استخدام الوسائل الرقمية حيث لازالت بعض الأقسام تستخدم الأساليب التقليدية، كما تشير النتائج إلى عدم كفاية التدريب، ورغم ما سبق إلا أن هناك تحديات تقنية وثقافية كمقاومة التغيير ونقص الخدمات الرقمية الموجهة للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الرقمي، الفاعلية، فاعلية الاتصال الرقمي، المؤسسة الخدمانية، الأداء الوظيفي.

Abstract: This study aimed to determine how digital communication can be activated by the University Services Directorate in El Hidab- Setif, in the manager's perspective, and how it influences their job performance. The researcher employed a descriptive method and selected a sample of (09) nine managers belonging to the Directorate by using a purposive sampling method. Data collection was facilitated through participant observation and structured interviews. The study concluded that the Directorate aims to improve the beneficiaries' experience, optimize administrative work efficiency, and mitigate the period of accomplishing tasks due to the use of digital tools. Furthermore, work experience contributes significantly to this success. nevertheless, true performance enhanced training in using digital tools, and there is a certain degree in the utilization of digital means, as some departments still employ traditional methods. This indicates a lack of uniform application of digital practices within the Directorate itself, negatively impacting job performance. Additionally, the results indicate inadequate training; nevertheless, the sample population showed a strong interest in self-learning and periodically developing their personal skills, along with a variety of communication messages using digital means. Despite this, there are technical and cultural challenges, such as resistance to change and a lack of digital services directed towards employees.

Keywords: Digital communication, effectiveness, digital communication effectiveness, service institution, job performance.

مقدمة:

يعتبر الاتصال الرقمي سيرورة من العمليات والتفاعلات تتظافر بجهود المؤسسين بالاعتماد على الدعائم الرقمية والوسائط الإلكترونية لضمان حسن سير المهام وتحقيق الأهداف التي تسطرها المؤسسات، وتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين داخل الإدارة وخارجها، إذ تتبج إجراء الحوارات والنقاشات عبر مختلف الفضاءات باستخدام وسائل الاتصال الرقمية والتي بدورها أتاحت إمكانية التعامل مع احتياجات المؤسسة على اختلاف نشاطاتها في الوقت الراهن وباختلاف المواقع المادية. لذلك توجهت الدولة الجزائرية جاهدة لخدمة المصلحة العامة للأفراد والجماعات برقمنة الخدمات، ونجد من بينها الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة فهي تحاول تقديم هذه الخدمة بالجودة المناسبة، وتوفير الظروف الملائمة لهم من أجل تحصيل دراسي في المستوى المطلوب. لكن تبقى هذه الجهود دائما تحمل بعض النقائص التي تعرقل تطوير الخدمات الرقمية بشكل ملحوظ، وبالتالي سنحاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى مدى فاعلية الاتصال الرقمي في إدارة مؤسسة الخدمات الجامعية الجزائرية باختيار مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب في ولاية سطيف أنموذجا لتحليل وتقييم الفاعلية الاتصالية باستخدام الوسائل والتقنيات والمنصات الرقمية، ومن هنا فإن السؤال الرئيسي التي تسعى هذه الدراسة الميدانية الحالية للإجابة عليه هو: إلى أي مدى يتم تفعيل الاتصال الرقمي في مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب من وجهة نظر المسيرين؟ وما انعكاسه على أدائهم الوظيفي؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهداف الاتصالية التي تسعى مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب لتحقيقها؟
- ما طبيعة الرسائل الاتصالية الرقمية التي يتم تبادلها بين مسيري مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب، وكيف تؤثر سرعة وفورية الاستجابة لهذه الرسائل على كفاءة الأداء الوظيفي؟
- إلى أي مدى يستخدم مسيري مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب وسائل الاتصال الرقمية في أداء المهام الإدارية؟ وما انعكاس هذا الاستخدام على الأداء الوظيفي وكفاءة العمل الإداري؟
- هل يوجد تدريب للمسيرين بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب في استخدام الوسائل الرقمية التكنولوجية من خلال الدورات التدريبية؟
- هل هناك تحديات وعراقيل ترتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب، والتي تحول دون تحقيق الأهداف العامة للمديرية؟

2. الفرضيات الفرعية:

- انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن هذه الدراسة تقوم على الفروض التالية:
- تسعى مديرية الخدمات الجامعية الهضاب إلى تحقيق أهداف اتصالية من خلال ممارسة الاتصال الرقمي والتي تشمل: تحسين تجربة الطلبة والطالبات من ناحية الخدمات، تحسين كفاءة العمل الإداري، تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام، وزيادة رضا الموظفين، حيث يتم تحقيق هذه الأهداف بشكل معقول.
 - تتنوع الرسائل الاتصالية الرقمية التي يتم تبادلها بين مسيري مديرية الخدمات الجامعية الهضاب لتشمل رسائل لتنسيق العمل الإداري، تبادل المعلومات بين الأقسام، حل المشاكل الفورية، تقييم الأداء أو تقديم ملاحظات حول المهام المنجزة لتحسين الجودة.

- تستخدم إدارة مديرية الخدمات الجامعية الهضاب بشكل كبير منصات ووسائل الاتصال الرقمية في أداء المهام، بحيث يؤدي هذا الاستخدام إلى الرفع من الأداء الوظيفي من خلال زيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام الإدارية، وتعزيز كفاءة العمل الإداري بتقليل الوقت والجهد المبذولين.
- لا تقدم مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب تدريباً كافياً للمسيرين في استخدام الوسائل الرقمية التكنولوجية، مما يؤثر سلباً على كفاءتهم في التعامل مع هذه الوسائل.
- توجد تحديات وعراقيل مرتبطة باستخدام التكنولوجيا الاتصال الرقمية في مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب.

3. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تقييم فاعليّة الاتصال الرقمي في تسهيل الممارسات الإدارية داخل وخارج المؤسسة الخدمانية عينة البحث.
2. تحديد الأهداف الاتصالية التي تسعى مديرية الخدمات الجامعية لتحقيقها من خلال عملية الاتصال الرقمي وقياس مدى تحقيقها.
3. دراسة طبيعة الرسائل الاتصالية الرقمية وسرعة الاستجابة لها، وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.
4. تقييم مدى استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمي في المهام الإدارية وأثرها على كفاءة العمل.
5. تحديد التحديات والعراقيل التي تواجه المديرية في استخدام التكنولوجيا الاتصالية الرقمية.

4. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من خلال تقديمها تحليلاً واقعياً لتجربة مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب في ممارسة الاتصال الرقمي، مما يمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف في استعمال هذه التقنيات والمنصات والأدوات الرقمية بالإضافة إلى ذلك، تساعد النتائج التي ستتوصل إليها هذه الدراسة في تحسين تجربة الطلبة والأساتذة والموظفين والمتعاملين الخارجيين من خلال تقييم مدى رضاهم عن الممارسات الاتصالية باستخدام التكنولوجيات الرقمية، مما يعزز من كفاءة المديرية بشكل خاص والجامعة ككل.

استناداً إلى ما سبق ولتحليل إشكالية الدراسة بدقة اعتمدنا على إطار نظري تضمن تحديد المفاهيم وأهم الدراسات السابقة مروراً بشروط تحقيق فاعلية الاتصال الرقمي في المؤسسات ومعايير تقييمها، ومن ثم الإشارة إلى معيقات تحقيق الفاعلية الاتصالية الرقمية.

5. مفاهيم الدراسة:

تعد خطوة تحديد وضبط المفاهيم خطوة ضرورية في البحث العلمي وعليه قد تم تحديد المفاهيم الآتية:

- 1.1.5 **الاتصال الرقمي: Digital Communication**: يعرف بأنه: "وسيلة اتصال تشفر فيها المعلومات الرقمية ويستخدم فيه أدوات رقمية مرتبطة بشبكة الأنترنت مثل: البريد الإلكتروني والرسائل النصية والتطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي من أجل تبادل الرسائل والمعلومات وقد استبدل هذا النمط من الاتصال محل الاتصال بالوسائل التقليدية مثل: الكتابة وإرسال الرسائل والاتصال المباشر، ومن أهم وسائل الاتصال الرقمي نجد: البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، أدوات الإنتاج عبر الأنترنت، شبكات المؤسسة الداخلية منتديات مناقشة الموظفين، تطبيقات الأنترنت، برنامج مؤتمرات الفيديو، أدوات السبورة الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي." (O.sadiku, Chukwu, Majebi, & Musa, 2022, p. 2073)

التعريف الإجرائي: هو سيرورة من العمليات والممارسات والسلوكيات التي يتم بمقتضاها القيام بالواجبات والمسؤوليات الإدارية في إطار تنظيم مؤسسيّ فعال، يتم في إطارها إرسال رسائل اتصالية من مدير أو مسير أو موظف أو عامل في مديرية أو قسم أو مصلحة أو مجموعة من الموظفين إلى موظفين في باقي أقسام ومصالح المديرية بنية إتمام المهام المكلفين بتنفيذها باستخدام وسائل تقنيات أدوات منصات الاتصال الرقمية، وفي المقابل انتظار ردود الأفعال المتوقعة والفعلية من هذا الاتصال وفي خضم هذه الممارسات من الممكن أن يكون هناك تحديات وعراقيل تحد من فاعلية الاتصال باستخدام الوسائل الرقمية .

2.5. الفاعليّة: Effectiveness: مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع من العناصر وليس كميتها ويقال فاعلية التنظيم ويقصد بها: "مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن" كما تعني: قدرة المنظمة على التأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية، وتقاس فاعلية التنظيم بمدى تحقق الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والأبعاد التنظيمية المختلفة. (المشاقبة، 2014، صفحة 245)

التعريف الإجرائي: هي قدرة مسيري مديرية الخدمات الجامعية على استغلال وتسيير الموارد المادية والمالية والبنى التحتية ورأس المال البشري في رقمنة قطاع الخدمات الجامعية، وبالتالي الوصول إلى أعلى قدر ممكن من التفاعل الاتصالي الإنساني بين المديرية وباقي الإدارات الجزائية، ومن جهة تحقيق أعلى نسبة من التواصل بين الموظفين داخل المديرية وخارجها وبين مختلف الأقسام والمصالح والبيداغوجيا في المؤسسة الجامعية، لتحقيق جودة الخدمة للطلبة وكل فرد له علاقة بمديرية الخدمات الجامعية ككل.

3.5. التعريف الإجرائي لفاعلية الاتصال الرقمي: تتمثل في سيرورة تبادل المعلومات بين الأطراف في المؤسسة الخدمائية من خلال استخدام وسائل الاتصال الرقمية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل المادية البسيطة، أي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في كل الأعمال ومعاملات المؤسسة مثل: استخدام الألواح الإلكترونية والتبادل الإلكتروني للأموال والمستندات وأي وسائل رقمية أخرى في منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الإلكترونية الحديثة، من ناحية أخرى يقصد بفاعلية الاتصال الرقمي: مدى ممارسة الموظفين واعتماد المؤسسة على إنجاز الأنشطة رقميا وتوفير وتحويل جل خدماتها من الأسلوب التقليدي الورقي والذي يعتمد على الاتصال الشخصي أو المواجهاتي أو الكتابي إلى خدمات رقمية تتم عبر الشبكة.

4.5. الأداء الوظيفي: عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه: "الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها تبعا للمعايير الموضوعية". (أرفيس، د. س، صفحة 479)

التعريف الإجرائي: هو حوصلة ما يقدمه الموظف في منصبه الإداري من جهود وأنشطة ومهارات وظيفية في سبيل إتمام مهامه وواجباته الوظيفية على أكمل وجه.

5.5. المؤسسة الخدمائية: "عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات العميل". (علاوي، 2015، صفحة 152)

التعريف الإجرائي: هي مؤسسة تتكون من مجموعة من الموظفين والعمال والمسيرين في إطار مؤسسيّ قانوني، تقدم مجموعة من الخدمات للجمهور الداخلي والخارجي (والذي تختلف فيه طبيعة المؤسسات الخدمائية من حيث نوع

الخدمة المقدمة إليه) مقابل أجر مادي يختلف من مؤسسة إلى أخرى ويخضع موظفيها لقانون معين ينظم المهام والواجبات مقابل الحقوق.

6. الدراسات السابقة:

ارتأت الباحثة الاستناد إلى أربع دراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وهي:

1.6. دراسة (بوزكري و مكيد ، د. س) "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت" اهتمت هذه الدراسة بتحديد أهم المعوقات التي تعرقل تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في الجامعات بتنوعها بين الإدارية التنظيمية والتقنية البشرية وكذا المالية والأمنية، وتكون مجتمع هذه الدراسة من الإداريين على مختلف مستوياتهم ووظائفهم وتخصصاتهم في المركز الجامعي بتيسمسيلت حيث تم اختيار عينة عشوائية من 35 إداري، تغطي جميع المستويات الإدارية وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعتبر الموظفون الإداريون أن فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية من المعوقات الأمنية التي تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات وأن مشكل الاختراقات وعدم التحكم فيها يعتبر عائقا أكبر من سابقه.
- وعي أفراد عينة الدراسة بالزامية تطبيق وممارسة مختلف الإجراءات وتوفير الإمكانيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وأن نقص أو غياب هذه الأخيرة التي تشكل عائقا كبيرا أمام تطبيقها .

2.6. دراسة (رزوق و الزهرة، 2022) "التحول الرقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات -دراسة ميدانية بمؤسسة ستار براندس". اهتمت هذه الدراسة بتحليل أثر التحول الرقمي على فعالية العملية الاتصالية داخل المؤسسات، مع دراسة حالة مؤسسة "ستار براندس" الجزائرية وقد هدفت إلى الكشف عن واقع التحول الرقمي في "ستار براندس" وتحديد أثره على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، وكذا الوقوف على التحديات والمعوقات التي تواجه تفعيل هذا التحول. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغ عدد العينة الميدانية 45 موظفًا من مختلف أقسام المؤسسة، واستعان الباحثان باستبيان مغلق كأداة لجمع البيانات مكون من محاور لقياس مستوى التحول الرقمي وفعالية الاتصال، وقد توصلت إلى نتائج أهمها:

- توفر بنية رقمية قوية نسبيًا داخل "ستار براندس"، تشمل شبكات معلوماتية وأجهزة تكنولوجية حديثة.
- التحول الرقمي ساهم بشكل ملموس في: (تحسين تدفق المعلومات وسرعة الاتصال، تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارات، دعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية.) في المقابل هناك بعض المعوقات مثل: (ضعف التكوين الرقمي لبعض الموظفين ومقاومة التغيير من بعض الفئات داخل المؤسسة ومن جهة مشاكل في تكامل بعض الأنظمة الرقمية).

- إن البرامج والوسائل الرقمية المستخدمة من طرف إدارة المؤسسة أسهمت في فاعلية الاتصال بين العاملين من خلال : الحصول على المعلومات وتبادلها في أي وقت وأي مكان، الحصول على المعلومات وتخزينها وتبادلها بسرعة وفي الوقت المناسب، سهولة الاطلاع على معلومات المؤسسة، اختصار المسافة والجهد والوقت والمرونة في تداول المعلومات.

-الاتصال بواسطة البريد الإلكتروني والهاتف النقال هما من أكثر وسائل الاتصال استخداما وفاعلية ويرجع ذلك إلى ميزات هاتين الوسيلتين من حيث إمكانية إرسال المعلومات إلى عدة أشخاص في الوقت نفسه والحصول على الرد بالسرعة المطلوبة.

3.6.دراسة (ديرم، حاج عيسى، و لحشم ، 2020) "معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية". ركزت هذه الدراسة على التعرف على الأسباب والمعوقات التي تبطئ من تبني المؤسسات الجزائرية للابتكار الرقمي في عصر الرقمنة من خلال التركيز على طبيعة عملية تبني وتطبيق الابتكار الرقمي، واعتمدت هذه الدراسة على أداة المقابلة كوسيلة لجمع البيانات وشمل مجتمع البحث حصرا لمسؤولي خمس مؤسسات تنوعت مجالاتها وطبيعة المؤسسات بين الخاصة وأخرى عمومية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ضعف التكوين والتأطير في مجال الرقمنة والابتكار الرقمي وقلة البرمجيات في هذا المجال وكذا ضعف تدفق الأنترنت مع غلاء الاشتراكات هذا من جهة، كذلك عدم القدرة على خلق منتجات رقمية جديدة والاكتفاء بالتقليد. ومن جهة أخرى قلة البحوث الجامعية والأكاديمية التي يمكن تجسيدها فعليا على المؤسسات.
- عدم إدراك المسؤولين لمدى أهمية التوجه الرقمي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات تسمح لها بدخول أسواق جديد محليا وحتى دوليا، كما تبين لنا التوجه نحو التقليد في المنتجات الرقمية بدل الابتكار الرقمي مع الإشارة إلى أن التقليد يعتبر كخطوة أولى نحو الابتكار لكن يبق هذا غير كاف في الوقت الحالي.

- تخصيص موارد جد معتبرة من أجل تبني الرقمنة خاصة من طرف المؤسسات الخاصة مما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بتحديث نشاطها ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في هذا المجال بينما نجد المؤسسات العمومية متأخرة نوعا ما في هذا الجانب.

4.6.دراسة (Garnerin, 2017) "تأثير استخدام وسائل الاتصال الرقمي على العمل دراسة حالة مقاطعة ألتيديا " تمحورت هذه الدراسة في البحث في تأثير التكنولوجيا الرقمية على عمل الاستشاريين من خلال التركيز على السياقات وعلاقات القوة في المنظمة ومن ثم تحديد نقاط العمل داخل المنظمة واعتمدت الباحثة لتحقيق هذه الأهداف شركة ألتيديا نموذجا وهي شركة للموارد البشرية واستخدمت الباحثة المنهج التجريبي والمقابلات الاستكشافية وكذا الشبه المنظمة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

-أقر الاستشاريون الذين لديهم ما بين خمس وثمان سنوات من الخبرة بأنهم لم يتقنوا جميع الوظائف التي توفرها أنظمة المعلومات الرقمية المتاحة لهم بسبب نقص الممارسات.

-أكد الاستشاريون أنه في وقت التكامل يتم نشر دورة تدريبية حول استخدام الوسائل الرقمية مرة واحدة فقط وهي تدريب لمدة ساعتين على الميزات الرئيسية ثم لا يتم تقديم المزيد من التدريب على الممارسات أو النصائح والحيل أو الميزات المحدثة الجديدة أما في الممارسة العملية يتم نشر الأداة دوليا مع الفرق التي تتمثل مهامها في تحديد أي أعطال والإبلاغ عنها إلى المهندسين ثم عبر البريد الإلكتروني المرسل إلى جميع الموظفين.

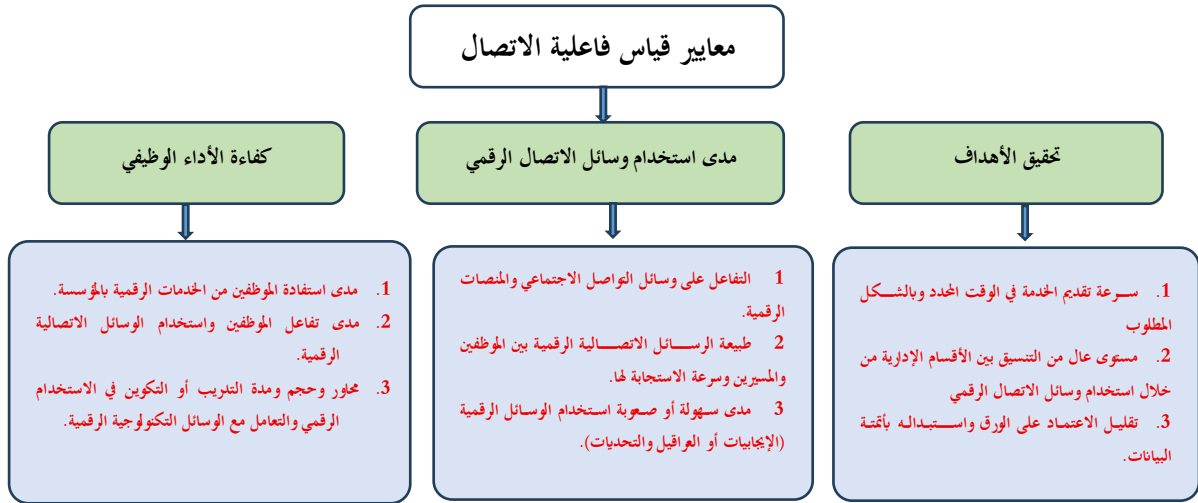
-تؤثر الوسائل الرقمية على الأنشطة والسلوكيات كذلك الرسالة الرقمية المنقولة هي التي تعدل محتوى العمل نفسه من جهة يقع تنوع الاستخدامات الرقمية للوسائل الملحوظة ضمن وظائف الموظفين أي أنهم يستخدمون ما يحتاجون إليه لخدمة وظائفهم وربطهم بجميع الجهات الفاعلة الأخرى في المنظمة.

-من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها الشركة عينة الدراسة سوء الاستخدام واتصافه بالبطء في التشغيل وأوقات تحميل البيانات وعدد الأخطاء في الإدخالات ونقص التدريب والممارسات الفعلية والواقعية للأنشطة باستخدام التقنيات -الأدوات والوسائل الرقمية.

7. نموذج الدراسة:

ارتأت الباحثة إعداد هذا النموذج لقياس فاعلية الاتصال الرقمي بمديرية الخدمات الجامعية بما يتوافق ومتغيرات وتساؤلات، فروض أهداف وحدود الدراسة، بحيث يتكون من (03) معايير لقياس الفاعلية وهي: تحقيق الأهداف، مدى استخدام وسائل الاتصال الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي، وهذا كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل 1: معايير قياس فاعلية الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثة

8. منهجية البحث وإجراءاته الميدانية:

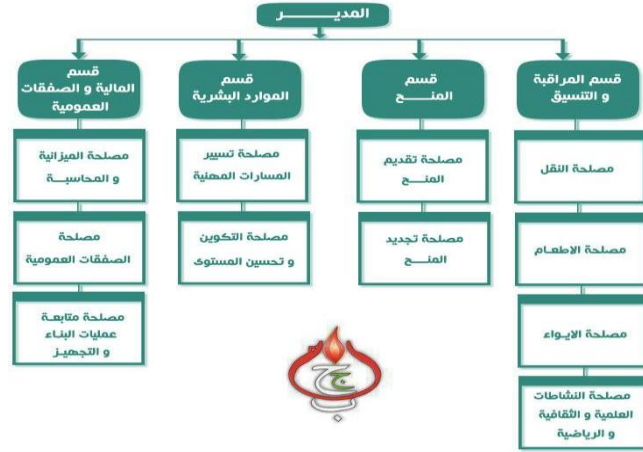
1.8. نوع الدراسة ومنهجها:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

2.8. مجتمع الدراسة :

تشكل مديرية الخدمات الجامعية محور بحثنا لقياس فاعلية الاتصال الرقمي داخليا وخارجيا من وجهة نظر المسيرين بالمديرية وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لسلطة مركزية تسمى "الديوان الوطني للخدمات الجامعية" والذي يعد مديرية مركزية من مديريات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تهدف إلى تقديم مجموعة من الخدمات للطلاب الجامعي وتتمثل أساسا في خدمات الإيواء، النقل، الإطعام، المنحة الجامعية وينبغي الإشارة إلى أن مديرية الخدمات الجامعية سطيف الهضاب مؤسسة حديثة النشأة انطلق نشاطها خلال الموسم الجامعي 2011-2012 وتتكون مديرية الخدمات الجامعية من أربعة أقسام أولها قسم المراقبة والتنسيق ثم قسم الموارد البشرية وقسم المنح والقسم الأخير هو : قسم الصفقات العمومية. (المرسوم التنفيذي رقم 95-84، 1995، صفحة 20)

الشكل 2: الهيكل التنظيمي المديرية الخدمات الجامعية



المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب

3.8. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

لقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية بما يتناسب وأهداف وفروض الدراسة، وتمثلت في (09) تسع مسيرين بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب تبعاً لمتغيرات الخبرة في التوظيف ورتبهم الوظيفية (مدير الخدمات الجامعية، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح) وكذا استخدامهم للمنصات الرقمية بكثرة (وفقاً للسلطة التقديرية) في اتخاذ القرارات التي يتطلبها المنصب والمهام الموكلة إليه، ويتم توضيح ما سبق ذكره في الجدول التالي:

الجدول 1: يمثل أفراد العينة الدراسة

فاعليّة الاتصال الرقمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي

ط.د راندة بوجاوي ، د. أحمد بوعون

الرتبة الوظيفية	سنوات الخبرة في التوظيف	مهام ومسؤوليات أفراد العينة
1-مدير الخدمات الجامعية بالهضاب	أكثر من (02) سنتين.	-تطبيق السياسة الوطنية في مجال الخدمات الجامعية.
2-رئيس قسم المراقبة والتنسيق	(04) أربع سنوات خبرة في التوظيف كرئيس قسم المراقبة والتنسيق بالمديرية.	- إعداد مخططات النقل الجامعي الخاصة بالإقامات الجامعية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية ومتابعة تنفيذها. -متابعة نشاطات الخدمات الجامعية المقدمة من طرف الاقامات الجامعية التابعة للمديرية. -اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل الرقمية البشرية والمادية والمالية المخصصة لنشاطات الخدمات الجامعية.
3-رئيس قسم المنح	(02) سنتين خبرة في التوظيف كرئيس قسم المنح بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب.	-ضمان معالجة الملفات الطلبة المستفيدين من المنحة ومتابعتها. -ضمان تجديد المنح بالتنسيق مع المؤسسات الجامعية الموجودة في مجال اختصاص مديرية الخدمات الجامعية. -ضمان الدفع المنتظم للمنح، ضمان معالجة منح الطلبة الأجانب والتكفل بها
4-رئيس قسم الموارد البشرية	(14) سنة خبرة في التوظيف.	-التكفل بتسيير المسارات المهنية ومتابعة التكوين سواء بالنسبة للموظفين الجدد، أو الموظفين الذين تحصلوا على ترقية من خلال تنظيم دورات تكوينية لصالح العمال والموظفين.
5-رئيس قسم المالية والصفقات العمومية	03 سنوات خبرة في التوظيف كرئيس قسم المالية والصفقات العمومية بالمديرية.	-تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف مديرية الخدمات الجامعية. -ضمان التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات العمومية ومتابعة تنفيذها من قبل الإقامات الجامعية. -ضمان التكفل بالرواتب المستخدمين التابعين لمديرية الخدمات الجامعية. -ضمان متابعة عمليات بناء وتجهيز الإقامات الجامعية بالتنسيق مع المصالح المعنية.
6-رئيس مصلحة الإيواء	(14) خبرة في التوظيف.	-استقبال الطلبة القدامى والجدد من خلال تتبع عملية تسجيلهم عبر منصة بروغرس خاصة بعد اختيار الإقامات. -تتبع ملفات الطلبة المقيمين بالإقامات الجامعية بالهضاب من ناحية اختيار الإقامات والتكفل بالتحويلات، ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الطلبة على مستوى الإيواء.
7-رئيس مصلحة النقل	(13) سنة خبرة في التوظيف بالمديرية.	- تسجيل الطلبة وفحص ملفاتهم للتأكد من أحقية الطالب في الاستفادة من خدمة النقل الجامعي أم لا، مع إصدار البطاقة المغناطيسية للنقل. - إعداد مخطط النقل من ناحية المواقيت عدد المشاركين الاستشراف بعدد المستفيدين من النقل قبل الدخول الجامعي لسنة جديدة.
8- مساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنيات الرقمية.	(03) سنوات خبرة في التوظيف.	- مشرف على الإيميلات المهنية لرؤساء الأقسام ومسيرين والمدراء بمديرية الخدمات ومدراء الإقامات. -المكلف بخلية الاتصال بالمديرية من ناحية إدارة الصفحة الفاييسوك الخاصة بالمديرية من ناحية تصوير وتغطية الأحداث والنشاطات تخص الإقامات، وكذا الإعلانات والمنشورات أولا بأول.
9-رئيس مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية والوقاية الصحية.	(11) سنة خبرة في التوظيف بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب.	- التنسيق بين الإقامات فيما يتعلق بضرورة النشاطات العلمية والثقافية والدينية والرياضية والوقاية الصحية. -مكلف بالإعلام والاتصال بالمديرية في شق التحضير والإعداد من ناحية المحتوى.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على أجوبة المستجيبين في المقابلات

4.8. أدوات جمع البيانات:

استخدمت الباحثة أداتين من أدوات جمع البيانات والتي ارتأت بأنهما الأنسب لموضوع الدراسة وهما: الملاحظة بالمشاركة والمقابلة المقننة.

1.4.8. الملاحظة بالمشاركة: التي تعتبر من أقدم وأهم وسائل لجمع البيانات في البحوث الوصفية في الظواهر الإنسانية حيث توصلت الباحثة من خلال شبكة ملاحظاتها في مديرية الخدمات الجامعية أن هناك تكتم من المسيرين في بعض المعلومات والوثائق الإدارية تخوفاً من الإدارة العليا أو من الديوان الوطني للخدمات بالجزائر، كإحصائيات المتعلقة بعدد المعدات والوسائل الرقمية بالمديرية وكذا عدد الموظفين ورتبهم الإدارية وسنوات خبرتهم في المنصب الوظيفي وكذا ملاحظة

الباحثة أن هناك عدد كبير من الملفات والوثائق ورقية في كل مكتب رغم وجود كل الوسائل والتقنيات وتوفير الشبكة بمستوى عال من التغطية، وهذا ما يتعارض مع إجابات المستجوبين حول رقمنة الخدمات بالمديرية ومواكبتها لمشروع الرقمنة (0 ورقة)، كذلك الملاحظ من خلال هذه الزيارات الميدانية أن رؤساء الأقسام يتولون العديد من المهام الإدارية والمسؤوليات رغم وجود عدد كاف من الموظفين بالقسم أو المصلحة مما جعل الباحثة تطرح تساؤل حول تقسيم المهام بين الموظفين، وما لاحظته الباحثة أيضا هو التستر حول بعض المعلومات من قبل المديرين وعدم السماح للموظفين بالاطلاع عليها أو أخذ نسخة منها كانت حاجة الموظف بها، وبالنسبة لملاحظة أخرى هناك نوع من التحسس اتجاه موضوع فاعلية الاتصال الرقمي من قبل المديرين إذ حسب اعتقادهم أن هذا الموضوع سوف يركز على الثغرات والهفوات التي يمكن أن ترتكبها المديرية بقصد أو بدون قصد في سيورة التحول الرقمي، أي يعتبر هذا الموضوع البحثي نوع من الرقابة على مجهودات وخطة المديرية في تنفيذ القرارات الوزارية بشأن رقمنة القطاع الخدماتي.

2.4.8. المقابلة المقننة: اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة لأسباب أهمها: أن عدد المستجوبين ليس بالكثير وطبيعتهم كونهم مديريين بخدمات تفرض طرح نوعية محددة من الأسئلة تختلف باختلاف وظيفة المدير والمهام الموكلة إليه وتستوجب طرح أسئلة محددة بدقة دون غيرها، لذلك ركزت الباحثة في المقابلة على أسئلة مفتوحة من (08) إلى (19) سؤالا وجهت لتسع (09) مديريين بإدارة مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب.

9. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

1.9. تحليل السؤال الأول المتعلق بسنوات الخبرة للمديرين بخدمات الجامعية بالهضاب:

فكانت إجابات المستجوبين تنحصر بين سنتين (02) خبرة و(14) سنة خبرة عمل كحد أقصى في المديرية عينة الدراسة بحيث كانت خبرة مدير الخدمات الجامعية ورئيس قسم المنح سنتين (02) خبرة عمل في مناصبهم الإدارية، و(03) سنوات خبرة بالنسبة لرئيس قسم المالية والصفقات العمومية ومساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من ناحية التقنيات الرقمية و(04) أربع سنوات خبرة فيما يخص رئيس قسم المراقبة والتنسيق، فيما يخص رئيس مصلحة الإيواء فله (08) سنوات خبرة في هذا المنصب بالمديرية، وفيما يتعلق برئيس مصلحة النقل فله (13) سنة خبرة في هذه المصلحة، وبشأن رئيس قسم الموارد البشرية الذي شغل (14) سنة خبرة عمل في مناصب متعددة داخل المديرية نفسها.

التحليل والتفسير: تتراوح سنوات الخبرة حسب إجابات المستجوبين بين سنتين (02) و(14) سنة مما يحيلنا هذا إلى أن المديرون ذوو الخبرة القصيرة (سنتين إلى ثلاث سنوات) كمدير الخدمات الجامعية ورئيس قسم المنح، قد يواجهون تحديات في فهم الممارسات الاتصالية الرقمية الإدارية بالشكل الفعال بحيث تؤثر نقص الخبرة على قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاتجاهات الجديدة في ممارسة الاتصال الرقمي، أما المديرون ذوو الخبرة المتوسطة (04 إلى 08 سنوات) كرئيس قسم المراقبة ورئيس مصلحة الإيواء، يمكن أن يُعتبر هؤلاء الأفراد أكثر كفاءة في التعامل مع التحديات في العمل الإداري وخبرتهم تساعد في تعزيز فاعلية الاتصال الرقمي، فيما يخص المديرون ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 08 سنوات): مثل رئيس قسم الموارد البشرية، لديهم القدرة على قيادة الفرق وتحسين الأداء من خلال استراتيجيات اتصال رقمية مدروسة وخبرتهم تعزز من مهاراتهم في التدريب والتوجيه، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.

الاستنتاج: المديرين الأكثر خبرة لديهم القدرة العملية والعلمية في حسن استخدام وسائل الاتصال الرقمية بفاعلية أكبر، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمديرية، عكس المديرين الأقل خبرة في العمل الإداري فهم أقل استخدام

وممارسة واحتكاك بالوسائل الرقمية وبكل مهام أو نشاط إداري يتطلب رقمنة الخدمة، وهذا ما ينعكس بالسلب على حسن سير المهام الإدارية وكذا التعلم الرقمي، ومن ناحية أخرى يولد الضغط على مجموعة معينة من الموظفين والمديرين دون آخرين مما يؤثر لاحقاً على الرضا الوظيفي للموظف.

2.9. تحليل السؤال الثاني المتعلق بالمسؤوليات والواجبات والمهام المكلف بإنجازها المسير بناء على المنصب الوظيفي بمديرية الخدمات الجامعية:

فانحصرت إجابات المسيرين في الإشراف على جميع الأنشطة الإدارية بالمديرية والإقامات الثمانية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب وضمان تطبيق السياسات التعليمية بكفاءة عالية كانت هذه أهم مسؤوليات ومهام مدير الخدمات الجامعية، وفيما يتعلق بمهام رئيس قسم المراقبة والتنسيق تمثلت في مراقبة وتنفيذ أي نشاط علمي أو ثقافي أو رياضي أو ديني بالإقامات الجامعية ومتابعة الوجبات المقدمة عبر منصة الـ **Wallet** ببروغرس، ومتابعة مشاكل البطاقات المغناطيسية للإطعام، كذا إعداد برنامج لتوزيع الطلبة وتنفيذ مخطط النقل الجامعي عبر منصة **My Bus**، أما رئيس قسم المنح فأهم المسؤوليات والمهام الإدارية المكلف بها تتركز في الإشراف على مصلحتين وهما مصلحة تقديم المنح ومصلحة تجديد المنح والرد على المراسلات عبر البريد الإلكتروني وكذلك تسيير كل ما له علاقة بمنصة **E-Minha**، وفيما يخص رئيس قسم المالية والصفقات العمومية فمكلف بالإشراف على ثلاث مصالح وهم مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الصفقات العمومية، مصلحة البناء والتجهيز، وكذلك الرقابة على تسيير (08) إقامات من الجانب المادي والمالي، والالتزام بمتابعة الصفقات وتنفيذها، فيما يتعلق برئيس قسم الموارد البشرية تتلخص مهامه في متابعة المسار المهني للموظفين والعمال من ناحية الترسيم، الترقية في الدرجات ومتابعة التنقيط السنوي من ناحية المردودية، الفعالية، واجتهاده الشخصي من ناحية الحضور والغياب، الترقيات في الرتبة، أما رئيس مصلحة الإيواء فيهتم باستقبال الطلبة القدامى والجدد من خلال تتبع عملية تسجيلهم عبر منصة بروغرس خاصة بعد اختيار الإقامات وتتبع ملفات الطلبة المقيمين من ناحية اختيار الإقامات والتكفل بالتحويلات ومحاولة إيجاد حلول لمشاكل الطلبة على مستوى الإيواء الذين لم يتم معالجة ملفاتهم بشكل مفصل في المنصة الرقمية. فيما يخص رئيس مصلحة النقل مستكلف بإعداد مخطط النقل من ناحية المواقيت، عدد المشاركين، الاستشراق بعدد المستفيدين من النقل قبل الدخول الجامعي لسنة جديدة. أما مساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنية الرقمية فمشرف على الإيميلات المهنية لرؤساء الأقسام المسيرين والمدراء بمديرية الخدمات ومدراء الإقامات والمكلف بخلية الاتصال من ناحية إدارة الصفحة الفيسبوك الخاصة بالمديرية من حيث تصوير وتغطية الأحداث والنشاطات التي تخص الإقامات وكذا الإعلانات ومتابعة المنشورات أولاً بأول. أما رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية يقوم على التنسيق بين الإقامات فيما يتعلق بضرورة النشاطات العلمية والثقافية والدينية والرياضية والوقاية الصحية.

التحليل والتفسير: توضح إجابات المستجيبين تنوع المسؤوليات والواجبات المرتبطة بكل منصب وظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب، وهذا التنوع يعكس أهمية كل دور في تعزيز فاعلية الاتصال الرقمي وبالتالي ينعكس على كفاءة الأداء الوظيفي، كما يتضح أن استخدام وسائل الاتصال الرقمية يُعتبر ضرورياً لأداء المهام بجودة عالية وأن ممارسة الاتصال السلس بين الأقسام المختلفة يساهم في تعزيز التنسيق ويساعد في حل المشكلات في وقت قياسي.

الاستنتاج: التنظيم وتقسيم المهام الوظيفية بين الموظفين من قبل الإدارة العليا والمديرين بشكل عادل يحقق التناغم في أداء المهام الإدارية والوظيفية وهذا ما يجعل كل موظف/مسير يركز على أدائه في الوظيفة المكلف بها من أجل تكاملها

مع باقي الوظائف لضمان سير المهام في الوقت المحدد، وهذا ما يجعل من تحقيق مديرية الخدمات للأهداف المرسومة محققا بشكل متناسق، ويتالي فاعلية أكبر في الاتصال ينعكس ذلك كليا على جودة الخدمة المقدمة للطلبة والمؤسسة الجامعية ككل.

3.9. تحليل السؤال الثالث المتعلق بالفروقات في إنجاز المهام الادارية للمسير بين استخدام الوسائل الاتصالية التقليدية وبين الوسائل والبرمجيات وقواعد البيانات والمنصات رقمية:

فاشترك مدير الخدمات الجامعية ورئيس قسم المراقبة والتنسيق في أن استخدام الوسائل الرقمية ساعد على تقليل الوقت المستغرق في إتمام المهام والرفع من مستوى الأداء والسرعة والدقة أيضا في الانجاز، كما وفرت هذه الوسائل إمكانية الاتصال الفوري وتبادل المعلومات بشكل أكثر فاعلية، وبشأن آراء رئيس قسم المنح ورئيس قسم الموارد البشرية ورئيس قسم المالية والصفقات العمومية ومساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنيات الرقمية فكانت آرائهم متقاربة بأنه لا توجد فروقات تُذكر تقريبا فالمهام نفسها تؤدي بالوسائل التقليدية نفسها ودرجة الاستفادة من المنصات والوسائل الرقمية محدودة جدا لأن طبيعة المهام بقيت على حالها إنما حدث تغيير على مستوى استخدام الوسائل فقط، وبالرغم من ذلك لا يمكن إنكار تيسير هذه الوسائل الرقمية للعمل خاصة أثناء إرسال بعض المراسلات والأوراق المحدودة أي أنها اختصرت المسافات والوقت مقارنة بالسابق، أما رئيس مصلحة الإيواء فكانت له رؤية مختلفة عن باقي المسيرين إذ عبّر بأنه: "قبل بداية تطبيق قرارات الرقمنة واجهت المديرية العديد من المشاكل من بينها اكتظاظ الطلبة في مصلحة الإيواء، تأخر في تطبيق وتنفيذ الإجراءات وارتفاع تكاليف دراسة ملفات الطلبة في خدمة الإيواء من ناحية تسخير الموظفين لإتمام إجراءات تسجيل الطلبة في الوقت المحدد ورقيا هذا من ناحية الصعوبات، أما الإيجابيات في استخدام الوسائل الرقمية فتتلخص في: السرعة والآلية في دراسة ملف الطالب وتسجيله في خدمة الإيواء". وبصدد رأي رئيس مصلحة النقل فعبر بأنه: "سابقا كان الاعتماد على برمجية واحدة فقط لتحويل البيانات الورقية إلى بيانات مشفرة في الحاسوب لإصدار بطاقات النقل وبإطلاق منصة بروغرس أصبحت عملية دفع المستحقات النقل عبر المنصة وكذلك إحصاء الطلبة وإعلان نتائج المستفيدين من خدمات النقل عبر المنصة دون تدخل من مصلحة النقل بالمديرية"، فيما يتعلق بنظرة رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية فعبر بأنه: "لم يستخدم المنصات الرقمية في عمله على الإطلاق ويعمل بشكل مزدوج مع مهندس في الإعلام الآلي أين يتولى هذا الأخير جميع المهام المتعلقة بالجانب التقني الرقمي، ومن أهم إيجابيات استخدام الوسائل الرقمية في الاتصال الإداري حسب رأيه نجد التقليل من استخدام الورق، سرعة الاتصال، اختصار الوقت، تسهيل عملية التدوين، اختصار الحدود الزمكانية، سهولة في التنسيق المهام.

التحليل والتفسير: هناك تفاوت واضح بين المسيرين في كيفية إدراكهم واستخدامهم للوسائل الاتصالية الرقمية فهناك من يرى فيهم أنّ الرقمنة قد حسّنت الأداء، في حين يُعبر آخرون عن عدم وجود فروقات ملحوظة، مما يشير إلى عدم تطبيق موحد للتكنولوجيا وهذا ما يحيلنا بالقول إلى وجود حاجة ملحة لتدريب شامل وتعزيز استخدام الوسائل الرقمية في الأقسام التي لا تزال تعتمد على الأساليب والوسائل الاتصالية التقليدية وضرورة التعاون بين الأقسام لتبادل المعرفة والخبرات حول كيفية تحسين الأداء من خلال استخدام الوسائل والمنصات الرقمية.

الاستنتاج: يحيلنا التحليل في الأعلى من خلال إجابات المسيرين أنّه لا زال هناك كبر لدى فئة من الموظفين والمسيرين من ناحية ضرورة تبني التغيير والتحول الرقمي في ممارسة الوظيفة بحجة أنهم اعتادوا على ممارسة المهام بنمط معين

وبوسائل معينة فلا حاجة إلى تعلم ما هو جديد مادام المعتاد والمألوف يفي بالغرض من الممارسة المهنية، وهذا مؤشر سلبي وبحجم كبير إذا ما ارتفعت نسبة هذه الفئات في كل مؤسسة على اختلاف نشاطها ومجال عملها فتعتبر هذه الفئة منبذة للتطور الرقمي في المديرية لأنها تمنع انسيابية التحول الرقمي بين الأقسام وبين الموظفين خاصة إذا تُرك لها حرية ممارسة المهام الإدارية دون رقابة، ومن جهة أخرى هناك فئة من المسيرين والموظفين نشطين ولهم رغبة وإرادة عالية في التعلم والتدريب الرقمي ومواكبة ما هو حاصل في العالم، وهذا مؤشر جيد لكن تبقى الفئة التي تعارض التغيير تؤثر على فاعلية الاتصال الرقمي في المديرية.

4.9. تحليل السؤال الرابع المتعلق بأهم وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة داخل مديرية الخدمات في إطار ممارسة

العمل الإداري:

رتّب المستجيبين وسائل الاتصال الرقمي المستخدمة في المديرية لإنجاز مهامهم الإدارية كالتالي: البريد الإلكتروني المهني أو الشخصي في المرتبة الأولى من الاستخدام تليه مجموعة الواتساب والهاتف المحمول، ثم منصة بروغرس والاتصال الشخصي المباشر، ومن ثم يليهما المراسلات الورقية، وفي الأخير نجد هناك وسائل تستخدم بشكل منخفض من حين إلى آخر صفحة الفيسبوك تطبيق الماسنجر والتقارير الورقية الدورية.

التحليل والتفسير: تُظهر إجابات المستجيبين تنوعاً في استخدام وسائل الاتصال الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية، ويختلف هذا الاستخدام بين الأقسام، حيث يعتمد بعضهم على وسائل اتصالية تقليدية مثل: التقارير والمراسلات، بينما يفضل الآخرون وسائل أكثر حداثة مثل: مجموعات الواتساب وتطبيق الفيسبوك ومنصة بروغرس، ويعزز استخدام هذه الوسائل من سرعة الاستجابة ويقلل من الوقت الضائع في المراسلات الرسمية، مما يساهم في تحسين كفاءة الأداء، ويحيلنا ما سبق ذكره في أن المديرية تعتمد بشكل أساسي على البريد الإلكتروني ومجموعة الواتساب كوسائل رئيسية للاتصال إذ يسمحان بتبادل المعلومات بسرعة بين المسيرين، مما يعزز من سرعة الاستجابة بينما تُعتبر الوسائل الأخرى كمنصة بروغرس والاتصال الشخصي مفيدة في استخدامات وظيفية محددة، فإن المراسلات الورقية وتطبيق الماسنجر والفيسبوك يتم استخدامهم بشكل أقل ورغم ذلك فهذا يعكس التحول إلى استراتيجيات اتصالية رقمية قيد التطور، مما يسهل نشر المعلومات وإشراك الطلاب في الأنشطة، وبالتالي التوجه نحو تحسين فاعلية الاتصال الرقمي وفق احتياجات العمل الإداري بالمديرية.

الاستنتاج: هناك مزج في الاستخدام والاستعمال لوسائل الاتصال بين ما كان مستخدماً في السابق كالهاتف المحمول والمراسلات الورقية والتقارير ذات طابع رسمي وما هو مستحدث كالبريد الإلكتروني ومجموعات الواتساب أي وسائل التواصل الاجتماعي التي أصبحت من أوائل وسائل الاتصال المستخدمة عالمياً بين الأفراد والمؤسسات والمنصة الرقمية الجزائرية "بروغرس" ويرجع هذا المزج بين الوسائل إلى عاملين، الأول: متعلق بطبيعة السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل "الاتصال الرسمي الذي يقتضي إرسال رؤساء الأقسام والمصالح إعداد تقارير دورية وسنوية بالإنجازات الوظيفية وتقديمها للمدير، من ثم ترسل إلى المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية لمناقشة سيرورة التقدم في المديرية، وبالتالي لا يتم هذا الإجراء عن طريق وسائل الاتصال الرقمية لاعتبارها وسائل غير رسمية، والعامل الثاني: متعلق بالجهات الوزارية والحكومية والخواص التي تتعامل معها المديرية ولا تقبل الاتصال معها بمجرد رقمنة الوثيقة الإدارية لأنها لا تعترف إلا بالتعامل الورقي المختوم بالختم الحكومي والإمضاء اليدوي.

5.9. تحليل السؤال الخامس المتعلق بأهم الخدمات الرقمية التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية الهضاب للموظفين، لطلبة والعمال:

حسب إجابة المستجيبين تم ترتيب الخدمات الرقمية التي تقدمها مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب حسب المستهدفين منها إلى:

أ/الطلبة: نجد منصة التسجيل الإلكتروني Progres وهي منصة رقمية وطنية مركزية من خلالها يستطيع الطلبة التسجيل في مختلف الخدمات الطلابية للمقيمين والمقيمت، والتي بدورها تقدم عدة خدمات منها : خدمة النقل الجامعي My Bus وخدمة My Dashboard وهي خدمة رقمية خاصة بالموظفين لمراقبة سير عملية النقل الجامعي من طرف رؤساء المصالح، وكذلك خدمة المنحة الجامعية E-Minha وأيضا خدمة المحفظة الإلكترونية الخاصة بالإطعام My Wallet بالإضافة إلى عدة وسائل رقمية وبرمجيات تُسيّر عمل الموظفين حسب اختصاصهم مثل : برمجيات تسيير المخازن والحسابات الرقمية المستخدمة في مطاعم الإقامات والمنصة الرقمية المتعلقة بالإيواء "الحياة الطلابية للمقيمت".

ب/ الموظفين أو العمّال: لا توجد خدمات رقمية تقدم للموظف أو المسير بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب باستثناء البطاقة المغناطيسية للإطعام فهي الخدمة الرقمية الوحيدة فقط المستفاد منها على مستوى المديرية، وهذا حسب آراء جميع أفراد العينة وتعود الأسباب في ذلك حسب آراء المسيرين إلى أنه لا يمكن إنشاء أو توفير أي خدمة ذلك لطبيعة مركزية التسيير الرقمي للخدمات الجامعية من وزارة التعليم العالي هذا ما صرح به مدير الخدمات الجامعية بالهضاب، وحسب رئيس قسم المالية والصفقات العمومية السبب يعود إلى طبيعة نظام التسيير للمديريات الذي يخضع للرقابة من طرف الديوان الوطني للخدمات ومن طرف كذلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ودون مصادقتهم لأي قرار أو نشاط لا يمكن للمديرية التحرك في الجانب الرقمي الخدماتي سواء كان ذلك متعلقا بالطالب أو الموظف أو المسير .

التحليل والتفسير: تبين إجابات المستجيبين وجود تفاوت في الخدمات الرقمية المقدمة بين الفئات المستهدفة (الطلبة والموظفين) بينما يحظى الطلبة بخيارات واسعة من الخدمات الرقمية المتكاملة حيث نرى منصة التسجيل الإلكتروني "بروغرس" والتي هي عبارة عن منصة مركزية وطنية، تعكس تماما التوجه الحكومي نحو توحيد الأنظمة وتسهيل الإجراءات للطلبة، يقتصر الأمر بالنسبة للموظفين والعمال على خدمة واحدة فقط (البطاقة المغناطيسية للإطعام)، مما يشير إلى نقص كبير في الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين، وقد عبّر المستجيبين أن القرارات المتعلقة بالخدمات الرقمية تخضع لرقابة مركزية، مما يحد من قدرة المديرية على الابتكار والتطوير، وكذا الرقابة من طرف الديوان الوطني للخدمات ووزارة التعليم العالي اللذان يزيدان من القيود البيروقراطية ويقللان من المرونة في اتخاذ القرارات، ومن جهة أشار بعض المستجيبين إلى أنّ هناك رفض للمشاريع الجديدة والاقتراحات والحلول في مجال تطوير الخدمات الرقمية الخاصة ببعض المصالح من طرف بعض المدراء السابقين لمديرية الخدمات ومحاولة الحفاظ على الممارسات التقليدية في إنجاز المهام الإدارية، وهذه التحديات والفوارق تثير تساؤلات حول استراتيجية التحول الرقمي في المديرية وأولوياتها .

الاستنتاج: مما سبق ذكره نستنتج أن مديرية الخدمات مقيدة بالالتزام بالتعليمات الوزارية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومن قبل الديوان الوطني للخدمات الجامعية هذا من جهة وطبيعة المنصة المركزية الوطنية الرقمية بروغرس التي تنظم خدمات الطلبة الجامعيين من كل النواحي، من خلال هذا يمكن الإشارة بأن السلطات العليا تهتم برقمنة خدمة الطالب بالدرجة الأولى دون الاهتمام برقمنة خدمة الموظف والمسير، وهذا من باب القصور في التسيير الإداري وهو ما

يؤثر على أداء ورضا الموظف أو المسير وبالتالي تقل انتاجيته وابداعه في الوظيفة، ومن جهة أخرى نرى أنه لا توجد جهود اتصالية رقمية لمناقشة هذا التقصير من قبل مدراء مديريات الخدمات الجامعية من شأنها طرح إشكالية توفير الخدمات الرقمية للموظف والمسير من أجل مواكبة سيورة رقمنة الخدمات الرقمية في كل القطاعات والوزارات، وفي الشق الآخر لا بد أن تكون للمديريات الفرعية صلاحيات تقديرية لتسيير المديريات خاصة فيما يتعلق باقتراح حلول من شأنها المساهمة في تسريع سيورة رقمنة القطاع الخدماتي تناقش على مستوى الهيئات العليا وتأخذ بعين الاعتبار أو إيجاد حلول بديلة من شأنها الرفع من التطور الرقمي لأعلى مستوى ممكن.

6.9. تحليل السؤال السادس المتعلق بتدريب المسيرين في استخدام برمجيات أو أدوات أو تقنيات أو منصات الرقمية :

حملت إجابة المستجيبين شقين الأول : هناك مناصب وظيفية محددة تلقت تدريبات في استخدام الوسائل والمنصات الرقمية، والشق الثاني : لم يستفد من التدريب إطلاقاً، نجد رئيس قسم المراقبة والتنسيق ورئيس قسم المنح ورئيس مصلحة الإيواء استفادوا من تكوين قصير المدى من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في 2017 في استخدام منصة بروغرس لمدة 03 عن بعد، بالإضافة إلى أيام دراسية عن بعد يتم في إطارها تحديد المحاور التي سوف يتم شرحها تطبيقياً قبل الإعلان عن اليوم الدراسي بمراسلات إلى مديرية الخدمات، وفيما يتعلق برئيس مصلحة النقل فشارك في اجتماعات افتراضية تم التطرق فيها لكيفية استخدام المنصة الرقمية "بروغرس" وكذا تم الاستفادة من تكوين قصير المدى في مجال القانون تمحور حول "الحماية القانونية للموظف" تم داخل المديرية بالهضاب، فيما يخص مساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنيات الرقمية فتلقى تدريباً برمج من طرف إدارة مديرية الديوان الوطني للخدمات حيث اهتم هذا التدريب بتكوين المسيرين في "استخدام المنصات الرقمية الجديدة" التي تطرحها الوزارة من حين إلى آخر، وقد تم هذا التدريب عبر google meet عن بعد، طرح في شكل ورشات افتراضية تشرح آليات عمل المنصات فقط، ويتم إعادة برمجتها من حين إلى آخر في حال طرأت مستجدات رقمية بالمنصات، إضافة إلى هذه الورشات الافتراضية تلقى تدريباً في تخصص الاتصال ضمن محور "صناعة المحتوى"، كذلك الشأن بالنسبة لرئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية فلم يتلق تدريباً في استخدام المنصات أو الأدوات أو الوسائل الرقمية من طرف مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب، إنما تلقى دورة في تخصص الإعلام والاتصال، أما رئيس قسم المالية والصفقات العمومية ورئيس قسم الموارد البشرية لم يتلقأ أي تدريب أو دورة أو تكوين في استخدام كل ماله علاقة بالرقمنة بالمديرية أو الوزارة وحسب رأيهما طبيعة عملهما لا تتطلب دورات تدريبية في الرقمنة لأنهما لا يزالان يتعاملان مع الملفات والوثائق الورقية بشكل كبير جداً مقارنة بباقي الأقسام بالمديرية، وكذا بسبب ضيق الوقت وكثرة المهام والمسؤوليات المكلفان بإنجازها، وبالنظر إلى إجابات المسيرين نضع في الاعتبار رأي مدير الخدمات بشأن كيفية تدارك نقص تدريب المسيرين والموظفين والعمال بمديرية الخدمات في استخدام الوسائل الرقمية في بدايات ممارسة رقمنة الخدمات الرقمية الذي صرح بأن إدارة مديرية الخدمات قامت بتنظيم دورات تدريبية اقترحتها الوزارة افتراضية عبر تطبيق Google Meet وأيام دراسية لتعزيز مهارات الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية، بالإضافة إلى توفير دعم مستمر من خلال عملية المتابعة.

التحليل والتفسير: هناك تفاوت واضح في مستوى التدريب الذي تلقاه المسيرون فالبعض استفاد من تكوين متخصص، بينما البعض الآخر لم يحصل على أي تدريب وهذا التفاوت قد يؤثر على قدرتهم في استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية، ومن جهة ما تم ملاحظته من إجابات المستجيبين أنه تم التركيز في التدريب على منصة

"بروغرس" حول مشاكل وصعوبات استخدام منصة بروغرس ومحاولة شرح الحلول وطرق الاستخدام ووجهت لفئة معينة من المسيرين والموظفين دون غيرهم ، مما قد يترك فجوة في معرفة استخدام أدوات ووسائل ومنصات رقمية أخرى ضرورية للعمل الإداري المعاصر بالمديرية، وما نود الإشارة إليه أيضا اعتقاد بعض المسيرين بأن طبيعة عملهم لا تتطلب التدريب في استخدام كل ما هو رقمي قد يعكس عدم إدراك كامل لأهمية الكفاءة الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي وتسهيل إنجاز المهام، وهذا الاعتقاد قد يشكل عائقاً أمام تفعيل الممارسات الاتصالية الرقمية مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، ومن ناحية أخرى يُعتبر ضغط العمل من العوامل التي تعيق حصول المسيرين والموظفين على التدريب اللازم، مما يستدعي ضرورة تنظيم التدريب بشكل مرّن وتشير اقتراحات مدير الخدمات حول سيورة التدريب والتكوين في المديرية، والذي أشار إلى تنظيم دورات تدريبية افتراضية لتعزيز مهارات الموظفين، مع توفير دعم مستمر لهم إلى الحاجة إلى مزيد من التوسع والشمولية لضمان تغطية جميع الموظفين بالمديرية وتحسين نوعية التكوينات وتغطية جميع محاور التي يشملها التحول الرقمي والاهتمام أيضاً بمدّة التكوين أو التدريب وعملية المتابعة المستمرة له وهذا حسب تصريحاته ما هو مخطط للقيام به ولكن ليسا ما هو ممارس حالياً . وما نلاحظه من خلال إجابات المستجيبين وخاصة رئيس قسم الموارد البشرية أنّ عملية التكوين والتدريب في المديرية تتم وفقاً لآليات إدارية تنقسم إلى شقين الشق الأول : متعلّق بتدريب الموظفين الجدد الذين باسروا حديثاً في الوظيفة بالمديرية والشق الثاني الموظفين أو المسيرين الذين شاركوا ضمن الحركة الخاصة بالتقنيات من رتبة إلى رتبة أعلى أين يتم إرسالهم إلى مراكز تكوين للرفع من مستواهم ويكون نوع التكوين نظري بحث وتحدّد هذه المراكز من قبل مؤسسة الوظيفة العمومي وعادة ما تكون "مركز التكوين المتواصل" ويبدو من خلال هذه الآلية ووفقاً لما هو حاصل من مستجدات في الساحة الرقمية العالمية أنه لا يتم تدريب وتكوين كل الموظفين والمسيرين في الرقمنة بل يتم تكوين وتدريب الموظف أو المسير وفقاً للمنصب الإداري ووفقاً لشروط تتعلق بسنوات الخبرة وبالترقية على أساس الشهادة.

الاستنتاج: يمكن القول أنه لا يتم تدريب كل الموظفين والمسيرين في استخدام الوسائل الرقمية بل يقتصر الأمر على الموظفين الذين يستخدمون البرامج والتطبيقات والمنصة الرقمية فقط دون غيرهم وبعدد محدود، ومن ناحية أخرى من خلال إجابات المستجيبين فإن الحجم الساعي للتكوين قصير جداً بالنظر إلى التكنولوجيات الرقمية وتخصصاتها وأقسامها وتطبيقاتها في كل وظيفة إدارية والمدة التي تتطلبها كل وسيلة رقمية من أجل تعلمها وممارستها فعلياً، وهذا يجلبنا إلى ضرورة إعادة النظر في نظام التدريب والتكوين في المؤسسات وإعادة تكييفه وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي.

7.9. تحليل السؤال السابع فيما يخص العراقيل والصعوبات التي تواجه المسيرين أثناء استخدامهم لأي وسيلة أو برمجية أو منصة رقمية:

عبر رئيس قسم المراقبة والتنسيق بأنه لم يتلقى أي صعوبة أو تحد في استخدام الوسائل والمنصات الرقمية لأن هناك متابعة من الوزارة من ناحية طرق استخدام المنصات ومعالجة أي مشكل، إنما هناك عراقيل من جهة الطلبة متعلق باعتماد الطالب على العاملين بمقهى الأنترنت في عمليات تسجيل في كل الخدمات الرقمية المتاحة بالمديرية وإعطائه معلومات مغلوبة عن إقامته أو رقم هاتفه وما إلى ذلك من المعلومات، وعدم رغبته في الامتثال لتعليمات التسجيل مما يعرقل دراسة ملفه عبر المنصة، وهو ما يجعلنا نتعامل معه بشكل حضوري بالتحاقه بالمديرية لتسوية وضعته اتجاه الخدمات الجامعية، أما رئيس قسم المنح فواجه تحديات تتمثل في الخطأ في تحميل بيانات الطلبة مثلاً رقم حسابه في البريد وصعوبة في معالجة الملفات وتحميل ثقلها جداً للوثائق عبر المنصة، وبالنسبة للمشاكل الأخرى يتم الاتصال بالديوان الوطني

للخدمات الجامعية لإيجاد الحلول الفورية للمشاكل خاصة إن كانت المشاكل خارج سلطة المديرية، فيما يخص رئيس قسم المالية والصفقات العمومية فلخص أهم العراقيل الاتصالية مع المتعاملين الثلاث للجانب المالي لمديرية الخدمات الجامعية: (الرقابة الميزانية-الخزينة لوزارة المالية-المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية) بأنّ هناك عدة صعوبات من بينها: رفض الوثيقة أو الملف أو التقرير بنسخة إلكترونية فقط بل إلزامية تقديمها بنسختين إلكترونية وإجبارية إرسالها ورقية ممضاة من رئيس القسم ومختومة بالختم المديرية، أي أن أي ملف يرسل عبر الوسائل أو الوسائط الرقمية فقط لا يعترف به، وفيما يتعلق بالعراقيل الخاصة بالموظفين نجد: عدم ثقتهم بأي تعامل أو خدمة رقمية أي أن المشكل مرتبط بذهنية الموظف في حد ذاته لديه مقاومة داخلية للتغيير، نضيف إلى ذلك تحديات الاتصال برؤساء الإقامات في الرد على الرسائل الإلكترونية وفي هذه الحالة يتم اللجوء لاستخدام الضغط من قبل المدير أو إرسال مراسلات رسمية بصفة قانونية عبر البريد الإلكتروني الخاص بكل مصلحة أو إقامة، أما رئيس قسم الموارد البشرية فعبرّ بأنه لم يستخدم الوسائل أو المنصات الرقمية في وظيفته لذلك فهو ليس معنيا بمواجهة أي تحدي أو صعوبة في الاستعمال أو الاستخدام. وبشأن رئيس مصلحة الإيواء فواجه صعوبة من ناحية عدم شمولية هذه المنصات والأدوات والبرمجيات والوسائل الرقمية لكل المهام مما يجعل في كل مهمة أو خدمة فيها ثغرات ونواقص، أما رئيس مصلحة النقل فعانى من رفض المشاريع الجديدة والاقتراحات والحلول في مجال تطوير الخدمات الرقمية الخاصة بالنقل من طرف بعض المدراء السابقين لمديرية الخدمات، وكذا نقص جدية الطلبة في تحميل المعلومات الصحيحة للاستفادة من خدمات النقل الجامعي، وبالنسبة للعراقيل في استخدام المنصات الرقمية فيتمثل عدم إعطاء الصلاحية للمديريات في تسيير المنصة بما يخدم صالحها ومشاكلها في العمل وفي التوقيت المطلوب لحل المشكل المتعلق بالطالب من بين العوائق التي تحد من فاعلية الاتصال الرقمي، وكذلك المشاكل التقنية كتوقف المفاجئ للمنصة وعطل الخوادم، فيما يخص وجهة نظر مساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنية الرقمية فأشار إلى أن طبيعة العراقيل والتحديات مرتبطة بذهنية الموظفين من ناحية استخدامهم للبريد الإلكتروني المهني حيث يفضلون الاستخدام السهل للوسائل الرقمية ويتجنبون كل ما يتطلب جهد أعلى ووقت أطول في فهم آلية استخدام كل وسيلة رقمية، وبصدد رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية فيرى أنه بالنسبة للطلبة فيبرز تحدي محدودية استخدام الطالبات لشبكة الأنترنت خاصة أن وسيلة الهاتف المحمول هي الوسيلة الوحيدة التي تستخدمها الطالبات بالإقامة الجامعية، وبالتالي التركيز في النشاطات الحضورية الفعلية بالإقامة أكثر منها التي تعرض عبر الوسائل الرقمية، وبمقارنة إجابات المستجوبين من المسيرين مع وجهة نظر مدير الخدمات الجامعية حول الخطة أو الأهداف أو الاقتراحات حول إيجاد حلول لأهم العراقيل والتحديات التي واجهت الموظفين بمديرية الخدمات بالهضاب عند استخدامهم الوسائل الرقمية فكان رأيه في أن خطة المديرية تشمل: تطوير برامج تدريبية مستمرة، وتكثيف الاتصالات مع الوزارة للحصول على دعم إضافي في مواجهة التحديات.

الاستنتاج: وجود اختلاف في التحديات التي تواجه المسيرين أثناء استخدامهم للمنصات الرقمية، حيث تشمل مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ومشكلات تقنية تتعلق بالتحميل والتوقف المفاجئ للأنظمة، كما تظهر الحاجة إلى تحسين التدريب المستمر وتطوير البنية التحتية التقنية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الابتكار ودعم الاتصال الفعال مع الطلبة، يتطلب الأمر وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي تشمل جميع الأطراف المعنية لضمان نجاح عمليات الرقمنة.

8.9. تحليل السؤال الثامن المتعلق بآفاق تفعيل الممارسات الاتصالية باستخدام الوسائل الرقمية بمديرية الخدمات

الجامعية بالهضاب:

فعبّر رئيس قسم المراقبة والتنسيق بأنه لا بد من مديرية الخدمات الجامعية القيام بفتح مناصب لتوظيف المهندسين في الإعلام الآلي المؤهلين في استخدام المنصات الرقمية والقادرين على معالجة أي خلل على مستوى المنصات والوسائل الرقمية لأن العدد الموجود في إدارة مديرية الخدمات الجامعية لا يكفي ولا يسد الحاجيات اللوجستية والتقنية لجميع الأقسام بالمديرية وتوزيعهم على مستوى الإقامات وكذلك التكوين في استخدام الوسائل الرقمية وكل ما له علاقة بالتقنية الرقمية، أما رئيس قسم المنح ورئيس قسم المالية والصفقات العمومية فاقترحا النقاط التالية: تطوير الخوادم بالمنصة الرقمية progres التدريب في استخدام الوسائل الرقمية وإعطاء صلاحية من قبل المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية لربط إدارة مديرية الخدمات الجامعية بباقي الإدارات الأخرى وذلك من خلال إنشاء منصة رقمية وطنية يتم بمقتضاها ربط بين مختلف الإدارات لتسهيل سيورة العمل الإداري بالمديرية وخفض الضغط على باقي الإدارات، بهدف تطوير قطاع الخدمات رقميا على اختلاف مجال كل إدارة، وكذا إلزامية الاعتراف بالإمضاء الإلكتروني وإلغاء الختم على كل وثيقة مرسلة أو مستقبلية وإلزامية رقمنة القطاع المالي، بالنسبة لرئيس قسم الموارد البشرية ورئيس مصلحة النقل تم اقتراح أنه لا بد من فتح دورات تكوينية في استخدام الوسائل والمنصات الرقمية ومتابعة هذه التكوينات أولا بأول، أما رئيس مصلحة الإيواء فكانت اقتراحاته قيمة وشاملة وأهمها: فتح فضاء الكتروني خاص بإشكاليات الطلبة المقيمين لاطلاع الوزارة الوصية عليها ومحاولة إيجاد حلول لها، وكذلك تدخل البرلمان في محاولة منحه لتعديل القانون خاصة فيما يتعلق بالسن القانوني للطلاب المقيم في إثر هذا التعديل يتم حل عدة مشاكل في إيواء الطالب رقميا في المنصة دون محاولة تسوية وضعيته حضوريا، وكذا رقمنة خدمة تيرئة الطلبة في نهاية الموسم الجامعي وتحديث منصة بروغرس من ناحية سرعة الخوادم ومن ناحية اللغة الفرنسية يمكن تعديل اللغة إلى اللغة العربية واللغة الإنجليزية، وبخصوص مساعد مهندس مستوى الأول المكلف بالاتصال من الناحية التقنيات الرقمية فاقترح تكوين العنصر البشري في استخدام المنصات والوسائل الرقمية وتوفير كل الوسائل والمعدات لاستكمال التدريب والتكوين بشكل مستمر، أما رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والعلمية والرياضية والوقاية الصحية فيرى بأنه لا بد من تطوير منصة متكاملة تجمع جميع الأنشطة الثقافية، الرياضية، والعلمية، تتيح للطلبة والموظفين الوصول إلى المعلومات، التسجيل في الأنشطة، وتقديم الاقتراحات وإقامة شراكات مع الهيئات المحلية والجامعات الأخرى لتبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الناجحة في استخدام الوسائل الرقمية، مما يساهم في إثراء الأنشطة الجامعية.

التحليل والتفسير: من خلال إجابات المستجيبين- والتي تم اختصارها كثيرا نظرا لتقيد الباحث بعدد محدود من صفحات في المقال-، نرى أنّ الموظفين والمسيرين على حد سواء واعين بشكل كبير ومثير للانتباه للمشاكل والعراقيل بالمديرية وإدراكهم حتى بالحلول وكيفية تطبيقها على المدى القريب والبعيد وبالمنهجية السليمة والعلمية والعملية في الإنجاز، وهناك محاولات متكررة من المسيرين والموظفين لاقتراح هذه الحلول على مستوى المديرية وُجّهت للمدير خلال عقد الاجتماعات وحتى للمديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية، لكن هناك تباطؤ في الردّ بقبول المقترحات والشروع في تنفيذها هذا من جهة، والإهمال المتعمد لبعض المقترحات لعدة أسباب منها متعلق بالجهل بالعواقب الوخيمة لعدم تنفيذها ومدى إلحاق الضرر بأهداف المؤسسة خاصة في المجال الرقمي ومنها: ما هو متعلق بميزانية تحقيقها وتقيد المديرية بالميزانية المخصصة لها في تنفيذ المهام المعتادة دون الرفع في الميزانية على اعتبار أن التطور الرقمي ورقمنة الخدمات يتطلب تمويل إضافي لا يستهدف الجانب المادي التقني فقط بل الجانب العلمي والحاجة إلى تعديل الهيكل التنظيمي كإضافة قسم خاص برقمنة الأرشيف الورقي للمديرية، وتمويل خاص بالتدريب من خلال الانفاق على العديد من الأنشطة التي تضاف

إلى الأنشطة السابقة (أجور المدربين المعتمدين في مجال الرقمنة والتجهيزات للتدريب من معدات وتقنيات تكنولوجية حديثة تختلف عن التحضيرات السابقة والمعتادة للدورات هذا على سبيل الذكر لا الحصر).

الاستنتاج: من خلال ما سبق نبين أن تفعيل الممارسات الاتصالية الرقمية يتطلب رؤية شاملة تتجاوز مجرد توفير التقنيات، وتشمل توظيف كفاءات متخصصة في الإعلام الآلي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين بالإضافة إلى ذلك، لا بد من منح صلاحيات أوسع للمديرية لتسيير المنصات الرقمية وكذا ضرورة إشراك الطلبة في إيجاد حلول لمشاكلهم الرقمية.

10.9. مناقشة ومقابلة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

● تتراوح سنوات الخبرة لدى المسيرين بين سنتين و(14) سنة، بحيث تؤثر نقص الخبرة على فئة من المسيرين على قدرتهم في التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاتجاهات الجديدة في ممارسة الاتصال الرقمي، ومن ناحية أخرى المسيرين الأكثر خبرة يميلون إلى استخدام وسائل الاتصال الرقمي بفاعلية أكبر، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمديرية، وهذا ما يتوافق مع دراسة (رزوق و الزهرة، 2022، صفحة 486) التي أظهرت أهمية الخبرة في تحسين فعالية الاتصال ويتعارض مع دراسة (ديرم، حاج عيسى، و لحشم، 2020، صفحة 23) التي لم تركز بشكل كبير على تأثير سنوات الخبرة، بل على معوقات الابتكار الرقمي بشكل عام.

● تنوع المسؤوليات والأدوار بين الأقسام بإدارة مديرية الخدمات وهذا يعكس أهمية كل دور في تفعيل الاتصال الرقمي خاصة عند الاستخدام الفعال للوسائل الرقمية، وهذا ما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي وقد أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية الأدوار المحددة في الرفع من فاعلية الاتصال الرقمي.

● هناك تفاوت واضح بين المسيرين في كيفية إدراكهم واستخدامهم لوسائل الاتصال الرقمي حيث هناك بعض الأقسام لازالت تعتمد على الأساليب والوسائل الاتصالية التقليدية وهذا يدل على عدم تطبيق موحد لتكنولوجيا الاتصال الرقمية بالمديرية، وهو ما يتعارض مع دراسة (رزوق و الزهرة، 2022، صفحة 486) التي أظهرت أنّ التحول الرقمي قد ساهم في تفعيل الاتصال الرقمي، مما قد يوحي بأن جميع الأقسام قد تستخدم وسائل رقمية بشكل متساوٍ.

● هناك تنوع في استخدام وسائل الاتصال الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية، ويختلف هذا الاستخدام بين الأقسام حيث يعتمد بعضهم على وسائل اتصالية تقليدية مثل : التقارير والمراسلات الاتصال الشخصي والهاتف المحمول بشكل منخفض، في حين يفضل الآخرون وسائل أكثر حداثة مثل : البريد الإلكتروني الشخصي أو المهني ومجموعات الواتساب وتطبيق الفيسبوك ومنصة بروغرس بشكل كبير، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Garnerin, 2017, p. 94) التي أظهرت تنوع استخدام الوسائل الرقمية بين الاستشاريين داخل الوكالة.

● هناك تفاوت واضح في مستوى التدريب والتكوين الذي تلقاه المسيريون فالبعض استفاد من تكوين متخصص في استخدام تكنولوجيا الاتصال الرقمية، بينما البعض الآخر استفاد من تدريبات قصيرة خارج مجال الرقمنة لا تتعدى بضع ساعات وهذا التفاوت قد يؤثر على قدرتهم في استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم إدراك الجهات المسيرة لعمليات التدريب والتكوين لأهمية التدريب الرقمي للموظفين لمسايرة التحول الرقمي العالمي، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Garnerin, 2017, p. 95) بأنّ هناك نقص التدريب والممارسات الفعلية التي من شأنها أن تساهم في فاعلية الاتصالات الرقمية في المؤسسات الخدمية.

● وجود اختلاف في التّحدّيات التي تواجه المسيرين أثناء استخدامهم للمنصات والوسائل الرقمية جمعت بين المعوقات التقنية كبطئ الخوادم وانقطاع الشبكة من حين لآخر وعدم شمولية المنصات لكل الخدمات التي يتطلبها كل قسم بالإدارة، ومن جهة ذهنية بعض المسيرين في حذّ ذاتهم والموظفين، أي رفض ثقافة التغيير نحو الأفضل وكذا رفض بعض الإدارات لرقمنة خدماتهم، مما يجعل المديرية مقيدة في سيرها نحو التحول الرقمي خاصة منها: الرقابة الميزانية، الخزينة لوزارة المالية، المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية والوظيف العمومي. وكذا نقص تحفيز الموظفين نتاج محاولاتهم من أجل تطوير المهام الإدارية رقمياً، وهذا ما يتوافق مع دراسة (ديرم، حاج عيسى، و لحشم، 2020، صفحة 24) التي أشارت إلى ضعف البنية التحتية الرقمية.

11.9. مناقشة ومقابلة نتائج الدراسة الحالية بالفرضيات:

● تشير نتائج الدراسة إلى أنّ المديرية تهدف إلى تحسين تجربة الطلبة والطالبات وتحسين كفاءة العمل الإداري وكذلك تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام لكن الأداء الفعلي يتطلب تحسين التدريب في استخدام كل ما هو رقمي والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المطلوبة في العمل الإداري، وهذه الأهداف تعكس الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات اتصال رقمية فعّالة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

● تظهر النتائج تنوع في الرسائل الاتصالية باستخدام الوسائل الرقمية تتنوع بين تبادل المعلومات وتنسيق العمل الإداري، ومن ناحية تشير سرعة الاستجابة إلى تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، حيث تساعد في حل المشكلات بشكل أسرع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

● يوضح التحليل أن هناك تفاوتاً في استخدام الوسائل الرقمية، بين الأساليب التقليدية والوسائل الاتصالية الرقمية وهذا يدل على عدم تطبيق موحّد للتكنولوجيا بأقسام المديرية فيؤكد صحة الشرط الأول من الفرضية الثالثة، ولكن يؤثر عدم توحيد الاستخدام الرقمي للممارسات الاتصالية بالمديرية بالسلب على الأداء الوظيفي حسب نتائج الدراسة وهو ما يتنافى مع الشرط الثاني من الفرضية.

● تشير النتائج إلى عدم كفاية التدريب، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة في شقها الأول المتعلق بعدم كفاية وشمولية التدريب أما فيما يخص التأثير السلبي لهذا النقص على كفاءة العمل الوظيفي (الشق الثاني للفرضية) فنلاحظ من خلال أجوبة المستجوبين أنهم يهتمون جداً بالتعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم بشكل شخصي وبشكل دوري وتلعب الخبرة الوظيفية دوراً في هذا النجاح (خاصة منهم من كان موظف سابقاً بمؤسسات أخرى مختلفة في النشاط عن مديرية الخدمات) في استخدام الوسائل الرقمية وبخاصة ما أفرزته منصات التواصل الاجتماعي من آليات للتعلم في كل ما يخطر على بال الإنسان، وبالتالي لم يتأثر أفراد العينة من نقص التدريب ومع ذلك يودّون الاستفادة على أوسع نطاق منه بالنظر إلى إمكانيات الوزارة في توفير كل ما يتعلق بتدريب الموظفين والمسيرين بكل سهولة .

● تظهر نتائج الدراسة وجود تحديات تقنية وثقافية، مثل مقاومة التغيير ونقص الخدمات الرقمية الموجهة للموظفين هذه العراقيل تعيق تحقيق الأهداف الاتصالية للمديرية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

12.9. النتائج العامة:

● تتراوح سنوات الخبرة حسب إجابات المستجيبين بين سنتين (02) و(14) سنة وأكثرية المسيرين لديهم ما لا يقل عن (08) سنوات خبرة في العمل الإداري والملاحظ فيما يتعلق بمتغير الخبرة أنّ رؤساء المصالح لديهم خبرة مهنية أكثر من رؤساء الأقسام.

- تنوع المسؤوليات والواجبات المرتبطة بكل منصب وظيفي في مديرية الخدمات الجامعية بالهضاب، وهذا التنوع يعكس أهمية كل دور في تعزيز فاعلية الاتصال الرقمي وبالتالي ينعكس على كفاءة الأداء الوظيفي بالإيجاب.
- يستفيد الطلبة من خدمات اتصالية رقمية متكاملة من خلال منصة بروغرس، بينما يقتصر الأمر بالنسبة للموظفين على البطاقة المغناطيسية لإطعام، مما يشير إلى قصور الخدمات الرقمية الموجهة للموظفين.
- هناك تفاوت واضح بين المسيرين في كيفية إدراكهم واستخدامهم للوسائل الاتصالية الرقمية فهناك بعض الأقسام التي لا تزال تعتمد على الأساليب والوسائل الاتصالية التقليدية لهذا لا بد من التعاون بين الأقسام لتبادل المعرفة الرقمية والخبرات التطبيقية حول كيفية تحسين الأداء من خلال استخدام الوسائل والمنصات الرقمية.
- التنوع في استخدام وسائل الاتصال الرقمي داخل مديرية الخدمات الجامعية، ويختلف هذا الاستخدام بين الأقسام، حيث يعتمد بعضهم على وسائل اتصالية تقليدية مثل: التقارير والمراسلات، بينما يفضل الآخرون وسائل أكثر حداثة مثل: مجموعات الواتساب وتطبيق الفيسبوك ومنصة بروغرس.
- هناك تفاوت واضح في مستوى التدريب الذي تلقاه المسيرون فالبعض استفاد من تكوين متخصص، بينما البعض الآخر لم يحصل على أي تدريب وهذا التفاوت قد يؤثر على قدرتهم في استخدام الوسائل الرقمية بكفاءة في أداء مهامهم الوظيفية.

● أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه المسيرين أثناء استخدامهم للوسائل الرقمية على سبيل الذكر لا الحصر: عدم جدية الطلبة في التعلم الرقمي لضمان نجاح جهود مديرية الخدمات والوزارة ككل في رقمنة قطاع التعليم العالي وضعف وبطيء الخوادم بالمنصة الرقمية بروغرس، وكذا عدم شمولية المنصات والأدوات والبرمجيات والوسائل الرقمية لكل المهام مما يجعل في كل مهمة أو خدمة فيها ثغرات ونواقص، ومن جهة عدم ثقة الموظفين والمتعاملين الخارجين للمديرية بأي تعامل أو خدمة رقمية أي أن المشكل مرتبط بذهنية الموظف في حد ذاته لديه مقاومة داخلية للتغيير بإضافة إلى عدم الاعتراف بالإمضاء الإلكتروني الذي يعد عائقاً أمام مشروع الرقمنة في قطاع التعليم العالي.

- تبرز أهم (03) مقترحات للمسيرين فيما يتعلق بآفاق تفعيل الممارسات الاتصالية باستخدام الوسائل الرقمية بمديرية الخدمات الجامعية بالهضاب في:

- 1-فتح مناصب لتوظيف المهندسين في الإعلام الآلي المؤهلين في استخدام المنصات الرقمية والقادرين على معالجة أي خلل على مستوى المنصات والوسائل الرقمية.
- 2- ربط إدارة مديرية الخدمات الجامعية بباقي الإدارات الأخرى وذلك من خلال إنشاء منصة رقمية وطنية يتم بمقتضاها ربط بين مختلف الإدارات لتسهيل سيورة العمل الإداري بالمديرية وخفض الضغط على باقي الإدارات، بهدف تطوير قطاع الخدمات رقمياً.
- 3- تكوين العنصر البشري في استخدام المنصات والوسائل الرقمية وتوفير كل الوسائل والمعدات لاستكمال التدريب والتكوين بشكل مستمر.

10. الخاتمة:

ختاماً، تظهر نتائج الدراسة الحالية أن هناك حاجة ملحة لتوفير برامج تدريبية متكاملة تضمن استخدام المسيرين والموظفين للوسائل الرقمية بكفاءة عالية مع ضمان هذا التدريب لكل موظف بالمديرية، كما تشير إلى ضرورة تدخل الوزارة في محاولة التعرف على عراقيل كل مديرية على حدى ومنحها خصوصية في حل بعض المشاكل من خلال فضاءات رقمية

داخل منصة تطرح فيها المشاكل والثغرات والحلول، وهذا ما يؤلنا إلى القول بأن الاتصال الرقمي هو ممارسات استراتيجية رقمية مستمرة ومتجددة أساسية لتحقيق النجاح في المؤسسات على أوسع نطاق ممكن، ومنه تفتح هذه الدراسة آفاقا واسعة للباحثين نحو التركيز على : "فاعلية الاتصال الرقمي من وجهة نظر الموظفين وانعكاسه على أدائهم الوظيفي" ومقارنة النتائج المتوصل إليها بالنتائج الحالية، لمعرفة الفجوة في تفعيل ممارسة الاتصال الرقمي بين ما يعتقده المسيرون أنه واقع ممارس وما يمارسه الموظف فعليًا في الوظيفة، لبناء نموذج حقيقي يهدف لتفعيل استراتيجية الاتصال الرقمي واقعية بالمؤسسات الخدمانية الجزائرية.

الاقتراحات:

- خلصت الباحثة من خلال هذه الدراسة بالاستفادة من آراء المسيرين عينة البحث إلى جملة من الاقتراحات أهمها:
 - لابد من مديرية الخدمات الجامعية بالقيام بفتح مناصب لتوظيف المهندسين في الإعلام الآلي المؤهلين في استخدام المنصات الرقمية والقادرين على معالجة أي خلل على مستوى المنصات والوسائل الرقمية، لأن العدد الموجود في إدارة مديرية الخدمات الجامعية لا يكفي ولا يسد الحاجيات اللوجستية والتقنية لجميع الأقسام بالمديرية وكذا توزيعهم على مستوى الإقامات بالشكل الذي يوازي احتياجات كل إقامة.
 - تحسين الخوادم في منصة البروغرس لتحمل واستيعاب الضغط في التعامل مع تسجيلات الطلبة في أوقات موحدة.
 - إعطاء صلاحية من قبل المديرية العامة للديوان الوطني للخدمات الجامعية لربط إدارة مديرية الخدمات الجامعية بباقي الإدارات الأخرى ذلك من خلال إنشاء منصة رقمية وطنية يتم بمقتضاها ربط بين مختلف الإدارات لتسهيل سيرورة العمل الإداري بالمديرية، وخفض الضغط على باقي الإدارات بهدف تطوير قطاع الخدمات رقميا على اختلاف مجال كل إدارة.
 - إلزامية اعتماد الإمضاء الإلكتروني من قبل الوزارة الوصية والوزارات التابعة لها كوزارة المالية والوظيف العمومي والضمان الاجتماعي ووزارة الصحة للتمكن من الانتقال بوتيرة متسارعة إلى رقمنة مختلف القطاعات.
 - تغيير نظم التكوين والتدريب بحيث تمنح الصلاحية لكل مديرية في تدريب طاقمها البشري وفقا لنظام تدريب وطني يتم بشكل تطبيقي بحث داخل المديرية التابع لها الموظف قيد التدريب وليس في هيئات أو مراكز أخرى كما هو سائر حاليا، وكذلك حتمية تكوين وتدريب الموظفين والمسيرين في استخدام الوسائل الرقمية وكل ما له علاقة بالتقنية الرقمية.
 - فتح فضاء رقمي يتم فيها تسجيل وفتح حسابات للتنظيم الطلابي لكل مؤسسة جامعية يتم في إطاره مراقبة نشاطها واجتهاداتها بالإقامات الجامعية ومؤسسات التعليم العالي، لطرح انشغالات الطلبة وايصالها للسلطات العليا لاستجابة فورية وأكثر فاعلية للانشغالات الطلابية.
 - مكافأة الموظفين النشطين في ابتكار الحلول الرقمية لأي مشكلة أو خدمة يتطلبها الديوان الوطني للخدمات بشكل مميز في شكل علاوات إضافية وامتيازات وترقيات لا تخضع للسلم الوظيفي المعتاد، بل لقانون خاص بالابتكارات والابداعات الرقمية.
 - تغيير نمط تسيير المديرية من الناحية الإدارية لكي تصبح بنظام مجلس الادارة القائم على الشورى مبني على اقتراحات أعضائه واجتهاداتهم بناء على الأهداف العامة والخاصة خاضع للرقابة من طرف السلطات العليا ووفقا لشروط

محددة قائمة على تقييم المهام ومدى إنجاز وتحقيق الأهداف وفقا للمدة المحددة، وكذا تقييم الميزانية من ناحية الكفاية ونوعية المنجزات والأنشطة التي استغلت فيها.

- تدخل الوزارة في محاولة التعرف على عراقيل كل مديرية على حدى ومنحها خصوصية في حل بعض المشاكل من خلال فضاءات رقمية داخل منصة تطرح فيها المشاكل والثغرات والحلول أيضا.
- التوفير المادي والمالي للمديريات من طرف الوزارة وحسن استغلال المديريات للموارد المالية والبشرية والمادية، بتوفير التجهيزات والمعدات والتقنيات مع تدريب المسيرين والموظفين حول طرق استخدامها بفاعلية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف العامة والخاصة في كل قسم ومصلحة داخل المديرية.
- إطلاع الوزارة على الطاقة الاستيعابية لكل مديرية خدمات على حدى وعدم مقارنة المديريات ببعضها البعض، بالتالي تنفيذ تعليمات الوزارة في إطار مشروع الرقمنة لا بد أن يركز على خصوصية كل مديرية من كل الجوانب المالية المادية من حيث البنى التحتية.

1. المرسوم التنفيذي المرسوم التنفيذي رقم 84-95. (22 03, 1995). يحدد التنظيم الإداري للديوان الوطني للخدمات الجامعية و مديريات الخدمات الجامعية و الإقامات الجامعية. (08)، 20. الجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 2004/02/08.
2. بسام عبد الرحمان المشاقبة. (2014). معجم مصطلحات العلاقات العامة. (نبلاء ناشرون و موزعون، المحرر) عمان: دار أسامة للنشر و التوزيع.
3. جيلالي بوزكري، و علي مكيد . (د. س). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية دراسة حالة المركز الجامعي ببتسمسيلات. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية-دراسات إقتصادية، 9(2).
4. رابح ديرم، سيد أحمد حاج عيسى، و قاسمية لحشم . (2020). معوقات الابتكار الرقمي في المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة البديل الاقتصادي، 6(2).
5. صفية علاوي. (2015). واقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الخدماتية بالإشارة إلى حالة مؤسسة موبليس بالجزائر. 6(2).
6. مريم أرفيس. (د. س). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية. 6(6).
7. مولود رزوق، و مولاي علي الزهرة. (2022). التحول الرقمي و دوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات -دراسة ميدانية بمؤسسة ستار براندس. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، 09(02). -doi:DOI : 10.53284/2120-009-002-012

8. Garnerin, A. (2017, mai 25). l influence de l usage des outils numérique sur le travail :le cas du cabinet Altedia en provence. l'université d'Aix-Marseille et du LEST. Récupéré sur <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01663605v1>

9. O.sadiku, M., Chukwu, U., Majebi, A., & Musa, S. (2022). DIGITAL COMMUNICATION AN OVERVIEW. International Journal of Trend in scientific research and development(IJTSRD), 6(6).