

The Role of digital Administration in the university of Digitalization (Mechanisms and Challenges)

ط.د. محمد سعيداني^{1*}، أ.د. محمد منادلي²

¹جامعة يحيى فارس المدية (الجزائر)، saidani.mohamed@univ-medea.dz

²جامعة يحيى فارس المدية (الجزائر)، menadli.mohamed@univ-med.com

تاريخ الاستلام: 2024/11/24 تاريخ القبول: 2025/01/11 تاريخ النشر: 2025/01/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم دور الإدارة الرقمية بالجامعة في نشر المعرفة العلمية، ومدى مساهمتها في تحقيق التحول الرقمي بالمجتمع، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كما قدمت بعض التوصيات في محاولة لتدارك بعض النقائص المسجلة، وكذا تثمين المكاسب المحققة .

كلمات مفتاحية: الإدارة الرقمية، الرقمنة، التحول الرقمي، المعرفة العلمية.

Abstract:

This study aims to try to understand the role of digital management at the university in spreading scientific knowledge, and the extent of its contribution to achieving digital transformation in society.

The study also reached a set of results and presented some recommendations in an attempt to address some of the recorded shortcomings, as well as to value the gains achieved.

Keywords: Digital management, digitization, digital transformation, scientific knowledge.

* Corresponding author

1. مقدمة :

لقد أسست الإدارة الرقمية لواقع جديد مبني على الإبداع والتحسين المستمر للأداء وتجويده بالجامعة وذلك بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة التي هي من أهم ركائزها، وتحققت معها قفزة نوعية، حيث تغيرت ملامح المنظمات الحديثة وتغيرت هياكلها وتصوراتها للأداء الوظيفي لأفرادها الأمر الذي ساعدها على تحقيق قفزة نوعية وكبيرة انعكست بشكل مباشر على طرق التسيير المعتمدة تحصلت من خلالها على الكثير من النتائج الإيجابية على جميع الأصعدة.

فالإدارة الرقمية فرضت نفسها كنموذج يقتدى به مما أدى الى جلب الكثير من التغييرات الجذرية في أساليب العمل ومعايير الأداء الحديثة التي من خلالها تستمر المنظمات وتتطور بكل أريحية في ظل التطورات التي تحصل بشكل متسارع لم تعرف البشرية مثله، فالجامعة ليست استثناء وخصوصاً أنه يعول عليها كنسق اجتماعي مهم في تزويد المجتمع بمختلف الكفاءات الضرورية اللازمة لتماسك الأنصاف الأخرى، فهي تقود قاطرة التطور مما تنعكس عليها مباشرة نتائج الإدارة الرقمية. بمعنى أنه كلما كان انخراطها أكبر كلما ربحنا على الصعيد الإداري والتنظيمي وحتى البيداغوجي.

ووفقاً لتصور (تالبوت بارسونز) فإنه يمكن تصور الجامعة نسقاً فرعياً يرتبط بالأنساق والتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، كما تعتبر الجامعة المؤسسة العلمية والأكاديمية التي تزود سوق العمل بالموارد البشرية اللازمة لمتطلبات التنمية الشاملة في المجتمع، فهي من وجهة نظره تعتبر التنظيم الأم لكل التنظيمات الأخرى (غربي، 2013، صفحة 35)

تتعرض الجامعة الجزائرية لنقد كبير ضد العملية التعليمية ومستوى الطلبة المتخرجين، ويزداد اللوم على الأساتذة بصفتهم المشرفين على عملية التكوين ولما لهم من الأثر البالغ من الناحية التعليمية وكذا سلوكيات طلبتهم.

لذا عمدت الجامعة في كل مرة الى إصلاحات عديدة، الغرض منها ترقية أداء الجامعة لتلعب دورها الريادي لقيادة المجتمع، وتدعيمه بنخبة تحرك دواليب جميع القطاعات والوصول به الى بر الأمان. حيث تتعدد مهمة وزارة التعليم العالي من الجوانب البيداغوجية والإدارية والتنظيمية، وغيرها من النشاطات التي من شأنها تسيير الجامعة بشكل يضمن لها القيام بما يترتب عليها من واجبات نحو المجتمع. إلا أن تعدد الطرق في التسيير والسياسات العامة التي تنتهجها الدولة هي التي تلعب الفارق الأساسي في رسم الأهداف العامة وبلوغها. وما لها من انعكاسات مباشرة على جودة مخرجاتها.

واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة بين النظرية والتطبيق

ولكن النجاح في ترقية دور الجامعة لا بد له من شروط أساسية ومحورية لعملية التطور ولعل من أهمها كفاءة العنصر البشري والإمكانات المادية والمالية والتنظيمية إضافة إلى التحكم في التقنية الحديثة..

2. مشكلة الدراسة

غالبًا ما يتم الحديث عن المعرفة العلمية وسبل احتوائها وانتاجها ونشرها عن طريق مؤسسات التكوين والتعليم، كما تظهر صعوبات في تحقيق الأهداف المسطرة من السلطات بالرغم من المبالغ الكبيرة المرصودة وتغيير السياسات في كل مرة بغية الإصلاح والتجديد، إلا أن النتائج في كل مرة لا ترقى دائما إلى المستوى المطلوب، الأمر الذي يدفع إلى التساؤل عن سبب تباين النتائج بين الدول التي تحصد نتائج باهرة في حين نجد دولاً أخرى تتخبط في بوتقة التخلف، الأمر الذي جعلنا نطرح مجموعة من التساؤلات التالية:

1.2 تساؤلات الدراسة:

- ما هي الآليات اللازمة لكي تحقق الجامعة أهدافها كمركز إشعاع معرفي؟
- ما هي التحديات التي تحول دون تحقيق الجامعة لأهدافها في انتاج ونشر المعرفة؟
- هل للتكنولوجيا الاعلام والاتصال دور في ترقية أساليب الجامعة في ترقية وإنتاج المعرفة؟

2.2 فرضيات الدراسة

- وللإجابة عن هذه التساؤلات اقترحت مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:
- إن تحقيق الجامعة لأهدافها كمركز إشعاع معرفي يعتمد على تحسين البنية التحتية التعليمية، وكذا دعم البحث العلمي بتوفير التمويل اللازم، وتطوير مناهج دراسية تتماشى مع التطورات الحديثة.
- تواجه الجامعة تحديات متعددة تمنعها من تحقيق أهدافها في إنتاج ونشر المعرفة، منها نقص التمويل، ضعف التعاون مع المؤسسات البحثية العالمية، والبيروقراطية الإدارية.
- تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دوراً محورياً في ترقية أساليب الجامعة من خلال تعزيز التعليم العالي وتحسين جودة البحث العلمي عبر استخدام الأدوات الرقمية، وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة 3. أهداف الدراسة
- تسليط الضوء على واقع الإدارة الرقمية لتدارك النقائص المسجلة؛
- دعوة السلطات الوصية لإعطاء الأهمية الكبرى للتحول الرقمي، للوصول إلى مدرسة تستثمر التكنولوجيا لترقية أدائها التربوي والإداري؛
- إثراء المكتبة الوطنية والتي تعرف شحاً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛
- دعوة القائمين على القطاع للاهتمام أكثر بالإدارة الرقمية من خلال تسليط الضوء على واقعها الميداني؛

- إبراز أهم التحديات التي تواجه الإدارة الرقمية بالمدرسة الجزائرية، والطرق المعتمدة في مواجهتها.

4. أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في قدرة الجامعة على نشر المعرفة كمراكز لإنتاج المعرفة.
- توضيح أهمية فهم العلاقة بين الجامعة والمعرفة العلمية في ظل التطور الرقمي والتغيرات الاجتماعية.

5. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1.5. الجامعة: الجامعة هي مؤسسة تعليمية تقدم التعليم العالي وتمنح درجات أكاديمية في مختلف التخصصات العلمية والفنية. تهدف الجامعات إلى توفير بيئة تعليمية وبحثية تسهم في تطوير المعرفة وتنمية المهارات الأكاديمية والمهنية لدى الطلاب (Duderstadt, 2000).

2-5 المعرفة العلمية: المعرفة العلمية هي المعرفة المستندة إلى الحقائق والتجارب التي يتم التحقق منها من خلال الأبحاث والنظريات العلمية. تهدف إلى فهم الظواهر الطبيعية والكونية من خلال استخدام منهجيات علمية دقيقة ومستمرة (kuhn, 1962, p. 10)

3-5 تكنولوجيات الإعلام والاتصال: تكنولوجيات الإعلام والاتصال (ICT) هي الأدوات والتقنيات التي تستخدم في نشر المعلومات وتبادلها بشكل إلكتروني. تشمل هذه التقنيات الإنترنت، الهواتف الذكية، الحواسيب، الشبكات الاجتماعية، والوسائط المتعددة. تهدف هذه التقنيات إلى تسهيل التواصل وتحسين الوصول إلى المعلومات (Mattelart, 2003, p. 22).

4.5 الرقمنة: هي عملية تحويل بيانات أو وثائق أو نصوص مطبوعة من أشكالها التقليدية إلى الشكل الرقمي مع إمكانية تخزينها ومعالجتها بواسطة الحاسوب (نجلاء أحمد، 2012، ص17)

5.5 الإدارة الرقمية: هي مصطلح إداري يقصد به عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المصالح الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة، وهي مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل الكترونية من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير (علوطي، 2008، ص199).

الإدارة الحديثة المعتمدة على البرمجيات المتطورة والذكاء الاصطناعي والحوسبة وتحليل البيانات الضخمة، فهي ليست مجرد استعمال التجهيزات التكنولوجية كالحاسوب

واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة بين النظرية والتطبيق

والهاتف الإلكتروني والطابعات، وإنما تتجاوز مفهومها إلى نقل المفهوم التقليدي إلى مستوى جديد، تكون فيه للتكنولوجيا الدور الكبير في القيام بجميع الأعمال الإدارية بطريقة مؤتمتة.

6. الإطار النظري:

1.6. المعرفة وإدارة المعرفة:

يعرف wig المعرفة بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي يحملها معنى على أسس دائمة أو شبه دائمة ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، ولذلك فإن المعرفة تطور فتمتد إلى المفاهيم الأوسع والاشمل (حجازي، 2014، صفحة 46).

يشير Harris and Henderson إلى أن المعرفة تشكر أحد العناصر الأساسية لسلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات signal وتندرج إلى البيانات data ثم إلى المعلومات information ثم إلى المعرفة knoledge ثم إلى الحكمة wisdom التي تعد أساساً فاعلاً للابتكار innovation ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابداع والابتكار (فارة، 2004، صفحة 5).

كما تعرف بأنها محصلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي من يمتلكها يتمكن من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة (الطاهر، 2009، صفحة 10).

إن المعرفة تمكن من استغلال الطاقات البشرية الكبيرة واستثمارها بشكل يقدر من الهدر الذي تعاني منه المجتمعات.

1.1.6 الإدارة الرقمية وإدارة المعرفة: إن عملية إدخال البيانات وتخزينها وتحليلها وتوزيعها وإدارة المعلومات من أجل توظيفها مع الخبرات العملية المكتسبة لتكوين معرفة تنظيمية جديدة تستخدم من أجل تحسين وتطوير العمليات والأنشطة بالمنظمات. مما ينتج عنه تراكم معرفي يساعد على بناء نظم المعرفة.

فالإدارة الرقمية هي معرفة ومهارات جديدة تحتاج إلى قدرات ذهنية راقية ومرونة عالية في السلوك مع وجود استعداد عالي للتعلم مدى الحياة من قبل أفراد المنظمة وليست مقتصرة على الحاسوب والأنظمة المعلوماتية (ياسين، 2005، صفحة 286).

يدرك الجميع قيمة المعرفة و كذلك يعرفون طرق الحصول عليها و كذلك كيفية حفظها و الاستفادة منها ،فمن خصائصها أنها لا تنقص بالمشاركة و بالتالي تزداد وتنسج رقعتها كلما تم تقاسمها و تتطور بذلك ،فإدارة المعرفة وفقاً لروميزون هي

عملية منهجية، يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المنظمة و التقاطها و مشاركتها و الاستفادة منها (M.C. Ruminez، 2002، صفحة 152).
تتيح عملية تبادل المعرفة بين العملاء والمنظمات الى تكوين معرفة صريحة توفق في أشكال رقمية وذلك من خلال نظم الإدارة الرقمية عبر عمليات تنظيمية متنوعة وتختلف حسب نوع العمليات التي تقوم بها المنظمات التي تتمكن من استقطاب ونقل ومشاركة تطبيق وتكوين المعرفة، على هذا الاساس يمكن للمنظمة الاستفادة من خلال التعاقد بين الإدارة الرقمية وإدارة المعرفة مما يتحقق معه فوائد كبيرة كالحصول على معرفه أكبر للزبائن والمنتجات والخدمات والعلاقات وأصول المنظمة(ياسين، 2005، صفحة 279).

2.1.6 مستويات إدارة المعرفة:

يعتقد أن إدارة المعرفة هي عملية تتم على مستوى المنظمات ،و تتم على مستوى المديرين و السلطات العليا صاحبة اتخاذ القرار ،و ذلك من خلال جملة من العمليات التنظيمية و الإدارية المعقدة القائمة على دراسة البيانات و التقارير الواردة عن المشرفين على الوحدات داخل المنظمة ،إلا أننا في الحقيقة نمارس جميعنا عملية إدارة المعرفة على مستوانا الشخصي ،فنحن قد لا ندرك أننا نفعل ذلك من خلال خصائص التركيبية البشرية و قدرة الانسان على القيام بعملية تخزين و حفظ المعلومة و تحسين مجالها و توسيعها من خلال الخبرات التي تتراكم طول حياة الفرد و مساره المهني ،و تتم أيضا من خلال التجارب و التدريب و عبر إقامة الشبكات الغير رسمية مع الغير ،و الذين يكونون أصدقاء أو زملاء أو رؤساء في العمل ،هؤلاء الذين نلجأ إليهم غالباً عندما تصادفنا مشاكل أو مواقف في الحياة تتطلب منا استجابة معينة لاستكشاف الفرص ،كما يقدمون لنا الاقتراحات و الحلول التي ننتقي أفضلها،إن فنحن نملك المعرفة حول الاجابات أو نستعين بمن نثق أنه يملكها من أجل حل المشكلات و إنجاز الأمور.

ويتم تعريفها أيضاً على أنها عملية تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة. فهو يربط الناس بالمعرفة التي يحتاجون إليها لاتخاذ الإجراءات عندما يحتاجون إليها (J.J. Kidwell، 2000، الصفحات 28-33).

2.6 خصائص المعرفة:

- توليد المعرفة وهي تزداد بالبحث والدراسة وتتطور كلما زاد التعمق فيها أكثر.

واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة بين النظرية والتطبيق

- اندثارها بسبب عدم استعمالها وقد تتعرض الى النسيان والاندثار.
- القدرة على استهلاكها أي يمكن توظيفها في مختلف المجالات والاستفادة منها.
- تصنيفها الى ضمنية وصريحة
- والقدرة على تخزينها واستهلاكها.
- تتطور بالاستخدام وتموت عكس ذلك.
- امكانية تقاسمها أي نشرها ونقلها بدون أن تنقص من مصدرها.

2.1.6. أبعادها:

المعرفة تبدأ بالبيانات ثم تتحول الى معلومات بعد معالجتها لتتحول الى معرفة تحقق ميزة تنافسية لمن يملكها مقارنتها مع من يفتقرها ويمكن تحويلها الى رموز في شكل قواعد منظور هرمي أي من منظور المعرفة المرزمة ومنظور انساني يعني تقاسم المعرفة بين صناعات المعرفة وبناء شبكات من العلاقات وتشارك المعلومات بطريقة تعاونية.

7. أنواع المعرفة:

- **المعرفة الجوهرية:** وهي أدنى مستوى مطلوب من المعرفة البسيطة.

المعرفة المتقدمة: وتظهر عن طريق التمييز المعرفة الابتكارية التي تمكن المؤسسة من قيادة الصناعة وتحقيق الريادة في مجال تخصصها. يؤكد **ايكوجيرو** أن المعرفة تتضمن معرفة صريحة رسمية قياسية مرزمة نظامية صلبة قابلة للنقل والتعليم ومعرفة ضمنية وهي معرفة غير رسمية ذاتية حدسية غير قابلة للنقل. ويقسمها **توم باكمان** الى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية يمكن الوصول اليها بالاستعلام والمناقشة ومعرفة كاملة داخلية يصل إليها بالاستبطان وهي معرفة غير معروفة تأتي بالتبصر وعبر النشاط والتجريب والمناقشة والبحث بينما ميثال زاك فإنه يقسم المعرفة الى:

1.7. مصادر المعرفة: تنقسم مصادر المعرفة الى:

1.1.7 مصادر داخلية:

- خبراء الاستراتيجية تسخير المعرفة لخدمه المنظمة وبناء الاستراتيجية
- مهنيون المعرفة الحصول على المعرفة عن طريق مهندسي المعرفة
- عمال المعرفة تقديم الدعم جمع المعلومات وتخزينها وايصالها للأطراف والجهات التي تعنى بالمعرفة وتحتاجها

2.1.7 مصادر خارجية:

- الزبائن يحددون استجابة المؤسسات وتفاعلها، وتحدد بناء على ذلك مجموع الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات لتلبية رغباتهم وتقديم أفضل الخدمات لهم.
- الموردون هم مصدر مهم للمعرفة، من خلال ملاحظاتهم وخبرتهم.
- المنافسون أي تقديم سلع غير قابلة للتقليد ومحاولة اكتشاف منتجاتهم للتعلم منها والاستفادة قدر الامكان من التحسينات التي تدخل الشركات المنافسة والجوسسة الاقتصادية، المحافظة على اليد العاملة واستقطاب المؤهلة منها الشركاء الاندماج الشراء لتحقيق تظافر الجهود والخبرات والاستفادة المتبادلة وتوجيه المواجهة الى التضامن والتحالف (عليان، 2015، صفحة 107).

2.7. العوامل المؤثرة في المعرفة:

- مراكز البحث والتطوير والتي تركز على مدى توفرها وكذلك حجم نشاطها.
 - المورد البشري الفني المؤهل و يتأثر بالدعم المالي والحوافز لتطوير الابتكار (عليان، : البيئة الإلكترونية، 2015، صفحة 89).
 - المؤسسات التعليمية ومدى ملائمة نوعية المناهج وطرق التدريس المقررات، ومدى تحسن الاوضاع العامة سواء كانت سياسية اقتصادية أو اجتماعية والتي تدعم المعرفة وتعمل على تسهيلها من أجل انتشارها و تطويرها (عاشور، 1982، صفحة 32)
 - الإدارة تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم (شاكر، إدارة المؤسسات الإعلامية، 2010، صفحة 16).
- ونظراً لقيمة هذه المعلومات فإنها تخزن على شكل قواعد بيانات مما يتيح عملية الوصول إليها وتنظيمها واسترجاعها كلما دعت الضرورة لذلك وهي تتم على طريقتين إما يدوياً أو آلياً (شاكر، 2010، صفحة 16).

8. الدراسة التحليلية

1.8 الجامعة وإدارة المعرفة:

الجامعة من خلال تبنيها للإدارة الرقمية ،يستطيع أي طالب الوصول الى قواعد البيانات من خلال ما تتيحه التكنولوجيا الحديثة القائمة على الذكاء الصناعي و الحوسبة السحابية و bi data و قدرتها على استرجاع المعلومات في أي وقت و تحيينها من خلال الأنظمة الرقمية المتطورة ،فعندما يتم دمج هذه المعلومات مع رصيد

الشخص المعرفي و خبرته و الحكم ،فإنها تصبح ما يسمى بالمعرفة ،والتي هي معلومات قابلة للتنفيذ ،كما تتيح لصاحبها بناء على ما يمتلكه من رصيد معرفي يؤهله الى مستوى معين ،يعطيه القدرة على التنبؤ من خلالها و عمل ارتباطات و اصدار قرارات تنبؤية.

المعرفة تكون صريحة و هي موجودة من خلال ما تحتويه الوثائق الإدارية الخاصة بالتسيير و التنظيم و كل ما من شأنه أن يدخل في عملية التسيير ،القوانين الداخلية و النصوص التشريعية و التعليمات والمعلومات التي يتم نشرها عبر وسائل اتصال المنظمة بطريقة رسمية من أجل تسهيل العمل و تحقيق أحسن أداء بالنسبة للمنظمة و لجميع أفرادها ،كما يتم التعبير عن هذه المعرفة بلغة رسمية مشتركة ،و المعرفة الثانية و هي المعرفة الضمنية المتجذرة في العقول الأفراد العاملين بالمنظمة و الذي يتضمن ما تعلمه الأفراد و ما خبروه من تجارب و أثر على طريقة تفكيرهم كما يدخل الحدس و الرؤية الذاتية ،و تختلف من مؤسسة الى أخرى و هي مرتبطة بمدى مستوى الكفاءات و القدرة على التعلم وتخزين المعلومة من طرف العمال و نجاعة البرامج التدريبية التي تعطي القيمة المضافة التي تحقق الميزة التنافسية لأي منظمة كانت. و يقع على الأفراد مهمة تطوير أنفسهم و توسيع مداركهم و الاستفادة من ما يقدم لهم من برامج و خطط لتحسين مستواهم(J.J. Kidwell K. V., 2000, p. 29).

1.1.8. دور الثقافة التنظيمية بالجامعة في إنتاج المعرفة:

الثقافة التنظيمية يعرفها William ouchi وويليام أوشي "هي القيم التي تأخذ بها إدارة التنظيم والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك و عاملاً لتفسير سلوك أفراد التنظيم وتنتقل هذه القيم الى الأجيال اللاحقة، منأفراد التنظيم". كما يعرفها محمد قاسم القريوتي بأنها "الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة للتكيف والتعامل مع مؤشرات البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية والتي تم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم من أجل توجيه عملية إدراك الأشياء وطرق التفكير بطريقة معينة ومخصصة تخدم أهداف التنظيم (الرسمية)إلياس، 2006)

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير بين أفراد المنظمة ،وهي غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة ،و بها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها(مشهور، 2010) p. 99 ,

كون المؤسسات التعليم العالي تابعة للقطاع العام فإن حريتها في اختيار سياسات تنظيمية تكونأقل من تلك الموجودة في القطاع الخاص، لذا تلعب السياسات الحكومية عبر القوانين و التشريعات المنظمة دورا مهما في عملية توجيه التحول الرقمي للجامعات، لذا وجب تكييف

الاحتياجات الداخلية للجامعة مع حاجات السياسة العامة للدولة، وتُفرض عليها قواعد تنظيمية صارمة في إطار التشريعات القانونية المعمول بها داخل المجتمع وهذا ما يعيق عملية التنفيذ على أرض الواقع، فقد لا تسمح القوانين بعرض بيانات الطلاب للتحليل و الدراسة و غيرها من القوانين التي تُوَظَر عمل الجامعة و تحد من المبادرات الرقمية. توجد فوارق جوهرية واضحة في الثقافة التنظيمية بين الجامعات، فهي تحاول الحفاظ على الاستقرار بأطول فترة ممكنة، أين تسهم العلاقات بين الافراد في بناء تصور فكري مشترك حول طريقه انجاز الاعمال.

فالجامعة على سبيل المثال و نظراً لتعقيد هيكلها التنظيمي و تعدد مهامها وتفرعها ما بين المهام البيداغوجية و التنظيمية و المالية و الإدارية ،يجعلها تخضع لثقافة تنظيمية قوية يصعب معها إحداث تغييرات بدون أن يكون هناك تدخل مباشر من أعلى المستويات ،وهذا ما نلمسه في الاتجاه الى التحول الرقمي الذي صدر عن قرارات رئاسية تبعتها وزارة التعليم العالي بجملة من الاجراءات ذات الطابع الإلزامي و الرقابي ،والتشديد على تطبيق الرقمنة كان في أعلى درجات الصرامة ،حيث أدرك الجميع أن التحول نحو الرقمنة هو ضرورة و ليس قرارات سياسية الغرض منها هو رسم خطة وطنية دون متابعة. فالقرارات المعتمدة دخلت في صميم عمل الجامعة وبصورة لم يسبق لها مثيل. فبداية مع ظهور الوباء العالمي كوفيد 19 الذي كان سبباً مباشرة في التوجه نحو الرقمنة في التعامل بالوسائط الرقمية عن بعد بسبب قواعد التباعد الاجتماعي والحد من انتشار الوباء. وعلى الرغم من زوال السبب الصحي إلا أن الاتجاه نحو الرقمنة أصبح أكثر وضوحاً، خاصة مع تنصيب الوزير بداري وزيراً للتعليم العالي صاحب المبادرة في جامعة المسيلة والذي جعلها من أكبر الجامعات في التعامل الرقمي في جميع إجراءاتها الإدارية، مما يظهر رغبة السلطات العليا في المضي قدماً نحو جامعة متطورة تنافس أقوى الجامعات.

2.8 أهمية المنصات الرقمية في العملية التعليمية:

أدى وجود المنصات الرقمية المستندة على البيانات الضخمة الى تسهيل أمثل في إدارة الكفاءات و استغلال على نحو جيد ،مما ساعد على انخراط الموظفين فيها وتقديم مهاراتهم وخبراتهم بالدرجة التي تنعكس فيها بالإيجاب على تحصيل الطلبة عن طريق المزايا الكبيرة التي توفرها الخيارات الرقمية في عملية التعلم بالوسائل الاتصالية عبر شبكة الانترنت ،كما نتج عن ذلك تفاعل كبير بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ،حيث يُمكن الأساتذة من مراقبة أدائهم وتقييمه وتقويمه بالشكل الذي يتمشى مع خدمة الهدف التعليمي والرقمي به ،الأمر الذي يعزز تجربة المتعلم عن طريق الخيارات التقنية وتنوع الوضعيات التعليمية كبرامج المحاكاة والتعلم الالكتروني والرقمي.

تعامل الاساتذة مع المنصات الرقمية الجامعية يساعدهم على زيادة كفاءتهم الرقمية خلال تطورهم المهني كما يوفر تغذية راجعة وبصفة مستمرة، ومع تبسيط الإجراءات الإدارية بواسطة الرقمنة ترك المجال أمام الأساتذة للتركيز على الجانب البيداغوجي، كما تمكن الأدوات الرقمية من تحسين عمليات التواصل والتقييم والمراقبة والمشاركة. أنظمة إدارة الأداء يمكن تكييفها مع أهداف الجامعة التنظيمية بواسطة أدوات التحليل الرقمية التي تمكن من مراقبة أداء الأساتذ بشكل فعال، مع الأخذ بعين الاعتبار مسائل احترام الخصوصية الفردية وأمن المعلومات في إطار ما يكفله القانون.

إن خلق وضعيات تعليمية جديدة أصبح أكثر جاذبية بواسطة أدوات الإدارة الرقمية، لذا وجب تكامل المبادرات الرقمية أولاً تكون معزولة في كلية أو جامعة محددة فلا بد من وجود استراتيجيات مرنة تطمح للتطوير المستمر تدمج معها جميع النشاطات والوظائف. لذا يكمن التحدي لأي منظمة تسعى للبقاء على المدى الطويل هو القدرة على التعرف على البيئة لجعلها أفضل لتحقيق أداءات أعلى (Umar KHAN، 2020، صفحة 990).

التحول الرقمي يركز على تلبية احتياجات الطلبة وجميع المستخدمين من خلال ابتكار أشكال جديدة من طرق تقديم الخدمات مع العمل على توسيع القاعدة الشعبية للمستخدمين والعمل على جلبهم للانخراط فيها بما يتيح الاستفادة القصوى من مزاياها.

3.8 معوقات تحقيق التحول الرقمي بالجامعة

- معوقات مرتبطة بالبنية التحتية لشبكة الإنترنت كضعف التدفق وتقادام الأجهزة.
- نقص توفر كادر بشري مؤهل ومبدع في مجالات التكنولوجيا الرقمية في ابتكار وضعيات تعليمية جديدة تتماشى مع متطلبات العملية التعليمية القائمة على الأنظمة الرقمية.
- التكلفة الكبيرة للتحول الرقمي من خلال ما تطلبه المنصات الرقمية سواء المخصصة لعملية التسيير أو التدريس وغيرها من المهام.
- صعوبة وضع استراتيجيات شاملة ومتكاملة وإعطاء الأولوية للقضايا المهمة ذات البعد الطويل الامد.

- صعوبة التنسيق واشراك جميع الاطراف الفاعلة في عملية التحول الرقمي

4.8 مقومات نجاح الجامعة في نشر المعرفة العلمية:

لبناء مجتمع واقتصاد المعلومات، يتطلب العمل على تنفيذ المشاريع المرتبطة بالرقمنة والأعمال الإلكترونية، والاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لاستراتيجيات متكاملة. يجب أيضاً العمل على استيعاب المعرفة واكتسابها، ونشرها داخل المجتمع بشكل فعال.

- كوضع استراتيجيات متكاملة: يتعين وضع استراتيجيات شاملة لتنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تحديد الأهداف والمخططات الزمنية وتخصيص الموارد المناسبة.
- تطوير البنية التحتية: يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، بما في ذلك الشبكات السلكية واللاسلكية والبنية السحابية والأجهزة والبرمجيات اللازمة لدعم تطبيقات المعلومات والاتصالات.
 - تعزيز التدريب والتعليم: يجب توفير فرص التعليم والتدريب المستمر للفرق العاملة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث يكونوا قادرين على الاستفادة الكاملة من التكنولوجيا المتاحة وتطبيقها بشكل فعال.
 - تشجيع الابتكار وريادة الأعمال: يجب تعزيز الابتكار وتشجيع ريادة الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من خلال توفير الدعم المالي والمشورة وتسهيل الوصول إلى الأسواق وتبادل المعرفة.
 - تعزيز الوعي والقدرات: يجب توعية المجتمع بأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفوائدها، وتعزيز قدرات الأفراد على استخدامها والتفاعل معها بطريقة آمنة وفعالة.
 - تعزيز التعاون والشراكات: يجب تعزيز التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وتشجيع الشراكات المبتكرة لتعزيز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعميم استخدامها. يأخذ مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (IDI) العديد من الجوانب في الاعتبار لقياس تطور وتنمية التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات (سانو، 2015، صفحة 11). وفيما يلي بعض الجوانب الرئيسية التي يستند إليها المؤشر:
 - الوصول إلى التكنولوجيا: يقيس المؤشر مستوى الوصول إلى البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مثل وجود شبكات الاتصالات، وتغطية الإنترنت، وتوفير الخدمات الرقمية.
 - كثافة الاستخدام: يحلل المؤشر مدى استخدام التكنولوجيا في المجتمع، مثل عدد المشتركين في الإنترنت، ونسبة استخدام الهواتف الذكية، وحجم حركة المرور عبر الشبكات.
 - المهارات والقدرات: يقيس المؤشر مستوى المهارات والقدرات المتاحة في المجتمع للاستفادة من التكنولوجيا، مثل القدرة على استخدام الحواسيب والبرمجة، والوعي بأمان الإنترنت وحماية البيانات.
 - الاستفادة من التكنولوجيا: يحلل المؤشر كيفية استخدام التكنولوجيا لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مثل تأثير التكنولوجيا على النمو الاقتصادي والتشغيل والابتكار وتحسين جودة الحياة.

5.8. العلاقة بين الجامعة والمعرفة العلمية:

تعتبر العلاقة بين الجامعة والمعرفة العلمية مسألة حيوية لعدة أسباب ترتبط بدور الجامعة في المجتمع وأثر المعرفة العلمية على تطور الإنسانية. فيما يلي شرح لأهمية هذه العلاقة:

- **تعزيز التقدم العلمي والتكنولوجي:** الجامعات هي مراكز رئيسية للبحث العلمي والتطوير، حيث تُنتج فيها المعرفة الجديدة وتُطوّر الحلول المبتكرة للتحديات المعاصرة. من خلال الأبحاث العلمية والتجارب المخبرية، تساهم الجامعات في التوصل إلى اكتشافات جديدة تسهم في التطور التكنولوجي والطبي والصناعي.

- **إعداد القوى العاملة الماهرة:** الجامعة تلعب دورًا أساسيًا في تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على المهارات العلمية والتقنية اللازمة لسوق العمل. التعليم الجامعي يساعد على تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، مما يُعد الطلاب لمجموعة واسعة من المجالات العلمية والمهنية.

- **تحقيق التنمية المستدامة:** المعرفة العلمية التي تُنتجها الجامعات لها دور كبير في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية، مثل التغير المناخي، الطاقة المتجددة، والصحة العامة. من خلال تطبيق الأبحاث العلمية في تلك المجالات، تساهم الجامعات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة.

- **تعزيز القدرة التنافسية الاقتصادية:** الاقتصاد المعاصر يعتمد بشكل متزايد على المعرفة والابتكار كمحركات رئيسية للنمو. الجامعات تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للدول من خلال تطوير الأبحاث التي تدعم الصناعات المتقدمة وتُحدث نقلاً تكنولوجياً. الشركات غالبًا ما تعتمد على الجامعات لتطوير التقنيات الجديدة وتطبيق الأبحاث العلمية في منتجاتها.

- **تشجيع ثقافة البحث والتعلم مدى الحياة:** الجامعات تساهم في نشر ثقافة البحث والاستقصاء العلمي بين الطلاب والمجتمع ككل. هذا يعزز من مفهوم التعلم مدى الحياة، حيث يتعلم الأفراد كيفية الاستفادة من المعرفة العلمية في حياتهم اليومية وحل المشكلات التي تواجههم.

- **توفير منتدى للنقاش وتبادل الأفكار:** الجامعة هي بيئة تعليمية وثقافية تتيح للطلاب والأساتذة تبادل الأفكار والمشاركة في النقاشات العلمية. هذا يساهم في تطوير التفكير النقدي وتعميق الفهم للمعرفة العلمية، ويعزز من دور الجامعة كمركز للتفاعل الفكري والثقافي.

- **المساهمة في تشكيل السياسات العامة:** المعرفة العلمية المنتجة في الجامعات يمكن أن تلعب دورًا محوريًا في توجيه السياسات العامة واتخاذ القرارات. الأبحاث الجامعية تقدم بيانات دقيقة وتحليلات تساعد الحكومات والمؤسسات على تطوير السياسات الفعالة في مجالات الصحة، التعليم، البيئة، والاقتصاد.

- **مواجهة التحديات العالمية:** الجامعات تساهم في التصدي للتحديات العالمية الكبرى مثل الأوبئة، الأزمات البيئية، والمجاعات، من خلال تقديم أبحاث تطبيقية تساهم في تقديم حلول علمية عملية. المعرفة التي تنتجها الجامعات تُعدّ أساسية في فهم تلك التحديات وإيجاد الطرق المثلى للتعامل معها.

من خلال تعزيز العلاقة بين الجامعة والمعرفة العلمية، يمكن تحقيق تطور مستدام يعزز من رفاهية المجتمع ويتيح له القدرة على مواجهة تحديات المستقبل بفعالية.

9. عرض النتائج

- المدرسة الجزائرية أصبح اعتمادها على الرقمنة يزداد بوتيرة متسارعة في السنوات الأخيرة وكل دخول مدرسي يحمل معه مستجدات كانت بعيدة عن المتناول في سنوات خلت وهذا راجع الى التحضير الطويل منذ أول استعمال للمنصة الرقمية التابعة لوزارة التربية.

- قدرة التكيف مع التعديلات التي تطال الرقمنة جيدة من طرف المديرين نتيجة كفاءتهم حيث أن مستواهم الجامعي أهلهم للعب دور مهم لإنجاح عملية الرقمنة وخدمة أهدافها والمتمثلة في تسهيل العمل الإداري وإزالة جميع العراقيل البيروقراطية التي كانت تعاني منها المدرسة سابقاً.

- عملية تحديث المعلومات أصبحت تتم بطريقة سلسة لمواجهة كل المتغيرات التي قد تطرأ في المجال التربوي.

- أصبحت أغلب العمليات الإدارية تتم عبر الإنترنت وهذا يعكس التوجه الجديد نحو الرقمنة والتي سمحت بدقة وشفافية المعلومات المقدمة.

- الطاقم التربوي أصبح معني بطريقة مباشرة بالنظام المعلوماتي لوزارة التربية بسبب ربط عمليات إدارية مهمة في المسار المهني كحركة التنقلات وصب النقاط وطلب الوثائق الإدارية بالحسابات الخاصة بالأساتذة.

- بدأت عملية الرقمنة في التغلغل أكثر في جميع مناحي الحياة المدرسية أين أصبح يمكن القول عن استراتيجية رقمية وطنية شاملة تتجه نحو تحول رقمي للمدرسة الجزائرية.

- بعض المبادرات التي تقوم بها وزارة التربية الوطنية قد تبدو خطوة نحو الرقمنة كترويد المدارس باللوحات الرقمية إلا أنها تحمل أبعاداً أخرى كتخفيف ثقل المحفظة وهذا لا يعتبر تحولاً رقمياً.

- استحدثت وزارة التربية الوطنية منصة رقمية جديدة تحت مسمى منصة توظيف تابعة لها مهمتها إتاحة الفرصة للمترشحين في إطار التعاقد، الأمر الذي ساعد في تخطي الكثير من العقبات البيروقراطية التي كان يعانيها هؤلاء المتعاقدين فيما سبق

واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة بين النظرية والتطبيق

وأضفت شفافية كبيرة لاقت استحسان الجميع. وبالتالي حازت على قبول ورضى جميع أطراف العملية التربوية.

- عملية الاتصال الإلكتروني بين الإدارة المدرسية والشركاء الاجتماعيين وأعضاء هيئة التدريس أصبحت السمة البارزة في الاتصال، أين اختزلت عمليات البريد المحمول في بعض العمليات فقط، وبالتالي الوسائط الرقمية وقنوات الاتصال الإلكترونية أصبحت معتمد بقوة وذات مصداقية أكبر.

10. التوصيات

- دعم البحث العلمي بتخصيص موارد مالية كافية لدعم المشاريع البحثية.
- وإنشاء صناديق خاصة للمنح البحثية والتعاون الدولي.
- تشجيع الشراكات مع المؤسسات البحثية العالمية.
- تطوير المناهج الدراسية: وتحديث المناهج لتتوافق مع التطورات الحديثة في مجالات الدراسة.
- تضمين المناهج أساليب تدريس مبتكرة تعتمد على التفكير النقدي والتفاعل.
- التغلب على التحديات المالية والإدارية وتحسين إدارة الموارد المالية في الجامعات.
- تبسيط الإجراءات البيروقراطية لتحفيز البحث والابتكار.
- تعزيز دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير منصات التعليم الإلكتروني وتحسين جودتها.
- استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز البحث العلمي وتوسيع الوصول إلى المعرفة وتشجيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الرقمية للتواصل الأكاديمي.

11. خاتمة:

الجامعات تعد مراكز إشعاع معرفي بفضل قدرتها على إنتاج ونشر المعرفة. ولتحقيق هذا الهدف، يجب تحسين البنية التحتية الرقمية التعليمية الخاصة بها، ودعم البحث العلمي من خلال توفير التمويل اللازم، وتطوير المناهج الدراسية لتتوافق مع التطورات الحديثة. كذلك، التغلب على التحديات المالية والإدارية يساهم في تعزيز دور الجامعات. فتكنولوجيا الإعلام والاتصال تلعب دوراً محورياً في ترقية أساليب التعليم والبحث، مما يساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة الوصول إلى المعرفة. مع وجوب توفر الإرادة السياسية والتعاون المؤسسي الذين يبقيان عاملين حاسمين لتحويل الأفكار العلمية إلى واقع ملموس يخدم المجتمع ويحقق التطور.

5. قائمة المراجع:

- The Information Society: An Introduction*. SAGE Publication. .(2003) A Mattelart.
- Dictionnaire de l'informatique et de l'internet*. paris: Aubin .(1999) Andreas VOSS. L'imprimer.
- fgf).gdf.fdg: df). df). df).
- The University in Twenty-first Century; Teaching the new* .(2000) J, J Duderstadt. *Enlightenment in Digital Age*. Michigan: University of Michigan PRESS.
- Applying corporate knowledge* .(2000) K.M. Vander Linde, and S.L. Johnson J.J. Kidwell. *management practices in higher education*.(2000) pp. 28-33.india: J Educause Quarterly, 4.
- Applying corporate knowledge* .(2000) K.M. Vander Linde, and S.L. Johnson, J.J. Kidwell. *management practices in higher education*. الصفحات 33-28.
- The complete idiot's guide to knowledge management* .(2002) M.C. Ruminez. Indianapolis: CWL Publishing Enterprises, Irving ton Way Madison..
- The structure of Scientific Revolutions*.chicago: University of Chicago .(1962) T, S, kuhn. press.
- the impact of information .(2020) yongan ZHANG, madiha SALIK Umair KHAN. technology on organizatinal performance, the mediating effect of organizational learning. (11)، الصفحات 998-987.
- أحمد يوسف أبو فارة. (2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة (صفحة 5). عمان، الأردن: جامعة الزيتونة الأردنية.
- الإدارة العامة للإدارات، التربوية. (2003). إعداد مديري المدارس و نوابهم. (صفحة 1). فلسطين: شبكة الأوس التعليمية.
- ألفن توفلر. (1995). *تحول السلطة* . (لبنى الزبيدي، المترجمون) القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- براهيم سانو. (2015). *تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تقرير*. مكتب تنمية الاتصالات في الاتحاد الدولي للاتصالات.
- بشير العلاق. (2009). *بشير العلاق الاتصال في المنظمات العامة من النظرية والممارسة دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع الاردن عمان 2009 صفحہ 150*. عمال الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.

واقع الإدارة المدرسية في ظل الرقمنة بين النظرية والتطبيق

- بن عمران يطو. (جوان، 2020). المشاكل التعليمية و البيداغوجية التي تعاني منها المدرسة الابتدائية. مجلة المجتمع و السياسة، 3(1)، الصفحات 101-115.
- ثروت مشهور. (2010). استراتيجيات التطوير الإداري . الأردن: دار أسامة للنشر.
- جمال محمد ابوشنب. (2013). علم الاجتماع التنظيمي. (صفحة 135). الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- د أحمد صقر عاشور. (1982). إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأنوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- د.محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- د.محمد جابر محمود. (6 أبريل، 2016). تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 1، صفحة 440.
- ربحي مصطفى عليان. (2015). إدارة المعرفة، . الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان. (2015). : البيئة الإلكترونية. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- سالم إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة. جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية.
- سعد غالب ياسين. (2005). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري.
- صباح غربي. (2013). دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، 35. تاريخ الاسترداد 2013/2012
- عطاء الله أحمد شاكر. (2010). إدارة المؤسسات الإعلامية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر وتوزيع.
- عطاء الله أحمد شاكر. (2010). إدارة المؤسسات الإعلامية . عمان، الأردن: دار أسامة للنشر وتوزيع.
- فضيل دليو. (2013). تاريخ وسائل الاعلام و الإتصال (الإصدار الطبعة الرابعة). الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
- ماجدة العطية. (2003). سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة) (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- ناصر قاسيمي. (2011). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناصر قاسيمي. (2017). الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات.
- نعيم ابراهيم الطاهر. (2009). إدارة المعرفة (الإصدار ط1). عمان، الأردن: عالم الكتاب الحديث.

هيثم حجازي. (2014). *المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات*. عمان، الأردن: الرضوان للنشر والتوزيع.