



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية
دراسة حالة عينة من الأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ
بوالصوف
- ميلة -

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
الدكتورة: لبيص ليندة	منير فقاوي	1
	أبو بكر مولة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	د. لبصير فطمة
مشرفا ومقررا	د. لبيص ليندة
ممتحنا	د. زيد جابر

السنة الجامعية 2024/2023



شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الانبياء محمد عليه أفضل الصلاة
و السلام

نتوجه بجزيل الشكر والتقدير و الامتنان مقرونا بخالص الدعاء الى الله سبحانه
وتعالى أن يجزي خير الجزاء كل من:

الدكتورة المشرفة لبييض ليندة على اعداد هذه المذكرة لما بدلته من جهد و اهتمام
ومتابعة بحثنا هذا من الاول الى الاخير. و ما قدمته من توجيهات و تشجيع
ونصائح الذي كان له بالغ الاثر في اتمام هذا العمل على النحو الذي هو عليه.
كما نتوجه بجزيل الشكر الى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير على المساعدات و النصائح المقدمة منهم.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله و الصلاة و السلام على خاتم الانبياء
و المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم تسليما كثيرا
ربي لك الشكر حتى ترضى و لك الشكر إذا رضيت
الى اعلی من في الوجود و اجمل و احلى اسم تقوله الألسن الى أمي الغالية
رعاك الله و اطال الله في عمرها و اثابها خير الثواب
الى من كان سببا في وجودي الى الأب الغالي رحمه الله و اسكنه فسيح
جناته

الى اخوتي كل باسمه و قدره
الى جميع الاساتذة الكرام بدون استثناء خاصة أساتذة معهد العلوم
الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الى جميع الاصدقاء الاعزاء و زملاء الدراسة كل باسمه و قدره
لكم جميعا جميع الشكر و الامتنان
لكم جميعا ان اسدي عملي هذا المتواضع عسى ان يسهم في تنوير الساحة
المعرفية بمعلومات مفيدة في مجال بحثنا

منير

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف و خاتم الانبياء و
المرسلين محمد صلى الله عليه و سلم تسليماً

أما بعد أهدي تحياتي

إلى من أضاءوا دربي وساندوني في خطواتي الأولى

إلى عائلتي الكريمة

مصدر الحنان والحبّ والدعم اللامحدود

أهدي إليكم ثمرة جهودي و شهادة تخرجي

رمزاً لعظيم امتنانكم و مساندتكم الدائمة.

إلى أساتذتي الأفاضل من ألهمني علمهم ووجهوني بنور المعرفة

شكراً لكم على صبركم و توجيهاتكم السديدة.

إلى أصدقائي الأعزاء،

رفاق الدّرب و شركاء النجاح رمزاً للصدّاقة المخلصة و التعاون المثمر.

إلى نفسي التي آمنت بقدراتها و سعت لتحقيق أهدافها

بداية جديدة نحو آفاقٍ رحبة و إنجازاتٍ عظيمة.

مع خالص الشكر و التقدير.

أبو بكر

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تحديد و معرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي ميلة، بالإعتماد المنهج الوصفي التحليلي بجمع المعلومات عن طريق استبيان ضم 24 سؤالا تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 34 استاذ في المركز الجامعي ميلة و تم تحليل لتحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة بالاعتماد على اساليب احصائية متنوعة وتمثلت نتائج الدراسة في ان للرقمنة دور كبير في تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. و يطبق مجموعة اليات رقمية متعددة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء الاداري.

Study summary:

This study aims to determine and understand the role of digitization in enhancing the administrative performance of faculty members at Mila University Center. The research adopts a descriptive-analytical approach, collecting information through a questionnaire consisting of 24 questions. The questionnaire was distributed to a sample of 34 professors at Mila University Center. Data analysis and hypothesis testing were conducted using various statistical methods. The study results indicate that digitization plays a significant role in improving the administrative performance of faculty members at Mila University Center, where multiple digital mechanisms are applied.

Keywords: Digitization, Administrative Performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر و عرفان
III	إهداء
IV	إهداء
V	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة:
الفصل الاول: الإطار النظري الرقمنة	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة
3	المطلب الاول: ماهية الرقمنة
6	المطلب الثاني: أهداف وخصائص الرقمنة
7	المبحث الثاني: متطلبات و عمليات الرقمنة
7	المطلب الاول: متطلبات الرقمنة
8	المطلب الثاني: عمليات الرقمنة
10	المبحث الثالث: آثار وتحديات الرقمنة
10	المطلب الاول: آثار الرقمنة
10	المطلب الثاني: تحديات التي تواجه الرقمنة
12	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء و للأداء الإداري	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري
17	المطلب الثاني: أنواع الأداء الإداري
19	المبحث الثاني: أهداف وعناصر وأبعاد الأداء الإداري
19	المطلب الأول: أهداف وعناصر الأداء الإداري
19	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الإداري

30	المبحث الثالث: قياس الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيه
30	المطلب الأول: قياس الأداء الإداري
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري
32	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
35	المطلب الأول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة-
38	المبحث الثاني: مجالات الدراسة واجراءاتها المنهجية:
38	المطلب الأول: مجالات الدراسة
38	المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
38	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات
38	المطلب الأول: الاستبيان
39	المطلب الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:
40	المبحث الرابع: عرض المعطيات الميدانية وتحليلها
40	المطلب الأول: عرض خصائص أفراد عينة الدراسة.
43	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أبعاد الرقمنة
48	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور تحسين الأداء الإداري
50	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
54	خلاصة الفصل:
56	خاتمة:
59	قائمة المراجع:
63	الملاحق:

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	نتائج إختبار الصدق والثبات الإستبتيان	48
2	معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي	48
3	توزيع خصائص أفراد	49
4	مقياس ليكارت الخماسي	53
5	درجات مقياس ليكارت الخماسي	53
6	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الأجهزة والمعدات	54
7	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد المالية	55
8	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد عمليات الاتصال	57
9	ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بأبعاد و دور الرقمنة	58
10	التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحسين الأداء الاداري	58
11	إختبار K-S لتوزيع البيانات	62
12	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين البعد الأول الأجهزة والمعدات وتحسين الأداء الاداري	63
13	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الموارد المالية وتحسين الأداء الاداري.	64
14	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد عمليات الاتصال وتحسين الاداء الاداري	64
15	ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية	65

فائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	مراحل التخطيط في مؤسسات التعليم العالي	1
29	نموذج تخطيط الجودة الإستراتيجية	2
45	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	3
50	توزيع متغير الجنس	4
51	توزيع متغير العمر	5
52	متغير الانتماء الى المعهد	6
52	توزيع الخبرة الوظيفية	7

مقدمة

مقدمة:

تشهد العديد من دول العالم على اختلافها ثورة من التطورات العلمية التي احدثت تغيرات جذرية و في ظل هذه التطورات الحديثة و السريعة في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصالات، نشأ مصطلح الرقمنة الذي لا غنى عنه في العالم الذي اصبح أمرا ضروريا لتحقيق التميز و التطور، حيث تلعب دورا مهما وكبيراً في تحسين الاداء الاداري، مما جعل جميع المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية تتجه نحو تطبيقها لتحقيق اهدافها التعليمية و الادارية بكفاءة كبيرة. و نخص بالذكر الجامعات التي تعد بيئة حيوية تبنت الرقمنة هذا الاخير الذي ساهم في تحسين جودة التعليم و تسهيلها و زيادة فاعلية الادارة و الخدمات الطلابية. حيث تهدف هذه الدراسة الى اكتشاف تأثير الرقمنة على تحسين الاداء الاداري في المؤسسات التعليمية و نخص بالذكر الجامعات اضافة الى تحديد الفوائد و التحديات التي قد تواجه عملية تبني الرقمنة و استخدام التقنيات الرقمية في الادارة الجامعية.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية:

ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري لدى أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا؟
الاسئلة الفرعية:

للإجابة على الاشكالية السابقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع الرقمنة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا ؟
2. ما هي ميكانيزيمات تحسين الأداء الاداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا ؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرقمنة و الأداء الاداري لدى الأساتذة في المؤسسة محل الدراسة ؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة و الاجابة على أسئلتها الفرعية فإننا نضع الفرضية الرئيسية التالية:

للقمنة دورا كبيرا في تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

و يمكن تنفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الاولى:

يطبق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا آليات رقمية متعددة.

الفرضية الفرعية الثانية:

يلتزم أساتذة المركز الجامعي ميلا بميكانيزمات عديدة لتحسين أدائها الاداري.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين الرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

و ينجر عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية و هي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى 0.05 بين توفر المعدات و الاجهزة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى 0.05 بين الموارد المالية للرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى 0.05 بين عمليات الاتصال للرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للموضوع الى الاسباب التالية:

1. يعتبر موضوع الرقمنة من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين خاصة في ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في مختلف المؤسسات خاصة التعليمية.
2. انتشار الرقمنة انتشار واسع و سريع في جميع المجالات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.
3. يعد الأداء الاداري من المفاهيم الشاملة و المهمة لجميع المؤسسات و ميادين الاعمال.
4. يعتبر الاداء الاداري اساس أي مؤسسة لتحقيق اهدافها و استراتيجياتها.

أهداف الموضوع:

1. التعرف على أهم ابعاد الرقمنة و الاداء الاداري من خلال المفاهيم المختلفة.
2. التعرف على متطلبات لتحسين الإداري لدى أساتذة المركز الجامعي ميلة
3. الكشف عن تجربة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مع الرقمنة.

أهمية الموضوع:

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة في جميع المؤسسات على اختلاف انواعها. كما انها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين و اختصاصيين المعلومات لتسهيلها مختلف العمليات و الاجراءات و توفيرها للوقت و الجهد البشري.

يعتبر الاداء الاداري العمود الفقري لأي مؤسسة فهو يتضمن تحقيق الاهداف و الاستراتيجيات الموضوعية بكفاءة و فعالية و يعد مؤشرا لمدى نجاح المنظمة في استغلال مواردها و تحفيز موظفيها و يساهم في تطوير مهاراتهم و قدراتهم.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
2. الحدود الزمانية: 2023 / 2024.

منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا فيه أداة الاستبيان في جمع البيانات و تم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائي SPSS 2024.

هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على الاشكالية و تحقيق اهدافها، خصص لهذا البحث جانبان: جانب نظري و جانب تطبيقي و هو كالتالي:

مقدمة

الفصل الاول: تم التطرق فيه الى ماهية الرقمنة و متطلباتها و عملياتها و ايجابياتها و سلبياتها.

الفصل الثاني: خصص للأداء الاداري و عناصره و اهدافه و العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: تناولنا فيه تقديم عن المركز و مجالات الدراسة و اجراءاتها المنهجية مع أدوات جمع و تحليل البيانات وصولاً إلى عرض معطيات الدراسة مع تحليلها و تفسيرها.

خاتمة.

صعوبات الدراسة:

في بحثنا هذا تلقينا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

1. الصعوبات المتعلقة بجمع المعلومات المتمثلة في قلة المراجع التي تتناول موضوع الرقمنة نظرا لحدثة الموضوع من جهة و قلة الدراسات التي تناولت دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري.
2. صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية المتمثلة في عدم تعاون افراد مجتمع الدراسة في الاجابة على الاستبيان.

الدراسات السابقة:

تم الاعتماد على الدراسات السابقة التي ساعدتنا في الاطار النظري و التطبيقي لبحثنا و تتمثل في:

الدراسة الاولى:

دراسة الباحث باشيوه سلام بعنوان * الرقمنة الجامعية الجزائرية * و اتخذ الباحث كنموذج دراسة الحالة المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر - 2010- للاجابة على مشكلة الدراسة التالية: ما هو واقع الرقمنة في المكتبة الجامعية الجزائرية؟ و كيف يمكن تصور مستقبلها؟. اعتمد هذا الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استخدم اداة المقابلة و تحليل المحتوى لجمع البيانات و تمثلت عينة الدراسة في المكتبة الجامعية المركزية لجامعة الجزائر. و حملت هذه الدراسة الكثير من النتائج اهمها: تتطلب مشاريع الرقمنة موارد مالية مناسبة و لا يمكن ان تتوفر هذه الاموال الى عن طريق التخطيط الوطني و التعاون المشترك و مبادرات الرقمنة في الوقت الراهن ما هي الى جهود فردية هنا و هناك. اضافة الى ان وتيرة مشاريع التحول الرقمي بالرغم من ايجابياتها تبقى بطيئة بالنظر الى المعطيات المادية و المالية و البشرية التي تفتقر اليها المكتبات الجامعية في الوقت الراهن بالإضافة الى نقص الثقة في التقنية و تعد قائما مما هو رقمي و الكتروني.

الدراسة الثانية:

دراسة موسى عبد الناصر و محمد قريشي 2011 بعنوان – مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا جامعة بسكرة الجزائر تهدف هذه الدراسة الى توضيح مفهوم الادارة الالكترونية و تحديد اثرها على العمليات الادارية و قد خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج ابرزها: ان تطبيق الادارة الالكترونية في اي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات التقنية و الادارية و البشرية و المالية و ان استخدام الادارة الالكترونية يؤدي الى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت و امن المعلومات كما تم تحديد اثر الادارة التكنولوجية على العمليات الادارية حيث عملت على زيادة فعالية و كفاءة اداء العاملين بدرجة كبيرة و توفير الوقت و الجهد و تقليل التكاليف.

وقد تم توظيف هاته الدسات في بناء الجانب النظري و تدعيم تحليل بعض النتائج الميدانية التي توصلت اليه الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للرقمنة

تمهيد:

نتيجة التطور التكنولوجي الذي شهده العالم بشكل سريع الذي مس جميع جوانب الحياة خاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ادت هذه التطورات الى ظهور مصطلح ما يعرف بالرقمنة التي تمثل المكون الاساسي لنظام المعلومات و من الوسائل التي عملت ضجة كبيرة في هذا العصر في مختلف القطاعات

ومن هذا المنطق سيتم التطرق الى ثلاث مباحث:

المبحث الاول: عموميات حول الرقمنة.

المبحث الثاني: متطلبات و عمليات الرقمنة.

المبحث الثالث: آثار و تحديات الرقمنة.

المبحث الأول: عموميات حول الرقمنة

المطلب الأول: ماهية الرقمنة

أولاً: النشأة

إن المتتبع لمسار الرقمنة يدري ان هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفتتها تقنيات المعلومات و الاتصال الذي مكنها من تدعيم استراتيجياتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل للمعلومات و الاتصال الذي حققته في مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات و الانترنت ليصل الى المفردات المصطلحات.

تعود بداية الرقمنة الى عام 1960 عندما تم تطوير اول حاسوب شخصي، منذ ذلك الحين تطورت التقنية و انتشرت في جميع انحاء العالم، من ابرز التطورات التي شهدتها الرقمنة هو انتشار الانترنت في الثمانينيات و التسعينيات من القرن الماضي الذي سهل تبادل المعلومات على المستوى العالمي.

حيث عملت الرقمنة بتغيير الطريقة التي يعيش بها العالم مع معظم جوانبها الاقتصادية و الاجتماعية واصبح من النادر ان تجد شخصا ليس له علاقة بالرقمنة من قريب او من بعيد.¹

في عام 1994 عرفت الرقمنة تطورا تاريخيا في مرافق و مؤسسات المعلومات لتسيير بعض الانشطة المكتبية في كل من الولايات المتحدة الامريكية و بريطانيا و ذلك لاختفاء سجلات البطاقة الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية.

في عام 1995 تم عقد اجتماع ببروكسل لدعم و التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي و العلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الامريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم و الوكالة الفضائية " نازا " يشمل هذا المشروع اقامة ستة مكاتب رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الامريكية.

لتنقل بعدها الى اروبا بمشاريع مماثلة اطلق عليها اسم ذاكرة " ميموريا " بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية و معهد تولون للأبحاث العلمية و المؤسسات في المعلوماتية، او ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية و موضوعية ليرتبط بعدها بالعديد من المكتبات من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.²

¹ ابو بكر سلطان احمد: الرقمنة الغاء الحواجز بين البشر و تقنية المعلومات، مجلة القافلة (بدون ذكر العدد)، السعودية، 18 نوفمبر 2019، ص11

² احمد الكبيسي: تطور النظم في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد29، 2008، ص 06

ثانيا: المفهوم

تعددت تعاريف الرقمنة نذكر منها ما يلي:

التعريف اللغوي:

حسب معجم المجدد في اللغة العربية المعاصرة فقد عرفها كما يلي:

رقمية – مفرد-: اسم مؤنث منسوب الى رقم، أما معجم الطلاب فيعرفها على انها: الرقم و الكتابة و الختم.¹

التعريف الاصطلاحي الأول:

هي عملية نقل أو تحويل البيانات الى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الالي.²

التعريف الاصطلاحي الثاني:

الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية و ادارتها، و لكن تتعلق في الاساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي او على وسيط تخزين تقليدي الى شكل الكتروني، و بالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية.³

التعريف الاصطلاحي الثالث:

الرقمنة هي عملية تحويل البيانات من الشكل التناظري الى الشكل الرقمي من اجل التمكن من معالجتها بواسطة الحاسب الآلي، و في نظم المعلومات عادة ما تشير الرقمنة الى تحويل النص المطبوع و الصور المطبوعة و غيرها الى اشارات ثنائية باستخدام الماسح الضوئي.⁴

التعريف الاصطلاحي الرابع:

هي عملية نقل أي صنف من الوثائق – الوثائق الورقية – الى النمط الرقمي، و بذلك يصبح النص و الصورة الثابتة او المتحركة و الصوت و الملف مشفرة الى ارقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصير قابلة للاستقبال و الاستعمال بواسطة الاجهزة المعلوماتية.⁵

تعريف " دوج هودجز Dog Hodges ":

الرقمنة عملية او اجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فزيائي تقليدي مثل المقالات الدوريات، الكتب، المخطوطات.. الى شكل رقمي.⁶

تعريف البنك الدولي للرقمنة:

على انها مجموعة من الأنشطة التي تسهل تجهيز المعلومات و ارسالها و عرضها بالوسائل الالكترونية، و بفضل هذه التكنولوجيا ظهر الاقتصاد المرتكز على التكنولوجيا الملازمة مما ادى الى ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة و الانتاج و نشر التكنولوجيا الحديثة.⁷

التعريف الوظيفي:

¹ صبحي حمودي: معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق، الطبعة 03، بيروت، 2001، ص355.
² شلغوم سمير: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة والتعليم العالي، الجزائر، 2020، ص255.
³ نجلاء احمد يس: الرقمنة و تقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 01، مصر، القاهرة، 2013، ص20.
⁴ يحي زكرياء و ابراهيم الرمادي: الرقمنة في المكتبات الجامعية، دار المعرفة الجامعية طبع و نشر و توزيع، الاسكندرية، مصر 2013، ص20
⁵ دكتور احمد فرج محمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات و خارجها، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة المتحدة، العدد 4، 2009، ص11
⁶ دكتور احمد فرج احمد: دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009، ص25.
⁷ مريم زلماط: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص28.

الرقمنة مصطلح جديد و عصري جاء نتيجة لمختلف التطورات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، قام بتسهيل عمليات نقل، تخزين، ارسال و معالجة الملفات بشتى انواعها (صور، نصوص، مجلدات، فيديو هات...) بطرق سريعة و فرت الجهد و الوقت ذلك بالاعتماد على الحواسيب و التكنولوجيات الحديثة.

تعريف رقمنة العملية التعليمية:

عرفها الأستاذ عبد الباقي عبد المنعم ابو زيد على انها كل ما يستخدم في عملية التعليم و التعلم من تقنيات المعلومات و الاتصالات، و التي تستخدم بهدف تخزين، معالجة، استرجاع و نقل المعلومات من مكان لآخر، فهي تعمل على تطويره بجميع الوسائل الحديثة كاحاسب الآلي و برمجياته، شبكة الانترنت، الموسوعات، المواقع التعليمية، التعليم الإلكتروني و المكتبات الرقمية.¹

و يمكن القول بأن رقمنة العملية التعليمية هو دمج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في جميع عناصر العملية التعليمية و المتمثلة في:

المدخلات: و تشمل الأساتذة، الطلبة، المعدات، القاعات، المخابر العلمية و المكتبات...

العملية التدريسية: و تشمل طرق التدريس، المناهج، المقررات الدراسية و الاهداف التعليمية...

وهي مسألة ضرورية اذا اردنا الرقي بالجامعة و مواكبة الجامعات العالمية من جهة و التوجه نحو بناء مجتمع المعرفة من جهة اخرى.²

الاهمية:

تعتبر الرقمنة مبادرة اصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف انواعها، كما انها تتمتع بأهمية كبيرة بين اوساط المكتبيين و اختصاصي المعلومات، حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية ان تكون محتوياتها من مصادر المعلومات المتاحة في شكل الكتروني، و هناك الكثير من المبادلات التي تدور حول مفهوم " الطريق السيار للمعلومات " و التي اعطت الدوافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي الى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول اليها من جانب المستفيدين و امكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، و بالتالي يمكن ان تستوعب الزيادة المتتالية في اعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية و يتم ذلك من خلال نشر و اتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة العالمية او الشبكة الداخلية للمكتبة او مؤسسة المعلومات (INTERNET).

و للتعرف على اهمية عملية الرقمنة من المناسب الاشارة ان الرقمنة مصدر معلومات متاح على وسيل تخزين تقليدي، تزيد من امكانية الاستفادة منه من خلال تسيير عمليات الوصول و الاطلاع عليه حيث اصبح بالإمكان اجراء البحث او الاستطلاع داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات و الاستعانة بمجموعة من الروابط القائمة (Hypertext) و التي تحيل القارئ مباشرة الى النصوص التي ينبغي الاطلاع عليها، الى جانب احواله الى المصادر الخارجية المرتبطة بنصوص بحثه.³

اضافة الى ان الرقمنة تعمل على:

- توفير المال و الجهد لكافة الاطراف المتعاملة الكترونيا.
- اتاحة فرص لوظائف جديدة مثل التشغيل و الصيانة و امن المعلومات و مدخل البيانات.
- تعزيز الشفافية في العمل بإلغاء الوساطة و المحسوبة.

¹ عبد الباقي عبد المنعم ابو زيد: معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي، المؤتمر الدولي الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال لتطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، القاهرة، 2007، ص 6.

² وفاء طهيري: واقع امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات و تقبلها لفكرة دمج التعليم الإلكتروني، السنة 2010-2011، ص 58-57.

³ احمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 2003، ص 7.

- اختصار اجراءات العمل.
- القضاء على البيروقراطية في العمل.
- سرعة التواصل الاجتماعي من خلال استخدام التطبيقات الالكترونية.
- مواكبة التطورات الدولية.¹

كما تتمثل اهمية الرقمنة في العملية التعليمية في:

- **زيادة فعالية العملية التعليمية:** حيث اثبتت معظم الدراسات و الابحاث ان توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في العملية التعليمية تسهم في زيادة فعاليتها و تحسين جودة مخرجاتها.
- **توفير بيئة تعليمية عالية الجودة:** إن امتلاك بنوك معلومات متخصصة يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية و الولوج للمعرفة و استخدامها في مجالات البحث العلمي.²
- **تحقيق الأهداف العامة للتعليم العالي:** إن استخدام تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في العملية التعليمية يساعد الجامعة على اداء وظائفها و تحقيق اهدافها.³
- **توسيع نطاق العملية التعليمية:** تدفع الى تحرر العملية التعليمية من حدود الزمان و المكان و تسمح بالتواصل بين الاساتذة و الطلبة و الولوج الى المعرفة في أي وقت و من أي مكان.
- **المساهمة في بروز انماط جديدة من التعليم على غرار التعليم الالكتروني:** فالرقمنة تعمل على توفير بيئة تعليمية غنية و متعددة المصادر تخدم العملية التعليمية بكافة محاورها و تتميز بتوفير الوقت و المرونة في تلقي المحتوى.⁴

المطلب الثاني: أهداف وخصائص الرقمنة

أولاً: الخصائص

تتميز الرقمنة بالخصائص التالية:

- **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الاماكن متجاورة.
- **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة و التي يمكن الوصول اليها بيسر و سهولة.
- **التفاعلية:** أي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مستقبل و مرسل في نفس الوقت، فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الادوار و هو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الانشطة.
- **تكوين شبكات الاتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من اجل تشكيل شبكات الاتصال و هذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين و الصناعيين و كذا منتجي الآلات و يسمح بتبادل المعلومات مع بقية الانشطة الاخرى.
- **اللامركزية:** و هي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الانترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الاحوال، فلا يمكن لأي جهة تعطيل الانترنت.
- **الاجماهيرية:** و تعني امكانية توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد او جماعة.
- **قابلية التوصيل:** و تعني امكانية الربط بين الاجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع أي بغض النظر عن الشركة او البلد الذي تم فيه الصنع.

حسين مريم خالص: الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.¹
وفاء طهيري: مرجع سبق ذكره، 58.²

المادة الخامسة من مرسوم التنفيذ رقم 279-03 المؤرخ في 23 غشت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها³
القرار رقم 201 المؤرخ في 09 افريل 2011 المتضمن انشاء اللجنة الوطنية للتعليم الالكتروني.⁴

- **قابلية التحرك:** أي انه يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها اثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل الاتصال مثل: الحاسوب الشخصي، الهاتف الذكي... الخ.
- **قابلية التحول:** و هي امكانية نقل المعلومات من وسيط الى آخر كتحويل الرسائل المسموعة الى رسالة مطبوعة.
- **الانتشار:** و هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار.¹

ثانياً: الاهداف:

تتمثل اهداف الرقمنة فيما يلي:

- صيانة و حفظ المجموعات من التلف و الكوارث.
- المساعدة على مواكبة عدد من البنيات الحديثة مثل التعليم عن بعد.
- توسيع فرص العمل الى المعلومات الثقافية و العلمية و التاريخية المتضمنة مواكبة الاتجاه العالمي السائد نحو رقمنة ذاكرة العالم.
- الربح المادي من خلال بيع المنتج الرقمي على اقرص مضغوطة او الاتاحة على الشبكة.²
- تخزين آلاف الصفحات من خلال قرص DVD إذا الرقمية توفر علينا الكثير من المساحات.
- سرعة الاسترجاع و الاستخدام و ذلك بتميزها بعدة نظم رقمية كبيرة و ذلك عندما تتحول الوثائق التقليدية الى شكل رقمي يمكن للمرء استرجاعها في غضون ثواني.³
- تقليل كلفة الاجراءات الادارية و ما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة الادارة من خلال تعاملاتها مع المواطن و الشركات و المؤسسات.
- الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة.
- القضاء على البيروقراطية بمفردها الجامد و تسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.⁴

المبحث الثاني: متطلبات و عمليات الرقمنة:

المطلب الاول: متطلبات الرقمنة:

لتحول المؤسسات الى الرقمنة لابد من توفر امكانيات و متطلبات نذكر منها:

1- القوى البشرية المؤهلة:

ان عناية الرقمنة لا تتم بجهود فردية فقط و انما تحتاج الى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الاشخاص المؤهلين و الممتلكين لمهارات و كفاءات عالية ما يساعد على اتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

2. الموارد المالية:

¹ أحمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 2003، ص 7

² عماد عيسى و صالح محمد: المكتبات الرقمية: الاندلس النظرية و التطبيقات العلمية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2006، ص 221

³ فوزية خيثر: رقمنة الارشيف في الجزائر: اشكالية و التنفيذ، ارشيف ولاية الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة، 2008، ص 60

⁴ عبد السلام اللوي: أهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 7، 2017، ص 63

ان مشروعات الرقمنة تحتاج موارد مالية لشراء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة و صيانتها في حالة التلف، يتم اعتماد اختيار مثل هذه التجهيزات على طبيعة المصادر التي يتم معالجتها.

عادة ما تكون اسعار هذه التجهيزات باهظة الثمن ما يؤدي بالمؤسسات الى اللجوء الى الحصول على منح و مساعدات.

3- المعدات و الاجهزة:

من البديهي جدا ان يكون من المتطلبات الاساسية لعملية الرقمنة هي المعدات و الاجهزة اللازمة مثل:

- **الماسحات الضوئية:** يعتبر الماسح الضوئي هو الاساس في عملية الرقمنة و هو احد المعدات الملحقة بالحاسوب، اد يقوم بفحص مختلف انواع المعلومات المكتوبة و المطبوعة و المصورة و ادخالها الى ذاكرة الحاسوب. و الماسحات الضوئية عدة انواع منها اليدوية و المتحركة و منها احادية اللون و الملونة.
- **الحاسبات الالية:** لا يمكن ان تتم عملية الرقمنة بدون وجود اجهزة الحاسوب الآلي دو المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة، ومن المهم ان تكون لها مواصفات و امكانيات حديثة و عالية.
- **البرمجيات:** تحتاج عملية الرقمنة لبعض البرمجيات المهمة التي ينبغي توفرها واستخدامها حتى تتم عملية الرقمنة مثل: برمجة HTML، برمجة XML، برمجيات نقل الملفات FTP، برمجيات PDF، برمجيات التعرف الضوئي للحروف، البرمجيات الخاصة بمعالجة النصوص و الكلمات، برمجيات تخطيط الصفحات و تضمينها... الخ.¹

المطلب الثاني: عمليات الرقمنة:

من اهم عمليات الرقمنة المتعارف عليها ما يلي:

1. اختيار الوثائق للرقمنة:

تتم عملية اختيار الوثائق للرقمنة من طرف لجنة اختيار، يتم تحديد اعضائها من بين موظفي المكتبة التي سوف تقوم بمشروع الرقمنة، يجب ان تتوفر فيهم صفة الخبرة.

2. الماسح الضوئي:

في هذه العملية يتم تحويل الوثائق المختارة الى الشكل الرقمي و ذلك باستخدام الماسح الضوئي، يتوقف اختيار الماسح الضوئي على طبيعة المصادر المراد رقمنتها، فإذا كانت صور مسطحة او اوراق فيستخدم فيها الماسحات المسطحة، اما المجلدات والكتب كبيرة الحجم فيستعمل فيها الماسحات الضوئية و الكمرات الرقمية.

3. انشاء تسجيل المياداتا:

يتم في هذه المرحلة عملية الضبط البيبليوغرافي للمصادر الرقمية التي هي عبارة عن اعادة انتاج الوثائق الاصلية و ذلك يكون باستخدام معايير المياداتا المشهورة مثل: (Deblen cour) (UNIMQRC).

هذه الملفات البيبليوغرافية تساعد في استرجاع الملفات الرقمية بسهولة عبر الشبكة العالمية * الانترنت *.

4. المعالجة و ضبط الجودة:

تهدف هذه العملية الى ضمان جودة نتائج المسح الضوئي و توحيدها دون الاخلال بالمحتوى، و فيها تستخدم برمجيات خاصة من اجل تصحيح بعض الاخطاء الناتجة عن المسح الضوئي من اشهرها (Adobe Photoshop).

5. التعريف الضوئي على الحروف:

26 مجلة، مج19، ع1، 2011¹

بعد عملية المسح الضوئي و المعالجة تأتي عملية التعريف الضوئي على الحروف باستعمال برمجة التعريف الضوئي على الحروف OCR، التي تسمح بتحويل الصور الناتجة عن المسح الى نصوص يمكن التعديل عليها و البحث فيها.

6. الاختزان الرقمي:

في هذه العملية يتم خزن الملفات الرقمية الناتجة بمستودع الوثائق الرقمية و ربط كل ملف بتسجيلاته البيبليوغرافية و يتم التخزين بطريقة منظمة في قاعدة معلومات المكتبة الرقمية ليسهل استرجاعها و اتاحتها فيما بعد، و تستمر عملية التخزين باستمرار العمليات السابقة لها حيث ان جميع الوثائق التي يتم رقمتها يتم تخزينها.

7. تصميم الواجهة:

تعد واجهة المكتبة الرقمية العنصر الذي من خلاله يتم التعامل مع نظام المعلومات المكتبية الرقمية من قبل المستخدم، على مستوى بحث المصادر و عرضها و الحصول عليها، و عليه فإنه يجب عند تصميم الواجهة اختيار انسب الطرق الفنية و الوظيفية.

8. الإتاحة:

هي اخر مرحلة و النتيجة النهائية للعمليات السابقة، تبدأ دورة الإتاحة بطلب المستخدم الولوج الى مادة رقمية على شبكات المعلومات و بناء عليه يتم التحقق من هويته من خلال اجراءات التحقيق و الاثبات والتي ينتج عنها قبول او رفض الترخيص للمستخدم بإجراء العمليات المطلوبة، و يعتمد قرار الترخيص على مجموعة من المحددات الخارجية كالقيود القانونية و تراخيص الاستخدام من قبل الناشرين و مالكي الحقوق.¹

¹ مهري سهيلة: المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع و تطورات المستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص اعلام مهني و تقني، جامعة قسنطينة منتوري، الجزائر، 2005-2006، ص 83 84

المبحث الثالث: آثار وتحديات الرقمنة:**المطلب الأول: آثار الرقمنة:**

للرقمنة آثار ايجابية و سلبية يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: الآثار الايجابية

ان تطبيق الرقمنة يترتب عليها آثار ايجابية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- سهولة الوصول الى المعلومة أي البحث الالي المتنوع بواسطة الكلمات المفتاحية.
- السرعة في الاجابة عن أسئلة الباحثين باعتبار ان التجهيزات الالية لها قدرات جيدة للقيام بعملية البحث في وقت زمني وجيز.
- امكانية الاطلاع عن بعد.
- امن المعلومات (ان عملية الرقمنة تتضمن الانتقال الكلي للمعطيات اثناء عملية التحويل).
- السرعة و السهولة في الوصول الى المعلومات المراد اليها.
- امكانية اطلاع عدة باحثين على نفس الوثيقة في آن واحد.
- الحفاظ على النسخ الاصلية لأطول مدة ممكنة.

ثانياً: الآثار السلبية:

ان تطبيق الرقمنة يترتب عنها مجموعة من الآثار السلبية نذكر منها:

- ان تطبيق الرقمنة قد يؤدي الى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب التوسع في استخدام التقنية او على الاقل عدم الحاجة الى تعيين عاملين جدد.
- يمكن للتعامل الرقمي للناس من الاطلاع على خصوصيات الاخرين.
- شيوع ظاهرة التجسس الالكتروني.
- زيادة التبعية الى الخارج باعتبار ان هناك العديد من التقنيات تأتينا من هناك¹.

المطلب الثاني: تحديات التي تواجه الرقمنة:

نظرا الى اهمية و مميزات الرقمنة، لكن تواجهها مجموعة اشكاليات و تحديات نذكر منها ما يلي:

• اشكاليات حقوق الملكية الفردية:

ترتبط هذه الاشكالية بالمسائل المتعلقة بحماية حقوق الناشرين و الحقوق الفكرية للمؤلفين، و حتى يمكن ان تتفادى المكتبات في الدخول الى منازعات قضائية لجأت في البداية الى قصر عمليات الرقمنة على مصادر المعلومات التي لا تخضع لحقوق المؤلفين و الناشرين و هي عامة تمثل مجموعات المصادر المتعلقة بالتراث الثقافي و القومي.

• اشكاليات مادية:

تلعب الامكانيات المادية دورا هاما و كبيرا في تبني استراتيجية الرقمنة، حيث تفرض بعض الشروط الواجب اخذها بعين الاعتبار، خاصة المتعلقة بالامكانيات المادية و المالية و التجهيزات التقنية و الفنية و البرمجيات.

¹ منير تيفرسين: دور المكتبات الجامعية في تقليص الفجوة الرقمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005 ص39.

• اشكاليات تقنية وفنية:

ترتبط التحديات التقنية خاصة في التجهيزات و البرمجيات و جميع المكونات من اجل تنظيم مصادر المعلومات الالكترونية و حفظها و استرجاعها. و تتمثل الاشكالية الرئيسية في قضية التقدم و التطور السريع لتقنيات المعلومات.¹

اضافة الى هذه الاشكاليات و المعوقات فقد تواجه الرقمنة بعض المعوقات خاصة في مجال التعليم العالي منها:

- تمسك بعض هيئات التدريس بالأساليب التقليدية في التدريس التي لا تواكب المستجدات التكنولوجية المعاصرة.
 - ضعف نظم الاتصالات و المعلومات بالجامعات حيث تعاني معظم الجامعات من ضعف تدفق الانترنت.
 - قلة وعي بعض القيادات الادارية بالتحول الرقمي و الجامعات الرقمية.
 - نقص التدريب الموجه للاساتذة بالجامعات لتدريبهم على البرامج و الانظمة و التكنولوجيات الحديثة.
 - التركيز على التحصيل العلمي للطلاب باعتباره المقياس الوحيد للنجاح.
- تزايد حالات سرقة و تخريب معدات الاتصال.²

¹ مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة و حماية التراث الرقمي، القاهرة 2016 (تاريخ الاطلاع 2022/03/16 وثيقة منشورة على الرابط التالي: <https://hrdoegypt.org/wp-content/uploads>).

خلاصة الفصل:

الرقمنة هي تحويل العمليات التقليدية الى صيغ رقمية باستخدام التكنولوجيات الحديثة و تشمل مجموعة اساسيات تتمثل في تحويل البيانات الى صيغ رقمية و استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وتحسين العمليات و زيادة الكفاءة. من جانب اخر تتضمن عمليات الرقمنة تحويل الوثائق بجميع انواعها الى صيغ الكترونية و ذلك باستخدام الحواسيب و تكنولوجيات الاعلام و الاتصال من طرف موارد بشرية ذو كفاءة و خبرة. تؤدي عملية الرقمنة الى زيادة الكفاءة و تحسين و تسهيل و تسريع العمليات و توفير الوقت و الجهد. و مع ذلك تواجه مجموعة من التحديات مثل الامان و حماية البيانات اضافة الى التكاليف الباهظة و تحديات التغيير التنظيمي و ثقافة العمل.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء والأداء
الإداري

تمهيد:

يعتبر الأداء الإداري أحد العوامل الأساسية لنجاح أي منظمة أو شركة، حيث يؤثر على جميع جوانب العمل والأداء، تعنى إدارة الأداء بقياس وتقييم أداء الموظفين والقيادات والعمليات والأقسام وفقاً للمعايير المحددة. وتهدف إلى التحسين المستمر للعملية التنظيمية وتحقيق الأهداف المحددة، تعتبر أهمية الأداء الإداري تتجلى في تحقيق كفاءة وفعالية العمل وتطوير القدرات والمهارات وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما يساعد في رفع مستوى الأداء التنظيمي وتحقيق التميز والتنافسية في السوق، لذا يجب أن تولي المنظمات الاهتمام اللازم لتطوير الأداء الإداري وبذل الجهود المستمرة لتحسينه وتطويره. ومن هذا المنطلق يمكن التطرق الى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري.

المبحث الثاني: أهداف و أبعاد الأداء الإداري

المبحث الثالث: قياس الأداء الإداري و العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية الأداء الإداري

يعتبر سيتم التطرق في هذا المبحث الى مفهوم و اهمية الأداء الاداري:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري:

التعريف اللغوي:

إن كلمة الأداء (Performance) مشتق من الكلمة الإنجليزية (To perform) هذه الكلمة اشتقت من الكلمة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

التعريف الاصطلاحي: لقد تعددت تعريفات الأداء، وتباينت من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف "جود" "Good" "الذي عرف الأداء بأنه "الجهد الذي يقوم به الشخص لإنجاز عمل ما بالفعل بحسب قدرته واستطاعته"، والذي ركز فيه على القدرة والاستطاعة في تعريفه للأداء.

أما **"ويبستر" "Webster"** فقد حاول إبراز أهمية عملية التقويم في الأداء حيث يعرفه على أنه: "قابلية لإنجاز أو كفاية بوصفها وسيلة يمكن بها تقويم سلوك معين أو عرضه".

وهناك من أكد على عملية الملاحظة والقياس في تعريفه للأداء حيث يمكن تقييم سلوك عامل أو شخص ما فيعرفه على أنه: "مجموعة من الاستجابات التي يأتي بها الفرد في موقف معين، وتكون قابلة للملاحظة والقياس"².

وهناك أيضا **تعريف المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم** والتي عرفت الأداء على أنه "الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعلومة، والتمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية"³.

ويرى كل من "د.جروبر قيصر وج.أندريو" "D. kaiser Gruber et j. Handrieu" أن الأداء يعبر عن "إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين" أي هذا التعريف مرتبط بالقبول الاجتماعي بالإضافة إلى الشرعية الاقتصادية.

¹ مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، الأردن، 2016، ص: 15

² جاسم محمد السلامي: تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 20.

³ سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس: المفهوم. التدريب. الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 24 .

ثالثاً: مفهوم الأداء الإداري:

من بين التعاريف المتعددة للأداء والمختلفة للأداء نذكر ما يلي:

- الأداء سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هلا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء ويرون أن السلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الإنجاز هو ما يبقى من آثار أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معاً.¹

يعبر الأداء عن مدى أنجاز المهام فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى باحثون آخرون حينما عرفوه بأنه يعني الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العملية الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال فترة الزمنية المدروسة.²

أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هلا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء ويعتمد في ذلك على تقرير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنه أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العاملين لعمله وسلوكه في فترة زمنية محددة.³

إن مفهوم الأداء الإداري يرتبط بأداء الفرد حين قيامه بعمل إداري مهما كان بسيطاً لهذا يرى (كردي)

أن الأداء الإداري يتعلق بما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة داخل المؤسسة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك، وتعرفه الشامان بأنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات إدارية بكفاية وفاعلية.⁴

فالأداء الإداري بالغ الأهمية في تحسين المستوى الإداري داخل المنظمة ولهذا نجد له عدة تعريفات وذلك الاختلاف الآراء المقدمة عنه من طرف العديد من الاقتصاديين والباحثين في هذا المجال.

وترى (NANCY HEPPELY): بأنه قدرة المنظمة على اكتساب واستخدام مواردها النادرة والثمينة في أسرع وقت ممكن في السعي لتحقيق الأهداف الحالية والأهداف التشغيلية.⁵

وحسب إبراهيم البشير: هو ترجمة إلى مستوى الاستثمار في البحث والتطوير، والذي يمثل الكفاءة الأساسية للشركات للحصول على ميزة تنافسية التي تميزهم.⁶

كما عرفه كل من (Michel magnan.Sylvie Saint-Onge): هو الشعار اللذي يبدو في كثير من الأحيان ويفرض على قادة التنظيم ومشرفي وأعمال مجال إدارة المنظمات لتحسين عملهم.

كما يعرف: هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية خارجية وداخلية.

1 عبد الملوك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001، ص 85.

2 الحسيني فلاح حسن عداي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

3 احمد زكي بدو: معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

4 اجينس هيرمن: ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 211.

5 Nancy heppell.leroulement du personnel et la performance organisationnelle. l effet modérateur des 1 pratiques de gestion des ressources humaines.memoire presente a la faculte des etudes superieures.faculte des arts et sciences.universite de montreal.canada.september 2011.p26.

6 عرابية الحاج، بن حامد عبد الغني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، ملتقى دولي بعنوان إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة البليدة الجزائر، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 10،

من خلال ما تطرقنا إليه من التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء الإداري هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية مع تحديد السلوك الإداري لعاملها ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الإداري

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة كذلك ما يطرح إشكالية المسار الدقيق والعمل في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء من هنا يمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أسلاف وهي:

من حيث الشمولية:

• **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع المناسر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية ع الرقم والأرباح... الخ، ويمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة وأنظمتها الفرعية.

• **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره

إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية وأداء الوظيفة الاقتصادية كأداء وظيفة التمويل وأداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، نقية، سياسية وبناء على هذه المقابلة بين الأهداف والأنواع يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة كالذي يتجسد في الفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها كتدني مستويات استخدام الموارد أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا على المؤسسة يتميز بها كل من المجتمع الداخلي أي العمال والمحيط الخارجي فيعير يسمى المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافا أو قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي كاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا دون إهمال للأداء التقني كالثقافي أو السياسي للمؤسسة كذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل.²

من حيث الطبيعة:

• **الأداء الاقتصادي:** يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة كذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب كمؤشرات مالية.

• **الأداء الاجتماعي:** يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

• **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط كالسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى

¹ عمر محمد التومي الشباني: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989، ص 56.
² عايد سيد خطيب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 35، 36.

المخرجات الممكنة وللتفسير الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.¹

من حيث المصدر: وينقسم حسب المصدر الى اداء داخلي واداء خارجي

• **الاداء الداخلي:** وهو الاداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

• **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

من حيث الوظيفة:

حسب هذا المعيار تقسيم الأداء إلى أربعة معايير وظيفية:

أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء العالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما نجرس طلبها كتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

• أداء كظيفة الإنتاج: يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.²

• أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب عليها من توظيف الاكتفاء وذوي المهارات العالية.

• أداء وظيفة التسويق: ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

• من حيث السلوك: وهذا المعيار قسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني:

• أداء المهمة: وهو الأداء الذي يتم تعريفه كالاتي " الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية كالكفاءة.

• الأداء الضمني: ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث بها أداء المهمة، زمن بين تلك السلوكيات مثلا: المساعدة والتعاون مع الاخرين، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.³

¹ عادل بومجان: دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة بالجزائر، 2013، ص 8.

² عبد الملك مزهودة: مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ اجينس هيرمن: ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 211.

المبحث الثاني: أهداف وعناصر وأبعاد الأداء الإداري

المطلب الأول: أهداف وعناصر الأداء الإداري

أولاً: الأهداف:

يعد الأداء الإداري من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الانجاز المرغوب في هذا العمل، ويرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها.

كما تُعد عملية الاداء الإداري عملية هادفة، تسعى الى تنمية المؤسسة وتحسين مخرجاتها بصورة عامة وذلك في إطار ثلاثة أنواع رئيسية من الأهداف وهي:

أولاً: أهداف إستراتيجية: حيث يتم الربط بين الأداء والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ.

ثانياً: أهداف إدارية: حيث تعتمد المؤسسات على المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وحفز أداء العاملين للأفضل، كالحوافز والترقيات أو الإنذار والخصم.

ثالثاً: أهداف تنموية: والمقصود بذلك تنمية مهارات ومعارف وقدرات العاملين ورفع مستوى ادائهم وتحديد القصور في الاداء الوظيفي ومعالجته، وتحديد جوانب القوة في الاداء الوظيفي وتحسينه للأفضل، والتعرف على الأسباب التي أدت الى القصور أو القوة في الاداء ومعالجتها من الأساس.

ثانياً: العناصر:

تمثل عناصر الأداء الإداري أركانه التي بدونها لا يتحقق هلا الأداء، وتتوعدت هذه العناصر، والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد للوصول إلى الأداء الإداري المطلوب ويشير كردي إلى أهم هذه العناصر:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل اللي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز.
 - **المثابرة والوثوق:** وتشتمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازها في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- والأداء الإداري للمؤسسة أو المنظمة يتمثل بمجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة، ومن هنا يبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري الفردي، لأن أي خلل في هلا العمل سينعكس بشكل أو بأخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة وهذا يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.¹

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الإداري:

للأداء الإداري أبعاد ومكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود

لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف علي أبعاد أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الإداري، حيث تعتبر أبعاد الأداء الإداري هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. وعليه ارتأت الباحثة أن تورد مجموعة من الأبعاد تُحاول من خلالها تغطية أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها البيئة الإدارية الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي ومنها:

¹ علي سلمى: تطوير أداء وتجديد المنظمات بدار قباء للطباعة، مصر، القاهرة، 1998، ص 22.

1. **التخطيط في مؤسسات التعليم العالي:** العمل الناجح لابد أن يكون مبدؤه التخطيط السليم والذي يدخل في نواحي متعددة في العمليات الإدارية، ويشير الحديدي الى ان عملية التخطيط تتسم بالشمولية حيث يعرفه: أن التخطيط يمارس في كافة مناحي الحياة، وعلى جميع المستويات سواء الفرد أو المؤسسات أو الدول، وعلى كافة التخصصات سواء التربوية أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو العسكرية، أو السياسية، والتخطيط بمعناه العلمي البحثي واحد.¹

كما يعرف شحادة التخطيط بشكل تفصيلي أنه " بداية " العمل الإداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي، ودراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف والرسائل الفعلية، فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأوليات.²

كما يعرف أيضا على انه أسلوب التفكير في المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يتم ضبط التصرفات الحالية بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، فإن التخطيط بمثابة بحث دقيق ومدروس لغرض وضع الخطة وتحديد التتابع والتسلسل المنظم لتصرفات التي يتوقع لها تحقيق الهدف المنشود.³

أما التخطيط في مؤسسات التعليم العالي فيعني تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي، واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات، واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها سواء كانت مادية كالأموال والقاعات والعدد وغيرها او بشرية كالعمداء والاساتذة والاداريين والموظفين وغيرهم وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير عمل الجامعة والإجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الاعمال مع وضع البرامج الزمنية اللازمة لها، وتختلف أهمية التخطيط باختلاف المستوي التنظيمي حيث تزداد أهمية التخطيط في المستويات العليا، وتنخفض كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، حيث توجد الخطط الاستراتيجية في المستويات الإدارية العليا، والخطط التكتيكية في المستويات الإدارية الوسطي، والخطط التشغيلية في المستويات الإدارية الدنيا.⁴

● **أهداف ومبادئ التخطيط في مؤسسات التعليم العالي:** التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف واضحة للعمل وسياساته. يساهم في مواجهة التحديات والتغيرات التي ربما تحدث خلال المستقبل القريب والبعيد. يقلل من التكاليف وتجنب الهدر الإداري، وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد المادية. يساعد التخطيط على تقسيم العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات. يهتم بتوفير إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها اما ما تعلق بالمبادئ فنجد ان للتخطيط العديد من المبادئ الأساسية العامة ومن أهمها:⁵

أولوية التخطيط: أي أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى

شمولية التخطيط: أي أن التخطيط يشمل جميع مجالات المؤسسة على السواء.

استمرارية التخطيط: أي أنه عملية مستمرة ودائمة وليس ظرفية.

مرونة التخطيط: حيث أن التخطيط وظيفة حيوية وغير جامدة تخضع للظروف والمتغيرات السائدة مما يتطلب مرونته لتسهيل إجراء التعديل دون التعرض للفشل.

كفاءة وفاعلية التخطيط: يجب أن يكون العائد من الخطة يبرر تكاليفها.

● **مستويات التخطيط الاستراتيجي المرتبط بمؤسسات التعليم العالي**

¹ عماد امين الحديدي: درجة ممارسة القيادة التربوية، وزارة التعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في دور الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية 2009، فلسطين، ص 14.

² شحادة حاتم عبد الله: واقع الممارسات الإدارية لمديرية التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، غزة، 2008، ص 11.

³ صالحه فايز احمد: دور مركز التطوير التربوي لوكالة الغوث الدولية لغزة في تطوير الاداء الداري لمديري المدارس و سبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين 2010، ص 8.

⁴ محمد موفق حديد: هيكله الاجهزة و صنع السياسات و تنفيذ البرامج الحكومية، دار الشرق للنشر و التوزيع، مصر، القاهرة، 2000 ص 10.

⁵ الشامي نينو محمد: الادارة المبادئ الاساسية، المركز القومي للنشر، 2001، ص 11.

أولاً: التخطيط على مستوى وزارة التعليم العالي التخطيط في هذا المستوى عبارة عن عمل يتم فيه رسم السياسة العامة للجامعات وكيفية اعداد الخطط الخاصة بها وطرق تنميتها، وتعد هذه العملية هامة كونها تتداخل مع باقي الخطط الأخرى الخاصة بالدولة من حيث التمويل والاستيراد وغيرها كما ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الوزارات الأخرى ويكون جل اهتمام التخطيط على مستوى الوزارة هو إيجاد الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: التخطيط على مستوى الجامعة تعد عملية التخطيط احد أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها مجلس الجامعة ورئيس الجامعة في ضوء الخطة العامة المنبثقة من الوزارة وفي هذه الحالة يتم تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والأساليب وكذلك المتابعة.

ثالثاً: التخطيط على مستوى الكليات بعد ان تم معرفة وتحديد الأهداف التي ينبغي على الجامعة تحقيقها لذا تعد عملية التخطيط امر أساسي لكل كلية ويشمل التخطيط كافة اقسام الكلية العلمية والإدارية وهنا ينقسم إلى قسمين أساسيين هما:

أ. **التخطيط العلمي:** والذي يجزأ الخطة على مستوى الكلية أي خطط فرعية نابعة عن التخطيط الاشمل والمتعلق بالكلية وبالتالي ستكون ترجمة للخطة من قبل الأقسام العلمية باعتبارها الجهة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطة فعلاً.

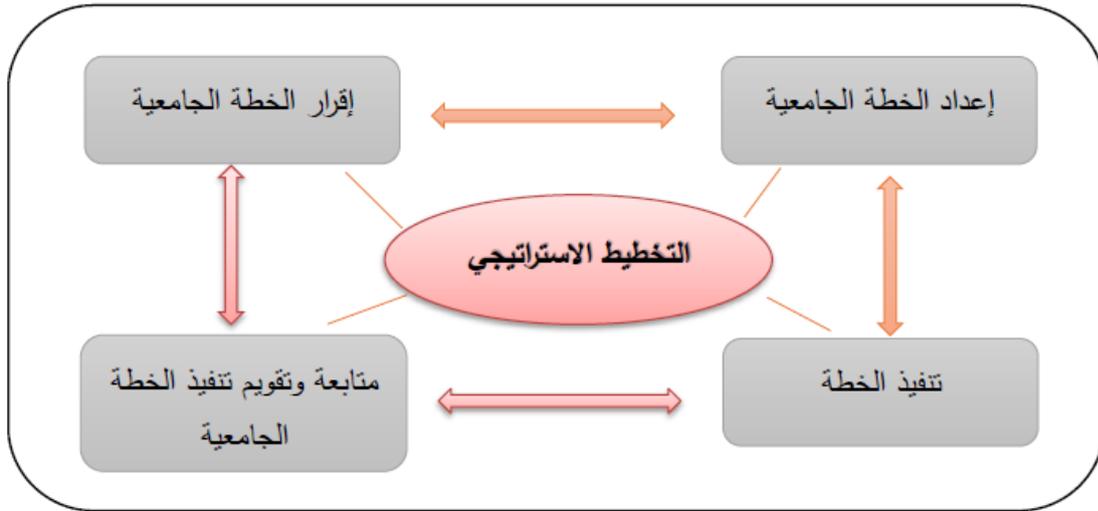
ب. **التخطيط الإداري:** الذي يهتم بالشؤون الإدارية الخاصة بالكلية من حيث الاحتياجات للمورد البشري والموظفين والاعمال الإدارية مثل: التسجيل وشؤون الطلاب ووحدة الرواتب والأجور وغيرها ولا بد من الإشارة الى ان خطط الأقسام العلمية تتسم بالعديد من السمات كالعامل على تحقيق الأهداف قصيرة المدى المرونة في تحديد الأهداف وتحديد وقت تحقيق الأهداف توثيق وكتابة الأهداف ووقت تحقيقها.¹

ج. **مراحل التخطيط في مؤسسات التعليم العالي:** هناك مجموعة من المراحل الاساسية التي تمر بها الخطة الجامعية والمتمثلة في:

- ✓ مرحلة اعداد الخطة الجامعية: وهي المرحلة التي يتم من خلالها اعداد عزليات الجهد الذهني والتفكير في مختلف النواحي التي تشكل الخطة او التي تتأثر بها.
- ✓ إقرار الخطة الجامعية: وهي المرحلة التي يتم بها إقرار الخطة الجامعية من قبل السلطة المخولة في التعليم العالي بعد ان حددت الأولويات والاعداد بشكل متكامل.
- ✓ تنفيذ الخطة الجامعية وهي المرحلة التي يتم بها وضع الأهداف التي تم الاتفاق عليها موضع التنفيذ.
- ✓ متابعة وتقويم تنفيذ الخطة وهي المرحلة التي يتم بها متابعة التنفيذ ومقارنته مع المعايير الموضوعية وبالتالي تحديد الانحرافات التي تحدث لغرض تقويمها

الشكل رقم (01) يوضح مراحل التخطيط في مؤسسات التعليم العالي.

¹ الطائي و يوسف حجيم والعبادي محمد فوزي العبادي هاشم فوزي: ادارة الجودة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2009، الطبعة 1، ص 120.



المصدر: من إعداد الطالبين.

• عناصر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي: تتكون من: ¹

- ❖ **رسالة الجامعة:** تعرف على أنها السبب في وجود الجامعة والغرض منها وتحمل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها وتعتبر دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في الجامعة ولا بد أن تتسم بالشمولية والعموم وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم إضافة إلى أنها تصف كينونة الجامعة وماهي أهم أعمالها وأنشطتها وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى الموظفين من جهة والمتعاملين مع الجامعة من جهة أخرى.
- ❖ **هدف الجامعة:** للجامع هدفان أساسيان هما الهدف العام وهو هدف غير محدد كما ولكنه محدد نوعاً كأن نقول ان هدف جامعة معينة هو زيادة عدد الأقسام العلمية وتخرج الطلاب من نوعيات ذات كفاءة علمية عالية والهدف المحدد يجب ان يكون الهدف المحدد واضحاً كما ونوعاً ووقتاً وأطر الهدف واضحة لا تقبل الغموض أو التأويل أو الاجتهاد.
- ❖ **استراتيجية الجامعة:** وهي عبارة عن مشروع يحدد نشاطات التنظيم وتوزيع المصادر على شكل أموال وتسهيلات ضرورية للوصول إلى الأهداف ويتطلب هذا النوع من التخطيط تفكيراً استراتيجياً بحيث يجب دراسة البيئة دراسة مستفيضة عن طريق التحليل البيئي الداخلي والخارجي.
- ❖ **سياسة الجامعة:** وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات الإدارية العليا في التنظيم الجامعي لكي تستهدي بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها أو عند اتخاذ القرار والالتزام بها من قبل المنفذين أثناء قيامهم بواجبهم.
- ❖ **الإجراءات والقواعد:** وهي عبارة عن تفاصيل توضح طرق انجاز العمل الجامعي وكيفية أدائه عن طريق تحديد عدد من الخطوات المتلاحقة والمفروضة.
- ❖ **البرامج:** هي مجموعة من الأهداف والسياسات والإجراءات والمهام وخطوات تنفيذية ومصادر مادية وبشرية ينبغي توظيفها واستثمارها.
- ❖ **الموازنات التخطيطية:** هي عبارة عن نص يوضح النتائج المتوقعة بلغة الأرقام ويمكن التعبير عن الخطة المالية بأرقام نقدية أو ساعات عمل أو عند البحوث المنجزة أو عدد الاستشارات المقدمة من الجامعة إلى المؤسسات الأخرى وتعد الموازنات أداة من أدوات الرقابة على تنفيذ الخطة.
- **متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:** من متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي:

¹ العبادي و اخرون: ادارة الجودة في التعليم الجامعي، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2008، ص121.

- هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
- توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيدا.
- موظفون وإدارة ملتزمون بالخطة.
- قناعة كاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.¹
- **المعايير التخطيطية في مؤسسات التعليم العالي:** حاولت العديد من المؤسسات وهيئات الاعتماد ومجالس التعليم العالي في الكثير من دول العالم وضع معايير محددة لقياس كفاءة المؤسسة، ومن هذه المحاولات التصنيف الدوري لأفضل (500) جامعة في العالم، وتعليمات معايير الاعتماد العام للجامعات الخاصة بالأردن وفلسطين والسعودية وغيرها من الدول، ومن هذه المعايير:
 - معايير التنظيم الإداري والأكاديمي مساحات عامة (مساحة الجامعة، مساحة خضراء، مواقف سيارات مساحات القاعات الدراسية والمختبرات والمعامل).
 - مساحات مكاتب العاملين هيئة التدريس الإداري.
 - البحث العلمي والمؤتمرات والأيام الدراسية.
 - أعداد الطلبة في الشعب الدراسية والمعامل.
 - مواصفات المكتبة وأعداد الكتب.
 - عدد أجهزة الحاسوب للطلبة.
 - المرافق الجامعية العامة.
- ✓ **المزايا التي يحققها التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي:** للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطورا نوعيا لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:
 - أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة.
 - ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في الجامعة من جهة أخرى.
 - التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية).
 - يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
 - يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.

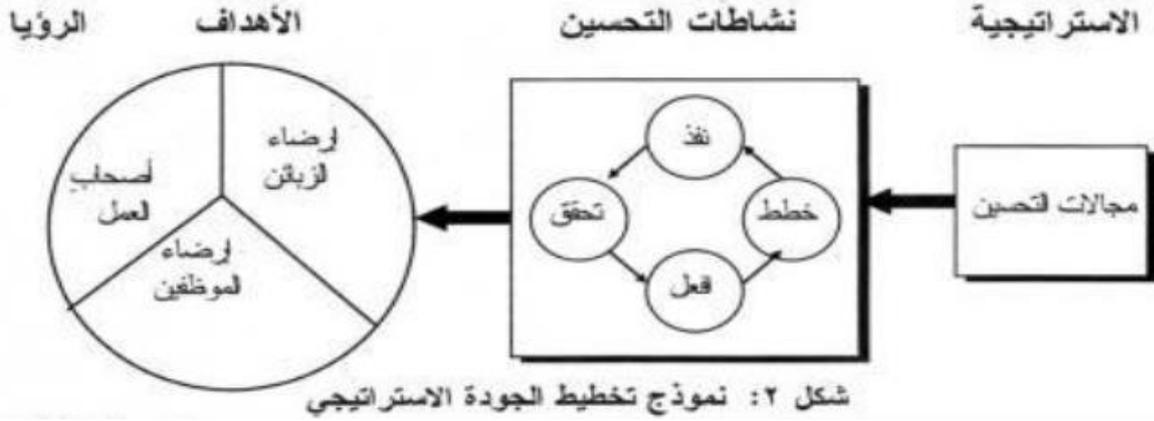
¹ أبو الروس سامي: إدارة الموارد البشرية الدورة التدريبية الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2004، ص 13

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.¹
- تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).
- دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي في الحاضر، تكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.
- ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للجامعة وبقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.²

¹ الأغا محمد: محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة، 2005، ص 65.

² المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ادارة و استراتيجية العمليات، الاردن، عمان، 2001، ص 7-8

الشكل (02) يمثل يوضح نموذج تخطيط الجودة الاستراتيجية



المصدر: (باشيو، 2014، ص 159).

نلاحظ من خلال الشكل ان التخطيط الاستراتيجي وفق الجودة يحقق أهمية كبيرة في تجسيد رؤية ورسالة واهداف الجامعة من خلال استراتيجيات التحسين المستمر وتبدأ صياغة الاستراتيجية بتعريف الطرق العملية التي تؤدي إلى تحليل المهام الاستراتيجية، حيث أن اختيار الاستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم ويساعد توافر الاستراتيجية على تحقيق الضمان والتأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق مع المصالح بعيدة المدى للجامعة، كما يشجع وجود استراتيجية واضحة لجميع العاملين على العمل سوياً لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. **التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم العالي:** يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسات سواء كانت خدمية أو منظمات إنتاجية أو منظمات أخرى تسعى إلى الربح والتميز فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يستطيع أن يوصل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الموجودة مع بقية العناصر الإدارية.

والتنظيم الإداري هو عبارة عن سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد، وتحديد السبل الكفيلة بتحقيقها، وقياس مدى إنجازها، وتقديمها، وتطويرها على ومدى سيرها نحو التطور، وهي عبارة عن وسائل لقياس الأداء البشري، وذلك عن طريق تحديد طريقة عملية تقييم ما يتم اعتباره مناسباً أو غير مناسب.

كما عرفه عطوي (2010)، أن التنظيم يمثل الوظيفة الإدارية الثانية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختبار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطاراً تحدد فيه الأهداف وتوزع من خلاله المسؤوليات والاختصاصات وأضاف دور العلاقات الإنسانية في تحديد مفهوم التنظيم عمالية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك.

ويمكن تعريفه بأنه تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن جوهر عملية التنظيم هو تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ويتطلب ذلك تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أ. مبادئ التنظيم الإداري:

أولاً: مبدأ التسلسل الهرمي: ويقصد به حكم الأعلى على الأدنى ولكن في الحقيق ان التسلسل الهرمي يعني تنظيم طبيعي مكون من مستويات متتالية حيث يكون المستوى الأدنى مرسوم مباشر للمستوى الذي اعلى منه وهكذا وصولاً إلى القمة وفي ظل هذا التنظيم تنساب السلطة والأوامر من الأعلى إلى الأدنى تدريجياً

ومن ضرورات هذا التنظيم عدم تجاوز أو تخطي أي من المستويات الإدارية المتوسطة اثناء تعامل الافراد في المستويات العليا مع الافراد في المستويات الدنيا والعكس. **ثانياً: مبدأ نطاق الاشراف:** يعد هذا المبدأ من القضايا المثيرة للجدل في الإدارة فنطاق الاشراف هو عدد المرؤوسين الذين يستطيع المشرف الواحد ان يشرف عليهم بفاعلية. وهناك حقائق تنظيمية تتأثر الى حد كبير سلباً أو إيجاباً بالسلوك الإنساني منها:

➤ **المسؤولية:** ويقصد بها الالتزام والاستعداد والقدرة على انجاز النشاطات الوظيفية أي الافراد مسؤولين عن تخطيط وتنظيم ومراقبة عملهم.

➤ **السلطة:** وهي الحق الشرعي المحدود لاستخدام المصادر التنظيمية المادية والبشرية وتوجيه جهود المرؤوسين لإنجاز اهداف التنظيم ويمكن تقسيم السلطة الى سلطة تنفيذية، استشارية، وظيفية.

➤ **التفويض:** هو العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزء من عمله الى الآخرين أو هو ادراك المدير أن باستطاعته ان يستدعي المرؤوسين لمساعدته على انجاز عمل بطريقة افضل عما يمكن أن ينجزه بمفرده.

➤ **المساءلة:** هي الطريقة التي يتأكد بها المدير ان الموظف المسؤول عن تنفيذ بعض الاعمال انه ينفذها بالطريقة الصحيحة.

إن الهيكل التنظيمي لأية منظمة أو جهاز تنفيذي، يمثل الانطلاق لأية عملية تنظيمية أخرى، فهو يعتبر الإطار الذي يضم المجموعات المختلفة من الوظائف طبقاً للشكل أو النموذج الذي حددته الإدارة، والذي ينتج عنه النظام أو الترتيب المنطقي والعلاقات التعاونية. وفي حالة إعداد تنظيم جديد أو إعادة تنظيم لأي منظمة لابد من مراعاة عدة عوامل كتحديد أوجه النشاط المطلوب ممارسته لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة التي عن طريقها يتحقق الهدف المطلوب في شكل شعب أو وحدات عمل لتحقيق التخصص وتسهيل الاشراف بالإضافة إلى تحديد وتعريف الصلاحيات التي تمنح لكل مدير، لضمان حسن أداء العمل ومدى الاستفادة من اللجان وكيفية تنسيق جهودها مع وحدات العمل وتجميعها في شكل مترابط من خلال جهاز تنظيمي واحد.

➤ **تصميم التنظيم:** بالشكل الذي يحقق الأهداف المرسومة إيجابياً مع عدم إهمال الجانب الشخصي في التنظيم ومشاكل الأفراد والعلاقات الإنسانية.¹

يمكن القول ان التنظيم الاداري في مؤسسات التعليم العالي اثناء العملية الإدارية يقسم العمل بين الأفراد كنتيجة لتحديد الاختصاصات خاصة وان الجامعة تتميز بكثرة مستوياتها الإدارية وتعقيدها. ويحدد أسلوباً نمطياً للعمل يوفر نظاماً للاتصالات والمعلومات، سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية. كما ينقل القرارات إلى أقسام المؤسسة الجامعية سواء كان بشكل أفقي أو رأسي وينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

ب. **اهمية التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم العالي:**

- توفير برامج تدريبية معتمدة قادرة على تلبية احتياجات العاملين بالجامعة.
- الاعتماد في استقطاب العاملين على مبادئ موضوعية (العدالة والشفافية والجدارة).
- ترشيد الإنفاق والحد من هدر الموارد البشرية والمادية.
- اعتماد في تقويم أداء العاملين على التميز في الأداء والقدرة على الابتكار.
- تشكيل فريق عمل من مختلف المستويات الإدارية بالجامعة لوضع الحلول والتوصيات للمشكلات الطارئة.
- وضع سياسات التحفيز المادي تراعي في ذلك العدالة وقدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العاملين.
- يقوم نظام تقييم عمداء الكليات ورؤساء الأقسام على أساس جودة العمل.

¹ الشامي نينو محمد: مرجع سبق ذكره، ص 130.

- توفير فرص مناسبة للاحتفاظ بمواردها البشرية.
 - استخدام آلية واضحة تعنى بأراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة.
 - يجب أن تراعى إدارة الجامعة كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ مهام أكاديمية أو إدارية جديدة.
 - فاعلية سياسات التحفيز المادي في التنظيم من حيث عدالتها ومدى قدرتها على تلبية احتياجات وتوقعات العاملين.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بناء على دراسات دقيقة مسبقة.
 - تصميم وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم للكوادر الأكاديمية والإدارية، تركز على الجودة في والفعالية.
 - قدرة الجهاز المالي والمحاسبي على ضبط العمليات المالية والرقابة وإعداد الميزانيات التقديرية
 - قدرة الإدارة على تحديد مصادر التمويل وتوفير الأموال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه.
 - اعتماد الإدارة على نظام الجدارة والتميز للحكم على أداء العاملين بدلا من اعتماد نظام الأقدمية والخبرة والعمر.
 - فاعلية وجود نظام قياس مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
 - تحديد دقيق للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الفرد الذي يستند إليه القيام بالوظيفة.
 - عقد ندوات ومحاضرات دورية لنشر ثقافة الجودة والتأكيد عليها.
 - إنشاء قسم خاص إن أمكن للتدريب وتأهيل العاملين في الجامعة ضمن مجال إدارة الجودة
 - التأكد من قيام العاملين بتطبيق مهارات تحسين الجودة عند ممارسة مهامهم الوظيفية.
 - أن يخضع تعيين الموظفين لمعايير محددة متوافقة مع الهيكلية الإدارية للجامعة ومحقة لأهدافها.
 - تحسين مناخ العمل بتطبيق دقيق لسياسة الثواب والعقاب، وإيجاد جو هادئ للعمل، وتوفير الأمان الوظيفي.
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين من خلال الأدلة الإدارية المختلفة التي تحدد العمل الإداري.
 - اختصار العديد من الخطوات الإجرائية لعدد كبير من العمليات المرتبطة بالنواحي الأكاديمية والإدارية والفنية.
 - تبني نظام واضح للحوافز يقوم على أسس علمية وموضوعية سليمة تلبى طموحات الموظفين. العمل الإداري.
 - تمكين الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تساعد في سير العمل الإداري.
 - زيادة التنافس بين العاملين في الجامعة من خلال الإعلان عن المكافآت الممنوحة.
- من خلال الأهمية البارزة للتنظيم الإداري في مؤسسات التعليم العالي وسعيا لضمان جودة التعليم العالي، وتفعيل مشاركة جميع العاملين لتحقيق التحول نحو الجودة، لابد من إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات السائدة، وإحلال الأنظمة التي تقوم على الجودة والتميز والتفوق والإبداع والابتكار، وهذا بدوره يتطلب توعية العاملين بأهداف وأساليب ومفاهيم الجودة ليدفعهم الحماس إلى ترجمة هذه المفاهيم والأهداف إلى إجراءات عملية على أرض الواقع التعليمي، وأن تصبح الجودة ضمن هيكلها التنظيمي بحيث يكون أسلوبا مميزا للأداء.
3. القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: تعد القيادة الجامعية محور العملية الإدارية بحيث تؤدي دورا فاعلا لجميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف ويعتقد استين (Astin) أن العمل الأكاديمي يمكن إغناؤه إذا استطاعت الهيئة التعليمية صياغة سمات الشخصية للفرد (كالوحي

الذاتي، الموثوقية، التعاطف، الالتزام الإبداع الكفاءة...) وفي الوقت نفسه فإن ممارسة القيادة الجامعية من جانب الأساتذة يمكن تعزيزها بتطبيق الخصائص المرتبطة بالمجموعة مثل التعاون والهدف المشترك واحترام الرأي.¹

ويؤكد شابيرو (Shapiro) بان القيادة الجامعية في المجتمع الاكاديمي الممثلة برؤسائها هي محور الفعالية الإدارية والعلمية في الجامعة فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق اهداف الجامعة المطلوبة وبأكفا الوسائل المتاحة.

كما ان اية مؤسسة لا يمكنها أن ترتفع فوق مستوى قياداتها لأنه يشكل خطورة على جامعاتها مع الطرق التقليدية التي تختار على أساسها القيادات الجامعية وعلى الجامعات ان تعمل على توفير قيادات جامعية واعية ممثلة في رئيس الجامعة وعميد الكلية ورؤساء الأقسام بوصفهم قيادات إدارية فعالة ينبغي ان تسودها العلاقات الإنسانية في جميع مستويات العمل الاكاديمي والفني والإداري دون اهمال لأحد هذه المستويات المترابطة.

ويري الصيرفي (2006)، أن القيادة الإدارية تقوم على مجموعة من الأسس وهي:

- الثقة: وتكون متبادلة بين القائد والأتباع التعلم تعلم مهارات القيادة والتدريب المستمر.
- التواصل: أي القدرة على حل المشكلات والتعاون مع الآخرين وإشعارهم بأنهم جزء منه وهو جزء منهم.
- الاستماع الجيد: فمتى كان المقوم مصغ جيداً استطاع أن يتقبل الأفكار ويتقبل النقد.
- عدم القيام بكل شيء: إعطاء الفرص للمرؤوسين بإبداء اقتراحاتهم وتقديم البدائل والحلول.
- قوة التحمل: على القائد أن تكون له قوة الصبر والتحمل.
- رعاية العاملين: رعاية القائد لمرؤوسيه وإشعارهم باهتمامه لأن الاهتمام بهم يكسبه تقنهم وولائهم.
- تشجيع الطموح ذلك بتشجيع المبادرات والمواهب والحد من الأنانية.
- إثارة الدوافع: من أجل تشجيع العاملين على بذل جهود أكبر وإبراز المواهب بالتحفيز.
- حسن استخدام الفكاهة والمرح: فعلى القائد أن لا يكون صارماً إلى حد التطلب أو مرحاً إلى حد فقدان هبته كرئيس وكقائد.²

أ. المشكلات التي تواجه القيادة الجامعية: تواجه القيادة الإدارية مشكلات عديدة منها:

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في مجال التعليم تجعل القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة منفذة فقط لما يرد إليها من تعليمات وقرارات من السلطات المركزية في التعليم.
- تعاني القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة من قصور الموارد المالية المخصصة للتعليم مما يؤثر على دور التعليم في التنمية.
- يفتقر مديرو الإدارات التعليمية الى البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط التعليم بأهداف التنمية.
- تسعى الإدارات الى تنفيذ تعليمات وإجراءات ضمن سير العملية التعليمية بغض النظر عن دورها في التنمية.
- عدم وجود استراتيجيات تحدد دور التعليم في التنمية المحلية يجعل القيادات الجامعية موجهة باللوائح والإجراءات الروتينية.

وبالتالي القائد الإداري أن تتوفر لديه الرؤية الاستطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية، كما يجب أن يعزز دور الموارد البشرية، من خلال مراجعة نظام المعلومات وتبني إستراتيجية

¹ العبادي واخرون: مرجع سبق ذكره، ص 180.

² الصيرفي محمد: اساليب التعامل في مؤسسات الحرس الدولية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2006، ص 174.

مثلى، وتكيف نظام الترقية والتقدير وإعادة النظر في معايير تقييم الأداء والحافز، إضافة إلى تغيير القيم المشتركة من خلال التركيز على مضمون هذه الأساليب وعلى تغيير مواقف وسلوكيات جميع الأفراد لكي تتوافق مع مبادئ التغيير.

ب. **سمات القيادة الجامعية الناجحة:** للقيادة مجموعة من السمات تساعد في نجاحها ابرزها:

(1) **الإبداع:** الإبداع سمة أساسية يجب توافرها في القادة الجامعيين نظرا لما تحمله هذه الصفة من عناصر إيجابية تجعل الفرد يرتقي بنفسه وبالمنظمة التي يقودها الى اعلى درجات التقدم ويرى القريوتي ان المبدع في مجال القيادة هو في الغالب شخص يحب المخاطرة ويسعى للمعرفة ودخول مجالات استثمار علمية بطرق جديدة ومبتكرة ويبين (العديلي) ان اهم أدوار القادة الإداريين التطوير والابداع والابتكار في منشآت أعمالهم والأجهزة التي يعملون بها لأن طبيعة العمل الإداري هو التطوير والتغيير نحو الأفضل في الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة والإجراءات والأدوات والتقنيات العلمية وغيرها.

(2) **القدرة على اتخاذ القرار:** بعد اتخاذ القرار عملية مستمرة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف معين مع ضرورة توافر ثلاثة عناصر الأساسية أهمها:

عملية الاختيار: اتخاذ القرار هو عمل ارادي وليس قسري.

وجود بدائل: يشترط لأية عملية اختيار وجود بديلين على الأقل للوصول الى الهدف الأمثل.

الهدف: اتخاذ القرار سلوك هادف وليس عشوائيا، فمن الضروري تمتع القيادات الإدارية بالقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم الحركة العلمية في المجتمع.

(3) **الثقافة:** تعد الثقافة سمة من سمات مهارة الإنجاز كما تتشكل من مجموعة القيم والعادات والتقاليد والقناعات التي يؤمن بها القائد الإداري والسلوكيات التي يمارسها من خلال أداء عمله اليومي وهي حجر الزاوية في عمل القائد الإداري لأنه من خلال فهمه لها يستطيع أداء عمله بالشكل المطلوب.

ويري توماس (Thomas) أن شخصية القائد تتأثر بشكل كبير بالقيم والعادات والممارسات التي يحددها المجتمع الذي يعيش فيه ولهذا فان ثقافته تنبع من ثقافة مجتمعه تؤدي هذه الثقافة دورا أساسيا في أسلوبه وسلوكه في قيادته للأدوار والمهام المتمثلة في التخطيط والتطوير والتغيير والتحفيز والتنظيم وصنع القرار.

المبحث الثالث: قياس الأداء الإداري والعوامل المؤثرة فيه:

المطلب الأول: قياس الأداء الإداري:

يظل الأداء بشكل عام، والأداء الإداري بشكل خاص دون مضمون ما لم يتم قياسه، بمعنى التعرف إلى هذا الأداء باستمرار من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف ومقارنة ما تم القيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقاً، أو من خلال مدى قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها بالمؤسسة.¹

ويرى (محسن) أن قياس الأداء الإداري يؤدي للتعرف إلى مستويات العمل وكفاءة العاملين، ومواطن القوة والضعف في الأداء والتعرف إلى الفرق بين مستوى الأهداف المرسومة في المؤسسة ومستوى النتائج التي تحقق من وحدات المؤسسة المختلفة. كما يسهم تقييم الأداء في التعرف إلى مجالات التطوير المطلوبة للعاملين وبالتالي الارتقاء بمخرجات المؤسسة.

وعليه رصدت مجموعة من الأسباب التي تجعل من قياس الأداء الإداري أمراً ذي أهمية خاصة وهي:

- تسهم معرفة قياس الأداء في تحديد الاحتياجات والبرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
 - تعد عملية قياس الأداء الإداري من الأمور الأساسية لتوصيف العمل الإداري وتحديد المسؤوليات والمهام الموكلة لنونها وسيلة تنفع العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
 - نعم عملية قياس الأداء الإداري في معرفة معوقات العمل الإداري وهذا يوفر الفرص المناسبة للإدارة العليا بمعرفة مكان الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المطبقة.
- وتتأثر عملية قياس الأداء الإداري أو تقييمه بمجموعة من العوامل المؤثرة ب أو المؤثرات منها:²

- عدم وضوح المعايير التي يعتمد عليها في تقييم الأداء، أو عدم موضوعيتها.

- قلة الخبرة اللازمة لمن يقوم بعملية قياس وتقييم الأداء الإداري

- المصالح الشخصية التي يمكن أن تطغى على المهنية في العمل.

- غياب المتابعة والمحاسبة لنتائج عملية التقييم ب أو عدم الأخذ بنتائج التقييم والقياس هذه من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بسواء في الترقيات أو الحوافز، أو التعيينات في مناصب إدارية، أو عدم لفت نظر المقصرين لمواطن تقصيرهم بهدف تحسين أدائهم في المستقبل، والأسوأ في هذا كله أن لا تعتمد نتائج تقييم الأداء هذه ويكافأ المقصر، وينسى المبدع، ولا ينظر إلى أدائه المتميز من قبل إدارة المؤسسة.

عندها تنطفئ الكفاءات، ويغيب الإبداع، وتراجع المؤسسات عن مثيلاتها في تحقيق أهدافها العليا وتقتصر على أهداف قصيرة المدى، لا تنسجم ورسالة المؤسسة التي أنشئت من أجلها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

تبين أن الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة، بهدف

تحقيق المؤسسة، والارتقاء بها باستمرار من جيد إلى الأجود، دونما الإكتفاء بمستوى معين من الأداء، هذا

هو الأصل في العمل الإداري لجميع المؤسسات ولجميع العاملين فيها، ولكن هذا الجهد وهذا الأداء

ليس بالضرورة أن يكون وفق المستوى المطلوب، أو أنه يتراجع بدلا من أن يتقدم وقد يعزى هلا إلى مجموعة من العوامل منها:

¹ عادل حرشوش صالح: مؤيد سعيد سالمح، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991، ص 124.

² مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجلاوي، 1998، ص241.

- غياب الأهداف المحددة فالمنظمة التي لا تملك خططا تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لوجود معيار محدد مسبق لذلك وهذا يؤدي إلى تساو بين الموظفين من ذوي الأداء الجيد مع من هم أقل درجة.
- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات ب يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين، لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في صنع القرارات والأهداف المطلوب إنجازها، أو الحلول للمشكلات.
- اختلاف مستويات الأداء:
 - من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي اللذي يحصلون عليه، فكلما كانت مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلوات التي يحصل عليها كلما كان عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاما مميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التميز الفعلي بينهم.
 - الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فغياب الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف، ويتأثر الرضا الوظيفي عادة بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.
 - التسبب الإداري: التسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة وقد تتون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف داخل المنظمة.
 - غياب الأمن الوظيفي: إن الإحساس بالأمن لدى الموظف يعني حالة من الطمأنينة والاستقرار في العمل، ويعد أساسا للنجاح والابتكار، إذ يعد ضرورة من ضرورات الإنتاج الفكري والإداري في العمل.
 - غياب العدالة في الترقيات والحوافز: يرتب العاملون في المؤسسات لأسباب عدة منها الاقتصادية، والاجتماعية والمهنية والمعنوية وغيرها، وتكون جميعها من أجل إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.
 - فالكل يسعى للحصول على هذه الحاجات من خلال أدائه في المؤسسة، والعمل اللذي يقدمه لها، بالمقابل ينتهر الموظف أن يجد العدالة في المعاملة، والأجر المناسب، والحافز المحفز للعمل والإبداع وفي غياب العدالة هذه من قبل رؤسائه سيجد نفسه يفقد الدافعية للعمل وينعكس ذلك على أدائه الإداري.¹

¹ جمال مرسي وثابت ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 484.

خلاصة الفصل:

الأداء الإداري يشير إلى الكفاءة والفعالية التي تُدار بها الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة، ويركز على كيفية تنظيم الموارد وتنسيقها وتوجيهها نحو تحقيق النتائج المرجوة.

يشمل الأداء الإداري ثلاثة أنواع رئيسية هي الأداء الفردي، والأداء الجماعي، والأداء المؤسسي. أهداف الأداء الإداري تتضمن تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة، وتحقيق الفعالية بالوصول إلى الأهداف بأعلى درجة من الجودة، وتحسين رضا الموظفين، وتعزيز القدرة التنافسية. يعد الأداء الإداري عنصرًا حاسمًا في نجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الكفاءة والفعالية، ومن خلال فهم مكوناته وأبعاده وطرق قياسه، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في السوق. العوامل المؤثرة في الأداء الإداري، سواء كانت داخلية أو خارجية، تستوجب مراقبتها بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة لضمان التحسين المستمر.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي (الدراسة
الميدانية)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا، و من اجل التعمق اكثر والوصول الى نتائج عملية و دقيقة يلزم علينا الانتقال الى التطبيقي لأن النظرية دون تطبيق ليس لها اي فائدة تذكر، لذا في هذا الفصل سنحاول تطبيق الجوانب النظرية للدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان ثم القيام بتحليله و تفسير النتائج المتوصل اليها و ما يمكن لهذه الدراسة اثارته من قضايا جديدة و لقد خصصنا لهذه الدراسة الميدانية اربع مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة و إجراءاتها المنهجية.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات.

المبحث الرابع: عرض المعطيات الميدانية و تحليلها.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

في هذا المبحث سيتم التطرق الى تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - و مختلف مرافق و معاهد المركز و هيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: ماهية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- هو مؤسسة ذات طابع علمي ثقافي يتمتع بالاستقلال المالي و المعنوي، يهدف الى توفير تكوين علمي و نوعي للطلبة في ميادين مختلفة.

تم انشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح ابوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك اول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية و يتربع على مساحة اجمالية قدرها 87 هكتار.¹

في اطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - مهام التكوين العالي و البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الاساسية للمركز في:²

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين عن طريق البحث.

- المساهمة في انتاج و نشر مكثف للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الاساسية للمركز الجامعي في:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية و الوطنية.

- المشاركة في دعم القرارات العلمية و الوطنية.

- تثمين نتائج البحوث و نشر الاعلام العلمي و الثقافي.

- المشاركة ضمن الاسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - منظم كما يلي:³

1. مكتب الامين العام: يمثل هذا المكتب احدى الهياكل الاساسية التي تكون المركز الجامعي و يتكون من:

المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية:

تتكون من اربع مصالح هي:

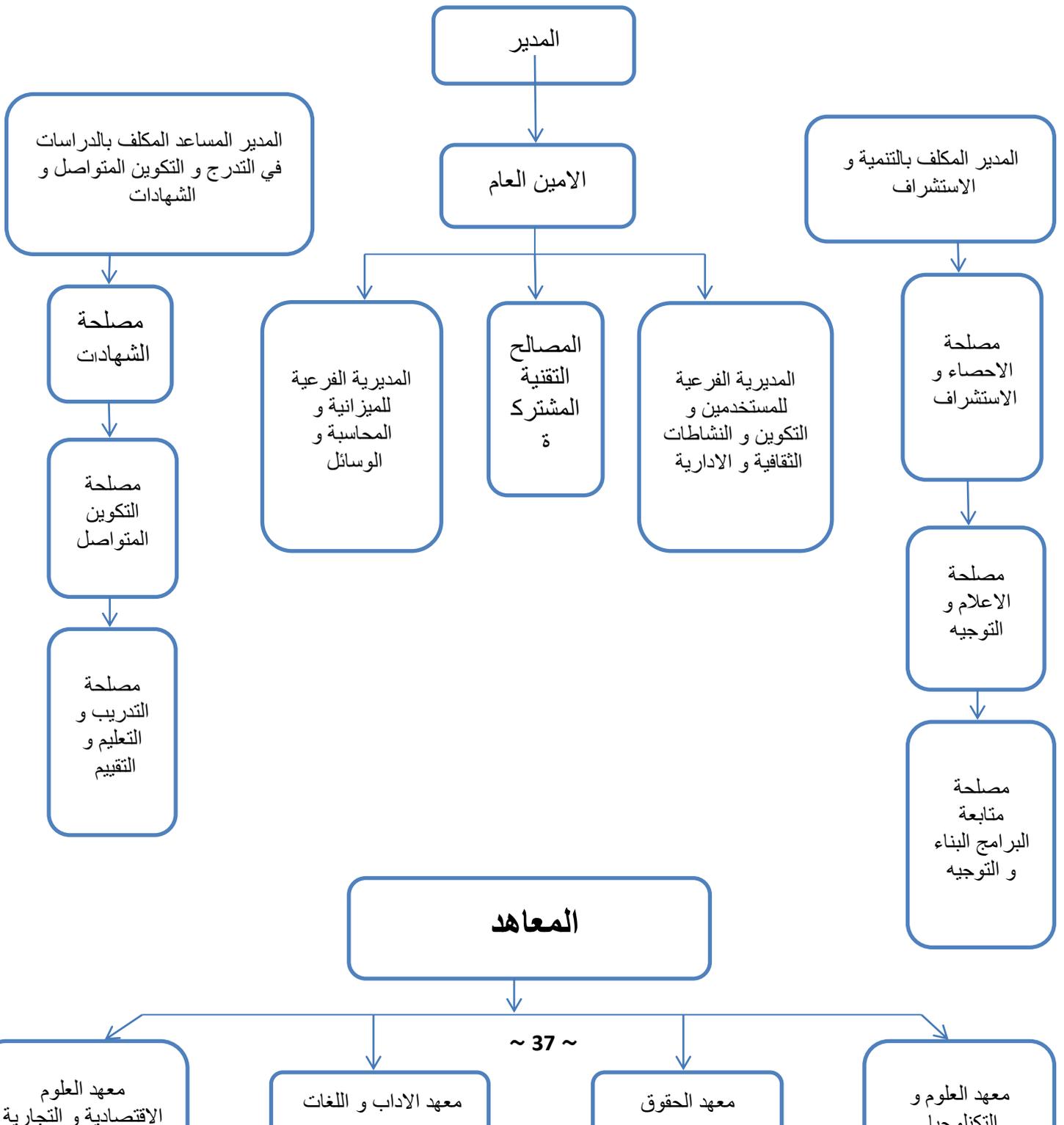
- مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية.

¹ الموقع الرسمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - على شبكة الانترنت <https://www.centre-univ-mila.dz> تاريخ الاطلاع 2024/04/22 على الساعة 12:10

² مرسوم تنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 16 اوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 اوت 2005، ص 05.

- مصلحة تكوين و تحسين المستوى.
- مصلحة المستخدمين و الاداريين و التقنيين و اعوان المصالح.
- مصلحة المستخدمين الاساتذة.
- المصالح التقنية المشتركة: تتكون من اربع مراكز هامة هي:
- مركز الانظمة و شبكة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز عن بعد.
- مركز الطبع السمعي البصري.
- مركز التعليم المكثف للغات.
- مكتب الامن الداخلي.
- المديرية الفرعية للميزانية و المحاسبة و الوسائل: تتكون من اربع مصالح هي:
- مصلحة النظافة و الصيانة.
- مصلحة المحاسبة و مراقبة التسيير و الصفقات.
- مصلحة الميزانية و تمويل نشاطات البحث.
- مصلحة الوسائل و الجرد و الارشيف.
- 2. المدير المساعد المكلف بالتنمية و الاستشراف: يتكون من المصالح التالية:
- مصلحة الاحصاء و الاستشراف.
- مصلحة الاعلام و التوجيه.
- مصلحة متابعة برامج البناء و التوجيه.
- 3. المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج و التكوين المتواصل و الشهادات: يتكون من ثلاث مصالح هي:
- مصلحة الشهادات.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة التدريب و التعليم و التقييم.
- 4. المعاهد: يتوفر المركز الجامعي على اربع معاهد هي:
- معهد العلوم و التكنولوجيا.
- معهد الأداب و اللغات.
- معهد الحقوق.
- معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- 5. المكتبة المركزية و مكتبات المعاهد الثلاثة.
- 6. العيادة: عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة من تأليف الطلبة



المبحث الثاني: مجالات الدراسة واجراءاتها المنهجية:

تتمحور الدراسة بشكل أساسي في هذا المبحث على دراسة وتحليل أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على القرارات المالية، حيث تم تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له والأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مجالات الدراسة في موضوع البحث و هي:

المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية في معاهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

المجال الزمني: من خلال المجال الزمني حاولنا تحديد مختلف الخطوات التي استدلينا عليها في انجاز هذه الدراسة هي:

تم اختيار موضوع البحث في 04 فيفري 2024.

تم انجاز الجانب النظري من 16 فيفري 2024 الى 25 أفريل 2024.

تم جمع المعلومات الميدانية من 8 ماي 2024 الى 16 ماي 2024.

تم تحليل المعطيات الميدانية و تفسيرها من 18 ماي الى 22 ماي 2024.

المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: من اجل تحقيق اهداف البحث و الاجابة على اشكالية الدراسة و اختبار مدى صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي هو مجموعة من الاجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة او الموضوع اعتمادا على جمع البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالتها و الوصول الى نتائج الموضوع قيد الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في اساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة لكل المعاهد حيث قمنا بتوزيع 40 استبانة و تم استرجاع 34 استبانة حيث تمت الدراسة على 34 استبانة نهائية و يرجع سبب هذا الى انشغال الاساتذة بالحراسة في الامتحانات و ضياع بعض الاستبيانات.

أما عن عينة الدراسة فكانت عينة قصدية في اختيار مفرداتها و عشوائية في الحصول على العدد الكلي اللازم للمعالجة الإحصائية.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

المطلب الأول: الاستبيان

تم الإعتداع على استبيان مصاغ في اطار معالجة الإشكالية المطروحة وخدمة لأهداف البحث حيث ضم 22 سؤالا جاءت موزعة على المحاور التالية:

المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية المتعلقة بأفراد العينة. وضم اربع متغيرات.

المحور الثاني: وهو خاص بأبعاد و دور الرقمنة في المركز الجامعي ميلة وهو يتكون من ثلاث أبعاد:

- **البعد الأول:** بعد الأجهزة و المعدات و يتكون من أربع عبارات.

- **البعد الثاني:** بعد الموارد المالية يتكون من أربع عبارات.

- **البعد الثالث:** بعد عمليات الاتصال يتكون من اربع عبارات.

المحور الثالث: وهو خاص بتحسين الأداء الاداري و يتكون من 10 عبارات.

المطلب الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الطالبان بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي إصدار SPSS2024 وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الطلبة في وصف عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- اختبار (Kolmogrov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- اختبار F T لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة، تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضا قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويعني معامل الصدق فيقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وإما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقض مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم 01: نتائج اختبار الصدق والثبات الإستبيان

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
01	بعد الأجهزة و المعدات	04	0.877	0.733
02	بعد الموارد المالية	04	0.810	0.801
03	بعد عمليات الاتصال	04	0.831	0.764
	كل فقرات الاستبيان	12	0.845	0.752

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

أيضا للتأكد صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل المجال والمحور الكلي لكل محور فإذا كان معامل الارتباط، معنوياً وكبيراً، يمكننا القول بأن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات، وهذا ما سنلاحظه في الجدول التالي:

جدول رقم 02: معاملات إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي

المتغير	الأجهزة والمعدات	الموارد المالية	عمليات الاتصال
---------	------------------	-----------------	----------------

0.756	0.786	0.665	معامل ارتباط بيرسون	دور الرقمنة
0.000	0.000	0.000	مستوى المعنوية	
34	34	34	عدد العينة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع القيم معاملات ارتباط هي أكبر من 0.5 مما يشير الى أن درجة قوة العلاقة مقبولة جدا هذا عند مستوى الدلالة 0.05

المبحث الرابع: عرض المعطيات الميدانية وتحليلها

من خلال هذا المبحث نقوم بالتطرق للنتائج المتحصل عليها و تحليلها سواء لخصائص العينة أو المتوسطات الحسابية و من خلالها نحاول الوصول الى الهدف المنشود من هذه الدراسة و ذلك بمعالجة البيانات التي تضمنها الاستبيان، بإعداد جدول توزيعي تكراري لمتغيرات الدراسة بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

المطلب الأول: عرض خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول التالي يوضح خصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

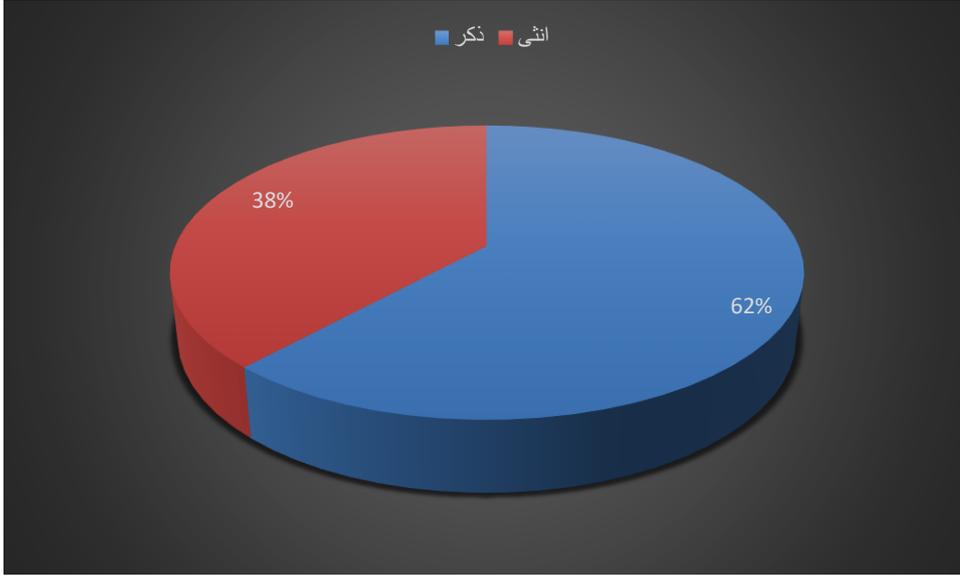
جدول رقم 03: توزيع خصائص أفراد

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	21	61.8%
	أنثى	13	38.2%
العمر	من 20 الى 30 سنة	06	17.6%
	من 31 سنة الى 40 سنة	15	44.1%
	من 41 سنة الى 50 سنة	12	35.3%
	50 سنة فما فوق	01	2.9%
أستاذ بمعهد	معهد العلوم و التكنولوجيا	07	20.6%
	معهد الأدب و اللغات	02	5.9%
	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	21	61.8%
نوات الخبرة	معهد الحقوق	4	11.8%
	أقل من 5 سنوات	10	29.4%
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	14	41.2%
	من 11 الى 20 سنة	08	23.5%
	من 20 سنة فما فوق	02	5.9%

المصدر: من اعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

أولاً: حسب متغير الجنس.

شكل رقم 04: توزيع متغير الجنس

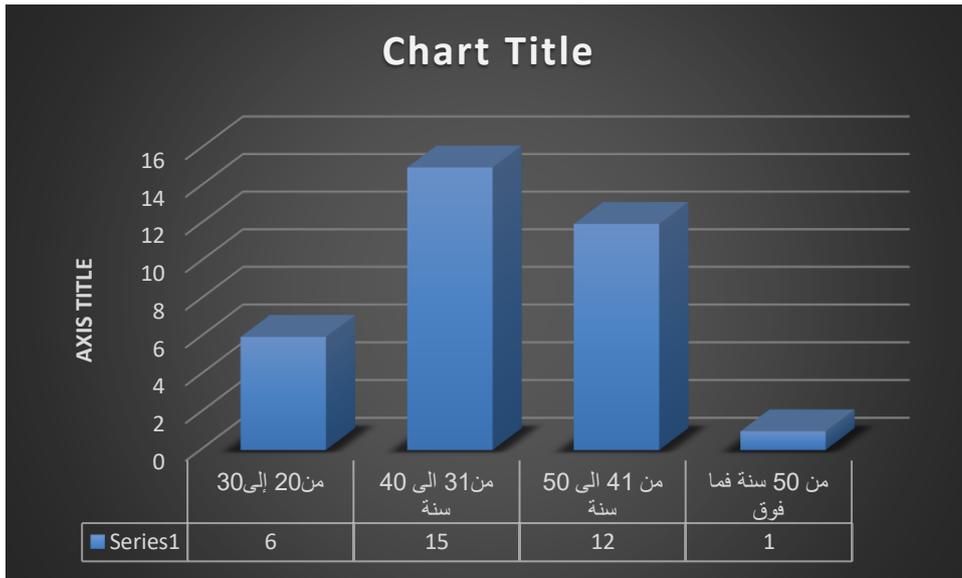


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من رسم بياني أن معظم الأفراد المبحوثين اناث بنسبة 54% في مقابل 46% من أفراد العينة ذكور، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في شركة سونلغاز عموماً الطابع الأنثوي، نظراً لطبيعة العمل الإداري التي تفضل عنصر الاناث لقيادة مثل هذا نشاط.

ثانياً: حسب متغير العمر.

شكل رقم 05: توزيع متغير العمر



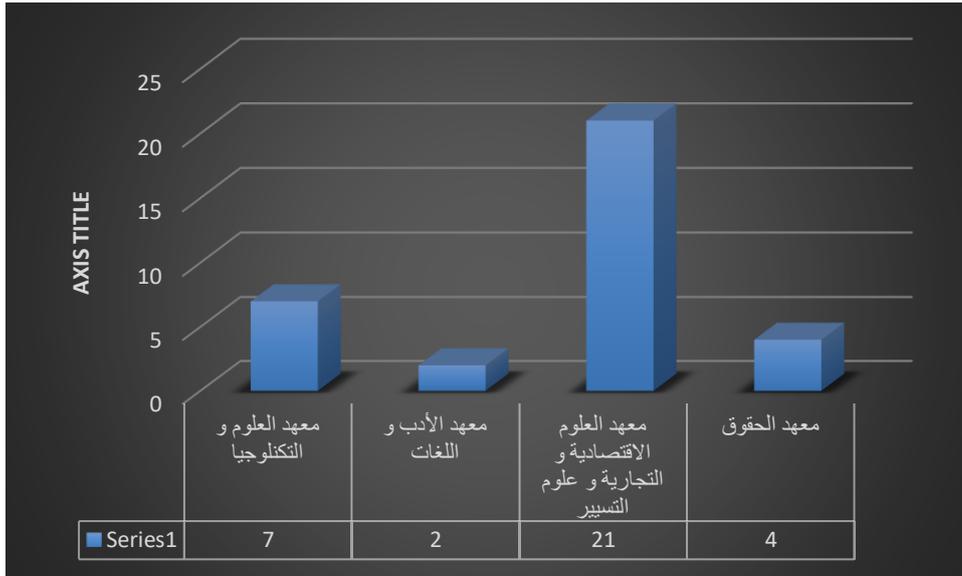
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS 24

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الثانية

[31 إلى 40] 44.1% ، ثم الفئة الثانية [41 إلى 50 سنة] بنسبة 35.3%، ثم الفئة الأولى بنسبة 17.6%، ثم الفئة الرابعة بنسبة 2.9% كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم العاملين في المركز الجامعي محل الدراسة هم من الفئات الشبابية القادرة على العمل مما تعكس على إمكانية التطور المهني والتكويني والإداري لهذه العينة مستقبلاً.

ثالثاً: حسب متغير الانتماء الى المعهد:

شكل رقم 06: متغير الانتماء الى المعهد:



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أساتذة العينة ينتمون الى معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 61.8%، ويعود ذلك الى كثرت تعاملنا معهم. ثم يليه معهد العلوم والتكنولوجيا بنسبة 20.6% ثم يليه معهد الحقوق بنسبة 11.8% وفي الأخير معهد الأدب واللغات بنسبة 5.9%

رابعا: حسب متغير الخبرة الوظيفية:

شكل رقم 07: توزيع الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل فإن الفئة الثانية [5-10] جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 41.2% ثم الفئة الأولى بنسبة 29.4% وهي متقاربة مع الفئة الرابعة بنسبة 23.5%، ثم تلتها الفئة الأخيرة بنسبة 5.9%، كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المؤسسة لأفراد العينة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أبعاد الرقمنة

أولا: مقياس ليكارت الخماسي.

قبل التطرق الى تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور أبعاد ودور الرقمنة في المركز الجامعي سيتم التطرق الى مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي

جدول رقم 05: درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 الى أقل من 2.60
موافق الى حد ما	3	من 2.6 الى أقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى أقل من 4.20
موافق تماما	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، اصدار 24، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

ثانيا: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بعد الأجهزة والمعدات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأجهزة و المعدات

جدول رقم 06: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الأجهزة والمعدات

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			05	04	03	02	01				
01	يوفز المركز الجامعي حواسيب في كل الهياكل والمعاهد.	العدد	06	11	05	11	01	3.71	1.194	2	موافق
		النسبة	17.6%	32.4%	14.7%	32.4%	2.9%				
02	يوفز المركز الجامعي حواسيب	العدد	00	04	15	11	04	3.44	0.860	3	موافق
		النسبة	0%	11.8%	44.1%	32.4%	11.8%				

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
03	يوفر المركز الجامعي برمجيات و تطبيقات ذات اداء عالي.	النسبة	06	07	13	06	02	3.74	1.136	1	موافق
			17.6%	20.6%	38.2%	17.6%	5.9%				
04	يتوفر المركز الجامعي على شبكة انترنت ذات تدفق جيد.	النسبة	06	11	05	11	01	2.71	1.194	4	محايد
			17.6%	32.4%	14.7%	32.4%	2.9%				
إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى بعد الأجهزة والمعدات											
			0.8441	3.6471	موافق						

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 7 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6471 يعني موافقة أفراد العينة على بعد الأجهزة و المعدات، ويبين كذلك الانحراف المعياري المقدر بـ 0.8441 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الأجهزة و المعدات، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.74 وانحراف معياري يقدر بـ 1.136 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المركز الجامعي يوفر برمجيات و تطبيقات ذات أداء عالي، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.194 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المركز الجامعي يوفر أيضا حوسيب في كل الهياكل و المعاهد، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.44 وانحراف معياري يقدر بـ 0.860 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المركز الجامعي يوفر حواسيب حديثة و عالية الأداء تستخدم في عمليات الرقمنة، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (4) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 2.71 وانحراف معياري يقدر بـ 1.194 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة الى حد ما التي أكدت أن المركز الجامعي يتوفر على شبكة أنترنت ذات تدفق جيد.

ثالثا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد الموارد المالية

وجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد المالية.

جدول رقم 07: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد المالية

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تضع الجامعة ميزانية مالية لاقتناء المعدات	النسبة	00	01	04	11	18	3.35	0.812	2	موافق
			0%	2.9%	11.8%	32.4%	52.9%				

										اللازمة لعملية الرقمنة.	
محاييد	3	0.845	3.21	15	12	06	01	00	العدد	توفر الجامعة جزء من الموارد المالية لصيانة المعدات في حالة التلف.	02
				44.1%	35.3%	17.6%	2.9%	0%	النسبة		
موافق	1	1.099	3.94	02	10	09	10	03	العدد	توفر الجامعة نسبة الميزانية المالية لتنظيم دورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الرقمنة.	03
				5.9%	29.4%	26.5%	29.4%	8.8%	النسبة		
موافق	4	1.115	3.33	02	05	14	07	06	العدد	يحصل الأساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة.	04
				5.9%	14.7%	41.2%	20.6%	17.6%	النسبة		
موافق		0.7354	3.5515	إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى الموارد المالية							

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.5515، يعني موافقة أفراد العينة على بعد الموارد المالية، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.7354 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الموارد المالية، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.94 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.099 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن الجامعة توفر نسبة من الميزانية المالية لتنظيم دورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الرقمنة، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.35 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.812 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن الجامعة تضع ميزانية مالية لاقتناء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (2) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.21 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.845 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على الجامعة توفر جزء من الموارد المالية لصيانة المعدات في حالة التلف وهذا ما أكدته الفقرة رقم (4) التي جاءت في المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.33 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.115 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أن الأساتذة يحصلون على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة.

رابعاً: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بعد عمليات الاتصال

وجداول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد عمليات الاتصال.

جدول رقم 08: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد عمليات الاتصال

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	للمركز الجامعي أرضية رقمية خاصة.	العدد	00	00	03	21	10	4.21	0.592	2	موافق بشدة
		النسبة	0%	0%	8.8%	61.8%	29.4%				
02	للأساتذة منصات و ايميلات خاصة	العدد	0	0	01	14	19	4.50	0.663	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	0%	2.9%	41.2%	55.9%				
03	لكل معهد في المركز الجامعي شبكة اتصالات داخلية	العدد	0	06	06	11	11	3.79	1.095	3	موافق
		النسبة	0%	17.6%	17.6%	32.4%	32.4%				
04	لكل معهد بالمركز الجامعي شبكة اتصالات خارجية.	العدد	0	09	07	11	07	3.47	1.107	4	موافق
		النسبة	0%	26.5%	20.6%	32.4%	20.6%				
			إجمالي المجال الثالث المتعلق بمستوى عمليات الاتصال					3.6714	0.6907	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6714، يعني موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة لها استقلالية، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.6907 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال الاستقلالية، وتمت معالجة هذا عن طريق أربع عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.00 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.728 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية التامة في تعيين المناصب الخاصة بالتحكم في نظام المعلومات، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.77 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.973 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة لها نظام معلومات خاص بالاستقلالية عن النظم الرئيسية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (1) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.74 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.120 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية التامة في استثمار مواردها المالية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04) بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 3.17 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.071 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن المؤسسة تحرص على منح استقلالية في اتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات كالآتي:

جدول رقم 09: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بأبعاد و دور الرقمنة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
-------	-----------------	-------------------	---------------	---------------

الأجهزة والمعدات	3.6471	0.8441	2	موافق
الموار المالية	3.5515	0.7354	3	موافق
عمليات الاتصال	3.6714	0.6907	1	موافق
إجمالي المحور	3.6233	0.7567	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

نلاحظ من الجدول إن إجمالي المحور الخاص بحوكمة تكنولوجيا المعلومات حقق المتوسط الحسابي قدره 3.448 وإنحراف المعياري قدر 0.653 يعني موافقة أفراد العينة حيث جاء مستوى الاستقلالية في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية مستوى المسائلة وفي المرتبة الأخيرة جاءت مستوى الشفافية.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور تحسين الأداء الإداري

أولاً: تحليل فقرات تحسين الأداء الإداري في المركز الجامعي:

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات:

جدول رقم 10: التكرارات والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات تحسين الأداء الإداري:

الرقم	الفقرات	المقياس	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	ترتيب العبارة	إتجاه العبارة
			01	02	03	04	05				
01	تعمل الرقمنة على توفير الجهد و وقت الأساتذة بالمركز الجامعي	العدد	00	02	01	15	16	4.32	0.806	1	موافق بشدة
		النسبة	0%	5.9%	2.9%	44.1%	47.1%				
02	تتيح الرقمنة فرص لوظائف جديدة مثل التشغيل والصيانة بالمركز الجامعي.	العدد	01	04	07	14	08	3.71	1.060	10	موافق
		النسبة	2.9%	11.8%	20.6%	41.2%	23.5%				
03	تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالمركز الجامعي.	العدد	00	03	04	18	09	3.97	0.870	8	موافق
		النسبة	0%	8.8%	11.8%	52.9%	26.5%				
04	تختصر الرقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالمركز الجامعي.	العدد	0	02	02	17	13	4.21	0.808	4	موافق بشدة
		النسبة	0%	5.9%	5.9%	50%	38.2%				

موافق	7	0.870	4.03	10	18	03	03	00	العدد	تعزز الرقمنة الشفافية و تلغي الوساطة و المحسوبية بالمركز الجامعي.	05
				29.4%	52.9%	8.8%	%8.8	0%	النسبة		
موافق بشدة	2	0.751	4.26	13	19	02	00	00	العدد	تسهل الرقمنة عمليات تواصل الأساتذة بين مختلف الإدارات بالمركز الجامعي.	06
				38.2%	55.9%	5.9%	0%	0%	النسبة		
موافق	9	0.898	3.74	06	16	10	01	01	العدد	تعمل الرقمنة على توفير الموارد المالية للمركز الجامعي.	07
				17.6%	47.1%	29.4%	2.9%	2.9%	النسبة		
موافق	5	0.880	4.12	12	17	02	03	00	العدد	تسهل الرقمنة عمليات التواصل بين الأساتذة والطلبة بالمركز الجامعي.	08
				35.3%	50%	5.9%	8.8%	0%	النسبة		
موافق	6	0.830	4.09	11	17	04	02	0	العدد	تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة التعليم و البحث العلمي بالمركز الجامعي.	09
				32.4%	50%	11.8%	5.9%	0%	النسبة		
موافق	3	0.699	4.24	13	16	05	00	00	العدد	تعمل الرقمنة على تنظيم مختلف أعمال الأساتذة سواء التعليمية أو الإدارية بالمركز الجامعي.	10
				38.2%	47.1%	14.7%	0%	0%	النسبة		
موافق		0.5596	4.0676	إجمالي المجال الأول المتعلق بمستوى تحسين الأداء الإداري.							

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يبين الجدول رقم 11 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 4.0676 يعني موافقة أفراد العينة على أن المركز الجامعي له أداء إداري حسن، ويبين كذلك إنحراف معياري المقدر بـ 0.5596 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التطبيق بمستوى تحسين الأداء الإداري، وتمت معالجة هذا عن طريق 10 عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي يقدر بـ 4.32 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.806 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يعكس مستوى عمل

الرقمنة على توفير الجهد و وقت الأساتذة بالمركز الجامعي، وهذا ما تعززه الفقرة (6) التي جاءت في المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.26 وإنحراف معياري يقدر ب 0.751 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما والتي تبين تسهيل الرقمنة لعمليات تواصل الأساتذة بين مختلف الادارات بالمركز الجامعي، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (10) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.24 وإنحراف معياري يقدر ب 0.699 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما مما يدل على الرقمنة تساهم وبشكل كبير في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (4) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.21 وإنحراف معياري يقدر ب 0.808 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة تماما حيث أن اجراءات الرقمنة بالمركز الجامعي تختصر في الرقمنة، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (8) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.12 وإنحراف معياري يقدر ب 0.880 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة حيث جاء أن الرقمنة تسهل عمليات التواصل بين الأساتذة والطلاب، وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم (9) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.09 وإنحراف معياري يقدر ب 0.830 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة الموافقة وهذا ما يدل على أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، في المرتبة السابعة الفقرة رقم (5) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 4.03 وإنحراف معياري يقدر ب 0.870 وهذا يعني ان الفقرة لها درجة موافقة مما يدل على أن الرقمنة تعزز الشفافية وتلغي الوساطة والمحسوبية وفي المرتبة الثامنة جاءت الفقرة رقم (3) بالمتوسط الحسابي يقدر ب 3.97 وإنحراف معياري يقدر ب 0.870 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن الرقمنة تقوم بالقضاء على البيروقراطية في العمل وهذا ما تأكد في الفقرة رقم (7) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.74 وإنحراف معياري قدر ب 0.898 مما يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يعكس على أن الرقمنة تعمل على توفير الموارد المالية وفي الأخير جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.71 وإنحراف معياري قدر ب 1.060 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل على أن الرقمنة تتيح فرص لوظائف جديدة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والفرضية الرئيسية، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

من أجل تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من اجل سلامة وملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، وسوف يتم توضيحها كالآتي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

من أجل التحقق من أن البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، وضعنا فرضيتين:

- H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

- H_1 : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS بإجراء الإختبار جودة المطابقة K-S، فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 11: إختبار K-S لتوزيع البيانات

عدد العينة	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	تحسين الأداء الإداري
عدد العينة	34	34	34	34
مطلق	0.145	0.149	0.181	0.081

0.048	0.142	0.094	0.092	ايجابي
0.081-	0.181-	0.149-	0.145-	سلبي
0.081	0.181	0.149	0.145	قيمة اختبار K-S
0.000	0.008	0.000	0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

من خلال الجدول رقم 12 يتبين أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من خلال ما يلي:

- البعد الأول الأجهزة و المعدات بلغت قيمة الاختبار 0.145 بمستوى دلالة بلغ 0.000 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الأول الأجهزة والمعدات للتوزيع الطبيعي
- البعد الثاني الموارد المالية بلغت قيمة الاختبار 0.149 بمستوى دلالة بلغ 0.077 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثاني الموارد المالية للتوزيع الطبيعي.
- البعد الثالث عمليات الاتصال بلغت قيمة الاختبار 10.18 بمستوى دلالة بلغ 0.059 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع بيانات البعد الثالث عمليات الاتصال للتوزيع الطبيعي
- المتغير المستقل تحسين الاداء الاداري بلغت قيمة الاختبار 0.081 بمستوى دلالة بلغ 151.0 وهو أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 : تتبع لبيانات المتغير المستقل تحسين الأداء الاداري للتوزيع الطبيعي.

نلاحظ من خلال الجدول أن المستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا الى رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي بإمكاننا استخدام الإختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الإنحدار البسيط على طريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين.

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية ككل التي تنص على أنه: توجد هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الأول الأجهزة و المعدات وتحسين الأداء الاداري في المركز الجامعي.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 12: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين البعد الأول الأجهزة والمعدات وتحسين الأداء الاداري

Sig	T	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	1.095	0.006	0.190	تحسين الاداء الاداري	الأجهزة والمعدات
* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين بعد الأجهزة و المعدات و تحسين الاداء الاداري بلغت 60.2% وهي قيمة عالية وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية،

وبلغ معامل التحديد 36.2% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 63.8% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=1.095$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين البعد الأول للأجهزة والمعدات و تحسين الأداء الإداري، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الأجهزة و المعدات و التابع تحسين الأداء الإداري.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم 13: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد الموارد المالية و تحسين الأداء الإداري.

Sig	T	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	0.631	0.12	0.111	تحسين الأداء الإداري	الموارد المالية
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين مستوى بعد الموارد المالية و تحسين الأداء الإداري بلغت 50.7% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 25.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 74.3% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=0.631$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في العلاقة بين بعد الموارد المالية و تحسين الأداء الإداري، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل الموارد المالية التابع لتحسين الأداء الإداري.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من خلال برنامج SPSS نتحصل على النتائج التالية

جدول رقم 14: ملخص نتائج تحليل الإنحدار البسيط بين بعد عمليات الاتصال و تحسين الاداء الإداري

Sig	T	R ²	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.007	.2.861	0.204	0.451	تحسين الاداء الإداري	عمليات الاتصال
* الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$					

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين عمليات الاتصال و تحسين الاداء الإداري بلغت 45.5% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 20.7% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الإنحدار، وأن الباقي 79.2% لا

يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=2.861$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين العمليات الداخلية والأداء المالي، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل عمليات الاتصال ومتغير التابع تحسين الأداء الإداري

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم 15: ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

Sig	T	R ²	R	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	4.092	0.036	0.190	الأجهزة والمعدات	تحسين الأداء الإداري
		0.012	0.111	الموارد المالية	
		0.204	0.451	عمليات الاتصال	
* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$				الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 24

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الإرتباط بين دور الرقمنة و تحسين الأداء الإداري بلغت 52.1% وهي قيمة متوسطة وتدل على درجة إرتباط بين المتغيرين ونوعية العلاقة التي بينهما هي طردية، وبلغ معامل التحديد 27.5% والذي يبين لنا أن المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار، وأن الباقي 72.5% لا يدخل في النموذج وذلك بسبب مجموعة من عوامل أخرى، وأما قيمة $T=4.092$ إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \leq \alpha$ في العلاقة بين دور الرقمنة وتحسين الأداء الإداري، ونجد كذلك ان $Sig=000$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المتغير المستقل دور الرقمنة والمتغيرات التابع لتحسين الأداء الإداري.

إن كل ما سبق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

توجد هناك علاقة ارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين دور الرقمنة وتحسين الأداء الإداري في المركز الجامعي ميلة

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية التي اندرجت ضمن هذا الفصل و الذي تم التطرق فيها الى دراسة ميدانية لعينة من الاساتذة حول دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا و قد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و تم توزيعها على عينة الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل اليها ان الرقمنة تساهم في تحسين الأداء الاداري للأساتذة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف الى ان هذا الاحير يعاني من نقص في الأساسيات من معدات و اجهزة الخاصة بعملية الرقمنة داخل المركز الجامعي.

خاتمة

خاتمة:

تعد الرقمنة من أبرز مظاهر عصرنة المؤسسات على اختلاف أنواعها، و تأتي مسابرة للتحويلات الرقمية الذي يعيشه العالم في الوقت الحالي حيث عملت على زيادة كفاءة و فعالية الأعمال الادارية و تبسيط العمليات و توفير الوقت و الجهد و تعزيز الشفافية. اما في القطاع التعليمي الاداري، فان الرقمنة عملت على تحسين مختلف العمليات الادارية للأساتذة من خلال تبني مختلف الوسائل و التقنيات الرقمية و تحسين الكفاءة و الفعالية و القضاء على البيروقراطية و المحسوبية اضافة الى انها ساهمت في تسريع التواصل و اختصار اجراءات العمل.

لقد بينت الابحاث ان للرقمنة دور كبير و مهم في تحسين الأداء الاداري للأساتذة في المؤسسات التعليمية و نخص بالذكر الجامعات لما لها من تأثير كبير على تحسين و تسهيل مختلف العمليات الادارية و العملية.

و كان للمركز الجامعي ميلا تجربة في تبني و تطبيق الرقمنة، حيث تمكن من تحقيق مجموعة من النتائج مع تسجيل صعوبات و نقائص في بعض الجوانب ينبغي تداركها، لكن اهم شيء يمكن الوقوف عليه هو التحسين و التجديد المستمر لمختلف الوسائل و المعدات المادية و البشرية الخاصة بعمليات الرقمنة بالمركز الجامعي ميلا، ما يشجع على تدارك النقائص و الوصول الى النتائج المرجوة.

نتائج الدراسة:

من بين اهم النتائج التي تم التوصل اليها ما يلي:

النتائج النظرية:

أهمها ما يلي:

- تساهم الرقمنة في تعزيز التواصل و التفاعل، حيث تتيح التكنولوجية الرقمية فرصا جديدة للأساتذة للتواصل و التفاعل عبر المنصات الرقمية مما يسهل تمرير المعلومات و تنظيمها و حسن تسييرها.
- توفر الرقمنة الجهد و الوقت، و تساعد في الوصول الى الموارد و المعلومات في اي وقت و في اي مكان.
- ان استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي يساعد على تحسين الجودة و الكفاءة في عمليات التعلم و التدريس و رفع مستوى و فعالية التعليم و تعزيز قدرات الطلاب و الاساتذة.
- تساهم الرقمنة في عمل الادارة و تسهيل بعض العمليات البيداغوجية للأساتذة و الطلبة.

النتائج التطبيقية:

اهمها ما يلي:

- وجود معوقات مالية و تقنية و بشرية تعرقل تطبيق الرقمنة في المركز الجامعي ميلا و هذا راجع الى نقص المعدات و الاجهزة و البرمجيات الخاصة بعمليات الرقمنة.
- الامكانيات المادية من معدات و اجهزة و برمجيات و الامكانيات المالية المسخرة لتبني الرقمنة في المركز الجامعي ميلا كافية نوعا ما بالرغم من وجود بعض النقائص.
- تؤثر الرقمنة على الاداء الاداري للأساتذة بالمركز الجامعي ميلا فهي تقلل الوقت و الجهد و تسهل عمليات التواصل و تقلل من البيروقراطية في العمل.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال البحث و التحليل وبعد الاطلاع على مختلف الدراسات و المراجع المعتمدة و كذا الدراسات الميدانية توصلنا الى النتائج التالية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة و هي:

- للرقمنة دور كبير في تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
- يطبق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا اليات رقمية متعددة.
- يلتزم اساتذة المركز الجامعي ميلا بميكانيزمات عديدة لتحسين أدائها الاداري
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرقمنة و تحسين الاداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر المعدات و الاجهزة الخاصة بالرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموارد المالية للرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات الاتصال الخاصة بالرقمنة و تحسين الأداء الاداري لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلا.

التوصيات:

- بناء على النتائج المذكورة اعلاه يمكن اقتراح التوصيات التالية كحل للأشكالية المدروسة:
- يجب تطوير التعليم الالكتروني في الجامعات و الكليات لما لها من توفير الوقت و الجهد.
- يجب توفير البنية التحتية التقنية اللازمة لتطوير الرقمنة في التعليم العالي، بما في ذلك تحسين جودة الانترنت و توفير الاجهزة و المعدات و البرمجيات اللازمة للأساتذة لتبني الرقمنة.
- يجب تكوين الاساتذة على استخدام تقنيات و برمجيات و معدات الرقمنة المستخدمة في التعليم.
- ضرورة استخدام الرقمنة في المهام الادارية و البيداغوجية و التعليمية لجسيد هدف 0 ورقة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع

- ابو بكر سلطان احمد: الرقمنة الغاء الحواجز بين البشر وتقنية المعلومات، مجلة القافلة (بدون ذكر العدد)، السعودية، 18 نوفمبر 2019 .
- احمد الكبيسي: تطور النظم في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008.
- حي حمودي: معجم المجلد في اللغة العربية المعاصرة، دار دمشق، الطبعة 03، بيروت، 2001. شلغوم سمير: الرقمنة كآلية لضمان جودة العملية التعليمية، أعمال ملتقى وطني بعنوان دور الرقمنة في الجودة والتعليم العالي، الجزائر، 2020.
- نجلاء احمد يس: الرقمنة و تقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر و التوزيع، الطبعة 01، مصر، القاهرة، 2013.
- يحي زكرياء و ابراهيم الرمادي: الرقمنة في المكتبات الجامعية، دار المعرفة الجامعية طبع و نشر و توزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
- دكتور احمد فرج محمد: الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات وخارجها، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة المتحدة، العدد 4، 2009.
- دكتور احمد فرج احمد دراسات في تحليل و تصميم مصادر المعلومات الرقمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.
- مريم زلماط: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- عبد الباقي عبد المنعم ابو يزيد: معوقات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مناهج المواد التجارية بالتعليم الثانوي، المؤتمر الدولي الأول حول استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التطوير التعليم قبل الجامعي، مصر، القاهرة، 2007.
- وفاء طهيري: واقع امتلاك الاساذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقبلها لفكرة دمج التعليم الالكتروني، السنة 2010-2011.
- احمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية و الشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 2003.
- حسين مريم خالص: الحكومة الالكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، وزارة المالية، العراق، 2013.
- المادة الخامسة من مرسوم التنفيذ رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت 2003 المحدد لمهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.
- القرار رقم 201 المؤرخ في 09 أبريل 2011 المنضمن انشاء اللجنة الوطنية للتعليم الالكتروني . أحمد مشهور: تكنولوجيا المعلومات و أثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم، 2003.
- عماد عيسى و صالح محمد: المكتبات الرقمية: الاندلس النظرية و التطبيقات العلمية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2006
- فوزية خيثر: رقمنة الارشيف في الجزائر: اشكالية و التنفيذ، ارشيف ولاية الجزائر نموذجاً، رسالة ماجستير في علم المكتبات، قسنطينة 2008.

- عبد السلام اللاوي: أهمية الرقمنة في عصرنة و تفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 7، 2017.
- مهري سهيلة: المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة الواقع وتطلعات المستقبل، مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات تخصص اعلام مهني و تقني، جامعة قسنطينة منتوري، الجزائر 2005-2006.
- منير تيقرسين: دور المكتبات الجامعية في تقليص الفجوة الرقمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
- مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، الرقمنة و حماية التراث الرقمي، القاهرة 2016 (تاريخ الاطلاع 16/03/2022 وثيقة منشورة على الرابط التالي: <https://hrdoegypt.org/wp-content/uploads>
- مصطفى يوسف: إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2016
- جاسم محمد السلامي: تقويم الأداء لمعلمي أدب الأطفال والقواعد النحوية في ضوء الكفايات التعليمية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس المفهوم. التدريب. الأداء، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- عبد الملوك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، نوفمبر 2001.
- الحسيني فلاح حسن عداي: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- احمد زكي بدو: معجم المصطلحات الاجتماعية مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1992.
- اجينس هيرمن ترجمة سامح عبد المطلب عامر إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011. عرابة الحاج بن حامد عبد الغني: دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات ملتقى دولي بعنوان إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير، جامعة البليدة الجزائر يومي 13 و 14 ماي 2008.
- عمر محمد التومي الشباني: علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، ليبيا، 1989.
- عايد سيد خطيب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985.
- عادل بومجان: دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر الجلفة بالجزائر، 2013.
- اجينس هيرمن ترجمة سامح عبد المطلب عامر إدارة الأداء، دار الفكر، الأردن، 2011.
- على سلمى تطوير أداء وتجديد المنظمات بدار قباء للطباعة، مصر القاهرة، 1998.
- عماد امين الحديدي: درجة ممارسة القيادة التربوية، وزارة التعليم العالي الفلسطينية لدورها الاداري في دور الفكر الاداري الحديث، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية 2009، فلسطين.
- شحادة حاتم عبد الله: واقع الممارسات الادارية لمديرية التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية فلسطين، غزة، 2008.
- صالحة فايز احمد: دور مركز التطوير التربوي لوكالة الغوث الدولية لغزة في تطوير الاداء الداري لمديري المدارس و سبل تفعيله، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين 2010
- محمد موفق حديد: هيكله الاجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشرق للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة 2000.
- الشامي نينو محمد: الادارة المبادئ الاساسية، المركز القومي للنشر، 2001.

- الطائي ويوسف حجيم والعبادي محمد فوزي العبادي هاشم فوزي: ادارة الجودة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2009، الطبعة 1.
- العبادي واخرون: ادارة الجودة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2008.
- أبو الروس سامي: ادارة الموارد البشرية الدورة التدريبية الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2004.
- الآغا محمد: محاضرات في التخطيط التربوي، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة، 2005.
- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين: ادارة واستراتيجية العمليات، الاردن، عمان، 2001.
- الصيرفي محمد: اساليب التعامل في مؤسسات الحرس الدولية، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر، عمان، الاردن، 2006.
- عادل حرشوش صالح: مؤيد سعيد سالمح إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.
- مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار مجلاوي، 1998.
- جمال مرسي وثابت ادريس السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- مرسوم تنفيذي رقم 05-299 مؤرخ في 16 أوت 2005، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت 2005.
- بالفرنسية

Nancy heppell.leroulement du personnel et la performance organisationnelle.

effet modérateur des 1 pratiques de gestion des ressources humaines.memoire presente a la faculte des etudes superieures.faculte des arts et sciences.universite de montreal.canada.september 2011.p26.

المواقع الالكترونية:

www.centre-univ-mila.dz

الملاحق

الملاحق:

الاستبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة اعمال

استمارة بعنوان:

دور الرقمنة في تحسين الأداء الاداري دراسة حالة عينة من الأساتذة
بالمركز الجامعي ميعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال

اشراف الدكتوراة

اعداد الطالبين:

د. لبييض ليندة

• منير فقر اوي

• أبوبكر مولة

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة علما أن المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة أغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

2024-2023

المحور الأول: البيانات الشخصية و المهنية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة من 50 سنة فما فوق

3. أستاذ بمعهد:

معهد العلوم و التكنولوجيا معهد الأدب و اللغات
 معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير معهد الحقوق

4. سنوات الخبرة في التدريس:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 11 الى 20 سنة من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: أبعاد و دور الرقمنة:

أبعاد المحور	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 1: الاجهزة و المعدات	يوفر المركز الجامعي حواسيب في كل الهياكل و المعاهد.					
	يوفر المركز الجامعي حواسيب حديثة و عالية الاداء تستخدم في عمليات الرقمنة.					
	يوفر المركز الجامعي برمجيات و تطبيقات ذات اداء عالي.					
	يتوفر المركز الجامعي على شبكة انترنت ذات تدفق جيد.					
البعد 2: الموارد المالية	تضع الجامعة ميزانية مالية لاقتناء المعدات اللازمة لعمليّة الرقمنة.					
	توفر الجامعة جزء من الموارد المالية لصيانة المعدات في حالة التلف.					
	توفر الجامعة نسبة من الميزانية المالية لتنظيم دورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الرقمنة.					
	يحصل الأساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة.					

					للمركز الجامعي أرضية رقمية خاصة	البعد 3: عمليات الاتصال
					للأساتذة منصات و ايميلات خاصة	
					لكل معهد في المركز الجامعي شبكة اتصالات داخلية	
					لكل معهد بالمركز الجامعي شبكة اتصالات خارجية	

المحور الثالث: تحسين الاداء الاداري

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الرقمنة على توفير الجهد و وقت الأساتذة بالمركز الجامعي.					
2	تتيح الرقمنة فرص لوظائف جديدة مثل التشغيل و الصيانة بالمركز الجامعي.					
3	تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالمركز الجامعي.					
4	تختصر الرقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالمركز الجامعي.					
5	تعزز الرقمنة الشفافية و تلغي الوساطة و المحسوبية بالمركز الجامعي.					
6	تسهل الرقمنة عمليات تواصل الأساتذة بين مختلف الادارات بالمركز الجامعي.					
7	تعمل الرقمنة على توفير الموارد المالية للمركز الجامعي.					
8	تسهل الرقمنة عمليات التواصل بين الأساتذة و الطلبة بالمركز الجامعي.					
9	تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة التعليم و البحث العلمي بالمركز الجامعي.					
10	تعمل الرقمنة على تنظيم مختلف اعمال الأساتذة سواء التعليمية أو الادارية بالمركز الجامعي.					

الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم و لقب الأستاذ
1	د. هولي رشيد
2	د. زيد جابر
3	د. ابو بكر ياسين
4	د. تريش حسينة

تكرار ونسبة:

		الجنس		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	21	61,8	61,8	61,8
	انثى	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	من 20 إلى 30	6	17,6	17,6	17,6
	من 31 إلى 40 سنة	15	44,1	44,1	61,8
	من 41 إلى 50 سنة	12	35,3	35,3	97,1
	من 50 سنة فما فوق	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		معهد		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	معهد العلوم و التكنولوجيا	7	20,6	20,6	20,6
	معهد الأدب و اللغات	2	5,9	5,9	26,5
	معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	21	61,8	61,8	88,2
	معهد الحقوق	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

		الخبرة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	29,4	29,4	29,4
	من 5 إلى 10 سنوات	14	41,2	41,2	70,6
	من 11 سنوات إلى 20 سنة	8	23,5	23,5	94,1
	20 سنة فأكثر	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يوفر المركز الجامعي حواسيب في كل الهياكل و المعاهد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,6	17,6	17,6
	غير موافق	11	32,4	32,4	50,0
	محايد	5	14,7	14,7	64,7
	موافق	11	32,4	32,4	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يوفر المركز الجامعي حواسيب حديثة و عالية الاداء تستخدم في عمليات الرقمنة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	11,8	11,8	11,8
	غير موافق	15	44,1	44,1	55,9
	محايد	11	32,4	32,4	88,2
	موافق	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يوفر المركز الجامعي برمجيات و تطبيقات ذات اداء عالي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,6	17,6	17,6
	غير موافق	7	20,6	20,6	38,2
	محايد	13	38,2	38,2	76,5
	موافق	6	17,6	17,6	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يتوفر المركز الجامعي على شبكة انترنت ذات تدفق جيد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,6	17,6	17,6
	غير موافق	11	32,4	32,4	50,0
	محايد	5	14,7	14,7	64,7
	موافق	11	32,4	32,4	97,1
	موافق بشدة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Total	34	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

نضع الجامعة ميزانية مالية لاقتناء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,8	11,8	14,7
	محايد	11	32,4	32,4	47,1
	موافق	18	52,9	52,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توفر الجامعة جزء من الموارد المالية لصيانة المعدات في حالة التلف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	6	17,6	17,6	20,6
	محايد	12	35,3	35,3	55,9
	موافق	15	44,1	44,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

توفر الجامعة نسبة من الميزانية المالية لتنظيم دورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الرقمنة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	8,8	8,8	8,8
	غير موافق	10	29,4	29,4	38,2
	محايد	9	26,5	26,5	64,7
	موافق	10	29,4	29,4	94,1
	موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

يحصل الأساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	17,6	17,6	17,6
	غير موافق	7	20,6	20,6	38,2
	محايد	14	41,2	41,2	79,4
	موافق	5	14,7	14,7	94,1

موافق بشدة	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

للمركز الجامعي أرضية رقمية خاصة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	8,8	8,8	8,8
	موافق	21	61,8	61,8	70,6
	موافق بشدة	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

للأساتذة منصات و ايميلات خاصة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,9	2,9	2,9
	موافق	14	41,2	41,2	44,1
	موافق بشدة	19	55,9	55,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

لكل معهد في المركز الجامعي شبكة اتصالات داخلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	17,6	17,6	17,6
	محايد	6	17,6	17,6	35,3
	موافق	11	32,4	32,4	67,6
	موافق بشدة	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

لكل معهد بالمركز الجامعي شبكة اتصالات خارجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	26,5	26,5	26,5
	محايد	7	20,6	20,6	47,1
	موافق	11	32,4	32,4	79,4
	موافق بشدة	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعمل الرقمنة على توفير الجهد و وقت الأساتذة بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
	محايد	1	2,9	2,9	8,8
	موافق	15	44,1	44,1	52,9
	موافق بشدة	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تتيح الرقمنة فرص لوظائف جديدة مثل التشغيل و الصيانة بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	4	11,8	11,8	14,7
	محايد	7	20,6	20,6	35,3
	موافق	14	41,2	41,2	76,5
	موافق بشدة	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
	محايد	4	11,8	11,8	20,6
	موافق	18	52,9	52,9	73,5
	موافق بشدة	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تختصر الرقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
	محايد	2	5,9	5,9	11,8
	موافق	17	50,0	50,0	61,8
	موافق بشدة	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعزز الرقمنة الشفافية و تلغي الوساطة و المحسوبية بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
	محايد	3	8,8	8,8	17,6
	موافق	18	52,9	52,9	70,6
	موافق بشدة	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تسهل الرقمنة عمليات تواصل الأساتذة بين مختلف الإدارات بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
	موافق	19	55,9	55,9	61,8
	موافق بشدة	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعمل الرقمنة على توفير الموارد المالية للمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,9	2,9	2,9
	غير موافق	1	2,9	2,9	5,9
	محايد	10	29,4	29,4	35,3
	موافق	16	47,1	47,1	82,4
	موافق بشدة	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تسهل الرقمنة عمليات التواصل بين الأساتذة و الطلبة بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	8,8	8,8	8,8
	محايد	2	5,9	5,9	14,7
	موافق	17	50,0	50,0	64,7
	موافق بشدة	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة التعليم و البحث العلمي بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	5,9	5,9	5,9
	محايد	4	11,8	11,8	17,6
	موافق	17	50,0	50,0	67,6
	موافق بشدة	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

تعمل الرقمنة على تنظيم مختلف اعمال الأساتذة سواء التعليمية أو الادارية بالمركز الجامعي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	14,7	14,7	14,7
	موافق	16	47,1	47,1	61,8
	موافق بشدة	13	38,2	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي وانحراف المعياري للعبارات والمحاور:

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يوفر المركز الجامعي حواسيب في كل الهياكل و المعاهد.	34	1	5	2,71	1,194
يوفر المركز الجامعي حواسيب حديثة و عالية الاداء تستخدم في عمليات الرقمنة.	34	1	4	2,44	,860
يوفر المركز الجامعي برمجيات و تطبيقات ذات اداء عالي.	34	1	5	2,74	1,136
يتوفر المركز الجامعي على شبكة انترنت ذات تدفق جيد.	34	1	5	2,71	1,194
تضع الجامعة ميزانية مالية لاقتناء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة.	34	1	4	3,35	,812
توفر الجامعة جزء من الموارد المالية لصيانة المعدات في حالة التلف.	34	1	4	3,21	,845
توفر الجامعة نسبة من الميزانية المالية لتنظيم دورات تدريبية للأساتذة حول استخدام الرقمنة.	34	1	5	2,94	1,099
يحصل الأساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة.	34	1	5	2,71	1,115

للمركز الجامعي أرضية رقمية خاصة.	34	3	5	4,21	,592
للأساتذة منصات و ايميلات خاصة.	34	2	5	4,50	,663
لكل معهد في المركز الجامعي شبكة اتصالات داخلية.	34	2	5	3,79	1,095
لكل معهد بالمركز الجامعي شبكة اتصالات خارجية.	34	2	5	3,47	1,107
تعمل الرقمنة على توفير الجهد و وقت الأساتذة بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,32	,806
تتيح الرقمنة فرص لوظائف جديدة مثل التشغيل و الصيانة بالمركز الجامعي.	34	1	5	3,71	1,060
تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالمركز الجامعي.	34	2	5	3,97	,870
تختصر الرقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,21	,808
تعزز الرقمنة الشفافية و تلغي الوساطة و المحسوبية بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,03	,870
تسهل الرقمنة عمليات تواصل الأساتذة بين مختلف الادارات بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,26	,751
تعمل الرقمنة على توفير الموارد المالية للمركز الجامعي.	34	1	5	3,74	,898
تسهل الرقمنة عمليات التواصل بين الأساتذة و الطلبة بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,12	,880
تساهم الرقمنة بشكل كبير في تحسين جودة التعليم و البحث العلمي بالمركز الجامعي.	34	2	5	4,09	,830
تعمل الرقمنة على تنظيم مختلف اعمال الأساتذة سواء التعليمية أو الادارية بالمركز الجامعي.	34	3	5	4,24	,699
الاجهزة_والمعدات	34	1,00	4,25	2,6471	,84414
الموارد_المالية	34	1,00	4,25	3,0515	,73541
عمليات_الاتصال	34	3,00	5,00	3,9926	,61695
تحسين_الاداء_لاداري	34	2,70	5,00	4,0676	,55961
N valide (liste)	34				

الصدق والثبات:

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	22

التوزيع الطبيعي:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الأجهزة والمعدات	الموارد المالية	عمليات الاتصال	تحسين الاداء لاداري
N		34	34	34	34
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,6471	3,0515	3,9926	4,0676
	Ecart type	,84414	,73541	,61695	,55961
Différences les plus extrêmes	Absolue	,145	,149	,181	,081
	Positif	,090	,094	,142	,048
	Négatif	-,145	-,149	-,181	-,081
Statistiques de test		,145	,149	,181	,081
Sig. asymptotique (bilatérale)		,008	,000	,000	,000

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

ارتبط بين المحاور:

Corrélations

عمليات الاتصال	الموارد المالية	تحسين الاداء لاداري	الأجهزة والمعدات
----------------	-----------------	---------------------	------------------

تحسين الاداء_لاداري	Corrélation de Pearson	,690**	1	,511**	,451**
	Sig. (bilatérale)	,002		,002	,007
	N	34	34	34	34

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

حساب F و T:

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الاجهزة_والمعدات	Inter-groupes	15,114	18	,840	1,499	,217
	Intragroupes	8,401	15	,560		
	Total	23,515	33			
الموارد_المالية	Inter-groupes	6,035	18	,335	,426	,957
	Intragroupes	11,813	15	,788		
	Total	17,847	33			
عمليات_الاتصال	Inter-groupes	9,003	18	,500	2,109	,075
	Intragroupes	3,557	15	,237		
	Total	12,561	33			

الانحدار البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاجهزة_والمعدات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: تحسين الاداء_لاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,190 ^a	,036	,006	,55794

a. الأجهزة والمعدات. Prédicteurs: (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,373	1	,373	1,198	,282 ^b
	Résidu	9,961	32	,311		
	Total	10,334	33			

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

b. الأجهزة والمعدات. Prédicteurs: (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,734	,319	11,697	,000
	الأجهزة والمعدات	,126	,115	,190	,282

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الموارد_المالية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,111 ^a	,012	-,019	,56478

a. Prédicteurs: (Constante), الموارد_المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,127	1	,127	,399	,532 ^b
	Résidu	10,207	32	,319		
	Total	10,334	33			

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

b.الموارد_المالية Prédicteurs: (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,810	,419		9,087	,000
	الموارد_المالية	,084	,134	,111	,631	,532

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	عمليات_الاتصال ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,451 ^a	,204	,179	,50712

a. Prédicteurs: (Constante), عمليات_الاتصال

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,105	1	2,105	8,185	,007 ^b
	Résidu	8,229	32	,257		
	Total	10,334	33			

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

b. Prédicteurs: (Constante), عمليات_الاتصال

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,433	,578		4,211	,000
	عمليات_الاتصال	,409	,143	,451	2,861	,007

a. Variable dépendante تحسين_الاداء_لاداري

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الأجهزة والمعدات , عمليات الاتصال , الموارد المالية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : تحسين الاداء لاداري			

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,504 ^a	,255	,180	,50676

a. Prédicteurs: (Constante), الأجهزة والمعدات , عمليات الاتصال , الموارد المالية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	2,630	3	,877	3,414	,030 ^b
	Résidu	7,704	30	,257		
	Total	10,334	33			

a. Variable dépendante : تحسين الاداء لاداري

b. Prédicteurs: (Constante), الأجهزة والمعدات , عمليات الاتصال , الموارد المالية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	2,414	,590		4,092	,000
	عمليات الاتصال	,495	,167	,545	2,964	,006
	الموارد المالية	-,234	,170	-,307	-1,372	,180
	الأجهزة والمعدات	,148	,133	,223	1,115	,274

a. Variable dépendante : تحسين الاداء لاداري