وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم : علوم الإعلام والإتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

الثقافة الإتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية

دراسة مسحية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية – جامعة تبسة –

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

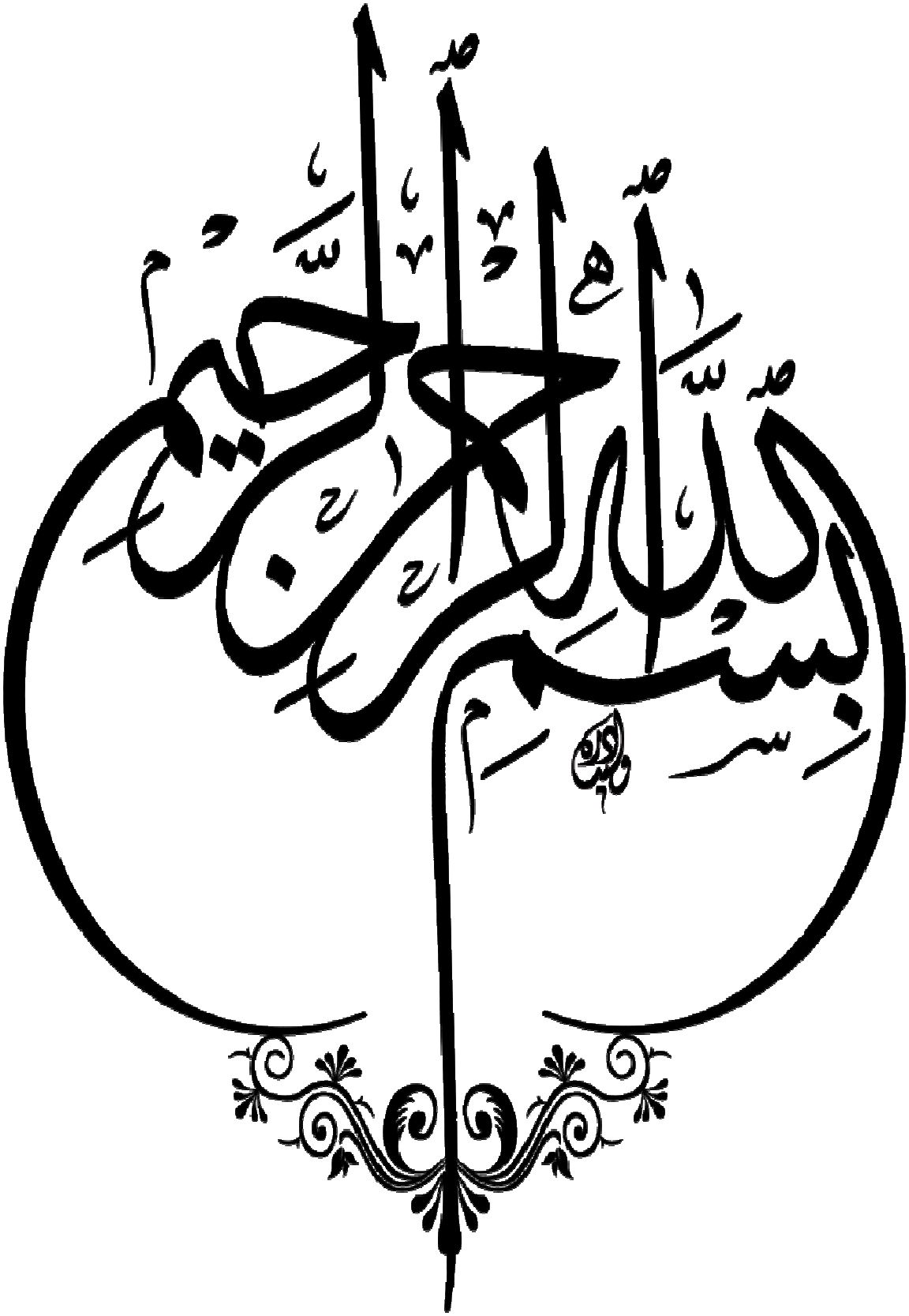
من إعداد الطالب:
- إسلام مرغادي

إشراف الأستاذة:
د/ فائزة بوزيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاســـم واللقـــب	الرتبـــة العلميـــة	الصفـــــة
د / طبي منير	أستاذ التعليم العالي	رئيســـــا
د/ فائزة بوزيد	أستاذ محاضر "ب"	مشرفـا ومقررا
د/ حمدي زيدان	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ممتحنـا

السنة الجامعية: 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله دائما وأبدا

الحمد لله الذي تتم بنعمته صالح الأعمال

أحمد الله كثيرا وأشكره على نعمة العلم التي رزقنا بها لنصل إلى ما نحن عليه اليوم

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة

"د/ فائزة بوزيد"

التي أشرفت على هذه المذكرة التي من علمها وتوجيهات ووضحت لنا سبل المعرفة وحددت لنا الأهداف وهذا راجع لحرصها المتواصل على التدقيق وضبط كل صغيرة وكبيرة من الدراسة فلها منا كل الاحترام والشكر والتقدير على مجهوداتها.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور الفاضل طبي منير والدكتور الكريم حمدي زيدان على تكبد عناء الاطلاع على المذكرة ومناقشتها فلكم منا كل التقدير والإحترام.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الطاقم الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين كانوا سندا لنا في مشوارنا الميداني .

إلى جميع من ساعدنا من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

إهـــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى سندي وعزوتي أبي الذي لولاه لما كنت على ما أنا عليه اليوم .

إلى غاليتي أمي التي في دعوتها فتحت أبواب طريقي.

إلى كل من كان معي رغم كل الظروف من أخي الوحيد أسامة وأقربائي وأصدقائي وأحبابي .

إلى كل أساتذتي وكل من علمني حرفا في مشواري الدراسي .

إلى كل من ساهم معنا لنجاح هذا العمل المتواضع و وضعه في هذا القالب .

إلى كل من دعا لي يوما بالنجاح والتوفيق .

إسلام مرغادي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــوان	الصفحة
شكر وعـرفان	
إهـــــداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول ولأشكال	
مقدمـــة	أ - ب
الفصل المنهجي للدراسة	
أولا: موضوع الدراسة	2
1. الإشكالية	2
2. فرضيات الدراسة	4
3. أهمية الدراسة	4
4. أهداف الدراسة	5
5. أسباب اختيار الموضوع	5
6. تحديد مفاهيم الدراسة	6
7. الدراسات السابقة والمشابهة	6
8. المقاربة النظرية	10
ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة	15
1. نوع الدراسة وحدودها	18
2. منهج الدراسة	18
3. مجتمع البحث والعينة	20
4. أدوات جمع البيانات	22
الفصل النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة الاتصالية والرقمنة	

تمهيد	25
المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية	26
المطلب الأول: تعريف الثقافة الاتصالية	26
المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقافة الاتصالية	29
المطلب الثالث: أهمية الثقافة الاتصالية	30
المطلب الرابع: خصائص الثقافة الاتصالية	31
المطلب الخامس : شروط الثقافة الاتصالية	32
المبحث الثاني: مفهوم الرقمنة	36
المطلب الأول: تعريف الرقمنة	36
المطلب الثاني: نشأة وتطور الرقمنة	37
المطلب الثالث: أهمية الرقمنة	38
المطلب الرابع: التحديات والمزايا المرتبطة برقمنة المؤسسات	40
المطلب الخامس: دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي	43
المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة	44
المطلب الأول: الثقافة الاتصالية كأداة لتمهيد الرقمنة	44
المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على أساليب الاتصال في المؤسسات الجامعية	45
المطلب الثالث: التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي	46
المطلب الرابع: تأثير الثقافة الاتصالية على نجاح الرقمنة	48
خلاصة الفصل	50
الفصل الثاني: التوجه نحو الرقمنة في المؤسسات الجامعية	
تمهيد	52
المبحث الأول: واقع الرقمنة في المؤسسات الجامعية	53
المطلب الأول: تطبيقات الرقمنة في التعليم والإدارة	53

المطلب الثاني: ملامح التحول الرقمي	55
المطلب الثالث: أنظمة إدارة التعلم في المؤسسات الجامعية	57
المبحث الثاني: التحديات التي تواجه الرقمنة	59
المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية	59
المطلب الثاني: التحديات التكنولوجية	60
المطلب الثالث: المعوقات الثقافية والاتصالية	61
المطلب الرابع: الموارد والبنية التحتية	64
المطلب الخامس: مقاومة التغيير	66
المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز الثقافة الاتصالية لدعم الرقمنة	69
المطلب الأول: نشر الوعي بأهمية الرقمنة	69
المطلب الثاني: بناء ثقافة مؤسسية داعمة	71
المطلب الثالث: تدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية	73
المطلب الرابع: دور الاستراتيجيات في المؤسسات الجامعية	75
خلاصة الفصل	78
الفصل التطبيقي: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية ونتائجها	
تمهيد	79
المبحث الأول: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية	79
أولا/ التعريف بالمؤسسة	82
ثانيا/ المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية	84
ثالثا/ المحور الثاني: طبيعة الثقافة الاتصالية لدى موظفي جامعة تبسة في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	93
رابعا/ المحور الثالث: استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة	99
خامسا/ المحور الرابع: إسهام الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة	102

المبحث الثاني: نتائج الدراسة	109
أولا/ اختبار النتائج على ضوء الفرضيات	109
ثانيا/ النتائج العامة للدراسة	111
ثالثا/ إقتراحات والتوصيات	113
خلاصة الفصل	114
خاتمـــــة	116
قائمة المصادر والمراجع	118
الملاحــق	127

فهرس الجداول والأشكال

فهـرس الجـداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	التأثير المقارن للثقافة الاتصالية على الرقمنة	48
02	المؤهل العلمي (الصنف)	82
03	الخبرة المهنية	83
04	طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك	84
05	الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل	86
06	الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة العمل	88
07	استشارة الموظفين في أي تغييرات تريد الإدارة العليا للمؤسسة إحداثها	90
08	أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إلى الموظفين	91
09	تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة العمل	93
10	تسهيل الرقمنة القيام بالمهام داخل الكلية	95
11	مساعدة الرقمنة للموظف القيام بأعماله	96
12	تنظيم المؤسسة دورات تكوينية للتطوير الأداء في ظل الرقمنة	98
13	آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة العمل	100
14	الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل حسب متغيرات الدراسة	102
15	أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة العمل	105
16	إجابات المبحوثين حول إسهامات الثقافة الاتصالية في مؤسستهم وتبني الرقمنة حسب متغيرات الدراسة	107

فهـرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة	36
02	الهيكل التنظيمي للكلية	82
03	المؤهل العلمي (الصنف)	83
04	الخبرة المهنية	84
05	طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك	87
06	الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل	89
07	الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة العمل	90
08	استشارة الموظفين في أي تغييرات تريد الإدارة العليا للمؤسسة إحداثها	92
09	أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إلى الموظفين	94
10	تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة العمل	95
11	تسهيل الرقمنة القيام بالمهام داخل الكلية	97
12	مساعدة الرقمنة للموظف القيام بأعماله	99
13	تنظيم المؤسسة دورات تكوينية للتطوير الأداء في ظل الرقمنة	101
14	آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة العمل	103
15	الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل حسب متغيرات الدراسة	106
16	أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة العمل	107
17	إجابات المبحوثين حول إسهامات الثقافة الاتصالية في مؤسستهم وتبني الرقمنة حسب متغيرات الدراسة	108


مقدمة

مقدمة:

شهد العالم خلال العقود القليلة الماضية تحولات متسارعة وعميقة، قادتها الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ما أفضى إلى ولادة بيئة رقمية جديدة أثّرت بشكل غير مسبوق على مختلف القطاعات، وفي مقدّمتها قطاع التعليم العالي هذه البيئة الرقمية فرضت إعادة النظر في منظومات العمل التقليدية وأساليب الاتصال السائدة داخل المؤسسات، وجعلت من الرقمنة ركيزة أساسية للنهوض بالأداء المؤسسي، وتحقيق الكفاءة في التسيير والإدارة والتكوين ومن هذا المنطلق أصبحت المؤسسات الجامعية، باعتبارها الفضاء الحيوي لإنتاج وتداول المعرفة مطالبة بالانخراط الجاد في مسار التحوّل الرقمي، والاستفادة من مزاياه في مختلف أنشطتها الأكاديمية والإدارية.

برز مفهوم الثقافة الاتصالية كعنصر محوري يجب مراعاته عند الحديث عن الرقمنة داخل المؤسسات خاصة الجامعية منها فالثقافة الاتصالية لا تقتصر على مجرد استخدام وسائل وأدوات التواصل الحديثة، وإنما تشمل مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد طريقة تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، وكيفية استقبالهم للمعلومات، وإدارتهم للحوار، وتفاعلهم مع المستجدات التقنية. بمعنى آخر، الثقافة الاتصالية تعكس مدى استعداد الأفراد لتقبّل التغيير، وقدرتهم على التكيّف مع الأساليب الجديدة في العمل، ودرجة وعيهم بأهمية التواصل الفعال في بناء بيئة عمل متكاملة ومتناسقة وفي ظل التطور الحاصل في أدوات الاتصال لم تعد الثقافة الاتصالية خيارًا إضافيًا أو هامشيًا، بل أصبحت محددًا أساسيًا لنجاح أي مشروع إصلاحي داخل المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمشروع استراتيجي كالتوجه نحو الرقمنة فضعف الثقافة الاتصالية أو انعدامها يؤدي إلى سوء فهم التوجهات، وإلى مقاومة التغيير، وبالتالي إلى فشل محاولات التحديث. في المقابل، فإن وجود ثقافة اتصالية إيجابية يعزّز روح الانخراط لدى الأفراد، ويدعم الشفافية ويسهّل عملية تبني التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية.

من جهة أخرى فإن الرقمنة باتت اليوم تمثل حجر الأساس في عمليات التحديث المؤسسي، فهي توفّر إمكانيات كبيرة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتطوير آليات اتخاذ القرار. ومع أن الرقمنة تُطرح عادةً في بعدها التقني، إلا أن نجاحها مرهون بالعنصر البشري وبدرجة جاهزيته وتقبّله لهذا التحول. إن مجرد اقتناء الأنظمة المعلوماتية الحديثة، دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومستعدة للتفاعل معها، قد يجعل من مشروع الرقمنة حبرًا على ورق. وهنا تتقاطع الرقمنة مع الثقافة الاتصالية، فكلما كانت الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة ناضجة وديناميكية، كلما سهل الانتقال نحو البيئة الرقمية، كما سعت ولازالت الجامعات الجزائرية تسعى إلى مواكبة هذا المسار

العالمي من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات في هياكلها ووظائفها وهو ما تؤكده البرامج الوزارية وخطط الإصلاح المختلفة التي تهدف إلى رقمنة الحوكمة الجامعية ومع ذلك فإن تجسيد هذه التوجهات على أرض الواقع ما يزال يواجه العديد من التحديات من بينها ضعف الثقافة الاتصالية، محدودية التكوين، غياب الوعي التكنولوجي، وتباين مدى الانخراط بين مختلف العاملين داخل الجامعة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، باعتبارها نموذجًا مصغرًا عن الجامعة الجزائرية فالكلية تمثل بيئة غنية ومتنوعة تضم فئات وظيفية متعددة من إداريين وتقنيين وأكاديميين، ولكل فئة ممارساتها وتصوراتها الخاصة بالاتصال والعمل كما أن هذه الكلية، كغيرها من الكليات، معنية مباشرة بجهود التحديث الرقمي، مما يجعل دراسة هذه العلاقة أمرًا بالغ الأهمية، وتهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف تؤثر الثقافة الاتصالية السائدة داخل الكلية في توجه الموظفين نحو الرقمنة، وما إذا كانت هذه الثقافة تشكل عامل دعم أم عائق أمام تنفيذ مشاريع الرقمنة، كما تسعى إلى رصد درجة الوعي الرقمي لدى الموظفين، وتحليل مواقفهم من التغيير التكنولوجي، واستكشاف آليات الاتصال المعتمدة داخل الكلية، ومدى فعاليتها في إنجاح التحول الرقمي.

إن اختيار عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية كموضوع للدراسة الميدانية يستند إلى أهمية هذه الفئة في تنفيذ السياسات الإدارية وتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تمثل العمود الفقري للعمل التنظيمي اليومي. فهؤلاء الموظفون هم الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الأنظمة والمستندات، ويؤدون أدوارًا مهمة في نقل وتبادل المعلومات، وهم كذلك واجهة المؤسسة أمام الطلبة والجمهور الخارجي. لذا، فإن معرفة آرائهم واتجاهاتهم وممارساتهم الاتصالية يُعد خطوة أساسية لفهم واقع الرقمنة داخل المؤسسة،وبذلك تُعد هذه الدراسة محاولة علمية لتفكيك العلاقة بين بعدين متكاملين: البعد الاتصالي من جهة، والبعد الرقمي من جهة أخرى، في بيئة جامعية جزائرية، مع تقديم خلاصات عملية قد تسهم في صياغة سياسات تواصلية رقمية أكثر فعالية وواقعية.

وفي هذا الإطار تبلورت مشكلة الدراسة وأهدافها و جاءت هذه الدراسة مجزاة في ثلاثة فصول .... يعرض الفصل الأول منها إشكالية الدراسة، مدخلها النظري ، منهجيتها، بدأ في تحديد المشكلة وعرض أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهميتها والدراسات السابقة و المشابهة مرورا بتحديد المفاهيم، لنقف بعد ذلك عند المدخل النظري للدراسة والذي يتمثل في نظرية الحتمية التكنولوجية ثم نتناول في نقطة أخرى الإجراءات المنهجية للدراسة بدأ بمجال الدراسة و مجتمع

البحث والعينة وأخيرا المنهج والأدوات المعتمدة في هاته الدراسة ويتناول الإطار النظري فصلين: الفصل الأول الإطار النظري للثقافة الاتصالية والرقمنة بحيث تعرفنا في المبحث الأول منها على (مفهوم الثقافة الاتصالية ، تعريفها، نشأتها وتطورها، خصائصها، شروطها) وفي المبحث الثاني تناولنا (مفهوم الرقمنة، تعريفها،نشأتها وتطورها، التحديات والمزايا المرتبطة برقمنة المؤسسات) وفي المبحث الثالث تناولنا (العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة، الثقافة الاتصالية كأداة لتمهيد الرقمنة ، تأثير التحول الرقمي على أساليب الاتصال في المؤسسات الجامعية، التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي، تأثير الثقافة الاتصالية على نجاح الرقمنة، أمثلة ونماذج دولية) وفي الأخير خلاصة الفصل، أما الفصل الثاني عنون بالتوجه نحو الرقمنة في المؤسسات الجامعية، تطرقنا في المبحث الأول إلى واقع الرقمنة في المؤسسات الجامعية(مدى استخدام التكنولوجيا الرقمية ، تطبيقات الرقمنة في التعليم والإدارة، ملامح التحول الرقمي ، تجارب ناجحة من مؤسسات جامعية) وفي المبحث الثاني تناولنا التحديات التي تواجه الرقمنة (التحديات التنظيمية والإدارية، التحديات التكنولوجية ، المعوقات الثقافية والاتصالية، الموارد والبنية التحتية، مقاومة التغيير) وفي المبحث الثالث تناولنا استراتيجيات تعزيز الثقافة الاتصالية لدعم الرقمنة (نشر الوعي بأهمية الرقمنة، بناء ثقافة مؤسسية داعمة، تدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية، دور الاستراتيجيات في المؤسسات الجامعية، دور القيادة الجامعية في تعزيز الثقافة الرقمية) وأخيرا خلاصة الفصل، أما الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية تناولنا فيه تفريغ وتحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة ثم خاتمة وقائمة المصادر والمراجع وفي الختام الملاحق.

الفصل المنهجي للدراسة

أولا: موضوع الدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب اختيار الموضوع
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة والمشابهة
8. المقاربة النظرية

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. نوع الدراسة وحدودها
2. منهج الدراسة
3. مجتمع البحث والعينة
4. أدوات جمع البيانات

أولا : موضوع الدراسة

1. الإشكالية

يعيش العالم المعاصر تحولات كبرى ومتسارعة شملت مختلف الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، نتيجة الثورة التكنولوجية المتسارعة التي أصبحت تفرض نفسها كواقع جديد يحكمه الابتكار والتطور المستمر. وقد أدت هذه التحولات إلى تغييرات جوهرية في أنماط التسيير والتواصل داخل المؤسسات، حيث أصبح التوجه نحو الرقمنة خيارًا استراتيجيا تفرضه تحديات العصر ومتطلبات تحسين الأداء وجودة الخدمات، وفي هذا السياق لم تكن المؤسسات الجامعية بمنأى عن هذه الديناميكية العالمية، بل كانت من أكثر القطاعات تأثرًا بها، نظرًا لدورها الحيوي في تكوين الكفاءات وإنتاج المعرفة فقد أصبح لزامًا على الجامعات أن تنخرط بفعالية في مسار الرقمنة، من خلال تبني تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة وتحديث أساليبها الإدارية والتعليمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية الجديدة. غير أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال الأدوات التكنولوجية الحديثة، بل يرتكز بدرجة كبيرة على وجود ثقافة اتصالية سليمة داخل المؤسسات، باعتبارها العنصر الأساسي الذي يضمن تواصلًا فعالًا، وتنسيقًا متينًا، وتبادلًا سريعًا للمعلومات والمعارف.

إن الثقافة الاتصالية تمثل أحد أهم الركائز التي تُمكن من بناء بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي، إذ تسهم في تحسين مهارات التفاعل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وتدعم تبني التغييرات التكنولوجية، وتعزز قدرة الموظفين على التعامل مع الوسائط الرقمية بمرونة وكفاءة. فالاتصال الداخلي الجيد يُعد بمثابة المحرك الذي يدفع عجلة التغيير، ويوفر المناخ الملائم لتقبل الابتكارات التكنولوجية وتوظيفها في تطوير الأداء المؤسسي وفي هذا الإطار سعت جامعة الشيخ العربي التبسي بتبسة، كغيرها من الجامعات الوطنية، إلى انتهاج سياسة التوجه نحو الرقمنة، عبر توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف ميادينها الإدارية والتعليمية والبحثية، بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وعصرنة أساليب التسيير الجامعي وقد شمل هذا التوجه جميع العاملين بالجامعة، بما في ذلك الموظفين الإداريين الذين أصبحوا مدعوين إلى إعادة تكييف أنماط عملهم مع متطلبات البيئة الرقمية.

غير أن نجاح هذه السياسات الرقمية لا يتوقف فقط على توفير البنية التحتية والتجهيزات التقنية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى استعداد الأفراد للانخراط في هذا التحول، وهو ما يجعل مسألة الثقافة الاتصالية ذات أهمية قصوى. فالموظف الذي يمتلك مهارات اتصالية فعالة يكون

أكثر قدرة على فهم السياسات الجديدة، والتكيف مع الأدوات الرقمية المستحدثة، والمساهمة الإيجابية في تحقيق أهداف الرقمنة، مقارنة بغيره ممن يفتقرون إلى هذه الثقافة.

وعليه تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين مستوى الثقافة الاتصالية لدى الموظفين الإداريين ومدى توجههم نحو تبني الرقمنة، خاصة وأن هذه الفئة تمثل محورًا أساسيًا في إدارة الأنشطة الجامعية وضمان حسن سير مختلف العمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة المسحية التي تستهدف عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، بغية التعرف على مستوى الثقافة الاتصالية لديهم، ومدى استعدادهم للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي، وكذا رصد التحديات التي قد تعيق هذه العملية، واقتراح السبل الكفيلة بتعزيز فعالية الاتصال الداخلي لدعم مسار الرقمنة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم علمي معمق للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، في ضوء التطورات الحديثة، بما يسهم في دعم السياسات الجامعية الرامية إلى بناء مؤسسة تعليمية حديثة وفعالة قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية ومواجهة التحديات المستقبلية بكفاءة واقتدار ومن خلال كل ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسة الجامعية وسلطنا الضوء على موظفي كلية علوم الإعلام والاتصال بجامعة تبسة ومنه نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة في توجههم نحو تبني الرقمنة؟

وللإجابة عن الإشكالية التي تعتبر التساؤل الجوهري لدراستنا كان لابد من طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تمثل الركائز الأساسية لتفكيك الإشكالية والمتمثلة فيما يلي:

- ✓ ما طبيعة العلاقات الاتصالية السائدة بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأهم وسائل الاتصال المستخدمة؟
- ✓ ما هي استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الانسانية والاجتماعية لجامعة تبسة؟
- ✓ كيف أسهمت الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة؟

2. فرضيات الدراسة

تعتبر الفرضيات المحرك الرئيسي لعملية البحث فهي تعتبر إجابات مؤقتة للتساؤلات المطروحة حول الموضوع وعدم ذكرها يعرض الباحث إلى الوقوع في متاهات تفقده السيطرة على بحثه وتعرضه أيضا للوقوع في تناقضات، كما تعتبر حل مبدئي للمشكلة في انتظار أن تثبت صحتها أو تنفيها بدليل كافي متعلق بالدراسة وللإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

✓ **الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة والتوجه نحو الرقمنة.

✓ **الفرضيات الفرعية:**

- **الفرضية الأولى:**

- تتسم الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة بخصائص فعالة تدعم عملية التحول الرقمي.

- **الفرضية الثانية:**

- يستخدم موظفو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة الوسائل الرقمية بشكل منتظم في أداء مهامهم الإدارية.

- **الفرضية الثالثة:**

- تسهم الثقافة الاتصالية الفعالة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تعزيز توجههم نحو تبني واستخدام الرقمنة في تعاملاتهم الإدارية اليومية.

3. أهمية الدراسة

تعتمد أهمية الدراسات الأكاديمية على الإنتاج الفكري الذي ينطوي على شيء من الإبداع والابتكار ونظرا لما يكتسبه موضوع التوجه نحو الرقمنة من حيث الرأي العام والخاص وتأثر كافة القطاعات سواء على المستوى العالمي أو الوطني فإن أهمية دراستنا تكمن في:

- اعتبار هذا الموضوع مهم كون معرفة تعزيز الثقافة الاتصالية للتوجه نحو الرقمنة يساعد في مدى نجاحها وفعاليتها وكذا تطبيقها.

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية.

- تقدم الدراسة إضافة علمية جديدة من خلال الربط بين متغيرين مهمين لم يتم تناولهما معًا بكثافة في الدراسات السابقة، وهما: الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة.

- تساعد الدراسة في تقديم مؤشرات عملية حول واقع الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما يساهم في تحسين استراتيجيات الاتصال المؤسسي.

- توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساهم في تهيئة بيئة عمل محفزة على تبني واستخدام الوسائل الرقمية بفعالية.

- تُمكّن القائمين على التسيير الجامعي من التعرف على الصعوبات الاتصالية والإدارية التي قد تعيق عملية التحول الرقمي، والعمل على معالجتها بطريقة علمية مدروسة.

4. أهداف الدراسة

لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى الباحث إلى تحقيقها وأهداف دراستنا تتمثل فيما يلي:

- الكشف عن طبيعة العلاقات الاتصالية السائدة بين موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأهم وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة
- محاولة معرفة استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة
- الكشف عن إسهامات الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة

5. أسباب اختيار الموضوع

من المعروف في الدراسات الأكاديمية أن لكل موضوع أسباب معينة تدفع الباحث لإثارة المشكلة والسعي لإيجاد حلول لها وكان الدافع وراء اختيارنا لهذه الدراسة أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكرها فيما يلي:

✓ **الأسباب الذاتية:**

- الرغبة الملحة في دراسة هذا الموضوع باعتباره موضوع جديد لم يتم تناوله من قبل.
- الاهتمام بموضوعات الاتصال المؤسسي والتحول الرقمي.
- ارتباط الباحث المباشر ببيئة جامعة تبسة ومعرفته الميدانية بواقع الكلية
- ملاحظة الباحث لوجود تحديات فعلية في الاتصال المؤسسي تعيق نجاح الرقمنة.
- رغبة الباحث في الإسهام العلمي بتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لتحسين الإدارة الجامعية.

- سعي الباحث إلى الربط بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي من خلال دراسة ميدانية واقعية.

✓ **الأسباب الموضوعية:**

- أهمية موضوع التكنولوجيا الرقمية ومدى نشرها للثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.
- التركيز على التكنولوجيا الرقمية باعتبارها أحد العوامل التي تساهم في نشر الثقافة الاتصالية في المؤسسة.
- الحاجة إلى فهم دور الثقافة الاتصالية في دعم مشاريع الرقمنة بالمؤسسات الجامعية.
- أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء الإداري والخدمات الجامعية.
- غياب دراسات ميدانية كافية تربط بين الاتصال الداخلي والتوجه نحو الرقمنة في الجامعات الجزائرية.
- التغيرات الحديثة في أنماط العمل داخل المؤسسات الجامعية بفعل التطور التكنولوجي.

6. تحديد مفاهيم الدراسة

يعد ضبط المفاهيم والمصطلحات خطوة هامة في بداية كل دراسة علمية لأنها تمكن الباحث من التحكم عناصر بحثه وقد إعتمدنا في دراستنا، على جملة من المفاهيم والمصطلحات نوجزها على النحو التالي:

✓ **الثقافة:**

- **تعريف الثقافة لغة**

جاء في تهذيب اللغة للأزهري: " رجل ثقف لقف إذا كان ضابطًا لما يحويه قائمًا به... ويقال: ثقف الشَّيء، وهو سرعة التَّعلُّم " أي أن من معاني الثَّقافة في اللُّغة :التمكن من الشيء ، وسرعة التَّعلم[1].

- **تعريف الثقافة اصطلاحا:**

نجد من بين التعريفات الاصطلاحية للثقافة أنها" الرُّقي في الأفكار النَّظريَّة، وذلك يشمل الرُّقي في القانون، والسِّياسة، الإحاطة بقضايا التَّاريخ المهمَّة، والرُّقي كذلك في الأخلاق، أو السُّلوك، وأمثال ذلك

[1] محمد بن أحمد بن الأزهري الهروي، أبو منصور، **تهذيب اللغة**، تحقيق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط1 ، ج9، 2005، ص 382

من الاتِّجاهات النَّظريَّة.[1]" ومنهم من عرفها تعريفا مختصرا فقال" :جملة العلوم، والمعارف، والفنون الَّتي يطلب الحذق بها[2]"

إجرائيا:

الثقافة يمكن تعريفها إجرائيًا على أنها مجموعة من المعارف والمعتقدات والقيم والممارسات والتقاليد التي يتبناها أفراد مجموعة معينة أو مجتمع معين، وتنتقل من جيل إلى آخر عبر وسائل متعددة مثل التعليم، وسائل الإعلام، والتفاعل الاجتماعي. تشمل الثقافة جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية، وتؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم.

- ✓ **الثقافة الإتصالية:**

تعريف الثقافة الإتصالية اصطلاحا:

هي مصطلح مكون من شقين أولهما الثقافة والتي نعني بها ذلك الكل الديناميكي المعقد الذي يشتمل على المعارف والفنون والقوانين والأخلاق والتقاليد والفلسفة والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه، وثانيا الاتصال، والذي نعني به الميكانيزم الذي يتم من خلاله بناء علاقة إنسانية تنمو وتطور الرموز العقلية والفكرية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن هذه الرموز تغييرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات[3].

إجرائيا:

هي تلك العملية الاتصالية التي تكون داخل المؤسسة حيث تقوم على نقل وتبادل المعلومات بهدف تفاهم بين طرفي عملية الاتصال، تحدث التغيير في السلوك الفردي وتؤدي إلى التعاون بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفعالية الاتصالية، وهي نمط أو أسلوب اتصالي خاص بالمؤسسة.

---

[1] عبد العزيز التويجري ، **الثقافة العربية والثقافات الأخرى**، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ط2، المغرب، 2009، ص 97.

[2] مفرح بن سليمان القوسي، **قدمات في الثَّقافة الإسلاميَّة**، ط3، الرياض،2003، ص36.

[3] حسين جاب الله، **استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب**، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران، احمد بن بلة، المجلد 07 ، العدد08 ، 2020، ص ص - 68 69

✓ **الرقمنة:**

تعريف الرقمنة لغة:

عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء خلال وثيقة أو شيء مادي أو من خلال إرشادات الكترونية تناظرية[1].

✓ **تعريف الرقمنة اصطلاحا:**

الرقمنة هي العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور أو بيانات نصية أو ملف صوتي أو أي شكل آخر[2].

وتعرف الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية، تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن[3].

✓ **تعريف الرقمنة إجرائيا:**

الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي الذي يدركه والى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي.

✓ **التحول الرقمي:**

✓ **تعريف التحول الرقمي اصطلاحا:**

التحول الرقمي هو عملية تهدف إلى تحسين الكيانات والمؤسسات من خلال إطلاق تغييرات كبيرة على خصائصها، باستخدام مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات[4].

---

[1] رضوان بن عيسى، يونس معمري، **واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجا** ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2019/2020، ص37.

[2] أحمد يس ، نجلاء. **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية القاهرة**، العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص73.

[3] بن سبتي ، عبد المالك . **تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير والصعوبات** في مجلة RIST. مج14 ، 2004، ص 19.

[4] Vial, G. "**Understanding digital transformation , A review and a research agenda**". Journal of Strategic Information Systems, . 2019 . P 118–144.

كما يعتبر عملية توظيف التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء المؤسسات الجامعية من خلال تحديث العمليات الإدارية والتعليمية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين[1].

إجرائيا:

يُقصد بالتحول الرقمي في دراستنا التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي داخل المؤسسات الجامعية من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بهدف تحسين الأداء وتقديم خدمات تعليمية وإدارية مبتكرة ومرنة.

- ✓ **تبني الرقمنة:**

تعريف تبني الرقمنة اصطلاحا:

هي عملية متعددة الأبعاد تتضمن قبول وتكامل واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة داخل المؤسسات والأفراد بغرض تحسين الأداء، وتطوير العمليات، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ويشمل التبني الرقمي مجموعة من المراحل تبدأ من الوعي بالتقنيات الجديدة، مرورًا بالتقييم والتجريب، وصولًا إلى الاستخدام المستمر والموسع لها في البيئة المؤسسية أو الشخصية. هذا التبني لا يقتصر فقط على الجانب التقني، بل يمتد إلى التغيير الثقافي والتنظيمي، إذ يجب على الأفراد والمؤسسات تبني عقلية مرنة ومفتوحة نحو الابتكار والتغيير، مع تعزيز مهارات وقدرات العاملين على التعامل مع الأدوات الرقمية بكفاءة[2].

كما يعتبر تبني الرقمنة هو استجابة إيجابية من قبل العاملين في المؤسسة الجامعية لتقنيات الرقمنة وتطبيقها في تطوير الأداء والعمليات[3].

- ✓ **تعريف نبني الرقمنة إجرائيا:**

نقصد بتبني الرقمنة عملية قبول ودمج الحلول الرقمية في العمليات المؤسسية لتسهيل العمل وتحسين النتائج و مدى استعداد الأفراد والمؤسسات لاستخدام التكنولوجيا الرقمية وتبنيها في أداء مهامهم اليومية.

---

[1] منى محمد السيد، **التحول الرقمي في التعليم الثانوي العام**، دراسة تطبيقية ,مجلة البحوث التربوية، 2019، مجلد 33، عدد 4، ص 442.

[2] الغبيري محمد أحمد، **تبني الرقمنة في المؤسسات التعليمية**، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 3، 2020، ص 15-30.

[3] علي سمير مصطفى، **إدارة التغيير الرقمي في الجامعات**، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2019، ص 74.

7. الدراسات السابقة والمشابهة

تعتبر الدراسات السابقة جملة المذكرات والأطروحات والدراسات غير المنشورة والمراجع المتخصصة المجلات والملتقيات التي تعرض لها الباحثون في نفس المجال، حيث تنقسم إلى عدة دراسات صنفت على النحو التالي:

✓ **الدراسة الأولى:**

دراسة دكتوراه لسعدي وحيدة وبلمير سارة بعنوان" :دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي" دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة ،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية ،المجلد :06/ العدد :03/ جويلية 2021

- تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟
- وتفرعت إلى العديد من التساؤلات:

ما هي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟

كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

- ومن أهداف هذه الدراسة:
- التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة نسق مفتوحا يتأثر بمختلف العناصر البيئية والكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي.

- ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الثقافة الاتصالية ه نتائج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

- التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛
- اعتماد مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ومختلف اللوائح
- القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافئات والحوافز؛
- الحرص على الاهتمام بالقيادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الاتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها

- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات الغير رسمية واعتماد الاتصال الشخص كأحد قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

✓ **الدراسة الثانية:**

دراسة للطالبة لن عادل فلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان "**دور الاتصال الرقمي في تعزيز الثقافة الاتصالية بين الأستاذ والطالب**" جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2022 تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الثقافة الاتصالية في الوسط الجامعي رغم استخدام الوسائط الرقمية، تسلط الدراسة الضوء على كيفية مساهمة الاتصال الرقمي في تعزيز الثقافة الاتصالية داخل الوسط الجامعي، من خلال دراسة ميدانية على عينة من الطلبة والأساتذة.

- **التساؤل الرئيسي**: كيف يساهم الاتصال الرقمي في تعزيز الثقافة الاتصالية بين الأستاذ والطالب؟
- **التساؤلات الفرعية**:
  - ما مدى استخدام الوسائط الرقمية في الاتصال الجامعي؟
  - ما هو تأثير الاتصال الرقمي على علاقة الأستاذ بالطالب؟
  - ما هي معوقات الاتصال الرقمي؟
- **الأهداف**:
  - إبراز أهمية الوسائط الرقمية في العملية الاتصالية الجامعية.
  - معرفة طبيعة الاتصال بين الأستاذ والطالب عبر الوسائط الرقمية.
  - تحديد معوقات الاتصال الرقمي واقتراح حلول لها.
- **المنهج المتبع**:
  - المنهج الوصفي التحليلي، مع دراسة ميدانية لعينة من الطلبة والأساتذة.
- **النتائج المتوصل إليها**:
  - الاتصال الرقمي عزز التواصل بين الطالب والأستاذ خاصة في ظل التعلم عن بعد.
  - أبرزت الدراسة قصورًا في الاستخدام الأمثل للوسائل الرقمية بسبب ضعف التكوين التقني.
  - توجد عراقيل مثل ضعف البنية التحتية الرقمية والانقطاع المتكرر للإنترنت.

✓ **الدراسة الثالثة:**

دراسة للطالبة علاوي نوال، أطروحة مقدمة ليل شهادة الماجستير، بعنوان: "**دور الثقافة الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية**" جامعة يحيى فارس بالمدية سنة 2022 تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الصورة الذهنية للمؤسسات الجامعية في أذهان الطلبة والمجتمع تناقش الدراسة تأثير الثقافة الاتصالية على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات الجامعية، مع التركيز على مكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

- **التساؤل الرئيسي**: إلى أي مدى تساهم الثقافة الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية؟
- **التساؤلات الفرعية**:
  - ما هو واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الجامعية؟
  - كيف تؤثر طبيعة الاتصال الداخلي والخارجي على صورتها الذهنية؟
  - ما هي الآليات المقترحة لتحسين الصورة الذهنية؟
- **الأهداف**:
  - دراسة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والصورة الذهنية.
  - الكشف عن نقاط الضعف في الاتصال المؤسسي.
  - اقتراح حلول لتعزيز الصورة الذهنية للجامعة.
- **المنهج المتبع**:
  - المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على استبيان ميداني.
- **النتائج المتوصل إليها**:
  - ضعف الثقافة الاتصالية يؤثر سلبًا على السمعة الأكاديمية للمؤسسة.
  - الاعتماد على الاتصال التقليدي أكثر من الرقمي.
  - أوصت الدراسة بتفعيل قنوات الاتصال الرقمي الحديثة لتحسين الصورة الذهنية.

✓ **الدراسة الرابعة:**

دراسة لهشام بوساحية وجهاد صحراوي بعنوان "دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية" لدراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة (جامعة 8 ماي 1945 قالمة وجامعة محمد خيضر بسكرة)، من مجلة الرسالة للدراسات العلمية، المجلد 05، العدد 03، أكتوبر2021.

مشكلة هذه الدراسة: كيف ساهمت الثقافة الاتصالية في تفعيل وتطوير الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وتفرعت إلى العديد من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هو حجم الاهتمام بالثقافة الاتصالية للمؤسسة من قبل الموظفين الإداريين في استخدام وتفعيل الإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات؟
- ما مدى مساعدة الثقافة الاتصالية بتقليل الخوف من استعمال الإدارة الالكترونية والتعامل بها من قبل الموظفين؟
- فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجه تفعيل الإدارة الالكترونية كوجه من أوجه التطوير التنظيمي وما هي طرق علاجها؟

المنهج المتبع لهذه الدراسة: هو المنهج المسحي.

النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة:

أن الاهتمام بالثقافة الاتصالية هي أحد عوامل نجاح المؤسسة تنظيما يتطلب أيضا الاهتمام بمحور تلك العملية الاتصالية الذي هم الأفراد حتى يشعروا بمكانتهم داخل المؤسسة وهذا ما تحاول فعله البلدية عن طريق اشتراك الأفراد الموظفين في عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تشجيعهم وتحفيزهم.

✓ **الدراسة الخامسة:**

دراسة لجاب الله حسين وبن عبد الرحمان سيد علي بعنوان استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة الأستاذ والطالب من مجلة الراصد العلمي مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران ،01 احمد بن بلة، المجلد 07، العدد 2 سبتمبر 2020.

مشكلة هذه الدراسة: حول ما مدى استخدام الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز الثقافة الاتصالية بين مختلف الأطراف المشكلين لها ؟

وقد تفرعت إلى العديد من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما هو استخدام استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي كوسيلة للتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة على مستوى الحقل الأكاديمي الجامعي؟
- هل تؤثر جودة تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي على الثقافة الاتصالية في شقه المتعلق بتحسين عملية التكويني؟

ومن بين **الأهداف** التي صممت من اجلها هذه الدراسة هي:

1. تشخيص واقع استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي كوسيلة للتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة على مستوى الحقل الأكاديمي الجامعي.

2. معرفة مدى تأثير الثقافة الاتصالية في شقها المتعلق بتحسين عملية التكوين بجودة تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي.

3. معرفة آليات تفعيل تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي على مستوى الجامعة الجزائرية. وفيما يخص المنهج المتبع فقد تطرق الباحث إلى المنهج الوصفي، وقد تناول الباحث المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات.

النتائج المتوصل إليها:

أن الاتصال الرقمي له تأثير كبير على الثقافة بين مختلف المكونين للحفل الأكاديمي على مستوى الجامعة ، وان استخدامات الجامعة الجزائرية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي مازالت بعيدة عن مستوى الجودة والتحكم وهذا ينتج خلل في التواصل بين مختلف شرائحها ومكوناتها مما ينتج عنه تداخل من سوء النظام والتسيير بسبب نقص تبادل المعلومة.

✓ **الدراسة السادسة:**

دراسة للباحثة أماني محمود على السيد تحت عنوان: «التعليم الجامعي في مصر: مقتضيات الرقمنة واقتصاديات المعروفة"، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة العدد 119 يوليو 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مقتضيات الرقمنة واقتصاديات المعرفة بالتعليم الجامعي في مصر خاصة التعليم الرقمي الذي أصبح ضرورة ولم يعد خيارا. وتم ذلك من خلال طرح التساؤل: كيف بمكن رقمنة التعليم الجامعي في ضوء مفهوم عصرا اقتصاد المعرفة؟

وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الإطار المفاهيمي للتعليم الرقمي بالتعليم الجامعي؟
- ما المقصود بعصر اقتصاد المعرفة وعلاقته بالتطبيقات التكنولوجيا الرقمية؟
- ما واقع تطبيق التعلم الرقمي في التعليم الجامعي في ضوء عصر اقتصاد المعرفة؟
- ما المصور المقترح لرقمنة التعليم الجامعي في ضوء عصر اقتصاد المعرفة؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والدراسات المستقبلية كأسلوب استشرافي.

- استخدام مجتمع البحث من خلال معرفة رأي الخبراء والمختصين في مجال التربية والتعليم بمصر، حيث طبقت الدراسة على عينة الأولى طبقت على عينة من خبراء مكونة من 35

خبيرا. والثانية طبقت على عينة من الخبراء مكونة من 30 خبيرا، والثالثة طبقت على عينة من الخبراء مكونة من 26 خبيرا.

النتائج المتوصل إليها:

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجموعة من الخبراء في جميع العبارات مجال تصميم البرامج التعليمية الرقمية لصالح البديل أوافق بدرجة كبيرة، كما أن نسبة الموافقة على العبارات بلغت 100%.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجموعة من الخبراء في جميع عبارات مجال متطلبات البشرية لصالح البديل (أوافق بدرجة كبيرة)، كما أن نسبة الموافقة على العبارات بلغت حجمها (100%).

8. المقاربة النظرية

تعتمد هذه الدراسة على مقاربة الحتمية التكنولوجية التي ترى بأن التقدم التكنولوجي يفرض أنماطًا جديدة من السلوك والتنظيم داخل المؤسسات. إذ أصبحت الجامعات، ومنها جامعة تبسة، مطالبة بالتكيف مع التطورات الرقمية لتحقيق الاستمرارية والفعالية، وهو ما ينعكس على أساليب الاتصال الداخلي والتوجه نحو رقمنة الخدمات الإدارية والتعليمية.

1. تعريف الحتمية التكنولوجية:

تقوم مقاربة الحتمية التكنولوجية على الفرضية الأساسية أن التكنولوجيا ليست مجرد أداة محايدة بل هي القوة المحركة للتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي بمعنى آخر، تعتبر هذه النظرية أن الابتكار التكنولوجي يفرض إيقاعه على المجتمعات والمؤسسات، ويؤدي حتميا إلى تغييرات جذرية في البنى التنظيمية، أساليب الحياة، والعلاقات الاتصالية ومن أبرز المنظرين لهذه المقاربة[1]:

- **مارشال ماكلوهان** الذي قال: "الوسيلة هي الرسالة" مؤكدًا أن نوع التكنولوجيا المستخدمة يؤثر في طريقة التفكير والسلوك أكثر من مضمون الرسائل ذاتها.

2. متطلبات الحتمية التكنولوجية:

حتى تُفهم الحتمية التكنولوجية وتُطبق بشكل صحيح، تتطلب النظرية مراعاة ما يلي:

- التطور التكنولوجي متواصل وغير متوقف.

[1] حمدي حسن عبد العظيم. **الإعلام والمجتمع، نظريات الاتصال الجماهيري** .دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص124.

- المؤسسات مضطرة إلى مواكبة التغيرات التقنية لتفادي العزلة أو الفشل.
- التغيرات التكنولوجية تقود بشكل مباشر إلى تغيرات في أنماط الاتصال والإدارة والتنظيم.
- العامل البشري (الموظفون، الطلبة) مطالب بإعادة تكوين مهاراته ليتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

3. فرضيات الحتمية التكنولوجية (مارشال ماكلوهان):

ينظر ماكلوهان إلى التكنولوجيا –وخاصة وسائل الإعلام– ليس فقط كأدوات للتواصل، بل كقوى فاعلة تُعيد تشكيل الإدراك البشري والمجتمع والثقافة، وهذه أبرز **فرضيات نظرية الحتمية التكنولوجية عند ماكلوهان**[1]:

أ- الوسيلة هي الرسالة (The Medium is the Message)

- يعتقد ماكلوهان أن **طريقة الاتصال (الوسيلة)** أهم من **محتوى الرسالة**، لأن الوسيلة نفسها تُحدث تغييرًا في طريقة التفكير والسلوك.
- مثلاً، التلفاز كوسيلة له تأثيرات معرفية وثقافية تختلف جذريًا عن المطبوعات، حتى لو كان المحتوى متشابهًا.

ب- توسيع الحواس البشرية بالتكنولوجيا

- يرى ماكلوهان أن كل وسيلة تكنولوجية هي **امتداد لحاسة بشرية**:
  - الراديو = امتداد للأذن
  - التلفاز = امتداد للبصر
  - الحاسوب = امتداد للدماغ
- وبهذا فإن استخدام التكنولوجيا يغيّر توازن الحواس، مما يغيّر الإدراك والعلاقات الاجتماعية.

ج- التكنولوجيا تُشكّل المجتمعات وليس العكس

- يُؤمن ماكلوهان أن **التكنولوجيا لا تُستخدم بشكل محايد**، بل تُعيد تشكيل البنية الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.
- فظهور الطباعة مثلًا غيّر بنية التعليم والدين والسياسة، ومهّد لعصر الحداثة.

---

1 نضال فلاح الضلاعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 103.

د- التغيرات التقنية تحدث بشكل غير واعٍ

- يرى أن الأفراد والمجتمعات غالبًا لا يُدركون الأثر الحقيقي للتقنيات الجديدة إلا بعد فوات الأوان، لأن التحولات تحدث تدريجيًا وعميقًا.

هـ- العودة إلى "القرية العالمية"

- مع تطور الوسائط الرقمية، ستتقلص المسافات، ويعود العالم إلى شكل من أشكال التواصل الشفوي كما في المجتمعات البدائية، وهو ما سمّاه "القرية العالمية Global) " Village).

4. إسقاط المقاربة على الدراسة:

في إطار دراستنا الموسومة بـ **"الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة"**، يمكن إسقاط مقاربة الحتمية التكنولوجية كما يلي:

- أن توجه جامعة تبسة نحو الرقمنة لم يكن مجرد خيار داخلي حر، بل استجابة حتمية لثورة الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت تفرض نفسها عالميا.
- أن الثقافة الاتصالية داخل الكلية تأثرت بدخول الوسائل الرقمية (المنصات الإلكترونية، الأرضيات الرقمية، التواصل عبر البريد الإلكتروني...) مما فرض أنماطًا جديدة من العلاقات الاتصالية وأساليب العمل.
- أن الموظفين اضطروا لتعلم التعامل مع التكنولوجيا الحديثة (رقمنة الوثائق، استخدام المنصات الرقمية، الاستفادة من تطبيقات الاتصال الداخلي) كجزء من متطلبات المرحلة وليس بناء على قناعات فردية فقط.
- أن التوجه نحو الرقمنة جاء كامتداد طبيعي لثورة تكنولوجية شاملة غيّرت نمط التسيير الجامعي وأثرت على أساليب الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة.

بناءً على مقاربة الحتمية التكنولوجية، يتضح أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، ومن بينها جامعة تبسة، لم يكن خيارًا طوعيًا بالكامل، بل كان استجابة ضرورية لواقع فرضته الطفرة التكنولوجية المعاصرة، مما أدى إلى تغييرات ملموسة في أساليب الاتصال الداخلي وفي نمط تسيير الموارد البشرية.

ثانيا : الإجراءات المنهجية للدراسة :

1. نوع الدراسة وحدودها:

- **نوع الدراسة**

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، التي تهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع وفهم خصائصها والعلاقات القائمة بينها، دون التدخل في العوامل المؤثرة فيها. وقد تم اختيار منهج المسحي الإجتماعي كونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التي تهدف إلى جمع بيانات ميدانية من عينة تمثل مجتمع الدراسة، قصد التعرف على اتجاهات الموظفين وآرائهم حول العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية ويُعد المنهج المسحي من المناهج الشائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ يسمح بجمع معلومات كمية وكيفية تساعد الباحث على تحليل الظاهرة موضوع البحث بطريقة شاملة ودقيقة[1].

- **حدود الدراسة:**

تتمثل حدود دراستنا في :

- **الحدود المكانية** : أجريت هذه الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- **الحدود الزمانية**: امتد المجال الزماني لإنجاز هذه الدراسة منذ بداية شهر جانفي 2025 إلى غاية شهر ماي 2025
- **الحدود البشرية**: يتمثل في موظفي كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية من كلا الجنسين والذي يقدر عددهم بـ 67 موظفا .

2. منهج الدراسة:

عند الوقوف أمام أي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة للوصول إلى نتائج دقيقة هادفة وذلك بإتباع منهج يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سننجزها. يعرف المنهج على أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة [2]. والمنهج يعني مجموعة من القواعد التي

---

1 أبو علام، رجاء محمود، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط 5، دار النشر للجامعات، القاهرة،2005، ص 224.

[2] عبد الرحمن بدوي ، **كتاب مناهج البحث العلمي** ، ط 03 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1977 ، ص 07 .

يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة [1].

كما يعرف أيضا على أنه الطريقة الأساسية للوصول إلى علم نافع وصحيح ومن خلاله يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة في أسرع وقت وبأقل جهد ممكن[2].

أثناء القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات فكرية منظمة وعقلانية هادفة إلى بلوغ نتيجة ما وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي ستتطرق إليها.

يعرف المنهج على انه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتيجة ومعلومة3.

والمنهج هو إخضاع الباحث لنشاطه البحثي إلى تنظيم دقيق في شكل خطوات معلمة يحدد فيها مساره البحثي، ويعرف بأنه مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث لدراسة مشكلة معينة4.

إذن المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما أن اختياره لا يأتي من قبيل الصدفة أو لميل ورغبة الباحث لمنهج دون أخر بل أن موضوع الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، هذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتوصل إليها5.

والمنهج المستخدم في دراستنا هذه هو منهج المسح الاجتماعي من خلال وصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع وتسعى الدراسة للتعرف على الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة.

فمنهج المسح الاجتماعي هو أحد مناهج البحث العلمي الأساسية، ويقصد به جمع بيانات دقيقة ومنظمة عن ظاهرة اجتماعية معينة أو عن مجموعة من الأفراد أو المؤسسات خلال فترة زمنية محددة، بغرض وصفها، تحليلها، واستخلاص استنتاجات علمية بشأنها.

---

[1] عمار بوحوش، **دليل الباحث في منهجية وكتابة الرسائل الجامعية**، ط 02 ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2016، ص 19

[2] مكي مصطفى ، **البحث العلمي آدابه وقواعده ومناهجه** ، دار هومة، الجزائر ، 2013 ص 15 .

[3] فايز جمعة النجارون وآخرون، **أساليب البحث العلمي**، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 18.

[4] أحمد مصطفى عمر، **البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)**، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167.

[5] عمار بوحوش، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص25

ويتميز هذا المنهج بتركيزه على دراسة الواقع كما هو، من خلال استخدام أدوات بحثية مثل الاستبيان، المقابلة، والملاحظة، بهدف الكشف عن أنماط السلوك والاتجاهات والآراء المتعلقة بالظاهرة المدروسة.

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على منهج المسح الاجتماعي باعتباره الأنسب لجمع المعلومات حول واقع الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، مما يسمح بتقديم وصف دقيق وتحليل موضوعي للواقع كما يعيشه أفراد العينة المدروسة.

3. مجتمع البحث والعينة:

- مجتمع البحث:

إن أساس نجاح التعيين يقوم أولا على تحديد حجم مجتمع البحث الأصلي وما يحتويه من مفردات إلى جانب التعرف على التكوين الداخلي التعرف الدقيق الذي يشمل طبيعة وحداته هل هي متجانس أم متباينة؟ هل هي موزعة في شكل فئات وطبقات أم غير ذلك؟ ولن يتمكن الباحث من الوصول إلى ذلك إلا بعد الدراسة الوافية الدقيقة له من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية المعروفة.

إن القصد في مجتمع البحث كما عرفه الباحثون مجموع محدود أو غير محدود من المفردات العناصر والوحدات المحددة مسبقا أي انه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها البحث [1].

يعتبر مجتمع البحث مجموعة منتهية أو غير منتهية من عناصر محددة مسبقا، لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي وعليه فقد حددنا مجتمع بحثنا بطريقة تسمح لنا من دراسة العينة.

ويعرف مجتمع البحث أنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث والتقصي2.

وعلى هذا الأساس فإن مجتمع البحث في دراستنا هم موظفو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، حيث بلغ عددهم 32 موظفا.

---

1 أحمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 03 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 172

2 أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 ، ص 182.

- عينة الدراسة:

يعتبر تحديد عينة البحث أو مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية والإنسانية، حيث أنه بتحديد مجتمع البحث بدقة بالغة تصل إلى نتائج دقيقة و علمية.

فالعينة المستخدمة في البحث العلمي هي نموذج يشمل ويعكس جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسته كل وحدات مفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث[1].

فالعينة هي مجموعة من الأفراد مختارة من مجتمع البحث على أسس علمية واضحة وتأخذ أشكالا مختلفة بناءا على نوعية وظروف البحث، وقد استخدمت لتسهيل عملية البحث العلمي[2]. إن هدف كل باحث هو الوصول إلى استنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تنبعث منه المشكلة وهي طريقة من طرق البحث وجمع المعلومات فتؤخذ عينة من مجتمع ما بالانتقال من الجزء إلى الكل أو التوصل إلى الحكم على المجتمع في ضوء بعض أفراده[3].

من أجل دراسة علمية لابد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث حيث يعرفها موريس أنجلوس أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا[4] .

وقد تم الاعتماد على العينة القصدية في هذا البحث بناءا على تقديراتنا العلمية حيث عرفت العينة القصدية على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث العينات بناءً على الحكم الذاتي للباحث بدلاً من الاختيار العشوائي، إنها طريقة أقل صرامة وتعتمد طريقة أخذ العينات

---

[1] عامر مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص212.

[2] دلال القاضي، **محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss** دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1، ص 149.

[3] منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر، 2004، ط1، ص 381.

[4] محمد در، **أهم مناهج و عينات البحث العلمي**، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، دار كنوز ، الجزائر، ع 09 ، 2017 ، ص 309 . متاح على الرابط: https://drive.uqu.edu.sa.

هذه بشكل كبير على خبرة الباحثين ويتم تنفيذه عن طريق الملاحظة ، ويستخدمه الباحثون على نطاق واسع للبحث النوعي[1].

وبعد تحديد قائمة مجتمع البحث حيث تضمن معلومات وبيانات حول موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمقدر عددهم بـ 67 موظفا دائما ،و تم اختيار عينة بحجم يقدر بـ32 مفردة

4. أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات البحث من العناصر الأساسية في بناء أي بحث علمي من أجل جمع الحقائق والمعلومات من ميدان الدراسة وذلك باستخدام أداة أو عدة أدوات كوسيلة علمية، وفي هذا الإطار ومن أجل جمع البيانات اللازمة حول أفراد العينة في دراستنا فقد قمنا بالاعتماد على الأدوات التالية:

- ✓ **الملاحظة:**

يعرفها أحمد مرسلي بأنها:" مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب، في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة وتصرفات وتفاعلات المبحوثين، وهي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع، وهدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة[2].

وقد أفادتنا الملاحظة في دراستنا هذه في جمع المعلومات التي تتصل بمراقبة تصرفات وتفاعلات أفراد العينة، حيث لاحظنا أن سلاسة في طريقة إجابات المبحوثين ما يدل أن لهم خلفية سابقة عن هكذا أداء.

- ✓ **استمارة الاستبيان:**

يعد الاستبيان وسيلة من وسائل جمع المعلومات، وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة، وبطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جيدة، والحصول على استجابات كاملة، ومن الأهمية يمكن أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد[3]. وتعرف "أنها أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية،

---

[1] أحمد مصطفى عمر، **البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)**، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000، ص 167.

[2] أحمد مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2003، ص 189.

[3] منذر عبد الحميد الضامن، **أساسيات البحث العلمي**، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 91-92.

ومقننة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات.

يعتمد الإستبيان على" استمارة الإستبيان "في جمع المعلومات، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة[1].

كما تعرف أيضا على أنها: " وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث، من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عنها، سواء كانت الإجابة بمساعدة الباحث أو بمعرفة المبحوث وحده[2].

وتم توزيع الاستمارات في الفترة الممتدة 2025/04/28 إلى 2025/05/08، لتتم عملية التفريغ في الجداول وتحليلها.

حيث شملت استمارة البحث على 20 سؤالا موزعة على 04 محاور تضمنت:

- ✓ **المحور الأول:** البيانات السوسيوديمغرافية كل من المستوى التعليمي (تقني سامي، ليسانس ، ماستر، دكتوراه) إلى جانب متغير الخبرة المهنية (من أقل من 05 إلى أكثر من 20 سنة) وذلك بهدف اختبار هذين المتغيرن وعلاقتها بالموضوع.
- ✓ **المحور الثاني:** طبيعة الثقافة الاتصالية لدى موظفي جامعة تبسة في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي تضمن خمسة أسئلة مغلقة وهي اسئلة استطلاعية لمعرفة وتحديد مكونات وخصائص الثقافة الاتصالية السائدة في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- ✓ **المحور الثالث:** استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة والذي تضمن خمسة اسئلة مغلقة وهي اسئلة بحثنا من خلال حول استخدامات الرقمنة في بيئة البحث.
- ✓ **المحور الرابع:** إسهام الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة. والذي تضمن عشرة أسئلة والتي بحثنا فيها حول العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة ومدى مساهمتها في توجه الموظفين نحو استخدامات الرقمنة.

---

[1] محمد عبد الحميد، **البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004، ص 353.

[2] علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 244.

الفصل النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة الاتصالية والرقمنة

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

المطلب الأول: تعريف الثقافة الاتصالية

المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقافة الاتصالية

المطلب الثالث: أهمية الثقافة الاتصالية

المطلب الرابع: خصائص الثقافة الاتصالية

المطلب الخامس : شروط الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني: مفهوم الرقمنة

المطلب الأول: تعريف الرقمنة

المطلب الثاني: نشأة وتطور الرقمنة

المطلب الثالث: أهمية الرقمنة

المطلب الرابع: التحديات والمزايا المرتبطة برقمنة المؤسسات

المطلب الخامس: دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة

المطلب الأول: الثقافة الاتصالية كأداة لتمهيد الرقمنة

المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على أساليب الاتصال في المؤسسات الجامعية

المطلب الثالث: التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي

المطلب الرابع: تأثير الثقافة الاتصالية على نجاح الرقمنة

خلاصة الفصل

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة الاتصالية والرقمنة

تمهيد:

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في أنماط الاتصال والثقافة بفعل التطور الرقمي المتسارع ما أدى إلى ظهور مفهوم الثقافة الاتصالية كإطار يدرس كيفية تشكل المعاني والتفاعل الاجتماعي في سياقات الاتصال الحديثة. ومع انتشار الرقمنة، تغيرت طبيعة وسائل الاتصال، مما أثر على طرق التفاعل بين الأفراد والمجتمعات، وأدى إلى إعادة تشكيل القيم والأنماط الثقافية، يهدف هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على مفهوم الثقافة الاتصالية وأهميتها في ظل التحول الرقمي، إضافة إلى استكشاف العلاقة بين الرقمنة وطرق الاتصال المعاصرة، ومدى تأثيرها على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات. كما يناقش الإطار النظري كيف أسهمت التقنيات الرقمية في تشكيل فضاءات تواصلية جديدة، عززت من التدفق الحر للمعلومات، وأثرت في الثقافة العامة، وأنماط التفاعل الاجتماعي، وفي هذا السياق، تبرز عدة إشكاليات تتعلق بالتغيرات التي طرأت على بيئة الاتصال بفعل الرقمنة، مثل التحول من الاتصال التقليدي إلى التواصل الرقمي التفاعلي، وتأثير الإعلام الجديد على بناء المعرفة ودور وسائل التواصل الاجتماعي في تشكيل الرأي العام، فضلا عن تحديات الخصوصية والأمان الرقمي، بالتالي فإن هذا التمهيد يمهد لدراسة متعمقة حول العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة، مع التركيز على تأثيرات التحولات الرقمية على وسائل الإعلام، والتفاعل الاجتماعي، وأنماط الاتصال داخل المجتمعات الحديثة.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

تعد الثقافة الاتصالية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في ظل التحولات المتسارعة في وسائل الإعلام والتواصل فهي تعكس الطريقة التي يتم بها إنتاج وتبادل المعلومات والمعاني داخل المجتمعات كما تشمل القيم والأنماط والسلوكيات التي تحكم عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات. ومع التطور التكنولوجي، أصبحت الثقافة الاتصالية أكثر تعقيدًا وتشابكا، حيث لم تعد تقتصر على الوسائل التقليدية بل امتدت لتشمل الوسائط الرقمية الحديثة، ويشير مفهوم الثقافة الاتصالية إلى التفاعل بين التكنولوجيا اللغة، والمعرفة في بيئات الاتصال المختلفة فهي تركز على كيفية استيعاب الأفراد للمعلومات وتشكيل آرائهم، والتفاعل مع البيئة الاتصالية من حولهم. ومع ظهور الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، انتقل الاتصال من النموذج الخطي التقليدي إلى نموذج أكثر ديناميكية وتشاركية، حيث أصبح الجمهور جزءًا من عملية إنتاج المحتوى وليس مجرد مستقبل له.

المطلب الأول: تعريف الثقافة الاتصالية

1. **مفهوم الثقافة:**

يشكل مصطلح الثقافة الجزئية الأولى من المفهوم المركب (الثقافة الاتصالية) لذلك كان من الضروري الإشارة إلى مفهوم الثقافة عند عدد من الباحثين العرب والأجانب من خلال التركيز على بعض جزئياتها لذلك حاولنا عرض بعض التعاريف التي تمكن الباحث من تشكيل صورة واضحة عن هذا المفهوم.

تعرف الثقافة حسب (ادوارد تيلور) على أنها ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعارف والمعتقدات والفنون والأخلاق والقوانين والعادات وكل التقاليد والإجراءات التي اكتسبها الإنسان كعضو ينتمي إلى مجتمع معين[1].

كما عرفها الباحثون في علم الاجتماع على أنها تلك المعايير المشكلة لنظام العقل والسلوك في مجتمع ما أو لدى جماعة ما كما عرفت الثقافة أيضاً على أنها وحدة عضوية متكاملة لكل ما ينتج عن تفاعل البشر من معطيات الواقع المادي والمعنوي المتغير، والتي تشكل مجموع عاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومثلهم واتجاهاتهم، واهتماماتهم ومعارفهم وفكرهم والتي اتفق عليها المجتمع[2].

[1] تايلور إي بي، **الثقافة البدائية الأبحات في تطوير الأساطير والفلسفة والدين، والفن، والعرف**، نيويورك 1974، ص 34

[2] أحمد رأفت عبد الجواد، **مبادئ علم الاجتماع**، كلية الآداب جامعة المنيا، مصر ، 2009، ص 28

وعرفها مالك بن نبي في كتابه "مشكلة "الثقافة" بأنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه[1].

2. مفهوم الإتصال

✓ **مفهوم الإتصال لغة:**

اتصل يتصل، إتصالا، الشيء بالشيء التطبيق به[2].جاء في لسان العرب لابن منظور الاتصال والوصلة[3] ما اتصل بالشيء قال الليث: كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة أي اتصال وذريعة ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل وقوله في التنزيل "ولقد وصلنا لهم القول"

مصطلح الاتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني الوصول إلى الشئ أو بلوغه والانتهاء إليه[4]. كلمة اتصالات **Communicactions** مشتقة من الأصل اللاتيني **Communis** بمعنى **Commou** أي عام وفعلها **Communicare** أي يذيع أو يشيع[5].

✓ **مفهوم الاتصال اصطلاحا:**

ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمختصين في علوم المعلومات والاتصال عبر الزمن عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية أو العناصر الأساسية لعملية الاتصال ومن بين التعاريف، يعرفه الطنوبي بأنه "ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين طرفين لتحقيق هدف أو أكثر منهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي الاتجاهات المتضادة بما يحقق تفاهم متبادل بينهما ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية"[6].

الاتصال هو:"عملية مستمرة تتضمن قيام احد الإطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفهية او مكتوبة ،تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر[7]. وعرف إمبري واولت واجي

---

[1] مالك بن نبي، **مشكلة الثقافة سلسة مشكلات الحضارة**، الطبعة الرابعة، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2019، ص 16 .

[2] علي بن هادية وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب**،المؤسسة الوطنية للكتاب،ط 07 ،الجزائر ، 1991 ،ص14 .

[3] ابن منظور، **لسان العرب**، ج 6، دار الفكر العربي، بيروت، ص936.

[4] شعبان فرج ، **الإتصالات الإدارية** ، دار الأسامة للنشر ،الإسكندرية، 2008، ص 6.

[5] عبد الباسط محمد عبد الوهاب،**استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزي**،المكتب الجامعي الحديث، د.ب،2005، ص82

[6] أحمد ماهر ، **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004، ص 27.

[7] عصام سليمان الموسى، **مدخل إلى الاتصال الجماهيري**، ط6، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

الاتصال، تشير لفظة الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.[1] يعرفه"كارل هوفلاند"على أنه: :العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات(عادة رموز لغوية)،لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)[2].

ويعرفه "أحمد ماهر":على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر[3]

أما حسب تعريف "شافي، برجر"،"Berger .Chaffee": فهو يدرس إنتاج ومعالجة وتأثير الرموز وأنظمة الإشارات عن طريق نظريات قابلة للتحليل ،تحتوي على تعميمات شرعية تمكن من تفسير الظواهر المرتبطة بالإنتاج والمعالجة والتأثيرات [4]. أما من وجهة نظر ملتقى المعلومات فإن الاتصال يعرف بأنه: العملية التي بوساطتها يدرك ويفسر ويتجاوب بطريقة ما مع وسائل التنشيط التي يتيحها المصدر.[5]

بعد التطرق لكل من مفهومي الثقافة والاتصال على حدا تبين أن الاتصال يعتبر حامل لثقافة الفاعلين داخل المؤسسة، حيث تتعلق ثقافتهم بالقيم والأفكار والمعتقدات التي يحملونها للمؤسسة التي ينتمون إليها، كما تتمظهر في شكل سلوكيات وتفاعلات يومية فيما بينهم يؤثرون بها على بعضهم البعض ويتأثرون بدورهم بثقافات غيرهم من الفاعلين نتيجة الاحتكاك الدائم فيما بينهم، والتي تترجم في الأخير في شكل ممارسات اتصالية ذات صلة بمسار المعلومة داخل المؤسسة. وعلى هذا الأساس فقد حاول عدد من الباحثين العرب والأجانب تقديم تعريفات عديدة للثقافة الاتصالية ركز فيها كل باحث على زاوية معينة في عرضه للتعريف الخاص بها.

---

[1] محمود حسن إسماعيل، **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**، الدارالعالمية للنشروالتوزيع، ط،1،القاهرة، 2003،ص60.

[2] جيهان أحمد رشتى، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**،دار الفكر العربي،(د.ط)، القاهرة ،1978،ص .ص.50-52.

[3] أحمد ماهر،**كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2000،ص.ص. 24-25.

[4] فضيل دليو، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (ntic-nict)المفهوم-الاستعمالات-الآفاق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1 ، 2010 ،ص.24.

[5] عبد العزيز شرف، **نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال**،الدار المصرية اللبنانية، ط1 القاهرة،2003،ص.22.

عرف *Cardon Aloine* الثقافة الاتصالية على أنها مجموعة المكتسبات الفكرية والقيمية والاجتماعية والتي تؤثر بشكل مباشر على نمط الاتصال بين الأفراد الفاعلين في التنظيم داخل المؤسسة كل حسب دوره الوظيفي[1].

كما عرفها Actouf كذلك بأنها تلك المعتقدات والأفكار المتجذرة في التنظيم والتي تحركها السلوكات والممارسات الاتصالية للفاعلين فيه[2]. أما مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية فقد اعتبر بأن الثقافة الاتصالية هي تلك الممارسات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية الناتجة عن مرجعيات الفاعلين في التنظيم[3].

وعرفها بشير محمد كذلك بأنها الوعاء الحامل لمختلف الممارسات الاتصالية بين الفاعلين في التنظيم وهي أيضاً تلك الممارسات الاتصالية على اختلاف أشكالها وأنواعها والهادفة إلى خدمة التنظيم[4].

نستخلص من خلال هذه التعريفات التي قدمها باحثين عرب وأجانب للثقافة الاتصالية في المؤسسة على أنها تتجه نحو محتوى واحد والذي يتعلق بالأفكار والمرجعيات والقيم على إختلاف أنواعها والتي يحملها الفاعلون إلى التنظيم الذي ينتمون إليه مما يعني تأثر الممارسات الاتصالية في التنظيم بهذه القيم والمرجعيات وهو ما يفسر إختلاف الأساليب الاتصالية والوسائل الاتصالية وكذا المحتوى الاتصالي المتبادل بين الفاعلين في التنظيم من فاعل إلى آخر ومن مستوى تنظيمي إلى آخر ومن تنظيم (مؤسسة) إلى آخر.

لكن الأمر الآخر الذي تجدر الإشارة إليه هو أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة تشمل كافة الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية للفاعلين، إلا أن التعريفات المقدمة سابقا قد ركزت على المرجعيات الفكرية والقيمية وكذا الاجتماعية للفاعلين في التنظيم والتي تخص الجانب غير الرسمي فقط إلا أن هذا الأمر لا ينفي كون الممارسات الاتصالية الرسمية تعتبر مكون أساسي للثقافة الاتصالية الخاصة بكل مؤسسة.

---

[1] Cardon Aloine, **Profils d'équipes et cultures d'entreprises**, Les éditions d'organisation 1992, p. 58.

[2] Actouf O, **Management et théories des organisations dans les années** 1990: vers un radical Humanisme, In Revue Critique, No 4, 1996, p 32.

[3] مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية ثقافات المؤسسة، **منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجية الاجتماعية والثقافية**، وهران CRASC، 2012، ص 18

[4] بشير محمد، **الثقافة والتسيير في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 53 .

المطلب الثاني: نشأة وتطور الثقافة الاتصالية

ترتبط نشأة الثقافة الاتصالية بتاريخ تطور وسائل الاتصال البشري، إذ بدأت منذ العصور القديمة حين استخدم الإنسان الرموز والإشارات للتواصل، ثم تطورت عبر الكتابة، والطباعة، وصولًا إلى الثورة الرقمية التي نشهدها اليوم. شهدت هذه الثقافة تحولات جوهرية تأثرت بتطور التقنيات الإعلامية، وطرق نقل المعرفة، والتغيرات المجتمعية والسياسية[1].

في بداياتها، كانت وسائل الاتصال تعتمد على الإشارات، النقوش، واللغة المنطوقة، حيث استخدم الإنسان البدائي الرسوم على جدران الكهوف كوسيلة للتواصل ونقل المعرفة. ومع تطور اللغات، أصبح الاتصال أكثر تعقيدًا، مما أدى إلى نشوء ثقافات مختلفة تعتمد على أنماط تواصلية متميزة. مثّلت الكتابة ثورة كبيرة في الثقافة الاتصالية، حيث أتاحت تسجيل الأفكار ونقلها عبر الأجيال، مما ساعد في تعزيز المعرفة وتراكمها. ومع اختراع الورق وانتشار المخطوطات، أصبح الاتصال أكثر دقة واستدامة، مما ساهم في بناء حضارات متقدمة مثل الحضارة السومرية والمصرية والإغريقية. شهد القرن الخامس عشر اختراع آلة الطباعة على يد يوهانس غوتنبرغ، وهو ما أدى إلى نشر الكتب والصحف بشكل واسع، مما ساهم في تعزيز الثقافة الاتصالية على نطاق عالمي. أتاحت الطباعة نشر الأفكار بسرعة، وأسهمت في ظهور حركات فكرية مثل عصر النهضة والثورة الصناعية، وأدت إلى زيادة الوعي المجتمعي والتأثير على الرأي العام[2].

قد أدى انتشار الإنترنت إلى ظهور أنماط جديدة من الاتصال، مثل التواصل الفوري، ووسائل التواصل الاجتماعي، والبث الرقمي التفاعلي أصبح الجمهور شريكا في عملية الاتصال حيث يمكنه إنشاء المحتوى، التفاعل مع الأخبار، والتأثير في السياسات والمجتمعات. يشهد العالم تطورا سريعا في الذكاء الاصطناعي والاتصالات الذكية، مما يسهم في إعادة تشكيل الثقافة الاتصالية من خلال تقنيات مثل التواصل المعزز بالذكاء الاصطناعي، الواقع الافتراضي وإنترنت الأشياء هذه التطورات تفتح آفاقا جديدة في مجال الإعلام والتواصل، لكنها تطرح أيضًا تحديات تتعلق بالأخلاقيات، الخصوصية، وتأثير الخوارزميات على المعلومات والثقافة العامة.

[1] هربرت شيلر، **كتاب الاتصال والهيمنة الثقافية، سلسلة العلوم الاجتماعية**، ترجمة: وجيه سمعان عبد المسيح، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1993، ص 89

[2] هربرت شيلر، المرجع نفسه، ص 90

المطلب الثالث: أهمية الثقافة الاتصالية

من المتفق عليه أن الثقافة الاتصالية الفعالة داخل المؤسسة خدمة أهدافها، حيث يعمل كل فاعل في المؤسسة حسب دوره الوظيفي فيها وكذا مرجعياته الفكرية والقيمية التي يحملها على أداء مهامه بالشكل المطلوب من خلال تنسيق جهوده مع جهود غيره من الفاعلين ممن تربطهم به علاقة وظيفية مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، وذلك قصد المساهمة في خدمة الهدف العام للمؤسسة ومنه بناء صورة جيدة عن المؤسسة لدى جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء، حيث سنعمل ضمن هذه المحاضرة على عرض آليات إرساء ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة، وكذا العوامل المساعدة على تبنيها وتكمن أهمية وجود ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة[1]:

- ✓ ترتبط مكانة المؤسسة في محيطها بوجود ثقافة اتصالية واضحة تجمع الفاعلين فيها، وتخدم أهدافها، لذلك فإن وجود ثقافة اتصالية فعالة يؤثر بشكل إيجابي في عدة مستويات داخل المؤسسة
- ✓ تسمح بزيادة سرعة وحجم المعلومات المتبادلة بين الفاعلين في التنظيم.
- ✓ تحقق التفاهم والانسجام بين الفاعلين نتيجة تقارب وجهات النظر ووضوح الأهداف التي يعمل الفاعلون من أجلها.
- ✓ انتشار روح التعاون والعمل الجماعي بين الفاعلين فيما بينهم.
- ✓ وضوح الأفكار والموضوعات المتعلقة بمختلف مجالات العمل والتي من شأنها الدفع بالمؤسسة إلى الأمام.
- ✓ إحداث التغييرات المطلوبة في الأداء والسلوك نتيجة وجود نوع من المرونة في استجابات
- ✓ الفاعلين لمتطلبات العمل أداء الأعمال بطريقة أفضل نتيجة مرونة الأساليب الاتصالية الموظفة وسرعة الحصول على الاستجابات المطلوبة في العمل.
- ✓ منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور والتفاهم بين الفاعلين. تمكين الجهات القيادية في المؤسسة من إيصال توجهاتها وأفكارها، ونصائحها إلى الفاعلين وفي الوقت نفسه تمكين الفاعلين من توصيل مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى القادة.
- ✓ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية في العمل.

[1] مصطفى حجازي، **الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 14.

- ✓ تعزيز روح الولاء والإنتماء عند الفاعلين لمؤسستهم نتيجة وضوح أساليب العمل والاتصال والتفاهم

المطلب الرابع: خصائص الثقافة الاتصالية

الثقافة الاتصالية هي أحد فروع الثقافة العامة التي تهتم بكيفية التواصل بين الأفراد والمجتمعات، وتشمل أساليب التعبير والتفاهم ونقل الأفكار والمشاعر. لها خصائص متعددة، تميزها عن غيرها من أنواع الثقافة، ومن أبرز هذه الخصائص[1]:

1. الديناميكية (التغير المستمر) الثقافة الاتصالية ليست ثابتة، بل تتطور باستمرار بتطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا، وتغير السياقات الاجتماعية والسياسية.
2. التفاعلية: تقوم على التفاعل بين الأطراف، سواء في شكل حوار، نقاش، تفاهم، أو حتى صراع. فهي لا تكتمل بدون وجود طرفين على الأقل يتبادلان الرسائل.
3. السياقية: تتأثر بالسياق الذي تحدث فيه، سواء كان سياقا لغويا، ثقافيا، اجتماعيا أو زمانيا ومكانيًا. ما يُفهم في مجتمع معين قد يساء فهمه في آخر.
4. الرمزية: تعتمد على الرموز (مثل اللغة، الإشارات، الألوان، وحتى نبرة الصوت)، وهذه الرموز تكون محملة بدلالات تختلف باختلاف الخلفية الثقافية للمشاركين في الاتصال.
5. الانتقائية: الفرد يختار ما ينقل وكيف ينقله بناءً على معتقداته وخبراته ونياته، مما يجعل الاتصال عملية ذات طابع شخصي.
6. الاستمرارية: الاتصال لا يتوقف، فحتى الصمت أو الحركات الجسدية تُعد نوعًا من أنواع الاتصال. ولذلك فالثقافة الاتصالية تُمارس بشكل دائم.
7. التراكمية: تتراكم مع الوقت من خلال التجارب والتفاعلات، فتنتقل من جيل إلى جيل وتُعدل مع كل تجربة جديدة.
8. التوجيهية: يمكن للثقافة الاتصالية أن تؤثر في السلوك، وتوجه طريقة التفكير واتخاذ القرارات خاصة في المجتمعات الجماعية أو التنظيمات.

المطلب الخامس: شروط الثقافة الاتصالية

يعتبر وجود ثقافة اتصالية فعالة مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها وذلك بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه هذه الأخيرة في تنسيق جهود الفاعلين الاتصالية من أجل تحقيق

[1] مصطفى حجازي، **الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، المرجع السابق، ص 20.

أهداف المؤسسة، حيث يرتبط تحقق فعالية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة بفعالية عناصر العملية الاتصالية من مرسل ومتلقي ووسيلة وكذا الرسالة الاتصالية والاستجابة وفيما يلي عرض مفصل لشروط ومتطلبات كل عنصر من عناصر عملية الاتصال:

1. **شروط تتعلق بالمرسل:**

يلعب المرسل دورا هاما في نجاح عملية الاتصال ومنه تحقيق ما يسمى بالثقافة الاتصالية الفعالة وخاصة إذا ما إذا كان المرسل فاعل يتسم بالموضوعية في نقل الرسالة الاتصالية من خلال القيم التي يتحلى بها من مسؤولية، والتزام، وأمانة حيث تنعكس هذه القيم بشكل ما على مصداقية الرسالة الاتصالية مما يعني خلوها من التحريف والتشويش يجب والتزييف، حيث ترتبط فعالية المرسل بمجموعة من الشروط نذكر منها. أن يكون المرسل أمينا في مهمته الخاصة بالعمل غير متحيزا وأن يكون صادقا فيما يراه، أو يسمعه، أو يحسه، أو ينقله، وأن يكون موضوعيا فيما يرويه، أو يصوره لغيره من الفاعلين ممن تربطه بهم علاقات عمل داخل المؤسسة، وهنالك عدة عوامل تؤثر في كفاءة المرسل وقدرته على تحقيق ثقافة اتصالية فعالة داخل المؤسسة وأهمها ما يلي[1]:

- ✓ **المهارات الاتصالية للمرسل:** وهذه المهارات تؤثر على فعالية الثقافة الاتصالية للمرسل بطريقتين فالطريقة الأولى أنها تؤثر في مقدرة الفاعل المرسل على تحليل أفكاره ونواياه وقدرته على أن يقول شيئا عندما يريد الاتصال بغيره من الفاعلين في المؤسسة. والطريقة الثانية وهي تؤثر في مقدرة المرسل على ترجمة الرسائل والأفكار التي تعبر عما يريده بالضبط لباقي الفاعلين في المؤسسة.
- ✓ **اتجاهاته المرسل:** هنالك ثلاثة أنواع من الاتجاهات تؤثر على فعالية وكفاءة الثقافة الاتصالية للمرسل وتتمثل في: اتجاهات المرسل نحو نفسه واتجاهات المرسل نحو الموضوع و اتجاهات المرسل تجاه المستقبل المستوى المعرفي للمرسل حيث يؤثر حجم المعلومات التي يعرفها المرسل حول الموضوع الذي يشكل الرسالة الاتصالية على كفاءة الثقافة الاتصالية، فكلما كان المرسل متخصص وملم بمختلف جوانب الموضوع محل النقاش كلما كانت قدرته على الإقناع أكبر وكلما حضي بقبول أكبر من طرف المتلقي.

[1] Andrew D, **Brown Ken Starkey. The effect of organizational culture on communication and information**, journal of Managment Studies, volume 31, issue 6, wiley library, 1999, p 307

- ✓ **النظام الثقافي والاجتماعي للمرسل:** يتأثر المرسل بوضعه ومكانته في المؤسسة وكذلك بالأدوار الوظيفية التي يقوم بأدائها في مختلف المستويات التنظيمية، والمكانة التي يضع نفسه فيها أو التي يضعه فيها غيره من الفاعلين الآخرين، كما يجب معرفة ثقافة المجتمع الذي نشأ فيه، وما فيه من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تؤثر على أفكاره وقيمه ومعتقداته وما يؤمن به من قيم تنظيمية تنعكس على الرسائل الاتصالية التي يرسلها إلى غيره من الفاعلين في المؤسسة.

2. شروط تتعلق بالمتلقي:

يلعب المتلقي دور كبير في التأثير على فعالية الثقافة الاتصالية من خلال قدرته على فهم واستيعاب مضمون الرسالة مما يضمن استجابة فعالة لها، حيث يتوقف جزء كبير من نجاح الممارسات الاتصالية على طريقة استجابته لها وفيما يلي عرض للشروط التي تضمن فعالية الثقافة الاتصالية على مستوى المتلقي[1]:

- ✓ وضوح موضوع الرسالة للمرسل والمتلقي فكلما كان الموضوع واضحا كلما كانت القدرة على الاستجابة له وتحقيق الفهم المتبادل أكبر.
- ✓ صدق المرسل يؤثر بشكل كبير على قناعات المتلقي في الرسالة وإيمانه بها وتبنيه لها في شكل ممارسات تخدم أهداف المؤسسة. والثقة في المرسل تدفع المتلقي إلى قبول أفكاره وتبنيها في عمله وكذا فهم رسائله وطلب توضيحات أكثر حولها في حال عدم وضوحها.
- ✓ جاذبية المرسل تؤثر بشكل كبير على قبول المتلقي له ولأفكاره من خلال تبنيها في ممارساته الاتصالية داخل المؤسسة. المعرفة والمعلومات الكافية والمتخصصة ذات الصلة بموضوع الرسالة تجعل المتلقي أكثر تقبلا وفهما لموضوع الرسالة.
- ✓ الشخصية والمكانة الاجتماعية التي يحظى بها المتلقي تمنحه ثقة في الممارسات الاتصالية المرتبطة باستجاباته للرسائل الاتصالية في المؤسسة.
- ✓ القدرة على مشاركة الآخرين في أفكارهم والأخذ والعطاء معهم، وتقبل أفكارهم وآرائهم تساعد على خلق جو اتصالي مرن مع المتلقي. وعند الاختلاف المرسل مع يجب على المتلقي إظهار الهدوء في النقاش وتقديم توضيحات وحجج عقلانية غير مرتبطة بأمور شخصية وبالتالي فالمتلقي هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل بإيصالها.

[1] Halvor Nordby, **Communication and organizationl culture**, edited bu suleyman Davut Goker, 2020, p 58.

- ✓ يجب على المتلقي أن يتمكن من حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المتلقي داخل المؤسسة لذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المتلقي من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال في تحقيق الهدف منه.

3. **شروط تتعلق بالرسالة:**

هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة الاتصالية لضمان تحقيق استجابة المتلقي لها ومن ثم الحكم بفاعلية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وهي[1]:

- ✓ أن تقدم الرسالة بالشكل الذي يجذب انتباه المتلقي بعيدا عن التكلف والأسلوب العنيف واللغة الحادة.
- ✓ أن يصيغ المرسل رسالته صياغة تتناسب وخصائص المستقبل الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والصحية.... الخ، فلا يستعمل إلا الرموز واللغة التي يفهمها هذا المتلقي.
- ✓ اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب والموقف الاتصالي المناسب.
- ✓ تحديد الفكرة الرئيسة للرسالة الاتصالية

4. **شروط تتعلق بقنوات الاتصال:**

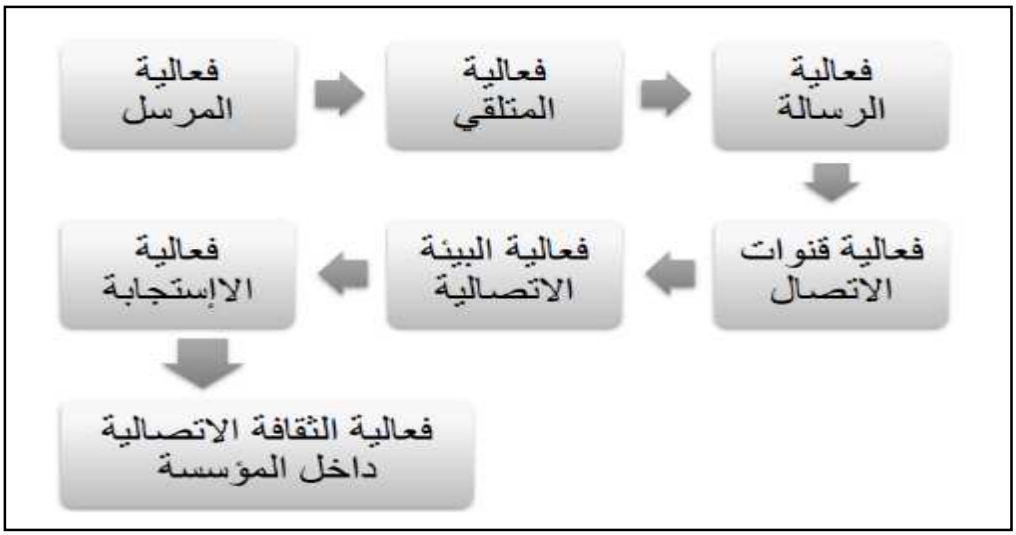
قناة الاتصال هي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المتلقي وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال وأشكاله داخل المؤسسة وقد تكون شفاهية كالاجتماعات ومقابلات العمل، كما قد تكون كتابية كالمراسلات الادارية والتعليمات، والإعلانات والطلبات والشكاوي، كما قد تكون إلكترونية يستخدم فيها الايميل ومواقع التواصل الاجتماعي وشبكة الأنترانات الداخلية، وموقع المؤسسة لذلك فإن من أهم الشروط الواجب أن تتوفر عليها قناة أو وسيلة الاتصال هي كونها مناسبة لطبيعة المعلومات التي تحملها وكذا توافقها مع احتياجات المرسل والمتلقي على حد سواء بالنظر لعامل الوقت، والجهد وكذلك مناسبة لكل من خصوصية المرسل والمتلقي على حد سواء فإذا كانت كتابية يجب أن توجه لمتلقي يتقن القراءة، وإذا كانت شفاهية يجب مراعاة عدم وجود مشاكل في السمع لدى المتلقي، أما إذا كانت إلكترونية فيستحسن مراعاة عادات المتلقي في استخدام الوسائل الالكترونية لضمان إطلاعه على المحتوى المرسل عبرها واستجابته له[2].

[1] فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2010، ص 24.

[2] فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 25.

5. **شروط تتعلق ببيئة الاتصال:**

يعتبر التشويش أو الضوضاء التي قد تصدر عن البيئة الداخلية للمؤسسة، أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على فعالية الثقافة الاتصالية للمؤسسة. وقد يؤدي هذا التشويش أو الضوضاء أو الضجة إلى تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمتلقي وإلى تحريف المعنى، وكذا تقليل الوضوح والدقة في الاتصال، وهذا الشكل يمثل سيرورة تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة:



المبحث الثاني: مفهوم الرقمنة

تمثل الرقمنة أحد التحولات الكبرى في العصر الحديث، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءًا لا يتجزأ من مختلف مجالات الحياة. يشير مفهوم الرقمنة إلى تحويل العمليات والمعلومات من الأشكال التقليدية إلى النظم الرقمية، مما يساهم في تحسين الكفاءة، وتسريع الاتصال، وتسهيل الوصول إلى البيانات، كما أثرت الرقمنة بشكل جذري على قطاعات مثل التعليم، الاقتصاد، الإعلام، والإدارة، حيث أدت إلى ابتكار أدوات جديدة تسهل العمل والتواصل، مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة وعلى الرغم من فوائدها الكبيرة، إلا أن الرقمنة تطرح تحديات تتعلق بالأمن السيبراني، والخصوصية، والتفاوت في الوصول إلى التكنولوجيا، وبفضل الرقمنة نشهد اليوم مجتمعًا رقميًا متصلاً، يعتمد على التكنولوجيا في تسيير شؤونه اليومية، مما يجعل فهم هذا التحول ضروريًا لمواكبة التطورات المتسارعة في العالم الحديث[1].

[1] Eisenberg E, Riley P. **Organzational culture in Jablin M. ptnam Le ditors**, the new Handbook of organization culture, london, sage publications, 2001, p 23.

المطلب الأول: تعريف الرقمنة

يشير مصطلح الرقمنة *Digitization* إلى العملية التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات الموجودة في ملفات ووثائق ورقية إلى شكل رقمي من أجل الحفاظ عليها وحمايتها، إذ يتم إنشاء وحدات منفصلة من البيانات تُسمى bits والتي يتم تنظيم المعلومات بها ثم معالجة تلك المعلومات بشكل منفصل في وحدات تسمى bytes. وعند تحويل البيانات والمعلومات إلى أشكالها الرقمية، يمكن معالجتها بواسطة أجهزة الكمبيوتر والأجهزة ذات القدرة على الحوسبة مثل الكاميرات الرقمية وأجهزة السمع الرقمية. ولمزيد من التوضيح يُطلق مصطلح الرقمنة على عمليات مثل مسح الصورة أو تحويل تقرير إلى نموذج PDF وتخزينه على جهاز كمبيوتر[1].

وفي عملية الرقمنة، تظل المعلومات والبيانات كما هي، وما يتغير هو إمكانية الوصول وتغيير التخزين، وهو ما تستفيد منه الشركات في إمكانية الوصول إلى المعلومات الرئيسية على الفور وبسهولة.

الرقمنة تعني تحويل البيانات والمعلومات من شكلها التناظري إلى شكل رقمي، مما يسهل الوصول إليها ويحميها من التلف أو الفقدان يتم ذلك عن طريق عدة خطوات، بما في ذلك المسح الضوئي للوثائق أو استخدام تقنية التعرف البصري على الحروف لتحويل النصوص المكتوبة إلى ملفات رقمية. تتضمن مراحل الرقمنة استخدام الأجهزة الإلكترونية مثل الكمبيوترات والكاميرات الرقمية لتخزين ومعالجة هذه البيانات[2].

عرف الأستاذ محمد فتحي عبد الهادي الرقمنة على أنها " عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، وفي نظم المعلومات عادة ما يشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور (الصور الفوتوغرافية، والإيضاحية، والخرائط) إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي، وفي الاتصالات عن بعد يقصد بالرقمنة تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات رقمية نابضة، وفي علم المكتبات والمعلومات[3] تلعب الرقمنة أيضا دورا هاما في الحفاظ على التراث الثقافي والتاريخي، من خلال تحويل الكتب

[1] عبد الهادي محمد فتحي، **رقمنة الدوريات العربية " مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا**، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات، 2010، ص102.

[2] محمد حسام الدين. أسس نظم المعلومات والرقمنة .دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2018، ص 56.

[3] Alain Busson.**les politiques en_faveur_de l'e-gouvernement en Europe .information society technologies**،France 2001 p 55.

القديمة، المخطوطات، والوثائق التاريخية إلى نسخ رقمية، يمكن الحفاظ عليها من التلف الناتج عن مرور الزمن وتمكين الأجيال المستقبلية من الوصول إليها بسهولة[1].

المطلب الثاني: نشأة وتطور الرقمنة

كان الدافع وراء ظهور الرقمنة هو الرغبة في العثور على طرق أكثر كفاءة يسهل الوصول إليها للتعامل مع المعلومات، وقد شهد مشروع الرقمنة العديد من المراحل منذ بداية ظهوره وحتى الآن، وهي كما يلي:

1. **مرحلة الحواسيب الشخصية (PCS):** في أواخر السبعينيات والثمانينيات، ازداد الاعتماد على استخدام أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت في المنازل والشركات، وقد شهدت هذه الحقبة بداية ظهور الرقمنة، بعدما أصبح التخزين الرقمي متاحًا على نطاق أوسع لعامة الناس، وازداد عدد البرامج القادرة على التعامل مع أنواع مختلفة من البيانات الرقمية.
2. **مرحلة التعرف البصري على الحروف (OCR):** كما شهدت فترة السبعينيات والثمانينيات شيوع تقنية OCR المُستخدمة في تحويل النص المطبوع أو المكتوب بخط اليد إلى تنسيق رقمي، وبالتالي ساعدت على رقمنة كميات كبيرة من المواد المطبوعة وأتمتة عمليات إدخال البيانات التي كانت تستغرق وقتًا طويلاً في السابق.
3. **مرحلة رقمنة الصوت والفيديو :** أحرزت الرقمنة خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات تقدمًا كبيرًا، فمن خلال إدخال الأقراص المدمجة (CDs)، أصبح بالإمكان رقمنة الصوت والفيديو عن طريق رقمنة الطريقة التي تم بها تخزين المحتوى الموسيقي، واستخدام أقراص DVD في تخزين محتوى مقاطع الفيديو.
4. **مرحلة الإنترنت والشبكة العالمية :** شهدت نفس الفترة رقمنة المعلومات على نطاق لم يسبق له مثيل بعد تزايد شعبية الإنترنت، وظهرت الكاميرات الرقمية لتحل محل كاميرات الأفلام، وبعدها أصبحت عملية التقاط الصور وتخزينها رقمية تتم بشكل حصري.
5. **مرحلة انفجار الرقمنة:** في أوائل القرن الحادي والعشرين والتي تُعرف بمرحلة انفجار الرقمنة بعد اعتماد التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع، إذ تمت رقمنة كل شيء تقريبًا من الكتب والصحف

[1] سهام سليم الجعافرة، **الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات**، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3 ،2002، العدد 02، ص45.

إلى التلفزيون والإذاعة، بعد ظهور الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء[1].

المطلب الثالث: أهمية الرقمنة

أصبحت الرقمنة اليوم من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات في مختلف المؤسسات فهي تسهم في تسريع تبادل المعلومات، تعزيز التواصل الفعّال، وتيسير إنجاز المهام بكفاءة أكبر، مما يجعلها ضرورة حتمية لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق التنافسية في بيئة العمل المعاصرة وتكمن أهميتها في:

1. **تحسين الكفاءة والإنتاجية:** تسهم في أتمتة العمليات اليدوية والتقليدية، مما يقلل من الوقت المستغرق في إتمام المهام ويقلل من الأخطاء البشرية. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. والوصول الفوري إلى المعلومات يمكن الوصول إلى البيانات والمعلومات الرقمية بسرعة وسهولة، مما يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.
2. **تقليل التكاليف:** عبر خفض تكاليف العمليات من خلال رقمنة العمليات، يمكن تقليل تكاليف التشغيل مثل الطباعة والتخزين الورقي، وكذلك تقليل الحاجة إلى العمالة البشرية في بعض المهام. وتوفير الموارد يمكن للشركات استخدام التكنولوجيا لتوفير الوقت والمال، مما يمكنها من استثمار هذه الموارد في مجالات أخرى ذات قيمة أعلى.
3. **تعزيز الابتكار:** من خلال إمكانية الوصول إلى البيانات الكبيرة(Big Data) الرقمنة تسهل جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات، مما يمكن الشركات من فهم الأسواق والعملاء بشكل أفضل، وبالتالي تطوير منتجات وخدمات مبتكرة. ودعم البحث والتطوير توفر الرقمنة الأدوات اللازمة لتسريع عمليات البحث والتطوير مما يعزز الابتكار في المنتجات والخدمات[2].
4. **تعزيز التواصل والتعاون:** التواصل الفوري تتيح الرقمنة وسائل اتصال متعددة مثل البريد الإلكتروني، الدردشة، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، مما يسهل التواصل والتعاون بين الفرق بغض النظر عن موقعهم الجغرافي والعمل عن بعد بفضل الرقمنة، أصبح من الممكن للموظفين

[1] طلق عوض الله السواط، **ياسر ساير الحربي أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي**، المجلة العربية للنشر العلمي،2022، العدد 30، ص155.

[2] وهبة أمال وقارة ابتسام، **التحول الرقمي في الجزائر بين الأفاق والتحديات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن،2022، العدد 1، ص35.

العمل من أي مكان في العالم، مما يزيد من مرونة العمل ويسمح للشركات بالاستفادة من مواهب متنوعة.

5. **تحسين تجربة العملاء**: يمكن للشركات استخدام البيانات الرقمية لتقديم خدمات ومنتجات مخصصة تلبي احتياجات العملاء الفردية، توفر الرقمنة وسائل تواصل ودعم على مدار الساعة، مما يزيد من رضا العملاء ويحسن تجربة المستخدم.

6. **تعزيز الأمن وحماية البيانات:** باستخدام تقنيات التشفير والحماية الرقمية، يمكن للشركات حماية بياناتها الحساسة من الوصول غير المصرح به أو التهديدات السيبرانية، وتقليل المخاطر أي أن الرقمنة تمكن الشركات من تطبيق أنظمة تحكم ومراقبة ذكية لتقليل المخاطر التشغيلية.

7. **دعم الاستدامة البيئية:** تقليل استهلاك الورق الانتقال إلى النظم الرقمية يقلل من الحاجة إلى الورق، مما يساهم في حماية البيئة. ويمكن للرقمنة تحسين إدارة الموارد مثل الطاقة والمياه من خلال أنظمة ذكية تعتمد على البيانات[1]

8. **زيادة التنافسية:** الشركات التي تتبنى الرقمنة تكون في وضع أفضل للتنافس في السوق العالمية من خلال تحسين الكفاءة وتقديم خدمات أفضل للعملاء الوصول إلى الأسواق الجديدة: الرقمنة تتيح للشركات دخول أسواق جديدة والوصول إلى عملاء جدد عبر الإنترنت

9. **تسهيل الامتثال والتوافق:** التوافق مع اللوائح أي يمكن للشركات استخدام الأنظمة الرقمية لضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية بسهولة أكبر، تسهل الرقمنة إدارة الوثائق والسجلات بطريقة منظمة وآمنة، مما يسهل عمليات التدقيق والمراجعة.

المطلب الرابع: التحديات والمزايا المرتبطة برقمنة المؤسسات

تمر عملية رقمنة المؤسسات بتحديات ومزايا عديدة مما يجعل تبني الرقمنة خطوة ضرورية لتطوير الأداء المؤسسي وسوف نتطرق لكل منهما على حدى:

1. التحديات:

إن عملية التحول نحو تفعيل الرقمنة ليس بالأمر الهين بل هو في غاية التعقيد لذا يلزم على المنظمات معرفة التحديات التي تواجه عملية التطبيق، إضافة إلى سعيها لتخطي المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية بنجاح وسنحاول فيما يلي إيجاز أهمها[2]:

[1] Borgman, C. Fourth ; **Delos work shop on evaluation of digital libraries** : test beds, measurement and metrics, en ligne, 28-12-2009, www.sztaki.hu.

[2] سامي الشريف، **الإعلام الجديد، التكنولوجيا والثقافة والاتصال في عصر الرقمنة**، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015، ص 88.

- **التحديات الأمنية** :تتمثل مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في أعمال غير مشروعة. عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة. وتشمل تحديات أمن المعلومات نطاقا واسعًا من العناصر، بعضها فني تقني يرتبط بالأنظمة التقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة، وبعضها الآخر يرتبط بالأفراد والهيئات الإدارية القائمة على الإدارات الإلكترونية حول العالم .

- **التحديات البشرية:** إن نقص في الموارد البشرية مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها لتكنولوجيا الحديثة وتتمثل فيما يلي: ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي. وقلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمات. ونقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.وضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرهبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه. قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.[1]

- **التحديات المالية:** وتتمثل في تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت. وقلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وتطوير الأجهزة. قلة الموارد المتاحة لدى الإدارات العليا. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.[2]

- **التحديات التقنية:** وتتمثل التحديات في الصعوبات ومشكلات تشغيل الحاسب الآلي في بعض البيئات المؤسساتية. وندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة. تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في البيئة التعليمية. ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في بعض المناطق ولكثير من المؤسسات.

2. **المزايا:** تتعدد فوائد ومميزات الرقمنة، والتي تشمل ما يلي[3]:

✓ **توفير الوقت والتكلفة:** تلعب الرقمنة دورًا بارزًا في توفير الوقت المُستغرق في الوصول إلى البيانات، مما يقلل من الجهد اللازم للحفاظ على تقدم العمليات.

---

[1] ليلى عبد المجيد، **الثقافة الرقمية والإعلام الجديد**، ط1، دار المسيرة، عمّان، 2016، ص 73.

[2] السيد عاطف، **تكنولوجيا التعليم والمعلومات واستخدام الكمبيوتر والفيديو في التعليم والتعلم**، مطبعة رمضان وأولاده، الإسكندرية-مصر، 2002م، ص- ص 24- 25.

[3] المالكي مجبل لازم مسلم، **المكتبات الرقمية وتقنية الوسائط المتعددة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص102.

✓ كما أن عملية الرقمنة فعالة من حيث التكلفة، إذ تأخذ البيانات المادية متجرًا أكبر للاحتفاظ بها، وبالتالي فإن رقمنة المعلومات أرخص من الاحتفاظ بالنسخ المادية وإدارتها وتقلل الحاجة إلى المستندات الورقية والمواد التناظرية الأخرى.

✓ **تبسيط تدفقات العمل:** من خلال رقمنة العمليات، يمكن تشريح وأتمتة كل مهمة، وبالتالي اتخاذ إجراءات التحسينات التي تحسن من سير العمل، وهي الفائدة التي تتجلى عند تبسيط العمليات عبر وحدات الأعمال، أو بين المواقع المنتشرة جغرافيًا أو بين القوى العاملة الموزعة.

✓ **زيادة إشراك الموظفين:** تساعد الرقمنة على زيادة إشراك الموظفين وتمكينهم من العمل بكفاءة أكبر، دون تعرضهم للمشكلات الناتجة عن توثيق المعلومات ورقيًا، إذ تمكنهم هذه التقنية من الوصول إلى النظام في أي وقت ومكان وعلى أي جهاز، عبر الإنترنت أو غير متصل بالإنترنت.

✓ **تسريع نمو الأعمال:** من خلال نظام الرقمنة يمكن تسريع نمو الأعمال، لأنه يقلل من الوقت المُستغرق في العثور على الوثائق وعمليات البحث، وبالتالي يتيح للموظفين التركيز بشكل أكبر على إنجاز مهامهم وقضاء المزيد من الوقت في إكمال المهام الأكثر إستراتيجية.

✓ **ضمان الامتثال:** تساعد رقمنة العمليات وتحسين إدارة الوثائق على ضمان الوفاء بمتطلبات الامتثال والسلامة في الوقت المناسب وبدقة.

✓ **سهولة تحليل البيانات:** تتيح الرقمنة للشركات إمكانية تحليل البيانات واستخدامها بسهولة أكبر من أجل اتخاذ قرارات أفضل، نظرًا لأنها تسهل من التلاعب بالمعلومات الرقمية مقارنة بالمعلومات التناظرية.

✓ **التحول الرقمي في الصناعات:** برز الدور المهم للرقمنة في دفع مبادرات التحول الرقمي عبر مختلف الصناعات وسلاسل التوريد، فعلى سبيل المثال، ساعد استخدام الرقمنة في قطاع الرعاية الصحية على تقديم الخدمات الصحية عن بُعد وإدارة سجلات المرضى.

✓ **تحسين تجارب العملاء:** من أهم مميزات الرقمنة، أنها مكنت من استخدام مختلف التقنيات في حل مشكلات العملاء والتواصل معهم، فمن خلال استخدام روبوتات الدردشة ووسائل التواصل الاجتماعي وأنظمة التذاكر الآلية، يمكن تحسين تجارب العملاء.[1]

[1] السيد عاطف، **تكنولوجيا التعليم والمعلومات واستخدام الكمبيوتر والفيديو في التعليم والتعلم**، مرجع سابق، ص 30.

المطلب الخامس: دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي: يكمن دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ما يلي[1]:

1. **التقييم والتخطيط:** تبدأ عملية الرقمنة بتقييم شامل للوضع الحالي للأنظمة والمعلومات يتضمن ذلك تحليل البنية التحتية التكنولوجية القائمة وتحديد نقاط القوة والضعف. يهدف هذا التقييم إلى وضع خطة إستراتيجية تتضمن الأهداف المحددة، الموارد البشرية والتقنية المطلوبة، بالإضافة إلى جدول زمني واضح لتنفيذ الرقمنة.
2. **جمع البيانات وتنظيمها:** في هذه المرحلة، يتم جمع البيانات من مختلف المصادر، سواء كانت وثائق ورقية، سجلات قديمة، أو بيانات غير منظمة، يتطلب ذلك تحديد البيانات الأساسية التي تحتاج إلى رقمنة وتنظيمها بشكل يضمن سهولة تحويلها إلى تنسيق رقمي لاحقًا، يتم استخدام أدوات متخصصة لتنظيف البيانات وتوحيدها لضمان جودة العملية
3. **التحويل الرقمي:** بعد تنظيم البيانات، يتم تحويلها إلى صيغ رقمية باستخدام تقنيات وأدوات مثل الماسحات الضوئية وبرمجيات التعرف الضوئي على الحروف OCR يتضمن ذلك تحويل النصوص، الصور، والرسوم البيانية إلى بيانات رقمية يمكن معالجتها وحفظها إلكترونيًا هذه الخطوة تتطلب دقة عالية لضمان صحة البيانات بعد التحويل
4. **التخزين والإدارة الرقمية:** بعد الانتهاء من الرقمنة، يتم تخزين البيانات في أنظمة إدارة المحتوى الرقمي (DMS) أو قواعد البيانات الرقمية. يتطلب ذلك اختيار منصات تخزين آمنة وموثوقة، مع التأكد من سهولة الوصول إلى البيانات وإمكانية استرجاعها بسرعة عند الحاجة.
5. **التدريب والتكيف:** لضمان نجاح الرقمنة، يجب تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الجديدة، يشمل ذلك تقديم ورش عمل ودورات تدريبية لضمان فهم الموظفين للمنصات الجديدة وقدرتهم على التكيف معها.
6. **المراقبة والتحسين المستمر:** بعد تطبيق الرقمنة، تأتي مرحلة المراقبة المستمرة للأنظمة الرقمية لتحديد أي تحديات أو فرص للتحسين. يتطلب ذلك مراجعة دورية للعمليات والتقنيات المستخدمة وضمان استمرارها في تلبية الأهداف المحددة، كما يمكن إدخال تحسينات مستمرة لتطوير الأنظمة وضمان مواكبتها للتغيرات التكنولوجية المستقبلية.

[1] عبد الله العلي، **التحول الرقمي والاتصال في المجتمعات الحديثة**، ط1، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2019، ص 102.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح مفهوم الثقافة الاتصالية مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا بالتحولات الرقمية، حيث أدت الرقمنة إلى تغيير جذري في طرق التفاعل والتواصل بين الأفراد والمجتمعات. فقد انتقلت عمليات الاتصال من الوسائل التقليدية إلى فضاءات إلكترونية تعتمد على الإنترنت، مما أسهم في تشكيل بيئة اتصالية جديدة ذات طابع تفاعلي ديناميكي، ويهدف هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة الاتصالية والرقمنة، من خلال تحليل تأثير التطورات الرقمية على أنماط التواصل، وكيفية إعادة تشكيل الهويات الثقافية والاجتماعية في ظل العولمة الرقمية. كما تتناول تأثير التقنيات الحديثة على سلوكيات الأفراد، ومدى تأثير الرقمنة على مفاهيم مثل الشفافية، الحرية التعبيرية والخصوصية الرقمية.

المطلب الأول: الثقافة الاتصالية كأداة لتمهيد الرقمنة

مع تسارع التحول الرقمي في مختلف جوانب الحياة، أصبحت الثقافة الاتصالية عنصرًا محوريًا في تمهيد الطريق أمام الرقمنة، حيث تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز التكيف مع التقنيات الحديثة وتطوير أنماط التواصل في البيئة الرقمية. فالثقافة الاتصالية، بما تتضمنه من قيم واتجاهات وسلوكيات، تمثل الأساس الذي يُبنى عليه استخدام الأدوات الرقمية بفعالية وكفاءة[1].

1. دور الثقافة الاتصالية في تعزيز التحول الرقمي:

من خلال تهيئة الأفراد والمجتمعات حيث تسهم الثقافة الاتصالية في توعية الأفراد بأهمية الرقمنة وتعزيز قدراتهم على التفاعل مع التكنولوجيا، مما يسهل عملية الانتقال إلى العالم الرقمي. وتطوير مهارات التواصل الرقمي تعد الثقافة الاتصالية ضرورية لتعليم الأفراد كيفية استخدام المنصات الرقمية بوعي ومسؤولية، مما يساعد في تقليل التحديات الناتجة عن الفجوة الرقمية. وتعزيز الابتكار والتفاعل توفر الثقافة الاتصالية بيئة داعمة لتطوير الأفكار الإبداعية في الفضاء الرقمي مثل تعزيز التفاعل في وسائل التواصل الاجتماعي، والتعليم الإلكتروني، والعمل عن بعد.

2. الثقافة الاتصالية كأساس لبناء بيئة رقمية ناجحة:

إذ تؤدي الثقافة الاتصالية دورًا رئيسيًا في تعليم أخلاقيات الاتصال الرقمي، مثل احترام الخصوصية، مكافحة الأخبار الزائفة، وتعزيز الاستخدام الإيجابي للتكنولوجيا. كما أنه وفي العديد من المجتمعات، قد تواجه الرقمنة مقاومة بسبب العادات التقليدية، وهنا يأتي دور الثقافة الاتصالية في

[1] Bernard Miège, **La société conquise par la communication, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble**, 2005 p 55.

إقناع الأفراد بأهمية التحول الرقمي وتسهيل عملية التكيف معه. وتعزز بيئة عمل وتعليم رقمية من خلال تطوير طرق جديدة للتفاعل والتواصل عبر الأدوات الرقمية، تساعد الثقافة الاتصالية في خلق بيئات أكثر كفاءة في المؤسسات التعليمية، والشركات، والإدارات الحكومية.[1]

3. التحديات المرتبطة بالثقافة الاتصالية والرقمنة

رغم دور الثقافة الاتصالية في تمهيد الرقمنة، إلا أن هناك بعض التحديات التي قد تعيق هذا التحول، مثل عدم امتلاك بعض الأفراد المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا بفعالية. وقد تختلف درجة تبني الرقمنة بين المجتمعات والفئات العمرية المختلفة. مثل انتشار المعلومات المضللة، والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني، وتأثير التكنولوجيا على التفاعل الإنساني المباشر.

تشكل الثقافة الاتصالية الأساس الذي تعتمد عليه المجتمعات في الانتقال السلس نحو الرقمنة حيث تساعد في إعداد الأفراد لاستخدام التقنيات الرقمية، وتعزيز مهارات التواصل الفعّال، وتقليل الفجوات الرقمية، فإن بناء ثقافة اتصالية قوية يعد خطوة أساسية لنجاح عمليات التحول الرقمي في مختلف المجالات[2].

المطلب الثاني: تأثير التحول الرقمي على أساليب الاتصال في المؤسسات الجامعية

شهدت المؤسسات الجامعية تحولات جذرية في أساليب الاتصال بفعل التحول الرقمي، حيث أصبحت التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من البيئة الأكاديمية، مما عزز من كفاءة العمليات الإدارية، والتدريس والتفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس. وقد أسهم هذا التطور في تحسين جودة التعليم، وتوفير فرص جديدة للتواصل والتفاعل، مع ظهور تحديات جديدة تتطلب التكيف معها:

1. التحول الرقمي في أساليب التدريس والتعلم:

أتاحت المنصات الرقمية مثل *Moodle*، *Blackboard*، و*Google Classroom* إمكانية توفير المحتوى التعليمي، التفاعل مع الطلبة، وتقديم التقييمات بطرق مرنة وسهلة. وأصبح بإمكان الطلبة حضور المحاضرات عبر الإنترنت من أي مكان، مما عزز من فرص الوصول إلى التعليم العالي. كما أدى استخدام الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) إلى تقديم تجارب تعليمية أكثر تفاعلية، خاصة في التخصصات العملية مثل الطب والهندسة[3].

[1] حسن عماري، **الإعلام والاتصال في عصر العولمة**، ط1، دار اليازوري، عمّان، 2010، ص 150.

[2] ضياء الدين زاهر، **جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة –تحديات وخيارات-**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، ص200.

[3] ضياء الدين زاهر، المرجع نفسه ، ص 201.

2. تأثير الرقمنة على الاتصال الإداري في الجامعات

استخدام تطبيقات وأنظمة لإدارة بيانات الطلبة، التسجيل، والنتائج الأكاديمية، مما سهّل عمليات الإدارة وقلّل الأخطاء البشرية. واستخدام البريد الإلكتروني، تطبيقات المحادثة، ولوحات الإعلانات الإلكترونية كوسائل أساسية للتواصل بين الطلبة والإدارة وهيئة التدريس. إلى جانب الاعتماد على الروبوتات والمساعدين الافتراضيين للرد على استفسارات الطلبة وتقديم الدعم الأكاديمي[1].

3. تعزيز التفاعل والتواصل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس

ساعدت أدوات مثل المنتديات، والمجموعات الدراسية الإلكترونية، والتواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي على تعزيز النقاش الأكاديمي والتواصل المستمر .وأصبحت الأدوات الرقمية تتيح للطلبة تلقي ردود فعل فورية على أدائهم الأكاديمي، مما يساعد في تحسين مستواهم التعليمي بشكل مستمر.

4. التحديات والاعتبارات المستقبلية

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي، إلا أن هناك تحديات تتطلب حلولا مستدامة، مثل بعض الجامعات تعاني من نقص في التقنيات المتطورة أو الإنترنت عالي السرعة. وتزايد الحاجة لحماية البيانات الشخصية والمعلومات الأكاديمية من الاختراقات، وعلى الرغم من فعالية الأدوات الرقمية، إلا أن الاعتماد الكلي عليها قد يؤدي إلى تقليل فرص التواصل الشخصي المباشر بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

المطلب الثالث: التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي:

أدى التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تفاعل الأفراد والمجتمعات، مما جعل الثقافة الاتصالية والتقنيات الرقمية في حالة تداخل مستمر فالثقافة الاتصالية التي تشمل القيم والسلوكيات والأنماط التواصلية، أصبحت تتكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة، في حين أن الرقمنة أعادت تشكيل أساليب الاتصال والتفاعل الاجتماعي:[2]

1. تأثير التحول الرقمي على الثقافة الاتصالية:

أدى انتشار الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي إلى إعادة تشكيل طرق التواصل وتطوير أنماط جديدة من التفاعل، حيث أصبح الاتصال أكثر فورية وتفاعلية مقارنة بالأساليب التقليدية. وتوسيع نطاق الثقافة الاتصالية لم يعد الاتصال مقتصرا على السياقات المحلية، بل أصبح عالميا، مما ساهم

[1] حسن عماري، **الإعلام والاتصال في عصر العولمة**، مرجع سبق ذكره، ص122.

[2] عبد الكريم الدبيسي وزهير ياسين، **دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي**، مجلة الاتصال والتنمية، النهضة العربية، بيروت، العدد 6، 2012، ص-ص 23-35.

في تبادل الثقافات والأفكار بشكل أسرع وأكثر انفتاحا. إلى جانب تطور اللغة وأساليب التعبير مع استخدام الرموز التعبيرية (الإيموجي) والمختصرات، تطورت طرق التعبير عن المشاعر والأفكار في البيئة الرقمية.

2. دور الثقافة الاتصالية في تعزيز التحول الرقمي:

تساعد الثقافة الاتصالية في تعليم الأفراد كيفية التكيف مع التقنيات الرقمية، مما يسهل عملية الرقمنة في المؤسسات والمجتمعات. وتعزيز المهارات الرقمية من خلال الثقافة الاتصالية، يمكن تطوير مهارات التفكير النقدي، والتحقق من المعلومات، والتعامل الأخلاقي مع البيانات الرقمية. ودعم التواصل الفعّال في الفضاء الرقمي حيث تتطلب البيئات الرقمية أساليب تواصل متجددة، مثل التفاعل عبر المنصات الاجتماعية، والعمل عن بعد، والتعلم الإلكتروني، مما يعزز من دور الثقافة الاتصالية في توجيه هذه التحولات.

3. مجالات التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي:

تطورت طرق التدريس والتعلم من الأساليب التقليدية إلى أنظمة تفاعلية تعتمد على التكنولوجيا. كما ساهم التحول الرقمي في تغيير آليات إنتاج وتوزيع الأخبار، حيث أصبح الإعلام أكثر لامركزية وتشاركية. وقد فرضت الرقمنة أنماط عمل جديدة تتطلب مهارات تواصل رقمي متقدمة وإدارة فعّالة للوقت.

4. التحديات الناجمة عن التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي:

أدى الانتقال إلى الاتصال الرقمي إلى زيادة التحديات المرتبطة بحماية البيانات والمعلومات الشخصية.و لا تزال هناك اختلافات في الوصول إلى التكنولوجيا، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ الفرص في التفاعل الرقمي. وعلى الرغم مزاياه، إلا أن الاعتماد المفرط على الاتصال الرقمي قد يقلل من التفاعل الاجتماعي المباشر.

يعد التداخل بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي عاملًا أساسيًا في تشكيل مستقبل الاتصال حيث يساهم في إعادة تعريف طرق التواصل، وتطوير المهارات الرقمية، وتعزيز الفهم المتبادل بين الأفراد في العالم الرقمي .ومن هنا، فإن تطوير ثقافة اتصالية رقمية متوازنة أصبح ضرورة لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحولات الرقمية دون الإضرار بالقيم الإنسانية والاجتماعية[1].

[1] عبد الكريم الدبيسي وزهير ياسين، **دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي**، المرجع السابق، ص 23-35

المطلب الرابع: تأثير الثقافة الاتصالية على نجاح الرقمنة

تلعب الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات دورًا حاسمًا في إنجاح مشاريع الرقمنة، حيث لا يكفي فقط اعتماد التكنولوجيا الحديثة لتحقيق التحول الرقمي، بل يجب أن تكون المؤسسة مؤهلة ثقافيًا على مستوى التواصل الداخلي والخارجي. فالثقافة الاتصالية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه ديناميكية التفاعل بين الفاعلين داخل المؤسسة، من إدارة عليا إلى موظفين ومستخدمين. وتُترجم هذه الثقافة من خلال أسلوب تبادل المعلومات، ونمط اتخاذ القرار، ومدى انفتاح الإدارة على مشاركة الآراء، والقدرة على إدارة التغيير. عندما تسود بيئة مؤسسية مفتوحة تتسم بالشفافية والتواصل الفعّال، فإن تبني الرقمنة يتم بشكل أسلس، وتُقلل فرص المقاومة الداخلية، ويتم تسريع عمليات التعلم والتأقلم مع الأنظمة الجديدة. أما في المؤسسات التي تفتقر إلى ثقافة اتصالية ناضجة، فإن الرقمنة تتحول إلى عبء أو مشروع شكلي لا يحقق الأثر المطلوب. بالتالي، فإن تعزيز ثقافة الاتصال لا يعد عاملًا ثانويًا، بل عنصرًا جوهريًا في أي إستراتيجية للتحول الرقمي الناجح.

1. تساعد الشفافية في توضيح أهداف الرقمنة وتقليل التخوف منها.
2. الاتصال الجيّد يساهم في نشر الوعي والتدريب حول الأنظمة الرقمية الجديدة.
3. تغذية راجعة مستمرة من الموظفين تحسن جودة الأنظمة الرقمية.
4. المشاركة في القرار تخلق إحساسًا بالملكية والمسؤولية لدى الموظفين.
5. تواصل فعّال يُقلّل من المقاومة الداخلية ويُعزز التكيّف السريع.
6. ثقافة التعلّم المشترك تدعم نقل المعرفة الرقمية بين الأفراد.

- **جدول يوضح التأثير المقارن للثقافة الاتصالية على الرقمنة[1]:**

عنصر من الثقافة الاتصالية	أثره على مشاريع الرقمنة الناجحة	أثره في حالة غيابه أو ضعفه
الشفافية	توضح الأهداف وتزيد الثقة في العملية الرقمية	تؤدي إلى الغموض والتخوف من التغيير
نشر المعلومات	يُسرّع التبني ويسهل التدريب	يخلق ارتباكًا وضعفًا في استخدام

[1] من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع عبد الكريم الدبيسي وزهير ياسين، **دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي**، المرجع السابق، ص 23-35

عنصر من الثقافة الاتصالية	أثره على مشاريع الرقمنة الناجحة	أثره في حالة غيابه أو ضعفه
		الأنظمة
التغذية الراجعة	تساعد في تحسين الأنظمة وتكييفها مع الواقع	تفاقم المشاكل دون حل، وعدم رضا المستخدمين
المشاركة والانفتاح	تخلق حافزًا وتعاونًا بين الموظفين	تؤدي إلى مقاومة داخلية وعدم التفاعل مع الرقمنة
تبادل المعرفة	يعزز التعلّم الجماعي والتكيف التكنولوجي	يؤخر التعلّم ويزيد الاعتماد على فئة محدودة فقط
قيادة تواصلية فعّالة	تُحفز العاملين وتوجه التغيير بسلاسة	تفقد البوصلة، ويغيب الحافز ويضعف الالتزام

خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل العلاقة التفاعلية بين الثقافة الاتصالية والتحولات الرقمية، مبرزًا كيف أثّرت الرقمنة في إعادة تشكيل أساليب التواصل وأنماطه داخل المجتمعات والمؤسسات. فقد أصبحت الرقمنة عاملًا أساسيًا في إنتاج ثقافة اتصالية جديدة تقوم على السرعة، والتفاعلية، والانتقال من النمط التقليدي إلى البيئة الرقمية وتتجلى أهمية الثقافة الاتصالية الرقمية في ضرورة امتلاك الأفراد والمؤسسات لمهارات جديدة، مثل الكفاءة في استخدام الوسائط الرقمية، وتمييز المعلومات، واحترام أخلاقيات التفاعل الإلكتروني. كما أن هذه التحولات تفرض إعادة النظر في النظريات والنماذج الاتصالية التقليدية لصالح مقاربات تواكب الواقع الرقمي المعاصر وبالتالي يشكّل فهم الثقافة الاتصالية في ظل الرقمنة مدخلًا ضروريًا لفهم طبيعة الاتصال في العصر الحديث، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات.

الفصل لنظري للدراسة

الفصل الثاني: التوجه نحو الرقمنة في المؤسسات الجامعية

تمهيد

المبحث الأول: واقع الرقمنة في المؤسسات الجامعية

المطلب الأول: تطبيقات الرقمنة في التعليم والإدارة

المطلب الثاني: ملامح التحول الرقمي

المطلب الثالث: أنظمة إدارة التعلم في المؤسسات الجامعية

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه الرقمنة

المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية

المطلب الثاني: التحديات التكنولوجية

المطلب الثالث: المعوقات الثقافية والاتصالية

المطلب الرابع: الموارد والبنية التحتية

المطلب الخامس: مقاومة التغيير

المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز الثقافة الاتصالية لدعم الرقمنة

المطلب الأول: نشر الوعي بأهمية الرقمنة

المطلب الثاني: بناء ثقافة مؤسسية داعمة

المطلب الثالث: تدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية

المطلب الرابع: دور الاستراتيجيات في المؤسسات الجامعية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: التوجه نحو الرقمنة في المؤسسات الجامعية:

تمهيد:

عرفت المؤسسات الجامعية في السنوات الأخيرة ديناميكية متسارعة نحو اعتماد الرقمنة كخيار استراتيجي لمواكبة التحولات التكنولوجية والمعرفية التي يشهدها العالم فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية أداة حيوية لإعادة تنظيم سير العمل، وتطوير طرق التدريس، وتحسين الخدمات الإدارية والعلمية، في ظل تطور بيئة التعليم العالي وتزايد الحاجة إلى نماذج تعليمية مرنة وفعالة ويطرح هذا التحول الرقمي عدة تساؤلات حول مدى جاهزية الجامعات لاعتماد الرقمنة، وما يرافقها من تحولات ثقافية وبيداغوجية، ومدى تأثيرها على جودة الأداء الجامعي، سواء من حيث التسيير أو إنتاج المعرفة. من هنا، يهدف هذا الفصل إلى دراسة مظاهر الرقمنة في المؤسسات الجامعية، والوقوف على دوافعها، تحدياتها، وانعكاساتها على المنظومة التعليمية.

المبحث الأول: واقع الرقمنة في المؤسسات الجامعية

المطلب الأول: تطبيقات الرقمنة في التعليم والإدارة

1. **الرقمنة في التعليم والإدارة:** أصبحت جزءا أساسيا من النظام الحديث، حيث تساهم في تحسين الكفاءة والشفافية، وتعزز من الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة. إليك بعض **التطبيقات** التي تلعب دورًا محوريًا في هذين المجالين:

✓ **تطبيقات الرقمنة في التعليم**

- **منصات التعليم الإلكتروني:**[1]

- **Google Classroom** : منصة تتيح للمعلمين والطلاب التعاون على الواجبات المحاضرات، والتقييمات بشكل سهل ومرن.
- **Moodle** : بيئة تعليمية مفتوحة المصدر تتيح للمؤسسات التعليمية إنشاء دورات تدريبية عبر الإنترنت، إدارة المحتوى، والتفاعل بين المعلمين والطلاب.
- **Edmodo** : منصة تعليمية تستخدم لتواصل المعلمين مع الطلاب وأولياء الأمور وتنظيم الواجبات الدراسية، والاختبارات، والأنشطة.

- **التعلم عن بُعد (التعليم عبر الإنترنت):**

- **الزوم:** تستخدم لعقد الفصول الدراسية عن بُعد، والمشاركة في المحاضرات، وورش العمل، وحلقات النقاش.
- **Microsoft Teams** : أدوات تعليمية مدمجة مع منصات365 Office ، وتسمح بالتواصل بين الطلاب والمعلمين، والمشاركة في المحتوى التعليمي.
- Coursera وUdemy: منصات عالمية تقدم دورات تعليمية عبر الإنترنت من جامعات ومؤسسات معترف بها.

- **الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز:(AR)** تستخدم المدارس والجامعات تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتحسين التجربة التعليمية من خلال جولات افتراضية للمواقع التاريخية أو العلمية.

[1] مراد بوالشعير، **التحديات القانونية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية**، مجلة القانون والتكنولوجيا، جامعة قسنطينة 1، العدد 3، 2022، ص 72.

- **التقييمات الذكية:**

- - الاختبارات عبر الإنترنت: منصات مثل Kahoot وQuizizz تتيح للمعلمين إنشاء اختبارات ومسابقات تفاعلية للطلاب.
- - الذكاء الاصطناعي في التقييم :بعض الأنظمة مثل Grammarly تستخدم الذكاء الاصطناعي لتقييم الكتابة وتصحيح الأخطاء النحوية.

- **تحليل البيانات:(Data Analytics)** [1].

- منصات مثل Power BI و Google Analytics تساعد في تحليل الأداء التعليمي للطلاب بناءً على النتائج، لتقديم التوجيه المناسب.
- تحليل بيانات السلوك الطلابي يساعد في تخصيص المحتوى والأنشطة الدراسية حسب احتياجات كل طالب

2.تطبيقات الرقمنة في الإدارة:

- **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:**

- **SAP SuccessFactors** منصة لإدارة الموارد البشرية تقدم حلولًا في التوظيف، التدريب التقييمات، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- **Workday** : توفر خدمات في إدارة الموظفين، الرواتب، والوقت والحضور، وهي تعمل بشكل مدمج مع نظم الإدارة المالية.
- ADP : نظام لإدارة الرواتب، الضرائب، والفوائد للمؤسسات بشكل رقمي وفعال.

- **الحكومة الإلكترونية:(e-Government)**

- بوابات الخدمات الإلكترونية: مثل بوابات الحكومة التي تتيح للمواطنين القيام بمعاملاتهم الحكومية عبر الإنترنت مثل تجديد الرخص، دفع الضرائب، وتقديم الطلبات.
- مراكز الاتصال الذكية: تستخدم في توفير الخدمات للمواطنين عبر القنوات الرقمية، مثل الرد الآلي وتطبيقات الهاتف المحمول.

[1] Dalila Tebbouche, **L'innovation numérique au service de l'enseignement supérieur Expérience algérienne**, Revue Francophone de l'Enseignement Supérieur, N°9, 2021, p. 103.

- **إدارة الوثائق الرقمية:(DMS)**

- SharePoint : منصة تساعد المؤسسات في إدارة الوثائق بشكل رقمي، تنظيم المستندات، وتوفير الوصول الآمن إليها
- DocuSign : تتيح توقيع الوثائق إلكترونيًا عبر الإنترنت، مما يوفر وقتًا وجهدًا في الإجراءات الإدارية

- **إدارة المشاريع باستخدام البرمجيات:**

- Trelloو Asana : أدوات لتنظيم المشاريع، مهام الفريق، وتوزيع الأدوار. توفر هذه الأدوات لمستخدميها بيئة عمل تفاعلية رقمية.
- Microsoft Project : أداة متقدمة لإدارة المشاريع الكبيرة، تحتوي على مميزات تخطيط المشاريع، تخصيص المهام، وتقديم تقارير متقدمة1.

- **تحليلات البيانات في الإدارة:**

- تستخدم تقنيات تحليل البيانات مثل Tableau و Power BI في تحليل البيانات الإدارية لمتابعة الأداء وتحقيق الكفاءة.
- تقدم هذه الأدوات تقارير إحصائية تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية المدروسة وتحقيق الاستراتيجيات التنظيمية.

المطلب الثاني: ملامح التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة، بدءًا من الأعمال التجارية إلى المؤسسات الحكومية والتعليمية، مما يغير كيف تعمل المؤسسات وكيف يتم تقديم الخدمات. هذا التحول يتطلب تغييرات جذرية في العمليات، الثقافة، والتكنولوجيا داخل المؤسسات وهذه أهم ملامح التحول الرقمي:

3. الابتكار التكنولوجي[2]:

- ✓ **التقنيات الحديثة** مثل الذكاء الاصطناعي(AI) ، وإنترنت الأشياء(IoT) ، والبلوك تشين والواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR) تُستخدم لتطوير حلول مبتكرة.

[1] دليو فضيل، **التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 130.

[2] Amel Khelifa, **La digitalisation de l'administration universitaire en Algérie**, Revue Management & Organisation, Université de Tlemcen, N°12, 2022, p. 45.

- ✓ **الذكاء الاصطناعي** يُستخدم لتحسين التفاعل مع العملاء (مثل روبوتات الدردشة) وتحليل البيانات الكبيرة لأغراض اتخاذ القرارات.

4. الأنظمة السحابية(Cloud Computing)

- ✓ انتقال المؤسسات إلى **الأنظمة السحابية** حيث تُخزن البيانات والبرمجيات على الخوادم السحابية بدلاً من الخوادم المحلية.
- ✓ يُمكّن السحابة المؤسسات من الوصول إلى البيانات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يسهل العمل عن بُعد ويزيد من الكفاءة.

5. التخصيص والتجربة الفردية:

- ✓ **التفاعل الرقمي** مع العملاء أصبح أكثر تخصيصا، حيث تعتمد الشركات على البيانات لتحليل تفضيلات العملاء وتقديم تجارب فريدة لهم.
- ✓ منصات مثل **التسويق الرقمي والإعلانات المستهدفة** تقدم محتوى أو عروضا بناء على سلوك العميل، مما يزيد من فعالية الحملات التسويقية.

5. التحول في أنظمة العمل

- ✓ **العمل عن بُعد** :يُعد العمل عن بُعد أحد الملامح البارزة للتحول الرقمي، خاصة بعد جائحة COVID-19، حيث أصبح العمل مرنا.
- ✓ **التعاون الرقمي**: أدوات مثل **Microsoft Teams**و **Slack**و **Zoom**توفر منصات تفاعلية لتحسين التواصل بين الفرق العاملة في بيئات عمل مختلفة.

7. الأتمتة والروبوتات تُستخدم بشكل متزايد في عمليات الأعمال لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، مثل استخدام البرمجيات لأتمتة المهام الروتينية، وفي بعض الصناعات، يتم استخدام الروبوتات لتحسين الإنتاجية، مثل في قطاع التصنيع[1].

8. الأمن السيبراني والخصوصية مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، أصبحت قضايا الأمن السيبراني وحماية البيانات أكثر أهمية. المؤسسات تتبنى تقنيات متقدمة مثل التشفير التوثيق المتعدد العوامل، تحليل المخاطر للحفاظ على البيانات وحمايتها. وتعتبر الخصوصية نقطة

[1] ليلى بوزيد، **الرقمنة كآلية للحوكمة في المؤسسات الجامعية الجزائرية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد 13، 2020، ص 112.

حساسة، ويجب على المؤسسات الالتزام بالقوانين المتعلقة بحماية بيانات المستخدمين مثل **قانون حماية البيانات العام.(GDPR)**

9. **التكامل بين الأنظمة** المختلفة أصبح أمرًا أساسيًا، سواء بين التطبيقات المستخدمة في المؤسسة أو بين المؤسسات نفسها. ويمكّن التكامل من سهولة تبادل المعلومات بين الأنظمة الداخلية والخارجية (مثل الشركاء أو العملاء) عبر واجهات برمجية(APIs)

المطلب الثالث: أنظمة إدارة التعلم في المؤسسات الجامعية

في ظلّ هذه التطورات والتحولات تواجه كلّ من المؤسسات الجامعية والبحث العلمي أنظمة نحدّدها في[1]:

1. **أنظمة الانفجار المعرفي**

ترجع مهمّة نقل مجتمعنا من مرحلة التخلف إلى مرحلة التقدم والنموّ إلى الجامعة والبحث العلمي وذلك لما توفّره الجامعة من إطارات مؤهلة للتعامل مع المشاكل والتحديات التي تواجه المجتمع والتنبؤ بالتحديات المستقبلية مع اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتصدي لها قبل وقوعها في إطار تطبيق خطط التنمية وبرامجها.

2. **أنظمة الإصلاح والعولمة**

من الضروري أن تتبني الدولة توجهات محدّدة في إجابتها على تطور العولمة، بحيث تؤكد أساسا على رعاية وتطوير مؤسسات التعليم العالي بها وليس لإنتاج الخريجيين فقط، فهي بوصفها أداة أساسية لبناء ما يسمى بالمجتمع المتعلم إذن من الضروري للجامعة والبحث العلمي في ظلّ العولمة وفي ظلّ تكتلات النظام العالمي الجديد، أن يتخذا لنفسهما رؤية استراتيجية لفحص ومناقشة وتحليل البيئة المتغيرة بمخاطرها التي تمثل تهديدا متوقعا لمؤسسات التكوين الجامعي. وهذه الرؤية يمكن أن تساعد متّخذي القرارات الأكاديمية في إيجاد الآليات لطرح الاحتمالات والإمكانيات والأولويات، وتضعهم أمام القوى والموارد الحقيقية للجامعة والبحث العلمي بشكل يُسهّل فرص التكيّف مع متطلبات البيئة.[2]

[1] ضياء الدين زاهر، **جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة –تحديات وخيارات-**، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، 2000م، ص15.

[2] البيلاوي، حسن حسين سلامة، عبد العظيم حسين، **إدارة المعرفة في التعليم**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية-مصر، 2007م، ص260.

3. أنظمة إدارة المعرفة

لقد أصبحت مشكلة الباحثين عن المعرفة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كمّ هائل من المراجع والوثائق المتوفرة بصفة خاصة في شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت)، وبالتزامن مع ثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة ووصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة ظهرت تعابير علمية جديدة مثل اقتصاد المعرفة، مجتمع المعرفة وإدارة المعرفة وانطلاقا من السمة المميزة للجامعة وهي الرابط بين البحث والتكوين، ونظرا لأن كل من البحث وتوليد المعرفة عمليات معقّدة جدا، فهذا يستلزم تبنّي إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحويل المعارف الشخصية إلى معارف تعاونية خاصة وأنّ التطور السريع في المعلومات والاتصالات قد غيّر الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الأعمال هذا ما يلزم الأفراد على اكتساب مهارات جديدة أو تعلّم مهارات تسمح لهم بإدارة واستخدام المعلومات والمعرفة بتعابير جديدة أخرى.[1]

4. أنظمة التكنولوجيا الرقمية

إنّ الاستخدام المتزايد لوسائل التعليم السمعي البصري سيؤدي إلى توسيع وزيادة فئات المتعلمين كما سيصبح التزود بالحاسوب والحاسبات الإلكترونية والإنتاج الواسع على شبكة الانترنت وسيلة هامة تربط الأساتذة بالمجتمع العلمي التقني ومساعدتهم في تذليل الكثير من الصعوبات المتمثلة خاصة في فقر المكتبات، حيث يظهر دور الجامعات في ظلّ هذا التطور، في حفظ المعرفة وطرق استرجاعها وبثّها عبر المنتجات الإلكترونية وهذا خاصة مع تسجيل ظهور الجامعة المفتوحة Open university كأسلوب جديد لتعليم وتكوين الأفراد الذين فاتتهم فرص الالتحاق بالجامعة. كذلك نسجّل نمط الجامعة بدون جدران University without wall الذي يقوم بتنظيم دراسات جامعية تُلقى عبر الأثير في شكل برامج إذاعية مسموعة ومرئية دون أن يكون لهذه المؤسسة مباني ومنشآت تمارس فيها الوظيفة التعليمية، وظهور أيضا ما يعرف بالجامعة الافتراضية Virtual university.[2]

وعلى هذا الأساس أقدمت بعض الجامعات على تغيير طرائق التكوين والبحث العلمي من خلال إدخال التكنولوجيات الرقمية في جميع أنشطتها العلمية وتبنّي العديد من المصطلحات أهمها الجامعة الافتراضية، التكوين الإلكتروني والمكتبات الرقمية، سعيا منها للارتقاء بالعملية التكوينية والبحث

---

[1] توهامي إبراهيم: **أيّة جامعة تحتاج الجزائر في ظل عولمة القرن الحادي والعشرين؟**، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 04 قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، قسنطينة-الجزائر، 2003م، ص55.

[2] منير الحمزة، **المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق**، دار الألمعية، قسنطينة-الجزائر، 2010م، ص109.

العلمي. ومن هذا المنطلق أوْلت الجامعات الجزائرية اهتماما خاصّا للتكوين لهذا العصر الرقمي من خلال إنشاء المكتبات الرقمية.

المبحث الثاني: التحديات التي تواجه الرقمنة

المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية

تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات صعوبة في تطبيق الرقمنة بسبب جملة من التحديات التنظيمية والإدارية التي قد تعيق هذا التحول[1]:

1. الهيكل التنظيمي:

التحول الرقمي يتطلب تعديل الهياكل التنظيمية التقليدية داخل المؤسسات. في كثير من الحالات تكون الهياكل القائمة مترهلة أو بطيئة في التفاعل مع التغييرات التكنولوجية السريعة. قد يحتاج الأمر إلى إعادة هيكلة كاملة للفرق والوظائف داخل المؤسسة لكي تتلاءم مع العمليات الرقمية.هذا يشمل إنشاء فرق متخصصة في تكنولوجيا المعلومات، والتي قد تتطلب إعادة توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات بطريقة تتماشى مع الرقمنة.

2. التنسيق بين الإدارات:

عند تنفيذ الرقمنة، تتعدد الإدارات التي يجب أن تتعاون بشكل متكامل مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، الإدارة المالية وغيرها. ولكن قد يكون من الصعب التنسيق الفعّال بين هذه الإدارات، خاصة إذا كانت تعتمد على أنظمة تقليدية غير متوافقة مع الأنظمة الرقمية الحديثة.يعد غياب التنسيق بين الإدارات من الأسباب الرئيسية لفشل التحول الرقمي، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى ازدواجية البيانات، تكرار الجهود، أو عدم توافق الأنظمة.

3. إدارة التغيير:

إن عملية الرقمنة تتطلب إدارة محكمة للتغيير داخل المؤسسة، حيث يجب أن يكون هناك إستراتيجية واضحة لدمج الأنظمة الرقمية في العمل اليومي للمؤسسة. تحديد المسؤوليات، وضع السياسات الخاصة بالتحول الرقمي، بالإضافة إلى إعداد فرق عمل مختصة، كلها خطوات مهمة لتحقيق التحول الرقمي بطريقة سلسة.

[1] عبد القادر فراحي، **إستراتيجية الرقمنة في قطاع التعليم العالي في الجزائر**، الواقع والتحديات، مجلة السياسة العامة، جامعة ورقلة، العدد 7، 2022، ص 44.

4. الأنظمة القانونية واللوائح:

إن المؤسسات بحاجة إلى تحديث سياساتها لتتماشى مع الرقمنة. قد تتطلب اللوائح الحالية تعديلًا فيما يتعلق بالخصوصية وحماية البيانات. من التحديات الكبرى هنا هو الامتثال للقوانين المتعلقة بالتحول الرقمي، مثل قوانين حماية البيانات الشخصية في العديد من البلدان. وقد تحتاج المؤسسات إلى إعادة تقييم العمليات القانونية مثل التوقيع الإلكتروني، إجراءات حفظ الوثائق الإلكترونية، وغيرها من الأمور المتعلقة بالقانون.

المطلب الثاني: التحديات التكنولوجية

تشمل التحديات التكنولوجية العديد من القضايا التي تتعلق بالتكنولوجيا نفسها، والتي تؤثر بشكل مباشر على عملية الرقمنة في المؤسسات[1]:

1. الأنظمة غير المتكاملة:

إن الكثير من المؤسسات قد تستخدم أنظمة تكنولوجية قديمة أو غير متكاملة .تكامل هذه الأنظمة مع الأدوات الحديثة يواجه تحديات كبيرة، حيث إن العديد من الأنظمة التي تمثل الأساس المؤسسي لا تدعم التكامل الرقمي، مما يعني أنه لا يمكن نقل أو مشاركة البيانات بسهولة بين الأنظمة المختلفة. وعملية تكامل الأنظمة الرقمية مع الأنظمة التقليدية القديمة تتطلب موارد كبيرة سواء من حيث الوقت أو المال.

2. الأمن السيبراني:

مع تحول المؤسسات إلى الرقمنة، تظهر التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني بشكل كبير. قد تزداد مخاطر الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات وقائية مثل تحسين الأنظمة الأمنية، وتشفير البيانات، التحقق من الهوية الرقمية. كما تحتاج المؤسسات إلى تطبيق سياسات أمان قوية لضمان حماية المعلومات الحساسة، مثل بيانات الموظفين أو العملاء.

3. الابتكار التكنولوجي السريع:

إن التطور السريع في التكنولوجيا قد يؤدي إلى أن تصبح الأنظمة التي تم تبنيها قديمة بسرعة. هذا يضع المؤسسات أمام تحدي مواكبة التطور السريع والابتكار، مما يتطلب استثمارا مستمرًا في

[1] صليحة بوثلجة، **دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة الجامعية**، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة غرداية، العدد 11، 2021، ص 93.

تطوير الأنظمة. وبينما تقوم بعض الشركات بتطبيق الرقمنة، قد تجد نفسها بحاجة إلى تحديثات مستمرة لمواكبة التطورات الجديدة، مما يضع ضغطًا على الميزانية.

4. التكلفة العالية للتكنولوجيا:

تكلفة التحول الرقمي تعتبر تحديًا كبيرًا للكثير من المؤسسات .شراء البرامج والأنظمة الرقمية، إعادة تأهيل البنية التحتية التكنولوجية، بالإضافة إلى التدريب المكثف للموظفين تتطلب استثمارًا ماليًا كبيرًا. وبعض المؤسسات قد لا تكون قادرة على تحمل تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة على الرغم من الحاجة إليها، مما يؤثر على قرار اعتمادها.

المطلب الثالث: المعوقات الثقافية والاتصالية

1. المعوقات الثقافية

✓ **التمسك بالأنماط التقليدية[1]:**

أحد التحديات الثقافية الأساسية في التحول الرقمي هو التمسك بالأنماط التقليدية والاعتياد على طرق العمل القديمة. كثير من الموظفين، خاصة في المؤسسات التي تتمتع بثقافة قديمة أو هيكل إداري راسخ، قد يشعرون بالراحة في اتباع أساليب العمل التقليدية ويقاومون التغيير. والتمسك بالأنماط القديمة قد يكون بسبب افتقار هؤلاء الموظفين إلى الثقة في التقنيات الحديثة أو بسبب الخوف من الفشل في استخدامها بشكل صحيح.

✓ **مقاومة الثقافة المؤسسية للتغيير**

تعتبر عاملًا مؤثرًا بشكل كبير في نجاح أو فشل التحول الرقمي. إذا كانت المؤسسة محافظة أو لا تشجع على الابتكار، فإن الموظفين قد يشعرون بالتردد في تبني التقنيات الجديدة. ففي بيئات العمل التي تعزز من التحفظ أو التسلسل الهرمي الصارم، قد يكون من الصعب تحفيز التعاون المفتوح وتبني أدوات التواصل الحديثة، مما يعطل التفاعل بين الموظفين والأقسام.

✓ **الخوف من فقدان السلطة والنفوذ**

بعض القادة أو الموظفين ذوي المناصب العليا قد يشعرون بأن التحول الرقمي سيؤثر على مكانتهم في المؤسسة. ففي كثير من الأحيان، يشعر الموظفون ذو المناصب العليا أن الرقمنة قد تساهم في تقليص سلطتهم أو تغيير الطريقة التي تُدار بها الأمور داخل المؤسسة. على سبيل المثال، الأنظمة

[1] نجاة تومي، **توظيف الرقمنة لتحسين جودة التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية**، مجلة البحوث البيداغوجية، العدد 6، جامعة المسيلة، 2021، ص 118.

الرقمية مثل الأنظمة السحابية **أو** أنظمة إدارة الموارد البشرية **(HRM)** قد تؤدي إلى زيادة الشفافية وتقليل الحاجة إلى الوساطة من المسؤولين، مما يهدد السلطة التقليدية في المؤسسة[1].

2. المعوقات الاتصالية:

- ✓ ضعف التواصل بين الأقسام في العديد من المؤسسات، يمكن أن يكون هناك ضعف في التواصل بين الفرق والأقسام المختلفة. قد تكون بعض الأقسام معزولة عن بعضها البعض، مما يعطل نقل المعلومات بسلاسة ويؤثر سلبًا على الفعالية في استخدام الأدوات الرقمية. والأنظمة الرقمية التي تعتمد على التكامل بين الأقسام المختلفة لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس. ولكن في حال كانت آليات التواصل بين الأقسام ضعيفة، فقد يؤدي ذلك إلى صعوبة في تبني التقنيات الرقمية وتنفيذها بنجاح.
- ✓ نقص القدرة على التكيف مع أدوات الاتصال الحديثة قد يعاني الموظفون في بعض المؤسسات **من** صعوبة في التكيف مع أدوات الاتصال الحديثة مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية، **أو** منصات التعاون السحابية .يمكن أن يكون هناك مقاومة تجاه هذه الأدوات إذا كانت الطريقة التي تم بها التدريب غير كافية أو غير فعّالة. والتحول الرقمي يتطلب أدوات تواصل حديثة، مثل منصات العمل الجماعي التي تسهل التعاون عن بعد .إذا كانت المؤسسات تفتقر إلى التدريب المناسب، أو لم تُوفر بيئة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع هذه الأدوات فإن العملية ستصبح أكثر صعوبة[2].
- ✓ التحديات في فهم المتطلبات التقنية هناك فجوة بين الفريق التقني وبقية الأقسام في المؤسسة. فالموظفون في الأقسام غير التقنية قد لا يملكون اللغة الفنية لفهم التحديات التقنية المرتبطة بالرقمنة، على سبيل المثال، قد يكون من الصعب على بعض الموظفين فهم متطلبات الأمان السيبراني أو كيف يمكن دمج الأنظمة القديمة مع الأنظمة الجديدة، يجب تحسين التواصل الفني لضمان أن جميع الأطراف المعنية يمكنها التفاعل بشكل إيجابي مع الحلول الرقمية.
- ✓ فقدان الشفافية في إدارة التغيير إذا لم يكن هناك شفافية كافية في طريقة إدارة التغيير الرقمي داخل المؤسسة، فقد تنشأ مشكلات في التواصل بين الإدارة والموظفين. قد يشعر الموظفون بأن

[1] Yacine Hadj Ali, La stratégie numérique dans les universités algériennes : Etat des lieux et perspectives, Mémoire de Master, Université d'Oran 2, 2020, p. 80.

[2] نجاة تومي،المرجع السابق، ص 120.

التحول الرقمي يتم فرضه عليهم دون شرح كافٍ للأسباب والمزايا. الشفافية في إدارة التغيير تعني إطلاع الموظفين على مراحل الرقمنة منذ البداية، ومشاركة التحديات التي قد تواجهها المؤسسة بالإضافة إلى شرح المزايا والفرص التي ستنتج عن الرقمنة.

3. كيفية التغلب على المعوقات الثقافية والاتصالية:

تعد المعوقات الثقافية والاتصالية من أبرز العوامل التي قد تعرقل جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ تؤثر على تقبل الموظفين للتغيير وعلى فعالية التواصل الداخلي. لذلك، من الضروري التطرق إلى سبل التغلب على هذه المعوقات لضمان نجاح الرقمنة وتحقيق الأهداف المرجوة منها:

✓ بناء ثقافة مرنة وداعمة للابتكار ينبغي على المؤسسات تشجيع ثقافة الابتكار والمرونة، والتأكيد على أهمية التغيير في تحقيق النجاح المستقبلي. كما ينبغي أن تكون الرقمنة جزءا من الاستراتيجية المؤسسية وتحفيز الموظفين على رؤية الرقمنة كفرصة لتحسين العمل وليس تهديدًا. ومن المهم أن تشجع القيادة على الشفافية والتعاون عبر مختلف الأقسام والمستويات لتوفير بيئة مواتية للتغيير[1].

✓ **تعزيز التدريب والتوعية الثقافية** يجب أن يكون هناك برامج تدريبية شاملة لتعريف الموظفين بأهمية الرقمنة وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام الأدوات الرقمية. من خلال التدريب على الأدوات والأنظمة الجديدة، يمكن تقليل القلق والتردد لدى الموظفين. ويجب أن تكون هذه البرامج التدريبية مستمرة وتغطي كافة الجوانب الثقافية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، بما في ذلك كيفية التفاعل مع الأدوات الجديدة.

✓ **تحسين آليات التواصل الداخلي** يجب على المؤسسات تحسين آليات التواصل الداخلي لضمان نقل المعلومات بشكل سلس بين الأقسام المختلفة. يمكن اعتماد أدوات رقمية مثل منصات التعاون و الاجتماعات الافتراضية لتعزيز التواصل الفعّال بين الفرق. كما يجب على الإدارة تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة حول مخاوفهم واحتياجاتهم أثناء عملية التحول الرقمي.

✓ **إشراك الموظفين في عملية التحول** الرقمي إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الخاصة بالرقمنة يمكن أن يساعد في تقليل مقاومة التغيير .عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من التغيير،

[1] Souad Kherbouche, **L'impact de la digitalisation sur la gouvernance universitaire en Algérie**, Revue de Management Public, Université de Constantine, Vol. 5, N°1, 2021, p. 66.

فإنهم يكونون أكثر استعدادًا لتبني الحلول الرقمية. يجب أن يكون هناك تواصل فعال مع الموظفين خلال مختلف مراحل الرقمنة، بما في ذلك مناقشة الأهداف والنتائج المتوقعة[1].

المطلب الرابع: الموارد والبنية التحتية

1. **البنية التحتية التكنولوجية:**

- ✓ الشبكات والاتصالات الشبكات والاتصالات السريعة والموثوقة تعد العنصر الأساسي لأي عملية رقمنة ناجحة. إذا كانت البنية التحتية للشبكات ضعيفة أو لا تواكب التطورات التكنولوجية، فإنها ستعرقل من قدرة المؤسسات على تبني الأنظمة الرقمية الحديثة المؤسسات بحاجة إلى بنية تحتية تدعم التخزين السحابي، التواصل الرقمي بين الأقسام، وتبادل البيانات بين الأجهزة. على سبيل المثال، تحتاج الجامعات أو المؤسسات الكبيرة إلى شبكات نطاق عريض أو أنظمة VPN للمحافظة على الاتصال المستمر بين الفرق والأنظمة المتنوعة
- ✓ **الأجهزة والأدوات الرقمية** التحول الرقمي يتطلب أجهزة حديثة مثل الحواسيب، الهواتف الذكية الخوادم، والطابعات الرقمية، إذا كانت المؤسسة تعتمد على أجهزة قديمة أو غير متوافقة مع التقنيات الحديثة، سيكون من الصعب اعتماد الحلول الرقمية المتقدمة. ويشمل هذا أيضا استخدام الأدوات الرقمية مثل برامج التخزين السحابي.
- ✓ **مراكز البيانات** تحتاج المؤسسات الكبيرة إلى مراكز بيانات قوية وآمنة لدعم أنظمتها الرقمية. مراكز البيانات يمكن أن تكون محلية أو سحابية، ويجب أن تكون مجهزة بالتقنيات الحديثة لضمان أمان البيانات واستمرارية الأعمال، التخزين السحابي أصبح من الحلول الأكثر انتشارا في المؤسسات الحديثة لأنه يقدم **مرونة** عالية ويقلل من تكلفة البنية التحتية الداخلية، ولكنه يتطلب توفر اتصال إنترنت موثوق[2].
- ✓ **الأمان السيبراني** مع انتقال المؤسسات إلى أنظمة رقمية، تصبح قضايا الأمان السيبراني أكثر أهمية. يجب أن تضمن المؤسسات وجود أنظمة أمان قوية مثل الجدران النارية أنظمة التشفير، وبرمجيات مكافحة الفيروسات لحماية البيانات من الهجمات الإلكترونية. كما

[1] عبد الرزاق بوحنية، **التعليم الإلكتروني كأداة للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية**، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، العدد 14، 2019، ص 76.

[2] عبد الرزاق بوحنية، المرجع السابق، ص 77.

تحتاج المؤسسات إلى الامتثال للمعايير العالمية لحماية المعلومات مثل قانون حماية البيانات العامة (GDPR)في الاتحاد الأوروبي أو قوانين حماية البيانات المحلية في العديد من الدول.

2. **الموارد البشرية:**

- ✓ **التدريب المستمر** يجب أن تقوم المؤسسات بتوفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لضمان أن لديهم المهارات اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية، يجب أن يشمل التدريب الأنظمة الرقمية الجديدة التي يتم اعتمادها داخل المؤسسة. ومن المهم أيضًا أن يكون التدريب تفاعليا ومستمرا ليشمل مختلف جوانب النظام الرقمي ويتيح للموظفين تطبيق ما تعلموه بشكل عملي[1].
- ✓ **القيادة الرقمية** يجب أن تكون القيادة داخل المؤسسة مؤهلة رقميا، بمعنى أن القادة يجب أن يكونوا على دراية بكيفية استخدام التقنيات الحديثة لإدارة العمليات وتحقيق أهداف التحول الرقمي. القادة يجب أن يشجعوا الابتكار ويكون لديهم رؤية واضحة حول كيف يمكن للرقمنة تحسين الكفاءة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. القيادة الرقمية تلعب دورًا كبيرًا في تحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير.

3. **الموارد المالية:**

- ✓ الاستثمار في التقنيات الحديثة التحول الرقمي يتطلب استثمارًا ماليًا كبيرًا في شراء الأجهزة الحديثة، البرامج الرقمية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية .هذا الاستثمار قد يشمل تكاليف عالية في التطوير والتكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة. بالنسبة للعديد من المؤسسات، قد تكون التكلفة العالية أحد العوائق التي تمنعها من التبني الكامل للتقنيات الحديثة، خاصة في الدول أو الصناعات ذات الموارد المحدودة.
- ✓ التمويل الحكومي والدعم في بعض الحالات، قد تتوفر مساعدات حكومية **أو** منح لدعم التحول الرقمي، خاصة في الدول التي تسعى إلى تعزيز رقمنة المؤسسات الحكومية أو الأكاديمية. بعض الحكومات تقدم برامج تمويلية أو تحفيزية لتشجيع المؤسسات على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الأمر الذي يمكن أن يخفف من العبء المالي للتحول الرقمي[2].

---

[1] راضية بن يحيى، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الأداء الجامعي**، مجلة البحوث والدراسات، جامعة سطيف، العدد 10، 2021، ص 77.

[2] Hafid Aouragh, **La transformation digitale dans les universités algériennes** . Enjeux et perspectives, Revue Algérienne de Sciences Sociales et Humaines, Vol. 7, N°1, 2021, p. 88.

- ✓ **العوائد على الاستثمار(ROI) العوائد المالية** من التحول الرقمي قد لا تظهر على الفور، لذلك تحتاج المؤسسات إلى فهم العوائد طويلة المدى التي يمكن أن تتحقق من زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف. على الرغم من التكاليف الأولية العالية، يمكن أن تؤدي الرقمنة **إلى** تحسين الإنتاجية تقليل الأخطاء، وتحسين تجربة العملاء، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق العوائد.

4. التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والموارد

- ✓ نقص توافر البنية التحتية المتطورة في بعض المناطق أو المؤسسات، قد لا تتوفر البنية التحتية التكنولوجية المتطورة **مثل** الإنترنت عالي السرعة **أو** الأنظمة السحابية .هذا النقص قد يشكل عائقا رئيسيا في تطبيق التحول الرقمي بنجاح. خاصة في بعض الدول النامية أو المناطق الريفية، قد تكون البنية التحتية التكنولوجية غير ملائمة لدعم التطورات الرقمية، مما يجعل من الصعب على المؤسسات المضي قدمًا في الرقمنة.
- ✓ الحاجة إلى تحسين الاتصالات بين الأنظمة القديمة والجديدة العديد من المؤسسات تستخدم أنظمة قديمة تتطلب تكاملًا مع الأنظمة الحديثة .إن فشل هذا التكامل بسبب نقص البنية التحتية أو الموارد قد يؤدي إلى مشاكل تقنية تعرقل عملية التحول الرقمي[1].
- ✓ عدم كفاية التمويل في بعض المؤسسات قد تواجه المؤسسات المحدودة ماليا صعوبة في تخصيص الأموال اللازمة لتطوير البنية التحتية أو تدريب الموظفين على التكنولوجيا الحديثة . يزداد الأمر تعقيدًا عندما لا تكون هناك دعم حكومي **أو** دعم من القطاع الخاص.

المطلب الخامس: مقاومة التغيير

1. تحديات التغيير داخل المؤسسة:

من أبرز التحديات التي قد تواجه الرقمنة مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وتشمل[2]:

- ✓ **مقاومة الموظفين**: قد يتخوف بعض الموظفين من أن يؤدي التحول الرقمي إلى فقدان وظائفهم أو زيادة عبء العمل عليهم. وبالتالي، قد يقاومون التغيير، مما يعوق تنفيذ الرقمنة بنجاح.
- ✓ **عدم فهم الفوائد**:بعض المؤسسات قد لا تدرك بشكل كامل الفوائد المحتملة للرقمنة، مما يخلق شكوكًا لدى القادة والموظفين حول جدوى الاستثمار في هذه التكنولوجيا.

[1] ليلى بوسنة، **التعليم العالي في ظل العولمة الرقمية**، مجلة رؤى، جامعة الجزائر 2، العدد 8، 2021، ص 115.

[2] Nadia Benyahia, **Les TIC et la digitalisation dans l'enseignement supérieur algérien**, Mémoire de Master, Université de Bejaia, Faculté des Sciences Economiques, 2020, p. 67.

- ✓ **ثقافة المؤسسات** في بعض الأحيان، قد تكون ثقافة العمل في المؤسسات غير متوافقة مع التغيير الرقمي. قد تعزز المؤسسات ثقافة العمل التقليدي الذي يعتمد على الإجراءات الورقية مما يصعب الانتقال إلى بيئة عمل رقمية[1].
- ✓ **الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيا**: الخوف من أن يؤدي الاعتماد المفرط على التكنولوجيا إلى فقدان العنصر البشري في اتخاذ القرارات، أو من أن يؤثر ذلك في الدقة والموثوقية في بعض العمليات.

2. أسباب مقاومة التغيير

- ✓ **الخوف من المجهول**: عندما يتم تقديم التغيير الرقمي في المؤسسة، يمكن أن يشعر الموظفون بعدم اليقين والقلق بشأن كيفية تأثيره على حياتهم المهنية. قد يشعرون بالخوف من مستقبل غير واضح يتضمن تقنيات جديدة قد تكون معقدة بالنسبة لهم.قد يكون هناك خوف من فقدان الوظائف بسبب التحسين التكنولوجي أو التفكير بأن الرقمنة قد تحل محل الأنشطة التي كانوا يقومون بها.
- ✓ **الاعتياد على الأنظمة التقليدية**: بعض الموظفين قد يكونون قد اعتادوا على الطرق التقليدية في العمل ويشعرون بالراحة في استخدام الأدوات التقليدية. الانتقال إلى الأنظمة الرقمية قد يكون مرهقا لهم، لأنهم يشعرون أن الأنظمة القديمة كانت كافية لتحقيق الأهداف. التمسك بالأنماط القديمة يشير إلى أن الشخص لا يريد الخروج من منطقة الراحة الخاصة به[2].
- ✓ **عدم فهم الفوائد**: في كثير من الأحيان، قد لا يدرك الموظفون الفوائد طويلة المدى للتحول الرقمي، مثل تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. عندما يتم تقديم التغيير دون توضيح القيمة الحقيقية، قد يعارض الموظفون التغيير.
- ✓ **عدم الثقة في التكنولوجيا**: بعض الموظفين قد يكون لديهم مخاوف من التكنولوجيا بسبب عدم الفهم الكافي حول كيفية عمل الأدوات الرقمية. قد يشعرون بعدم الأمان بشأن حماية البيانات أو **الأخطاء التقنية** التي قد تؤثر على سير العمل.

[1] أحلام نويري، **التعليم العالي والتحول الرقمي: التحديات والفرص**، مجلة دراسات قانونية وسياسية، جامعة باتنة 1، العدد 19، 2022، ص 90.

[2] نادية غريب، **تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة الفكر المعاصر، جامعة المسيلة، العدد 11، 2022، ص 100.

- ✓ **الافتقار إلى التدريب الكافي**: قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع الأنظمة الجديدة إذا لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ. قد يعتقد البعض أن التدريب غير الكافي سيؤدي إلى زيادة عبء العمل أو أنهم سيواجهون صعوبة في استخدام الأدوات الجديدة.
- ✓ **التهديد للسلطة والامتيازات**: في بعض الحالات، قد يشعر الموظفون أو القيادات المسؤولين عن الأنظمة القديمة بأن الرقمنة تهدد مكانتهم أو نفوذهم داخل المؤسسة. هؤلاء قد يقاومون التغيير لأنهم يعتقدون أن ذلك سيؤثر على سلطتهم التقليدية[1].

3. آثار مقاومة التغيير

- ✓ **تباطؤ عملية التحول الرقمي**:مقاومة التغيير قد تؤدي إلى تباطؤ التنفيذ والتحول الرقمي في المؤسسة، مما يعني أن الوقت المطلوب لإدخال التكنولوجيا الجديدة بشكل كامل سيكون أطول من المتوقع. هذا يمكن أن يؤدي إلى التأخير في الاستفادة من الفوائد المتوقعة من الرقمنة.
- ✓ **الحد من الفعالية**: عندما يقاوم الموظفون التغيير، قد يعانون من عدم التكيف مع الأنظمة الجديدة، مما يقلل من إنتاجيتهم .هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وزيادة الأخطاء البشرية بسبب استخدام تقنيات غير مألوفة.
- ✓ **انخفاض المعنويات**: مقاومة التغيير يمكن أن تؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين إذا شعروا أن التغيير يتم فرضه عليهم دون أخذ احتياجاتهم ومخاوفهم في الاعتبار. هذا يمكن أن يخلق أجواء سلبية داخل المؤسسة، تؤثر على أداء الفريق والروح المعنوية.[2]
- ✓ **زيادة التكاليف**: مع مقاومة التغيير، قد تكون هناك زيادة في التكاليف بسبب الحاجة إلى المزيد من التدريب، التطوير المستمر، والتعديلات على الأنظمة. كما أن التأخير في الرقمنة يعني أن المؤسسة قد لا تحقق الوفورات المحتملة من تقنيات جديدة في الوقت المحدد.

4. كيفية التغلب على مقاومة التغيير[3]:

- ✓ **التواصل الفعّال** يجب أن يتم التواصل بوضوح من قبل الإدارة حول أسباب التغيير وأهداف الرقمنة. من المهم شرح كيف سيؤثر التغيير بشكل إيجابي على المؤسسة والموظفين.

---

[1] منال شقير، **دور الرقمنة في تطوير التعليم العالي في الجزائر**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة ورقلة، العدد 15، 2021، ص 101.

[2] فاطمة بوهني، **دور الرقمنة في جودة التسيير الإداري للجامعات الجزائرية**، مجلة الإدارة العامة، جامعة الجزائر 3، 2021، ص 82.

[3] نبيلة لكرع، **الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي وآثارها على العملية التعليمية**، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2022، ص 48.

ينبغي على القيادة شرح الفوائد المتوقعة وتحقيق التفاهم المشترك حول مزايا التحول الرقمي. يمكن للإدارة استخدام اجتماعات تفاعلية، ورش عمل، وندوات لتقديم معلومات شاملة حول الرقمنة والإجابة على الأسئلة والمخاوف من قبل الموظفين

✓ **إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار**: من الأفضل أن تكون عملية التغيير شاملة وتشمل إشراك الموظفين في بعض جوانب الرقمنة. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم دورًا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير، فإن ذلك يزيد من احتمال قبولهم للتغيير. يمكن أن تساعد اللجان الاستشارية أو فرق العمل المشتركة بين الإدارة والموظفين في تيسير عملية التغيير[1].

✓ **توفير التدريب المستمر**: يجب أن تقدم المؤسسة دورات تدريبية مستمرة للموظفين لضمان أنهم يكتسبون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بشكل فعال. هذه الدورات يجب أن تشمل التدريب العملي الذي يسمح للموظفين بالتفاعل مع النظام واكتساب الثقة فيه.التوظيف المستمر للموارد التدريبية يساعد في زيادة الفهم ويحسن من التكيف مع الأنظمة الجديدة.

التقدير والاعتراف: من المهم تقدير الموظفين الذين يشاركون بفعالية في عملية الرقمنة. يمكن تقديم جوائز أو تحفيزات تشجيعية للموظفين الذين يظهرون التزامًا إيجابيًا تجاه التغيير، مما يعزز من دافعهم لاستمرار التفاعل مع الأنظمة الرقمية.

المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز الثقافة الاتصالية لدعم الرقمنة

المطلب الأول: نشر الوعي بأهمية الرقمنة

1. أهمية نشر الوعي بأهمية الرقمنة

✓ نشر الوعي يساعد في تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية، مما يعزز من نجاح عمليات الرقمنة. عندما يدرك الموظفون الفوائد التي تعود عليهم وعلى مؤسستهم من الرقمنة، يصبحون أكثر استعدادًا لتغيير طرق العمل التقليدية. مثلا، إذا فهم الموظفون أن الأدوات الرقمية ستسهل عليهم القيام بالمهام اليومية وتقلل من وقت الانتظار، سيصبح لديهم رغبة أكبر في تبني هذه الأدوات بشكل إيجابي[2].

[1] المرجع نفسه

[2] عبد القادر زغيمي، **واقع استخدام تكنولوجيا الرقمنة في التعليم العالي**، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 2، 2020، ص 89.

- ✓ تقليل المقاومة للتغيير الوعي يُسهم بشكل كبير في تقليل المقاومة التي قد تظهر عند تطبيق الأنظمة الرقمية. كثير من الأشخاص يعارضون التغيير بسبب الجهل أو الخوف من الفشل عندما يتم توضيح فوائد الرقمنة ومدى أهمية تطورها، يمكن للموظفين تقبل التغيير بسهولة أكبر تعزيز الوعي يُساعد أيضا على توضيح أن الرقمنة ليست تهديدًا للوظائف أو المهام، بل هي أداة تعزز الكفاءة والإنتاجية.

2. استراتيجيات فعّالة لنشر الوعي بأهمية الرقمنة

✓ إشراك القيادة في نشر الوعي من المهم أن تلعب القيادة المؤسسية دورا محوريا في نشر الوعي بالرقمنة. يجب على القادة في المؤسسة أن يكونوا نموذجًا يحتذى به في استخدام الأدوات الرقمية وأن يروجوا للرقمنة داخل المؤسسة. عندما يتبنى القادة الرقمنة ويظهرون التزامهم الشخصي بتطوير المهارات الرقمية، يمكن أن يكون لذلك تأثير إيجابي على باقي الموظفين الذين يرون القادة يتبنون التغيير بشكل فعّال.

✓ تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية من الأساليب الفعّالة لتعزيز الوعي الرقمي تنظيم ورش العمل والدورات التدريبية التي تشرح للموظفين أهمية الرقمنة وكيفية استخدامها في حياتهم المهنية. يجب أن تكون هذه الورش شاملة، تبدأ بتعريف الموظفين بأساسيات الرقمنة ثم تنتقل إلى تطبيقاتها المتقدمة التي قد تسهم في تسهيل أعمالهم اليومية. يمكن تقسيم الورش إلى مستويات مختلفة حسب الخبرات الحالية للموظفين في مجال الرقمنة بحيث تشمل التدريب على البرمجيات المختلفة وأنظمة التخزين السحابي، الأمان السيبراني وأنظمة التعاون الرقمية[1].

✓ الحملات التوعوية والتواصل الداخلي يمكن تعزيز الوعي من خلال الحملات التوعوية التي تركز على فوائد الرقمنة هذه الحملات يمكن أن تكون رقمية، عبر رسائل البريد الإلكتروني، أو عبر وسائل الإعلام الداخلية في المؤسسة مثل الإنترانت أو اللوحات الإعلانية الرقمية، يمكن استخدام منصات مثل الإنترانت أو التطبيقات الداخلية لتوفير محتوى تثقيفي مثل مقاطع الفيديو المقالات، أو البودكاست التي تشرح أهمية الرقمنة وكيفية استفادة الموظفين منها في عملهم اليومي.

[1] عبد الحميد شرف، **إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في ظل التحول الرقمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 53، 2022، ص 45.

- ✓ استخدام أمثلة وتجارب ناجحة إبراز تجارب ناجحة في مؤسسات مشابهة أو من داخل المؤسسة نفسها يمكن أن يكون له تأثير كبير في تحفيز الموظفين على تبني الرقمنة. من خلال عرض كيف ساهمت الرقمنة في تحسين الإنتاجية في بعض الأقسام أو كيفية تسريع العمليات، يمكن تحفيز الموظفين على تبني التغيير. يمكن عرض دراسات حالة توضح كيفية تحسين الأداء بعد تطبيق الأدوات الرقمية، مما يثبت لهم أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحسين التقنية فقط، بل أيضًا على تحسين بيئة العمل والإنتاجية[1].
- ✓ تفعيل برامج التحفيز والمكافآت لتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في الرقمنة، يمكن تنفيذ برامج تحفيزية تمنح المكافآت أو الاعتراف للموظفين الذين يظهرون التزاما في تبني الأدوات الرقمية وتطبيقها بشكل فعّال في عملهم. قد تشمل هذه البرامج جوائز تشجيعية مثل شهادات تقدير أو مكافآت مالية صغيرة، مما يزيد من دافعية الموظفين لتبني الرقمنة بشكل أسرع.

3. قياس فعالية نشر الوعي

- ✓ استبيانات ومقاييس الأداء يجب على المؤسسات قياس فعالية برامج نشر الوعي من خلال استبيانات **أو** مقاييس **أداء** منتظمة. يمكن طرح أسئلة مثل: "ما مدى فهمك للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؟" أو "كيف تقييم تجربتك مع الأدوات الرقمية؟." يساعد ذلك في تحديد ما إذا كانت البرامج التدريبية أو حملات التوعية قد نجحت أم لا، وتقديم الملاحظات اللازمة لتحسين هذه الأنشطة.
- ✓ متابعة التقدم في استخدام الأدوات الرقمية من خلال مراقبة استخدام الأدوات الرقمية داخل المؤسسة، يمكن معرفة ما إذا كان الموظفون قد بدأوا فعلاً في تطبيق ما تعلموه. مثلًا، إذا كانت المؤسسة قد قدمت برنامج تدريبي على استخدام أدوات التعاون السحابي، فإن معدل استخدام هذه الأدوات سيعكس درجة وعي الموظفين بها[2].

[1] Mohamed Boudiaf, **L'enseignement supérieur à l'ère du numérique** . Cas de l'Algérie, Éditions Universitaires Européennes, 2019, p. 102.

[2] نوال شايب، **التحول الرقمي كأداة لتطوير التعليم العالي في الجزائر**، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة أدرار، العدد 20، 2021، ص 55.

المطلب الثاني: بناء ثقافة مؤسسية داعمة

1. أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي[1]:

- ✓ التأثير على بيئة العمل ثقافة مؤسسية داعمة تساعد في خلق بيئة عمل مفتوحة تتسم بالاستعداد للتغيير والابتكار. عندما تكون المؤسسة متوافقة مع الرقمنة، يصبح من السهل على الموظفين تبني التقنيات الرقمية بشكل طبيعي. التغيير الرقمي لا يتعلق فقط بالأدوات والتكنولوجيا، بل يتطلب أيضا تغيير في السلوكيات والقيم داخل المؤسسة. ثقافة داعمة تجعل من التغيير الرقمي أمرا مقبولا ومدعوما من قبل الجميع.
- ✓ تقليل مقاومة التغيير واحدة من أبرز العقبات التي تواجه التحول الرقمي هي مقاومة التغيير من الموظفين. إذا كانت الثقافة المؤسسية لا تدعم الرقمنة، فإن الموظفين قد يشعرون بالقلق حيال فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التعامل مع الأدوات الرقمية. بناء ثقافة مؤسسية داعمة للرقمنة يساعد في تحفيز الموظفين على تبني الأدوات الرقمية من خلال التدريب المستمر والتوضيح حول الفوائد التي ستعود عليهم من هذه العملية.
- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع تشجيع الثقافة المؤسسية على الابتكار من خلال تطوير الحلول الرقمية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل الرقمية. ثقافة الابتكار يمكن أن تدفع الموظفين نحو البحث عن طرق جديدة لتحسين العمليات وتقديم حلول ذكية باستخدام التقنيات الحديثة.

2. استراتيجيات بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي[2]:

- ✓ مشاركة القيادة الفعّالة القيادة المؤسسية هي العامل الحاسم في بناء ثقافة داعمة للتحول الرقمي يجب على القادة أن يكونوا قدوة في تبني التكنولوجيا الرقمية وتحفيز الموظفين على استخدامها في عملهم اليومي. القيادة الرقمية تبدأ من أعلى الهرم وتنتشر إلى جميع المستويات التنظيمية القادة يجب أن يعبروا عن رؤيتهم الرقمية بوضوح للمؤسسة، مع التأكيد على أن التحول الرقمي ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية. كذلك، يجب على القيادة أن تكون

[1] عبد الحميد شرف، **إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في ظل التحول الرقمي**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، العدد 53، 2022، ص 45.

[2] عادل بوشامة، **الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي**، فرص وتحديات، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الشلف، العدد 33، 2020، ص 92.

داعما للتجارب المبتكرة من خلال توفير البيئة المناسبة التي تشجع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية.

- ✓ تطوير مهارات الموظفين الرقمية تطوير مهارات الموظفين الرقمية هو عنصر أساسي لبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي. تدريب الموظفين على كيفية استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة. التدريب يجب أن يكون مستمرًا ليشمل جميع المستويات في المؤسسة. الدورات التدريبية يمكن أن تتضمن تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تحليل البيانات والأمن السيبراني. إعداد خطط تدريبية واضحة ومخصصة تساعد في بناء الثقة بين الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية.
- ✓ دعم بيئة عمل مرنة وتعاون رقمي دعم بيئة العمل المرنة باستخدام التقنيات الرقمية يمكن أن يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. يجب على المؤسسات أن تشجع على العمل عن بُعد باستخدام أدوات مثل الاجتماعات الافتراضية، التعاون السحابي، وإدارة المشاريع الرقمية. يجب تبني أدوات رقمية تُمكن الموظفين من التعاون السريع وتبادل المعلومات بسهولة. على سبيل المثال، استخدام منصات التعاون السحابية مثل **Google Workspace** أو **Microsoft 365** يسمح للموظفين بالعمل معًا بشكل فعّال في الوقت الفعلي، بغض النظر عن مكان تواجدهم.
- ✓ تكريم النجاحات الرقمية وتحقيق نتائج ملموسة الاعتراف بالنجاحات الرقمية يعتبر جزءًا أساسيًا من بناء ثقافة داعمة للتحول الرقمي. يجب أن تحتفل المؤسسة بالإنجازات الرقمية، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لتشجيع الموظفين على الاستمرار في استخدام التكنولوجيا. من خلال التكريمات والمكافآت على الابتكار الرقمي أو تحقيق أهداف التحول الرقمي، تعزز المؤسسة شعور الموظفين بالتقدير والثقة في أنفسهم. يمكن تقديم جوائز خاصة للمشاريع الرقمية الناجحة أو شهادات تقدير للموظفين الذين أظهروا التزاما واضحًا في التحول الرقمي.[1]

3. قياس تأثير الثقافة المؤسسية الرقمية

- ✓ استطلاعات الرأي والقياسات الداخلية لقياس مدى تأثير الثقافة المؤسسية الداعمة للتحول الرقمي يمكن استخدام استطلاعات الرأي والاستبيانات الداخلية لجمع الآراء حول مدى رضا

[1] سمية بن عودة، **أثر الرقمنة على تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات الجزائرية**، دراسة حالة جامعة قسنطينة 2، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2022، ص 66.

الموظفين عن الأدوات الرقمية التي تم تبنيها.ومن خلال مؤشرات الأداء ومقاييس النجاح، يمكن تحديد فعالية استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة.

- ✓ تقييم نتائج الأعمال يجب متابعة الأداء المؤسسي باستخدام المؤشرات الرقمية لقياس مدى تحسن الكفاءة الإنتاجية بعد تنفيذ الحلول الرقمية. زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، وخفض التكاليف تعد مؤشرات رئيسية على أن الثقافة المؤسسية قد نجحت في دعم التحول

المطلب الثالث: تدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية

1. أهمية تدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية:

يعد التدريب والتأهيل للكوادر الأكاديمية والإدارية أحد العوامل الرئيسية في تسهيل عملية التحول الرقمي. ففي بيئة تتسارع فيها التطورات التكنولوجية، فإن قدرة المؤسسات على تكامل هذه التقنيات ضمن نظامها الإداري والأكاديمي تعتمد بشكل كبير على مهارات الكوادر البشرية[1].

- ✓ تحسين كفاءة الأداء :يساعد التدريب الأكاديمي والإداري على تعزيز كفاءة الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية مثل أنظمة إدارة التعلم **(LMS)** والأنظمة السحابية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات **المقدمة.**
- ✓ **دعم الابتكار:** التدريب المستمر يسهم في تحفيز الكوادر على الابتكار وإيجاد حلول جديدة للمشكلات الأكاديمية والإدارية باستخدام الأدوات التكنولوجية المتاحة.

2. استراتيجيات تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية[2]:

تُعدّ عملية تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية من الركائز الأساسية لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية، حيث يساهم إعداد وتأهيل العنصر البشري في تعزيز كفاءته الرقمية وتمكينه من استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بفعالية ومن هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجيات تدريبية مدروسة تواكب متطلبات الرقمنة وتسهم في تحقيق التطوير المؤسسي:

- ✓ تدريب الكوادر الأكاديمية ودمج التكنولوجيا في التعليم تدريب أعضاء هيئة التدريس على كيفية استخدام أدوات التعليم الرقمي مثل منصات التعليم الإلكتروني ,Moodle, Blackboard Google Classroom و **أنظمة إدارة التعلم** الحديثة. تطوير مهارات التدريس باستخدام تقنيات التعليم التفاعلي مثل الفصول الدراسية الافتراضية، الفيديوهات التعليمية، والاختبارات

[1] زهير الركايلة، **التحول الرقمي في الجامعات العربية: الواقع والرهانات**، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 8، العدد 2، جامعة باتنة 1، 2021، ص 134.

[2] سامي الشريف، **الإعلام الجديد، التكنولوجيا والثقافة والاتصال في عصر الرقمنة**، ط2، دار الفكر العربي القاهرة، 2015، ص 88.

الإلكترونية. وتعزيز التواصل الرقمي بين الأساتذة والطلاب باستخدام تقنيات مثل التعليم عن بعد، البريد الإلكتروني الأكاديمي، ومنصات التواصل الطلابي.

- ✓ تدريب على تطوير المحتوى الرقمي تدريب الأكاديميين على كيفية إعداد محتوى رقمي يتماشى مع الأنظمة الرقمية الجديدة مثل المحتوى الإلكتروني التفاعلي، الدورات التدريبية عبر الإنترنت والمواد التعليمية الرقمية. توفير مهارات إنتاج الفيديوهات التعليمية، المحاكاة التفاعلية واستخدام الأدوات التكنولوجية التي تدعم التعلم الذاتي والتعلم المستمر للطلاب.
- ✓ التقييم باستخدام التكنولوجيا تدريب الأكاديميين على استخدام التقنيات الرقمية في تقييم أداء الطلاب، مثل الاختبارات الإلكترونية والتقييمات التفاعلية. استراتيجيات لاستخدام الأدوات الذكية لتحليل نتائج الطلاب وتقديم ملاحظات فورية عبر منصات التعليم الإلكتروني.
- ✓ التحسين المستمر والتطوير المهني تنظيم دورات تدريبية مستمرة لأعضاء هيئة التدريس لتعلم التقنيات الحديثة في التدريس الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، وتكنولوجيا الواقع المعزز .(AR) تشجيع الأكاديميين على المشاركة في المؤتمرات والورش التدريبية المتخصصة في التعليم الرقمي.
- ✓ تدريب الكوادر الإدارية تحسين الكفاءات الإدارية باستخدام التكنولوجيا تدريب الموظفين الإداريين على استخدام الأنظمة الرقمية مثل إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات الإدارية (ERP)، والأنظمة المالية الإلكترونية. تكثيف التدريب على البرمجيات المكتبية وأدوات إدارة الوقت مثل التقويمات الرقمية وإدارة الاجتماعات عبر الإنترنت[1].
- ✓ التدريب على التواصل الرقمي وإدارة الاجتماعات تدريب الكوادر الإدارية على استخدام الأدوات الرقمية للتواصل الداخلي مثل التطبيقات الخاصة بالإدارة.تعلم كيفية إدارة الاجتماعات الافتراضية باستخدام منصات مثل *Zoom* مع تدريب على تقنيات إعداد الاجتماعات الفعّالة على الإنترنت.

[1] أحمد بوشريط، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الجامعات الجزائرية**، دار الهدى، الجزائر، 2018، ص 120.

المطلب الرابع: دور الاستراتيجيات في المؤسسات الجامعية

تتجسد أهمية الاستراتيجيات في الجامعات في كونها أداة ضرورية لتحقيق التنمية الأكاديمية والإدارية المستدامة وتعد الاستراتيجيات المفتاح الرئيسي في[1]:

- ✓ التخطيط طويل المدى: من خلال تحديد أهداف أكاديمية وإدارية واضحة تساهم في بناء رؤية الجامعة المستقبلية
- ✓ تحقيق التميز الأكاديمي: من خلال تطوير البرامج الأكاديمية والمناهج الدراسية بما يتماشى مع أحدث الاتجاهات العلمية والتكنولوجية.
- ✓ تحقيق التفاعل بين المكونات المختلفة من خلال توفير تنسيق فعال بين أعضاء هيئة التدريس الطلاب، والإدارة بما يعزز من جودة التعليم.

[1] Lamia Zerrouki, **Les défis de la transformation digitale dans les établissements universitaires algériens**, Revue des Sciences Humaines, Université de Constantine, Vol. 9, N°2, 2021, p. 94.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل موضوع الرقمنة في المؤسسات الجامعية، حيث تبيّن أن هذا التوجه بات ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، وضمان نجاعة التعليم الجامعي واستمراريته وركّز الفصل على أبعاد الرقمنة في التعليم العالي، سواء من حيث رقمنة الموارد البيداغوجية، أو تحديث الإدارة الجامعية، أو تطوير البنى التحتية التكنولوجية.

كما أبرز الفصل أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يستدعي تغييرا في الثقافة المؤسسة الجامعية، وتعزيز المهارات الرقمية لدى الفاعلين المكونين البيداغوجيين والإداريين. ورغم ما يطرحه هذا التوجه من تحديات تتعلق بالتكوين، وتفاوت الإمكانيات، ومقاومة التغيير، فإن نتائجه المحتملة على جودة التعليم وتحسين الحوكمة الجامعية تجعله خيارًا استراتيجيًا لا بد منه.

الفصل التطبيقي

تفريغ وتحليل البيانات الميدانية ونتائجها

تمهيد

المبحث الأول : تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

أولا/ التعريف بالمؤسسة

ثانيا/ المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

ثالثا/ المحور الثاني: طبيعة الثقافة الاتصالية لدى موظفي جامعة تبسة في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رابعا/ المحور الثالث: استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة

خامسا/ المحور الرابع: إسهام الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

أولا/ إختبار النتائج على ضوء الفرضيات

ثانيا/ النتائج العامة للدراسة

ثالثا/ إقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، بات التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية لا غنى عنها لكل المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات التعليمية فقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا والرقمنة في بيئة العمل عاملاً محورياً يسهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي.

ومن هذا المنطلق، يأتي الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ليُسلط الضوء على الواقع الفعلي لتبني الرقمنة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استمارات البحث والمقابلات. ويهدف هذا الجانب إلى الكشف عن مدى تأثير الرقمنة على بيئة العمل، والتعرف على العوامل التي تسهل أو تعيق تطبيقها، بالإضافة إلى استشراف آفاق التطوير المستقبلي لهذه المنظومة الرقمية في المؤسسة.

بهذا، يسعى الجانب التطبيقي إلى تقديم صورة واضحة ومفصلة حول مدى جاهزية الكلية للتحول الرقمي، ومدى استفادة الموظفين من الأدوات الرقمية، مع التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، لضمان تحقيق تكامل فعّال بين التكنولوجيا والثقافة الاتصالية بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من كفاءتها وفعاليتها.

المبحث الأول: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

أولا/ التعريف بالمؤسسة:[1]

أ- تعريف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة:

تُعتبر الكلية فضاءً أكاديميًا يضم عدة أقسام وتخصصات تهدف إلى دراسة الإنسان من جوانب نفسية، اجتماعية، ثقافية وتاريخية .تُوفر برامج تكوين في مختلف الأطوار: ليسانس، ماستر، ودكتوراه، وتُشجع على البحث العلمي من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية اخترنا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي كلية حديثة النشأة مع استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012.

ب- نشأة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة

تأسست كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12 / 363 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 وتضم الكلية حاليا شعبتان: شعبة العلوم الإنسانية وشعبة العلوم الاجتماعية وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة المتمدرسين على مستوى الكلية ما يفوق 6500 بما فيهم 65 طالب في الدكتوراه الطور الثالث، يؤطرهم 128 أستاذا دائما من مختلف التخصصات والرتب.

- ✓ طور الليسانس : 4209 طالب.
- ✓ الماستر: 2265 طالب.
- ✓ الدراسات العليا : 65 طالب.

- بالنسبة لشعبة العلوم الإجتماعية: بلغ عدد طلبة القسم 2547 طالبا منهم 1840 في طور الليسانس و 690 في طور الماستر و17 طالب في طور الدكتوراه.
- بالنسبة لشعبة العلوم الإنسانية: بلغ عدد طلبة القسم 3992 طالبا منهم 2369 في طور الليسانس و 1575 في طور الماستر و48 في الدكتوراه.

ج- الهيكل التنظيمي

تضم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث التقنيات قصد توفير جميع الظروف الملائمة و المساعدة للطالب على التحصيل العلمي تضم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بأحدث التقنيات قصد توفير جميع الظروف الملائمة و المساعدة للطالب على التحصيل العلمي.

[1] معلومات من وثائق مقدمة من إدارة الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة ، بتاريخ: 2025/04/15 على الساعة 10.30.

✓ المدرجات:

يوجد بالكلية 03 مدرجات للمحاضرات بطاقة استيعاب 722 مقعد بيداغوجي لكل المدرجات مجهزة بنظام السمعي البصري إضافة إلى 25 قاعة للأعمال الموجهة بطاقة إستعاب 820 مقعد بيداغوجي. بالإضافة إلى 4 قاعات محاضرات بطاقة استعاب أكثر من 420 مقعد، ومدرج في مكتبة الكلية بطاقة إستعاب 200 مقعد.

✓ المكتبة:

تجمع بين رفوفها مجموعة هامة من الكتب والمراجع في مختلف التخصصات والميادين في العلوم الإنسانية والاجتماعية ما يفوق 10000 عنوانا في مختلف الموضوعات والتخصصات باللغتين العربية والفرنسية يمكن للطالب الاطلاع عليها عبر الإعارة الخارجية أو في قاعات المطالعة الداخلية.

✓ قاعات الإعلام الآلي:

نظرا للأهمية البالغة التي تكتسيها المعلوماتية في البحث العلمي فقد جهزت قاعاتان للإعلام الآلي كل منها تحتوي على 32 جهاز حاسوب، يتلقى الطلبة في هذه القاعات دروسا تطبيقية في الإعلام الآلي تسمح لهم بالاستفادة من تكنولوجيا المعلوماتية، والعديد من البرامج كبرنامج البحث الإحصائي الرياضي SPSS.

❖ الهياكل التنظيمية لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

يتمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية فيما يلي: (أنظر الملحق رقم 01)

- عميد الكلية: ويتفرع منه:

1- نائب العميد الأول مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: ويندرج تحته كل من:

✓ مصلحة التدريس

✓ مصلحة التعليم والتقييم

✓ مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه

2- نائب العميد الثاني مكلف بالدراسات ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويندرج تحته كل من:

✓ مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

✓ مصلحة متابعة أنشطة البحث

✓ مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

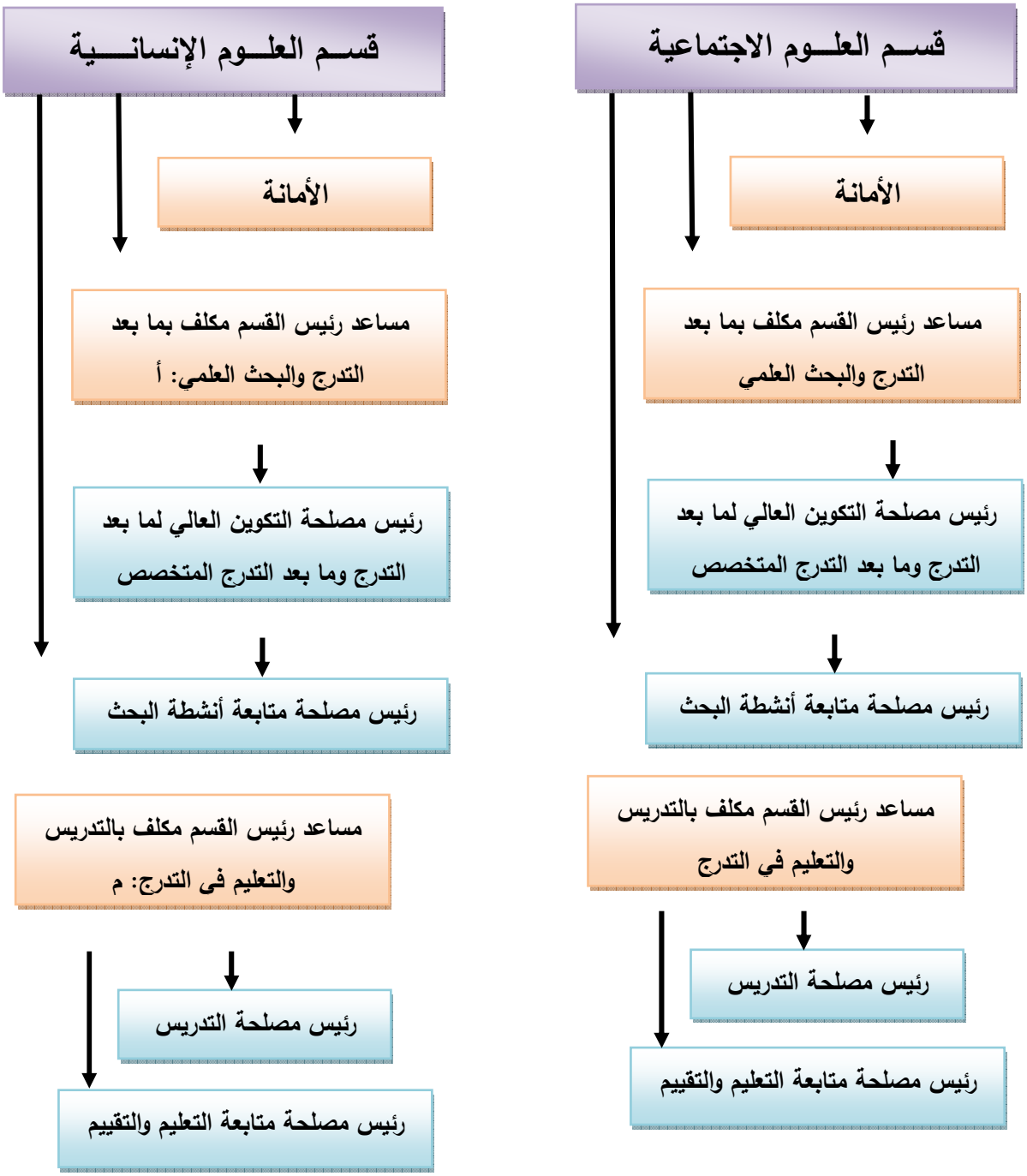
3- الأمين العام: وتندرج تحته المصالح التالية:

✓ الأمانة

- ✓ مصلحة المستخدمين
- ✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة
- ✓ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
- ✓ مصلحة الوسائل والصيانة: منصب شاغر
- ✓ منسق خلية الأمن بالكلية

4- الأمانة العامة: وهو منصب شاغر حاليا

بينما تتفرع الكلية إلى قسمين: قسم العلوم الإنسانية وقسم العلوم الإجتماعية.

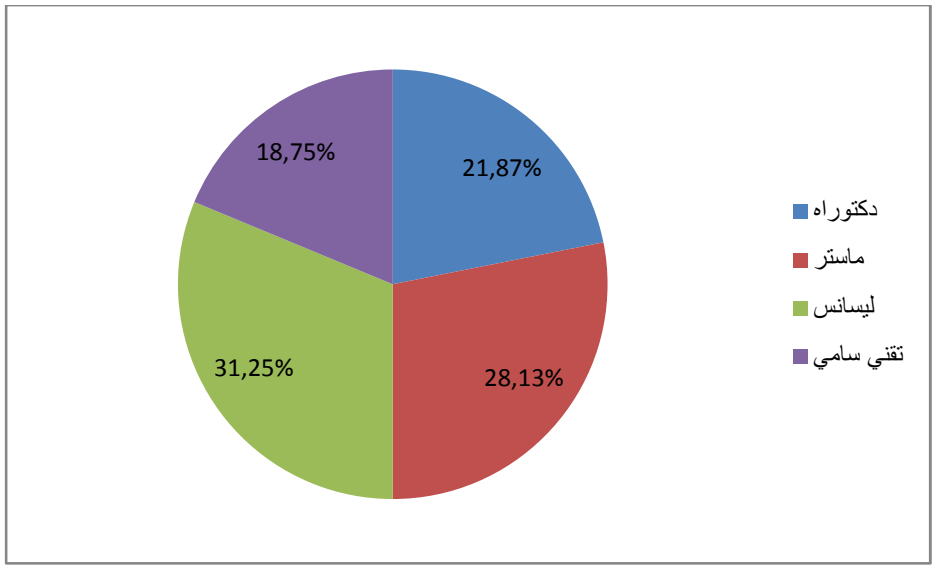


ثانيا/ المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

الجدول رقم (01): يوضح المؤهل العلمي (الصنف)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	07	%21.87
ماستر	09	%28.13
ليسانس	10	%31.25
تقني سام	06	%18.75
المجموع	32	%100

الشكل رقم (01): يوضح المؤهل العلمي (الصنف)



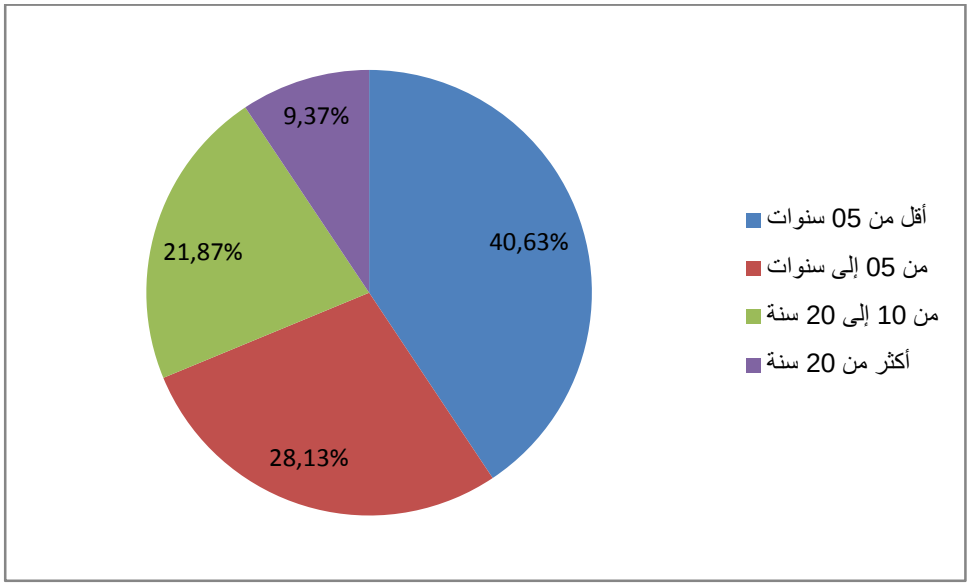
التحليل:

من خلال الجدول رقم 01 والذي يمثل متغير المؤهل العلمي(الصنف) نلاحظ أن نسبة المبحوثين الأكبر هم الذين لديهم شهادة ليسانس بنسبة 31.25% بعدد 10 مبحوثين وهذا راجع لأن أغلب المناصب الإدارية في المؤسسة تتطلب أثناء إجراء المسابقة شهادة الليسانس كما تطلب ذوي الشهادات العليا مما يتناسب مع سيرورة الإدارة والذين قد يتسمون بالكفاءة من وسائل ومتغيرات جديدة وراهنة توفر لهم جو عمل ملائم ومناسب لأفكارهم وإبداعهم المهني أما نسبة المبحوثين المتحصلين على مستوى ماستر فهي 28.13% بعدد 09 مبحوثين في المرتبة الثانية تليها نسبة المتحصلين على شهادة الدكتوراه 21.87% بعدد 07 مبحوثين وهذا راجع لأن ذوي الشهادات العليا يمثلون قمة الهرم الإداري.أما نسبة المؤهل تقني سام ومعظمهم في الإعلام الآلي والموارد البشرية بنسبة 18.75% بعدد 06 مبحوثين.

الجدول رقم (02): يوضح الخبرة المهنية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	13	%40.63
من 05 إلى 10 سنوات	09	%28.13
من 10 إلى 20 سنة	07	%21.87
أكثر من 20 سنة	03	%09.37
المجموع	32	%100

الشكل رقم (02): يوضح الخبرة المهنية



التحليل:

من خلال الجدول رقم 02 والذي يمثل متغير الخبرة المهنية نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات 40.63% بعدد 13 مبحوثا تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 05 إلى 10 سنة بعدد 09 مبحوثين 28.13%، في حين أن نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 إلى 20 سنوات هي 21.87% بعدد 07 مبحوثين وهذا راجع لأن أغلب المبحوثين صغار السن بعد ووتيرة التوظيف السريعة والمعتبرة في قطاع الخدمات والتوظيف العمومي قبل سنة 2017 ، وهم العمال الذين يمكنهم مواجهة ساعات العمل الطويلة والإجهاد الجسدي اليومي خاصة بإدارة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، في حيث جاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة أكبر من 20 سنة هي 09.37% بعدد 03 مبحوثين وهي أقل نسبة وتمثل المبحوثين رؤساء المصالح ذوي الخبرة الطويلة.

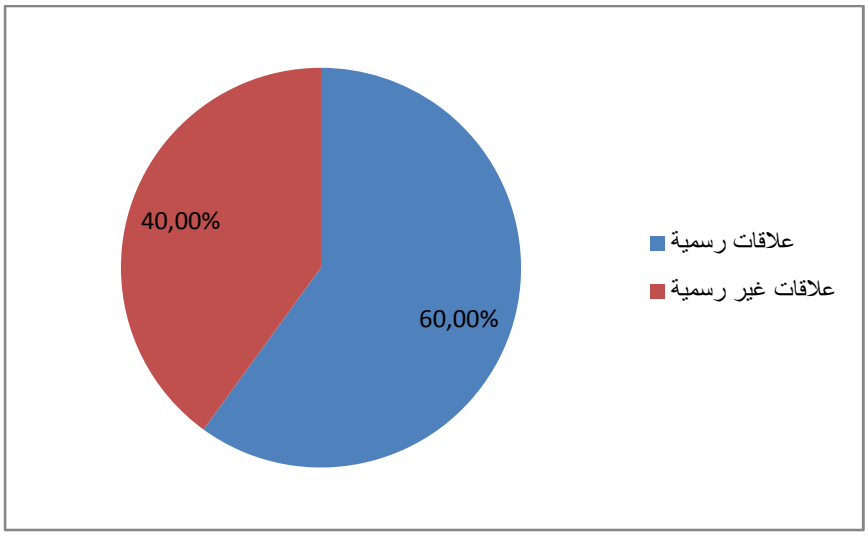
ثالثا/ المحور الثاني: طبيعة الثقافة الاتصالية لدى موظفي جامعة تبسة في الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

السؤال رقم (01): ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك ؟

الجدول رقم (03): يوضح طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
علاقات رسمية	التكرار	04	08	07	02	09	07	04	01
	النسبة	19.04	38.09	33.33	9.52	42.85	33.33	19.04	4.76
المجموع		21				21			
النسبة		60%				60%			
علاقات غير رسمية	التكرار	02	03	03	05	04	05	03	02
	النسبة	14.28	21.42	21.42	34.71	28.57	34.71	21.42	14.28
المجموع		14				14			
النسبة		%40				%40			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (03): يوضح طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك



التحليل:

يعرض الجدول رقم 03 نتائج توزيع الإجابات حول طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورًا في بيئة العمل حسب متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية وهو متعلق بالسؤال الأول من هذا المحور، حيث أن العلاقات الرسمية تمثل النسبة الأكبر من العلاقات في بيئة العمل بنسبة 60% هذا يدل على

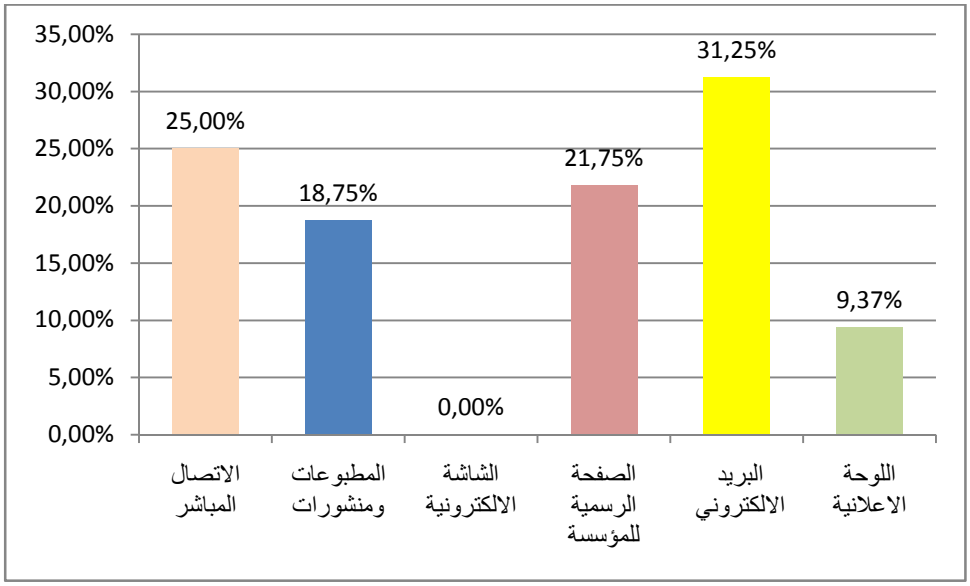
طغيان الطابع الرسمي في الاتصال داخل المؤسسة، ما يعكس الالتزام بالهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري، ولكنه قد يحد من الانفتاح والتواصل الحر بين الموظفين، أما العلاقات غير الرسمية تمثل نسبة 40% ، على الرغم من أنها أقل من الرسمية، إلا أنها تبقى حاضرة بنسبة معتبرة، ما يُشير إلى وجود مساحات من التفاعل غير الرسمي بين الزملاء، وهو أمر قد يكون إيجابي ويمكن أن يُعزز التعاون وروح الفريق داخل بيئة العمل، أما التكرارات تُظهر توازنًا عدديًا واضحًا بين الفئتين مما يُعزز من موثوقية المقارنة، كل من الموظفين باختلاف مؤهلاتهم العلمية تُفضل العلاقات الرسمية، ما قد يرتبط بطبيعة الإدارة الجزائرية التي تعتمد في الغالب على الأوامر والتعليمات من الأعلى نحو الأسفل، تُبرز نتائج الجدول أن بيئة العمل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة تتسم أساسًا بعلاقات اتصالية رسمية، وهو ما يعكس الهيمنة البيروقراطية في أسلوب التواصل في المقابل، وجود نسبة معتبرة من العلاقات غير الرسمية يشير إلى وجود هامش من الانفتاح والعلاقات الشخصية، قد يُساهم في تلطيف الجو المهني ودعم التعاون.

السؤال رقم (02): ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل؟

الجدول رقم (04): يوضح الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
الاتصال المباشر	التكرار	02	03	02	01	03	03	01	01
	النسبة	25	37.5	25	12.5	37.5	37.5	12.5	12.5
المجموع		08				08			
النسبة		%25				%25			
المطبوعات والمنشورات	التكرار	00	03	02	01	01	02	02	01
	النسبة	00	1,05	0.7	0,35	16.66	33.33	33.33	16.66
المجموع		06				06			
النسبة		2.1%				%18.75			
الشاشات الالكترونية	التكرار	00	00	00	00	00	00	00	00
	النسبة	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00	%00
المجموع		00				00			
النسبة		%00				%00			
الصفحة الرسمية	التكرار	02	03	01	01	03	01	02	01
	النسبة	0,7	1.05	14.28	14.28	42.85	14.28	42.85	14.28
المجموع		07				07			
النسبة		%21.75				%21.75			
البريد الالكتروني	التكرار	02	04	02	02	02	04	03	01
	النسبة	20	40	20	20	20	40	30	10
المجموع		10				10			
النسبة		%31.25				%31.25			
لوحة الإعلانات	التكرار	00	00	02	01	01	01	01	00
	النسبة	00	00	6.66	33.33	33.33	33.33	33.33	00
المجموع		03				03			
النسبة		%9.37				%9.37			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (04): يوضح الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل



التحليل:

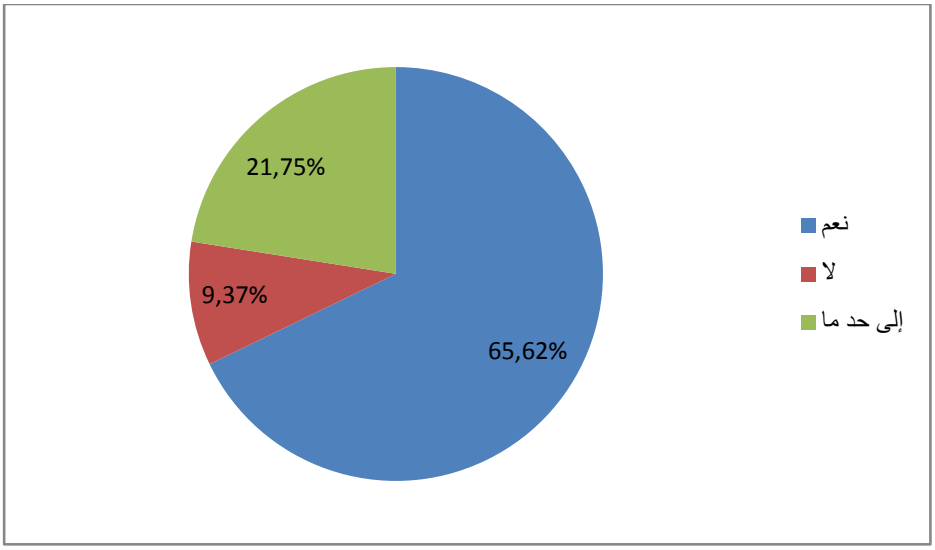
نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 والشكل البياني أعلاه والذي يوضح الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل حيث أن الاتصال المباشر يمثل أقل وسيلة مستخدمة، حيث سجل نسبة 25% كما يعكس هذا ضعف التفاعل المباشر بين الموظفين، ما قد يؤثر سلبًا على جودة التواصل ونقل المعلومة بشكل فوري وواضح أما المطبوعات والمنشورات جاءت بنسبة 18.75% ، يُشير ذلك إلى اعتماد متوسط على الوسائل التقليدية لنقل المعلومات، والتي تتميز بطابعها الرسمي والدائم، لكنها تفتقد إلى سرعة التفاعل، والصفحة الرسمية نسبة استخدامها ضعيفة 21.75%، وهي متساوية بين الموظفين ويوحي ذلك بضعف اعتماد المؤسسة على هذه الوسيلة كقناة لنقل التعليمات أو المستجدات، رغم طابعها الرسمي، أيضا البريد الإلكتروني الوسيلة الأكثر اعتمادًا بنسبة 31.25%، يعكس ذلك توجهًا واضحًا نحو الرقمنة والاعتماد على الوسائل السريعة والموثقة لنقل المعلومات، وهو مؤشر إيجابي على تطور البيئة الاتصالية داخل المؤسسة ، كما أن لوحة الإعلانات استخدمت بنسبة 9.37% ، رغم أنها وسيلة مرئية ومباشرة، إلا أن ضعف الاعتماد عليها قد يدل على قصور في صيانتها أو في تحديث محتواها، مما يقلل من فعاليتها، عكس الجدول اعتمادًا كبيرًا على الوسائل الرقمية، خاصة البريد الإلكتروني، مقابل تراجع واضح للوسائل التقليدية أو التفاعلية مثل الاتصال المباشر والمناقشات الإلكترونية. بينما الشاشات الإلكترونية سجلت نسبة 0%، أي أنها غير معتمدة إطلاقًا في بيئة العمل هذا يوضح غياب ثقافة استخدام منصات التواصل الإلكتروني الداخلية أو المنتديات، والتي يمكن أن تُسهم في تعزيز التفاعل وتبادل الخبرات

السؤال رقم (03): هل تعتبر الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة عملك؟

الجدول رقم (05): يوضح أن الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة العمل

المتغيرات	الإجابة	المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
نعم	التكرار	04	09	06	02	09	07	04	01
	النسبة	19.04	42.85	28.57	9.52	42.85	33.33	19.04	4.76
المجموع		21				21			
النسبة		65.62%				65.62%			
لا	التكرار	01	01	00	01	02	00	00	01
	النسبة	33.33	33.33	00	33.33	66.66	00	00	33.33
المجموع		03				03			
النسبة		37.9%				37.9%			
إلى حد ما	التكرار	02	03	01	01	03	02	01	01
	النسبة	28.57	42.85	14.28	14.28	42.85	28.57	14.28	14.28
المجموع		07				07			
النسبة		%21.75				%21.75			
المجموع		32				%100			

الشكل رقم (05): يوضح أن الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة العمل



التحليل:

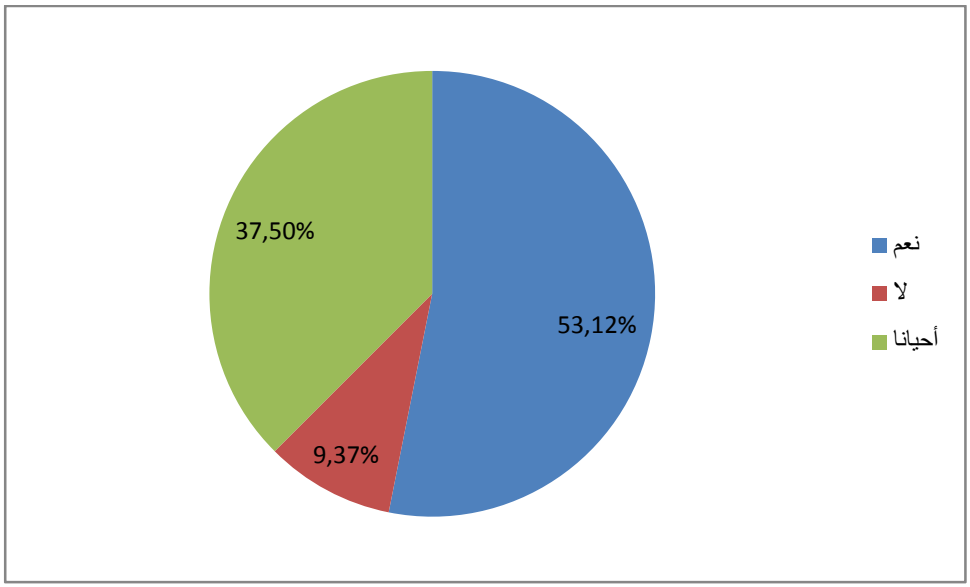
يعالج الجدول المعروض مسألة مدى اعتماد بيئة العمل على الاجتماعات واللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات، وذلك حسب متغيرات الدراسة حيث أن حضور الاجتماعات وتبادل الآراء المهنية ، تمثل نسبة 65.62% من مجموع المبحوثين (21)، الذين أجابوا بنعم وتشير هذه النسبة إلى أن هناك حضورًا نسبيًا لاجتماعات دورية داخل بيئة العمل، وهذا يُعد مؤشرًا إيجابيًا نحو إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتبادل وجهات النظر، أما الإجابة "لا:" بنسبة 9.37%(03)، وهي كذلك موزعة بالتساوي بين الفئتين، يُعبر ذلك عن وجود شريحة معتبرة من الموظفين لا يشاركون في لقاءات دورية، ما قد يحدّ من مساهمتهم الفعلية في تحسين الأداء أو طرح الاقتراحات، أما "إلى حدّ ما" سجلت نسبة 22.38%، ما يدل على أن بعض الاجتماعات تُعقد ولكن دون انتظام أو فعالية كافية، عندما نتحدث عن توزيع الإجابات حسب سنوات الأقدمية الفئة ذات الأقدمية ما بين 5 و10 سنوات هي الأكثر مشاركة ضمن خيار "نعم" بينما المشاركون ذوو أقدمية تقل عن 5 سنوات أو تفوق 20 سنة هم الأقل مشاركة، مما قد يبين أن المشاركة في الاجتماعات مرتبطة بدرجة الاندماج أو المهام الموكلة للموظف، الاجتماعات الدورية تمثل آلية متوسطة الانتشار داخل المؤسسة، لكنها ليست شاملة، حيث أن ما يقارب نصف الموظفين فقط يشاركون فيها بانتظام، التفاوت في المشاركة حسب سنوات الأقدمية يمكن أن يعكس طبيعة التسيير الداخلي، حيث يتم إشراك فئات معينة أكثر من غيرها، ونسبة 21.75%(07) لفئة "إلى حدّ ما" قد تدل على غياب التخطيط المؤسسي الواضح لهذه الاجتماعات، أو على كونها شكلية وغير منتظمة، وينبغي على المؤسسة تعزيز تنظيم الاجتماعات الدورية كفضاء مؤسسي حقيقي لتبادل الآراء والمقترحات، وذلك من خلال وضع رزنامة دورية ثابتة للاجتماعات، ضمان مشاركة كافة الفئات الوظيفية فيها، توثيق مخرجات الاجتماعات لتحسين الأداء الوظيفي والاستجابة للمقترحات الميدانية.

السؤال رقم (04): هل يتم استشارتكم في أي تغييرات تريد الإدارة العليا لمؤسستك إحداثها؟

الجدول رقم(06): يوضح إن تم استشارة الموظفين في أي تغييرات تريد الإدارة العليا للمؤسسة إحداثها

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	%53.12
لا	03	%09.37
أحيانا	12	%37.5
المجموع	32	%100

الشكل رقم (06): يوضح إن تم استشارة الموظفين في أي تغييرات تريد الإدارة العليا للمؤسسة إحداثها



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 والذي يوضح إن تم استشارة الموظفين في أي تغييرات تريد الإدارة العليا للمؤسسة إحداثها أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي 53.12% بعدد 17 مبحوثا وقد نرى أن النسب متساوية تماما مع الإجابات الأخرى بنفس عدد المبحوثين وكنسبة تقريبية فقد كان الإجابة بأحيانا 37.5% بعدد 12 مبحوثا، أما نسبة الإجابة بلا 09.37% بعدد 03 مبحوثين، وهذا يؤكد إدراك غالبية المبحوثين لأهمية الاجتماعات الدورية كوسيلة فعالة لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات، مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية تثمّن الحوار والتشاور داخل بيئة العمل وتعكس هذه النتيجة أن المؤسسة، إلى حد كبير، تعتمد آلية اللقاءات كجزء من ممارساتها الاتصالية، وهو ما يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الجماعي وتعزيز الانخراط المهني للعاملين أما نسبة الذين أجابوا بـ"لا"، وكذلك "إلى حد ما"، فقد تعود إلى عدم انتظام هذه الاجتماعات في بعض الأقسام أو ضعف فعالية تنظيمها، أو ربما

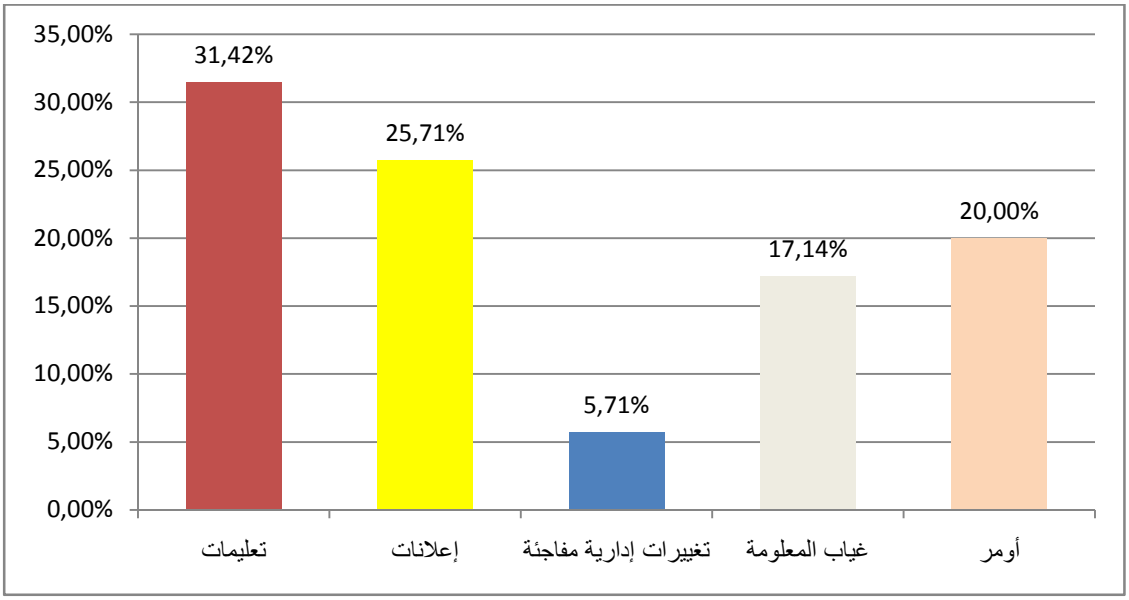
إلى طبيعة العمل التي لا تتيح عقد لقاءات دورية بشكل مستمر كما قد تعكس هذه النسب تفاوتًا في مدى إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار أو تبادل الرأي داخل المؤسسة.

السؤال رقم (05): ما هي أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إليكم عادة؟

الجدول رقم (07): يوضح أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إلى الموظفين

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليساس س	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
تعليمات	التكرار	02	05	02	02	02	04	04	01
	النسبة	18.18	45.45	18.18	18.18	18.18	36.36	36.36	9.09
المجموع		11				11			
النسبة		%31.42				%31.42			
إعلانات	التكرار	02	04	02	01	04	03	01	01
	النسبة	22.22	44.44	22.22	11.11	44.44	33.33	11.11	11.11
المجموع		09				09			
النسبة		%25.71				%25.71			
تغييرات مفاجئة	التكرار	01	00	01	00	00	01	00	01
	النسبة	50	00	50	00	00	50	00	50
المجموع		02				02			
النسبة		%5.71				%5.71			
غياب المعلومة	التكرار	00	03	02	01	01	02	02	01
	النسبة	00	50	33.33	16.66	16.66	33.33	33.33	16.66
المجموع		06				06			
النسبة		%17.14				%17.14			
أوامر	التكرار	02	03	01	01	03	02	01	01
	النسبة	30	50	10	10	42.85	28.57	14.28	14.28
المجموع		07				07			
النسبة		20				20			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (07): يوضح أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إلى الموظفين



التحليل:

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 07 والذي يوضح أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إلى الموظفين أن التعليمات أكثر الأشكال اعتمادا بنسبة 31.42% والمقدر عددهم 11 مبحوثا بينما أن نسبة من الإعلانات فهم 09 مبحوثا بنسبة 25.71%، في حين أن 07 مبحوثين بنسبة 20% يعتبر أن الأوامر من أكثر أشكال الاتصال الموجه لهم، بينما أن تغييرات إدارية مفاجئة بنسبة 5.71%و غياب المعلومات بنسبة 17.14% لكل توجه يتوجهه الموظفين نحو أشكال الاتصال المعتمدة، وهذا راجع إلى أن الإدارة العليا تعتمد أساسًا على الإعلانات كوسيلة اتصال رئيسية ما يدل على توجه نحو الاتصال الجماعي أحادي الاتجاه يليها التعليمات والأوامر، مما يشير إلى طابع توجيهي وسلطوي نسبيًا في التواصل أما النسب الضعيفة لتغييرات مفاجئة وغياب المعلومات، فتكشف عن وجود بعض الاختلالات في الشفافية والتواصل داخل المؤسسة، مما يستدعي تحسين قنوات الاتصال التشاركي وتعزيز التفاعل مع الموظفين.

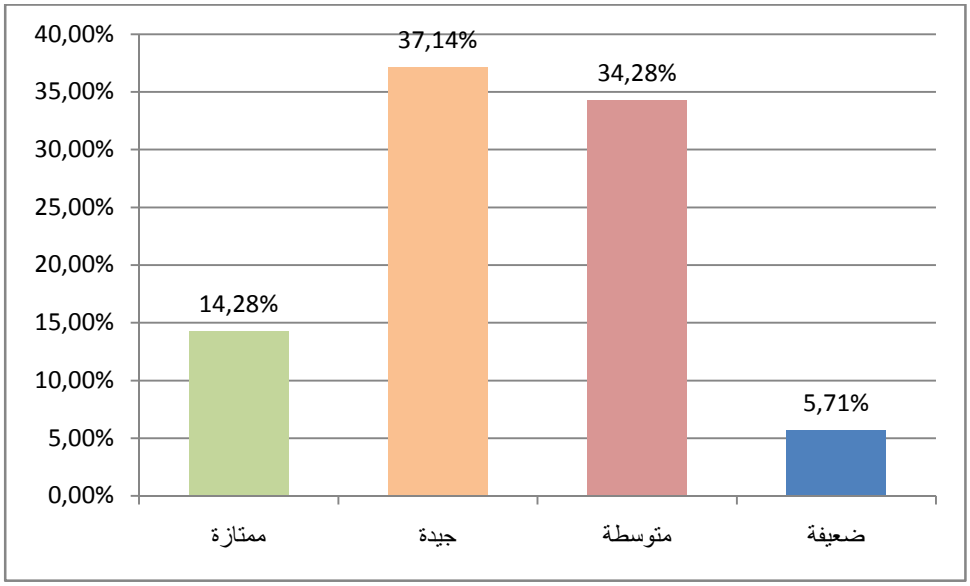
رابعا/ المحور الثالث: استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة

السؤال رقم (06): كيف تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة عملك؟

الجدول رقم (08): يوضح تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة العمل

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليساس س	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
ممتازة	التكرار	00	02	02	01	01	02	02	00
	النسبة	00	40	40	20	20	40	40	00
المجموع		05				05			
النسبة		%14.28				%14.28			
جيدة	التكرار	03	04	05	01	02	05	06	00
	النسبة	23.07	30.76	38.46	7.69	15.38	38.46	46.15	00
المجموع		13				13			
النسبة		%37.14				%37.14			
متوسطة	التكرار	02	05	03	02	02	04	05	01
	النسبة	16.66	41.66	25	16.66	16.66	33.33	41.66	8.33
المجموع		12				12			
النسبة		%34.28				%34.28			
ضعيفة	التكرار	00	01	00	01	00	01	00	01
	النسبة	00	50	00	50	00	50	00	50
المجموع		02				02			
النسبة		%5.71				%5.71			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (08): يوضح تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة العمل



التحليل:

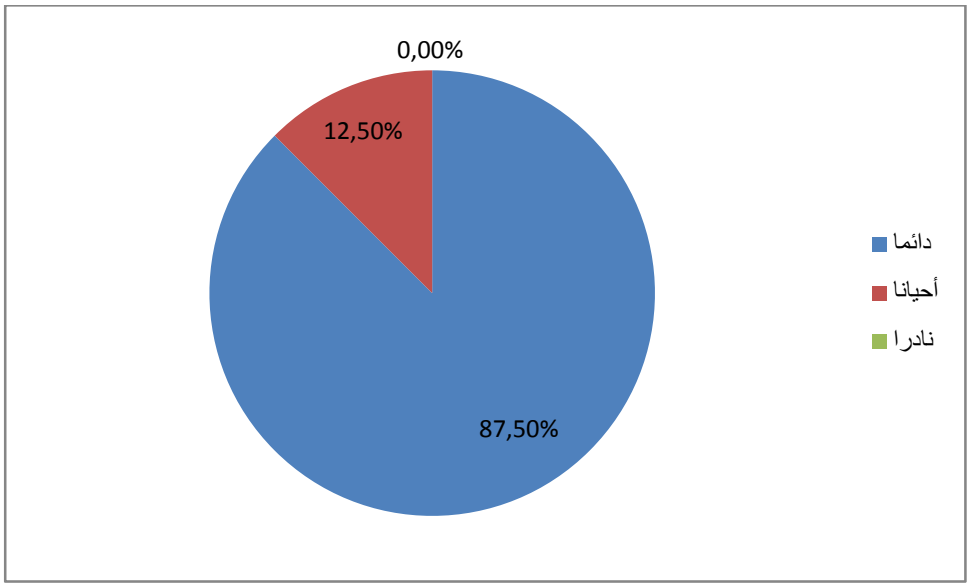
من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم 08 أعلاه والذي يمثل تقيم البنية التحتية للتكنولوجيا في بيئة العمل نلاحظ أن نسبة المبحوثين الأكبر هم الذين يعتبرون أن البنية التحتية للتكنولوجيا جيدة بنسبة 37.14% بعدد 13 مبحوثا، أما نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن البنية التحتية للتكنولوجيا متوسطة فهي 34.28% بعدد 12 مبحوثا في المرتبة الثانية، تليها نسبة 14.25% بعدد 05 مبحوثين من يعتبرون أن البنية التحتية ممتازة بالكلية، أما نسبة من قيمها بضعيفة هي 5.71% بعدد 02 مبحوثين، وهذا يرجع إلى توفر حد مقبول من الوسائل والتجهيزات التكنولوجية في بيئة العمل، مما جعل غالبية المبحوثين يصنّفون البنية التحتية بأنها جيدة، وهو ما يدل على وجود استثمار معتبر في هذا الجانب، وإن لم يصل بعد إلى مستوى الامتياز الكامل أما من صنّفوها بمتوسطة فقد يكون تقييمهم ناتجًا عن وجود بعض النقائص في الصيانة أو التحديث الدوري للتجهيزات، أو ربما تفاوت في مستوى التجهيز بين مختلف الأقسام، النسبة التي قيّمت البنية بممتازة تُظهر أن هناك فئة ترى تطورًا ملحوظًا في الإمكانيات الرقمية، ما يعكس جهودًا في الرقمنة والتحول التكنولوجي داخل المؤسسة في حين أن نسبة من اعتبروا البنية ضعيفة قد تشير إلى وجود مشاكل تقنية أو نقص في الموارد في بعض الوحدات.

السؤال رقم (07): هل تسهل الرقمنة عليك القيام بمهامك داخل الكلية؟

الجدول رقم (09): يبين تسهيل الرقمنة القيام بالمهام داخل الكلية

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	28	%87.5
أحيانا	04	%12.5
نادرا	00	%00
المجموع	32	%100

الشكل رقم (09): يبين تسهيل الرقمنة القيام بالمهام داخل الكلية



التحليل:

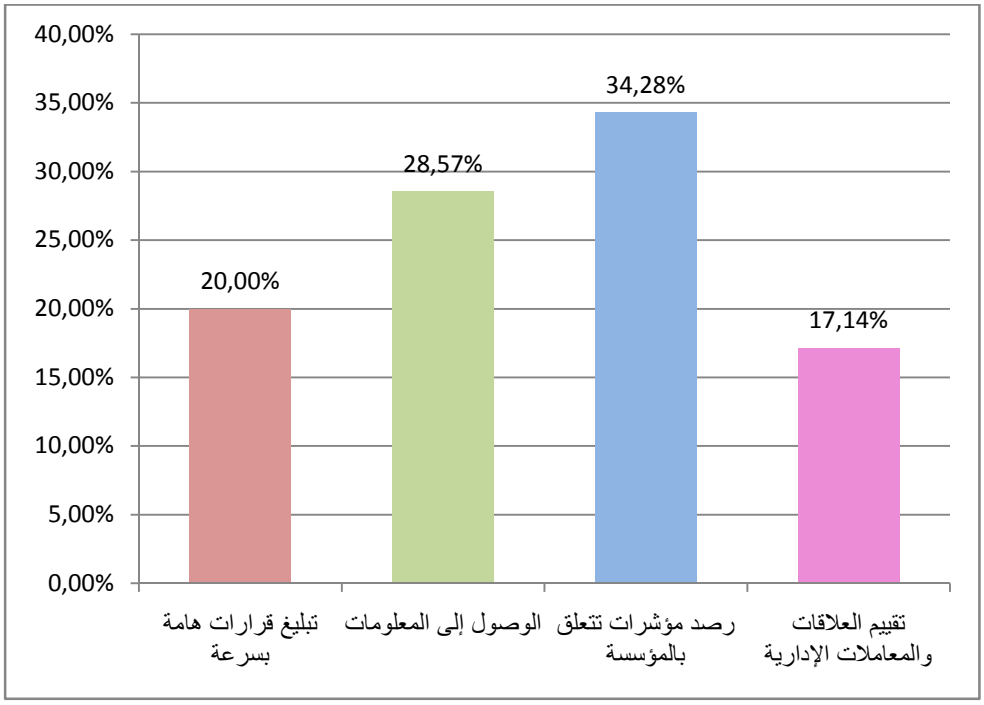
يتضح من خلال الجدول رقم 09 والذي يوضح تسهيل الرقمنة القيام بالمهام داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث كان الإجابة بدائما بعدد 28 مبحوثا بنسبة 87.5% ما اتفق عليه أغلب مفردات الدراسة مما يدل على نجاح عملية التحول الرقمي داخل الكلية واعتماد الموظفين على الوسائل التكنولوجية كأداة رئيسية في أداء أعمالهم اليومية كما يدل على نجاح الكلية في إدماج الوسائل التكنولوجية ضمن سير العمل اليومي، سواء من حيث السرعة أو الدقة أو سهولة الوصول إلى المعلومات، أما الإجابة بأحيانا فكانت بعدد 04 مبحوثا بنسبة 12.5% فيعكس ذلك وجود بعض التحديات أو التفاوت في مدى الاستفادة من الرقمنة بين الموظفين، والإجابة بنادرا كانت معدومة ما يثبت أن الرقمنة أصبحت جزءًا ثابتًا وضروريًا في بيئة العمل وليست مجرد خيار ثانوي.

السؤال رقم (08): في ماذا ساعدك فيها الرقمنة أثناء القيام بعملك ؟

الجدول رقم (10): يوضح مساعدة الرقمنة للموظف القيام بأعماله

المتغيرات	الإجابة	المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليساس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
تبليغ قرارات هامة بسرعة	التكرار	02	03	01	01	03	02	01	01
	النسبة	28.57	42.85	14.28	14.28	42.85	28.57	14.28	14.28
المجموع		07				07			
النسبة		%20				%20			
الوصول إلى المعلومات	التكرار	02	04	02	02	02	04	03	01
	النسبة	20	40	20	20	20	40	30	10
المجموع		10				10			
النسبة		%28.57				%28.57			
رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة	التكرار	02	05	03	02	02	04	05	01
	النسبة	16.66	41.66	25	16.66	16.66	33.33	41.66	8.33
المجموع		12				12			
النسبة		%34.28				%34.28			
تقييم العمليات والمعاملات الإدارية	التكرار	02	01	01	02	04	02	00	00
	النسبة	33.33	16.66	16.66	33.33	66.66	33.33	00	00
المجموع		06				06			
النسبة		%17.14				%17.14			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (10): يوضح مساعدة الرقمنة للموظف القيام بأعماله



التحليل:

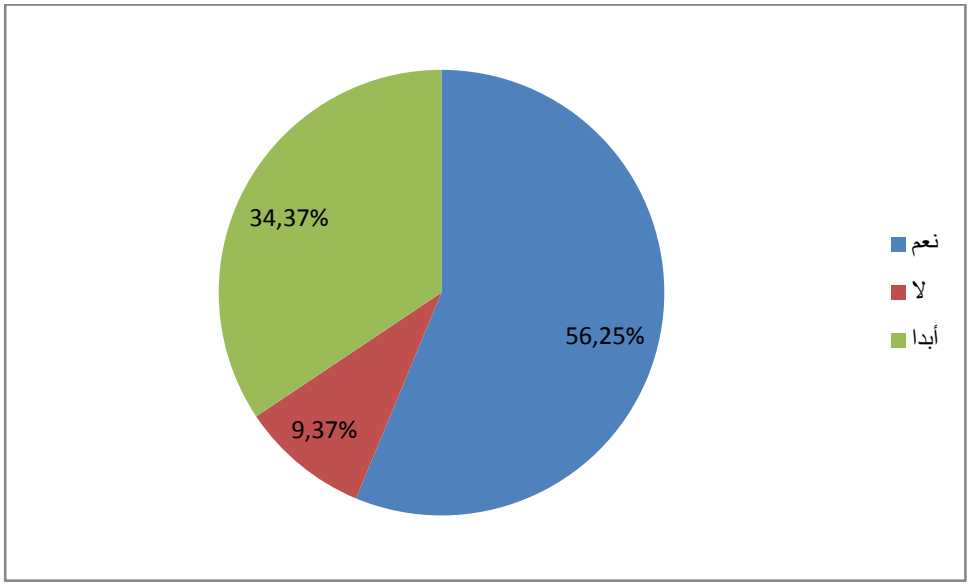
من خلال الجدول رقم 10 والمخطط أعلاه والذي يبين لنا كيف تساعد الرقمنة الموظفين أثناء القيام بعملهم ومن بين الآليات التي وضعناها وقام باختيارها الموظفين نجد رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة كأعلى آلية بنسبة 34.28% بعدد 12 مبحوثا تليها الوصول إلى المعلومات بنسبة 28.57% بعدد 10 مبحوثين في حين أن آلية تبليغ قرارات هامة بسرعة كانت بنسبة 20% بعدد 07 مبحوثين بينما تقييم العمليات والعلاقات الإدارية كان بنسبة 17.14% بعدد 06 مبحوثين، ومنه نستنتج أن الرقمنة تُعد أداة فعالة في دعم الموظفين داخل بيئة العمل، حيث تُظهر النتائج أن الوصول السريع إلى المعلومات يمثل الفائدة الأكبر، ما يعكس أهمية توفر البيانات والوثائق الرقمية في تسهيل أداء المهام اليومية بدقة وسرعة كما أن اختيار عدد معتبر من المبحوثين لآلية رصد المؤشرات المتعلقة بالمؤسسة يشير إلى دور الرقمنة في تحسين عملية المتابعة والتقييم، مما يساهم في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، أما الاعتماد على الرقمنة في تبليغ القرارات الهامة بسرعة وتقييم العمليات والعلاقات الإدارية، فيؤكد على مساهمتها في تحسين جودة الاتصال الداخلي ورفع كفاءة الأداء الإداري بالتالي فإن الرقمنة لا تقتصر على الجانب التقني فقط، بل أصبحت عنصرًا محوريًا في تعزيز الفعالية التنظيمية واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

السؤال رقم (09): هل نظمت مؤسستك دورات تكوينية للتطوير أدائكم في ظل الرقمنة؟

الجدول رقم (11): يوضح تنظيم المؤسسة دورات تكوينية للتطوير الأداء في ظل الرقمنة

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
نعم	التكرار	04	05	07	02	08	07	03	00
	النسبة	22.22	27.77	38.88	11.11	44.44	38.88	16.66	00
المجموع		18				18			
النسبة		%56.25				%56.25			
لا	التكرار	01	01	00	01	02	01	00	00
	النسبة	33.33	33.33	00	33.33	66.66	33.33	00	00
المجموع		03				03			
النسبة		%9.37				%9.37			
أبدا	التكرار	02	04	03	02	02	05	03	01
	النسبة	18.18	36.36	27.27	18.18	18.18	45.45	27.27	9.09
المجموع		11				11			
النسبة		%34.37				%34.37			
المجموع		32				%100			

الشكل رقم (11): يوضح تنظيم المؤسسة دورات تكوينية للتطوير الأداء في ظل الرقمنة



التحليل:

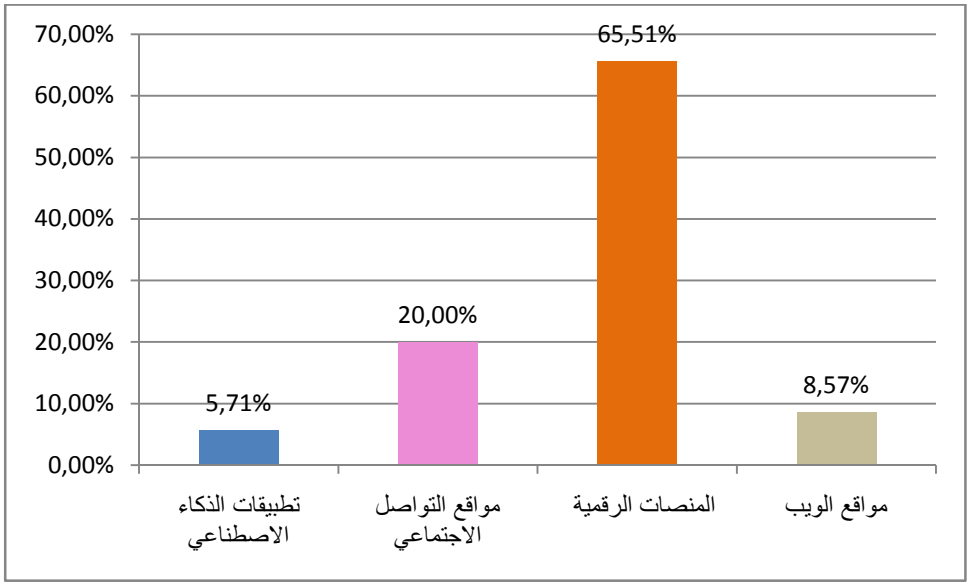
يتضح من خلال الجدول رقم 11 والرسم البياني أعلاه والذي يوضح تنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية دورات تكوينية للتطوير الأداء في ظل الرقمنة حيث كان الإجابة عن السؤال بدائما بعدد 18 مبحوثا بنسبة 56.25% أما الإجابة بلا فكانت بعدد 03 مبحوثين بنسبة 9.37% والإجابة بأبدا كانت من نصيب 11 مبحوثا بنسبة 34.37% وهذا راجع إلى أن تنظيم الدورات التكوينية من طرف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في مجال الرقمنة يتم بشكل غير منتظم، حيث يرى جزء من الموظفين أن هذه الدورات تُنظم باستمرار، بينما يعتبرها آخرون محدودة أو نادرة، هذا التفاوت في الإجابات يعكس غياب خطة تكوينية واضحة ومستمرة تشمل جميع الموظفين بشكل دوري، ما يؤدي إلى تباين في مستوى التكوين الرقمي بينهم، كما قد يكون هذا التباين راجعًا إلى اختلاف في الفرص المتاحة للمشاركة في التكوينات بحسب الأقسام أو المهام، أو إلى ضعف في الإعلان والتنسيق بخصوص هذه الأنشطة وبالتالي فإن النتائج تؤكد أهمية وضع برنامج تكويني منظم ومنهجي لتعزيز كفاءة الموظفين وضمان استثمار فعّال في التحول الرقمي داخل المؤسسة.

السؤال رقم (10): ما هي آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة عملك؟

الجدول رقم (12): يوضح آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة العمل

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليساس س	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
تطبيقات الذكاء الاصطناعي	التكرار	00	01	01	00	00	02	00	00
	النسبة	00	50	50	00	00	50	00	00
المجموع		02				02			
النسبة		%5.71				%5.71			
مواقع التواصل الاجتماعي	التكرار	01	04	01	01	02	01	03	01
	النسبة	14.28	57.14	14.28	14.28	28.57	14.28	42.85	14.28
المجموع		07				07			
النسبة		%20				%20			
المنصات الرقمية(المودل البروقرص)	التكرار	08	09	02	04	10	05	07	01
	النسبة	34.78	39.13	8.69	17.36	43.47	21.73	30.43	4.34
المجموع		23				23			
النسبة		%65.71				%65.71			
مواقع الويب	التكرار	00	01	02	00	02	01	00	00
	النسبة	00	33.33	66.66	00	66.66	33.33	00	00
المجموع		03				03			
النسبة		%8.57				%8.57			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (12): يوضح آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة العمل



التحليل:

من خلال الجدول رقم 12 والمخطط أعلاه والذي يبين آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة العمل أثناء القيام بعملهم ومن بين أهم الآليات التي وضعناها وقام بإختيارها المبحوثين نجد المنصات الرقمية (بروقرص، المودل...) كأعلى آلية بنسبة 65.71% بعدد 23 مبحوثا تليها مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة 20% بعدد 07 مبحوثين في حين أن مواقع الويب كانت بنسبة 8.57% بعدد 03 مبحوثين، بينما تطبيقات الذكاء الاصطناعي كان بنسبة 5.71% بعدد مبحوثين فقط، ومنه نستنتج أن المنصات الرقمية التعليمية مثل بروقرص والمودل تُعد الأداة الأكثر اعتمادًا في بيئة العمل داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مما يعكس تركيز المؤسسة على استخدام تقنيات مخصصة لتسهيل التعلم والتواصل الإداري بشكل منهجي، كما أن الاعتماد الملحوظ على مواقع التواصل الاجتماعي يشير إلى استغلال هذه الوسائل غير الرسمية في دعم التواصل والتفاعل بين الموظفين، رغم أن طبيعتها غير مهنية تمامًا مقارنة بالمنصات الرقمية الرسمية أما النسبة الأقل لمواقع الويب وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، فتدل على محدودية استخدام التقنيات الحديثة والمتقدمة في بيئة العمل حتى الآن، مما يبرز فرصة كبيرة لتطوير وتعزيز دمج هذه الأدوات الحديثة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية مستقبلاً.

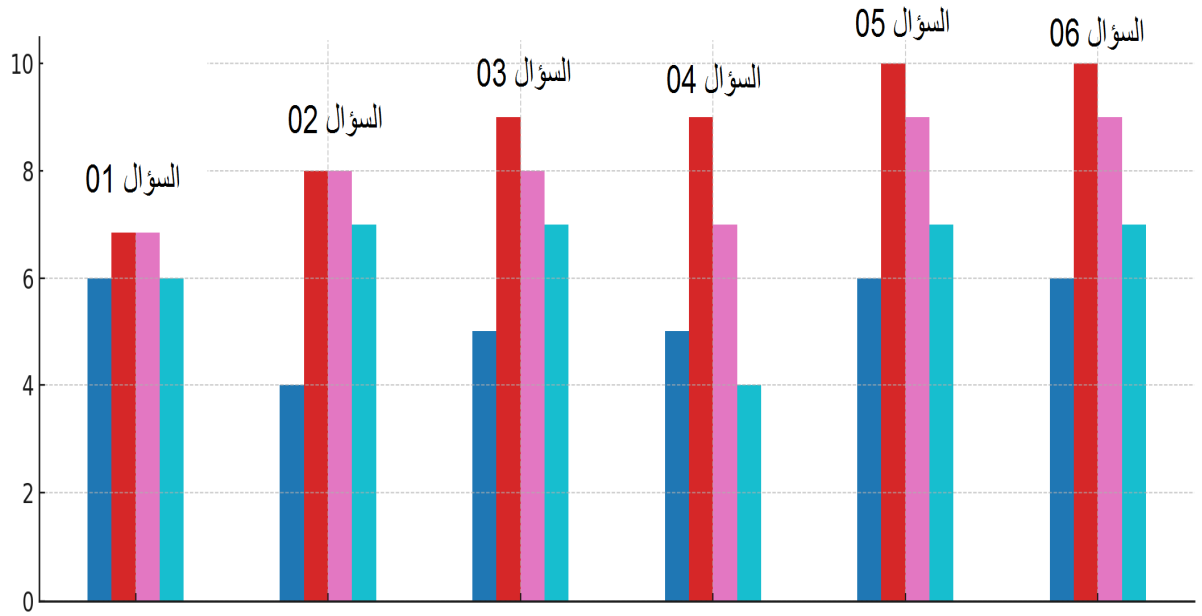
خامسا/ المحور الرابع: إسهام الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة

الجدول رقم (13): الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات	الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
			تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
علاقة تكاملية بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي في الكلية	نعم	تكرار	06	09	08	06	11	08	07	03
		نسبة	20.68	31.03	27.58	20.68	37.93	27.58	24.13	10.34
	لا	تكرار	00	01	01	01	02	01	00	00
		نسبة	00	3.33	3.33	3.33	6.66	3.33	00	00
المجموع			32				32			
الثقافة الاتصالية الحالية تسهل تبني نظم رقمية جديدة	نعم	تكرار	04	08	08	07	12	07	06	02
		نسبة	14.81	29.62	29.62	25.92	44.44	25.92	22.22	7.40
	لا	تكرار	02	02	01	00	01	02	01	01
		نسبة	40	40	20	00	20	40	20	20
المجموع			32				32			
مساهمة الرقمنة في تبادل المعلومات بطريقة شفافة	نعم	تكرار	05	09	08	07	12	09	07	03
		نسبة	17.24	31.03	27.58	24.13	41.37	31.03	24.13	10.34
	لا	تكرار	01	01	01	00	01	00	02	00
		نسبة	33.33	33.33	33.33	00	33.33	00	66.66	00
المجموع			32				32			
عوائق تحول دون تطبيق الرقمنة	نعم	تكرار	05	09	07	04	10	08	05	02
		نسبة	20	36	28	16	40	32	20	08
	لا	تكرار	01	01	02	03	03	02	01	01
		نسبة	14.28	14.28	28.57	42.85	42.85	28.57	14.28	14.28
المجموع			32				32			
نجاح التحول الرقمي يتوقف على قبول ودعم الموظفين	نعم	تكرار	06	10	09	07	13	09	07	03
		نسبة	18.75	31.25	28.12	21.87	40.62	28.12	21.87	9.37
	لا	تكرار	00	00	00	00	00	00	00	00
		نسبة	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
المجموع			32				32			

ضعف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة يشكل عائقًا أمام تبني الرقمنة	نعم	تكرار	06	10	09	07	13	09	07	03
		نسبة	18.75	31.25	28.12	21.87	40.62	28.12	21.87	9.37
	لا	تكرار	00	00	00	00	00	00	00	00
		نسبة	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100
المجموع			32				32			
المجموع			32				%100			

الشكل رقم (13): الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل حسب متغيرات الدراسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 13 والبيانات المقدمة فيه ويمثل نسب وجود علاقة تكاملية بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي في الكلية بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 90.62% بعدد 29 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 9.37% بعدد 03 مبحوثين، ويرجع ذلك إلى وجود وعي نسبي لدى أغلب الموظفين بأهمية الثقافة الاتصالية في دعم وتعزيز عملية التحول الرقمي داخل الكلية، مما يعكس جهودًا ملموسة في دمج القيم والمهارات الاتصالية مع التقنيات الرقمية في المقابل تعود الإجابات السلبية إلى تفاوت مستوى تقبل التغيير الرقمي بين الأفراد، بالإضافة إلى بعض النقص في برامج التكوين والتوعية التي تشرح العلاقة التكاملية بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي، فضلاً عن اختلاف استفادة الأقسام من الأدوات الرقمية، مما يحد من تجانس هذه العلاقة في بعض الأحيان، أما السؤال الذي يليه يوضح إن كانت الثقافة الاتصالية الحالية تسهّل تبني نظم رقمية جديدة بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 84.34% بعدد 27 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 15.62% بعدد 05

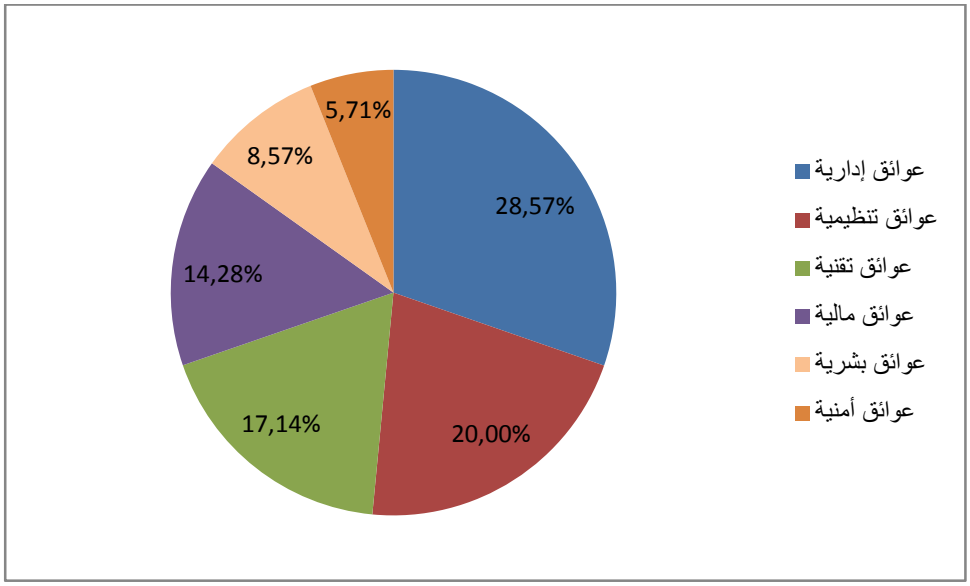
مبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الثقافة الاتصالية الحالية تتميز بدرجة عالية من المرونة والانفتاح على التغيير، مما يسهل تبني النظم الرقمية الجديدة داخل بيئة العمل. كما يعكس هذا الوعي بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأداء والقدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة. أما النسبة التي أجابت بلا، فقد تعود إلى وجود بعض المقاومة للتغيير أو ضعف التهيئة والتدريب الكافي الذي يمكن أن يعيق سرعة تبني هذه النظم، من خلال الجدول والبيانات المقدمة فيه في السؤال الذي يبين مساهمة الرقمنة في تبادل المعلومات في بيئة عملك بطريقة شفافة ومنظمة بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 29.62% بعدد 29 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 9.37% بعدد 03 مبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الرقمنة أسهمت بشكل كبير في تعزيز الشفافية وتنظيم تبادل المعلومات داخل بيئة العمل، من خلال توفير وسائل تواصل واضحة وسريعة تتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة وفي الوقت المناسب كما ساعدت الأدوات الرقمية في تقليل الحواجز الإدارية وتسهيل التدفق المعلوماتي بين الموظفين والإدارات أما الذين أجابوا بلا، فقد يكون ذلك ناتجًا عن ضعف استخدام بعض الأقسام للأنظمة الرقمية أو وجود تحديات تقنية تعيق تحقيق التواصل المنظم والشفاف بشكل كامل، أما السؤال الآخر يبرز لنا وجود عوائق تحول دون تطبيق الرقمنة في بيئة العمل بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم 78.13% بعدد 25 مبحوثا ويرجع ذلك إلى يرجع ذلك إلى وجود تحديات تقنية وبشرية، مثل نقص البنية التحتية المناسبة، ضعف التكوين الرقمي للموظفين، مقاومة التغيير، بالإضافة إلى محدودية الموارد والدعم الإداري، مما يعرقل تطبيق الرقمنة بشكل كامل وفعّال في بيئة العمل، بينما كانت نسبة الإجابة بلا 12.87% بعدد 07 مبحوثين، وهذا يؤكد على أن ضرورة وضع استراتيجيات شاملة لمعالجة هذه العوائق من خلال تحسين البنية التحتية، تعزيز التدريب والتوعية، وتوفير الدعم الكافي لضمان نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، من خلال السؤال التالي والبيانات المقدمة فيه يتبين لنا أن نجاح التحول الرقمي يتوقف على قبول ودعم الموظفين، بحيث كانت نسبة الإجابة بنعم 100% بعدد 32 مبحوثا أي كل المبحوثين وهذا يؤكد أن قبول ودعم الموظفين يعدان العامل الأساسي والحاسم في نجاح عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق الأهداف الرقمية بدون مشاركة فعّالة والتزام كامل من قبل جميع العاملين، مما يبرز أهمية تعزيز ثقافة التغيير وتوفير بيئة داعمة تسهل التكيف مع التقنيات الجديدة، أما ضعف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة يشكل عائقًا أمام تبني الرقمنة يتبين لنا أن نسبة الإجابة بنعم 100% أي كل مفردات البحث وهذا يثبت أن ضعف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة يشكل عائقًا جوهريًا أمام تبني الرقمنة، حيث تفتقر البيئة التنظيمية إلى قنوات تواصل فعالة ومستمرة تدعم نقل المعلومات وتبادل الأفكار، مما يعيق انتشار وتطبيق التقنيات الرقمية بشكل ناجح.

السؤال رقم (17): ما هي أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة العمل ؟

الجدول رقم (14): يوضح أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة العمل

المتغيرات / الإجابة		المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
		تقني سامي	ليساس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
عوائق إدارية	التكرار	02	04	02	02	03	03	03	01
	النسبة	20	40	20	20	30	30	30	10
المجموع		10				10			
النسبة		%28.57				%28.57			
عوائق تنظيمية	التكرار	01	02	04	02	02	04	02	01
	النسبة	11.11	22.22	44.44	22.22	22.22	44.44	22.22	11.11
المجموع		09				09			
النسبة		%20				%20			
عوائق تقنية	التكرار	01	02	03	00	02	02	01	01
	النسبة	16.66	33.33	50	00	33.33	33.33	16.66	16.66
المجموع		06				06			
النسبة		.1417%				.1417%			
عوائق مالية	التكرار	02	01	01	01	02	02	01	00
	النسبة	40	20	20	20	40	40	20	00
المجموع		05				05			
النسبة		%14.28				%14.28			
عوائق بشرية	التكرار	01	01	00	01	01	01	01	00
	النسبة	33.33	33.33	00	33.33	33.33	33.33	33.33	00
المجموع		03				03			
النسبة		%8.57				%8.57			
عوائق أمنية	التكرار	01	01	00	00	01	01	00	00
	النسبة	50	50	00	00	50	50	00	00
المجموع		02				02			
النسبة		%5.71				%5.71			
المجموع		35				%100			

الشكل رقم (14): يوضح أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة العمل



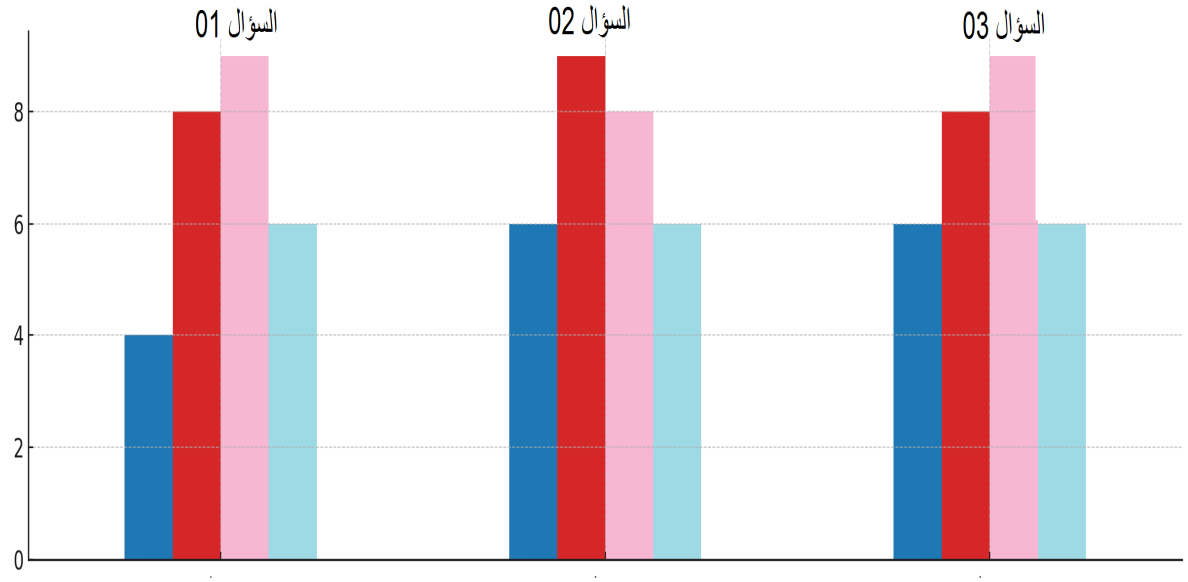
التحليل:

من خلال الجدول رقم 14 والبيانات المقدمة فيه نلاحظ أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تعاني من العديد من العوائق التي تعيق تطبيق الرقمنة فيها فالمعطيات تفيد بأن نسبة 28.57% بعدد 10 مبحوثين اختاروا الإجابة بوجود عوائق إدارية ، بينما 09 مبحوثين بنسبة 20% اختاروا عوائق تنظيمية ونسبة 17.14% أيضا يجدون أن المؤسسة تعاني من عوائق تقنية، ونسبة 14.28% يجدون كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من عوائق مالية، أما العوائق البشرية فبنسبة 8.57% بعدد مبحوثين، وأخيرا العوائق الأمنية نسبتها 05.71% ، وتمثل المعوقات الإدارية التي تحول دون تطبيق الرقمنة في المؤسسة هي: ضعف التخطيط وغياب الإستراتيجيات الداعمة لهذه العملية، وضعف الاتصال الرقمي وتغلب الأسلوب التقليدي على أداء المهام، إضافة إلى انعدام إستراتيجيات التنسيق الرقمي بين المؤسسات أما المعوقات البشرية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي قلة فرص التدريب والتكوين للموظفين في مجال استخدامات التكنولوجيا واستعمال الوسائل الرقمية في حين أن المعوقات التقنية التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة هي نوعية الوسائل الرقمية، وضعف برامج الحماية للبيانات والمعلومات المتوفرة بها، وغياب متخصصين في صيانتها، وضعف تدفق شبكة الانترنت، وغياب شبه تام لشبكات الاتصال الداخلية الانترانت والاكسترانت، أما المعوقات المالية فهي ضعف الاعتمادات المالية الخاصة باقتناء الوسائل الرقمية، وتوصيل شبكات الاتصال الرقمي، كذلك ضعف الميزانية الخاصة بتدريب وتكوين الموظفين في مجال استخدام الوسائل الرقمية وصيانة الأجهزة.

الجدول رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين حول إسهامات الثقافة الاتصالية في مؤسستهم وتبني الرقمنة حسب متغيرات الدراسة

المتغيرات / الإجابة			المؤهل العلمي				الخبرة المهنية			
			تقني سامي	ليسانس	ماستر	دكتوراه	أقل من 05 سن	من 05 إلى 10	10إلى 20	أكثر من 20
هل ترى بأن عدم الاهتمام بالرقمنة في الكلية يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة؟	نعم	تكرار	04	09	08	06	12	07	06	02
		نسبة	14.80	33.33	29.62	22.22	44.44	25.92	22.22	7.40
	لا	تكرار	02	01	01	01	01	02	01	01
		نسبة	40	20	20	20	20	40	20	20
المجموع			32				32			
هل ترى بأن استخدام الرقمنة يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية؟	نعم	تكرار	06	10	06	07	11	08	07	03
		نسبة	20.68	34.48	20.68	24.13	37.93	27.58	24.13	10.34
	لا	تكرار	01	01	01	00	02	01	00	00
		نسبة	33.33	33.33	33.33	00	66.66	33.33	00	00
المجموع			32				32			
هل ترى بأن قلة خبرة المسؤولين في مجال الرقمنة يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في الكلية؟	نعم	تكرار	05	09	08	06	12	08	06	02
		نسبة	17.85	32.14	28.57	21.42	42.85	28.57	21.42	7.14
	لا	تكرار	01	01	01	01	01	01	01	01
		نسبة	25	25	25	25	25	25	25	25
المجموع			32				32			
المجموع			32							

الشكل رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين حول إسهامات الثقافة الاتصالية في مؤسستهم وتبني الرقمنة حسب متغيرات الدراسة



التحليل:

من خلال الجدول رقم 15 والبيانات المقدمة فيه والنسب يبرز لنا عدم الاهتمام بالرقمنة في الكلية يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 84.34% بعدد 27 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 15.62% بعدد 05 مبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الإهمال في تبني الرقمنة يؤدي إلى تأخر تحديث العمليات والإجراءات، مما يحد من قدرة المؤسسة على المنافسة وتحسين الأداء كما يؤثر ضعف الاهتمام على جودة الخدمات وكفاءة التواصل الداخلي والخارجي، ما ينعكس سلبًا على مستوى الفاعلية التنظيمية والتطوير المستدام، أما مساهمة استخدام الرقمنة في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية بحيث كان نسبة الإجابة بنعم 90.62% بعدد 29 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 9.37% بعدد 03 مبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن الرقمنة تساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل الاعتماد على الأوراق والمعاملات اليدوية، مما يقلل من الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بإنجاز الخدمات. كما تسهم في تحسين سرعة إنجاز المهام وتقليل الأخطاء، ما يؤدي إلى توفير موارد مالية وبشرية للمؤسسة بشكل عام، بينما قلة خبرة المسؤولين في مجال الرقمنة يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في الكلية بحيث نرى أن نسبة الإجابة بنعم 87.5% بعدد 28 مبحوثا بينما كانت نسبة الإجابة بلا 12.5% بعدد 04 مبحوثين، ويرجع ذلك إلى أن قلة خبرة المسؤولين في مجال الرقمنة تؤدي إلى ضعف التخطيط والتنفيذ الفعّال لمشاريع التحول الرقمي، بالإضافة إلى محدودية قدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة ودعم المبادرات التقنية، مما يعرقل تحقيق الأهداف الرقمية ويسبب تأخيرات أو سوء إدارة في تطبيق التقنيات الحديثة داخل الكلية.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة

أولا/ اختبار النتائج على ضوء الفرضيات

أ- الفرضية الرئيسية

- تبنينا الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي **"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة والتوجه نحو الرقمنة"** سيتم اختبارها والتحقق منها علي ضوء نتائج الدراسة وهنا نستنتج:

- **وجود علاقة إحصائية قوية بين الثقافة الاتصالية والرقمنة:** نتائج الدراسة أكدت وجود ارتباط واضح بين الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والتوجه نحو تبني الأنظمة الرقمية، مما يدل على أن مستوى وفعالية التواصل داخل المؤسسة يلعب دورًا حيويًا في نجاح التحول الرقمي.
- **دور الثقافة الاتصالية في تعزيز قبول الرقمنة:** تبين أن ثقافة التواصل المفتوحة والفعالة تسهل تقبل الموظفين للأدوات الرقمية والتقنيات الجديدة، وتقلل من مقاومة التغيير التي قد تواجه عملية الرقمنة، مما يسرّع من وتيرة تنفيذ المشاريع الرقمية.
- **تأثير الثقافة الاتصالية على جودة استخدام التكنولوجيا:** الموظفون الذين يتمتعون بثقافة اتصالية متقدمة يكونون أكثر قدرة على استغلال الأدوات الرقمية بشكل فعّال، سواء في تبادل المعلومات أو في التنسيق الإداري، مما يزيد من كفاءة الأداء ويحفز الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية.
- **ضرورة تعزيز الثقافة الاتصالية ضمن استراتيجيات الرقمنة:** الدراسة تشير إلى أن أي برنامج رقمي يهدف للنجاح لا يمكنه الاكتفاء بتوفير التكنولوجيا فقط، بل يجب أن يُصاحبه بناء ثقافة اتصالية متينة تدعم التواصل الداخلي، تبادل الأفكار، والتعاون بين جميع الأطراف المعنية.
- **تفاوت تأثير الثقافة الاتصالية بحسب مستوى التكوين والتدريب:** نتائج البحث أبرزت أن بعض الفجوات في التبني الرقمي تعود إلى تفاوت مستوى التكوين والتوعية الاتصالية بين الموظفين، مما يحتم ضرورة تنظيم دورات تكوينية وورش عمل لتعزيز مهارات الاتصال والرقمنة معًا.
- **أهمية الثقافة الاتصالية في مواجهة العوائق الإدارية والتقنية:** الثقافة الاتصالية القوية تساهم في تجاوز التحديات التي تعيق تطبيق الرقمنة، مثل مقاومة التغيير، ضعف

التنسيق الإداري، وقلة الخبرة التقنية، من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح وتبادل الحلول.

- **الدليل على أن تعزيز الثقافة الاتصالية يرفع من مستوى استدامة التحول الرقمي:** العلاقة التكاملية بين الثقافة الاتصالية والرقمنة تعزز استمرارية ونجاح المبادرات الرقمية، حيث تساعد في ترسيخ استخدام الأدوات الرقمية كجزء من العمل اليومي بدلاً من كونها مشاريع مؤقتة أو تجريبية.
- **توصية بدمج الثقافة الاتصالية ضمن سياسات التطوير المؤسسي:** بناءً على نتائج الدراسة، يُنصح بتضمين تطوير الثقافة الاتصالية كأحد الركائز الأساسية في خطط التحول الرقمي، وذلك لضمان توافق الموظفين مع الأهداف الرقمية وتحقيق أعلى مستوى من الأداء والفعالية المؤسسية.

ب- الفرضيات الجزئية

- تبنينا الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على ما يلي **"تتسم الثقافة الاتصالية السائدة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة بخصائص فعالة تدعم عملية التحول الرقمي"** سيتم اختبارها والتحقق منها علي ضوء نتائج الدراسة وهنا نستنتج أن أن الموظفين يعتمدون بشكل كبير على وسائل اتصال رقمية مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، كما يعبر أغلبهم عن انفتاح واضح على تبني نظم رقمية جديدة والمشاركة في الدورات التكوينية التي تعزز مهاراتهم الاتصالية والرقمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبادل المعلومات وتقديم الاقتراحات في الاجتماعات الدورية يعكس وجود بيئة تواصلية محفزة تعزز التعاون وتدعم الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا. كل هذه المؤشرات تؤكد أن الثقافة الاتصالية داخل الكلية تتمتع بفعالية تساهم بشكل واضح في تسهيل وتعزيز عملية التحول الرقمي، مما يجعل الفرضية الجزئية الأولى محققة ومؤكدة على أرض الواقع.

- تبنينا الباحث الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على ما يلي **"يستخدم موظفو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة الوسائل الرقمية بشكل منتظم في أداء مهامهم الإدارية"** سيتم اختبارها والتحقق منها علي ضوء نتائج الدراسة وهنا نستنتج أن غالبية الموظفين يعتمدون بشكل كبير على البريد الإلكتروني كوسيلة أساسية للتواصل ونقل المعلومات، بالإضافة إلى استخدام المنصات الرقمية مثل بروقرص والمودل في أداء مهامهم اليومية. كما تبين أن هناك تفاعلاً ملحوظاً مع مواقع التواصل الاجتماعي كأداة مساعدة في العمل، رغم انخفاض استخدام بعض التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي هذه النتائج توضح أن الموظفين يعمدون بانتظام إلى استغلال الوسائل الرقمية لتيسير أداء

مهامهم الإدارية، مما يؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية ويبرز اعتماداً واضحاً على الرقمنة في بيئة العمل داخل الكلية.

- تبنينا الباحث الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على ما يلي **"تسهم الثقافة الاتصالية الفعالة لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تعزيز توجههم نحو تبني واستخدام الرقمنة في تعاملاتهم الإدارية اليومية"** سيتم اختبارها والتحقق منها علي ضوء نتائج الدراسة وهنا نستنتج أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التواصل الفعّال والانفتاح على تبادل المعلومات يميلون بشكل أكبر إلى استخدام الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم، كما أن وجود ثقافة اتصالية داعمة يسهل تقبل التغيير الرقمي ويحفز على المشاركة في الدورات التدريبية المتعلقة بالرقمنة. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل التي تعزز الحوار والتعاون تسهم في تبني التكنولوجيا بشكل أسرع وأكثر فاعلية. بناءً على هذه النتائج، نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة محققة، حيث تلعب الثقافة الاتصالية الفعالة دوراً محورياً في تعزيز تبني الرقمنة لدى الموظفين في الكلية.

ثانيا/ النتائج العامة للدراسة

بعد عرض وتحليل البيانات التي جمعناها ورصدناها باستخدام الأدوات المعتمدة في الدراسة، وخاصة استمارة الاستبيان التي تم توجيهها إلى عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، جاء هذا التحليل بغرض اختبار التساؤلات البحثية المطروحة، سواء كانت التساؤلات الرئيسية أو الفرعية، وذلك من أجل وصف وتفسير الدور الفعلي الذي تلعبه الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة التي استندت إلى منهجية تحليلية دقيقة واستطلاع ميداني، مجموعة من المؤشرات التي تعكس واقع العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو تبني التكنولوجيا الرقمية، والتي تم رصدها عبر إجابات المبحوثين على مختلف محاور الاستبيان، سواء من حيث طبيعة العلاقات الاتصالية، الوسائل المستخدمة، دور الاجتماعات، أو آليات الرقمنة المعتمدة في أداء المهام الإدارية والتعليمية.

يتضح من خلال التحليل أن الثقافة الاتصالية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تتمتع بفعالية نسبية واضحة، حيث تتميز بالعلاقات الرسمية والغير رسمية التي تسهم في نقل المعلومة بسرعة وشفافية، كما أن اعتماد الموظفين على الوسائل الرقمية، وعلى رأسها البريد الإلكتروني والمنصات التعليمية الرقمية مثل بروقرص والمودل، يؤكد وجود توجه إيجابي مستدام نحو استخدام الرقمنة في إنجاز المهام الإدارية اليومية كما أن الانفتاح على التواصل المباشر والدورات التكوينية يعكس رغبة

الموظفين في التطوير المستمر لمهاراتهم الرقمية والاتصالية، مما يعزز من فرص نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

وبالرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، تشير الدراسة أيضًا إلى وجود بعض العوائق التي قد تحد من سرعة وتيرة التحول الرقمي، منها نقص الخبرات التقنية بين بعض المسؤولين، ضعف بعض جوانب الثقافة الرقمية، والتحديات الإدارية التي تستوجب تدخلات تنظيمية ودعمًا مؤسسيًا أكثر فعالية. غير أن وجود ثقافة اتصالية فعالة يعدّ من العوامل المحورية التي تساعد على تجاوز هذه العقبات، من خلال تعزيز التعاون، تبادل المعلومات، وتحفيز الموظفين على تبني وتطوير استخدام التقنيات الرقمية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة في المؤسسات الجامعية، كما هو الحال في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، يمثلان عاملين مترابطين وأساسيين في تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام. فالثقافة الاتصالية الفعالة تشكل قاعدة صلبة تساهم في تبني التكنولوجيا الرقمية، وتسهيل عمليات التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارة، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء الإداري والتعليمي كما أن التوجه الإيجابي نحو الرقمنة يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية، وتحسين تقديم الخدمات، ورفع كفاءة العمليات، مما يدعم بدوره تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

في الختام، تؤكد نتائج الدراسة تحقق الفرضيات المتعلقة بدور الثقافة الاتصالية في تعزيز التوجه نحو الرقمنة، مما يجعل من الضروري استمرار دعم هذه الثقافة وتعزيزها عبر برامج تدريبية وتأهيلية، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات إدارية تركز على تشجيع الابتكار والتحديث الرقمي، لضمان استمرارية تطور المؤسسة في بيئة متغيرة ومتطلبة.

ثالثا/ اقتراحات والتوصيات

بعد الوقوف على هذه الدراسة الموسمة بـ "**الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية دراسة مسحية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة تبسة–** "، يمكن لنا تقديم بعض التوصيات التالية:

1. تنظيم دورات تكوينية متخصصة في مجالات الثقافة الاتصالية والمهارات الرقمية، تستهدف جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم، بهدف رفع مستوى الوعي الرقمي وتطوير قدراتهم على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية.

2. الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسات الجامعية، مثل توفير أجهزة حديثة، شبكات إنترنت سريعة، وأنظمة اتصال إلكترونية متطورة تضمن سرعة ودقة نقل المعلومات.
3. تعزيز ثقافة الحوار المفتوح بين الإدارات والموظفين، وتبني آليات تواصل متعددة ومتنوعة، تشمل الوسائل الرقمية والتقليدية، بهدف دعم بيئة عمل تعاونية ومرنة تسهل تبادل الأفكار والمعلومات.
4. تحفيز ودعم الإدارة العليا للموظفين لتبني التقنيات الرقمية، وتقديم الحوافز والمكافآت لمن يساهمون في تطوير وتحسين العمليات الرقمية، مما يعزز من قبول التغيير وتوجيه الموارد بشكل فعال.
5. توسيع استخدام المنصات الرقمية، التطبيقات التعليمية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي في أداء المهام اليومية، مع ضمان تدريب الموظفين على كيفية استخدامها بشكل أمثل لتعزيز الإنتاجية والكفاءة.
6. إنشاء آليات دورية لتقييم مدى فاعلية استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على الأداء الإداري والتعليمي، مع إمكانية تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على نتائج هذه التقييمات.

خلاصة الفصل التطبيقي

في هذا الفصل تم عرض وتحليل البيانات التي جُمعت من خلال استمارات الاستبيان الموجهة إلى عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة في بيئة العمل الجامعية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك وعياً واضحاً بأهمية الرقمنة واستخدام الوسائل الرقمية في تحسين أداء المهام الإدارية، حيث تبين اعتماد الموظفين على منصات رقمية متعددة، بالإضافة إلى استخدام البريد الإلكتروني، كما أظهرت البيانات أن الاجتماعات الدورية واللقاءات المهنية تلعب دوراً مهماً في تبادل الآراء وتعزيز التعاون بين الموظفين، مما يدعم بيئة عمل تفاعلية تساعد في تسهيل تبني التقنيات الرقمية. ورغم وجود بعض العوائق كضعف الخبرة الرقمية لدى بعض المسؤولين ومحدودية البنية التحتية، فإن غالبية الموظفين أبدوا قبولاً ودعماً قوياً للتحول الرقمي، مؤكدين أن نجاح هذا التحول يعتمد بشكل رئيسي على الثقافة الاتصالية الفعالة والدعم المؤسسي المستمر، بالتالي تؤكد نتائج الفصل التطبيقي تحقق الفرضيات المطروحة بشأن العلاقة الإيجابية بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة، كما تسلط الضوء على أهمية تطوير البرامج التدريبية وتعزيز البنية التحتية التقنية لتذليل العقبات وتعزيز الأداء المؤسسي.

خاتمة

خاتمة:

في الختام وتبعا لما تم استعراضه وتحليله من أفكار ومعطيات نظرية وميدانية حول العلاقة بين الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية، وبالتركيز على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة، يمكن القول إن مسار الرقمنة لا يمكن عزله عن البنية الثقافية والاتصالية السائدة في المؤسسة ذلك أن الرقمنة وإن كانت ترتبط في ظاهرها بالبنية التكنولوجية والأدوات الرقمية إلا أن نجاحها على أرض الواقع مرهون بالدرجة الأولى بمدى جاهزية الأفراد واستعدادهم النفسي والمعرفي لتقبّل هذا التغيير والتفاعل الإيجابي معه.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة الاتصالية تشكل رافعة حقيقية لمشاريع الرقمنة عندما تتسم بالانفتاح، والوضوح، والتدفق الحر للمعلومات، والمشاركة الفعّالة في اتخاذ القرار، وعندما تقوم على قيم الثقة والتعاون والاحترام المتبادل. كما بيّنت أن ضعف هذه الثقافة أو غيابها يؤدي إلى انتشار مظاهر سوء الفهم، التردد في استخدام الأدوات الرقمية، مقاومة التغيير، والشعور بالعزلة والاغتراب داخل بيئة العمل، ومن خلال ما تم رصده لدى موظفي الكلية، يمكن التأكيد على وجود وعي أولي بأهمية الرقمنة وضرورتها، لكنه وعي غير مكتمل في كثير من الأحيان، لارتباطه بعوامل متعددة، مثل نقص التكوين، غموض التوجهات، غياب التواصل الفعال، وانعدام التحفيز المؤسسي. كما أن الممارسات الاتصالية داخل الكلية تعكس تباينًا في الأساليب وتفاوتًا في الفهم بين مختلف الفاعلين، ما يُبرز الحاجة إلى إعادة بناء إستراتيجية اتصالية متكاملة تواكب متطلبات التحول الرقمي وعليه فإن دراستنا تسعى إلى أن تكون لبنة معرفية تساهم في فهم أعمق لواقع التحوّل الرقمي في الجامعة الجزائرية، من زاوية الثقافة الإتصالية، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتوسعاً، تأخذ بعين الاعتبار تطور السياق الرقمي ومتغيراته المتسارعة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا- المصادر:

- ابن منظور، لسان العرب، ج 6، دار الفكر العربي، بيروت، ص936.
- منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر، 2004، ط1.
- علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب،المؤسسة الوطنية للكتاب،ط 07 ،الجزائر ، 1991.

ثانيا- الكتب باللغة العربية

1. أحمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 03 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
2. أحمد بوشريط، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الجامعات الجزائرية، دار الهدى، الجزائر، 2018..
3. أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، كلية الآداب جامعة المنيا، مصر ، 2009.
4. أحمد ماهر ، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
5. أحمد ماهر،كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،،2000.
6. أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر 2003.
7. أحمد مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ط1، ص 182.
8. أحمد مصطفى عمر، البحث العلمي (إجراءاته ومناهجه)، ط1، مكتبة الفلاح، القاهرة، 2000
9. أحمد يس ، نجلاء. الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2012، ص73.
10. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
11. البيلاوي، حسن حسين سلامة، عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر الإسكندرية-مصر، 2007م.
12. جيهان أحمد رشتى، الأسس العلمية لنظريات الإعلام،دار الفكر العربي،(د.ط)، القاهرة ،1978.
13. حسن عماري، الإعلام والاتصال في عصر العولمة، ط1، دار اليازوري، عمّان، .

14. حمدي حسن عبد العظيم. الإعلام والمجتمع، نظريات الاتصال الجماهيري .دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.

15. دلال القاضي، محمود البياني: منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss دار الحامد، عمان الأردن - 2008، ط1.

16. دليو فضيل، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

17. سامي الشريف، الإعلام الجديد، التكنولوجيا والثقافة والاتصال في عصر الرقمنة، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2015.

18. شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية ، دار الأسامة للنشر ،الإسكندرية، .

19. ضياء الدين زاهر، جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة –تحديات وخيارات-، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر، 2000م.

20. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002

21. عبد الباسط محمد عبد الوهاب،استخدام تكنولوجيا الاتصال في الإنتاج الإذاعي والتلفزي،المكتب الجامعي الحديث، د.ب،2005.

22. عبد الرحمن بدوي ، كتاب مناهج البحث العلمي ، ط 03 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1977 .

23. عبد العزيز شرف، نماذج الاتصال في الفنون والإعلام والتعليم وإدارة الأعمال،الدار المصرية اللبنانية، ط1 القاهرة،2003.

24. عبد الله العلي، التحول الرقمي والاتصال في المجتمعات الحديثة، ط1، دار اليازوري العلمية، عمّان، 2019.

25. عصام سليمان الموسى، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، ط6، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.23.

26. علي سمير مصطفى، إدارة التغيير الرقمي في الجامعات، دار المعرفة الجامعية، عمان، 2019، ص 74.

27. علي عبد الرزاق جبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2007، ص 244.

28. عمار بوحوش، دليل الباحث في منهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط 02 ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 2016.

29. عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995

30. فايز جمعة النجارون وآخرون، أساليب البحث العلمي، المنظور التطبيقي، دط، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

31. فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال (ntic-nict)المفهوم-الاستعمالات-الآفاق، دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1 ،الأردن، 2010 .

32. ليلى عبد المجيد، الثقافة الرقمية والإعلام الجديد، ط1، دار المسيرة، عمّان، 2016.

33. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة سلسة مشكلات الحضارة، الطبعة الرابعة، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2019.

34. المالكي مجبل لازم مسلم، المكتبات الرقمية وتقنية الوسائط المتعددة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.

35. محمد بن أحمد بن الأزهري الهروي، أبو منصور، تهذيب اللغة، تحقيق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط1 ، ج9، 2005.

36. محمد در، أهم مناهج و عينات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية ، دار كنوز ، الجزائر ، ع 09 ، 2017.

37. محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، عالم الكتب، ط2، القاهرة، 2004، ص 353.

38. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدارالعالمية للنشروالتوزيع، ط،1،القاهرة، 2003.

39. محمد حسام الدين، أسس نظم المعلومات والرقمنة .دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2018، ص 56.

40. مصطفى حجازي، الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الأولى، دار الطليعة، بيروت، .1982

41. مفرح بن سليمان القوسي، مقدمات في الثَّقافة الإسلاميَّة، ط3، الرياض،2003.

42. مكي مصطفى ، البحث العلمي آدابه وقواعده ومناهجه ، دار هومة، الجزائر ، 2013 .

43. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، الأردن، 2006.

44. منير الحمزة، المكتبات الرقمية والنشر الإلكتروني للوثائق، دار الألمعية، قسنطينة-الجزائر، 2010م.

45. نضال فلاح الضلاعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثالثا- الكتب المترجمة للغة العربية

1. تايلور إي بي، الثقافة البدائية الأبحات في تطوير الأساطير والفلسفة والدين، والفن، والعرف، نيويورك 1974.

2. هربرت شيلر، كتاب الاتصال والهيمنة الثقافية، سلسلة العلوم الاجتماعية، ترجمة: وجيه سمعان عبد المسيح، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1993.

رابعا- الكتب باللغة الأجنبية

1. Actouf O, Management et théories des organisations dans les années 1990: vers un radical Humanisme, In Revue Critique, No 4, 1996.
2. Alain Busson.les politiques en_faveur_de l'e-gouvernement en Europe .information society technologies،France 2001.
3. Amel Khelifa, La digitalisation de l'administration universitaire en Algérie, Revue Management & Organisation, Université de Tlemcen, N°12, 2022.
4. Andrew D, Brown Ken Starkey. The effect of organizational culture on communication and information, journal of Managment Studies, volume 31, issue 6, wiley library, 1999.
5. Bernard Miège, La société conquise par la communication, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 2005 .
6. Borgman, C. Fourth ; Delos work shop on evaluation of digital libraries : test beds, measurement and metrics, en ligne.
7. Cardon Aloine, Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Les éditions d'organisation 1992.

8. Dalila Tebbouche, L'innovation numérique au service de l'enseignement supérieur Expérience algérienne, Revue Francophone de l'Enseignement Supérieur, N°9, 2021.
9. Eisenberg E, Riley P. Organzational culture in Jablin M. ptnam Le ditors, the new Handbook of organization culture, london, sage publications, 2001.
10. Hafid Aouragh, La transformation digitale dans les universités algériennes . Enjeux et perspectives, Revue Algérienne de Sciences Sociales et Humaines, Vol. 7, N°1, 2021.
11. Halvor Nordby, Communication and organizationl culture, edited bu suleyman Davut Goker, 2020.
12. Lamia Zerrouki, Les défis de la transformation digitale dans les établissements universitaires algériens, Revue des Sciences Humaines, Université de Constantine, Vol. 9, N°2, 2021.
13. Mohamed Boudiaf, L'enseignement supérieur à l'ère du numérique . Cas de l'Algérie, Éditions Universitaires Européennes, 2019.
14. Nadia Benyahia, Les TIC et la digitalisation dans l'enseignement supérieur algérien, Mémoire de Master, Université de Bejaia, Faculté des Sciences Economiques, 2020, .
15. Souad Kherbouche, L'impact de la digitalisation sur la gouvernance universitaire en Algérie, Revue de Management Public, Université de Constantine, Vol. 5, N°1, 2021.
16. Vial, G. "Understanding digital transformation , A review and a research agenda". Journal of Strategic Information Systems.
17. Yacine Hadj Ali, La stratégie numérique dans les universités algériennes : Etat des lieux et perspectives, Mémoire de Master, Université d'Oran 2, 2020, .

خامسا- المذكرات والرسائل الجامعية

1. رضوان بن عيسى، يونس معمري، واقع عملية الرقمنة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجا ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر 2019/2020.

2. نبيلة لكرع، الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي وآثارها على العملية التعليمية، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2022.

سادسا- المجلات والملتقيات

1. أحلام نويري، التعليم العالي والتحول الرقمي: التحديات والفرص، مجلة دراسات قانونية وسياسية، جامعة باتنة 1، العدد 19، 2022.
2. بن سبتي ، عبد المالك . تكنولوجيا المعلومات في المكتبات الجزائرية بين الرغبة في التغيير والصعوبات في مجلة RIST. مج14 ، 2004.
3. توهامي إبراهيم، أيّة جامعة تحتاج الجزائر في ظل عولمة القرن الحادي والعشرين؟، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 04 قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، قسنطينة-الجزائر، 2003م.
4. حسين جاب الله، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران، احمد بن بلة، المجلد 07 ، العدد08 ، 2020.
5. راضية بن يحيى، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الأداء الجامعي، مجلة البحوث والدراسات، جامعة سطيف، العدد 10، .
6. زهرة الأسود، العينات في البحث العلمي إجراءات واعتبارات، مجلة التنوير للبحوث الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الوادي ، الجزائر ، ع 12 .
7. زهير الركايلة، التحول الرقمي في الجامعات العربية: الواقع والرهانات، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 8، العدد 2، جامعة باتنة 1، 2021.
8. سمية بن عودة، أثر الرقمنة على تحسين الأداء الأكاديمي في الجامعات الجزائرية، دراسة حالة جامعة قسنطينة 2، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، 2022.
9. سهام سليم الجعافرة، الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3 ،2002، العدد02 .
10. صليحة بوثلجة، دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز كفاءة الإدارة الجامعية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة غرداية، العدد 11، 2021.

11. ضياء الدين زاهر، جامعتنا العربية في مطلع الألفية الثالثة –تحديات وخيارات-، المكتبة الأكاديمية، القاهرة-مصر.
12. طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي،2022، العدد30 .
13. عادل بوشامة، الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي، فرص وتحديات، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الشلف، العدد 33، 2020.
14. عبد الهادي محمد فتحي، رقمنة الدوريات العربية " مشروع رقمية الدوريات بدار الكتب المصرية نموذجا، المؤتمر السادس لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة، الإمارات، 2010.
15. عبد الحميد شرف، إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في ظل التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، العدد 53، 2022.
16. عبد الحميد شرف، إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية في ظل التحول الرقمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة بسكرة، العدد 53، 2022.
17. عبد الرزاق بوحنية، التعليم الإلكتروني كأداة للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة الأغواط، العدد 14، 2019.
18. عبد العزيز التويجري ، الثقافة العربية والثقافات الأخرى، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، ط2، المغرب، 2009.
19. عبد القادر زغيمي، واقع استخدام تكنولوجيا الرقمنة في التعليم العالي، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة البليدة 2، 2020.
20. عبد القادر فراحي، إستراتيجية الرقمنة في قطاع التعليم العالي في الجزائر، الواقع والتحديات، مجلة السياسة العامة، جامعة ورقلة، العدد 7، 2022.
21. عبد الكريم الدبيسي وزهير ياسين، دور وسائل الاتصال الرقمي في تعزيز التنوع الثقافي، مجلة الاتصال والتنمية، النهضة العربية، بيروت، العدد 6، 2012.
22. الغبيري محمد أحمد، تبني الرقمنة في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 3، 2020.
23. فاطمة بوهني، دور الرقمنة في جودة التسيير الإداري للجامعات الجزائرية، مجلة الإدارة العامة، جامعة الجزائر 3، 2021.

24. ليلى بوزيد، الرقمنة كآلية للحوكمة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة وهران، العدد 13، 2020.

25. ليلى بوسنة، التعليم العالي في ظل العولمة الرقمية، مجلة رؤى، جامعة الجزائر 2، العدد 8، 2021، ص 115.

26. مراد بوالشعير، التحديات القانونية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، مجلة القانون والتكنولوجيا، جامعة قسنطينة 1، العدد 3، 2022.

27. مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنتروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران CRASC، 2012.

28. منال شقير، دور الرقمنة في تطوير التعليم العالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة ورقلة، العدد 15، 2021.

29. منى محمد السيد، التحول الرقمي في التعليم الثانوي العام، دراسة تطبيقية ,مجلة البحوث التربوية، 2019، مجلد 33، عدد 4.

30. نادية غريب، تحديات الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الفكر المعاصر، جامعة المسيلة، العدد 11، 2022.

31. نجاة تومي، توظيف الرقمنة لتحسين جودة التعليم عن بعد في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث البيداغوجية، العدد 6، جامعة المسيلة، 2021.

32. نوال شايب، التحول الرقمي كأداة لتطوير التعليم العالي في الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة أدرار، العدد 20، 2021.

33. وهبة أمال وقارة ابتسام، التحول الرقمي في الجزائر بين الأفاق والتحديات، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثامن،2022، العدد 1.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الإستبيان

وزارة التعليـــم العالـــي والبحـــث العلمـــي

جامعـــة العربـــي التبســـي- تبســـة-

كليـة العلـوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علـوم الإعـلام والاتصال

التخصص : اتصال تنظيمي

السنة : الثانية (ماستر)

استمارة بعنوان:

الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية

دراسة مسحية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة تبسة–

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لطور ماستر تخصص اتصال تنظيمي نضع استمارة الاستبيان التي بين أيديكم والتي تتضمن في طياتها مجموعة من الأسئلة التي تصف الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية نرجو منكم الإجابات بكل صدق ووضوح ،شاكرين لكم حسن التعامل والتعاون.

إعداد الطالب:

❖ **مرغادي إسلام**

إشراف الأستاذة:

د/ فائزة بوزيد

ملاحـظات:

المعلومات الواردة في هذه الإستمارة سرية وتستخدم لأغراض علمية بحثية.

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة.

السنـة الجامعيـة

2025 – 2024

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

المؤهل العلمي (الصنف):

- ✓ تقني سامي
- ✓ ليسانس
- ✓ ماستر
- ✓ دكتوراه

الخبرة المهنية:

- ✓ أقل من 05 سنوات
- ✓ من 05 إلى 10 سنوات
- ✓ من 10 إلى 20 سنة
- ✓ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: طبيعة الثقافة الاتصالية لدى موظفي جامعة تبسة في الكلية العلوم الانسانية والاجتماعية

1- ما هي طبيعة العلاقات الاتصالية الأكثر حضورا في بيئة عملك ؟

علاقات رسمية ☐ علاقات غير رسمية ☐

2- ما هي الوسائل الاتصالية المعتمدة في نقل وتلقي المعلومة في بيئة العمل؟

☐ الاتصال المباشر ☐ الصفحة الرسمية للمؤسسة

☐ ا المطبوعات ومنشورات ☐ البريد الالكتروني

☐ الشاشات الالكترونية ☐ اللوحة الإعلانات

3- هل تعتبر الاجتماعات من اللقاءات الدورية لتبادل الآراء المهنية وتقديم الاقتراحات في بيئة عملك؟

نعم ☐ ☐ إلى حد ☐

4- هل يتم استشارتكم في أي تغييرات تريد الإدارة العليا لمؤسستك إحداثها؟

نعم ☐ ☐ ☐

5- ما هي أكثر أشكال الاتصال من الإدارة العليا موجهة إليكم عادة؟

- ✓ تعليمات
- ✓ إعلانات
- ✓ تغييرات إدارية مفاجئة
- ✓ غياب المعلومة

✓ أوامر

المحور الثالث استخدامات الرقمنة لدى موظفي الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة تبسة

6- كيف تقيم البنية التحتية لتكنولوجيا في بيئة عملك:

- ممتازة ☐
- جيدة ☐
- متوسطة ☐
- ضعيفة ☐

7- هل تسهل الرقمنة عليك القيام بمهامك داخل الكلية؟

دائما ☐ ☐ أبدا ☐

8- في ماذا ساعدك فيها الرقمنة أثناء القيام بعملك؟

- تبليغ قرارات هامة بسرعة ☐
- الوصول إلى المعلومات ☐
- رصد مؤشرات تتعلق بالمؤسسة ☐
- تسهيل العمليات والمعاملات الإدارية ☐

9- هل نظمت مؤسستك دورات تكوينية للتطوير أدائكم في ظل الرقمنة؟

دائما ☐ أحيانا ☐ ☐

10- ما هي آليات الرقمنة المستخدمة في بيئة عملك ؟

- تطبيقات الذكاء الاصطناعي ☐
- مواقع التواصل الاجتماعي ☐
- المنصات الرقمية (بروقرص، المودل..) ☐
- المواقع الويب ☐

المحور الثالث: إسهام الثقافة الاتصالية لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في تبني التوجه نحو الرقمنة بجامعة تبسة.

11- هل توجد علاقة تكاملية بين الثقافة الاتصالية والتحول الرقمي في الكلية؟

نعـ ☐ ☐

12- هل الثقافة الاتصالية الحالية تسهّل تبني نظم رقمية جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل ساهمت الرقمنة في تبادل المعلومات في بيئة عملك بطريقة شفافة ومنظمة؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل توجد عوائق تحول دون تطبيق الرقمنة في بيئة عملك؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل نجاح التحول الرقمي يتوقف على قبول ودعم الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل ضعف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة يشكل عائقًا أمام تبني الرقمنة؟

نعم ☐ لا ☐

17- ما هي أنواع العوائق التي تعيق تبني الرقمنة في بيئة عملك؟

- عوائق إدارية ☐
- عوائق تنظيمية ☐
- عوائق تقنية ☐
- عوائق مالية ☐
- عوائق بشرية ☐
- عوائق أمنية ☐

18- هل ترى بأن عدم الاهتمام بالرقمنة في الكلية يساهم في خفض مستوى وفاعلية المؤسسة؟

نعم ☐ ☐

19- هل ترى بأن استخدام الرقمنة يساهم في تقليل تكلفة إنجاز الخدمات الإدارية؟

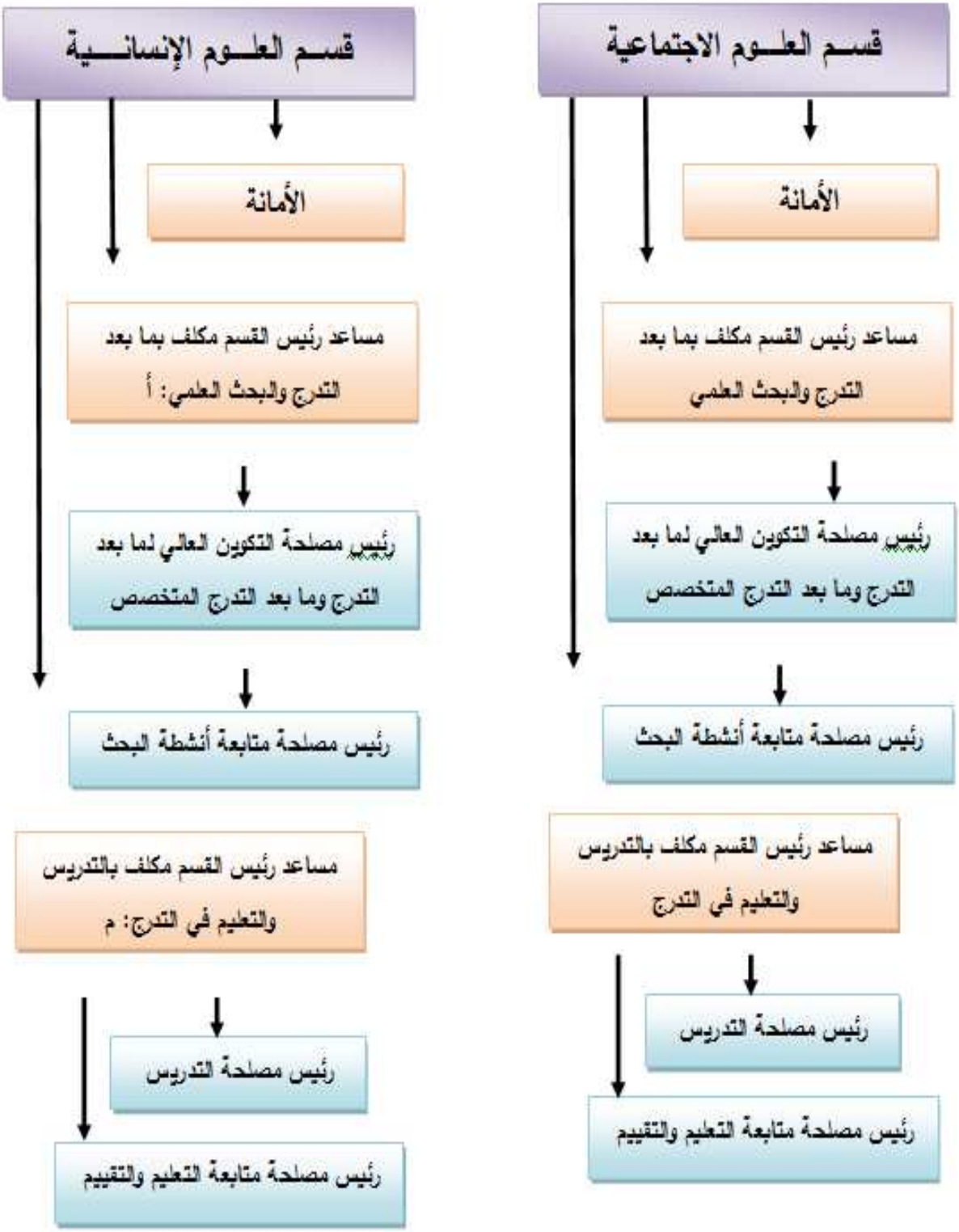
نعم ☐ ☐

20- هل ترى بأن قلة خبرة المسؤولين في مجال الرقمنة يشكل عائقا إداريا أمام تطبيقها في الكلية ؟

نعم ☐ ☐

نشكر لكم تعاونكم

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي الخاص بالكلية

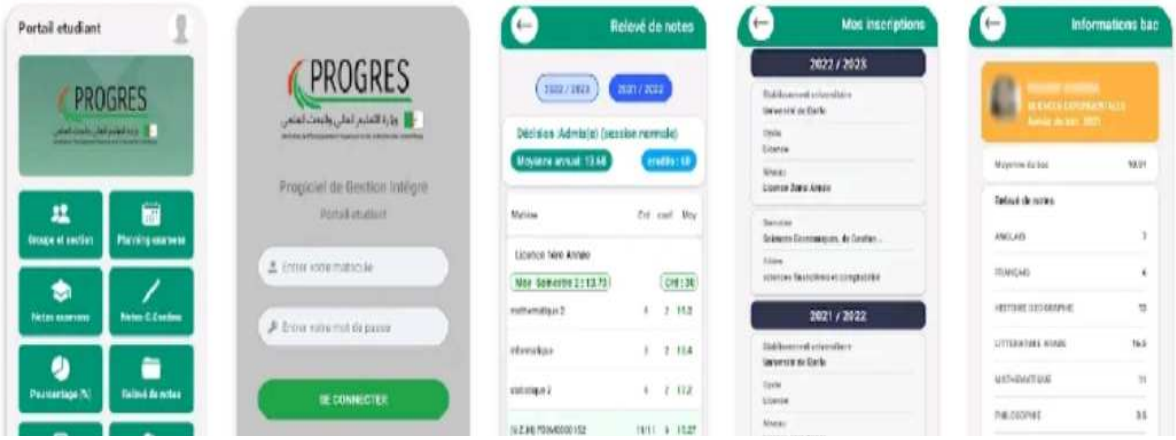


الملحق رقم 02: صور لبرنامج PROGRES الذي تستعمله الكلية



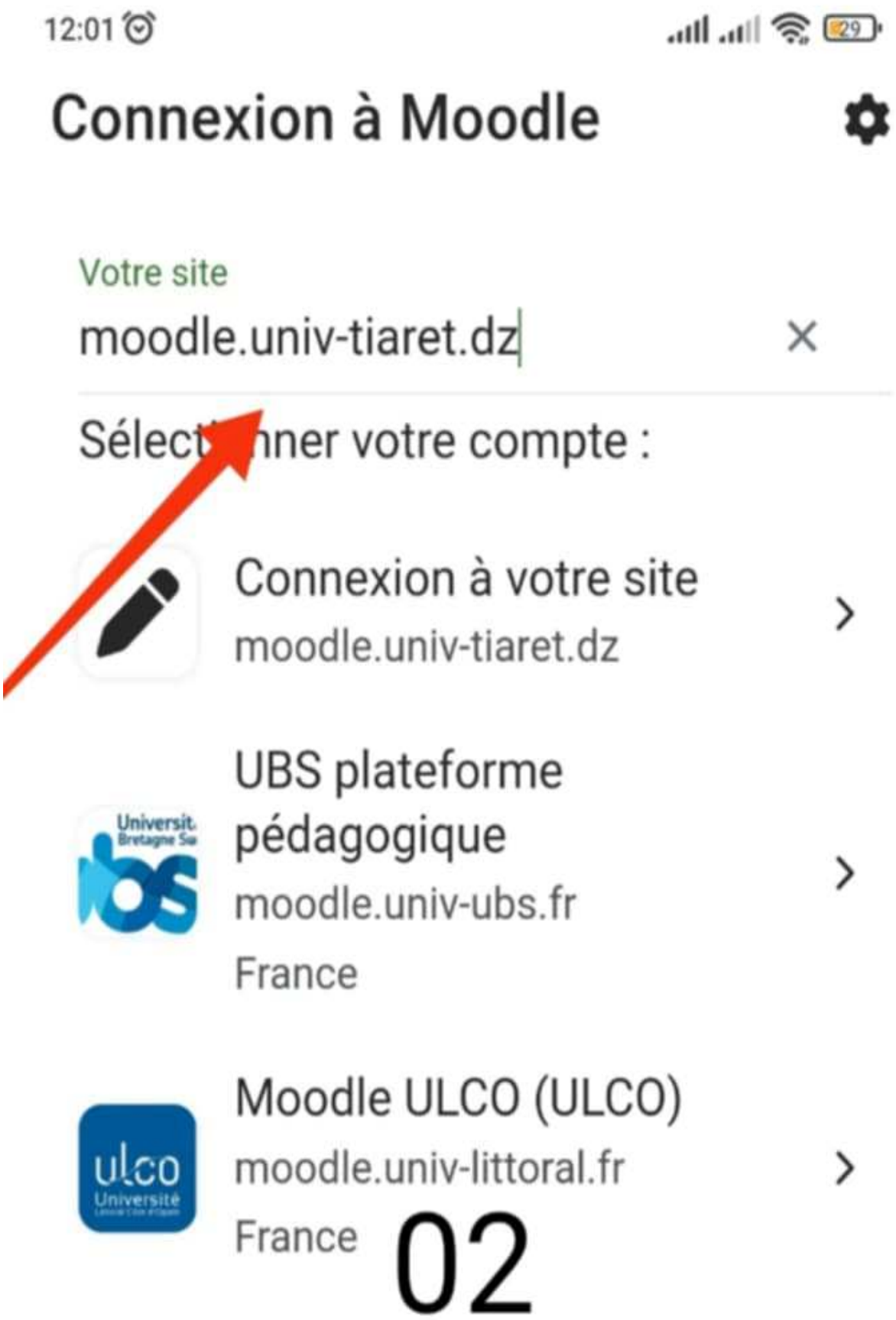


تطبيق Progres

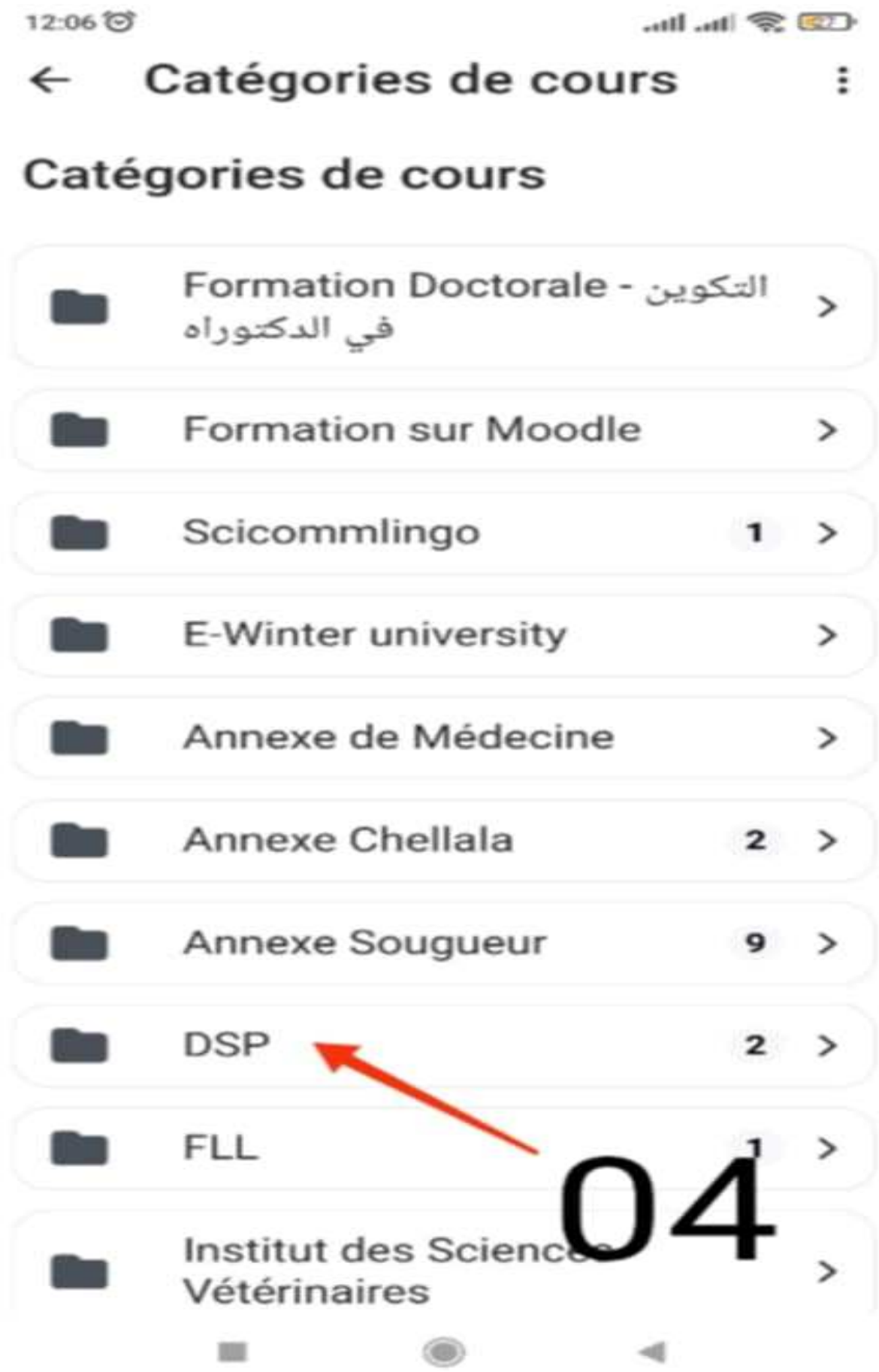


الملحق رقم 04: صور لمنصة MOODLE




12:01
Connexion à Moodle
Votre site
moodle.univ-tiaret.dz
Sélect nner votre compte :
Connexion à votre site
moodle.univ-tiaret.dz
UBS plateforme pédagogique
moodle.univ-ubs.fr
France
Moodle ULCO (ULCO)
moodle.univ-littoral.fr
France
02


12:04
Connexion
moodle
Université Ibn Khaldoun de Tiaret - Elearning
https://moodle.univ-tiaret.dz
رقم بطاقة الطالب
232338
تاريخ الميلاد
Se connecter
03
Mot de passe perdu ?


12:06
Catégories de cours
Catégories de cours
Formation Doctorale - التكوين في الدكتوراه
Formation sur Moodle
Scicommlingo 1
E-Winter university
Annexe de Médecine
Annexe Chellala 2
Annexe Sougueur 9
DSP 2
FLL 1
Institut des Sciences Vétérinaires
04

- تعهد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministére de l'Enseignement Supèrieure et de la Recherche Scientifique

Universite Larbi Tebessi – Tebessa
Faculte des sciences Humaines et Sociales

جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الإعلام والاتصال

تعهـــد

أنا الموقع أسفله الطالب: مرغادي اسلام

والمعد لمذكرة التخرج الموسومة: الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية - دراسة مسحية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة تبسة

لمكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص:

بعد اطلاعي على القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 والمتضمن القواعد المتعلقة بالوقاية من سرقات العلمية ومكافحتها، لا سيما المواد 03.07.19.35

أتعهد بتحمل المسؤولية العلمية والقانونية حول هذا العمل وأشهد بخلوه من كل انتحال لأعمال لغير او اقتباس غير منسوب لصاحبه، وترجمة دون ذكر المصدر ووضع أشكال بيانية او خرائط أو صور ون الإشارة للمصدر.

تبسة في: 27 ماي 2023

قرأت وأتعهد بما ورد أعلاه
التوقيع والبصمة

من رئيس المجلس الشعبي البلدي
هون الإدارة المحلية
السيد: صالحي

- إذن بالإيداع

قسم علوم الاعلام والاتصال

إذن بالإيداع

أنا الموقع أدناه، الأستاذ(ة): عائشة بوزيد الرتبة: استاذ محاضر ب

المشرف على مذكرة الماستر تحت عنوان: الثقافة الاتصالية والتوجه نحو الرقمنة لدى المؤسسات الجامعية دراسة مسحية على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: اتصال تنظيمي

من إعداد:

1. الطالب(ة): حرغادي إسلام
2. الطالب(ة): .....

أصرح بأنني تابعت المذكرة عبر جلسات إشرافية خلال الموسم الجامعي 2023/2024. وأنها تتوفر على الشروط العلمية الأكاديمية والأسس المنهجية والجوانب الشكلية والموضوعية والتي تجعلها مؤهلة للعرض أمام لجنة المناقشة.

وعليه أجيز هذه المذكرة للايداع لدى أمانة القسم

تبسة في: 2025/05/27

توقيع الأستاذ المشرف

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة الاتصالية في دعم التوجه نحو الرقمنة داخل المؤسسات الجامعية، من خلال دراسة ميدانية أُجريت على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تبسة. تم اختيار العينة بطريقة قصدية، وبلغ عدد المبحوثين 32 موظفًا. وقد اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع والعينة، كما استُخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة واضحة بين الثقافة الاتصالية وتبنّي الرقمنة داخل البيئة الجامعية، حيث يُساهم التواصل الفعّال في تسهيل استخدام الأنظمة الرقمية والانخراط في التحول الرقمي. في المقابل، فإن ضعف الاتصال داخل المؤسسة يؤدي إلى مقاومة هذا التوجه. كما كشفت النتائج عن جملة من العوائق، من أبرزها: غياب التكوين، ضعف التحفيز، وقلة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وهي عوامل تحد من فاعلية مشاريع الرقمنة الجامعية.

الكلمات المفتاحية :الثقافة الاتصالية، الرقمنة، المؤسسات الجامعية، التحول الرقمي، تبنّي الرقمنة

Summary :

This study aimed to explore the role of communicative culture in supporting the shift toward digitization within university institutions, through a field study conducted on a sample of staff members from the Faculty of Humanities and Social Sciences at the University of Tebessa. The sample was purposively selected and consisted of 32 participants. The social survey method was adopted due to its suitability for this type of research and the nature of the sample, and a questionnaire was used as the main tool for data collection.

The results of the study revealed a clear relationship between communicative culture and the adoption of digitization in the university environment. Effective communication within the institution contributes significantly to facilitating the use of digital systems and engaging with the digital transformation process. Conversely, weak internal communication leads to resistance to such changes. The study also identified several obstacles hindering digitization efforts, most notably the lack of training, insufficient motivation, and limited employee involvement in decision-making.

Keywords: communicative cultur , digitizatio , university institutions , digital transformation, adoption of digitization.