

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسيير

الشعبة: علوم التسيير

استراتيجي

تحت عنوان:

واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة

في الجامعة الجزائرية

دراسة حالة جامعة عبد الحميد بن باديس

المعهد الفلاحي سابقا ITA

من إعداد الطالبتين:

- والي وافية فريال
- محفوظي مارية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
الأستاذ خليفة الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	رئيسا
الأستاذ بن حمودة يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مشرفا ومؤظرا
الأستاذ شرارة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	مناقشا

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وأصحاب أجمعين

أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً أن وفقنا لإتمام هذا العمل

كما أتقدم ببالغ الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير إلى

أستاذنا المشرف "بن حمودة يوسف"

على توجيهاته القيمة ودعمه المتواصل طيلة فترة إنجاز المذكرة

إلى الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة الفترة الدراسية

وقدموا لنا يد العون

إلى كل زملاء الدراسة إخواننا وأخواتنا الطلبة وفقهم الله جميعاً؛

إلى كل من قدم لنا كلمة طيبة من بعيد وقريب وفقكم الله لخير الأعمال.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي يسير
طريقنا؛

أهدي هذا العمل

إلى مدرسة الحب والحنان، إلى سرنجاي وقوتي، أمي الغالية

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أبي الغالي

إلى من كانت تساندني دوما بدعواتها، جدي الغالية

إلى من جمعني بهم رحم واحد وشاركوني فرحة النجاح وكانوا السند الدائم لي

إخوتي الأعزاء

إلى من شاركتني هذا العمل "مارية" وكانت خير الزميلة والصديقة

إهداء

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعى الا بفضله وما
تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار..

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يرحمك ويدخلك

جنات النعيم،

ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

والذي العزيز-رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب، أمي -قرة عيني

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين -أخي-سندي، أختي-مؤنستي

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

و افية فريال

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا في السنوات العجاف سحابة

ممطرا. م، ز، م.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ..

أساتذتنا الأفاضل

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة

المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم

ومعرفة.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العناصر
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الاهداء
أ-ج	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية التغيير
08	المطلب الأول: مفهوم التغيير في القرآن الكريم، في اللغة، ولدى الباحثين
09	المطلب الثاني: أسباب، أنواع وعناصر التغيير
13	المطلب الثالث: أهمية وعوامل نجاح عملية التغيير
16	المبحث الثاني: مقاومة التغيير
16	المطلب الأول: مفهوم، وأسباب
17	المطلب الثاني: أنماط وأشكال مقاومة التغيير
19	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير
22	المبحث الثالث: ماهية التغيير الاستراتيجي
22	المطلب الأول: تعريف وخطوات التغيير الاستراتيجي
24	المطلب الثاني: نماذج التغيير الاستراتيجي
25	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير الاستراتيجي

26	خلاصة
	الفصل الثاني: الرقمنة في الجامعة الجزائرية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الرقمنة
29	المطلب الأول: الرقمنة
32	المطلب الثاني: خصائص وأشكال الرقمنة
34	المطلب الثالث: عناصر وخطوات تطبيق الرقمنة
37	المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة
37	المطلب الأول: أسس ومتطلبات الرقمنة
38	المطلب الثاني: مبررات استخدام الرقمنة
39	المطلب الثالث: فوائد وأهمية الرقمنة
39	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للجامعة
39	المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة
40	المطلب الثاني: أهمية الجامعة
41	المطلب الثالث: أهداف ووظائف الجامعة
44	خلاصة
	الفصل الثالث: واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
47	المطلب الأول: مراحل تأسيس الجامعة الجزائرية
52	المطلب الثاني: جامعة مستغانم (معهد الفلاحة سابقا ITA) جامعة ليطا
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة
60	المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي في جامعة مستغانم (إدخال الرقمنة)
601	المطلب الأول: منهجية الدراسة

61	المطلب الثاني: عملية التغيير في جامعة مستغانم
63	المطلب الثالث: أوجه التغيير في جامعة مستغانم (صفر ورقة)
64	المبحث الثالث: وضع التغيير حيز التنفيذ في جامعة مستغانم
64	المطلب الأول: إنشاء مكتب الاستراتيجية الرقمية (فريق التغيير)
68	المطلب الثاني: مقاومة التغيير
69	المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لعملية دمج الرقمنة
71	خلاصة
73	خاتمة عامة
77	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الاشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	عناصر التغيير	الشكل رقم 01
18	أنماط مقاومة التغيير	الشكل رقم 02
21	استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	الشكل رقم 03
24	خطوات التغيير الاستراتيجي	الشكل رقم 04
36	خطوات تطبيق الرقمنة	الشكل رقم 05

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66-65	أعضاء مكتب الاستراتيجية الرقمية	الجدول رقم 01

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية هائلة أثرت على جميع جوانب الحياة بما في ذلك قطاع التعليم العالي، فالجامعات الجزائرية لم تكن بمنأى عن هذا التحول الرقمي، حيث باتت مدفوعة على تبني نظام الرقمنة للتكيف مع المتطلبات الجديدة والبقاء في صميم العصر الرقمي، في هذا السياق تواجه الجامعات الجزائرية تحديًا كبيرًا يتمثل في إحداث تغيير استراتيجي جذري في منظوماتها التعليمية والبحثية والإدارية، من خلال تبني استراتيجيات رقمية متكاملة تهدف إلى تعزيز جودة التعليم والبحث العلمي، وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية.

فالجزائر تعد من الدول التي وضعت سياسة خاصة لتطوير وتحديث قطاع الاتصالات سنة 2000 وكان من بين أهدافها توفير مناخ رقمي قانوني مؤسسي يسمح بترقية المنافسة والولوج إلى مختلف خدمات الاتصال والرقمنة، إلا أن الجزائر كانت لا تمتلك إستراتيجية واضحة تسمح بتوفير بيئة رقمية مناسبة ومساعدة على التحول الرقمي، إلا أنه في سنة 2008 تمت بلورة إستراتيجية سميت حينها الجزائر الإلكترونية 2013، وكان من بين أهدافها تشجيع استخدام الرقمنة في الإدارة العمومية والمؤسسات الاقتصادية والجامعات العمومية التابعة للدولة لتطوير البحث العلمي وتبادل الأفكار والأبحاث، وسرعان ما تجلت أهمية الرقمنة حينما ظهرت الجائحة العالمية كورونا كوفيد 19، والتي أثرت على العديد من القطاعات الاستراتيجية بفعل سياسة التباعد الاجتماعي كقطاع التعليم بشتى أطواره، كما زاد الضغط بشكل كبير ومتواصل إلى يومنا هذا على قطاعي التعليم والصحة وفيما يتعلق بقطاع التعليم فهو لم يكن مهيئ، وقد تأثرت أيضا الدول التي بلغت التكنولوجيا نسبة عالية بها لكنها سرعان ما تكيفت مع واقعها وذلك لتوفر كل الميكانيزمات والاستراتيجيات كالولايات المتحدة وفرنسا وإيطاليا، وقصد مواجهة هذه الجائحة لجأت معظم الدول إلى سياسات الدعم خصوصا قطاعي التعليم والصحة بعد أن أصبح التعايش مع الفيروس أمرا حتميا ولازما وكانت إحدى أهم التوجهات العالمية في هذا الإطار في تعزيز الرقمنة وتشجيع استخدام الأدوات الرقمية في جميع القطاعات وخاصة قطاع التعليم العالي، وهذا بعد ما أرادت كل الجامعات في الوطن تطبيق ودعم هذا التوجه الجديد في معايير التعليم ضمت نطاقات التكنولوجيا والعولمة.

ومع هذا، فإن عملية التغيير الاستراتيجي المصاحبة لتطبيق نظام الرقمنة في الجامعات الجزائرية ليست بالمهمة السهلة، لأنه يمكن أن تعيقها قيود مالية وبشرية، وتحديات ثقافية وتنظيمية، فضلا عن مقاومة التغيير من قبل بعض الأطراف ذات المصلحة.

وعليه تهدف مذكرتنا إلى تسليط الضوء على واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية، من خلال دراسة حالة في إحدى الجامعات وعلى هذا الأساس سيتم تحليل الاستراتيجيات والسياسات المتبعة، والتحديات التي تواجهها الجامعة، والآثار المترتبة على إدخال الرقمنة على مختلف جوانب العمل الجامعي، بما في ذلك التعليم والبحث العلمي والعمليات الإدارية.

من خلال هذه الدراسة، سنسعى إلى فهم أعمق للعوامل التي تساعد أو تعيق عملية التغيير الاستراتيجي في سياق الرقمنة الجامعية، وتقديم توصيات مفيدة لصناع القرار والمسؤولين في الجامعات الجزائرية لتحقيق نجاح أفضل

في هذه المسيرة الحيوية نحو هذا التحول الرقمي، وعلى هذا الأساس، تتبلور الإشكالية التي سيتم دراستها في إظهار واقع التغيير الاستراتيجي من خلال دمج الرقمنة في الجامعة الجزائرية، وعليه نطرح التساؤل التالي:

ما هو واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية-مستغانم؟

تتفرع عن الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة الى مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

1/ ماذا نقصد بالتغيير وماهي أسباب مقاومة التغيير؟

2/ ماذا نقصد بالتغيير الاستراتيجي وما أهميته في الجامعة؟

3/ ما هي مختلف مظاهر الرقمنة في جامعة مستغانم؟

4/ ما هي الاليات والاستراتيجيات التي طبقتها إدارة جامعة مستغانم من اجل تجسيد الرقمنة على مستوى الجامعة؟

5/ فيما تتمثل الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية؟

■ الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة ويهدف تسهيل الإجابة عليها نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا للموضوع المقترح:

الفرضية الأولى: يؤدي تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية الى تحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود، مع مراعاة التحديات التي تواجه هذا التطبيق؛

الفرضية الثانية: تسهم العوامل الداخلية والخارجية بشكل كبير في دفع الجامعة الجزائرية الى تبني التغيير الاستراتيجي من خلال تطبيق نظام الرقمنة؛

الفرضية الثالثة: يؤدي تطبيق نظام الرقمنة إلى إلغاء الحاجة إلى أعضاء التدريس في الجامعة الجزائرية؛

■ أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها: أسباب موضوعية وأخرى شخصية؛

1/ أسباب موضوعية:

من الأسباب الموضوعية التي دعت إلى دراسة هذا الموضوع:

- أهمية موضوع الرقمنة في عصرنا الحالي؛

- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي؛

- ضرورة الاهتمام بالمؤسسات الجامعية وتغييرها استراتيجيا؛

- التقدم الكبير الذي حققته الجامعات باعتمادها على الرقمنة.

2/ أسباب ذاتية:

من بين الأسباب الذاتية لهذا الموضوع ما يلي:

- رغبة شخصية وميولنا للمواضيع الجديدة التي لم يتم التطرق إليها من قبل والتي تثير اهتمام المجتمع بصفة عامة والباحثين بصفة خاصة؛
- بحكم أن هذا الموضوع له صلة متينة بتخصص التسيير الاستراتيجي؛
- الموضوع المدروس موجود في الواقع العملي ومعمول به من طرف كل الجامعات تقريبا، عكس بعض المواضيع التي تدرس بعيدا عن الواقع؛
- المساهمة في إثراء مكتبة جامعتنا بمرجع إضافي في مجال التسيير الاستراتيجي.

■ أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بالمسعى العام الرامي الى التعرف على واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية وعلى هذا الأساس حاولنا تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة إبراز مفاهيم حول التغيير والتغيير الاستراتيجي
- التعرف على خطوات إحداث التغيير الاستراتيجي من إعداد فريق للتغيير إلى وضع الرقمنة حيز التنفيذ واستخدامها.
- التعرف على مختلف مظاهر الرقمنة في الجامعة الجزائرية.
- معرفة أهم التحديات التي تواجه إدارة جامعة مستغانم في إطار هذا التغيير.

■ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري عن التغيير عامة والتغيير الاستراتيجي خاصة وتوضيح واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة؛
- يتناول الموضوع التغيير الاستراتيجي والرقمنة اللذان يعتبران أحد السمات الرئيسة للمجتمعات المعاصرة؛
- المكانة الكبيرة التي تحتلها عمليات التغيير باعتبارها ضرورة حتمية لمواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي يعرفها العالم في شتى المجالات خاصة منها الرقمنة؛
- تُسلط هذه الدراسة الضوء على الفوائد المتوقعة من التغيير الاستراتيجي المحدث (دمج وتطبيق الرقمنة) في الجامعة الجزائرية؛
- تُحدد هذه الدراسة التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق النظام؛
- تقترح هذه الدراسة استراتيجيات وآليات لضمان نجاح تطبيق نظام الرقمنة وتحقيق التغيير الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية.

■ حدود البحث:

للإحاطة بكل جوانب الموضوع تم تحديد ما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي يلعبه التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 28 جانفي 2024 إلى 05 مارس 2024.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في معهد العلوم الفلاحية سابقا ITA جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

■ الدراسات السابقة:

نستعرض فيما يلي دراسات عالجت موضوع التغيير الاستراتيجي والرقمنة ولكل منها مجال اهتمام ونقطة ارتكاز نذكر منها:

الدراسة الأولى: مجلة من إعداد (طالب أصغر دوسة وسوسن جواد حسين، 2008، "التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي")، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التغيير الاستراتيجي المتمثل بـ "الروتيني المحدود الجذري"، وإعادة التوجه التنظيمي في الأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبيان على 31 فرد من الشركة العامة للصناعات الكهربية بالاعتماد على معاملات الارتباط والانحدار البسيط وتوصلوا في الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يزداد بزيادة التغيير الاستراتيجي.

يوجد تشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي قمنا بها في كونهما تناولتا موضوع التغيير الاستراتيجي، حيث تم التطرق لهذا الموضوع في كلتا الدراستين، حيث تميزت دراستنا بالتركيز بشكل أكبر على التغيير الاستراتيجي في الجامعة الجزائرية، وهذا هو الجديد الذي اصفناه وميزنا على الدراسات السابقة.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث (طارق هامل بعنوان "رقمنة الإدارة المحلية في الجزائر"، بلدية برج بن عزوز)، وهي مذكرة مقدمة لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسة عامة وإدارة محلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول رقمنة الإدارة المحلية واستخدام التكنولوجيات الحديثة والمتطورة، وعصرنة الخدمات المقدمة والاستفادة القصوى من معطيات ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق رفاهية المواطن والمجتمع، ورفع الخدمات المقدمة، وكذلك تمكين المنظمة من تحقيق التميز والتقدم، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق الرقمنة في الجماعات المحلية والتأكد من مردودها في العمل من حيث الجودة، الوقت، التكلفة والجهد وكذا التعرف على دور الرقمنة في تحسين وجودة الخدمات بقطاع الجماعات المحلية. ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من المناهج التي تتماشى مع طبيعة موضوعه ومن بين هذه المناهج "منهج دراسة الحالة، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، والمقابلة التي تعد أداة هامة للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية،

هناك تشابه بين هذه الدراسة والدراسة التي قمنا بها، حيث تم التطرق لهذا الموضوع في كلتا الدراستين، إلا أن هذه الدراسة ركزت على الرقمنة في الإدارة المحلية بينما ركزت الدراسة التي قمنا بها بشكل أكبر على الرقمنة في الجامعة الجزائرية، يعد هذا التركيز جديدا ومميزا، لأنه سلط الضوء على أهمية هذا النوع من الرقمنة للرفع من قيمة التعليم العالي والجامعة الجزائرية.

■ منهجية البحث والأدوات المستعملة:

نظرا لاختلاف المواضيع المدروسة من قبل الباحثين فإن المناهج كذلك تختلف باختلاف هذه المواضيع، وذلك باعتبار المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وعلى هذا الأساس فإن المنهج المتبع في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي والتقويبي من أجل تحليل موضوعنا المتمثل في دراسة واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة.

أما الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد في جمع بياناتها الأولية على المقابلة والملاحظة وتحليل هذه البيانات المتمثلة في عدد كبير من الأسئلة المطروحة أثناء المقابلة.

■ صعوبات الدراسة:

واجهتنا خلال بحثنا جملة من الصعوبات تركزت في:

- قلة المراجع والمصادر العلمية.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة.
- النقص الفادح في الدراسات السابقة التي عالجت نفس الموضوع.

■ هيكل الدراسة:

لوصول إلى الإجابة على تساؤلاتنا وعلى الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، لجأنا إلى تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين للجانب النظري والثالث للجانب التطبيقي، تتصدرهما مقدمة وخاتمة في الأخير وكذلك ملخص مع أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الأول:

خاص بالإطار المفاهيمي للتغيير الاستراتيجي حيث تضمن مفهوم التغيير، أسباب أنواع وعناصر التغيير، أهمية وعوامل نجاح عملية التغيير، وكذلك مقاومة التغيير (مفهوم، أسباب، أنماط وأشكال مقاومة التغيير)، أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير وتطرقنا أيضا إلى تعريف التغيير الاستراتيجي وخطواته، نماذج التغيير الاستراتيجي أهميته وأهدافه.

الفصل الثاني:

خاص بالرقمنة في الجامعة الجزائرية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الرقمنة وتضمنت نشأة الرقمنة وبعض المفاهيم حولها، خصائص وأشكال الرقمنة، تقنيات وخطوات تطبيق الرقمنة. وبعدها أسس ومتطلبات الرقمنة، مبررات استخدام الرقمنة، فوائد الرقمنة وأهميتها. وفي آخر هذا الفصل كان الكلام حول الإطار المفاهيمي للجامعة من مفاهيم وأهمية، أهداف ووظائف الجامعة.

الفصل الثالث:

خاص بالجانب التطبيقي وكيفية إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على هذا الجانب تحت موضوع واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة والدراسة التطبيقية لهذا الجانب تمت في جامعة مستغانم المعهد الفلاحي سابقا.

الفصل الأول

تمهيد:

في عالم اليوم المتسم بالتغيير المتسارع والتحولات الرقمية والاقتصادية الضخمة، لم تعد الاستراتيجيات التقليدية كافية لمواجهة التحديات الجديدة. لذلك يصبح التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية لكل منظمة تسعى للبقاء والنمو والاستمرارية.

يتطلب التغيير الاستراتيجي التزاما قويا من قبل الإدارة العليا والموظفين على حد سواء، فهو ليس مجرد تعديلات طفيفة، بل يعتبر تحول جذري في طريقة التفكير عامة والعمل خاصة.

في هذا الفصل سنسلط الضوء على المفاهيم المتنوعة للتغيير الاستراتيجي، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير؛

المبحث الثاني: مقاومة التغيير؛

المبحث الثالث: التغيير الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التغيير

التغيير قانون الحياة وعنصر أساسي في دورة الوجود؛ إنه يعد من الثوابت التي تسيّر عليها الأمور، سواء في الطبيعة أو المجتمعات البشرية، أو ضمن الكيانات التجارية والمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير في القرآن الكريم، في اللغة، ولدى الباحثين

أولاً: مفهوم التغيير في القرآن الكريم

لقد ورد مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع وذلك في سورة الأنفال، الرعد، النساء، وسورة محمد حيث كان المعنى في سورة الأنفال والرعد على التغيير يأتي من داخل الإنسان وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية والسلبية، ولقد أجمع غالبية من بحث في هذا الموضوع على أن التغيير يأتي أولاً من داخل النفس لتحقيق ما يريد الإنسان وهذا ما يدل ويؤكد على إعجاز القرآن الكريم.

أما في سورة النساء فيظهر لنا أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك. وأما ما ورد في سورة محمد (ص) أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى.¹

ثانياً: مفهوم التغيير في اللغة

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان عليه. وغير فلان عن بغيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه.²

ثالثاً: مفهوم التغيير لدى الباحثين

أورد المهتمون العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التغيير، فقد عرفه "السلي" بأنه ظاهرة يصعب تجنبها، فهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.³

وقد عرفه "الحمادي" بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى في المستقبل، كما أشار "الخوaja" إلى التغيير بأنه فكرة أو ممارسة أو تطبيق يقوم به الفرد أو الأفراد لإحداث التغيير في ضوء أهداف مرغوبة أساسية مخططة ومدروسة.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات، "إدارة التغيير التحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006م، عمان-الأردن، 2005، ص 91-92.

² محمد بن يوسف النمران العطيّات، نفس المرجع، ص 91-92.

³ خضير كاظم حمود "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 238.

كما أعطى "ستوكس" مفهوماً للتغيير بأنه عملية ينتهي بموجها وضع قائم ليبدأ وضع جديد، والفترة الزمنية الفاصلة بينهما هي عبارة عن التحول باتجاه الوضع الجديد.⁴

إذ عرف "بيريو" التغيير أنه سياق متحرك يخلق تبايناً في النظام بين اللحظة (T) واللحظة (T+1)، فهو سباق بين نقطة الانطلاق ونقطة الوصول.⁵

المطلب الثاني: أسباب، أنواع وعناصر التغيير

أولاً: أسباب التغيير

هناك عدة أسباب تدعو المنظمات لإجراء التغيير، بعضها يرتبط بالبيئة الداخلية لتلك المنظمات، والبعض الآخر يرتبط بالبيئة الخارجية، ومن أهم تلك الأسباب:⁶

- أسباب بيئية: فالمنظمة أو المؤسسة تتأثر بالتغيرات التي تجري في البيئة ولا بد من التكيف معها بإجراء تغييرات مناسبة داخلها.

- التغيير في أهداف المنظمة: لا شك أن التغيير في هدف المنظمة أو النظرة إلى الواقع المنشود سيرافقه تغيير في برامجها وأسلوب عملها.

- أسباب فنية أو تكنولوجية: فقد تُغير منظمة ما خطوط إنتاجها أو تطورها لزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف.

- أسباب هيكلية: كالتغيير في تقسيم العمل في المنظمة أو التنسيق بين الوحدات المختلفة، أو تغيير تسلسل المستويات الإدارية، وغير ذلك.

- أسباب نفسية: كون العنصر البشري أهم محدد لنجاح المنظمة فهذا يتطلب إحداث تغييرات لرفع الروح المعنوية وإثارة الدافعية، وللحفاظ على الحيوية الفاعلة. 6 أسباب إدارية: فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها، لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة.

- أسباب إدارية: فلسفة الإدارة وأسلوبها في العمل داخل المنظمة له أثر بالغ في أدائها لذا قد تضطر المنظمة للتغيير في هذه الفلسفة من أجل إدخال التحسين للمنظمة.

⁴ ربيعي مصطفى عليان، "إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص31-32.

⁵ علي عبد الله، "دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة الجزائر، 2010، ص274.

⁶ ناصر جرادات، وآخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013م، عمان، الأردن، 2013، ص39-40.

- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: إذ تلجأ المنظمة لإجراء التغيير من أجل تطوير أداؤها، أو تحسين نوعية منتجاتها أو خدماتها، أو لغرض الارتقاء بمستوى خدمة العملاء التوافق مع متغيرات الحياة، فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغير في نمط الحياة.

- التوافق مع متغيرات الحياة: فمتطلبات الحياة كثيرة ومتعددة ومتنوعة ومتجددة، ويتطلب هذا من المنظمات أن تسعى دوماً لمرافقة ومواكبة هذا التغيير في نمط الحياة.

- وهنا نلاحظ أن هناك تشابهاً إلى حد ما بين أسباب التغيير ومجالات التغيير أو حتى أهداف التغيير ولكن في حقيقة الأمر ليس هناك ثمة تعارض، إذ ينظر البعض إلى الأسباب من منظور هد في فيما ينظر البعض الآخر إلى الناحية المجالية، وكلا المنظوران وجهان لعملة واحدة.

ثانياً: أنواع التغيير

يتفق معظم الباحثين في التنظيم الإداري على وجود نوعين من التغيير لا بد من التفرقة بينهما حسب المعايير المعتمدة في ذلك، ونبدأ بالتغيير حسب معيار التخطيط بحيث لا بد أن نميز بين نوعين من التغيير تغيير مخطط وآخر عشوائي⁷.

- التغيير حسب معيار التخطيط:

- التغيير المخطط: هو اتفاق مسبق بين جميع الأطراف في المؤسسة على إجراءات محددة حول أسلوب جمع البيانات وتحليلها وطريقة تطبيقها ومتابعة أثارها والتدخل لتحسين مسار التطبيق عند الحاجة لذلك، ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سابقاً كما يتم بالفعالية ونابع عن قصد إداري.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوافر بها قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط الذي يقوم على فكرة التوجه بنشاط المؤسسات نحو خلق المستقبل والتي تنظر للمستقبل من موقع الفاعل القادر على إحداث التغيير وصناعته وهم فعلا القادة المستقبليون القادرون على تحديد ما يرغبون في حدوثه ثم يحولون تلك الرغبات إلى حقيقة واقعة، من خلال الحرص بصورة مستمرة على مواجهة الظروف أو المواقف التي تتميز بالاستمرارية في التغير بمزيج من الإجراءات الوقائية والمتوازنة.

- التغيير العشوائي: يعرف بأنه التغيير الذي لا يكون مبنياً على خطة واضحة، كما لا تبذل فيه أي محاولة لتحقيق أي هدف و يعتبر التغيير العشوائي أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات في مواجهة التغيرات والأزمات دون خطة مسبقة لذلك، والإدارة التي تلجأ إلى التغيير العشوائي حين تشتد عليها الضغوط

⁷سليم العايب، نوال زواوي، "مجلة استراتيجيات غدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 2، العدد 29 الجزء الثاني، الجزائر 2016، ص170-173.

الخارجية أو الداخلية هي إدارة المشاكل والتي غالبا ما تكون نتائجها غير فعالة و أقل من التكلفة و الجهد المبذول و حين تنقضي الأزمة تعود إلى حالة السكون، والمؤسسات التي تعتمد هذا الأسلوب معرضة للتهديدات الخارجية لأنها عاجزة عن استغلال فرص النجاح ولا تتمتع ببعده النظر والتخطيط الاستراتيجي للتنبؤ بالضغوط والتهديدات

و يمكن للتغيير أن يكون ماديا ويشمل الهياكل المادية كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتغيير التكنولوجي، الذي يمس الوسائل المستعملة و التغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم أو التغيير المعنوي النفسي أو الاجتماعي والذي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برامج التكوين و التنمية، وقد يكون التغيير شامل لكل المجالات في المؤسسة أو يقتصر على جانب معين دون الجوانب الأخرى، كما يؤدي التغيير الجزئي في بعض الأحيان إلى حالة عدم التوازن، بحيث يتطور جانب معين و يبقى آخر مما يقلل من فاعلية التغيير، وهناك من يعتمد درجة عمق التغيير كأساس للتصنيف، حيث يعد التغيير بسيط إذا كان على امتداد مدة زمنية معينة و بطريقة منتظمة وتدرجية أما إذا كان التغيير مفاجئ و عارض ويستغرق مدة طويلة، وكانت ميزته ترك آثار واضحة على كافة المؤسسة فهو تغيير جذري، كما يمكن للتغيير أن يكون مفروض بالقوة على العاملين أو بمشاركتهم ورضاهم.

- التغيير حسب درجة الشمولية:

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة، إلا أنه قد ينجز عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلبا على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.

- التغيير كأساس التصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يضم الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل في المنظمة، ثم أن التغيير في وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى تحول تنسيق العمال خاصة المهارات المكتسبة حديثا عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الحديثة من صقل المهارات العمال والتي تسمى في علم النفس بالأرغونوميا.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك الموظفين يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحيا.

- التغيير حسب درجة السرعة:

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء التدريجي فالأول يمتاز بالسرعة نظرا لطبيعة الظرف المؤدي للعملية إذ يحصل نتيجة للتطور والتغير الدائم في رغبات وحاجات

المستهلكين مثل الذوق والثاني تغيير تدريجي، إذ تعمل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به في المنظمة وبشكل بطيء.

- التغيير المفروض أو بالمشاركة:

المفروض يكون من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وغالبا ما يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون من نصيب تدخل العمال محددا يصاحبه الرضا والمشاركة في التخطيط⁸.

- التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيفي يوجد التغيير التنظيمي السطحي، وآخر جذري راديكالي فلو كان سطحيا لكان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد مدة معينة وبطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة، مستمدا فعاليته بواسطة الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي ثم إن التغيير الجذري يتميز بفجائية واستغراقه لمدة طويلة ويترك أثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المحل التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.

ثالثا: عناصر التغيير

هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية التغيير ينبغي الأخذ بها في الحسابان عند التخطيط للتغيير، يطلق عليها إسم الميمات الست⁹:

- موضوع التغيير، أي ما الذي سيشملة التغيير أو ما الموضوعات التي سيطالها التغيير.

- المغير، من هو الشخص الذي سيقوم بعملية التغيير، والذي يسمى وكيل التغيير Change agent.

- المؤيد للتغيير، هو الشخص أو الأشخاص الذين يرون أن عملية التغيير ضرورية ومهمة، وبالتالي يؤيدون القيام بها.

- المحايد، الشخص أو الأشخاص الذين ليس لهم رأي في عملية التغيير سواء بالتأييد أو المقاومة أو الرفض.

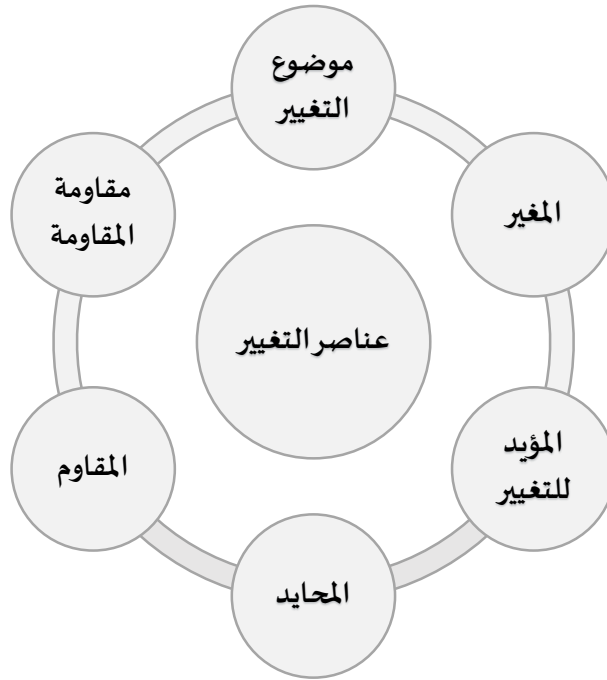
- المقاوم، الشخص الذي يرفض التغيير ويقاومه لأنه يعتقد ان التغيير سيؤثر على وضعه الوظيفي ويضر بمصلحته.

⁸ سليم العايب، نوال زواوي، مرجع سابق، ص 170-173.

⁹ ناصر جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 38-39.

- مقاومة المقاومة، امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.

الشكل رقم (1): عناصر التغيير



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: أهمية وعوامل نجاح عملية التغيير

أولاً: أهمية التغيير

إن وجود المؤسسة ضمن محيط مفتوح، يجعلها بين حدي التأثير والتأثر في البيئة الخارجية، ولما كانت هذه الأخيرة متحركة ودائمة التغيير فإنه على المنظمة الاستجابة والتكيف مع هذا التغيير، والذي تبرز أهميته من خلال:¹⁰

- الأفراد: لقد تغيرت النظرة التقليدية للفرد، كعنصر يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد رأس المال، إلى نظرة جديدة جعلته يحتل الصدارة بزيادة انتشار أساليب تعتمد الجودة والخدمة المميزة وتمكين العاملين والأداء المقارن، وغيرها من العمليات التي تتطلب الفرد كمشارك في إدارة أعمال المنظمة، وليس كعنصر في مرتبة العناصر المادية الأخرى.

- العالمية: انصب اهتمام المؤسسات سابقاً على الحصول على أسواق جديدة بالاشتراك مع مؤسسات عالمية، إلى الاهتمام بتطوير المنتجات والخدمات، مع التركيز على النمو والانتشار.

- المنظمة: لقد سادت النظم الهرمية والمركزية المؤسسة على السلطة الأمرة ورسمية العلاقات لفترة طويلة. ولكنها اليوم أصبحت لا تتفق مع تغيرات المحيط، وهو ما أدى إلى ظهور التنظيمات الأفقية المعتمدة على العمل الجماعي في مجموعات صغيرة وعلى لامركزية القرارات.

¹⁰ عياش قويدر، إبراهيم عبد الله، "إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الأغواط، 2013، ص 164-165.

- القيادة: تكمن أهمية التغيير كذلك في تغير الكثير من المهام على مستوى القيادة، والتي تحولت من التخطيط الاستراتيجي إلى قيادة تعتمد التطوير الاستراتيجي من القاعدة إلى القمة، وإعطاء الاتصال أهميته بجعل المديرين التنفيذيين في حالة اتصال دائم بالعملاء والعمليات للوصول إلى قائد صاحب رؤية مستقبلية.

- التصنيع: لقد انتقل التصنيع من النظرة الآلية والكمية للإنتاج، وإهمال الفرد وتخفيض التكاليف وإهمال عنصر الجودة، إلى نظرة أخرى تهتم بالعائد في الأجل القصير، وإعطاء الأولوية للفرد قبل راس المال، واعتبار الجودة والتميز مفتاح النجاح.

- الأسواق: بعدما كانت النظم القديمة تركز على الأسواق الكبيرة والإعلان المكثف وتواجد المسوقين في مكاتيمهم، تطلب الوضع الحديث تغيير كل المنطلقات السابقة، من خلال التركيز على أسواق معينة، ونزول المسوقين إلى الميدان. واعتماد استراتيجية الانتشار مع النبات في السوق.

- المعلومات الإدارية: تتطلب نظم المعلومات الحديثة تغييراً في أساليبها القديمة، بالانتقال من مركزية نظم المعلومات إلى اللامركزية في المعلومات، خاصة مع انتشار شبكة بنوك المعلومات والأنترنت، ومالها من تأثير على الاستجابة السريعة لتغيرات المحيط.

ثانياً: عوامل نجاح عملية التغيير

للتغيير الإداري أشكال مختلفة منها: إعادة الهيكلة، والجودة الشاملة وغيرها، وكلها تتطلب من مديري الوسط تعلم مهارات وسلوكيات جديدة، وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه. كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك، ولقد وضع الكاتب Douglas K. Smith عشرة مبادئ وينصح باتباعها من قبل مديري الوسط للتوائم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:¹¹

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتها الإدارية.

- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.

- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.

- أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل.

¹¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 120-121.

- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.

- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.

- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.

- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد وهي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها. فالتغيير يجب أن يمس لب العمل، وليس ظاهره وقشوره

- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكد.

- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.¹²

المبحث الثاني: مقاومة التغيير

تعد مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية وشائعة في مختلف المنظمات، حيث يظهر الأفراد والجماعات سلوكيات رافضة أو مترددة اتجاه التغييرات المقترحة، سواء كانت طفيفة أو جذرية. وتشكل مقاومة التغيير تحدياً كبيراً أمام القادة والمدراء الذين يسعون إلى تنفيذ التطورات والتحديثات اللازمة لضمان استمرارية ونجاح المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب مقاومة التغيير

أولاً: مفهوم مقاومة التغيير

هناك عدة مفاهيم لمقاومة التغيير ونكتفي بثلاث منها:

إن مقاومة التغيير سواء الإيجابية أو السلبية، تعني أن المنظمة تريد أن تخبر بمواردها الرئيسية، واتجاهاتها نحو التغيير، وأهمية قيمها وثقافتها، وطبيعة علاقتها مع الأنظمة الأخرى في بيئتها.

¹² محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 120-121.

تعني مقاومة التغيير كذلك أن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة تكون ايجابية في اغلب الأحوال. وبطريقة أخرى هي امتناع الموظفين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والمحافظة على الوضع القائم.¹³

مقاومة التغيير هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، وذلك بسبب تصور المستقبل غير الأمن وعدم توفر ظروف عمل مناسبة، إلى جانب تصورات الناس والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير.¹⁴

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

إن أسباب مقاومة التغيير عديدة ومتنوعة نذكر منها:¹⁵

- عدم وضوح أهداف التغيير.
- عدم مشاركة الأفراد في التغيير. عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط معايير العمل.
- ضعف الاتصالات الإدارية.
- الخوف من نتائج النتائج، أو المصالح الشخصية.
- الخوف من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما يرتبط التغيير بتحديات وظيفية.
- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- السرعة الشديدة في التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.

¹³ عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، مرجع سابق، ص 172-173.

¹⁴ سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأستاذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة 2017/2018، ص 73.

¹⁵ زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة 2007، الأردن-عمان، 2007، ص 49.

المطلب الثاني: أنماط وأشكال مقاومة التغيير

أولاً: أنماط مقاومة التغيير

إن استجابة الافراد للتغيير التنظيمي تبدو متفاوتة وذلك على حسب الموقع التنظيمي الذي يأخذه وطبيعة التكوين القاعدي والتعليلي والنفسي لهم وهذه الاستجابة تأخذ أنماط مقاومة للتغيير والتي منها ما الطبيعي ومنها السلوكي الانفعالي والقائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة.

- النمط الطبيعي: تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغيير) باختلاف الوضعية عن سابقتها، لأن الفاعل داخل المنشأة بحاجة لوقت وجهد حتى يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها.

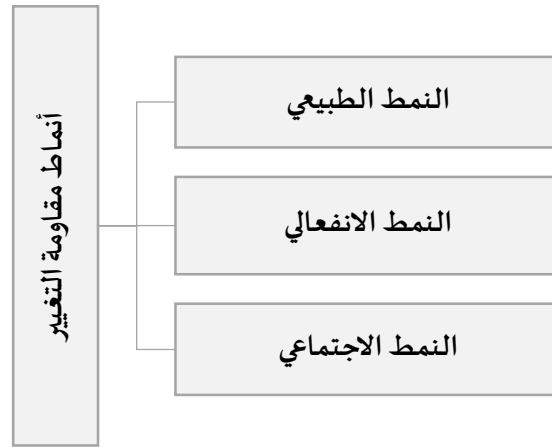
- النمط السلوكي الانفعالي: ويعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل الخوف اللاشعوري من نتائج التغيير وعدم الثقة بالقائمين به.¹⁶

- النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: وله تأثير كبير في مناخ العمل السائد لأن هناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنظمة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها. ولهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان لا يؤثر عليها يتجاوبوا معه، اما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم إلى التقوقع والنظرة الضيقة إليه.¹⁷

الشكل رقم (2): أنماط مقاومة التغيير

¹⁶ محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية والطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 04، ص 18.

¹⁷ بن زروق جمال، " دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 01، ص 138.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير تعبيراً باطنياً وظاهرياً تتجسد على شكل ردود أفعال الراضية للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. معنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها ويظهر تأثيرها على أدائه العملية في المؤسسة.¹⁸

- علنية أو سرية: يعتبر التعامل مع مساومة الظاهرة العلنية، الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب البطء في انجاز العمل زيادة في حجم العمل الخاطى وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

- فردية أو جماعية: وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد. أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير بأخذ طابعا جماعيا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

- مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته. وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعا لاعتنائهم وتقييمهم الحقيقية التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة

¹⁸ محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، مرجع سابق، ص 18-19.

مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

- إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

- مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

أولاً: أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

نظراً لصعوبة تجنب التغيير، وجب على الإدارة أن تكون حساسة للعوائق التي تقف عقبة في سبيل إتمامه حتى يمكن التغلب عليها. وبالطبع فإنه من السهل التلطف بالتعبير السابق، لكن تنفيذه صعب جداً. وفيما يلي يمكن إدراج بعض أساليب التغلب على رفض ومقاومة التغيير وهي:¹⁹

- تشكيل القوى المؤثرة: حتى يتم قبول التغيير فإنه من الضروري الحصول على دعم ذوي السلطة ومن لهم تأثير على العاملين في المؤسسة، ما يؤدي إلى إكساب التغيير زخماً كبيراً؛

- تشجيع السلوك البناء: وذلك بإعطاء حوافز للعاملين الذين يتبعون السلوك المطلوب؛ فتغيير نظام العمل في المؤسسة يتبعه تغيير في سلوك العاملين الأمر الذي ينبغي على القائمين على عملية التغيير التنبيه له ومكافأته؛

- خلق مؤسسة قابلة للتعلم: يطلق على المؤسسات التي لديها طاقة الإحداث التغيير باستمرار بالمؤسسات القابلة للتعلم أي التي تبني نظام التعليم المستمر وفي هذه المؤسسات يستبدل الأفراد طرقهم القديمة في التفكير، ويشركون الآخرين في تقييم أفكارهم، ويشكلون رؤية استراتيجية للمؤسسة يعملون على تحقيقها؛

¹⁹ بلحسين دلندة، "دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 81-82.

- تنمية الالتزام بالتغيير: ما لم تلتزم التغيير، فليس من المحتمل أن الإدارة العليا بالتغيير الضروري لإحداث التحسينات المطلوبة يقوم العاملين بالتغيير؛
- تنمية ثقافة تنظيمية مفتوحة: تلعب الإدارة دوراً أساسياً في تشكيل الثقافة التنظيمية، وحتى تستطيع المؤسسة تبني وإحداث التغيير، فإنه ينبغي أن تكون لديها ثقافة ترحب بتحمل المخاطر، وبالانفتاح والنمو؛
- إدماج العاملين بالكامل في التحديات التي تواجهها المؤسسة: ويعني هذا المشاركة النشطة للأفراد من كل المستويات في حل المشاكل، وليس مجرد سماع وجهة نظرهم في كيفية حلها؛
- الاستعانة بالأطراف التي لها تأثير فاعل على العاملين، ولو من خارج المؤسسة، أو الجماعات غير الرسمية الشرح أسباب التغيير وأهدافه حتى يبعد الشك في جدوى التغيير؛
- إشعار العاملين بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق من جراء التغيير، على اعتبار أن الهدف منه الوصول بالجميع إلى الأفضل؛
- اعتماد المعلومات المتاحة عن النظم الإدارية المحلية والعالمية والتشريعات الحكومية والإمكانيات البيئية أساساً للتخطيط الإداري، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرارات، وكذلك الخيارات الخاصة بالمجموعة لدى أفراد المؤسسة؛
- اعتماد دور العنصر البشري كدور أساسي في العملية الإدارية والحرص على تنميته باستمرار وعلى ترشيده وإصلاحه؛
- مساندة العصر في تصميم النظم التخطيطية، المتابعة، وحسن التقييم الموضوعي والمتكامل للأفراد وللعمل وللظروف المحيطة به في ضوء كل المعلومات المجموعة والتي تم تحليلها.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

هناك من حدد أساليب التقليل من مقاومة التغيير في شكل استراتيجيات تتمثل فيما يلي:

- التعليم والاتصال: تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد التغييرات قبل حدوثها، وعن أهميتها وفوائدها في المستقبل، وتتم هذه العملية عن طريق المناقشات والتقارير، والمؤتمرات والتدريب. لذلك يجب أن يكون للقائد في المؤسسة القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، من خلال قدرته على نقل المعلومات أو الطريقة التي يستخدمها في ذلك، وضمن هذا المفهوم فإن الاتصال الفعال سيحدث؛ وعليه يتقبل الأفراد التغيير، بناءً على تغيير سلوكياتهم؛²⁰

²⁰ Ennis, The end of leadership is impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers, Organizational Dynamics, 1999, p71

- المشاركة والاندماج: تؤدي المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون العاملون أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة على مقاومته، لكن من سلبيات المشاركة أنها تستغرق وقتاً طويلاً؛²¹
- التسهيل والدعم: تعتمد على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، لكن بالرغم من فاعليتها لكنها تتطلب وقتاً إضافياً إلى تكلفتها العالية؛
- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من التغيير، وبنفس الوقت تمتلك القدرة على المقاومة بالتالي يتم تقديم حوافز لهذه الجهة، وإجراء بعض المساومات والمزايا الخاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير؛²²
- التحكم والاستمالة: وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية، وترتيب الحوادث بعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم؛
- الإكراه الصريح والضمني: ويتضمن استخدام السلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير، وتهديد أي فرد يظهر مقاومة بالنتائج السلبية الممكنة اتخاذها بحقه.²³

الشكل رقم (3): استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير



²¹ زعد عبد الله، الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 123.

²² حسين حريم، " السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2003، ص 393.

²³ بلجسين دلنדה، مرجع سابق، ص 83.

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: ماهية التغيير الاستراتيجي

تواجه المنظمات اليوم بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، من أجل البقاء والازدهار، يجب عليها أن تكون قادرة على التكيف مع هذه التغييرات، وهذا يمكن للتغيير الاستراتيجي أن يساعد المنظمات للحصول على ميزة تنافسية، الاستجابة للتغيرات البيئية، تحقيق النمو المستدام.

المطلب الأول: تعريف خطوات التغيير الاستراتيجي

أولاً: تعريف التغيير الاستراتيجي

لقد عرف (George) التغيير الاستراتيجي بأنه عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو اجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة.²⁴

كما عرفه كلا من (Jones & Hill) أنه حركة المنظمة بعيداً عن حالتها الراهنة نحو حالة مستقبلية مرغوبة لزيادة ميزتها التنافسية.²⁵

إذ بينا (Robbins & Couler) التغيير الاستراتيجي بأي تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وبالنظر لاتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات، فقد بات نجاحها مرهوناً بالكيفية التي تديرها تلك المنظمات هذا التغيير.²⁶

يمكن تعريفه أيضاً بأنه تغيير يتعلق بإعادة رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية أو تطويرها، استجابة لتحديات المحيط التنافسي والخارجي، وهو يشمل عدة مجالات، تمتد من تغيير المنتج والسوق إلى تغيير الموارد البشرية والهيكل التنظيمي، وهذه المجالات تشكل أبعاداً لهذا المتغير. ووفقاً لعدة باحثين أوردتهم (Collm) لا يعبر عن عملية خطية وواضحة، بل يتحدد بمعطيات المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة.²⁷

ثانياً: خطوات التغيير الاستراتيجي

يتطلب التغيير الاستراتيجي رحلة مدروسة تتكون من خطوات رئيسية وهي كالآتي:²⁸

²⁴سوسن جواد حسين، دوسة طالب أصغر، " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد، 62، جامعة بغداد العراق، سنة 2008 ص 64.

²⁵إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، " التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثّر "، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 01، العدد 03، 2007، ص 17.

²⁶إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، مرجع سابق، ص 17.

²⁷فتيحة يحيوي، "تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر،

المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص 443

²⁸صورية بوطرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيرها على باقي مجالات التغيير التنظيمي"، الأفق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، تبسة، الجزائر، سنة 2018،

ص 222.

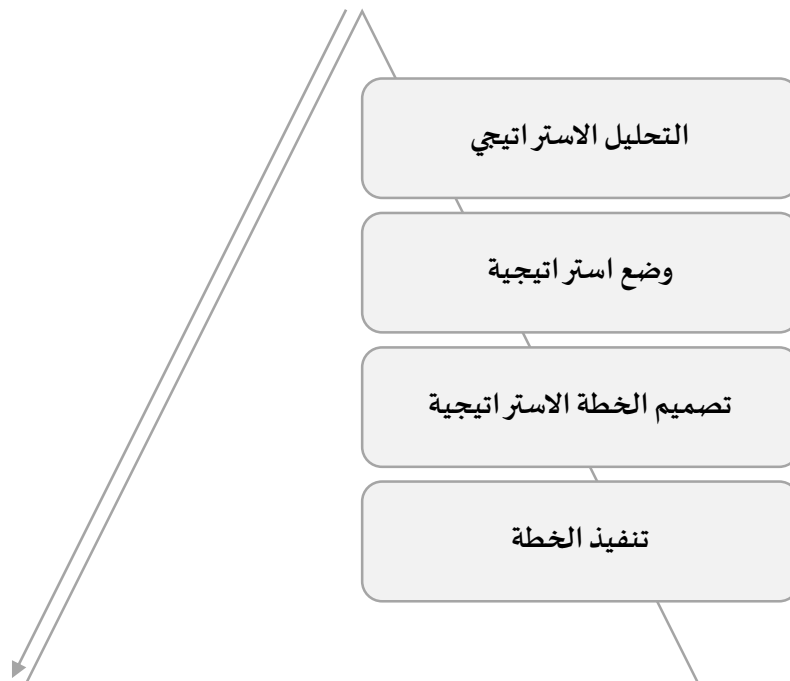
- الخطوة الأولى: التحليل الاستراتيجي، تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، التوجه الاستراتيجي الحالي ودرجة فعاليته في تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها.

- الخطوة الثانية: وضع استراتيجية، تبدأ مع قرار تغيير رؤيتها وتوجهها في المستقبل، وتتضمن تحديد المنتجات والخدمات التي سيتم تقديمها، وتحديد الأسواق التي يمكن ان تتحقق، ووضع ما يمكنها من ان تكون قادرة على المنافسة في تلك الأسواق، وتقييم العمليات التنظيمية والثقافة التي من شأنها اما تمكين او تمنع التغيير الأساسي.

- الخطوة الثالثة: تصميم الخطة الاستراتيجية، تحدد كيف سيتم انجاز عملية التغيير لوجستيا من خلال التسلسل والسرعة في ضوء الثقافة السائدة وكذلك المقاومة المتوقعة.

- الخطوة الرابعة: تنفيذ الخطة، الانتقال الى التوجه الجديد الذي يتضمن الميزانيات والجدول الزمني النامية، اسناد الأدوار والمهام التي ستوجه هذه العملية، والتواصل لتخفيف عدم اليقين، وتخصيص الموارد اللازمة للدعم.

الشكل رقم (4): خطوات التغيير الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: نماذج التغيير الاستراتيجي

لقد يختلف الكتاب والباحثين في تحديد نماذج التغيير الاستراتيجي كالآتي:²⁹

- يحدث التغيير الاستراتيجي من خلال تبني دورة حياة جديدة للأعمال على وفق الأبعاد الآتية سلوك الإدارة والمنظمة، مشكلات التسويق ومشكلات التمويل والمحاسبة).
- يكون التغيير الاستراتيجي في المنظمة من خلال تبني عملية التغيير في الأفراد والمنظمة.
- ينظر إلى التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير في الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية.
- إن التغيير الاستراتيجي هو عملية تغيير العملية، والإبداع، وإن المعلومات هي ضرورية لذلك.
- إن التغيير الاستراتيجي في المنظمة يكون من خلال تغيير التركيب التنظيمي والعملية، والاستراتيجية، والمعرفة والأفراد.
- يتمثل التغيير الاستراتيجي بتغيير التركيب التنظيمي والتغيير التكنولوجي، وتغيير الأفراد، وتغيير التسهيلات المادية.
- يحدث التغيير الاستراتيجي من خلال تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير التركيب التنظيمي.
- يتحدد التغيير الاستراتيجي بأنه تغيير عمليات وبيئة العمل، وتغيير الاستراتيجية والتركيب التنظيمي، وتغيير الثقافة التنظيمية.
- يلاحظ أن النموذجين الأخيرين هما الأعمق في المعنى والمضمون وينسجمان مع التوجهات الحديثة في الحياة.

²⁹ محمد حسين عساف، "إدارة الصراع التنظيمي واثارها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق/فرع الانبار، العراق، 2013، ص62-63.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التغيير الاستراتيجي

من خلال مراجعة الأدبيات نجد أهمية التغيير الاستراتيجي في استجابته إلى ثلاثة تأثيرات رئيسة وهي التوتر (عدم الرضا عن الاستراتيجية الحالية) والجمود (الالتزام بالاستراتيجية الحالية) والفرصة (جاذبية/ مخاطر الاستراتيجيات البديلة)، ويمكن تجاوز التوتر والجمود بوجود الفرصة المميزة التي تشكل الدافع لإجراء التغيير الاستراتيجي لهذا تكمن أهمية التغيير الاستراتيجي في كونه العملية الأساسية للمنظمة على المدى الطويل لتشكيل الأفكار والابتكارات الجديدة، ونجاح أي منظمة ينسب مباشرة إلى قدرتها على إدارة التغيير الاستراتيجي وجعلها تستمر ومن ثم يترك الأثر الإيجابي على بقاء المنظمات .

التغيير ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لمستقبل أفضل وهذا يعد الطريق الأمثل لاكتشاف المنظمة ذاتها من جديد، لذا يهدف التغيير الاستراتيجي نحو زيادة واتساع وعمق الخبرة للاستشاريين لتحقيق نمو أكبر ضمن آلية تطوير الخبرات. كما ويساعد أعضاء الإدارة على الانتقال من التوجه الاستراتيجي الحالي الى التوجه الاستراتيجي المستقبلي المرغوب وتحسين المواءمة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والبيئة المحيطة، وعادة ما يتم اللجوء إلى التغيير الاستراتيجي بسبب عوائق معقدة في المنظمة مثل: رفع المتطلبات التنظيمية، الطفرة التكنولوجية، أو تغيير الإدارة التنفيذية من خارج المنظمة والتحدي الأكثر صعوبة في إدارة التغيير الاستراتيجي هو الانتقال من مجال مألوف الى الأقل وضوحا، ويمكن مواجهة ذلك من خلال التحسين المستمر والمتزايد أو من خلال تجديد أثر جذرية.³⁰

³⁰ صلاح الدين عواد الكبيسي، ومروة سامي احمد، "علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102، العراق، سنة 2018، ص 06.

خلاصة:

بعد دراستنا المعمقة لهذا الفصل، استخلصنا أن التغيير الاستراتيجي يمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات، فهو يتجاوز التغييرات السطحية ويمس جوهر الاستراتيجية التنظيمية، مما يستدعي إعادة توجيهه شاملة لأهداف المنظمة وأساليب عملها. ومع ذلك، فإن عملية التغيير الاستراتيجي ليست بالأمر الهين، حيث قد تواجه مقاومة من أصحاب المصالح داخل المنظمة والمتعلقين بها، نظرًا لاختلاف المصالح والمخاوف من المجهول. لذلك، يتعين على المؤسسات التي تسعى لإحداث تغييرات استراتيجية أن تعمل على إدارة هذه العملية بحكمة وحزم، من خلال الاستعانة بنظريات وأساليب إدارة التغيير الفعالة.

ولا شك أن النجاح في إحداث هذه التغييرات الجذرية سيكون له أثر إيجابي كبير على المؤسسات، من حيث زيادة الأرباح والقدرة على الاستجابة للتحديات والتغيرات المختلفة في البيئة التنافسية المتقلبة. لذلك، يجب على القادة الاستراتيجيين أن يكونوا على استعداد لمواجهة التحديات والعقبات التي قد تعترض طريق التغيير، وأن يعملوا بجد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة على المدى الطويل.

الفصل الثاني

تمهيد:

تمثل الرقمنة فرصة هائلة للمنظمات لتحسين كفاءتها وفعاليتها، وتقديم تجارب أفضل للعملاء، واكتشاف مصادر جديدة للإيرادات والنمو. تتيح التقنيات الرقمية إمكانية جمع وتحليل كميات هائلة من البيانات، مما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة ومستنيرة بشكل أفضل. كما تساعد على تبسيط العمليات وتحسين التواصل والتعاون داخل المنظمة وخارجها. إلا أن الرقمنة ليست مجرد اعتماد التقنيات الجديدة، بل هي عملية تحول شاملة تتطلب إعادة هيكلة الاستراتيجيات والعمليات والثقافة التنظيمية، مما يلزم المنظمات أن تكون مرنة ومستعدة للتكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة الرقمية، وأن تطور مهارات وقدرات جديدة لدى موظفيها لمواكبة هذا التحول.

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى الرقمنة في الجامعة الجزائرية من خلال:

المبحث الأول: ماهية الرقمنة؛

المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة؛

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للجامعة.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة

الرقمنة ثورة تعيد تشكيل عالمنا، ولها فوائد جمة في مختلف المجالات، على الرغم من التحديات التي تواجهها، إلا أن استقبالها بأذرع مفتوحة يعكس فهما عميقا لهذه الحقبة التي تمتاز فيها الحوسبة بكل شرايين الحياة، من الأعمال التجارية إلى التعليم، من الصحة إلى الحكم، فهي تحطم الحواجز وتفتح أبواب الفرص، مانحة القدرة على تحقيق الكفاءة، التفاعل، والإبداع بلا حدود.

المطلب الأول: الرقمنة

أولا: نشأة الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الألي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب " هرتز" من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في جويلية 1994، بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى، لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع اقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية.

انتقلت بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية (أكسفورد تاست أرشيف) ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية.¹

إن المتتبع لمسار الرقمنة المكتبية يدرك أن هذا التحول جاء نتيجة تحديات عرفت تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية أداؤها، فهذا التطور الهائل للمعلومات والاتصال التي حققت مجالات عديدة نتيجة توظيف البرمجيات والانترنت وصولا الى المفردات والمصطلحات.

¹ أحمد الكبيسي، "تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008، ص 6.

أما فيما يكتبه ويقوله الباحثون والمتخصصون في مجال المكتبات الرقمية التي تطور استخدامها في اختزان البيانات الببليوغرافية واسترجاعها وبثها إلى الجهات المستفيدة الأخرى.

بدأت تتردد مصطلحات عديدة مشابهة مثل (المكتبة الافتراضية، والمكتبة الالكترونية، والمكتبة الرقمية) كل هذه المصطلحات بقيت تتسم بالغموض لتعدد مصطلحاتها، حيث سماها ليكليدر بمكتبة المستقبل، وسماها الانكيستر دون ورق إلا أنه مهما اختلفت هذه التسميات يبقى جوهرها واحد وهو إدخال تطبيقات الحاسوب والشبكات في تنظيم الوثائق وإدارة واسترجاع المعلومات.

هذا التطور الطويل لحوالي نصف القرن تبين ان هناك تسميات فرضت نفسها على ادبيات علوم المكتبات والمعلومات والمكتبات الالكترونية أو الرقمية أو الافتراضية والتي حصل خلط فيما بينها ، ينبغي توضيحه حسب ما تشمله هذه المصطلحات من معاني اضافة الى الأشكال المختلفة والإشارات التناظرية التي تشمل كل المواد الرقمية من أصل الكتروني وتتطلب جهاز الكتروني لتصبح مقروءة، لأن عبارة إلكترونية تشير إلى كيفية عمل الأجهزة أكثر من أنها صفة للبيانات التي تحويها، وعليه فإن المكتبة الإلكترونية تتألف من كل الموارد الموجودة في المكتبات التي أدخلت أجهزة إلكترونية والتي توجد في المكتبة الرقمية، فالمكتبة الإلكترونية هو المصطلح الأعم والأوسع دلالة حيث يشمل كلا من التناظري والرقمي ويضم كل الجهود التي ترمي إلى استخدام أجهزة إلكترونية مثل آلات الفيديو وقارئات الميكروفيلم والحاسب وهي تشمل مواد إلكترونية ورقمية، غير أن هذه المصطلحات ما تزال رغم شيوعها تعاني الكثير من الخلط والاضطراب بسبب عدم اهتمام عدد من المنظرين العرب للكتابة الرقمية والمهتمين بها بتحديد دلالة هذه المصطلحات وضبط حدودها.²

ثانيا: مفاهيم حول الرقمنة

تختلف وتتعدد المفاهيم المتعلقة بمصطلح الرقمنة تبعا للسياق الذي يستخدم فيه، حيث يلاحظ أن الرقمنة³ تعني:

- في مجال الحاسب الآلي: تحويل البيانات إلى شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

- في سياق نظم المعلومات: تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور (سواء كانت صوراً فوتوغرافية أو إيضاحات أو خرائط ... إلخ) وغيرها من المواد التقليدية من أشكالها التي يمكن أن تقرأ بواسطة الإنسان (أي تناظرية) إلى الأشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي، أي إلى إشارات ثنائية، وذلك عن طريق استخدام نوع ما من أجهزة المسح الضوئي scanning، أو عن طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.

- في سياق الاتصالات بعيدة المدى: فتشير إلى تحويل الإشارات التناظرية المستمرة إلى إشارات ثنائية رقمية.

² احمد الكبيسي، مرجع سابق، ص 8.

³ نجلاء أحمد يس، " الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية "، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص20.

وحسب بعض الباحثين: يرى تيري كاني (Kunny Terry) أن الرقمنة هي عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها (كتب، دوريات، صور، تسجيلات صوتية...) إلى شكل مقروء آليا بواسطة استخدام الحاسب الآلي عبر النظام الرقمي الثنائي Bits والذي يعد وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات آلي قائم على استخدام الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية، يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية باستخدام مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة.

- إذ تشير شارلوت بيرسي (Buresi Charlette) إلى الرقمنة على أنها منح يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي.

- ويقدم دوج هودج (Hodges Doug) مفهوما آخر تم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية، ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي، مثل الكتب، مقالات الدوريات، المخطوطات...، إلى شكل رقمي وهو المفهوم ذاته المقدم من طرف تيري كاني.⁴

- في حين يرى صالح الدلهومي أن الرقمنة هي عملية استنساخ رقمية، 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 المرقم.⁵

- وقد عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على "أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية".⁶

يمكن استخلاص أن الرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات من صيغة تقليدية إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة والتخزين والتحليل وذلك بهدف تحقيق العمليات المراد الوصول إليها بكفاءة وفعالية.

⁴ بريزة بوزعيب، "الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة (الجزائر)، 2022، ص 68.

⁵ صالح الدلهومي، "إشكالية المكتبة الإلكترونية ومستفديها"، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الإلكترونية والنشر الإلكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، المعهد الأعلى للتوثيق، تونس، 2001، ص 72.

⁶ سالم باشيوة، "الرقمنة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن خدة"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2008/2007) ص 70.

المطلب الثاني: خصائص وأشكال الرقمنة

أولاً: خصائص الرقمنة

تتميز الرقمنة عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بالخصائص التالية:⁷

- تقليص الوقت: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن متجاورة إلكترونياً.

- تقليص المكان: تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجماً هائلاً من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

- تقاسم المهام الفكرية مع الآلة: نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث ونظام الذكاء الصناعي، مما يجعل تكنولوجية المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص تكوين المستخدمين من أجل الشمولية والتحكم في عملية الإنتاج.

- تكوين شبكة الاتصال: تتحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين وكذا منتجي الآلات ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.

- التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.

- اللاتزامنية: وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم.

- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع، على مستوى العالم بأكمله.

- قابلية التحرك والحركية: أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة من الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال... الخ

⁷ أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة اليرموك، اربد-الأردن، 2003، ص 07.

- قابلية التحويل: وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- اللاجماهيرية: وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة التوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم، بحيث تكتب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمط مرّن.
- العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيا، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق الكترونياً.⁸

ثانياً: أشكال الرقمنة

تأخذ الرقمنة عدة أشكال منها:

- الرقمنة في شكل صورة: تمثل مساحة كبيرة من حيث الاستعمال في التخزين وتشمل كلا من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال.⁹
- الرقمنة في شكل نص: تتيح الفرصة للبحث داخل النص، فهي تسمح بالتعامل مباشرة مع الوثيقة الالكترونية على أنها نص. وللحصول على هذا النوع يتم باستعمال برمجية التعرف الضوئي على الحروف، انطلاقاً من وثيقة مرقمنة في شكل صورة، حيث أن البرمجية تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف، كما تسمح بالتعديل وتصحيح الأخطاء.
- الرقمنة في شكل اتجاهي: وهي تقنية تعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية، وهي تستعمل خاصة في الرسوم بمساعدة الحاسب الآلي، والتحول من الشكل الورقي إلى الشكل الاتجاهي عملية طويلة ومكلفة ويتواجد حالياً شكل لتقديم الاتجاهي PDF وهي تقنية طورتها شركة Adobe سنة 1993، وهي تهدف إلى نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونياً.¹⁰

⁸ أحمد مشهور، مرجع سابق، ص 07.

⁹ سهيلة مهري، "المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 83-84.

¹⁰ سهيلة مهري، المرجع نفسه، ص 85.

المطلب الثالث: عناصر وخطوات تطبيق الرقمنة

أولاً: عناصر الرقمنة

إن الإصلاح المنهجي ضروري لتجسيد الرقمنة، ويترتب عليه انشاء نظام يسمح للحكومة بتنظيم نفسها وفقاً لاحتياجات البلاد، من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام، وأمنة ووطيدة لمواطنيها وللمؤسسات العمومية والخاصة وذلك من خلال التحديثات الآتي:¹¹

الفقرة الأولى: الترميز الرقمي

ويعتبر القاعدة الثنائية في مجال الرياضيات حيث يعمل على مسك المعلومة بأشكالها المختلفة (النصوص -الصور -الصوت) ووضعها على الخط ليتقبلها جهاز الكمبيوتر أثناء عملية معالجتها على شكل نماذج خاضعة لإرادة الشخص المستخدم، من ثم إخراجها على شكل معاني جديدة مختلفة عما كانت عليه، وقد تعددت هذه الخدمة التقنية ليتم إرسال المعلومة رقمياً وإخضاعها للمعالجة الآلية أيضاً.

الفقرة الثانية: أنظمة التراسل الرقمي

ونعني به أنظمة التراسل الليزر، وصناعة الألياف البصرية والمضخات البصرية التي تساعد على استعمال أنظمة تراسل بصرية جديدة، حيث تم استخدامها في شبكات النفاذ لما تمتاز به هذه الأنظمة من درجة عالية من الذكاء حيث تمكن المشغل أو المستخدم لها من التحكم بها وصيانتها واستغلالها بالشكل الأمثل، إضافة لما تمتاز به من مستوى تأمين رفيع.

الفقرة الثالثة: شبكات النفاذ الرقمي

وهي شبكات تعتمد على الكوابل ومن أهمها جهاز DLS الذي يعتمد على تقنيات الترميز حيث يستخدم في أنظمة التلفزة عن طريق خط مشترك ذو جودة عالية، وجهاز المحمول (MODEM) وتعد كلمة "Modem" اختصاراً لكلمتي "Modulator" و "Demodulator" وتعنيان بالعربية المعدل ومزيل التعديل ووظيفتها تلخص بتحويل الاشارات الرقمية المعبرة عن الصوت المنقولة والتي تمثل مخرجات جهاز الإرسال الرقمي إلى إشارات تناظرية يمكن نقلها عبر الخطوط التلفزيونية السلكية، بحيث تسمح هذه التقنيات بعملية التبادل.

الفقرة الرابعة: أنظمة التحويل

¹¹عبير الرحباني، " الإعلام الرقمي (الالكتروني)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص52.

حيث تعتمد هذه الأنظمة على آليات مراقبة ذات جدوى عالية تؤمن التقارب بين المعلومة المرسله والمعلومة المستقبلية، لما تمتاز به من سرعة كبيرة في تدفق المعلومات.

الفقرة الخامسة: شبكات الهاتف المحمول

وتعرف بشبكات الجيل الثالث الذي يشهده القرن الحادي والعشرين، حيث تعتمد استخدام عملية ترميز أحادية لكل مكالمة وبسرعة عالية تصل إلى 2 ميغا بايت في الثانية.

الفقرة السادسة: تقنيات البث الإعلامي

وهذه المرحلة وصلت إليها التطورات في السنوات الأخيرة بدمج الشبكة العنكبوتية بشبكات الكوابل التلفزيونية وغيرها، لتحقيق الإرسال الرقمي الذي يوفر خدمة التلفزة التفاعلية كنقل البرامج المتلفزة وتسجيلها رقميا وخدمة الفيديو¹².

ثانيا: خطوات تطبيق الرقمنة

تعتبر الرقمنة مشروع في حد ذاته، يتطلب المرور بعدة خطوات لتجسيده وتعميمه في المنظمة، يمكن تلخيص هذه الخطوات فيما يلي:¹³

- التخطيط الميداني: يتم في هذه المرحلة جمع البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات المصيرية المؤثرة على مرتكزات المشروع، ولنجاح العملية الرقمية، ينبغي في هذه المرحلة دراسة كل الميادين التي لها علاقة بمشروع الرقمنة، خاصة العراقيل والإمكانيات، كما يجب تأسيس خلية يقظة تعنى بتصنيف وتصنيف المعلومات، وتعيين الإطار الإداري والتنظيمي للمشروع، إضافة إلى تحديد مساره واستراتيجيته.

- اختيار مواد للرقمنة: نظرا لمدى تعقيد عملية الرقمنة ولما تتطلبه من جهد مدة زمنية طويلة موارد مالية وكفاءات بشرية عالية وذات خبرة، ينبغي على المنظمة القيام بتحديد وجرد ما تملكه من موارد بشرية، طبيعتها وحجمها، كما يتطلب منها تحديد أهدافها بدقة، إذ أن نجاح خيارها الرقمي مرتبط بأهدافها التي تسطرها.

- البدء في عملية الرقمنة: يمكن للمنظمة تطبيق هذه المرحلة بالاعتماد على امكانياتها الخاصة إذا توفرت لديها، غير أنها تلجأ في بعض الأحيان إلى الموردين نظرا لنقص الخبرة أو ارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية، كما يمكن الاعتماد المشترك بينها وبين الموردين بوضع مخطط لمختلف النشاطات والأعمال.

¹² عبير الرحباني، مرجع سابق، ص52.

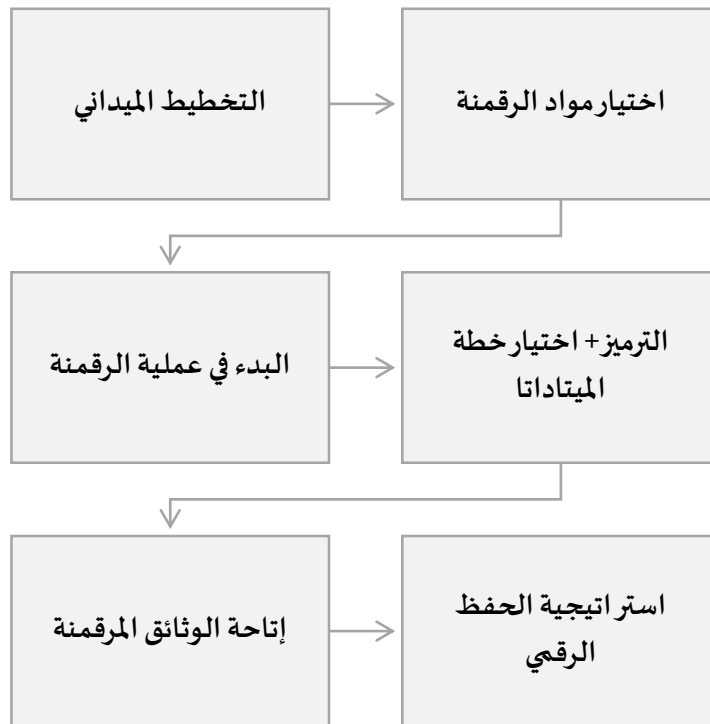
¹³ حفلاوي سمير، سبي الحمزاوي، " الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، تلمين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية "، الباحث الاجتماعي، العدد

- الترميز واختيار خطة الميئاتادات: يهدف الترميز إلى جمع المعلومات والوثائق بطريقة مهيكلية في البيئة الرقمية بحيث تسجل تحت رموز مفهومة بين الحواسيب، أما خطة الميئاتادات فهي طريقة لبيانات البيانات أي بيانات وصفية لبيانات أخرى، الهدف منها وصف المصادر الالكترونية لغرض تسهيل استرجاع المعلومات والصور والوثائق الرسومات الصوت والفيديو، والبيانات الرقمية وعملية استعمالها عند الحاجة إليها والتعرف على مصادرها بصورة جيدة.

- إتاحة الوثائق المرقمنة: بعد الانتهاء من المراحل الفنية والتقنية السابقة الذكر، تقوم المنظمة ببيت هذه الوثائق والبيانات، وعادة ما تعرض على موقعها الرسمي، إما متاحة أو مشفرة يمكن الوصول إليها من طرف المعنيين عن طريق اسم المستخدم أو رقمه مع الرقم السري الخاص به.

- استراتيجية الحفظ الرقمي: يكون ذلك على المعطيات والمنصات التي تم إنشاؤها أو تحويلها، وتعتبر هذه المرحلة هامة لكونها تمثل نتيجة المجهودات المبذولة والتكاليف المستخدمة في المراحل السابقة، كما تتميز بالامتداد الزمني، فلا بد من مراعاة الأجهزة المستعملة للحفظ وإمكانية تقادمها.

الشكل رقم (5): خطوات تطبيق الرقمنة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: أساسيات الرقمنة

إن الثورة المعلوماتية التي يحياها العالم، فرضت على كل القطاعات إدماجها، وتعتبر الجامعة من بين هذه القطاعات التي تبنت استراتيجيات وسياسة محكمة من أجل عصرنة هذا القطاع وتحقيق الجودة المطلوبة فيه، وهذا بإدخال آلية الرقمنة في مختلف الوظائف التي تقوم بها، من أجل تطوير التعليم العالي والبحث العلمي في الجامعة، والسرعة والمرونة في أداء المهام، والارتقاء بالجامعة الجزائرية إلى مصف الجامعات الكبرى.

المطلب الأول: أسس ومتطلبات الرقمنة

للرقمنة أسس ومتطلبات تتمثل فيما يلي:¹⁴

- استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية، تحسيس الأسرة الجامعية بأهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين وتجويد العملية التعليمية والبحث العلمي والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- توفير التجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتبارها من البنى التحتية الضرورية لتجسيد الرقمنة.
- تطوير الكفاءات البشرية ويشمل تعليم الإعلام الآلي وتكنولوجيا الإعلام والاتصال كشعبة مستقلة وتعليمها للطلبة في جميع الشعب، وتكوين المورد البشري التابع لقطاع التعليم العالي في مجال الرقمنة.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الرقمنة، ويكون ذلك بتبادل الخبرات والبعثات العلمية والتكوينية.

اهتمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتكنولوجيا الإعلام والاتصال كشعبة، حيث يتم التكوين فيها في كليات العلوم في أغلب جامعات الوطن، كما تدرس أيضا كمادة في أطوار التعليم خاصة في طوري الماستر والدكتوراه، بالإضافة إلى ذلك تمتلك الجامعات الموارد البشرية المخصصة لرقمنة التعليم العالي من مهندسين وتقنيين مكلفين بإدارة وتسيير أنظمة المعلومات والبرامج المختلفة، وكذا صيانة شبكات الأنترنت والإعلام الآلي ومختلف الأجهزة والمعدات.

■ على مستوى البرامج وأنظمة المعلومات

عملت الوزارة على إنشاء العديد من البرامج والمنصات الالكترونية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي نذكر منها على سبيل المثال "

- نظام البروغراس هو عبارة عن أرضية رقمية وطنية تتضمن قواع وبيانات رقمية تخص متابعة المسار الدراسي للطلبة الجامعيين في الطور الأول والثاني والثالث، وكذا تسيير الخدمات الجامعية للطلبة فيما يخص الإيواء والمنح، بالإضافة إلى ذلك تسيير المسار المهني والبيداغوجي للأساتذة الجامعيين.

¹⁴ بريزة بوزعيب، " الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوولوجية والتنمية الإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 75-76.

- نظام تسيير المكتبات الجامعية هو نظام رقمي يدعى اختصارا بسنجاب (syngab) خاص بتسيير المكتبات الجامعية من إنشاء وتطوير مراكز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية (CERIST) ويعمل على شبكات المعلوماتية المحلية والأنترنت.
- النظام الوطني للتوثيق عبر الخط هو نظام أنشأه مركز (CERIST) خاص برقمنة أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير والبحث عنها عبر الخط يدعى اختصارا (SNDL).
- البوابة الجزائرية للمجلات العلمية هي أرضية رقمية تدعى اختصارا ب: (ASJP) خاصة بالمجلات العلمية تنشر فيها الأبحاث العلمية في جميع المجالات أنشأها مركز البحث عن المعلومة العلمية والتقنية تدار تقنيا من المركز المذكور وعلميا من قبل رؤساء تحرير المجلات.
- الأرضية الرقمية البيداغوجية هي أرضية رقمية بيداغوجية تفاعلية، توضع فيها ملخصات الدروس بمختلف أشكالها، فهي وسيلة تواصل رقمية بين الأساتذة والطلبة. تم إنجازها من طرف البرنامج المطور (MOODL).
- الإيميل المهني: هو بريد الكتروني يستعمل في التواصل بين المؤسسات الجامعية وبينها وبين الوزارة، وفي التواصل بين الإدارة والأساتذة، ويوضع أيضا تحت تصرف الطلبة للتواصل مع الأساتذة في مجال الأعمال البيداغوجية.¹⁵

المطلب الثاني: مبررات استخدام الرقمنة

يمكن تلخيص مبررات استخدام الرقمنة بالاعتماد على ما أورده " طواليه " نقلا عن الدراسات المستفيضة التي قام بها كل من " هوكر بيج ورفاقه " حول مبررات إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى الجامعة خاصة في دول العالم الثالث وتمثل هذه المبررات في¹⁶:

- المبرر الاجتماعي: الذي يؤكد على ضرورة تعريف الطلبة باستخدامات ومحددات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ونشر التوعية الحاسوبية بينهم ليتكيفوا مع التغيرات الجديدة التي جلبتها إلى حياة الناس في مختلف الميادين الحياتية.
- المبرر المهني: الذي يهدف إلى المساعدة في تأهيل الطلبة للحصول على فرص عمل في المستقبل تتعلق بأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تتطلب استخدام مختلف التطبيقات الالكترونية.

¹⁵ بريزة بوزعيب، مرجع سابق، ص 75-76.

¹⁶ جودة أحمد سعادة، عادل فايز سرطاوي، " استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم "، الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار 01، الأردن، 2003، الطبعة 01، ص 42-43.

- المبرر التعليمي: الذي ينص على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تسهم في تحسين العملية التعليمية وأنها تتميز عن كثير من الوسائل التقليدية الأخرى بمساهمتها في إثراء وتحسين وتطوير التعليم والتعلم والذي يتمثل في تعليم وتعلم موضوعات دراسية مختلفة بواسطة الحاسوب إما بشكل كامل أو تحل مؤقتا محل الأستاذ.

المطلب الثالث: فوائد وأهمية الرقمنة

توجد فوائد كثيرة للرقمنة نذكر فيما يلي أهمها¹⁷:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصور واسعة وعميقة بأصولها وفروعها؛
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها؛
- الحصول على المعلومات بالصوت والصور وبالألوان أيضا؛
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات؛
- إمكانية وجود العديد من المصادر والمواد المعلوماتية؛
- التكامل مع الوسائل الأخرى (الصوت الصور الفيديو).

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للجامعة

تعد الجامعة صرحا علميا شامخا، ومنارة حضارية عريقة، تمثل حاضنة للتعليم العالي، وإنتاج المعرفة، وتطوير التفكير النقدي والإبداعي، فهي تساهم بفعالية في خدمة المجتمع وتنميته من خلال نشر المعرفة، وإجراء الأبحاث العلمية، وتخرج كوادر بشرية مؤهلة قادرة على المساهمة في بناء مستقبل أفضل.

المطلب الأول: مفاهيم حول الجامعة

لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالي لمفهوم الجامعة، ونستطيع إيعاز صعوبة إعطاء تعريف موحد للجامعة، إلى تعدد الزوايا التي يمكن النظر من خلالها إلى هذه المؤسسة، فعند علماء التربية هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي، وفي نظر علماء الاجتماع هي مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، أما عند الباحثين في مجال الاقتصاد فهي منشأة هدفها إعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة. ولهذا فالجامعة ليست مجرد نظام إداري اجتماعي، بل منظومة متكاملة تحقق التوازن مع المجتمع لأنه منطلقها ونهايتها والتنمية المستدامة هدفها.¹⁸

¹⁷ بريزة بوزعيب، مرجع سابق، ص 73.

¹⁸ نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 32.

كما تعتبر الجامعة آخر المنظومات التعليمية في حياة الأفراد، والتي يتوقف أداء وظيفتها على مجموعة من العوامل، بعضها يتعلق بالهيكل، وبعضها الآخر يتمثل في التنظيمات التي تسود فيها وتحكمها، بالإضافة إلى البرامج التي تقدمها والمناخ الثقافي والاجتماعي التي تعمل فيه. فالحقيقة أن الجامعة لا تعيش من فراغ ولا يمكن أن تنتعش إلا إذا كيفت نشاطاتها التعليمية وبحوثها مع متطلبات المجتمع، وقد تهمش ويستغنى عنها إذا ما هي عاجزة عن تحقيق هذا التكيف، فالجامعة تزدهر وتتطور كلما نجحت في أن تكون مركزا نشطا للإبداع العلمي والثقافي، والذي يدخل في إطار تقدم المجتمع ورقية.¹⁹

إذ يمثل التعريف الاصطلاحي للجامعة المكان الذي يتم فيه المناقشة الحرة والمتفتحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة. وهي أيضا المكان الذي يتم فيه التفاعل بين هيئة التدريس من مختلف التخصصات.²⁰

المطلب الثاني: أهمية الجامعة

أصبحت الجامعات من أهم المصادر الأساسية لتطوير المجتمع في شتى مجالات الحياة وانعكاساتها لما تمتلكه هذه المؤسسات من دور مهم وفعال ومتميز في التنمية الشاملة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها، ومن أهم المناخات الملائمة للحفاظ على القيم والأفكار التي يسعى المجتمع إلى تعزيزها وتربية الأجيال المتلاحقة عليها لغرض محافظته على هويته التي تميزه عن المجتمعات الأخرى والتي يعتز بها ويعتبرها أحد مقومات السيادة الوطنية، وكذلك فهي منارة التقاء الخبرات والتواصل العلمي والثقافي مع المجتمعات الأخرى ممثلة بالمؤسسات التعليمية العاملة فيها للاستفادة مما توصلت له تلك المؤسسات في مجتمعاتها ونقل ما يناسب منها مع احتياجات وتطلعات المجتمع لتكون في متناول أبناء المجتمع.

وفي ضوء ذلك فإن الجامعات تؤدي دورا كبيرا وأساسيا في إعداد الكوادر البشرية وتطويرها لتساهم من خلالها في تطوير حركة التقدم العلمي والتكنولوجي والثقافي لأي مجتمع من المجتمعات. ولقد تعزز دور الجامعات بهذا الخصوص وخاصة بعد تسارع حركة التطور العلمي والتكنولوجي في العالم من خلال إعداد الطاقات البشرية المؤهلة للتعامل مع مفرداتها وافرازاتها ونتائجها.

نستطيع القول بأن الجامعات هي عبارة عن وحدات إجرائية عملية تقوم بدراسة وترجمة فلسفة التربية وأهدافها إلى أساليب عملية وإجراءات محددة لإعداد الطلبة وتدريبهم لمواجهة التغييرات الاجتماعية وربط الجامعة بالحياة العملية

¹⁹ لخضر مداح، "الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع"، دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجلفة، 2023، ص 188.

²⁰ حنان بولبازين، مفيدة لعيادة، "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي، الانتظارات والرهانات"، "معوقات وظيفة الجامعة الجزائرية في خدمة المجتمع"، ملتقى دولي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزء الأول، قالمة، 29 و30 أبريل 2018، ص 196.

والواقعية التي يعيشونها وتنمية وتهذيب وتعزيز القيم والأفكار الثقافية والحضارية والروحية لديهم، وتطهيرها من الشوائب والخرافات والأمور الدخيلة والاحتفاظ بها بما يضمن بقاءها واستمرارها.²¹

المطلب الثالث: أهداف ووظائف الجامعة

أولاً: أهداف الجامعة

يجمع المفكرون والمعنيون والمهتمون بالجامعة على أن الهدف الشامل والاساسي من الجامعة هو تنمية شخصية الطالب بجميع أبعادها وبالتالي تنمية المجتمع، تبعاً لخصائص الطالب وواقع المجتمع ومتطلباته واحتياجاته. وهناك الأهداف الخاصة التي تلعب دوراً مهماً وأساسياً في التعليم في الجامعة فهي التي تحدد أسلوب التدريس ونوع الوسائل وطرق التقدم وغيرها من الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية ووضوح هذه الأهداف ودقتها أمر في غاية الأهمية للأستاذ والطالب على السواء ذلك أن هذه الأهداف تعتبر من الموجهات الأساسية لجميع الفعاليات والنشاطات التعليمية التي يقوم بها كل من الأستاذ والطالب فهي التي تقوم الأستاذ ليلعب دوره التعليمي بمهارة وكفاءة، كما أنها هي التي توجه الطالب ليمارس دوره التعليمي بفعالية ولهذا فإن الأهداف العامة للجامعة هي محصلة الأهداف الخاصة وبالتالي فإن تحقيق الأهداف الخاصة للتعلم في الجامعة يعني تحقيق أهدافها العامة من خلال إعداد الكفاءات المتعلقة في مجالات المعرفة والمهن كالأطباء والمعلمين والمهندسين... الخ كما تهدف الجامعة إلى اكتساب الطالب القدرة على تنمية شخصيته على الإيجابية والإنتاجية وحل المشكلات الاجتماعية، فالكليات والجامعات تلعب الدور الوظيفي في مجال اكتشاف واختراع المعرفة الجديدة عن طريق تخصيص مواردها لهذا الغرض، كما أنها تكسب الأفراد القدرة على التفكير العلمي السليم والقدرة على النقد البناء وتعددهم لمواجهة التغيرات الجديدة من خلال التكيف والتأقلم ومواكبة كل ما هو جديد.²²

ثانياً: وظائف الجامعة

الوظيفة الأولى: وظيفة التعليم وسوق العمل

يشكل العلم بعالمنا المعاصر، القوة الأعظم التي تستند إليها ثقافة العصر الحديث. ففيما مضى. كان العلم بمثابة قوة الدفع الهائلة التي أطلقت قوى التحول من المجتمع التقليدي إلى المجتمع الصناعي، وقد أصبح الآن القوة الحاكمة التي ترتكز إليها دعائم عصر المعلومات والتكنولوجيات. ومن القوى الحاكمة خلف هذا التحول تغير مفردات النظرة إلى التعليم من اعتباره خدمة استهلاكية إلى اعتباره عملية استثمارية، وإن كان استثماراً بشرياً وليس مادياً. فالتعليم ليس ضرورياً فقط لإعداد العناصر المؤهلة اللازمة للتنمية، لكنه يسهم كذلك في إزالة كثير من العوائق الاجتماعية المعوقة لحركة التصنيع والنمو الاقتصادي.

²¹ يخلف رفيقة، "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي، الانتظارات والرهانات"، "الجامعة والبحث العلمي"، ملتقى دولي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ماي 1948، الجزء الثاني، قالمة، 29 و30 أبريل 2018، ص 389.

²² دحمان بري، "دور الجامعة في خدمة المجتمع"، مجلة أفق للعلوم، العدد 13، المجلد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 65.

وهنا تبرز أهمية دور الجامعة في إعداد القوى العاملة، والوفاء بحاجة المجتمع من خريجها الذين يلعبون دوراً مهماً في تنمية الرأسمال البشري الذي يعد بدوره من أهم دعائم وأسس التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجتمعاتنا.²³

الوظيفة الثانية: البحث العلمي

تبدو أهمية وظيفة إنتاج المعرفة والبحث فيها كمهمة أساسية تنصدر قائمة أولويات الجامعات ومؤسساتها البحثية كمجتمعات للمعرفة ينبغي ألا يعلو لديها عائد فوق تعظيم اكتساب المواهب المؤدية لإنتاج المعرفة وعلى ضوء ذلك، تتضح أهمية نشر التعليم، خاصة في مراحلها الأعلى، ورفع نوعيته وتأكيد جودته، باعتباره مطلباً استراتيجياً لتكوين رأس مال بشري مؤهل، راق النوعية، يفتح بوابة العبور إلى التقدم ولسد احتياجات المجتمع من القوى البشرية المؤهلة علمياً وفنياً لسد احتياجات المجتمع.²⁴

الوظيفة الثالثة: خدمة المجتمع

تقوم الجامعات بدور أساسي في تنمية المجتمع، تنمية شاملة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتربوية، فالجامعات تقدم خدمات في كافة المجالات ولكافة الأفراد والمنظمات، من خلال إعداد رأس مال بشري، باعتباره أهم مقومات التنمية والتطور في المجتمع، ومتابعة تدريب وتأهيل الأفراد في مهنتهم، بهدف تجديد أفكارهم ومعارفهم، وتزويدهم بكل جديد في مجال عملهم، فالجامعات منوطة بتحسين مستوى معيشة الأفراد، وبحل مشكلاتهم تحسين نوعية الحياة التي يعيشونها. رعاية للمصلحة المشتركة على الأفراد بالسوية ويعبر عنها علماء الفقه الإسلامي بالمصلحة التوعوية، فالعامل الأساسي الذي منه توجد العلاقة بين الأفراد... هو رعاية المصلحة العامة لكافة المجتمعات أو اتخاذ النظم المقررة من قبل المشروع زاوي القانون الوضعي والعربي، ولتفعيل هذا الفضاء والحرص عليه وعلى جودته ينبغي إبراز بعض جوانبه التي ينبغي التركيز عليها:

- جودة مستوى العاملين التي تفترض مكانة اجتماعية ومالية لائقة توفر لهم وحوافر تشجع الباحثين على البحث الاجتماعي المشترك.

- جودة مستوى البرامج حتى تتلاءم مع كل ما هو عصري ومطلوب ومتجدد مع ضرورة التركيز على التخصصات في مجال التكنولوجيا المحورية التي ذكرها نبيل على في كتابه -الفجوة الرقمية- والتي تمثل حالياً أهم فروع التكنولوجيا العالية.

²³ هبة مركون، "دور الجامعة في خدمة المجتمع في ظل الاتجاهات العالمية الحديثة"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2021، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، سنة 2021، ص 28.

²⁴ هبة مركون، نفس المرجع، ص 28.

- جودة مستوى الطلاب الذين يشكلون المادة الأولية للتعليم العالي، مع الحرص على تطبيق معايير الجودة والتفوق، مع الحرص على التوازن بين الشعب العلمية والشعب الأدبية.
- الموقع الجغرافي القريب من أوروبا أحد مراكز الإشعاع العلمي، الذي يتطلب مزيدا من التعاون والتنسيق بغرض الاستفادة من التطور التكنولوجي.
- فرص الاستثمار المتوقعة في الجزائر والتي يسمح بإقامة مؤسسات ومشاريع اقتصادية، يمكن ربط الجسور بينها وبين الجامعة.²⁵

²⁵ بعلي محمد، الفضاء الجامعي بين التأصيل والتحديث "مجلة الحوار الثقافي"، مخبر حوار الحضارات والتنوع وفلسفة السلم، جامعة مستغانم، الجزائر، 2013، ص03.

خلاصة:

الرقمنة هي ضرورة حتمية في عصرنا الحالي، فقد أثبتت المنظمات الرائدة التي اعتمدت الرقمنة بنجاح قدرتها على تحسين كفاءتها وإنتاجيتها، لذلك على هذه الأخيرة أن تبني منهجا استراتيجيا شاملا للرقمنة، بدءا من وضع استراتيجية رقمية واضحة ومدروسة، وإعادة هندسة العمليات لتتكامل مع التقنيات الرقمية، وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر. لذلك فالتكيف مع التقنيات الرقمية المتطورة هو السبيل الوحيد لضمان النجاح والتفوق التنافسي في المستقبل.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعد الدراسة التطبيقية معبرا هاما للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع البحث إذ أن نزول الباحث إلى الميدان يصح بإمكانه جمع البيانات وتحليلها لتعميم النتائج المتحصل عليها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة في البحث انطلاقا من الإطار العام للدراسة والذي يكمن فيه مراحل تأسيس الجامعة الجزائرية، تأسيس جامعة ليطا، والهيكل التنظيمي لهذه الأخيرة، بالإضافة إلى التغيير الاستراتيجي في جامعة مستغانم (إدخال الرقمنة)، الذي يكمن فيه عينة الدراسة، التغيير في جامعة مستغانم، وأوجه التغيير في جامعة ITA، وفي الأخير وضع التغيير حيز التنفيذ في جامعة مستغانم، الذي يحتوي على إنشاء مكتب الاستراتيجية الرقمية، مقاومة التغيير، والآثار الإيجابية والسلبية لعملية دمج الرقمنة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

تعد الجامعة الجزائرية واحدة من المؤسسات التعليمية الرائدة في الوطن، حيث تضرب بجذورها العريقة في أرض خصبة غنية بالتراث والمعرفة منذ تأسيسها قبل عقود، وبفضل رؤيتها الثاقبة ورسالتها السامية، نجحت في ترسيخ مكانتها واكتسبت سمعة طيبة محليا وإقليميا، وأصبحت وجهة مفضلة للطلاب الراغبين في الحصول على تعليم عالي الجودة، ومازالت تواصل مسيرتها نحو الريادة والتفوق.

المطلب الأول: مراحل تأسيس الجامعة الجزائرية

مر تأسيس الجامعة الجزائرية بالمراحل التالية:¹

■ مرحلة الاستعمار الفرنسي

ظهرت معالم الدراسات الجامعية في عهد الاستعمار الفرنسي، وذلك بإنشاء المدارس العليا المتخصصة:

(1) مدرسة الطب

هي أول مدرسة أنشأتها فرنسا الاستعمارية على أرض الجزائر في مستشفى مصطفى باشا بالجزائر سنة 1833م. وكان يتولى التدريس فيها أساتذة عسكريون، وانغلقت في البداية على الطلبة الأوروبيين. ولكن مذكرة وزير الحرب الصادرة بتاريخ 1833/06/10 سمحت بقبول الطلبة اليهود، والطلبة العرب والأتراك المسلمين.

وفي مراحلها الأولى اقتصرت الدروس على علم التشريح والفيزيولوجيا الوصفية، وتوقفت الدراسة بها سنة 1835 بقرار من الجنرال كلوزيل. وبعد انقطاع دام ما يقارب العقدين من الزمن، صوت المجلس البلدي لبلدية الجزائر على قرار يقضي بإعادة فتحها، وكان ذلك في سنة 1854. ولكن مرسوم إعادة الفتح صدر في 1857/08/04، وبدأت نشاطها الفعلي سنة 1859 وألحقتها حكومة الاستعمار بكلية الطب الفرنسية بمونبيليه "Montpellier"

وبموجب القانون المؤرخ في 1879/12/20، المنشئ للمدارس العليا بالجزائر، تحولت إلى مدرسة عليا للطب والصيدلة. وأخيرا تحولت إلى كلية الطب والصيدلة تابعة لجامعة الجزائر، بموجب القانون المؤرخ في 1879/12/20 (قانون إنشاء جامعة الجزائر).

(2) مدرسة الآداب

ظهرت الدروس الأولى في اللغة العربية والأدب العربي والشريعة الإسلامية، ابتداء من سنة 1832 يتولى تقديم هذه الدروس المترجم العسكري آنذاك لصالح الموظفين العسكريين.

¹ محمد خان، "الجامعة الجزائرية من التأسيس إلى التأصيل"، حوليات المخبر، جامعة بسكرة، كلية الآداب واللغات، العدد 06، 2016، ص 10-15

وعلى الرغم من أنها بسيطة إلا أنها شكلت النواة الأولى لمدرسة الآداب بالجزائر، والتي تم تحويلها إلى كلية الآداب والعلوم الإنسانية تابعة لجامعة الجزائر بموجب القانون المؤرخ في 1909/12/30. وكانت هذه المدرسة من أبرز مدارس الاستشراق، وقد عقد فيها المؤتمر الثامن للمستشرقين سنة 1905.

شرع في دراسة القانون منذ 1857 بسبب حاجة الإدارة الفرنسية إلى معرفة القوانين والنظم التي يخضع لها المجتمع الجزائري، وما يحتكم إليها في جميع قضاياها ومشاكله. وكانت في البداية ملحقة بالقصبة تشرف على برامج الأهلية وتحضير الطلبة لامتحان شهادة البكالوريا، وشهادة الكفاءة في الحقوق.

وبموجب القانون المؤرخ في 1879/12/12 تأسست مدرسة الحقوق. وبعد سنوات ارتقت الدروس فيها إلى مستوى شهادة ليسانس، وكان على طلبتها أن يجتازوا الامتحانات في إحدى الكليات الفرنسية، إما في اكس أون بروفانس (Aix En Provence)، وإما في مونتبيليه (Montpellier)، وتم الترخيص لها بإجراء امتحانات شهادة ليسانس لطلابها بالجزائر بموجب القانون المؤرخ في 1885/12/05.

وقد اهتمت هذه المدرسة بالتشريع الإسلامي، والقانون العرفي. وشرعت في إصدار شهادة في الدراسات التشريعية سنة 1889، وبموجب القانون المؤرخ في 1909/12/30 تحولت إلى كلية الحقوق تابعة لجامعة الجزائر، وأضيفت إليها العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم المؤرخ في 1957/08/26، صارت كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة الجزائر.

(3) مدرسة العلوم

ظهرت هذه المدرسة سنة 1868، حيث بدأت الدروس فيها في علوم الجيولوجيا والكيمياء وعلم النبات، وكان لها دور في تطوير الزراعة، وكانت تستعين بمدرسة الطب نظرا إلى نقص امكانياتها. وبموجب القانون المؤرخ في 1909/12/30 تحولت إلى كلية العلوم تابعة لجامعة الجزائر.

وكانت هذه المدارس هي النواة الأولى المكونة لجامعة الجزائر التي تأسست في 1909/12/30، وقد عرف هذا العهد إنشاء عدة مدارس ومعاهد ومخابر ألحقت فيما بعد بجامعة الجزائر، منها:

معهد البيوتقني سنة 1845.

مدرسة الأساتذة ببوزريعة سنة 1900.

مدرسة التجارة سنة 1900.

معهد الدراسات الزراعية سنة 1905.²

² محمد خان، مرج سابق، ص 10-15.

معهد النظافة والطب لما وراء البحار سنة 1923.

معهد الأرصاد الجوية وفيزياء الكواكب سنة 1931.

معهد البحوث الصحراوية-مرسوم 20/07/1942.

معهد التعمير -مرسوم 11/07/1942.

معهد التربية البدنية والرياضية -مرسوم 24/04/1944.

المعهد العالي للدراسات الإسلامية سنة 1946.

معهد العلوم السياسية سنة 1949.

معهد الدراسات الفلسفية -مرسوم 05/05/1952

معهد الثيولوجيا -مرسوم 31/03/1956.

معهد الدراسات النووية سنة 1956.

معهد التحضير للأعمال سنة 1957.

ومما لا شك فيه أن التعليم العالي في عهد الاستعمار الفرنسي كان الخدمة أهدافه، التي من أهمها فرنسة لغة التعليم، وتبعيته إلى الجامعات الفرنسية (الأم).

■ مرحلة ما بعد الاستقلال:

استعادت الجزائر استقلالها سنة 1962، وشرعت في بناء مؤسساتها، وجزارة إطاراتها. وفي مجال التعليم العالي ورثت جامعة بالجزائر العاصمة، المكونة من بعض الكليات ولا يتعدى فيها عدد الطلبة الجزائريين 549 طالب، وعدد الأساتذة الجزائريين 80 أستاذا أغلبهم من صنف المعيدين. وأهم ما يميزها أنها جامعة تابعة لسياسة فرنسا الاستعمارية (لغة ومحتوى وتوجيها وهدفا وتسييرا وتأطيرا).³

ومما يذكر أنه في مطلع السبعينيات أن الشيخ زهير الزاهري رحمه الله قال باستنكار للدكتور الشيخ ابو عمران رحمه الله: "ما زالت دار لقمان على حالها" يقصد التعليم في الاستعماري، من حيث البرامج، جامعة الجزائر.

³ محمد خان، مرج سابق، ص10-15.

استمر التعليم في هذه الفترة كما كان في العهد والتسيير الإداري، ولغة التدريس، ونظام الامتحانات... وكانت الدراسة منظمة في ثلاث حلقات، وهي:⁴

- الحلقة الأولى: وتدوم ثلاث سنوات (بعد البكالوريا)، إذ يحصل الطالب على شهادة ليسانس إذا حصل على ثلاث شهادات، كل شهادة مستقلة عن الأخرى، لها تسمية خاصة بها، إذ يمكن أن يدرس الطالب الجديد مع طالب سابق في نهاية دراسته للحصول على شهادة ما، وبمعنى آخر لا يوجد ترتيب السنوات الدراسية (السنة الأولى، الثانية، الثالثة). بل توجد شهادات متزامنة في مسار التعليم.

- الحلقة الثانية: وتدوم سنة أو أكثر، ويحصل الطالب بعد نجاحه فيها على شهادة الدراسات المعمقة *diplôme d'étude approfondi (DEA)*

- الحلقة الثالثة: وهي مرحلة تتم بمناقشة رسالة جامعية، يحصل بها الطالب على شهادة دكتوراه الحلقة الثالثة (*Doctorat troisième cycle*) بعد مناقشتها أمام لجنة من الأساتذة، ثم يسجل الطالب أطروحة جامعية ويناقشها أمام لجنة من الأساتذة، ويتوج نجاحه بشهادة دكتوراه الدولة (*Doctorat d'état*).

ومما يلاحظ أن مدة الدراسة والبحث طويلة جدا، سوف يقضي الطالب بعد البكالوريا مدة 15 سنة تقريبا من أجل الحصول على شهادة دكتوراه الدولة، وقد اختصرها نظام ل م د إلى مدة 8 سنوات، وهي مدة لا تناسب دولة فتية تسعى جاهدة لتخريج الإطارات المؤهلة من الجامعة لتنمية البلاد.

لقد اعتبرت هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت بها الجامعة الجزائرية فقد ركزت الدولة الجزائرية على:

- استرجاع مؤسسات الدولة، وتحريها من التبعية الاستعمارية. التي كانت تسيئ للمجتمع الجزائري

- تحرير البرامج من النزعة الاستعمارية، وخاصة برامج العلوم الإنسانية والاجتماعية والحقوق، (لم تعرب تعريبا كاملا إلا سنة 1980).

- مجانية التعليم وكذا الخدمات الاجتماعية للطالب، وجعل التعليم حقا لكل مواطن، فكل جزائري حاصل على البكالوريا تضمن له الدولة مقعدا في الجامعة.

- إشراك الجامعة في التنمية الوطنية، فقد شاركت في مشروع المخطط الثلاثي الأول 1967-1970 ومما يلاحظ أن في هذه المرحلة ازداد فيها عدد الطلبة الجزائريين إذ بلغ (10756) طالب.

⁴ محمد خان، مرجع سابق، ص 10-15.

وننتج عن هذا التطور في إعداد الطلبة، وربط التعليم الجامعي بعمليات التنمية مشاكل مختلفة سواء على مستوى التأطير، أو على مستوى هياكل الاستقبال، أو على مستوى التنظيم الإداري. لذلك تطلب الأمر إيجاد حلول سريعة. فتأسست جامعة وهران 1967/12/20 بعدما كانت ملحقة بجامعة الجزائر منذ 1965/04/13 وهي أول جامعة أنشأتها الجزائر المستقلة. وتأسست جامعة قسنطينة في 1968/03/29 بعدما كانت تابعة لجامعة الجزائر ويقتصر التعليم فيها على بعض الاختصاصات مثل الطب والأدب والحقوق... وقررت السلطات الجزائرية آنذاك وجوب إصلاح التعليم العالي، وجعله مرتبطا بالوطن، إذ صرح الرئيس هواري بومدين رحمه الله أنه يريد جامعة علمية ثورية تلتحم بالبيئة الجزائرية، وتتفاعل مع فئات الشعب الجزائري، ولا يريد النخب التي تعيش في البروج العاجية.

ولكن عملية إصلاح التعليم وضعت الجامعة الجزائرية الموروثة أمام مشكلات متعددة، وأفرزت آراء مختلفة، ومهما تكن فإنها اتجهت منذ البداية إلى بناء معالم جامعة جزائرية تنزع إلى الاستقلال تدريجيا عن الموروث الاستعماري، كما تحاول في الوقت نفسه برمجة خطة تنموية واضحة يكون للجامعة دور حيوي في تفعيلها.

لذلك عرف التغيير باسم إصلاح التعليم العالي سنة 1971. وبإنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هذه المرحلة واكبت المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، وصدور ميثاق الثورة الزراعية 1971.

■ إصلاح التعليم العالي باعتماد (نظام ل م د):

أبرزت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية المشكلات التي تواجه الجامعة، واقترحت الحلول التي يجب إدخالها لتمكين الجامعة من القيام بدورها في امتلاك المعرفة والتحكم في التكنولوجيا لإنتاج اقتصاد قوي ومتطور وبناء على توصيات هذه اللجنة وتوجيهها المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 2002/04/30. فقد حددت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي استراتيجية عشرية لتطوير القطاع الجامعي للفترة (2004-2013)، والتي من محاورها تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي ذي ثلاثة أطوار تكوينية: ليسانس - ماستر - دكتوراه مع هيكلة تستجيب للمعايير الدولية، وتنظيم جديد للتسيير البيداغوجي، وتكون مصحوبة بتأهيل مختلف البرامج التعليمية.⁵

■ تأصيل نظام ل م د

صادقت مجموعة من الدول الأوروبية على آليات لتطوير التعليم العالي في أوروبا بتاريخ 1999/06/19، وهو ما عرف بإعلان بولونيا، ولقد حددت اتفاقية لشبونة سنة 1997 الأسس التي يتم من خلالها قبول الشهادات الجامعية بين أعضاء الاتحاد الأوروبي.

⁵ محمد خان، مرجع سابق، ص 17-18.

وكان إعلان السوربون سنة 1998 شاهدا على موافقة بريطانيا وألمانيا وإيطاليا وفرنسا على إنشاء منطقة موحدة للتعليم العالي في أوروبا لاستخدامها كوسيلة لتشجيع تنقل المواطنين، وزيادة نسب التوظيف والتنمية الشاملة للقارة حتى تتمكن من منافسة أمريكا وغيرها من دول العالم.

لقد تبنت الجزائر هذا النظام ابتداء من سنة 2004، وأبقت على هيكله الجامعة والكلية والقسم القانون التوجيهي للتعليم العالي سنة 1999.

وحددت الأهداف الكبرى، وهي مستوحاة في مجملها من النظام الأوروبي:

تحسين جودة التعليم، تلاؤم التكوين مع النظام العالمي وبخاصة الأوروبي، تنوع مسارات التكوين وربطها بالحاجات الاجتماعية والاقتصادية، السعي لضمان التشغيل، تحديث التسيير والبيداغوجيا.

يتكون نظام الدراسة في هذا النظام من ثلاثة أطوار، وهي ليسانس، ماجستير دكتوراه.

تشتمل شهادة ليسانس على 6 سدايسات بعد البكالوريا، والنجاح فيها يتطلب الحصول على 180 رصيدا (crédits) بمعدل 30 رصيدا في كل سدايسي. وشهادة ليسانس نوعان: ليسانس أكاديمي، وليسانس مهني).

وتشتمل شهادة الماستر على 4 سدايسات بعد ليسانس، والنجاح فيها يتطلب 120 رصيدا، علما أن السدايسي الرابع والأخير يخصص إلى إعداد "مذكرة بحث". وتشتمل شهادة دكتوراه على 6 سدايسات على الأقل (و10 سدايسات على الأكثر) بعد الماستر، ومسابقة يشارك فيها الطلبة الحاصلون على الماستر. والحصول على الدكتوراه يتطلب 180 رصيدا، منها إعداد رسالة جامعية تناقش علنا أمام لجنة من الأساتذة.⁶

المطلب الثاني: جامعة مستغانم (معهد العلوم الفلاحية سابقا ITA) جامعة ليطا

تأسست جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- الجزائر (UMAB) عام 1978، وهي مؤسسة عامة للتعليم العالي، ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، تقع في مدينة مستغانم شمال غرب الجزائر على بعد حوالي 300 كيلومتر من العاصمة الجزائر، ولطالما اضطلعت الجامعة بدور كبير ولاسيما في تكوين عدد كبير من خريجي النخبة المثقفة القديمة الذين كانوا يأتون إليها من جميع المناطق الجزائرية. كما أنّ موقعها الجغرافي الاستراتيجي وعروضها التدريبية لاتزال تجذب إليها الكثير من الطلبة، بحيث تضم حاليًا أكثر من 28,900 طالب. ولأنّها ظلّت منفتحة على عالمها الاجتماعي والاقتصادي خلال أزيد من 40 عامًا من الوجود، لم تكفّ جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- أبدًا عن مواجهة التحديات العلمية

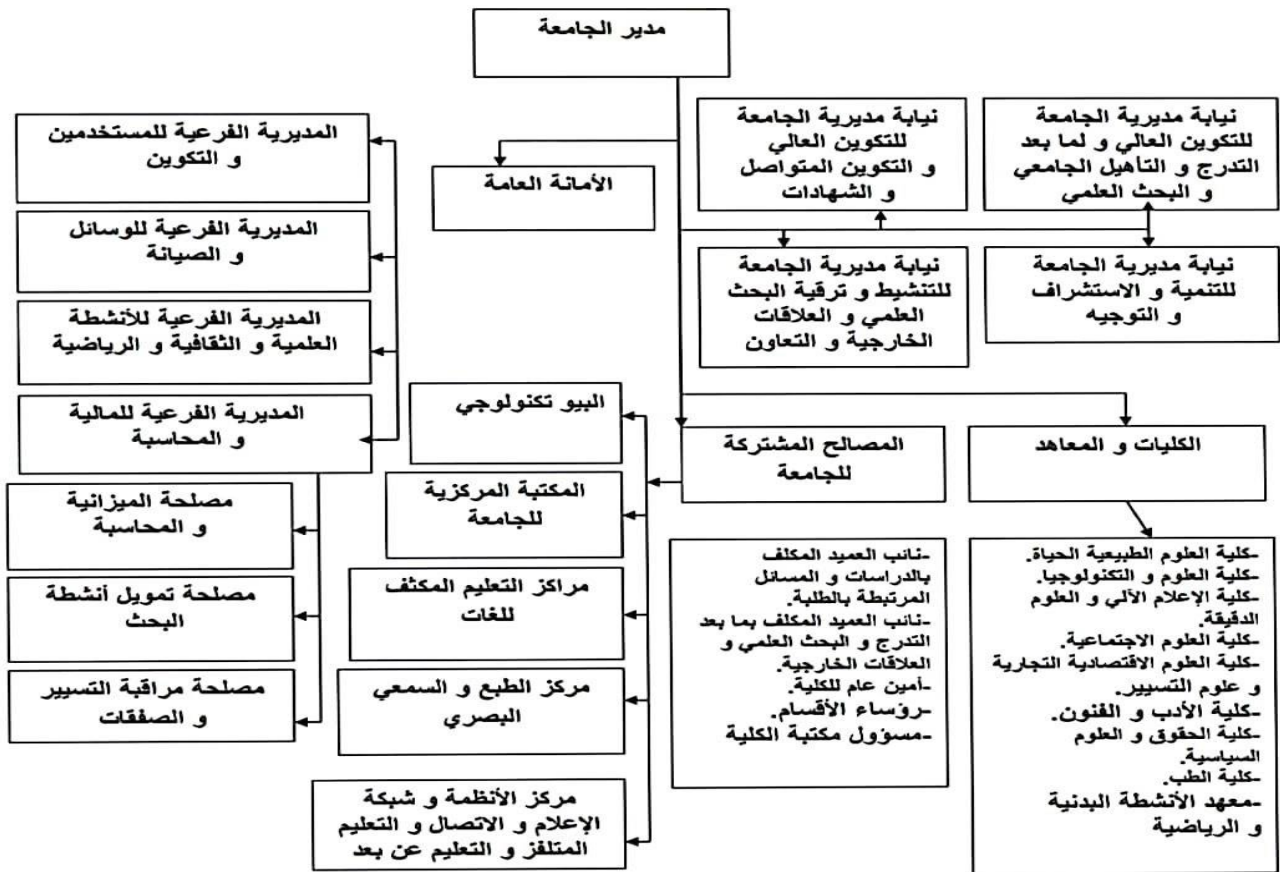
⁶ محمد خان، مرجع سابق، ص 19-20

والمجتمعية بغية التصدي لها، ولإزالة تعمل جاهدة لتمحور دوماً عروضها التدريبية وأنشطتها البحثية مع توقعات بيئتها. وقد باتت جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- عام 2021 مؤسسة جامعية متعدّدة التخصصات تقترح 68 تخصصاً لشهادات الليسانس (الطور الأول) و127 شهادة ماستر (الطور الثاني) كما أنها تشمل 9 كليات ومعهداً للرياضة والتربية البدنية و41 مختبراً بحثياً جميعها موزعاً على سبعة حرم جامعية.⁷

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للجامعة

تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم كونه يمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يعتبر مرجعاً أساسياً لمعرفة مختلف المستويات الإدارية بالجامعة.

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الجامعة

⁷ مشروع السفير مستغانم، تأسيس جامعة مستغانم، <https://www.safir-eu.com/ar/organismes/jamt-bd-alhmyd-bn-badys-mstghanm> 2024/06/10

الفرع الأول:

مديرية الجامعة: تضم هذه الأخيرة، تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة والأمر بالصرف الرئيسي، ما يأتي:

الفرع الثاني:

■ نيابات مديرية الجامعة: التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

1/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: تشمل هذه النيابة ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

وتتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتريصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.

2/ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي ولما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

تشمل هذه النيابة ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث واثمين نتائجه.

وتتكفل هذه النيابة ب:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

3/ نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون إلا على مصلحتين هما مصلحة متابعة أنشطة البحث وتبيين نتائجه ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة. وتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث.
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

4/ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- إعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بدراسات استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

الفرع الثالث: الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام التي تتلخص فيما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
 - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة / ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

- حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتعمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
 - تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

- وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة مصلحة تمويل أنشطة البحث ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات، وتقوم المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة بالمهام التالية:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- مسك محاسبة الجامعة.

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح مصلحة الوسائل والجرد مصلحة النظافة والصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف. وكغيرها من المديريات، تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان وصيانة أرشيف الجامعة / ضمان تسيير حظيرة السيارات المديرية الجامعة.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصالحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ومهام هذه المديرية هي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ترقية الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

الفرع الرابع: المصالح المشتركة للجامعة

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

مركز التعليم المكثف للغات

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة وفرع الصيانة واللذان يعملان على:

- الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الجامعة.
- سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

مركز الطبع والسمعي البصري:

يشتمل على فرع الطبع وفرع السمي البصري، ويتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بكل مما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:

ويتكون من ثلاثة فروع فرع الأنظمة وفرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد،

يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

البيو التكنولوجي

يتكفل البيو التكنولوجي بما يأتي:

الدعم التقني للكليات و / أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.

تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لتسيير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.

المكتبة المركزية للجامعة

إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البليوغرافي بالإضافة

إلى مصلحة التوجيه وتختص هذه المكتبة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

الفرع الخامس: الكليات والمعاهد

تنقسم جامعة مستغانم إلى ثمانية كليات ومعهد واحد:

- كلية العلوم الطبيعية والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة.
- كلية العلوم الاجتماعية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الأدب والفنون.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الطب.
- معهد الأنشطة البدنية والرياضية

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها

- التكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- القيام بنشاطات البحث العلمي وملتقيات، أيام دراسية... إلخ.
- القيام بنشاط التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- أمين عام للكلية.

- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.
- أنظر الشكل (6).

المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي في جامعة مستغانم (إدخال الرقمنة):

في عصر الانفتاح الرقمي الذي نعيشه، حيث تشكل التكنولوجيا وسال تمكين أساسية في كل جوانب حياتنا، تقف جامعة مستغانم على أعتاب مرحلة جديدة ملؤها التحدي والامكانية. التغيير الاستراتيجي في هذه الجامعة لم يعد مجرد خيار بل ضرورة حتمية لمواكبة ركب التقدم المعاصر ومتطلبات بيئة العمل المستجدة. انغراس الرقمنة داخل النسيج الأكاديمي لجامعة مستغانم يمثل رحلة شاقة وملهمة في آن واحد، ولكن بعزيمة وإصرار العاملين فيها، تبقى هذه الرحلة الأكثر إثارة وأهمية لتعزيز مكانة الجامعة في طليعة المؤسسات التعليمية المتقدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: التعريف بعينة الدراسة:

لقد اخترنا جامعة مستغانم (معهد العلوم الفلاحية ITA) كمجتمع الدراسة، نظراً لتعدد المراكز المتعلقة بالرقمنة كمركز الأنظمة وشبكة الاعلام والاتصال والتعليم عن بعد وكذا المكتب المتخصص في تطبيق (Webetu)، وكعينة للدراسة اخترنا الموظفين المسؤولين عن مراكز الرقمنة التي سبق ذكرها.

ثانياً: أدوات جمع المعلومات

هناك عدة وسائل وأدوات لجمع المعلومات تختلف باختلاف الدراسة والعينة في حد ذاتها، فيمكن استعمال أداة واحدة أو أكثر في نفس الدراسة، وفي دراستنا هذه اخترنا استعمال أداة الملاحظة وأداة المقابلة مع الأستاذ "يونس إيقاش" مهندس الاعلام الآلي، بالإضافة إلى الاطلاع على الموقع الالكتروني للجامعة ومصادر بحثية أخرى، وقد وجهنا جملة من الأسئلة حول التغيير الي حدث في جامعة مستغانم دمج الرقمنة وهي كالآتي:

- ما نوع التغيير؟ كيف تم هذا التغيير الخطوات المتخذة لإحداثه؟ ولماذا يعتبر التغيير الاستراتيجي ضرورياً؟
- ماهي الخدمات الرقمية التي تقدمها جامعة مستغانم؟ ماهي حقوق وواجبات العمال والطلاب في ظل التغيير الاستراتيجي الجديد؟
- كيف تم وضع التغيير حيز التنفيذ (فريق التغيير) / هل تم تقبل الرقمنة بصفة عادية من قبل العمال والطلبة ام وجدت مقاومة لهذا التغيير؟
- ماهي أبرز الصعوبات التي تم مواجهتها للتغيير الحاصل وماهي الاثار السلبية والإيجابية للرقمنة؟

المطلب الثاني: عملية التغيير في جامعة مستغانم

■ شهدت الجامعة الجزائرية خلال السنوات الأخيرة عملية تغيير هامة تمثلت في إدخال الرقمنة في مختلف جوانبها، وقد اتخذ هذا التغيير شكلاً مخططاً حسب معيار التخطيط، بحيث تم وضعه ضمن استراتيجيات مدرسة تهدف إلى تطوير المنظومة التعليمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب.

وكما يشير معيار الشمولية، فقد شمل هذا التغيير جميع أقسام وقطاعات الجامعة، بدءاً من عملية التسجيل ومروراً بإدارة المناهج الدراسية وصولاً إلى تقييم الطلاب، وعلى أساس التصنيف، يُعدّ هذا التغيير تغييراً معنوياً، حيث اعتمد بشكل أساسي على استخدام برامج وأدوات رقمية حديثة.

وبالنظر إلى درجة السرعة، فقد اتسم هذا التغيير بكونه بطيئاً وتدرجياً، وذلك لما يتطلبه من تجهيزات تقنية وبني تحتية مناسبة، بالإضافة إلى تدريب الكوادر البشرية على استخدام التكنولوجيا الجديدة، وعلى الرغم من بطئه، إلا أن هذا التغيير يُعدّ جذرياً وراдикаلياً من حيث درجة العمق. فقد تميز بفجائته في بعض الأحيان، كما أنه استغرق مدة زمنية طويلة نسبياً لتنفيذه، ونتيجة لهذا التغيير، ظهرت آثار جليلة على الجامعة ككل، تمثلت في تحسين كفاءة العمل، وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين في العملية التعليمية، وتعزيز فرص التعلم الذاتي للطلاب.

ولكن على الرغم من هذه الإيجابيات، إلا أن عملية التغيير في جامعة مستغانم تواجه بعض التحديات، مثل نقص الموارد المالية وفجوة المعرفة الرقمية لدى بعض الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ولذلك، تُبذل الجهود حالياً لمعالجة هذه التحديات، من خلال توفير المزيد من الدعم المالي والفني، وتنظيم برامج تدريبية مكثفة لبناء قدرات العاملين في الجامعة في مجال التكنولوجيا الرقمية.

وبشكل عام، يُمكن القول أن عملية التغيير في الجامعة الجزائرية عامة وجامعة مستغانم خاصة تسير في الاتجاه الصحيح، وأنها تُعدّ خطوة هامة نحو تحقيق التحديث والتطوير المنشودين في المنظومة التعليمية والبحث العلمي.

■ لقد تم تنفيذ عملية التغيير في الجامعة الجزائرية على مراحل متعددة لإدخال الرقمنة، شملت ما يلي:

المرحلة الأولى: التخطيط والتحضير

- تشكيل لجنة التغيير: تم تشكيل لجنة عليا تضم ممثلين عن مختلف قطاعات الجامعة، وذلك للإشراف على عملية التغيير وتوجيهها.
- وضع خطة استراتيجية: تم وضع خطة استراتيجية تحدد أهداف عملية التغيير وخطوات تنفيذها.
- تقييم الاحتياجات: تم إجراء تقييم شامل لاحتياجات الجامعة من حيث التجهيزات والبنى التحتية والبرامج والتدريب.
- تحديد الميزانية: تم تحديد ميزانية لعملية التغيير، وشملت ذلك تكاليف شراء التجهيزات والبرامج وتدريب الكوادر البشرية.

المرحلة الثانية: التنفيذ

- شراء التجهيزات: تم شراء التجهيزات اللازمة لعملية الرقمنة، بما في ذلك أجهزة الكمبيوتر والمحمولات والبرامج وأجهزة الشبكات.
- تطوير البرامج: تم تطوير برامج جديدة أو شراء برامج جاهزة لإدارة مختلف العمليات في الجامعة، بما في ذلك التسجيل وإدارة المناهج الدراسية وتقييم الطلاب.
- تدريب الكوادر البشرية: تم تدريب الكوادر البشرية على استخدام التكنولوجيا الجديدة، وشمل ذلك أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب.
- التوعية والتثقيف: تم تنفيذ حملات توعية وتثقيف للتعريف بأهمية عملية التغيير وفوائدها.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم

- المتابعة المستمرة: تم متابعة عملية التغيير بشكل مستمر لضمان سيرها وفقاً للخطة الموضوعية.
 - تقييم النتائج: تم تقييم نتائج عملية التغيير لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
 - إجراء التعديلات اللازمة: تم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة والبرنامج بناءً على نتائج التقييم.
- يمثل دمج الرقمنة في جميع جوانب العمل الجامعي خطوة حاسمة نحو تحقيق هذا التغيير. وتكمن أهمية دمج الرقمنة في الجامعات الجزائرية في:
- تحسين جودة التعليم: تتيح الرقمنة للأساتذة استخدام أدوات وتقنيات جديدة لجعل التعليم أكثر تفاعلية وجاذبية للطلاب، كما تتيح للطلاب الوصول إلى موارد تعليمية غنية ومتنوعة من أي مكان وفي أي وقت.
 - تعزيز كفاءة العمليات: يمكن للرقمنة تبسيط العديد من العمليات الإدارية في الجامعة، مثل التسجيل والاختبارات وترتيبات الدفع. مما يوفر الوقت والمال ويُحسّن من كفاءة العمل.
 - زيادة فرص البحث: تُتيح الرقمنة للباحثين الوصول إلى كميات هائلة من البيانات والمعلومات من جميع أنحاء العالم. كما تسهل مشاركة نتائج البحث مع زملائهم في جميع أنحاء العالم.
 - تعزيز التعاون الدولي: تُتيح الرقمنة للجامعات الجزائرية التواصل والتعاون مع جامعات عالمية أخرى بسهولة أكبر. مما يساهم في تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز مكانة الجامعات الجزائرية على المستوى الدولي.
 - تلبية احتياجات الطلاب الجدد: يتطلب الجيل الحالي من الطلاب تقنيات تعليمية حديثة ومرنة. ودمج الرقمنة في الجامعة يُساعد على تلبية احتياجات هؤلاء الطلاب وخلق بيئة تعليمية مناسبة لهم.

المطلب الثالث: أوجه التغيير في جامعة مستغانم (صفرورقة)

■ الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة الجزائرية

وفي هذا الشأن، تم تجسيد سياسة صفر ورقة في مختلف العمليات البيداغوجية والإدارية، وذلك ب: الاستغناء نهائيا عن استعمال الورق في النشر والإعلانات والملصقات واستبدالها حصريا بالإعلانات الرقمية. إطلاق خدمة طلبات الترشح للماستر 20، التحويلات وإعادة الإدماج حصريا على الخط، رقمنة تسجيلات الطلبة الجدد وإعادة التسجيلات للطلبة القدامى بنسبة 100%، وأيضا مناقشة أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماستر حصريا على المنصة الرقمية.

- النظام المعلوماتي المدمج - بروغرس-PROGRESS:

تعتمد الجامعة على النظام المعلوماتي المدمج - بروغرس- في مختلف معاملاتها البيداغوجية والإدارية، حيث تتم العمليات الآتية حصريا على منصة بروغرس: تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم، إعادة تسجيل الطلبة القدامى، المداولات، إدارة الموارد البشرية، مناقشة أطروحات الدكتوراه.

- المكتبة الرقمية:

يضع ديوان المطبوعات الجامعية تحت تصرف الأسرة الجامعية المكتبة الرقمية بحيث تم تصميم واجهة الصفحة الرئيسية لموقع المكتبة المركزية الذي يتألف من البوابات والروابط الأساسية المتمثلة في:

الفهرس الآلي للمكتبة المركزية إضافة إلى المكتبات الجامعية الفرعية للمكتبة المركزية، المستودع الرقبي المؤسساتي لجامعة مستغانم، المكتبة الرقمية "اقرأ"، النظام الوطني للتوثيق على الخط، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، شبكة المكتبات الجامعية الجزائرية.

كما توفر جامعة مستغانم عدة منصات من شأنها تسهيل التعاملات الخاصة بالأسرة الجامعية على غرار:

منصة طلب الوثائق الإدارية، منصات التعليم عن بعد، منصة طلب الشهادة النهائية (ليسانس ماستر دكتوراه)، منصة المخبر الافتراضي للأعمال التطبيقية MOSTALAB، منصة الارشيف الالكتروني (طلبة، أساتذة وموظفين)، منصة فهرس مكتبات الجامعة، منصة المستودع الرقبي المؤسساتي DSPACE، منصة شهادة تبراة الذمة الإلكترونية للطلبة، منصة الحافظة الإلكترونية لرقمنة البريد الوارد والصادر، المنصة الرقمية للعرائض (الشكاوي) منصة الحوار عن بعد (VISIO-CONFERENCE)، منصة الترشح للاستفادة من تربية قصيرة المدى بالخارج، قناة عبد الحميد بن باديس التعليمي (MOOC)، تلفزيون الويب.

■ حقوق وواجبات العمال والطلاب في ظل التغيير الاستراتيجي الجديد (الرقمنة) في الجامعة الجزائرية

في ظل التغيير الاستراتيجي الجديد المتمثل في دمج الرقمنة في الجامعة الجزائرية، يجب مراعاة حقوق وواجبات كل من العمال والطلاب، فمن حقوق العمال الحصول على التكوين والتطوير بحيث يجب توفير برامج تدريبية للعمال لتعلم مهارات جديدة تتعلق بالتقنيات الرقمية، لضمان قدرتهم على العمل بكفاءة في البيئة الرقمية الجديدة، العمل اللائق، إذ يجب ضمان حصول العمال على شروط عمل لائقة تناسب مع طبيعة عملهم في البيئة الرقمية، بما في ذلك ساعات عمل مناسبة، أجور عادلة، وكذا بيئة عمل آمنة، المشاركة في صنع القرار، ومنه يجب إشراك العمال في عملية صنع القرارات المتعلقة بدمج الرقمنة في الجامعة، لضمان مراعاة احتياجاتهم وتطلعاتهم. وأما واجباتهم فتتمثل في الالتزام بتعلم المهارات الرقمية الجديدة بحيث يجب على العمال بذل الجهد لتعلم المهارات الرقمية الجديدة التي تتطلبها البيئة الرقمية الجديدة، التكيف مع التغيير إذ يجب على العمال التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل نتيجة دمج الرقمنة، والتعامل معها بإيجابية، المساهمة في تحسين تجربة الطلاب، إذ يجب على العمال المساهمة في تحسين تجربة الطلاب من خلال استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال.

من جهة أخرى يحق للطلاب الحصول على تعليم ذو جودة عالية، بحيث يجب ضمان حصول الطلاب على تعليم ذو جودة عالية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة، الوصول إلى المعلومات، إذ يجب ضمان وصول الطلاب إلى المعلومات بسهولة ويسر من خلال استخدام التقنيات الرقمية، المشاركة في الأنشطة التعليمية بحيث يجب توفير فرص للطلاب للمشاركة في الأنشطة التعليمية التفاعلية من خلال استخدام التقنيات الرقمية. وفي المقابل، عليهم استخدام التقنيات الرقمية بشكل مسؤول بحيث يجب على الطلاب استخدام التقنيات الرقمية بشكل مسؤول وأخلاقي، المشاركة في الأنشطة التعليمية عبر الإنترنت، إذ يجب على الطلاب المشاركة في الأنشطة التعليمية عبر الإنترنت بشكل فعال، الحفاظ على خصوصيتهم، فعلى الطلاب الحفاظ على خصوصيتهم عند استخدام التقنيات الرقمية.

المبحث الثالث: وضع التغيير حيز التنفيذ في جامعة مستغانم

في بحر عالم تجتاحه الأمواج العاتية للتطور التكنولوجي والثقافي المتسارع، تسعى جامعة مستغانم جاهدة لتكون رائدة في تبني التغيير ووضعه حيز التنفيذ، ففي إطار السعي نحو الريادة الأكاديمية والبحثية، تعمل الجامعة على تحديث البنيات التحتية، تطوير الأساليب التعليمية، وتعزيز القدرات البحثية من خلال الرقمنة وتوظيف التقنيات الحديثة بما يلبي تطلعات وحاجات المجتمع العلمي والطلابي على حد سواء.

المطلب الأول: إنشاء مكتب الاستراتيجية الرقمية (فريق التغيير)

■ تم دمج الرقمنة في جامعة مستغانم وهذا بقرار من الإدارة العليا، إيماناً منها بأهمية الرقمنة في تطوير الجامعة وتحسين خدماتها وهذا بمقتضى مقرر إنشاء مكتب الاستراتيجية الرقمية والذي جاء ب:

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية، الولايات البلديات والمؤسسات العمومية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03/279 المؤرخ في 23/08/2003 المتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-239 المؤرخ في 25 أوت 2014 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1998 والمتضمن إنشاء جامعة مستغانم.

- بموجب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 16 محرم عام 1443 الموافق لـ 25 أوت 2021 المتضمن تعيين السيد بلعباس يعقوبي بصفته مديراً لجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. (أنظر الملحق (1)).

بناء على النسخة النهائية من الخطة الرئيسية الرقمية (SDN).

يقرر:

المادة الأولى: ينشأ لدى جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم مكتب الاستراتيجية الرقمية.

المادة الثانية: تحدد مهام هذا المكتب فيما يلي:

- السهر على حسن سير العمليات المتعلقة بالرقمنة؛

- تطوير المشروع وفقاً للمواعيد المحددة في خارطة الطريق؛

- ضمان التكوين والمرافقة؛

- تنظيم ندوات وأيام دراسية حول الرقمنة.

- ضمان تكوين المستخدمين الفني والإداري.

- التحقق بهدف المشاركة، من المساهمات في التنمية المحلية (النهج المعروف باسم الابتكار المفتوح).

المادة الثالثة: تتكون هذه الخلية من الأعضاء الآتية أسماؤهم في الجدول الملحق بهذا المقرر.

المادة الرابعة: يكلف السيد الأمين العام بتطبيق فحوى هذا المقرر الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ توقيعه.

- ضم مكتب الاستراتيجية الرقمية (فريق التغيير) في عضويته خبراء من مختلف المجالات ذات الصلة بالرقمنة، من تقنية المعلومات إلى التعليم والإدارة، تم تكليف الفريق بمهام لدمج الرقمنة في جميع جوانب الجامعة، والإشراف على تنفيذه، ويمثل الجدول التالي أعضاء هذا المكتب:

جدول رقم (01): أعضاء مكتب الاستراتيجية الرقمية

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة	التوقيع
01	بن اشنهو عبد الحليم	أستاذ	رئيسا
02	بومهدي عبد الرحمن	مهندس دولة في الإعلام الآلي	نائب الرئيس
03	يحللى هواري	نائب مدير الجامعة للبيداغوجيا	عضو
04	بن دردوش نور الدين	نائب مدير الجامعة لما بعد التخرج والبحث العلمي	عضو
05	قريش عبد الحميد	نائب مدير الجامعة للتخطيط والتنمية والاستشراف	عضو
06	بن وذنين هجير	نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون	عضو
07	مخطار رياض محمد	عميد كلية الطب	عضو
08	غزار موفق رضوان	عميد كلية العلوم التكنولوجية	عضو
09	أمير عبد الصمد	عميد كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	عضو
10	بالأطرش هواري	عميد كلية اللغات الأجنبية	عضو

11	صواليلي دينة ليلي	عميدة كلية العلوم الطبيعية والحياة	عضو
12	بن يشو الجيلالي	عميد كلية الأدب العربي والفنون	عضو
13	بوثلجة رمضان	عميد كلية العلوم الاجتماعية	عضو
14	برياطي حسين	عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	عضو
15	فنينخ عبد القادر	عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية	عضو
16	ميم مخطار	مدير معهد التربية البدنية والرياضية	عضو
17	خويدر بوعبد الله	مسؤول خلية الرقمنة بالجامعة	عضو
18	أبصار عثمان	مهندس دولة في الاعلام الآلي	عضو
19	بشيري محمد الحبيب	مهندس دولة في الاعلام الآلي	عضو
20	شويح محمد	رئيس مركز الاعلام الآلي والشبكات والتعليم عن بعد	عضو

المصدر: مقرر إنشاء الاستراتيجية الرقمية

أنظر الملحق (02)

■ آليات عمل الفريق:

عقد اجتماعات دورية لمناقشة التقدم المحرز في تنفيذ خطة الرقمنة.

تشكيل لجان فرعية للعمل على مهام محددة، مثل رقمنة الخدمات الإدارية أو تطوير تطبيقات تعليمية إلكترونية.

التواصل مع جميع أصحاب المصلحة في الجامعة، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين، للحصول على ملاحظاتهم واقتراحاتهم.

تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتوعية أعضاء الجامعة بأهمية الرقمنة وكيفية استخدامها.

متابعة التطورات العالمية في مجال الرقمنة وتقييمها وإمكانية تطبيقها في الجامعة.

■ استراتيجيات عمل الرقمنة:

- رقمنة الخدمات الإدارية: توفير جميع الخدمات الإدارية للطلاب والموظفين إلكترونياً، مثل التسجيل والتسجيل والامتحانات والدفع.

- تطوير تطبيقات تعليمية إلكترونية: توفير محتوى تعليمي إلكتروني للطلاب، مثل المحاضرات والكتب الإلكترونية واختبارات عبر الإنترنت.

- تعزيز التعلم عن بعد: توفير فرص للطلاب للدراسة عن بعد من خلال استخدام تقنيات الاتصال المرئي والمسموع.

- تحسين التواصل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين: استخدام قنوات التواصل الرقمي، مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، لتحسين التواصل بين أعضاء الجامعة.

- توفير موارد تعليمية مفتوحة: توفير محتوى تعليمي مجاني للطلاب من جميع أنحاء العالم.

- حماية البيانات: ضمان أمن وسلامة البيانات الشخصية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

المطلب الثاني: مقاومة التغيير

في إطار سعي جامعة مستغانم الجزائرية لمواكبة التطورات العالمية وتعزيز كفاءة العمل والتعليم، شرعت في دمج الرقمنة في جميع جوانبها. شمل هذا التغيير الاستراتيجي الجديد استخدام تقنيات حديثة مثل التعلم الإلكتروني مثل منصة بروغراس، تقنية صفر ورقة، وغيرها ...

■ لقد أجرينا مقابلة مع مسؤول الرقمنة في جامعة مستغانم للتعرف على كيفية تقبل العمال والطلاب لهذا التغيير. أوضح المسؤول أن عملية دمج الرقمنة واجهت بعض التحديات في البداية، حيث واجه بعض العمال صعوبة في التكيف مع التقنيات الجديدة، بينما شعر بعض الطلاب بالقلق من تأثيرها على نمط التعلم التقليدي وعدم مواكبة التكنولوجيا.

■ لم تكن مقاومة دمج الرقمنة كبيرة، لكن تمثلت في بعض المخاوف والتحفظات من قبل بعض العمال والطلاب.

- مخاوف العمال:

صعوبة تعلم التقنيات الجديدة، الخوف من تغيير الوظائف، وكذا عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة، والتعود على الأوراق والكتابة اليدوية

- تحفظات الطلاب:

تفضيل التعلم التقليدي، قلق بشأن خصوصية البيانات، وصعوبة الوصول إلى التكنولوجيا أو استعمال البرامج.

- التغلب على المقاومة:

قامت جامعة مستغانم بالعديد من الخطوات للتغلب على مقاومة التغيير، منها:

توفير برامج تدريبية للعمال، دعم استخدام التكنولوجيا من خلال توفير البنية التحتية اللازمة، (لكن ليس بالشكل الكافي)، والتواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة لشرح فوائد دمج الرقمنة.

المطلب الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية لعملية دمج الرقمنة

في آخر دراستنا الميدانية، كشفت المقابلات التي أجريناها مع أعضاء من مختلف مكونات الجامعة عن بعض الصعوبات التي واجهتها جامعة مستغانم في رحلتها نحو الرقمنة.

■ أبرز هذه الصعوبات:

الفجوة الرقمية: واجه بعض الطلاب وأعضاء هيئة التدريس صعوبة في الوصول إلى التكنولوجيا أو استخدامها، مما أدى إلى تفاوت في فرص الاستفادة من فوائد الرقمنة.

نقص التدريب: افتقر بعض الأساتذة والموظفين إلى المهارات اللازمة لاستخدام أدوات الرقمنة بشكل فعال، مما أعاق دمج هذه الأدوات في العملية التعليمية والإدارية.

المقاومة للتغيير: واجه بعض أعضاء المجتمع الجامعي مقاومة للتغيير، حيث اعتادوا على الطرق التقليدية في العمل ولم يرغبوا في تبني التكنولوجيا الجديدة.

التكلفة العالية: واجهت الجامعة صعوبة في توفير الموارد المالية اللازمة لشراء، تنفيذ وصيانة أنظمة الرقمنة.

■ لمواجهة هذه الصعوبات، اتخذت الجامعة خطوات ملموسة، منها:

برامج التدريب: وفرت الجامعة برامج تدريبية مكثفة لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتعليمهم كيفية استخدام أدوات الرقمنة بشكل فعال.

حملات التوعية: نشرت الجامعة طرق استخدام المواقع والتطبيقات الخاصة بالرقمنة عبر مواقع التواصل الاجتماعي لشرح فوائدها وكيفية استخدامها بشكل آمن ومسؤول.

تحسين البنية التحتية: قامت الجامعة بتحسين بنيتها التحتية الرقمية لتوفير اتصال إنترنت سريع وآمن لجميع أعضاء المجتمع الجامعي.

توفير الدعم الفني: وفرت الجامعة فريقًا متخصصًا لتقديم الدعم الفني للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في استخدام أدوات الرقمنة عبر الإيميل الخاص بالجامعة، أو التوجه نحو الإدارة.

- على الرغم من هذه التحديات، إلا أن الرقمنة قد جلبت العديد من الفوائد، منها:

تحسين جودة التعليم: وفرت أدوات التعلم الإلكتروني، مثل التعلم عن بعد وتقنيات الواقع الافتراضي، فرصًا جديدة للتعلم والتدريس، مما ساعد على تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب المختلفة.

تعزيز البحث العلمي: تسهل الرقمنة مشاركة البيانات والتعاون بين الباحثين، مما يمكن أن يعزز البحث العلمي ويؤدي إلى اكتشافات جديدة.

زيادة الإنتاجية: بإمكان الرقمنة تقليص العديد من المهام الإدارية، مما يوفر الوقت والمال ويزيد من إنتاجية أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

تحسين التواصل: تُسهل الرقمنة التواصل بين أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال استخدام البريد الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي، المواقع، والتطبيقات، مما يساعد على بناء علاقات أقوى وتبادل الأفكار بشكل أكثر فعالية.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل التطبيقي، يتضح لنا أن جامعة مستغانم قد خطت خطوات كبيرة نحو تبني الرقمنة كاستراتيجية للتغيير والتطوير. فقد تم إنشاء مكتب للاستراتيجية الرقمية يضم خبراء من مختلف المجالات، وتم تنفيذ العديد من المبادرات الرقمية مثل نظام "بروغرس" المعلوماتي المدمج، والمكتبة الرقمية، ومنصات التعليم عن بعد، ورغم مواجهة بعض التحديات مثل مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين والطلاب، والفجوة الرقمية، ونقص التدريب، إلا أن الجامعة استطاعت التغلب على معظم هذه العقبات من خلال برامج التدريب وحملات التوعية وتحسين البنية التحتية. وقد أدى هذا التغيير الاستراتيجي إلى تحسين جودة التعليم، وتعزيز البحث العلمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين التواصل بين أفراد المجتمع الجامعي. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات قائمة تتطلب جهوداً مستمرة للتغلب عليها. وفي النهاية، يمكن القول إن تجربة جامعة مستغانم في تبني الرقمنة تعد نموذجاً يحتذى به للجامعات الأخرى الساعية للتطوير والتحديث، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار الدروس المستفادة من هذه التجربة لضمان نجاح مماثل في المستقبل.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد رحلة بحثية شاقة، وطريق معبد بالعلم والمعرفة، ها نحن نقف اليوم أمامكم، لنقدم لكم ثمرة جهدنا، وبرهان سهر ليلينا، متمثلة في هذه المذكرة التي تحمل عنوان: واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية (جامعة مستغانم) "، لقد سعينا من خلال هذه المذكرة، إلى الغوص في أعماق التغيير الجذري الذي يشهده قطاع التعليم العالي في الجزائر، وذلك من خلال دمج نظام الرقمنة في مختلف جوانبه.

فقد أدركنا أن التقدم والتطور لا يتحققان إلا من خلال مواكبة التطورات العصرية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة في خدمة العلم والمعرفة، ولقد وجدنا أن الجامعة الجزائرية، على غرار باقي الجامعات في العالم، قد شرعت في خطوات جادة لتبني نظام الرقمنة، إيماناً منها بأهميته في تحسين جودة التعليم، وتطوير المنظومة التعليمية بشكل عام.

ولكن، كما هو الحال في أي تغيير استراتيجي، واجهت جامعتنا بعض التحديات والصعوبات، منها ما يتعلق بالبنية التحتية، ومنها ما يتعلق بالثقافة الرقمية، ومنها ما يتعلق بتدريب الكوادر البشرية. ومع ذلك، فإننا نؤمن إيماناً راسخاً أن هذه التحديات قابلة للتجاوز، وأن الجامعة الجزائرية عامة وجامعة مستغانم خاصة ستمكن من تحقيق النجاح في مسيرة التغيير الاستراتيجي، وذلك بفضل العزيمة والإصرار، وبفضل التعاون والتكاتف بين جميع مكونات المجتمع الجامعي.

إن دمج نظام الرقمنة في التعليم العالي ليس مجرد تغيير تقني، بل هو تغيير ثقافي شامل، يتطلب منا إعادة النظر في أساليب التعليم والتعلم، وفي المناهج الدراسية، وفي البيئة الجامعية بشكل عام. إنها رحلة طويلة وشاقة، لكنها رحلة تستحق العناء، لأنها ستؤدي إلى بناء مستقبل أفضل للجامعة وللطلبة وللبلاد.

■ نتائج الدراسة:

من خلال ما تطرقنا له في هذه الدراسة، ومن خلال المقابلة التي قمنا بها ' يمكن أن نقدم أهم النتائج فيما يخص " واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية المعهد الفلاحي سابقا -مستغانم-ITA" والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- استخدام الرقمنة في قطاع التعليم العالي هو تغيير استراتيجي فعال وثورة حديثة في أساليب وتقنيات التعليم، والتي تسخر أحدث ما تتوصل إليه التقنية من أجهزة وبرامج في عمليات التعليم، فالجزائر أحد الدول التي شجعت على هذا التغيير عن طريق رقمنة جامعاتها من خلال مشاريع من طرف وزارة التعليم العالي؛
- وجود معوقات مالية وتقنية وبشرية تعرقل تطبيق التغيير الاستراتيجي المتمثل في دمج الرقمنة في الجامعات الجزائرية؛

- الامكانيات المادية والمالية المسخرة لدعم الرقمنة في جامعة مستغانم كافية نوعا ما بالرغم من وجود بعض النقائص؛
- ضعف تطبيق التعليم الالكتروني في جامعة مستغانم، وهذا راجع الى عوامل تقنية متعلقة بتأخر البنية التحتية للشبكة العنكبوتية، وعوامل بشرية تتعلق بنقص المهارات والكفاءات البشرية، نقص الثقافة الالكترونية، وقلة الوعي والتحفيز لاستخدام هذا النوع الحديث من التعليم سواء من طرف الأستاذ أو من طرف الطالب؛
- أثر التغيير الاستراتيجي الحاصل (دمج الرقمنة) على المستخدمين بالجامعة من خلال رفع مستوى الأداء المهني؛
- لقد ساهم هذا التغيير في تحسين عمل الإدارة من خلال تسهيل بعض العمليات البيداغوجية للطلاب وتوفير المعلومات من أجل توسيع البنية التحتية الالكترونية.
- تطبيق webetu ونظام بروغراس من البرامج المطبقة بجامعة مستغانم فقد تم الاعتماد عليها بطريقة نسبية في تحسين المعلومات والبيانات والتسجيلات الخاصة بالطلبة والملفات الخاصة بالموظفين والأساتذة.
- رغم الدور المهم التي تلعبه المنصات الرقمية في تسهيل العملية التعليمية وتوطيد العلاقة بين الأساتذة والطلبة وإدارة الجامعة، لكن يبقى هناك ضعف في استخدامها راجع لغياب التكوينات والتحديات الموجهة للطلبة والإداريين والأساتذة لإتقان أبجديات المنصات واستعمال الفضاءات الرقمية.
- عدم وجود التكوين والدورات التدريبية للطلبة مما يعيق استخدامهم للمنصات التعليمية الحديثة وخاصة الرسمية، واللجوء الى منصات أخرى بديلة لها.
- لجوء الأستاذ الى استخدام بدائل عن المنصات التعليمية الاكاديمية لكي يتواصل مع الطلبة وذلك بسبب عدم تكوين الطالب وكذلك نقص تدفق الانترنت.

■ تأكيد الفرضيات:

- من خلال استعراضنا لأهم النتائج المتحصل عليها، نستطيع إعطاء الدلالة اليقينية لفرضيات الدراسة التي قمنا بطرحها، ونعيد تأكيدها فيما يلي
- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص على تطبيق نظام الرقمنة في الجامعة الجزائرية يؤدي الى تحقيق التغيير الاستراتيجي المنشود، مع مراعاة التحديات التي تواجه هذا التطبيق.
- تحققت الفرضية الثانية القائلة ان العوامل الداخلية والخارجية تساهم بشكل كبير في دفع الجامعة الجزائرية الى تبني التغيير الاستراتيجي من خلال تطبيق نظام الرقمنة.
- لم تتحقق الفرضية الثالثة التي نصت على ان تطبيق نظام الرقمنة أدى إلى إلغاء الحاجة إلى أعضاء التدريس في الجامعة الجزائرية والغاء عمل الإدارة. بل ساعد تطبيقها في تسهيل عملية التدريس والتواصل بين الأساتذة والطلبة واما

بالنسبة لعمل الإدارة نقل الى ما يسمى ب 0 ورقة فقد ساهم تطبيق نظام الرقمنة في تعزيز الكفاءة الإدارية في الجامعة الجزائرية من خلال أتمته للمهام الإدارية، وتقليل الأخطاء، وتحسين سرعة إنجاز المعاملات.

■ التوصيات:

من أهم التوصيات:

- زيادة الميزانية المخصصة لعملية الرقمنة.
- نشر الوعي بأهمية الرقمنة وفوائدها من خلال حملات توعوية تستهدف جميع فئات الجامعة.
- تعزيز هذا التغيير الاستراتيجي بالتعاون بين الجامعة والجهات المختصة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.
- تطوير البنية التحتية الرقمية للجامعة.
- توفير الدعم الفني اللازم للطلاب والأساتذة والإداريين لاستخدام تقنيات الرقمنة.
- تقييم مشاريع الرقمنة بشكل دوري لقياس مدى تطورها.
- زيادة تقنيات جديدة في تطبيق ال webetu كالقيام بتحويلات الطلبة او ارسال طلبات للإدارة او القيام بالطعون عن بعد -فكرة مقترحة من طرف مسؤول الاعلام الالي للرقمنة في جامعة مستغانم -.
- دمج كل تقنيات وأساليب الرقمنة في برنامج واحد لتسهيل الوصول اليها.

■ افاق البحث:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على إشكالية مهمة جداً في الجامعة الجزائرية ألا وهي واقع التغيير الاستراتيجي في ظل تطبيق نظام الرقمنة، وأسقطنا ذلك على الواقع العملي من خلال دراسة حالة على مستوى جامعة مستغانم -المعهد الفلاحي سابقا ITA-، إلا أن هذا الجهد المبذول غير كاف ويجب تدعيمه ببحوث ذات صلة بهذا البحث أو مكملة له، ويمكن أن نقترح بعضها فيما يلي:
- تحليل معمق لآثار دمج الرقمنة على مختلف مكونات الجامعة
 - دراسة حالة مفصلة لعملية دمج الرقمنة في جامعة مستغانم.
 - تحليل مقارنة لعملية دمج الرقمنة في الجامعات الجزائرية المختلفة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. الكتب

1. جودة أحمد سعادة، عادل فايز سرطاوي، " استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم "، الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار 01، الطبعة 01، الأردن، 2003.
2. حسين حريم، " السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2003.
3. خضير كاظم حمود " منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،
4. ربيعي مصطفى عليان، " إدارة التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
5. رعد عبد الله، الطائي وعيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
6. زيد منير عبودي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة 2007، الأردن-عمان، 2007.
7. عبير الرحباني، " الإعلام الرقمي (الالكتروني)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
8. علي عبد الله، " دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، العدد 1، جامعة الجزائر، 2010.
9. محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير التحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006م، عمان-الأردن، 2005.
10. ناصر جرادات، واخرون، "إدارة التغيير والتطوير"، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013م، عمان، الأردن، 2013.
11. نجلاء أحمد يس، " الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية"، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2013.

ب. المذكرات ورسائل الماجستير

1. بلحسين دلندة، " دور إدارة التغيير في تحسين الميزة التنافسية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة"، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012
2. سالم باشيوة، " الرقمنة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة المكتبة الجامعية المركزية بن خدة"، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات والتوثيق، (جامعة الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2008/2007).
3. سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأستاذة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، بسكرة، 2018/2017.
4. سهيلة مهري، " المكتبة الرقمية في الجزائر، دراسة للواقع وتطلعات المستقبل"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.
5. محمد حسين عساف، "إدارة الصراع التنظيمي واثارها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق/فرع الانبار، العراق، 2013.

6. نادية ابراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

ت. المجالات

1. إحسان دهش جلاب، أسيل علي مزهر، " التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي: العلاقة والاثـر "، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 01، العدد 03، 2007.
2. أحمد الكبيسي، "تطور النظم الالية في المكتبات من الحوسبة الى الرقمنة الافتراضية، العربية 300، العدد 29، 2008.
3. أحمد مشهور، تكنولوجيا المعلومات وأثرها على التنمية الاقتصادية، المؤتمر العربي الثالث للمعلومات الصناعية والشبكات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة اليرموك، اربد-الأردن، 2003.
4. بريزة بوزعيب، " الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر"، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2022.
5. بعلي محمد، الفضاء الجامعي بين التأصيل والتحديث "مجلة الحوار الثقافي"، مخبر حوار الحضارات والتنوع وفلسفة السلم، جامعة مستغانم، الجزائر، 2013.
6. بن زروق جمال، " دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير داخل المنشأة " مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 01.
7. حفظاوي سمير، سمى الحمزاوي، " الرقمنة ومدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، تـمـين رأس المال البشري في المؤسسة بين الإدارة الكلاسيكية والالكترونية"، الباحث الاجتماعي، العدد 12 ربيع، 2016.
8. دحمان بريني، " دور الجامعة في خدمة المجتمع"، مجلة أفاق للعلوم، العدد 13، المجلد 04، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
9. سليم العايب، نوال زاوي، "مجلة استراتيجيات غدارة التغيير والتقليل من حدة مقاومته"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 2، العدد 29 الجزء الثاني، الجزائر 2016.
10. سوسن جواد حسين، دوسة طالب أصغر، " التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد"، العدد 62، جامعة بغداد العراق، سنة 2008.
11. صلاح الدين عواد الكبيسي، ومروة سامي احمد، "علاقة جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 102، العراق، سنة 2018.
12. صورية بوظرفة، "التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيرها على باقي مجالات التغيير التنظيمي"، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 01، تبسة، الجزائر، سنة 2018.
13. عياش قويدر، ابراهيمي عبد الله، " إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، جامعة الأغواط، 2013.
14. فتيحة يحيواي، "تحليل العلاقة بين التغيير التكنولوجي والتغيير الاستراتيجي باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.

15. لخضر مداح، "الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع"، دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجلفة، 2023.
16. محرز عبد الباسط، فكرون السعيد، "مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية والطرق المعالجة"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 04.
17. محمد خان، "الجامعة الجزائرية من التأسيس إلى التأصيل"، حوليات المخبر، جامعة بسكرة، كلية الآداب واللغات، العدد 06، 2016.
18. هبة مركون، "دور الجامعة في خدمة المجتمع في ظل الاتجاهات العالمية الحديثة"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، 2021، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، سنة 2021.

ث. المدخلات العلمية في التظاهرات العلمية

1. حنان بولبازين، مفيدة لعيادة، "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي، الانتظارات والرهانات"، "معوقات وظيفة الجامعة الجزائرية في خدمة المجتمع"، ملتقى دولي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، الجزء الأول، قالمة، 29 و30 أبريل 2018.
2. صالح الدهومي، "إشكالية المكتبة الالكترونية ومستفديها"، أعمال المؤتمر العاشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، المكتبة الالكترونية والنشر الالكتروني وخدمات المعلومات في الوطن العربي، المعهد الأعلى للتوثيق، تونس، 2001.
3. يخلف رفيقة، "الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي، الانتظارات والرهانات"، "الجامعة والبحث العلمي"، ملتقى دولي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ماي 1948، الجزء الثاني، قالمة، 29 و30 أبريل 2018.

ج. المراجع باللغة الأجنبية

1. Ennis.W, The end of leadership in impossible without full inclusion, initiative and cooperation of followers, Organizational Dynamics, 1999.

ح. مواقع الانترنت

1. مشروع السفير مستغانم تأسيس جامعة مستغانم، <https://www.safir-2024/06/10>
eu.com/ar/organismes/jamt-bd-alhmyd-bn-badys-mstghanm

قائمة الملاحق



مقرر إنشاء مكتب الإستراتيجية الرقمية

إن مدير جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

- بمقتضى الأمر رقم 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23/08/2003 المتضمن تحديد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-239 المؤرخ في 25 أوت 2014 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 07 جويلية 1998 و المتضمن إنشاء جامعة مستغانم.
- بموجب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 16 محرم عام 1443 الموافق لـ 25 أوت 2021 المتضمن تعيين السيد بلعباس يعقوبي بصفته مديرا لجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم .
- بناء على النسخة النهائية من الخطة الرئيسية الرقمية (SDN) خصوصا الصفحة 36 ومايليها .

* يقرر *

المادة الأولى: ينشأ لدى جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم مكتب الاستراتيجية الرقمية

المادة الثانية: تحدد مهام هذا المكتب فيما يلي :
- السير على حسن سير العمليات المتعلقة بالرقمنة .

- تطوير المشروع وفقا للمواعيد المحددة في خارطة الطريق .
 - ضمان التكوين و المرافقة .
 - تنظيم ندوات و أيام دراسية حول الرقمنة .
 - ضمان تكوين المستخدم الفني و الإداري .
 - التحقق بهدف المشاركة ، من المساهمات في التنمية المحلية (النهج المعروف باسم الابتكار المفتوح) .
- المادة الثالثة: تتكون هذه الخلية من الأعضاء الآتية أسماؤهم في الجدول الملحق بهذا المقرر.
- المادة الرابعة: يكلف السيد الأمين العام بتطبيق فحوى هذا المقرر الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ توقيعه .

مدير الجامعة

Y. B.



ملحق للمقرر رقم 176 المتضمن
إنشاء مكتب الإستراتيجية الرقمية

الرقم	الاسم و اللقب	الوظيفة	التوقيع
01	- بن أشنهو عبد الحليم	أستاذ	رئيسا
02	- بومهدي عبد الرحمن	مهندس دولة في الإعلام الآلي	نائب الرئيس
03	- بحلى هوارى	نائب مدير الجامعة للتبداغوجيا	عضو
04	- بن مردوش نور الدين	نائب مدير الجامعة لما بعد التدرج والبحث العلمي	عضو
05	- فريدش عبد الحميد	نائب مدير الجامعة للتخطيط والتنمية والإستشارات	عضو
06	- بن ونين هجيرة	نائب مدير الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون	عضو
07	- مخطار رياض محمد	عميد كلية الطب	عضو
08	- غزار مولقى رضوان	عميد كلية العلوم والتكنولوجيا	عضو
09	- أمير عبد الصمد	عميد كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي	عضو
10	- بالأطرش هوارى	عميد كلية اللغات الأجنبية	عضو
11	- صواليلى دينة ليلى	عميدة كلية علوم الطبيعة والحياة	عضو
12	- بن يشو الجيلالى	عميد كلية الألب العربي والفنون	عضو
13	- بوتليجة رمضان	عميد كلية العلوم الاجتماعية	عضو
14	- برباطى حوسن	عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	عضو
15	- فنينخ عبد القادر	عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية	عضو
16	- موسم مخطار	مدير معهد التربية البدنية والرياضية	عضو
17	- خويدر بو عبد الله	- مسؤول خلية الرقمنة بالجامعة	عضو
18	- أبصار عثمان	مهندس دولة في الإعلام الآلي	عضو
19	- بشيري محمد الحبيب	مهندس دولة في الإعلام الآلي	عضو
20	- شويح محمد	رئيس مركز الاعلام الآلي والشبكات والتطيم عن بعد .	عضو

