



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

## أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي

"دراسة ميدانية بالقطب الثاني لجامعة قاصدي مرباح ورقلة"

من إعداد الطالبتين: أسماء غطاس - أماني دبه

نوقشت وأجزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د / بن الشيخ سارة	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) رئيسا
أ. د / باديس بوخلوة	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د / غدير أحمد سليمة	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال  
بعنوان:

## أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي "دراسة ميدانية بالقطب الثاني لجامعة قاصدي مرباح ورقلة"

من إعداد الطالبتين: أسماء غطاس - أماني دبه

نوقشت وأجزت علنا بتاريخ: 2025/05/28

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د / بن الشيخ سارة	(أستاذ محاضر "ب"، جامعة ورقلة) رئيسا
أ. د / باديس بوخلوة	(أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د / غدير أحمد سليمة	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

# إهداء

{وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} سورة يونس -10-

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

أهدي هذا العمل لمن سعى معي لإتمام هذه المسيرة دتمت سندا لا عمر له:

لمن أوصلوني لما أنا عليه الآن وسهروا الليالي من أجلي لمن قال فيهما الله عز وجل {وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ وَالرَّحْمَةَ وَقُلْ رَبِّي

إِرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّبَانِي صَغِيرًا}.

لمن كلل العرق جبينه، لمن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاصرار إلى سندي ومسندي وداعمي الأول

وأعظم رجل في حياتي..... "أبي الغالي".

لمن جعل الله الجنة تحت أقدامها، ملاكي الطاهر، لمن كانت دعواتها تحيطني وتسعدني في كل وقت قره عيني

وسر نجاحي، معلمتي الأولى..... "أمي الغالية".

لضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها لخيرة أيامي

وصفوتها إلى..... إخوتي "دنيا قطر الندى" "تميم" حفظهما الله و وفقهما.

إلى..... "جدي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى عائتي "أعمامي وعماتي... أخوالي وخالاتي وعائلاتهم" حفظهم الله ورعاهم.

إلى..... صديقتي "مروة" حفظها الله ووفقها في حياتها.

إلى..... "أساتذتي" في جميع مراحل حياتي الدراسية.

إلى الذين يبهجهم نجاحي، ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، لأصدقاء ورفقاء السنين

وأصحاب الشدائد والأزمات.

من قال أنا لها نالها وإن أبت جئت بها فالحمد لله شكراً وحباً وامتناناً على البدء والختام.



أسماء



# إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب ها انا اليوم أقف على عتبة التخرج أقطف ثماره وارفع القبعة بكل فخر.

إلى التي جعل الجنة تحت اقدامها والتي صنعت مني فناء طموحه تعشق التحديات قدوتي الاولى التي منها تعرفت على القوة والثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لتوفيق "أمي" أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

إلى ذلك الرجل العظيم الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعتني دائما للوصول الى طموحاتي رجل علمني الحياة وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل "أبي" أدامك الله دلانا.

الى نبع الحنان وسند الايام

يا من كنتِ الحظن الدافئ والدعاء الصادق، يا من غرستِ في قلبي الإيمان والأمل هذا النجاح هو ثمرة حبك وتوجيهك أهديك تخرجي عرفاناً وامتناناً "جدتي" أطال الله لها في عمرها.

إلى كل من ساندوني بكل حب وازاح عن طريقي كل المتاعب سندي والكتف الذي استند عليه دائما "أخوالي وإخوتي" حفظهم الله.

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وامدوني دائما القوة وكانوا موضع اتكائي في كل العثرات والذين رزقني الله بهم "صديقاتي".

وإلى جميع "الأساتذة" الذي امدوني بمزيد من المعرفة والجهد المبذولة لنا أعانكم الله.

# أماني



# شكر وتقدير

عملا بقوله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم . . .} سورة إبراهيم-07-

لله الشكر أولا وأخرا

بعد توفيق الله سبحانه وتعالى في إتمام هذا البحث، نتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ المشرف:

## بوخلوة باديس

على كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات ومساعدة قيمة في اثناء موضوع دراستنا بجميع جوانبها المختلفة

طوال فترة اعداد هذا البحث أدامه الله عطاء للعلم وبارك فيه.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل. وإلى كل الأساتذة الأفاضل

بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير دون استثناء ولكل من ساعدنا في انجاز هذا البحث

من قريب أو بعيد.

نسأل الله أن ينفعنا بهذا العلم وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد عليه

أفضل الصلاة والتسليم.

تهدف الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر الأساتذة و الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، إذ تمكنا من جمع 206 إستبيان صالحة للتحليل الإحصائي، حيث قمنا بتحليل هذه البيانات عن طريق إستخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) نسخة 27. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج هي مستوى التحول الرقمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة جاء مرتفعا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي كان مرتفعا، مع وجود أثر دال احصائيا للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، أداء مؤسسات التعليم العالي، أداء مؤسسي، جامعة ورقلة، قطب ثاني.

#### Abstract:

The Study to measure effect of digital transformation to the performance of higher education institutions from the perspective of professors and administrators at the University of Kasdi Merbah, Ouargla. To achieve the study objectives, the questionnaire was used as the primary data collection tool, as we were able collect 206 questionnaires suitable for suitable for statistical analysis. We analyzed this data using the statistical analysis program spss v27. The concluded with a number of results: the level of digital transformation at the University of Kasdi Merbah, Ouargla, was high from the perspective of the study sample members. The results also showed that the level of institutional performance was high, with a statistically significant impact of digital transformation on institutional performance.

**Keywords:** Digital transformation, Performance of higher education institution, Institutional Perfirance, Ouargla University, Second Pole.

## قائمة المحتويات

IV	إهداء.....
VI	شكر وتقدير.....
VII	ملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال البيانية.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ-هـ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي</b>	
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي.....
3	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.....
12	المطلب الثاني : ماهية أداء مؤسسات التعليم العالي.....
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية ( الدراسات السابقة للموضوع ).....
19	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع.....
20	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل التحول الرقمي.....
26	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع أداء مؤسسات التعليم العالي.....
31	المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرياح القطب 2</b>	
34	تمهيد:.....
35	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
3	المطلب الأول : طريقة المتبعة في الدراسة الميدانية.....
44	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
48	المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.....
58	المطلب الأول : عرض النتائج الاحصائية.....
76	المطلب الثاني : تفسير ومناقشة النتائج.....
88	خلاصة الفصل.....
92	خاتمة.....
89	قائمة المراجع.....
95	الفهرس.....
98	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	أبعاد المتغير المستقل بناء على الدراسات السابقة	الجدول رقم (1-1)
37	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	جدول رقم (2-1)
38	توزيع العينة الأدنى للدراسة	جدول رقم (2-2)
39	محصلة توزيع الاستبانة	الجدول رقم (2-3)
42	قيم المتوسطات الحسابية المرجحة	الجدول رقم (2-4)
43	مؤشرات الحالات المتكررة والحالات الاصلية في قاعدة البيانات	الجدول رقم (2-5)
44	عدد الحالات الاصلية في قاعدة البيانات بعد حذف التكرارات	الجدول رقم (2-6)
44	معامل ألفا كرونباخ العام	الجدول رقم (2-7)
45	معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	جدول رقم (2-8)
45	معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني	الجدول رقم (2-9)
46	مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر في المحور الأول	الجدول رقم (2-10)
46	الاحصائيات التلخيصية لمتوسطات العبارات	الجدول رقم (2-11)
47	مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر في المحور الثاني	الجدول رقم (2-12)
48	الاحصائيات التلخيصية لمتوسطات العبارات	الجدول رقم (2-13)
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (2-14)
51	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (2-15)
51	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	الجدول رقم (2-16)
52	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الجدول رقم (2-17)
54	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	الجدول رقم (2-18)
55	آراء أفراد العينة حول دور الجامعة في تبني وتنفيذ التحول الرقمي	الجدول رقم (2-19)
55	نتائج اتجاه البعد الأول: استراتيجية الرقمية	الجدول رقم (2-20)
56	آراء أفراد العينة حول البعد التقني	الجدول رقم (2-21)
57	نتائج اتجاه البعد الثاني: البعد التقني	الجدول رقم (2-22)
58	آراء أفراد العينة حول البعد البشري	الجدول رقم (2-23)
59	نتائج اتجاه البعد البشري	الجدول رقم (2-24)
60	آراء أفراد العينة حول البعد التنظيمي	الجدول رقم (2-25)
61	نتائج اتجاه البعد الرابع: التنظيمي	الجدول رقم (2-26)
61	نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي	الجدول رقم (2-27)
62	نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي	الجدول رقم (2-28)
62	تحليل آراء أفراد العينة حول البعد المالي في التحول الرقمي	الجدول رقم (2-29)

## قائمة الجداول

64	نتيجة اتجاه البعد الأول: البعد المالي	الجدول رقم (2-30)
64	تحليل آراء أفراد العينة حول بعد الزبائن	الجدول رقم (2-31)
65	نتيجة اتجاه البعد الثاني: الزبائن	الجدول رقم (2-32)
66	تحليل آراء أفراد العينة حول بعد العمليات الداخلية	الجدول رقم (2-33)
67	نتيجة اتجاه البعد الثالث: العمليات الداخلية	الجدول رقم (2-34)
68	تحليل آراء أفراد العينة حول بعد التعلم والنمو	الجدول رقم (2-35)
69	نتيجة اتجاه البعد الرابع: التعلم والنمو	الجدول رقم (2-36)
71	نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي	الجدول رقم (2-37)
73	نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي	الجدول رقم (2-38)
74	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	الجدول رقم (2-39)
74	اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة	الجدول رقم (2-40)
76	تصنيف موهين لقياس حجم الأثر حسب نوع الاختبار الاحصائي المستخدم	الجدول رقم (2-40)
76	اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة	الجدول رقم (2-41)
77	نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي	الجدول رقم (2-42)
78	لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الجنس Mann-Whitney نتائج اختبار	الجدول رقم (2-43)
79	نتائج اختبار Mann-Whitney لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الوظيفة	الجدول رقم (2-44)
80	نتائج اختبار Kruskal-Wallis لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب متغير عدد سنوات الخبرة	الجدول رقم (2-45)
81	نتائج (Mann-Whitney) الفروق البعدية في الأداء المؤسسي حسب الخبرة للفترة الأقل من 5 سنوات مع باقي فئات الخبرة	الجدول رقم (2-46)
82	نتائج اختبار Mann-Whitney للفروق البعدية في الأداء المؤسسي حسب الخبرة لفترة (5 - 10 سنوات) مقارنة مع باقي الفئات	الجدول رقم (2-47)
82	نتائج اختبار Mann-Whitney لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الخبرة (10-20 سنة مقارنة مع أكثر من 20 سنة)	الجدول رقم (2-48)
83	لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الكلية Kruskal-Wallis نتائج اختبار	الجدول رقم (2-49)

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-0)
6	أبعاد التحول الرقمي	الشكل رقم (1-1)
14	إطار أداء مؤسسات التعليم العالي	الشكل رقم (2-1)
40	محصلة توزيع الاستبانة	الشكل رقم (1-2)
42	مقياس ليكارت الخماسي وقوة التجربة الخطية وشدتها	الشكل رقم (3-2)
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2-2)
51	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (2-3)
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	الشكل رقم (2-5)
54	توزيع أفراد العينة حسب الكلية	الشكل رقم (2-6)
72	يمثل منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات	الشكل رقم (2-7)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين	الملحق رقم (1)
97	إستمارة الاستبيان	الملحق رقم (2)
101	تنظيف البيانات	الملحق رقم (3)
101	معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ للدراسة والمحاور	الملحق رقم (4)
102	معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	الملحق رقم (5)
103	معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني	الملحق رقم (6)
104	نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الأول التحول الرقمي	الملحق رقم (7)
105	نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	الملحق رقم (8)
106	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	الملحق رقم (9)
110	التحليل الوصفي للمحور الأول التحول ال رقمي	الملحق رقم (10)
111	التحليل الوصفي للمحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	الملحق رقم (11)
112	اختبار فرضيات الدراسة	الملحق رقم (12)



# مقدمة

**توطئة:**

في ظل الثورة التكنولوجية التي تجتاح العالم بوتيرة متسارعة، برز التحول الرقمي كأحد أهم محركات التغيير في شتى المجالات، فلم تعد الرقمنة مجرد أداة تكميلية، بل تحولت إلى استراتيجية حتمية تفرضها تحديات العصر، بدءًا من رفع الكفاءة التشغيلية إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات .

وفي إطار هذا التحول، تحتل مؤسسات التعليم العالي موقعًا استثنائيًا، نظرًا لدورها الحيوي في بناء المعرفة وإعداد الكفاءات المؤهلة لقيادة المستقبل. ومع تطور متطلبات سوق العمل وارتفاع توقعات الطلاب، أصبحت هذه المؤسسات أمام تحدي كبير يتمثل في مواكبة العصر الرقمي، ليس فقط لتحسين تجربة التعلم، بل أيضًا لتعزيز كفاءتها الإدارية وقدرتها على الابتكار.

لقد امتد تأثير الرقمنة في التعليم العالي ليشمل جميع الجوانب، بدءًا من أنظمة التعليم الذكية وتقنيات التعلم عن بعد، وصولًا إلى إدارة العمليات الأكاديمية وخدمات الطلاب الرقمية. ولم يعد هذا التحول مقتصرًا على الجانب التقني، بل أصبح ركيزة أساسية في قياس أداء المؤسسات ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث يحظى الأداء المؤسسي للتعليم العالي بأهمية كبيرة في خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة وتطوير الموارد البشرية وتحقيق مستويات عالية من رضا الطلبة والمستفيدين وأيضًا تحسين جودة المخرجات التعليمية. من هنا تأتي أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، ليس فقط لفهم مدى استفادتها من هذه التقنيات، بل أيضًا لرسم خارطة طريق تساهم في تجاوز التحديات وتمكين هذه المؤسسات من تحقيق التميز الأكاديمي والتنظيمي. ففي عصر تحدد فيه التكنولوجيا معايير التقدم، يصبح الاستثمار في البنية الرقمية ضرورة لا غنى عنها لضمان مكانة رائدة في مشهد التعليم العالي .

**إشكالية الدراسة:**

في عصر تتسارع فيه وتيرة التحولات التكنولوجية، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على جميع القطاعات، بما في ذلك التعليم العالي. التي تواجه تحديات جديدة تستوجب التكيف والتأقلم السريع مع التغييرات التكنولوجية، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز التفاعل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، يطرح هذا التحول الرقمي تساؤلات حول مدى تأثيره الفعلي على الأداء المؤسسي، بما يشمل الكفاءة الأكاديمية والإدارية والابتكار. لذلك، يكتسب فهم أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة في تصميم استراتيجيات تعليمية فعالة تلبي احتياجات العصر الحديث.

جامعة ورقلة من المؤسسات الأكاديمية الرائدة حيث تم اختياره كموطن للدراسة نظرا لدواعي رئيسية نذكر منها أنها تتميز بتنوع التخصصات التي تسمح بإجراء دراسات متعددة المجالات، كما تتميز بمكانة مرموقة كونها تمثل مثالا بارزا للجامعات الحديثة التي تعتمد التحول الرقمي وتعمل على وتحمل على الأداء المؤسسي من خلال دمج التكنولوجيا، كما حصلت في أبريل 2025 على شهادة المواصفة القياسية ISO 9001 نسخة 2015 مما يعزز من مصداقيتها ويجعلها بيئة مثالية للبحث والدراسة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية المراد معالجتها في هذه الدراسة، والتي جاءت صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرباح - القطب الثاني - بورقلة ؟



الاسئلة الفرعية:

- ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
  - ما مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرياح ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة؟
  - هل يوجد أثر للتحول الرقمي على اداء جامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
  - هل توجد فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي للقطب الثاني بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، السن،.....)؟

فرضيات الدراسة:

- استناداً إلى هذه الدراسة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها للوقوف على تحققها أو عدم تحققها من خلال نتائج البحث. وتمثل الفرضيات فيما يلي:
- يوجد مستوى مرتفع لتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- يوجد مستوى مرتفع لأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- يوجد أثر للتحول الرقمي على اداء جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- توجد فروق في تصور افراد عينة الدراسة حول الاداء المؤسسي للقطب الثاني بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية. (الجنس، السن،.....).

مبررات اختيار الموضوع :مبررات الذاتية:

حيث تتمثل في:

- اهتمام شخصي بمجال التحول الرقمي وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي؛
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع والذي ينبع من اختصاصنا كموضوع يستحق الدراسة العلمية؛
- الرغبة في تطوير المهارات البحثية .

مبررات موضوعية:

والمتمثلة في:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي نظرا لحدائته وأهميته الكبيرة؛
- التعرف على واقع تجسيد التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي؛
- إبراز تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي .

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق جملة من الاهداف والتي تتمثل في:

- 1- التعرف على مستوى التحول الرقمي في جامعة ورقلة؛
- 2- التعرف على مستوى أداء القطب الثاني من وجهة نظر الأساتذة والاداريين؛
- 3- كشف وجود أثر للتحول الرقمي على أداء جامعة ورقلة؛
- 4- معرفة ما إذا كانت هناك فروق في تصور عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي؛
- 5- التعرف على الأسس أو الاطار النظري لكل من التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على موضوع يُعد من أبرز القضايا الراهنة في بيئة مؤسسات التعليم العالي، وهو التحول الرقمي، لما له من تأثير مباشر على أداء تلك المؤسسات. ففي ظل التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم، أصبحت مؤسسات التعليم العالي مطالبة بإعادة هيكلة عملياتها وخدماتها بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لأثر هذا التحول على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي. وتتجسد أهمية هذه الدراسة في أبعادها النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

### أولاً: من الجانب النظري (العلمي):

1. يُعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت مكانة بارزة في أدبيات الإدارة المعاصرة، ولا سيما في قطاع التعليم العالي، لما له من دور حيوي في تطوير العمليات وتحقيق التميز المؤسسي.
2. تُمكن هذه الدراسة من إبراز القدرات البحثية والأكاديمية للباحث من خلال تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة التي تعزز الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
3. تكمن أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى اقبال الاساتذة والإداريين على المنصات الرقمية. واطافة إلى حداثة الموضوع في الجامعة الجزائرية مما دفعنا للإهتمام بدراسة هذا الموضوع والتعرف على أبعاده المختلفة؛

### ثانياً: من الجانب التطبيقي (الميداني):

1. تتبع أهمية الدراسة من واقع تناولها لقطاع التعليم العالي، الذي يُعد من الركائز الأساسية في بناء المجتمعات وتنمية رأس المال البشري؛
2. تُركّز الدراسة على فئة أعضاء هيئة التدريس والإداريين بصفتهم الفاعلين الأساسيين في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي؛
3. تُساهم الدراسة في الكشف عن أبعاد التحول الرقمي داخل البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، ومدى انعكاسه على تحسين الأداء المؤسسي؛

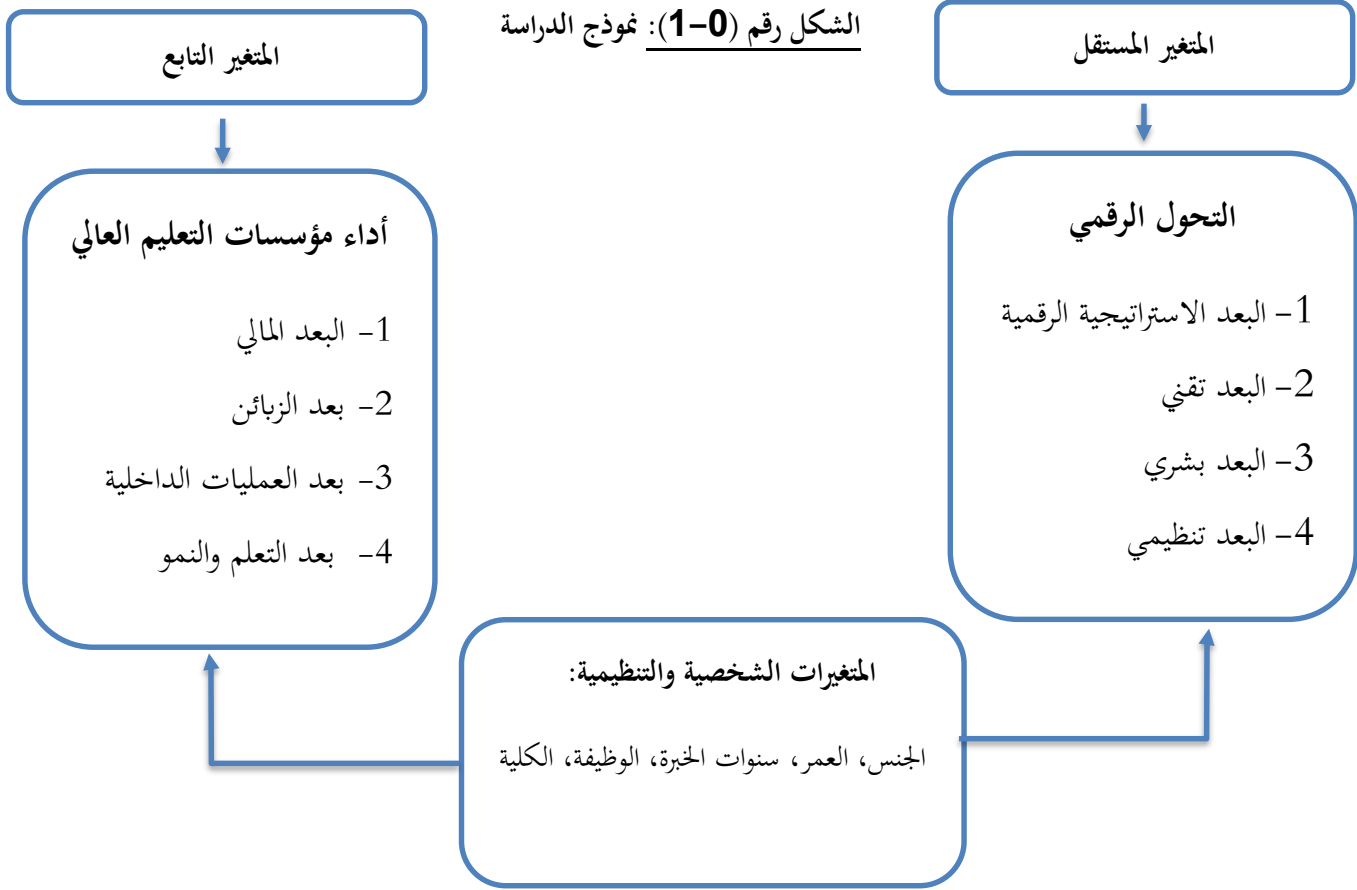
### حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: شملت هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي أداء مؤسسات التعليم العالي.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في القطب الثاني جامعة ورقلة.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري إلى ماي 2025.



- الحدود البشرية: شملت الدراسة الأساتذة والاداريين.

**نموذج الدراسة:** تمت صياغة نموذج الدراسة الموضح أدناه ليمثل متغيرات الدراسة وطريقة دراستها:



المصدر: من إعداد الطالبتين

#### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لقد اتبعنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية وفقا للمعطيات التي تم جمعها بغية الامام بمختلف جوانب الموضوع وإجراء التحليل الاحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة. كما تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث. واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأدوات الإحصائية التالية:

- استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة؛
- معامل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (أداء مؤسسات التعليم العالي)؛

#### صعوبات الدراسة:

واجهنا في عملية إنجاز هذا البحث بعض التحديات، خاصة في الجانب التطبيقي:

- صعوبة استرجاع الاستبيانات: كانت هناك صعوبات في جمع الاستبيانات من كليات جامعة ورقلة، رغم محاولتنا للتواصل معهم عبر البريد الإلكتروني الأمر الذي تطلب وقت طويل لاسترجاعها.
- واجهنا صعوبة في إقناع المشاركين بملء الاستبيان وقلة تعاونهم، خاصة بسبب انشغالهم.

### مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب والمجلات المحكمة؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في: أطروحات الدكتوراه، مذكرات الماجستير؛
- في الجانب التطبيقي:
- اعتمدنا على أداة الاستبيان

### هيكل الدراسة:

وللإلمام بجوانب هذه الدراسة يتكون هذا الهيكل من فصلين أساسيين ويحتوي كل فصل على مبحثين وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول يتناول الجوانب النظرية للدراسة، ويشمل مبحثين حيث يتناول المبحث الأول الاطار المفاهيمي والنظري للتحويل الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي، بينما يستعرض المبحث الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتناول الجانب الميداني للدراسة ويضم أيضا مبحثين، حيث يعرض المبحث الأول الطريقة والأدوات المستعملة، في حين يخصص المبحث الثاني لعرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

حول التحول الرقمي وأداء

مؤسسات التعليم العالي

**تمهيد:**

في عصر يتسم بالتطورات التكنولوجية السريعة، أصبحت مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات وفرصا جديدة تتطلب منها الابتكار والتكيف مع المتغيرات الحالية، يتمثل أحد أبرز تلك المتغيرات في التحول الرقمي، الذي أثر بشكل عميق على كيفية تقديم التعليم وإدارة المؤسسات التعليمية ولقد أتاح التحول الرقمي إمكانية الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة ومرنة، مما يمتد أثره إلى تعزيز تجربة التعلم للطلاب في مؤسسات التعليم العالي واهم الدراسات التي تناولت هذين المصطلحين، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

✓ **المبحث الأول:** ستناول فيه الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي.

✓ **المبحث الثاني:** سيتم فيه عرض الدراسات السابقة.

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي

يعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة ويشهد العصر الحالي تسارعا ملحوظا في اعتماد التقنيات الحديثة في مختلف المجالات مما أحدث تحولات جذرية في أساليب العمل والتواصل وتقديم المنتجات، حيث أصبح حاجة ملحة تفرضها تحديات.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لتحول الرقمي

#### الفرع الأول: مفهوم وأبعاد التحول الرقمي

##### أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

قبل التعرف على مفهوم التحول الرقمي لابد من التطرق إلى مفهوم الرقمنة:

**تعريف الرقمنة:** أنها تحويل من الشكل التناظري أي يشير إلى المعلومات بصيغة مادية أو طبيعية مثل الوثائق الرقمية أو الصور فوتوغرافية عند رقمنتها، إلى شكل رقمي مثل التحويل من النماذج الورقية إلى نماذج الويب.<sup>1</sup>

#### التحول الرقمي:

لا يوجد مفهوم موحد لتحول الرقمي لقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريف التحول الرقمي حسب وجهة نظر العلماء والباحثين في هذا المجال لذا نجد عدة تعاريف لهذا المصطلح نذكر من بينها:

**تعريف 1:** يعرف التحول الرقمي بأنه عملية الحصول على النصوص الالكترونية وادارتها عن طريق تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط التخزين التقليدية إلى مصادر معلومات متاحة ومخزنة على وسائط الكترونية، وبذلك يتم رقمته المحتوى ومن ثم يمكن الاطلاع عليه وعرضه من خلال تطبيقات الحاسب الآلي.<sup>2</sup>

**تعريف 2:** التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المؤسسات من تبني نموذج أعمال تقليدي إلى نموذج أعمال يعتمد على تقنيات التكنولوجيا الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير مصادر ربح جديدة بالإضافة إلى فرص تزيد من قيمة خدماتها ومنتجاتها بالنسبة للعملاء.<sup>3</sup>

**تعريف 3:** كما عرف دي لأينا وكابيزاس ( de la pena §cautschi,2015,52 ) التحول الرقمي بأنه عملية التغيير التكنولوجية و الثقافية اللازمة التي تتطلبها المنظمة والمؤسسة بأكملها بهدف الارتقاء إلى مستوى رغبات عملائها الرقميين.

<sup>1</sup> دخان حسينية، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 العدد 1، 2024 ص 34.

<sup>2</sup> اسراء محمد احمد محمد رجب، التحول الرقمي في التعليم الجامعي، كلية التربية دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد 50، يناير 2022 ص 61.

<sup>3</sup> ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجليلاني بونعامية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2024/2023 ص 6.

**تعريف 4:** (HONGLAM, MARGART, STREVOR): يعرف التحول الرقمي بأنه عملية تغيير تتعلق

بتوظيف التقنيات الرقمية وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة تخلق قيمة أكبر للشركة وتناسبها.<sup>1</sup>

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، وطرق التخلص من الأعمال التقليدية، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية العمل وتقديم القيمة وتهدف إلى تحسين الكفاءة، وتبسيط العمليات، وتطوير المهارات.

### ثانيا: ابعاد التحول الرقمي

يستند التحول الرقمي على العديد من الأبعاد وقد تعارض الباحثين حول هذه الأبعاد ومن خلال الدراسات السابقة تم الاهتمام بالعناصر الأساسية والأكثر تأثيرا لضمان نجاح التحول الرقمي.

#### 1- بعد استراتيجية الرقمية:<sup>2</sup>

ان تنفيذ الاستراتيجية الرقمية بشكل واضح ودقيق هي جوهر كل تحول ناجح للأعمال الرقمية وتمكن من تحديد المتطلبات التقنية للمنظمة وموائمتها مع الاستراتيجيات على المستويات كلها. تعرف الاستراتيجية الرقمية "Rossetal2016" بأنها استراتيجية عمل مستوحاة من قدرات التقنيات القوية التي يمكن الوصول إليها بسهولة وتهدف إلى تقديم قدرات أعمال فريدة ومتكاملة بطرائق تستجيب للظروف السوق المتغيرة باستمرار، وأشار "Li2023" إلى استعمال الاستراتيجية الرقمية بشكل متزايد للإشارة الى الخطة الاستراتيجية التي تمت صياغتها في المنظمة لتحقيق الأهداف العمل طويلة الأجل عبر الاستغلال قدره الرقمية الحالية والناشئة.

#### 2 البعد التقني: <sup>3</sup>

تشير الادبيات إلى أن مقومات التقنية للتحول الرقمي للجامعة هي أجهزة مادية مثل: أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الالكتروني والتطبيقات المختلفة، يتم التركيز على رقمه الحرم الجامعي وإعادة تأهيل البنية التحتية المادية للجامعة والمباني والمرافق وسلامة وامن الفصول الدراسية، ويتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية:

<sup>1</sup> بوهالي محمد، ذهبي آسيا، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 15 العدد 1 2024 ص 54.

<sup>2</sup> ثائر سعدون سمات، شعيب أحمد عزيز المولى، تأثير الاستراتيجية الرقمية في الاداء التنظيمي، دراسة هيئة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 15، عدد49، ديسمبر 2023 ص 643.

<sup>3</sup> بجاش وفاء، التحول الرقمي ودوره في عصنة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، عدد 2، 2024 ص 670.

الأجهزة التقنية (أجهزة الكمبيوتر – الشاشات التفاعلية – الكاميرات – معدات البث)، فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة الامن الالكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة المعامل والمختبرات الافتراضية المناسبة

### 3 البعد البشري:

تعد الموارد البشرية من اهم مقومات التحول الرقمي للجامعات كونها هي القادة لهذه العملية والمسير الموجه لها، فالنقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات الحديثة يعد معوقا امام تنفيذ برامج التحول الرقمي لأنها من اهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات أي تركز على الافراد وتأثيرهم في تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وبرامج التحول الرقمي ويشمل:

-المهارات والقدرات: تأهيل الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة.

-الثقافة المؤسسية: تعزيز روح التعاون والابتكار بين الفرق.

-التحفيز التفاعلي: جعل الموظفين أعضاء نشطين في عملية التحول الرقمي.

### 4 البعد التنظيمي:

هذا الجانب لا يقتصر على المعدات التقنية فقط بل يتعداه لإحداث تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي تعتمد على تقدير المبادرة الشخصية والابتكار وتنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء توفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الافراد يتعلق بميكلة المؤسسات واليات العمل المطلوبة لتطبيق الاستراتيجيات الرقمية يتضمن:

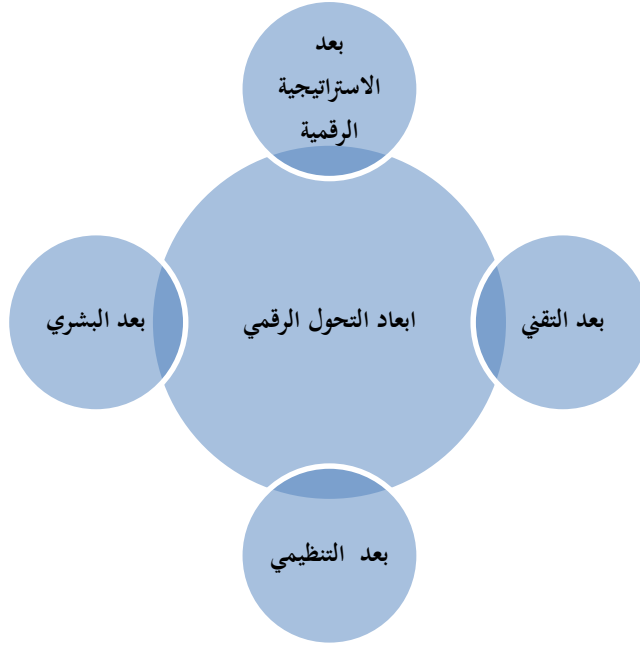
-المهيكل التنظيمي: تنظيم الفرق والأقسام بما يتناسب مع الأهداف الرقمية وتوزيع الأدوار المسؤوليات.

-إدارة التغيير: وضع خطة واضحة لمواجهة مقاومة التغيير من الموظفين منها تواصل الفعال أي تبادل المعلومات حول فوائد التحول أثره على الأداء الفردي الجماعي.

- تنسيق الجهود: منها التعاون بين الأقسام أي تشجيع فرق العمل على العمل معا لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بحاش وفاء، مرجع سابق، ص670.

الشكل (1-2): ابعاد التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبين من خلال الدراسات السابقة.

كما يتضح بأن توافر هذه الابعاد هي الأبرز أهمية في التحول الرقمي والتي تؤدي إلى تحقيق درجات متقدمة ومراتب مرتفعة في الأداء المؤسسي.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التحول الرقمي

أولاً: أهمية التحول الرقمي:

ان التحول الرقمي قد وصل تأثيره إلى كل القطاعات بما في ذلك قطاع التعليم العالي، أين قد حسن ورفع من مستوى عمليات ومخرجات القطاع (kuali 2020) قد وصل مستوى البحث العلمي والنشر إلى مستويات عالية غير مسبوقه وظهرت طرق ادارة

تعليم جديدة، وحتى نفهم أكثر الأثر الايجابي للتحول للرقمي على قطاع التعليم العالي ونذكر منها: (james 2021):<sup>1</sup>

- **القدرة على التكيف والتأقلم:** تحتاج الجامعات إلى ان تكون قادرة على التكيف بسرعة مع تغير الظروف كما ان مركزية العمليات الأساسية توفر الأساس الذي يمكنها من خلاله الابتكار والتخطيط، ان التحول الرقمي أكثر من مجرد كونه وسيلة دعم للمؤسسات في التحديات الحالية، فهو يساعد التعليم العالي على الاستفادة من الفرص المستقبلية و اكتساب ميزه على

<sup>1</sup> ثامري صلاح الدين، مرجع سابق، ص24، 23.

المنافسين الذين يمكن ان يكونوا أقل مرونة منهم بالإضافة إلى ذلك يدعم الانتقال إلى نظام معلومات الطالب الحديث كجزء من عملياته التحول والذي يساهم بدوره لتسهيل الكثير من الامور مثل عمليات القبول واداره المناهج والشؤون المالية للطلاب ووجب تحليل البيانات في الوقت الحقيقي وعليه فان هذه الفوائد تعمل على جعل مؤسسة التعليم العالي أكثر قابلية للتكيف والتحسين تجربة الطلبة بشكل عام.

● **الرفع من الانتاجية من خلال أتمتة اعداد التقارير:** إحدى الطرق الرئيسية التي يمكن للمؤسسات من خلال الاستفادة من قدرات إعداد التقارير الآلية هي إدارة الميزانية أين بعد التنبؤ بالميزانية وتحسينها ضروريا وأكثر من أي وقت بالنسبة للتعليم العالي ويطلب من مؤسسة التعليم العالي بشكل متزايد ان تنتج أكثر بموارد أقل وتنتج أتمته عمليات اعداد التقارير للجامعات وانشاء سيناريوهات الرسوم الدراسية والتكاليف وتخطيط التكاليف وتخصيص الرواتب وانشات تقارير التسجيل وتجنب وقوع الخطأ البشري بالإضافة إلى ذلك تعمل أتمتة عملية إعداد التقارير على التخلص من الوقت الغير ضروري الذي يتم قضاءه في جمع البيانات والتحقق منه مما يسمح للإدارة بالتركيز بشكل أكبر على التحليل ورسم الاستراتيجي والخطط وكذلك يساعد استخدام التكنولوجيا الرقمية في جمع البيانات والاستفادة منه من جميع أنحاء المؤسسة وانشاء التقارير في الوقت الحقيقي على تحسين التخطيط والانتاجي.

● **التقليل من التكاليف والحفاظ على الموارد:** فمن خلال الانتقال من طرف العمل التقليدية واليدوية إلى اخرى قائمه على الادوات التكنولوجية تستطيع المؤسسة التعليم العالي تقليص من اليد العاملة المطلوبة لتأدية المهام وكذا الحجم (كلما زاد الحجم الساعي كلما زاد التكلفة) تؤدي التأخيرات وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية والعشوائية في أداء المهام والانفاق غير المبرر إلى خسارة فادحة في الاموال والموارد من خلال تحويل المؤسسة رقميا يمكن خفض تكاليف عن طريق التخلص من الممارسات القديمة مثل الورق والانتقال إلى الملفات الرقمية يمكن ان يؤدي تجميع الموارد والأدوات أيضا مثل تجميع المهام، أداء مجموعة من المهام باستغلال الأدوات ومواردها بدون الحاجة إلى اقتناء الموارد والأدوات والانفاق الأعمى وايضا تساعد برامج تشغيل الألي على تقرير القصور الذي ان ينجم عن العمل اليدوي حيث توحد الدراسة أجرت في يوليو 2019 ان الجامعات حول العالم تضيق 2000 ساعة في المتوسط كل شهر في المهام اليدوية مثل التقارير والنققات.

● **تحسين تجربة الطالب وتوفير التكلفة والوقت له:** لقد لامس التحول الرقمي كل الجوانب العملية لمؤسسات لتعليم العالي ومن بين مظاهر التحول الرقمي في التعليم العالي تشير إلى التعلم الإلكتروني حيث يستطيع الطالب التعلم بدون الحاجة إلى ان يكون

مقيد بمكان أو بزمان معينين أو أيضا يمكن اختيار منهج الدراسة الذي يناسب نمط حياته وجدول مواعيده الخاص مما ينتج له مرونة عالية في التعلم ومن المنظور الطالب فان تكلفة التعليم مكلفة جدا وقد يستغرق عدة سنوات من اجل سدائها ومنذ اصبح التعليم رقمين استطاع الطالب ان يقلل من تلك التكلفة ولو بشكل بسيط من خلال مساعد وجود ضرورة للتنقل الحرم الجامعي أو دفع مصاريف الإقامة والغذاء وغير وهذا كله يؤثر على التجربة الطالب وعد الرضا عليه وقد يؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أدائه.

- **رفع من مستوى البحث العلمي :** اتاحت التكنولوجيا الرقمية للباحثين القدرة على الوصول الى المصادر والمراجع عبر الانترنت والتواصل والتعاون مع زملائهم في مختلف انحاء العالم بسهولة . كما اصبح بإمكانهم نشر أعمالهم على نطاق واسع والوصول بها الى جمهور أوسع . ويسهم هذا بدوره في نشر المعرفة وتداولها ، مما يؤدي الى تحسين جودة حياة الانسان بشكل مباشر او الى رفع كفاءة المؤسسات الإنتاجية والتنموية ، من خلال تعزيز الاستدامة ، وخفض التكاليف وزيادة الفعالية ، بل وانقاذ الأرواح في بعض الأحيان .

### ثانيا- أهداف التحول الرقمي :

يعتبر التحول الرقمي جسراً نحو معارف جديدة وتهدف المنظمات، من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، يمكن تلخيصها كما يلي:<sup>1</sup>

- أهداف تتوافق وتتماشى بتدعيم مستوى الأداء مثل امكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية الحركة بين الادارات المختلفة وإحالة دقة البيانات منا يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات وتجنب وقوع الاخطاء المترتبة على الادخال التقليدي؛
- اختصار الاجراءات الادارية يقصد بها نقص الاعمال الورقية مع طول توفر المعلومات بنسخها الرقمية؛
- الاستخدام الأمثل لطاقات البشرية إذا تم اختزال المعلومات بنسخة رقمية واعادة استخدامه إلكترونيا توجه الطاقات البشرية للانشغال بالعمل أكثر وزيادة الانتاجية وخط التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا
- استكشاف العوامل الأكثر فاعلية في تحفيز مشاركة الافراد ضمن الافراد مراحل التنفيذ .

بالإضافة إلى أهداف اخرى والمتمثلة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد 43، ماي 2022 ص654.

<sup>2</sup> شاوشي خيرة ، خلوفي زهرة، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، الجزائر، العدد 1، المجلد 5، أوت 2023، ص19.

- تعزيز تطوير نظم التكنولوجيا وثقافة المالية المبتكرة وشراكة بين المؤسسات والمجتمعات؛
- تحويل نظام التعليم لتطوير مهارات جديدة وتوجيه المستقبلي للأفراد لكي يستطيعوا الوصول إلى التميز؛
- تطوير ودعم البنية التحتية للاتصالات الرقمية مما يحقق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.

### الفرع الثالث: دواعي التحول الرقمي في الجامعات وخصائصه

#### أولاً: دواعي تطبيق التحول الرقمي:

يُعتبر التحول الرقمي ضرورة في عصر التكنولوجيا الحديثة، حيث يساهم في تغيير أساليب التعليم والتعلم. تسعى الجامعات من خلال تطبيق استراتيجيات رقمية إلى تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات الطلاب، مما يعزز التجربة التعليمية ويُطور الكفاءات المطلوبة في سوق العمل نذكر منها كالتالي:<sup>1</sup>

- تنوع واختلاف المتعلمين مما يستوجب التنوع في أساليب التعلم فجوهه أنه لا ينبغي أن يقتصر سوق التعليم العالي على المؤسسات التعليمية التقليدية التي لا يمكنها الوصول إلا إلى عدد قليل من الطلاب؛
- العولمة التي أدت إلى تغيير دور الجامعات فاعتماد التكنولوجيا الرقمية بتلك المؤسسات يتيح فرص توفير التعليم من خلال منصات الكترونية مختلف ذات نطاق عالمي وذات سيره باحتياجات كل متعلم؛
- التنامي المستمر في حجم متطلبات الهجرة والتي تتطلب اكساب المتعلم عددا من المهارات العالمية التي تمكنه من التكيف مع كافة الظروف والتحديات؛
- التكلفة الحالية للتعليم الجامعي والتي يعجز الكثيرون عن مقابلتها؛
- المنافسة الحالية بين المؤسسات الجامعية.

#### ثانياً: خصائص التحول الرقمي

أدى ظهور مفهوم التحول الرقمي كضرورة ملحة للمؤسسات في مختلف القطاعات مما أدى إلى تغييرات جذرية بفضل التطور السريع ومن خصائص التحول الرقمي التي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- يزود الجامعات بتقنية معلوماتية علمية التصنيف؛

<sup>1</sup>المياء ابراهيم المسلماني، التحول الرقمي في الجامعات المصرية، مجلة التربية كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد 99، يوليو 2022، ص 819.

<sup>2</sup> بحاش وفاء، مرجع سابق، ص 674.

- يمكن المؤسسات التي تبنت تقنية التحول الرقمي من تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف كما يوفر سرعة في اتخاذ القرارات؛
- يوفر للجامعة القدرة على التميز بامتلاكها لمقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية؛
- تمكين الجامعة من التكيف مع البيئة خاصة في ظل التغير والتطور السريع الحاصل في مجال التكنولوجيا؛
- انتشار نظم الاتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الانترنت بسبب التدفق المعرفي التكنولوجي؛
- يساعد الجامعة على تحسين مستوى أداؤها وخفض التكلفة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وشبكة المعلومات؛
- تعزيز العملية التعليمية وتطويرها على مستوى الجامعة؛
- توفر تقنية التحول الرقمي للجامعة تواصلا فعالا بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

#### الفرع الرابع: متطلبات وعوائق التحول الرقمي

##### أولا- متطلبات التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية وفي مقدمتها بنية تحتية متينة ، تقوم على التكامل بين الحاسبات الالية وشبكات الاتصالات الرقمية، التي يمكن استعراضها من خلال الأدوار التي تقوم بها كالآتي:<sup>1</sup>

- **الحاسبات الالية :** اثبت التحولات الرقمية ان فكرة عمليات الاتصال لم تعد تقليدية والتي تحتم وتقتضي وجود شخص مرسل ومرسل اليه ، ورسالة بينهما كشرط من شروط عملية التواصل ، وإنما اصبح الأمر يرتبط بحوار الألة مع الانسان والتفاعل بين العاملين الانساني والمادي ، وما زاد من هذا التفاعل هو التفاعل هو التطور الذي لحق بأنظمة الحاسب الالي وبرمجياته القائمة على التكنولوجيا الرقمية ، حيث انتقلت من كونها آلة لمعالجة المعارف بحيث أصبح الحاسب الآلي يتمتع بخاصية الذكاء الاصطناعي والتي تجعله قادرا على الاستنساخ واستخلاص الأحكام مما يفسر برمجيات والأنظمة التي تسمى عبارة النظم الخبيرة ، وسميت بهذا الاسم لأنه لديها المقدرة على القراءة والسمع والرؤية وكذلك التمييز بين المسافات والاشكال وكذلك تستطيع الفهم والتحليل، وحل المسائل وتتخذ القرارات وتبرهن النظريات وكذلك تؤلف الاشكال والنصوص ، ويواصل علم الحاسوب في تقدمه لإنتاج حواسيب أكثر ذكاء حتى نجد اليوم الآلاف من النظم الرقمية والتي تستخدم يوميا في عدة مجالات.
- **الشبكات الرقمية:** تعني الشبكة عموما مجموعة من العلاقات والأماكن بين عدة وحدات سواء كانت تلك الوحدات تكنولوجية او اجتماعية اما الشبكة الرقمية نجدها تتمثل في شبكات الاتصال بين الأجهزة الرقمية ويأتي على راسها الحاسب الالي، وتعني الربط بين الأجهزة وبعضها كما لو كانت جهازا واحدا، يوجد نوعان من شبكات الاتصال هما:

<sup>1</sup> أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عزيز الرحمان، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، جامعة أم القرى مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد 6

- شبكة محلية: وهي الشبكة الرابطة بين مجموعة من الحواسيب في نطاق جغرافي محدود مما يتيح للمستخدمين إمكانية مشاركة استخدام الموارد المتاحة كأجهزة الطباعة والمساحات الضوئية وغيرها.

- شبكة واسعة النطاق: وهي شبكة توفر إمكانية التعامل والاتصال بين كافة محطات العمل المتباعدة جغرافيا فهي يمكنها تغطية مدينة او دولة او مواقع منتشرة في كافة انحاء العالم.

ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي ما يلي:

- ◆ الحاسبات الآلية ذات المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة؛
- ◆ المساحات الضوئية المرقمنة لفحص انواع المعلومات المكتوبة، المطبوعة، المصورة؛
- ◆ الكاميرات الرقمية لرقمنه المواد التالفة التي لا يمكن نقلها؛
- ◆ أجهزة الحماية من الزيادة المفاجئة في الكهرباء (تفاديا لإتلاف الأجهزة بالتالي فقدان المعلومات)؛
- ◆ أجهزة النسخ الاحتياطية، وتضمن هذه الأجهزة تخزين وحفظ الملفات الرقمية في أمان في حالة حدوث خطر ويفضل حفظها خارج المؤسسة؛
- ◆ الطابعات التي تساعد في طباعة المعلومات المرقمنة في حاملات ورقية.

### ثانيا: عوائق التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي في التعليم العالي خطوة ضرورية لتعزيز الجودة والكفاءة، لكن تواجه المؤسسات عوائق والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- غياب الفهم: لازالت الكثير من المؤسسات وغيرهم لا يدركون المفهوم الحقيقي للتحول الرقمي لذلك يستلزم اظهار المفهوم الحقيقي للتحول الرقمي.
- 2- مقاومة التغيير: لتطبيق مشروع التحول الرقمي يحمل في طياته الكثير من المتغيرات سواء على مستوى الإدارات او القوى العاملة وذلك من حيث إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغيرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وعلى ذلك قد ينجم عنه في اغلب الأحيان مقاومة التغيير.
- 3- المعوقات المادية: وتتمثل في توفير الإمكانيات المادية لأن هذه التقنية في تطور دائم وسريع الأمر الذي يستدعي اللحاق بها ومتابعتها.

<sup>1</sup> محمد القميري، منير محمد العدل، التحول الرقمي في المؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاكاديمية عدد خاص بالمؤتمر الدولي للتربية والتعليم المنعقد بالأكاديمية الليبية، مصراته5،

4- المعوقات الأمنية: قادت ثورة المعلومات إلى ألوان جديدة من المواجهات والجرائم منها القرصنة الالكترونية مما تكون مصدر تهديد لأمن المعلومات.

5- ضعف البنية التحتية الرقمية: أي نقص الأجهزة والمعدات الرقمية الحديثة، وضعف شبكة الانترنت مما يعيق الوصول السريع إلى الخدمات الرقمية.

مما سبق نجد ان هناك الكثير من المعوقات التي تحول دون تطبيق التحول الرقمي بالشكل الأمثل ويبقى تباين المعوقات بين مؤسسات حسب الظروف الإدارية والتعليمية والاقتصادية.

### المطلب الثاني: ماهية أداء مؤسسات التعليم العالي

لقد شكل مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي هاجسا كبيرا لدى الباحثين، فمؤسسات التعليم العالي تشكل أنظمة معقدة تتفاعل فيها العديد من الأطراف وحظي موضوع أداء مؤسسات التعليم العالي باهتمام كبير لكونه المحدد لدرجة التطور والتنظيم، ورغم ذلك يعاني من صعوبة التحديد ويشوب تعريفه الالتباس والغموض نظرا لاختلاف وجهات النظر.

### الفرع الأول: أداء مؤسسات التعليم العالي

قبل التعرف على أداء مؤسسات التعليم العالي لا بد من التطرق إلى مفهوم الأداء:

#### أولاً- مفهوم الأداء:

تعريف الأداء: وعلى ذلك تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرفه البعض بأنه " نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المقبول للموارد المتاحة".<sup>1</sup>

تعريف 2: وفي تعريف اخر للأداء نجد تعريف ميلر وبروميلي " **Miller et Bromily**" حيث يري كل منهما ان الاداء بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

#### ثانياً- مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي:

تعريف 1: هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز **EFQM**، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2، العدد 1، المملكة العربية السعودية، 2019-2020، ص 20.

<sup>2</sup> عياط سعاد، أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة بشار، 2015-2016، ص 54.

<sup>3</sup> تغريد عيد الجعري، إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب، المجلد 8، العدد 2013، ص 171.

**تعريف 2:** من جهته تكلم Alan & W. Lindsay عن الأداء في التعليم العالي عموماً ولم يفصل في أداء العمليات الفرعية له، واصطاح لذلك مفهوم الأداء المؤسسي الذي يمكن تقييمه من خلال متغيرين أساسيين هما الفعالية والكفاءة، وأعمل باقي المتغيرات.<sup>1</sup>

**تعريف 3:** كما عرف الأداء في مؤسسات التعليم العالي على " انه الأثر الصافي للجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المكونة لوظيفة الفرد. ومن جهة أخرى يعرف أداء مؤسسات التعليم العالي كنظام يربط ما بين مكونات هذه المؤسسات وبيئتها".<sup>2</sup>

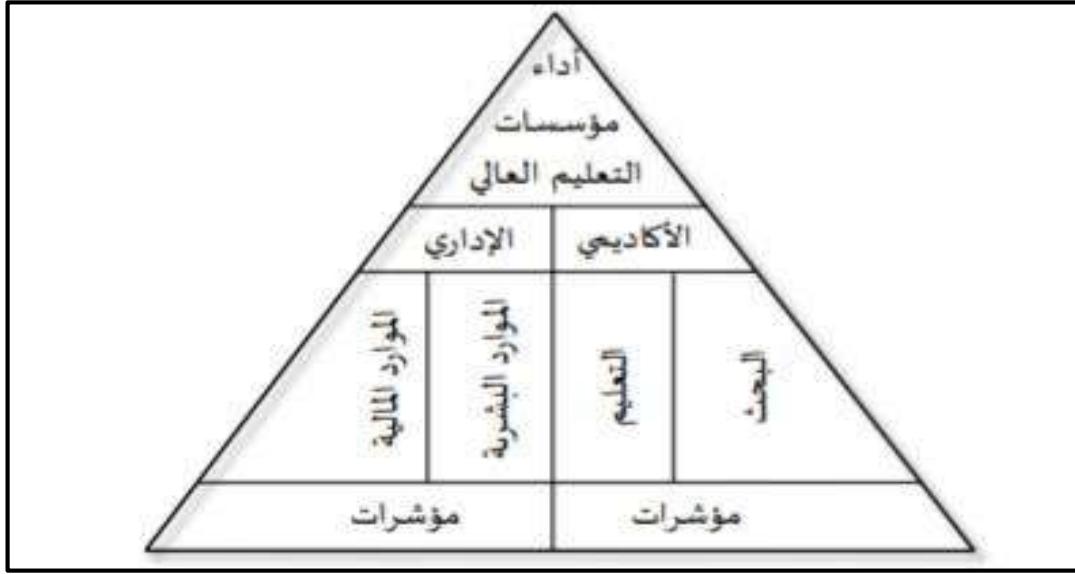
**تعريف 4:** أما Xiaocheng Wang فقد وضح ان أداء مؤسسات التعليم العالي يضم بنيتين أساسيتين: الأداء الأكاديمي والأداء الإداري، حيث يتعلق الأداء الأكاديمي بالبحث والتعليم، وهو يعبر عن تحقيق الطلبة، الأساتذة، وهياكل مؤسسات التعليم العالي لأهدافها البحثية والتعليمية، أما الأداء الإداري فهو يتعلق بموردين أساسيين. يعكسان القدرات التنظيمية لهذه المؤسسات (الموارد البشرية والمالية) وهو يعبر عن حصول هذه المؤسسات على الموارد التي تسد حاجاتها وتحقق أهدافها بتكلفة أقل من جهة، ومن جهة أخرى الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Alan W.Lindsay, **Assessing Institutional Performance in Higher Education, A Managerial Perspective**, Higher Education, Elsevier Scientific Publishing Company, Vol.10, Iss:06 Amsterdam, 1981, p688.

<sup>2</sup> نبيلة بخديجة، دور خلايا الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على ضوء المرجعية الوطنية لضمان الجودة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، 2023-2024، ص 51، 50.

<sup>3</sup>Xiaocheng Wang, **Performance Measurement in Universities, Managerial Perspective**, Doctoral Thesis, Faculty Of Management and Governance, University of Twente, The Netherlands, January 2010, p21.

الشكل رقم (1-2): إطار أداء مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: Xiaocheng Wang, **Performance Measurement in Universities, Managerial Perspective**.

Doctoral Thesis, Faculty Of Management and Governance, University of Twente, The Netherlands, January 2010,p21

ومنه نستنتج أن أداء مؤسسات التعليم العالي يعبر عن كفاءة وفعالية هذه المؤسسات ومدى قدرتها هذه على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والاجتماعية ورسالتها المربوطة بما بصورة صحيحة وبالمواصفات المطلوبة.

الفرع الثاني: أنواع أداء مؤسسات التعليم العالي وأهم أبعاده

أولاً- أنواع الأداء:

تحديد الأداء المؤسسات يفترض اختيار معايير التقييم هذه الأخيرة يكن تحديدها في ثلاثة أشكال هي: معيار مصدر الأداء ومعيار الشمولية والمعياري الوظيفي وكل معيار على حدة يقدم مجموعة الأداء في المؤسسة:<sup>1</sup>

1- حسب معيار المصادر وفقاً لهذا المعيار يمكن تقييم أداء المؤسسة:

○ الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه أداء الوحدة إيان ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

أ-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صياغة القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

<sup>1</sup> طيبة محمد على محمد أحمد المحسى، أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، الاصدار7، العدد 72، 2024-2023، ص162.161.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء الخارجي: مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا الأطراف الخارجية، من خلال تقديم المنتجات أو خدمات ذات جودة عالية، والالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية، بما يعزز مكانتها التنافسية وسمعتها في البيئة الخارجية.<sup>1</sup>
- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط بشدة بالنظم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسه المؤسسة إذا ينقسم الأداء في هذا الحالة حسب الوظائف المالية، ووظيفة الانتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين يضيف البعض الآخر ووظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.
- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزائي:<sup>2</sup>
- الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاتمرارية والنمو والربحية.

2- الأداء الجزئي: يقصد به الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3- حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الاداء حسب هذا المعيار الطبيعة إلى أداء اقتصادي، اجتماعي وأداء اداري كالتالي:<sup>3</sup>

- الأداء الاقتصادي: يتم تطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة كذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فان أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب كمؤشرات.
- الأداء الاجتماعي: يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بما يزيد من صعوبة اجراء التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

4- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط كالسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة وللتفسير الإداري.

5- حسب " روتاندر وساكييت Sakeet et Rotundo"

<sup>1</sup> العزاوي، محمد طه، قياس وتحليل أداء المنظمات: مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2014.

<sup>2</sup> سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنه الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق ، 2006-2007، ص 117.

<sup>3</sup> بوجمان عادل ، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB-جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير في تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة، 2013، ص 8.

لقد صنف كلا من " روتاندو" و "سأكيت " **Sakeet et Rotundo** الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

- **الأداء الظرفي** : هو السلوك الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذا العمل يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، والاداء في هذه الحالة لا يعتبر دورا اضافيا في طبيعته ، وانما هو خارج نطاق مهام الوظيفة الاساسية ويعتمد علي الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات ، مثل توجيه هذا السلوك نحو زملاء لمساعدتهم في مشكلة لها علاقة بالعمل مثلا ، أو نحو المنظمة ككل وذلك من خلال الحرص على استمرارية الحماس وبذل جهودات اضافية في العمل، أو من خلال التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة ، وكذلك اللوائح التنظيمية عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.
- **الأداء المعاكس أو المجابهة**: السلوك التصادمي أو المجابهة يختلف عن سابقه بأنه سلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب ولكن يشمل سلوكيات.
- **أداء المهام**: الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد بشكل مباشر لتنفيذ واجباته الوظيفية الرسمية، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

#### ثانيا- أبعاد الأداء:

على الرغم من كثرة الاهتمام بموضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو مستوى الوحدة فانه لا يوجد اتفاق عام حول تحديد ابعاد الأداء، إذ إن هناك وجهات نظر مختلفة حول ابعاد الأداء فمنهم من يرى أن الأداء مكون من ثلاثة أبعاد جزئية موضحة كالآتي:<sup>3</sup>

- **جودة العمل**: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيراً سرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات ودرجة خلو الأداء من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط الأداء** : يقصد به الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

- **حجم العمل**: أي مقدار العمل الممكن إنجازه في الظروف العادية ومدى سرعة الإنجاز.<sup>4</sup>

ومنهم من يرى أن الأداء مكون من البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي وكما يأتي:

<sup>1</sup> عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010، ص49.

<sup>2</sup> السلطاني، محمد عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019،ص212.

<sup>3</sup> هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي، في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، القادسية، 2017، ص 51.

<sup>4</sup> صاطوري الجودي، عمار براهيمية، إعادة هندسة الاعمال كمدخل لتحسين الأداء لاقتصادي الكلي، جامعة تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، ص 34.

- **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها الوحدة في مجالها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري الوحدة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء. مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.
  - **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد الوحدة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل الوحدة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل الوحدة صراعات أزمات الخ).
- وهناك من يرى أن الأداء مكون من بعد الكفاءة، والفاعلية أي أن الوحدة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذين البعدين وتسيرهما بشكل جيد، وعليه سنقوم بتوضيح مفهوم هذين البعدين لأهميتهما الكبيرة بالنسبة للأداء وكما يأتي:<sup>1</sup>
- **الكفاءة:** هي الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف وذلك بإستخدام مدخلات أقل.
  - **الفاعلية:** هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، نستنتج أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة.
- الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي وأهم معوقات تقييمه.**

### أولاً-العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل التي تؤثر فيها إيجاباً أو سلباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، حيث تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل خارجية وداخلية:<sup>2</sup>

- ✓ **العوامل الخارجية:** يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة"، وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتنقسم العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة وهي:
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.
- **العوامل التكنولوجية:** معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 201

<sup>2</sup> مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة - الجزائر 2001، ص 92.

- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- العوامل الخاصة:** أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة الموردين النقابات المؤسسات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة.
- ✓ **العوامل الداخلية:** تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:
- **العوامل التقنية:** نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات الآلات، نوعية المنتج شكله والغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج.
- **العوامل البشرية:** التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات؛
- **العوامل التنظيمية:** التي تشمل الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامه، أي بمعنى آخر تقسيم العمل على العمال وفق ممارساتهم وإمكانياتهم الخاصة؛
- الأساليب الإدارية المتبعة في المؤسسة الإدارة الاستراتيجية الإدارة بالأهداف إدارة الجودة الشاملة، الهندرة... حيث أن التطبيق الصحيح لهذه الأساليب المعاصرة يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسات، وتعتمد الاستراتيجية أهمها في التأثير الإيجابي على أداء المؤسسات نظراً لأهميتها وفوائدها العديدة.

#### ثانياً- معوقات تقييم الأداء:

- هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي:<sup>1</sup>
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
  - نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف يمكن أن تكون عائق للأداء.
- ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع ونشر و توزيع، الإسكندرية مصر ، 2002، ص 210.

يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

### المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

في هذا المبحث سنقوم باستعراض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، وذلك بهدف الوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها، والتعرف على الأدوات والمناهج المستخدمة في التحليل. كما سيتم مقارنة تلك الدراسات بنتائج الدراسة الحالية، من حيث أوجه التشابه والاختلاف. وقد تم تصنيف هذه الدراسات إلى دراسات باللغتين العربية والأجنبية مع ترتيبها زمنياً حسب معيار الأقدمية، يلي ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع

1. دراسة طلق عوض الله السواط، م. ياسر ساير العربي(2022)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحويل الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي، وتم ايضا التطرق الى ابعاد المتغيرين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز حيث وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

يوجد أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحول الرقمي في الاداء الأكاديمي، مع ضعف ثقافة العاملين بالخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مواقعها الالكترونية، انشاء رؤية رقمية مشتركة ومعروفة بين الاعضاء والطلاب، التجهيزات غير كاملة للرد على استفسارات الطلاب.

2. دراسة محمد احمد عبد الغني(2023)

بعنوان "تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي" (بجامعة سويس):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي، والتعرف أيضا على كل ما أبعاد التحويل الرقمي والأداء التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على عينة عشوائية لتحديد مفردات الدراسة ووصلت. أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التحويل الرقمي على الاداء التنظيمي، مع وجود قدرة التفسيرية لأبعاد التحويل الرقمي على الاداء التنظيمي، وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي، عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقا (للنوع، العمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الاداء التنظيمي، توجد فروق بين اراء مفردات العينة فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الاداء التنظيمي.

### 3. دراسة صلاح الدين ثامري (2024)

#### 4. الدين بعنوان "أثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي"(دراسة حالة جامعة المسيلة):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي على اداء مؤسسات التعليم العالي، تم استخدام اداة الاستبيان والتي تم توزيعها على اعضاء هيئة التدريب بجامعة المسيلة وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج SPSS 27، وتم التعرف ايضا على ابعاد كلا المتغيرين.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أن مستوى التحول الرقمي بجامعة المسيلة متوسط لأنها لا تولي اهمية بالغة اتجاه كل ابعاد التحول الرقمي هناك نقائص في الجامعة، مع وجود مستوى متوسط للأداء بجامعة المسيلة ومنه يجب ان تبذل مجهودات مقبولة لتحسين أداؤها، تساعد ابعاد التحول الرقمي في التغيرات التي تطرأ على الأداء وهي نسبة جيدة.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التحول الرقمي

### 1. دراسة مريم بوزيد وصبرين درصاف (2023)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي لدى العاملين"(بجامعة قاصدي مرباح):

هدفت هذه الدراسة على معرفة مستوى التحول الرقمي وأثره على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتصميم الاستبيان كأداة الدراسة وتم اختيار عينة عشوائية وتم تحليلها بواسطة البرنامج التحليل الاحصائي spss.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

يؤدي التحول الرقمي دورا ايجابيا في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعة المؤسسة محل الدراسة، يساهم الاداء الوظيفي في توفير جو ملائم لنجاح عملية التحول الرقمي هذا من خلال روح المبادرة، كلما زاد حجم التحول الرقمي كلما زادت جودة جهد المبذول للأداء الوظيفي.

## 2. دراسة محمد مهدي طيبي ومحمد بلغابة(2023)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي"(جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، تم التطرق فيها لأبعاد المتغير المستقل وهي (البعد التقني وثقافة المنظمة والافراد، رقمنة العملاء، البعد البشري...) وتم استخدام في هذه الدراسة على اداة الاستبيان في جمع البيانات وقامت بتحليلها بواسطة برنامج spss واستخدمت 200 مفردة.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أن هناك اختلافات في مستوى الادارة بين مختلف الفئات الديمغرافية، أن التحول الرقمي يمثل رافعة أساسية لتعزيز جودة التعليم، تعزيز ضرورة تبني التقنيات الرقمية بشكل اوسع في المؤسسات التعليمية لتحقيق التقدم و الابتكار، التحول الرقمي أصبح يعتبر أداة اساسية لضمان جودة التعليم العالي.

## 3. دراسة بسيرين بن قارة وإبتهال زيغم(2023)

بعنوان "التحول الرقمي في جامعة 8ماي 1945 قالمة كإختيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف التحويل الرقمي كاختبار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية، وتمت على حالة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تطرقت الدراسة الى التعرف على ابعاد الحول الرقمي، تم استخدام المنهج الوصفي الاحصائي التحليلي لوصف وتقييم واقع التحول الرقمي في الكلية والاعتماد على الاستبانة كأداة للتحليل على 51 مفردة موظف.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

— يساعد التحول الرقمي الكلية محل الدراسة على الانتقال من النظام التقليدي للعمل الى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات؛

— عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي بالشكل الكافي للإداريين في الكلية؛

— يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية وهذا راجع لوضوح المهام؛

4. دراسة محمد الصافي لمخرمش ومراد سامي بعنوان "التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي" 2023:

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على كفاءة الاتصال التنظيمي في شركة سونلغاز، حيث تم اجراء الدراسة على عينة من 56 عاملا، مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS26).

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

— وجود أثر إيجابي جيد لأبعاد التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي؛

— مستوى متطلبات التحول الرقمي مرتفع نسبيا؛

— ضرورة تعزيز الجهود المبذولة لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال لضمان تحسين مستوى الاتصال الداخلي وزيادة الكفاءة التنظيمية.

5. دراسة أماني بورقية، بشرى اوصيف (2024)

بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة" (دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة قالمة):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي وأثره على تعزيز مخرجات الجامعة وتمثلت ابعادها في بعد موارد بشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية. حيث اعتمدت على استخدام المنهج الوصفي وتم اختيار العينة العشوائية طبقية وتم استخدام اداة الاستبيان لتحليل

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تم الاعتماد على التحول الرقمي كاستراتيجية حديثة تهدف الى تطوير العملية التعليمية ومواكبة التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، تم اثبات هذه الخطوة نجاحها في تسهيل عملية التدريس على مختلف الاصعدة. مما انعكس ذلك بشكل ايجابي على التعليم الجامعي، ساهم التحول الرقمي في تعزيز التحصيل الدراسي لطلبة.

#### 6. دراسة أسيا ذهبي و محمد بوهازي (2024)

بعنوان "أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي" (دراسة ميدانية بجامعة الأغواط كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير):

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من منظور أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط. تم تحديد متغير مستقل يتمثل في التحول الرقمي، والذي يتضمن أربعة أبعاد: الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية، بينما المتغير التابع هو جودة التعليم العالي. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS26).

#### أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

عملية التحول الرقمي تسير بوتيرة بطيئة نوعاً ما، مما يعكس غياب الاستعداد اللازم لتغيير القيم ونمط العمل داخل المؤسسة التعليمية، عدم مشاركة واستشارة الأساتذة في عملية التحول الرقمي، حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل مركزي دون إشراك المعنيين، حاجة الأساتذة إلى التشجيع على الإبداع والابتكار، أهمية التدريب المستمر لتعزيز قدراتهم في مواجهة تحديات التحول الرقمي، ضرورة تحسين بيئة العمل ودعم الأساتذة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق جودة التعليم العالي.

#### 7. دراسة محمد سالم القمبري ومنير محمد العدل (2024)

بعنوان "التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور أمودجا":

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في الاكاديمية الليبية للدراسات العليا بجنزور، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي وأثر المعوقات التي تحد من تحقيقه، كما هدفت الى التعرف على المعايير الواجب توافرها لتحقيق الرقمنة في الاكاديمية الليبية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم اعتماد المقابلة والاستبيان لجمع البيانات.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود مستوى التحول الرقمي كان منخفضاً، مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي كان منخفضاً، مستوى معوقات التحول الرقمي كان مرتفعاً.

8. دراسة دارين عبد الله ابو سالم

بعنوان "ابعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي لتقييم دور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الادارة العامة للتعليم لمدينة تبوك":

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ابعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي لتقييم دور الوسيط للبنية التحتية للتكنولوجيا في الادارة العامة للتعليم لمدينة تبوك، تم استخدام البحث الوصفي التحليلي وتحليل الادبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطور الوظيفي للبنية التحتية التكنولوجية.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تأثير التحويل الرقمي على فاعلية الاداء التنظيمي من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، تحديد مستوى التحويل الرقمي وتحديد مستوى الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وجود بعض التحديات نقص البنية التحتية، ارتفاع تكاليف يشجع نظام التعليم الحالي في مصر.

1. دراسة أروفياتي:

بعنوان (مراجعة مفاهيمية حول التحول الرقمي في التعليم العالي مؤتمر ICB 2020 بجامعة كيلايا سيريلانكا):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف مفاهيم التحول الرقمي، حيث اعتمدت على مراجعة شاملة كأداة بحثية رئيسية وتمت صياغة الورقة كمقالة مفاهيمية تناول مناقشة رؤى وتجارب علمية، وتم كذلك التعرف على ابعاد هذه الدراسة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

ضرورة اعتماد استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في التعليم العالي، تعزيز البحث في كيفية تحسين التعليم الرقمي ودمج الابتكارات الجديدة من الذكاء الاصطناعي.

2. دراسة أراس بوزكورت، باساركونداكي وجنكيز هاكان أيدين دراسة(2022)

بعنوان (تحول الرقمي والانفتاح في نظام التعليم العالي التركي):

هدفت هذه الدراسة على التعرف مستوى التحول الرقمي وأثره على نظام التعليم العالي بتركيا فاعتمدت على منهج التحليل وكأداة دراسة تم استخدام الاستبيان وتمثلت ابعادها (استراتيجية الموارد التعليمية، بيانات أكاديمية، جودة الموارد التعليمية)

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

على مستوى الجزئي هناك بنية تحتية كبيرة ولا يثبتون شكل خاص استراتيجية الموارد التعليمية المفتوحة، البنية الاساسية هي نظام ادارة التعلم مثل مراكز التعليم عن بعد التابعة للجامعات، وجود مستوى عالي في رقمنة التعليم العالي من أجل انشاء بيئة متكاملة للموارد التعليمية، على مستوى الكلي مستوى الرقمنة يكون نشر الموارد أكثر وتهدف الى تحسين الثقافة الرقمية لطلاب التعليم العال.

3. دراسة Bassambabu Hashish, Muhammad Halima (2023)

بعنوان (The Impact of digital Transformation in the strategy of the job performance Appraisal for teachers in public schools from their principals point of view.) Gaza

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في استراتيجية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديريهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 82 مديراً ومديرة في المدارس الحكومية قيد الدراسة. تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

كان مستوى التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم، من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية متوسطاً، بلغ المجموع الكلي لاستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية، من وجهة نظر مديريهم مرتفعاً، لا يوجد تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين بعد تخطيط التحول الرقمي واستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي، يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي

واستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي، لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد إعداد القادة للتحول الرقمي واستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي.

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع اداء مؤسسات التعليم العالي

#### 1. دراسة رحمة زعبي(2014)

بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: من منظور بطاقة الأداء المتوازن" دراسة ميدانية بجامعة بسكرة 2014:

هدفت الدراسة إلى استكشاف اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة تجاه تأثير التخطيط الاستراتيجي على مستوى أداء الجامعة، بالإضافة إلى اختبار الفروق في تلك الاتجاهات بناءً على خصائصهم الشخصية والوظيفية . اعتمدت الدراسة على مقياس الإحصاء الوصفي وتحليل التباين.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

مستوى أداء جامعة بسكرة مرتفع ، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة، وكذلك فروقات في اتجاهاتهم حول الأداء تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

#### 2. دراسة أية جميل طالب(2016)

بعنوان "الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر المدرسين العراقيين المغتربين وتأثيره في الأداء الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي":

هدفت الدراسة الى البحث في تأثير الاعتماد الأكاديمي على الأداء الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي العراقية.. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام برنامج SPSS.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الجامعات التي يعمل بها المدرسون العراقيون المغتربون قد حققت مستوى متميز في تطبيق المدخلات التعليمية، بالإضافة إلى نجاحها في تحقيق تغذية عكسية فعالة وتعزيز تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي، ارتفاع مستوى الأداء الاستراتيجي، تعزيز جودة التعليم العالي وتحقيق الأداء الاستراتيجي الفعال للمؤسسات التعليمية.

### 3. دراسة خليل شرقي (2016)

بعنوان "دور إدارة الجودة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي" (دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية):

هدفت الدراسة الى تحليل القيم الجوهرية إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء الأكاديمي والإداري، حيث سعت هذه المؤسسات لتحقيق الاستمرارية والريادة في ظل بيئة معقدة تتطلب تحسين الأداء. كما أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتفاوت بين المؤسسات، فبعضها متقدم في هذا المجال بينما لاتزال الأخرى في مراحل أولية أو لا تعتبره خيارا. اعتمدت الدراسة على مقارنة هجينة تجمع بين التحليل الكيفي والكمي. تم اجراء مقابلات مع مسؤولي الجودة وتحليل الاستبيانات 412 أستاذا.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يجب تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي من جميع المستويات (المدخلات، العمليات، المخرجات) وليس فقط من النتائج؛
- تعكس الجودة قدرة مؤسسات التعليم العالي على تلبية احتياجات ورغبات الطلبة وسوق العمل؛
- يجب تطوير مؤشرات أداء متوازنة تشمل الجوانب الكمية والنوعية لتقييم شامل لأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي.

### 4. دراسة لبيديا برهمي (2021)

بعنوان "دور ادارة المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية في تحسين اداء المؤسسات التعليم العالي"(دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية في تحسين اداء المؤسسات التعليم العالي وأبعاد متغير الاداء، تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بواسطة برنامج SPSS .

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يوجد اهتمام من قبل الجامعة محمد خضير لتطبيق إدارة المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية لتحسين أدائها، وجود علاقة ودور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية لتحسين اداء الجامعة، وجود علاقة ودور ذو دلالة احصائية لتطبيق المعرفة ومختلف الوسائط الرقمية في تحسين اداء الجامعة.

### 5. دراسة مريم بن الشيخ الحسن (2021):

بعنوان "دور الحوكمة الالكترونية في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي"(دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوضياف ميللة):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الحوكمة الالكترونية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وكذلك التعرف على ابعاد المتغير، تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتكونت من اساتذة وموظفين وإداريين، وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية لتحليل البيانات SPSS25 وذلك الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبعد اختبار أسلوب انحدار الخطي البسيط. أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

ضرورة تهيئة متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية للوصول الى المستوى المطلوب من تحسين اداء المركز الجامعي ميللة، وجود علاقة ارتباطية متوسطة وذات دلالة احصائية معنوية للبعد السياسي على تحسين اداء المركز الجامعي الفرضية الأولى مع وجود دور للحوكمة الالكترونية في تحسين اداء المركز الجامعي ولتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي يجب ادخال تكنولوجيا جديدة متطورة.

#### 6. دراسة وائل محمد ثابت الازهر وإيمان محمد نجيب شوا (2022)

بعنوان "ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين اداء المنظمي" (دراسة تطبيقية جامعة فلسطين):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين اداء المنظمين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين والعاملين في الوظائف في جامعة فلسطين والتعرف ايضا على ابعاد الاداء التنظيمي.

أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

وجود دور ودلالة احصائية للممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الاداء التنظيمي في جامعة فلسطين، يوجد دور إيجابي لكل من تقييم الاداء الالكتروني والتعويضات الالكترونية على تحسين الاداء التنظيمي في جامعة فلسطين ووجود دور سلبي للتوظيف الالكتروني على الاداء التنظيمي في جامعة فلسطين.

#### 7. دراسة عائشة زريقي و سعاد وبومعزة (2022)

بعنوان "أثر التعليم عن بعد على فاعلية الاداء في مؤسسات التعليم العالي" (دراسة حالة معهد العلوم الاقتصادية عبد الحفيظ بو الصوف\_ ميلة):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التعليم عن بعد على فاعلية الاداء في مؤسسات التعليم العالي والتعرف ايضا على ابعاد الاداء في مؤسسات التعليم العالي، تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والذي طبق على عينة من الاساتذة بتوزيع 80 واستعادة 60 استبيان صحيح لمعالجة وتحليل البيانات ببرنامج SPSS25.

أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

حتمية استخدام التحول الرقمي للجامعات وضرورة استخدام ادارة المعرفة، مع وجوب تطبيق نظام التعليم عن بعد ساعد كثيرا في مساعدة الطلبة والأساتذة على اكمال المنهاج التعليمي، كما تم اعتماد الجامعة مؤشرات واضحة لقياس الأداء، مع توفير برامج تدريبية للأساتذة والطلبة.

8. دراسة كل من سام الفقهاء وعبد الناصر نور (2022):

بعنوان "أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي من المنظور الاستراتيجي: التحديات والحلول الممكنة":

هدفت الدراسة إلى استكشاف محددات أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي واقتراح حلول لها. تشمل هذه المحددات ضعف التعاون بين الجامعات، انخفاض الإنفاق على البحث العلمي، تردد القطاع الخاص في الاستثمار، ضعف نظم تقييم الأداء، محدودية برامج بناء قدرات الكوادر الأكاديمية. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي لهذه المحددات الاستراتيجية، وتقديم التوصيات لتحسين الأداء وزيادة التنافسية محليا ودوليا.

أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

التعاون الدولي بين الجامعات يعد مطلبًا ضروريًا لتمييز أدائها ومحدودية في هذا التعاون بين الجامعات العربية والعالمية ومحدودية الإنفاق الفعلي على البحث العلمي لدى الجامعات العربية و أهمية المنافسة بين الجامعات كعامل حيوي لتطورها، بشرط أن يكون هذا التنافس ضمن السعي نحو تحقيق الأفضل من حيث الأداء ، كما تشير النتائج إلى محدودية التركيز على بناء قدرات الهيئات الأكاديمية.

الجدول رقم (1-1): أبعاد المتغير المستقل بناء على الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث	أبعاد المتغير المستقل	المتغير التابع
-------	------------	-----------------------	----------------

التعليم العالي إطار لتقييم النضج	الرؤية والاستراتيجية، الكفاءة الرقمية، بنية البيانات، التحديات التنظيمية	Adam Marks وأخرون 2020	1
الخدمات التعليمية	الحوسبة السحابية، الحوكمة الذكية ، الموارد الرقمية	Mohamed Seyam 2021	2
الأداء الأكاديمي	البعد الإداري ، الكفاءة ، البعد التقني	طلق عوض الله السواط 2022	3
جودة الإدارة الجامعية	استخدام التقنيات الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القدرة التنبؤية التحليلية ، رقمنة العملاء وعلاقاتهم ، ثقافة المنظمة والافراد ، العلاقات الشبكية ، البعد التقني ، البعد البشري ، البعد التنظيمي	بن قارة سيرين و زيغم ابتهال 2023	4
جودة التعليم العالي	استخدام التقنيات الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القدرة التنبؤية التحليلية ، رقمنة العملاء وعلاقاتهم ، ثقافة المنظمة والافراد ، العلاقات الشبكية ، البعد التقني ، البعد البشري ، البعد التنظيمي	طبي محمد مهدي وبلغابة محمد 2023	5
فاعلية الأداء التنظيمي	قيادة التحول الرقمي ، استخدام التقنيات، تغيرات الهيكلة ، الابتكار الرقمي، ثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التعلم والنمو ، التغيير والابتكار	محمد أحمد عبد الغني 2023	6
اداء الوظيفي للمعلمين	التخطيط لتحول الرقمي، قيادة التحول الرقمي، جاهزية المؤسسة، وحدات تنظيمية، آليات تنسيقية.	Bassam babu Hashish and Muhamad Hlima 2023	7
تعزيز مخرجات الجامعة	موارد بشرية ، الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ، القيادة التحويلية	اماني بورقية وبشرى اوصيف 2024	8
أداء مؤسسات التعليم العالي	الاستراتيجية الرقمية ، ثقافة التنظيمية ، المتطلبات البشرية ، الأداء الأكاديمي ، الأداء الإداري ، الأداء المجتمعي	ثامري صلاح الدين 2024	9
تطوير الوظيفي	الإدارة العلائقية ، الإدارة التحويلية ، الإدارة التشغيلية	دارين عبد الله أبو سالم	10
عصرنة مؤسسات التعليم العالي	البعد التقني ، البعد البشري ، البعد التنظيمي	بحاش وفاء 2024	11

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

يظهر من خلال الجدول السابق الذي به الدراسات السابقة وجود تباين في نتائج الباحثين حول أثر التحول الرقمي، ويعزى هذا التباين الى اختلاف البيئة التي اجريت فيها الدراسات سواء من حيث نوع المؤسسة التعليمية او مستوى التحول الرقمي فيها مما أدى الى تعدد الابعاد التي تناول كل باحث في دراسته.

#### المطلب الرابع: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

أثمرت الدراسات السابقة عن منفعة كبيرة في تشكيل تصور شامل ورؤية واضحة لموضوع الدراسة وتنجلي مجالات الاستفادة في النقاط التالية:

- ساهمت الدراسات السابقة في تعزيز وإثراء التنمية الفكرية للجانب النظري واعداد الجانب التطبيقي لدراسة الحالية؛
- أفادت الدراسات السابقة في استكشاف ومعرفة أبعاد التحول الرقمي كان لها دور كبير في التأثير على الأداء المؤسسي؛
- ساعدت بشكل كبير في تصميم واعداد استمارة الاستبيان لمتغيرات الدراسة؛
- ساهمت في بناء الفرضيات وصياغتها بشكل منهجي؛
- ساهمت دراسات السابقة في تسهيل الوصول إلى المراجع زيادة مرونة البحث عنها.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا مفهوم التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي وأبعاد كل منهما ويعتبر التحول الرقمي عنصر أساسي في تقوية وتعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث تساعد في تحقيق نتائج ايجابية، كما قمنا بمراجعة عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بالمتغيرين، وخلصنا إلى تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية موضحين مجال الاستفادة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في جامعة قاصدي

مرباح ورقلة-القطب 02

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع التحول الرقمي و الأداء المؤسسي وبغرض تسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا من خلال هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة أثر التحول الرقمي على أداء جامعة قاصدي مباح- القطب الثاني، وذلك من خلال عرض الطرق ومختلف الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني، ومن خلال مخرجات Spss قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها.

بحيث قسمنا هذا الفصل إلى كمتحتين:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

✓ المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث يتضمن التعريف بالمجتمع الأصلي للدراسة وكذلك كيفية اختيارنا لعينة الدراسة، وتتناول كذلك الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تم التطرق إلى التعريف بالجامعة محل الدراسة (الفرع الأول)، وبيان الطريقة التي اعتمدها في الدراسة الميدانية عن طريق (الفرع الثاني) نشأة تحديد متغيرات الدراسة وطريقة جمع البيانات (الفرع الثالث) بيان مجتمع الدراسة والتعريف به، وطريقة اختيار العينة البحثية منه.

### الفرع الأول: التعريف بالجامعة محل الدراسة

نشأت جامعة قاصدي مرباح ورقلة منذ إحداث المدرسة العليا للأساتذة سنة 1987 بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ في 22 مارس 1988، كمؤسسة عمومية مستقلة ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مرت الجامعة بعدة مراحل أهمها:

- رقيت إلى مركز جامعي بموجب المرسوم رقم 159 المؤرخ في 10 مارس 1997 وكانت تحتوي على خمسة معاهد
- في سنة 2001 تمت ترفيتها إلى جامعة بموجب المرسوم رقم 01210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 وشملت آنذاك ثلاثة كليات وثلاث مديريات وأصبحت تحمل بكل شرف اسم المجاهد قاصدي مرباح منذ سنة 2005:

تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي للجامعة إلى أربع نيابات وعشرة كليات ومعيدين جامعيين بناء على المرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق 14 مارس 2013 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 الموافق لـ 23 جويلية 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة وهو الآتي:

✓ 04 نيابات رئاسة الجامعة:

- التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- التنمية والاستشراف والتوجيه

✓ 10 كليات و 33 قسم بيداغوجي:

- قطب العلوم والتكنولوجيا: الرياضيات وعلوم المادة التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال العلوم التطبيقية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون، علوم الطبيعة والحياة، كلية الطب.

- قطب العلوم الاجتماعية والإنسانية : الآداب واللغات العلوم الإنسانية والاجتماعية. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الحقوق والعلوم السياسية.

✓ ومعهدين هما:

- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- معهد التكنولوجيا.<sup>1</sup>

حيث تم دراستنا في القطب الجامعي 2 والذي يجمع الكليات الأربع هي:

1- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

2- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

3- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4- كلية الآداب واللغات.

### الفرع الثاني: تحديد المتغيرات، وطريقة جمع البيانات

يُخصّص هذا الفرع لتحديد المتغيرات الأساسية المعتمدة في الدراسة (مستقلة، تابعة)، مع شرح طريقة قياسها وفق أدوات محددة كالمقاييس الكمية أو الأدوات المعيارية. كما يُبيّن فيه الأسلوب المعتمد في جمع البيانات ميدانيًا، سواء عبر استبيانات، مقابلات، أو أدوات أخرى. اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين:

- **المتغير المستقل:** التحول الرقمي، والذي يُقصد به إدماج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية والتعليمية والخدمات داخل مؤسسات التعليم العالي.

- **المتغير التابع:** أداء مؤسسات التعليم العالي، والذي يشير إلى مستوى الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، بما في ذلك جودة الخدمات، سرعة الإنجاز، رضا المستخدمين، وتطوير الكفاءات.

تم قياس هذه المتغيرات باستخدام أداة قياس وهي استمارة استبيان، صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة الباحثين على مجموعة من العبارات المتعلقة بكل متغير. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محاور فرعية تغطي أبعاد التحول الرقمي (البُعد الاستراتيجي، البُعد التقني، البُعد البشري، البُعد التنظيمي) من جهة، وأبعاد الأداء (البُعد المالي، بُعد الزبائن، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) من جهة أخرى.

<sup>1</sup> وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة ورقلة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2018، ص.5.

### الفرع الثالث: مجتمع الدراسة والعينة

نتناول في هذا الفرع تحديد مجتمع الدراسة الذي يمثل الإطار العام الذي تنطبق عليه نتائج البحث، مع توضيح خصائصه ومبررات اختياره. كما يتم تحديد العينة الممثلة لهذا المجتمع، ونوعها (عشوائية، قصدية، طبقية...)، وحجمها، وطريقة اختيارها. يمثل مجتمع الدراسة الإطار العام الذي تنطبق عليه نتائج هذا البحث، وقد تمثل في مجموع الأساتذة والإداريين العاملين في أربع كليات تابعة لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وهي: كلية العلوم الاقتصادية، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لصلته المباشرة بموضوع الدراسة المتعلق بأثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث يُعتبر كل من الأساتذة والإداريين من الفاعلين الأساسيين في تبني واستخدام التقنيات الرقمية، سواء في الجوانب الأكاديمية أو الإدارية. ويتوزع مجتمع الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (2-1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أساتذة وإداريين على كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الكلية	عدد الأساتذة	عدد الإداريين
كلية العلوم الاقتصادية	185	29
كلية الآداب واللغات	136	28
كلية الحقوق والعلوم السياسية	80	21
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	162	25
المجموع	563	103
المجموع الكلي لأفراد المجتمع (563 + 103)	666	

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على معلومات إحصائية من كليات الجامعة

نظرًا لحجم المجتمع وتوزيعه، تم الاعتماد على عينة قصدية، تمثلت في عدد من الأساتذة والإداريين من مختلف الكليات، ممن تتوفر فيهم شروط التفاعل مع أدوات التحول الرقمي واستخدامها فعليًا في مهامهم اليومية. وقد تم اختيار هذه العينة بناءً على قدرتها على تقديم معلومات دقيقة وواعية حول موضوع الدراسة، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج. تم تحديد حجم العينة بناءً على الاعتبارات الإحصائية، إلى جانب توفر الظروف المناسبة لجمع البيانات، مع الحرص على تمثيل الكليات الأربع بنسب متوازنة تضمن تغطية شاملة لمجتمع الدراسة.

لحساب حجم العينة من مجتمع حجمه 666، نحتاج إلى تحديد بعض المعايير الإحصائية، أهمها:

1. درجة الثقة – (Confidence Level) 95%
2. هامش الخطأ – (Margin of Error) عادة 5% (0.05)

3. نسبة الاستجابة المتوقعة - (P) نستخدم 50% (0.5) لأنها تعطي أقصى حجم للعينة المطلوبة

الصيغة المستخدمة: (1)

$$\frac{N \cdot Z^2 \cdot P(1 - p)}{(E^2(N - 1) + Z^2(1 - P))} = n$$

حيث أن:

- N=666 (حجم المجتمع)
- Z=1.96 (القيمة 95% ثقة) Z=1.96
- p=0.5
- E=0.05

بعد التعويض والحساب:

$$243 \approx \frac{0.5 \cdot 0.5 \cdot (1.96)^2 \cdot 666}{0.5 \cdot 0.5 \cdot (1.96)^2 + (1 - 666) \cdot (0.05)^2} = n$$

عدد الأساتذة:

$$\frac{563}{666} \times 243 \approx 205 \text{ أستاذ}$$

عدد الإداريين:

$$\frac{103}{666} \times 243 \approx 38 \text{ إداري}$$

جدول رقم (2-2): توزيع العينة الأدنى على الكليات

المجموع	عدد الإداريين	عدد الأساتذة	الكلية
59	8	51	كلية العلوم الاقتصادية
43	7	36	كلية الآداب واللغات
27	6	21	كلية الحقوق والعلوم السياسية
50	6	44	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

<sup>1</sup> Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610.

المجموع	152	27	179
---------	-----	----	-----

المصدر: إعداد الطالبان بناء على معلومات إحصائية من كليات الجامعة

في إطار تحديد الحجم الأمثل للعينة الميدانية، تم الرجوع إلى جدول مورغان وكرجسي (Krejcie & Morgan, 1970) الذي يوفّر مرجعاً علمياً لتحديد حجم العينة الإحصائية المناسبة وفقاً لحجم المجتمع الأصلي. وبالنظر إلى أن حجم المجتمع الكلي للدراسة - والمكوّن من الأساتذة والإداريين عبر أربع كليات بجامعة قاصدي مباح ورقلة - يبلغ 666 فرداً، فإن حجم العينة الأدنى المناسب هو 243 مفردة. ومن أجل تحقيق تمثيل دقيق لبنية المجتمع، تم توزيع هذه العينة بطريقة نسبية على فئتي الأساتذة والإداريين، حيث قُدّر عدد أفراد العينة من فئة الأساتذة بـ 205 أستاذاً، ومن فئة الإداريين بـ 38 إدارياً. وقد ضمّت هذه العينة مختلف الرتب الإدارية التي تندرج ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي، وهي: متصرف، متصرف محلل، متصرف رئيسي، ومتصرف مستشار. يهدف هذا التنوع في الرتب إلى ضمان تغطية شاملة لمستويات المسؤولية الإدارية المختلفة، مما يتيح فهماً أكثر عمقاً لمدى تأثير التحول الرقمي على أداء العمل الإداري بمختلف مستوياته. كما تم توزيع هذه العينة الفرعية على مستوى الكليات المعنية اعتماداً على نسب تمثيلها في المجتمع الأصلي، وذلك لضمان المصادقية والتمثيل الموضوعي للبيانات المستخلصة. وقد أفضى هذا التوزيع إلى اعتماد عينة من 152 أستاذاً و 27 إدارياً، موزعين على الكليات الأربع بنسب تعكس حجم كل كلية داخل المجتمع الكلي، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق الجامعة.

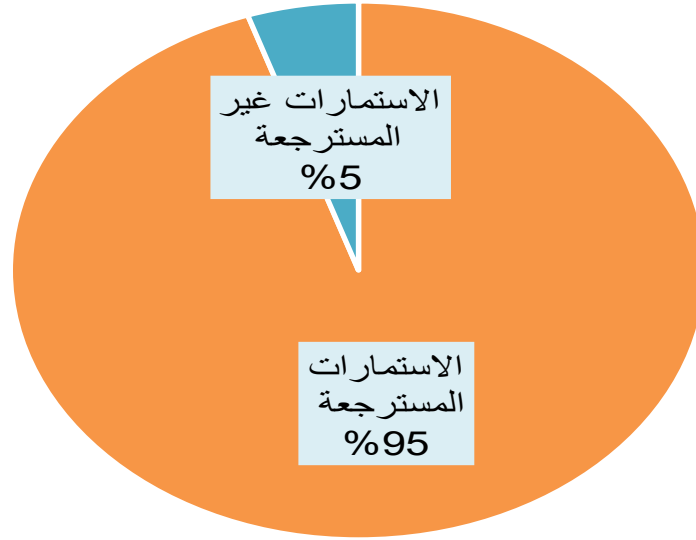
ومن أجل ضمان تمثيل كافٍ وموثوق للعينة الميدانية، تم الرجوع إلى جدول مورغان الذي يوصي بحجم عينة أدنى قدره 243 استمارة بالنظر إلى حجم المجتمع الكلي المقدر بـ 666 استمارة. ومع ذلك، ومن أجل تعزيز القوة الإحصائية للدراسة وتفادي مشكلات ضعف الاستجابة أو الاستبانة غير الصالحة، تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات بلغ 233 استبياناً. وقد تم استرجاع 221 استبياناً منها، وهو ما يمثل نسبة استرجاع مرتفعة تفوق 95%. وهذا الحجم المسترجع يُعد كافياً من الناحية الإحصائية، بل يتجاوز الحد الأدنى المطلوب، مما يعزّز من موثوقية نتائج الدراسة ويدعم إمكانية تعميمها على مجتمع البحث المستهدف. وقد تم التأكد من صلاحية الاستبانات المسترجعة للتحليل الإحصائي، مع استبعاد أي استجابات غير مكتملة أو غير صالحة.

#### الجدول رقم (2-3): محصلة توزيع الاستبانة

النسبة %	العدد	البيان
95%	221	الاستمارات المسترجعة
5%	12	الاستمارات غير المسترجعة
100%	233	مجموع الاستمارات الموزعة

المصدر: إعداد الطالبين

الشكل رقم (2-1): محصلة توزيع الاستبانة



المصدر: إعداد الطالبتين

في إطار تنفيذ الدراسة الميدانية، تم توزيع ما مجموعه 233 استمارة استبيان على أفراد العينة المستهدفة من أساتذة وإداري الكليات المعنية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. وقد تم استرجاع 221 استمارة، أي بنسبة 95% من مجموع الاستمارات الموزعة، وهي نسبة عالية تُظهر مستوى استجابة ممتازاً من طرف المشاركين، مما يعكس اهتماماً ملحوظاً بموضوع الدراسة ودرجة من الالتزام من قبل الفئة المستهدفة. بالمقابل، لم يتم استرجاع سوى 12 استمارة فقط، أي ما يمثل نسبة 5% من العينة، وهي نسبة ضعيفة لا تؤثر سلباً على مصداقية النتائج ولا على القوة الإحصائية للبيانات المحللة. يُستنتج من ذلك أن البيانات المسترجعة كافية وتمثل بدرجة جيدة مجتمع الدراسة، مما يدعم صلاحية نتائج البحث وقابليتها للتعميم.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تطرقنا إلى بيان الأدوات التي استخدمناها في الدراسة الميدانية وهي مقسمة إلى فرعين اثنين: فرع يتعلق بالأداة المستخدمة في الدراسة لقياس مدى استجابة العينة البحثية لاستخدام الرقمنة في إدارة المصالح الإدارية، وتمثل هذه الأداة في استمارة الاستبيان وكيفية بنائها (الفرع الأول) وقسم يتعلق بالأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات (الفرع الثاني).

#### الفرع الأول: أداة القياس (استمارة الاستبيان)

بناء الاستبانة:

تم تصميم الاستبانة بطريقة مبسطة وسهلة، حيث احتوت على عبارات واضحة ومباشرة، تُناسب فئة المبحوثين المستهدفة وهم أساتذة وإداريون في جامعة قاصدي مباح ورقلة. وقد تضمنت بنية الاستبانة العناصر الآتية:

- مقدمة الاستبانة: تُعد المقدمة عنصراً أساسياً في بناء أي استبيان حسب ما تؤكد الدراسات المنهجية، وقد تضمنت مقدمتنا رسالة موجّهة إلى أساتذة وإداري الجامعة تشرح فيها موضوع الدراسة والمتمثل في "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي"، مع توضيح هدفها الأكاديمي والمتمثل في إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كما أكدت المقدمة على الطابع العلمي للبحث، وطمأنت المشاركين بشأن سرية المعلومات وأهمية مساهمتهم، مع الإشارة إلى أن الإجابة على الأسئلة لا تستغرق وقتاً طويلاً، وذلك لتفادي تردددهم أو تراجعهم عن المشاركة.
- محتوى الاستبانة: حيث جاء محتوى الاستبانة منظماً في جزأين أساسيين، تم إعدادهم وفقاً للمتغيرات المعتمدة في الدراسة، واعتمدت صياغة العبارات المغلقة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي (من غير موافق بشدة إلى موافق بشدة) لتسهيل عملية التحليل الإحصائي لاحقاً.

○ الجزء الأول: البيانات الديمغرافية للمبحوثين: وقد شمل هذا الجزء مجموعة من البيانات التعريفية الخاصة بالمستجيب، مثل: الجنس، العمر، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الكلية التي ينتمي إليها.

• الجزء الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية: وتم تقسيم هذا الجزء إلى محورين أساسيين:

1. محور التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويضم أربعة أبعاد رئيسية هي:

- البعد الاستراتيجي
- البعد التقني
- البعد البشري
- البعد التنظيمي

2. محور أداء مؤسسات التعليم العالي (المتغير التابع): ويضم بدوره أربعة أبعاد أساسية هي:

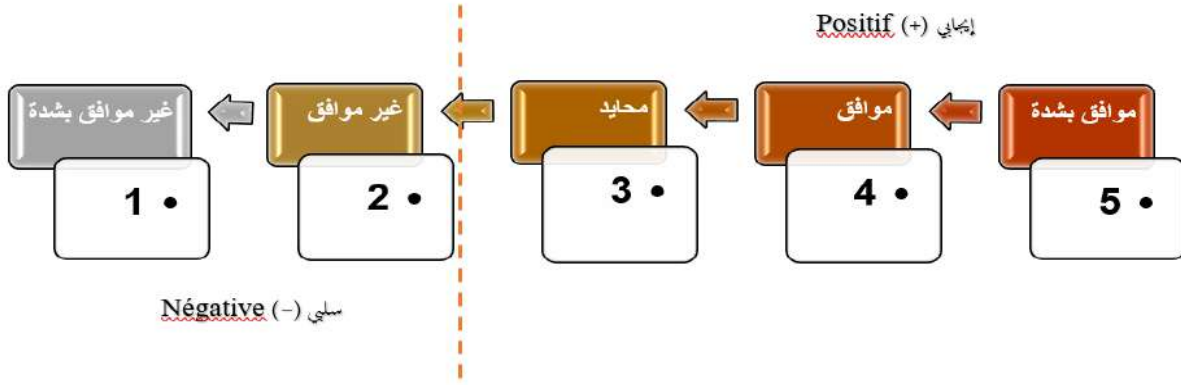
- البعد المالي
- بعد الزبائن
- بعد العمليات الداخلية
- بعد التعلم والنمو

وقد بلغ مجموع عبارات هذا الجزء 40 عبارة تم توزيعها على الأبعاد بشكل متوازن ومنهجي، حيث تبدأ كل مجموعة من العبارات بالأعم ثم تتدرج نحو ما هو أكثر دقة وخصوصية في المجال الاستقصائي.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات

الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم: للوقوف على مدى توفر المتطلبات المذكورة ومعرفتها فإننا قمنا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي من خلاله تم حصر رأي الباحثين بشكل صريح بناء على موافقتهم أو مستوى اختلافهم. مما يسمح هذا المقياس بتحديد مستوى الاتفاق أو الخلاف بين المستجيبين. حيث يفترض مقياس ليكرت أن قوة التجربة وشدتها خطية. لذلك ينتقل من اتفاق كامل إلى خلاف كامل، بافتراض أنه يمكن قياس المواقف.<sup>1</sup>

شكل بياني رقم 2-3: يبين مقياس ليكرت الخماسي وقوة التجربة الخطية وشدتها من الاتفاق الكامل إلى الخلاف الكامل



Source : <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale>

الجدول رقم (2-4): قيم المتوسطات الحسابية المرجحة الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي<sup>2</sup>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(4.20-5)				
	(3.40-4.19)			
		(60.2 – 3.39)		
			(80.1 – 2.59)	

(1) Academic Research: What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit: Friday April 26, 2025- 00 :09 / Rensis Likert, “A Technique for The Measurement of Attitudes” page 18. NEW YORK UNIVERSITY.

2 Jonald L Pimentel, “A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis” Department of Mathematics and Statistics, College of Arts and Sciences, University of Southern Mindanao Kabacan, Cotabato, Philippines, page 111.

(1 - 1.79)

المصدر Jonald L Pimentel "A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis"

المصدر: Choosing the Correct Statistical Test  
ANALYSING LIKERT SCALE/TYPE DATA.

المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: عرض النتائج الإحصائية

الفرع الأول: فحص الصدق والثبات:

1- فحص صدق المحكمين:

قبل توزيع الاستبانة تم عرضها على الأستاذ المشرف ومناقشته من حيث شمولية وإمكانية تحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة، كما تم عرضها على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إساءة النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحا، أو إضافة أي عبارة جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً، أو حذف أي عبارة غير ضرورية.

2- فرز البيانات:

وتُعد خطوة أساسية في المعالجة الإحصائية، حيث يتم من خلالها التأكد من خلوّ البيانات من الأخطاء مثل القيم الناقصة أو المكررة أو غير المنطقية. ويتم في هذه المرحلة مراجعة إجابات الاستبيانات، واستبعاد الاستمارات غير المكتملة أو غير الصالحة للتحليل. يساهم هذا الإجراء في تحسين دقة النتائج وضمان موثوقية التحليل النهائي للدراسة.

جدول رقم (6-2) يوضح مؤشرات الحالات المتكررة والحالات الأصلية في قاعدة البيانات

النوع	التكرار	النسبة %
حالة مكررة	15	6.8 %
حالة أصلية	206	93.2 %
المجموع	221	100 %

المصدر: إعداد الطالبان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27

تشير نتائج الجدول إلى أن عدد الحالات الأصلية ضمن البيانات المستخلصة بلغ 206 حالة بنسبة 93.2% من إجمالي العينة، بينما تم رصد 15 حالة مكررة تمثل نسبة 6.8% فقط. وتعكس هذه النتائج جودة مقبولة في عملية جمع البيانات، حيث

إن نسبة التكرار منخفضة ولا تؤثر بشكل كبير على مصداقية العينة. وتم التعامل مع هذه الحالات المكررة خلال مرحلة تنظيف البيانات لضمان دقة المعالجة الإحصائية وموثوقية النتائج النهائية للدراسة، وبناء على ذلك تم استبعاد الحالات المكررة أثناء عملية تنظيف البيانات لضمان جودة التحليل الإحصائي وصحة النتائج المتحصل عليها.

**جدول رقم (7-2) يوضح عدد الحالات الأصلية في قاعدة البيانات بعد حذف التكرارات**

النوع	التكرار	النسبة %
حالة أصلية	206	100 %

**المصدر: إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27**

يوضح الجدول أعلاه أن جميع البيانات المتبقية بعد عملية التنظيف هي حالات أصلية وعددها 206، وهو ما يمثل نسبة 100% من إجمالي البيانات المعتمدة في التحليل. ويؤكد هذا على نجاح مرحلة تنظيف البيانات واستبعاد الحالات المكررة، مما يعزز من موثوقية العينة ويضمن دقة النتائج الإحصائية في الدراسة .

**3 - اتساق واعتمادية أداة الدراسة العامة (معامل الثبات ألفا كرونباخ):**

**جدول رقم (8-2): معامل ألفا كرونباخ العام**

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
40 عبارة	0,949

**المصدر: إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات برنامج SPSS 27**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0.949) أي نسبة تقارب 95% لإجمالي عبارات الاستبيان البالغ عددها أربعون عبارة. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) <sup>(1)</sup> الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

**3-1- موثوقية وثبات (معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول)**

<sup>1</sup> Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994: 264-265

جدول رقم (9-2): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
20 عبارة	0,911

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الأول معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0.911) أي نسبة 91% لإجمالي عبارات المحور الأول البالغ عددها عشرون عبارة. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

### 3-2- موثوقية وثبات (معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني)

جدول رقم (10-2): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
20 عبارة	0,922

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الأول معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للدراسة مرتفع جدا حيث بلغ (0.922) أي نسبة 92% لإجمالي عبارات المحور الثاني البالغ عددها عشرون عبارة. وهذا يدل على أن أداة الدراسة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات يمكننا الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally and Bernstein) الذي اعتمد معدل 0.70 كحد أدنى للثبات.

### 3- صدق الاتساق الداخلي:

يعتمد الاتساق الداخلي على دراسة الارتباطات بين العبارات في كل بعد أو محور في أداة الدراسة، وقد قمنا باستخدام

مصفوفة الارتباط الداخلية بين العناصر "Inter-Item Correlation Matrix" وأظهرت النتائج التالية:

### 4-1 نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الأول: التحول الرقمي

جدول رقم 9-2 مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر (العبارات) في المحور الأول.

العبارة	عبارة 1	عبارة 2	عبارة 3	عبارة 4	عبارة 5	عبارة 6	عبارة 7	عبارة 8	عبارة 9	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18	عبارة 19	عبارة 20
عبارة 1	1,000	0,519	0,571	0,546	0,280	0,172	0,346	0,137	0,165	0,343	0,310	0,300	0,474	0,232	0,206	0,310	0,323	0,339	0,200	0,325
عبارة 2	0,519	1,000	0,448	0,361	0,245	0,206	0,351	0,175	0,083	0,172	0,041	0,204	0,236	0,242	0,302	0,194	0,153	0,142	0,259	0,210
عبارة 3	0,571	0,448	1,000	0,555	0,278	0,160	0,363	0,303	0,199	0,337	0,414	0,274	0,386	0,327	0,330	0,388	0,426	0,362	0,159	0,336
عبارة 4	0,546	0,361	0,555	1,000	0,319	0,177	0,265	0,193	0,321	0,202	0,378	0,211	0,319	0,252	0,236	0,295	0,359	0,301	0,315	0,312
عبارة 5	0,280	0,245	0,278	0,319	1,000	0,528	0,463	0,460	0,352	0,275	0,369	0,193	0,302	0,308	0,230	0,406	0,408	0,362	0,291	0,388
عبارة 6	0,172	0,206	0,160	0,177	0,528	1,000	0,547	0,547	0,342	0,289	0,272	0,280	0,143	0,209	0,273	0,303	0,278	0,260	0,366	0,255
عبارة 7	0,346	0,351	0,363	0,265	0,463	0,547	1,000	0,497	0,310	0,368	0,376	0,405	0,385	0,385	0,349	0,309	0,349	0,315	0,353	0,353
عبارة 8	0,137	0,083	0,199	0,193	0,352	0,375	0,497	1,000	0,404	0,340	0,404	0,340	0,176	0,321	0,426	0,459	0,393	0,423	0,314	0,322
عبارة 9	0,165	0,083	0,199	0,321	0,342	0,375	0,310	0,404	1,000	0,328	0,414	0,328	0,366	0,340	0,162	0,309	0,401	0,346	0,331	0,244
عبارة 10	0,343	0,310	0,303	0,265	0,460	0,342	0,310	0,404	0,328	1,000	0,422	0,407	0,378	0,453	0,320	0,412	0,324	0,328	1,000	1,000
عبارة 11	0,310	0,041	0,414	0,211	0,369	0,272	0,376	0,412	0,407	0,422	1,000	0,382	0,412	0,358	0,447	0,539	0,538	0,632	0,395	0,395
عبارة 12	0,300	0,204	0,274	0,211	0,193	0,280	0,405	0,340	0,340	0,407	0,382	1,000	0,412	0,358	0,447	0,539	0,538	0,632	0,395	0,395
عبارة 13	0,474	0,236	0,386	0,319	0,302	0,328	0,366	0,378	0,366	0,407	0,382	0,412	1,000	0,337	0,358	0,403	0,417	0,419	0,497	0,398
عبارة 14	0,232	0,242	0,327	0,252	0,308	0,321	0,386	0,321	0,340	0,453	0,378	0,453	0,378	1,000	0,334	0,542	0,538	0,632	1,000	1,000
عبارة 15	0,206	0,302	0,330	0,236	0,406	0,273	0,349	0,385	0,385	0,405	0,447	0,539	0,538	0,334	1,000	0,542	0,538	0,632	1,000	1,000
عبارة 16	0,310	0,194	0,388	0,295	0,406	0,273	0,349	0,385	0,385	0,405	0,447	0,539	0,538	0,334	0,542	1,000	0,542	0,538	0,632	1,000
عبارة 17	0,323	0,153	0,426	0,359	0,408	0,278	0,362	0,359	0,349	0,278	0,401	0,393	0,401	0,393	0,538	0,542	1,000	0,632	1,000	1,000
عبارة 18	0,339	0,142	0,426	0,359	0,408	0,278	0,362	0,359	0,349	0,278	0,401	0,393	0,401	0,393	0,538	0,542	0,632	1,000	1,000	1,000
عبارة 19	0,200	0,259	0,362	0,362	0,408	0,278	0,362	0,359	0,349	0,278	0,401	0,393	0,401	0,393	0,538	0,542	0,632	1,000	1,000	1,000
عبارة 20	0,325	0,210	0,336	0,312	0,388	0,255	0,353	0,244	0,289	0,322	0,368	0,239	0,316	0,370	0,354	0,409	0,395	0,357	1,000	1,000

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

استنادًا إلى مصفوفة الارتباط بين العبارات (الجدول رقم 10-2)، يتبين أن قيم معاملات الارتباط البيئي بين العبارات العشرين المكونة للمحور الأول تتراوح بين 0,041 و0,632، مما يشير إلى وجود ارتباطات موجبة متفاوتة القوة بين أغلب العبارات. وبالرجوع إلى المعايير الإحصائية المعتمدة كمتقياس نانلي، فإن معاملات الارتباط التي تفوق 0.30 تُعد مقبولة وتدل على تجانس داخلي مقبول للعبارات، أما القيم التي تقل عن ذلك فقد تُشير إلى ضعف الارتباط أو احتمال عدم اتساق بعض العبارات مع المحور.

يلاحظ أيضًا أن هناك عددًا معتبرًا من الارتباطات تتجاوز 0,40 وحتى 0,60، مما يُعزز من الثقة بمصدقية المحور الأول كمؤشر لقياس البُعد المعني في الدراسة (أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي). كما أن هذا التنوع في مستوى الارتباط يعكس شمولية العبارات وتغطيتها لجوانب متعددة من البُعد دون التكرار غير الضروري.

جدول رقم (10-2): الإحصاءات التلخيصية لمتوسطات العبارات

عدد العبارات	التباين	نسبة الأعلى إلى الأدنى	المدى	أعلى قيمة	أدنى قيمة	متوسط المتوسطات	الإحصاء
20	0.050	1.289	0.835	3.723	2.888	3.382	متوسطات العبارات

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال الجدول رقم (10-2) يتضح أن متوسطات إجابات أفراد العينة على العبارات العشرين كانت متقاربة نسبياً، حيث تراوحت بين 2.888 كأدنى متوسط و 3.723 كأعلى متوسط، بمتوسط عام بلغ 3.382 ويؤشير ذلك إلى أن غالبية العبارات قد حظيت بمستوى موافقة معتدل إلى مرتفع من طرف المبحوثين. كما أن المدى البسيط (0.835) والتباين المنخفض (0.050) يعكسان درجة جيدة من الاتساق والتجانس بين العبارات، كما تشير قيمة التباين المقدر بـ 0.050 إلى مقدار التشتت أو التباين بين العناصر في أداة القياس للمحور الأول، وهي منخفضة، حيث أنه عندما تكون قيمة التباين منخفضة، فهي تشير إلى وجود تباين معتدل بين العناصر، وهذا يعني أن العناصر في أداة القياس تتسق وتترابط فيما بينها بشكل كبير. مما يعزز من صلاحية المحور الأول كمؤشر لقياس أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

#### 4-2 نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة قاصدي مراح ورقلة

##### جدول رقم 11-2 مصفوفة الارتباط الداخلي بين العناصر (العبارات) في المحور الثاني

عبارة 40	عبارة 39	عبارة 38	عبارة 37	عبارة 36	عبارة 35	عبارة 34	عبارة 33	عبارة 32	عبارة 31	عبارة 30	عبارة 29	عبارة 28	عبارة 27	عبارة 26	عبارة 25	عبارة 24	عبارة 23	عبارة 22	عبارة 21	عبارة 20
0,135	0,132	0,177	0,204	0,215	0,195	0,197	0,004	0,148	0,248	0,239	0,219	0,161	0,222	0,263	0,186	0,194	0,270	0,245	1,000	0,245
0,232	0,366	0,391	0,381	0,309	0,398	0,318	0,266	0,409	0,406	0,420	0,247	0,286	0,363	0,496	0,187	0,304	0,552	1,000	0,245	0,270
0,367	0,361	0,434	0,463	0,388	0,389	0,386	0,403	0,495	0,475	0,448	0,382	0,412	0,447	0,539	0,414	0,387	1,000	0,552	0,270	0,194
0,230	0,255	0,257	0,326	0,290	0,307	0,332	0,328	0,330	0,374	0,208	0,262	0,289	0,448	0,394	0,477	1,000	0,387	0,304	0,194	0,304
0,338	0,174	0,273	0,280	0,365	0,296	0,223	0,230	0,382	0,434	0,191	0,319	0,287	0,404	0,439	1,000	0,477	0,414	0,187	0,186	0,263
0,381	0,427	0,517	0,483	0,472	0,438	0,484	0,387	0,514	0,609	0,413	0,405	0,431	0,523	1,000	0,439	0,394	0,539	0,496	0,263	0,270
0,205	0,376	0,426	0,339	0,343	0,335	0,393	0,434	0,458	0,575	0,357	0,424	0,512	1,000	0,523	0,404	0,448	0,447	0,363	0,222	0,270
0,119	0,251	0,387	0,426	0,324	0,385	0,420	0,278	0,302	0,433	0,406	0,372	1,000	0,512	0,431	0,287	0,289	0,412	0,286	0,161	0,286
0,275	0,248	0,392	0,115	0,261	0,173	0,184	0,359	0,262	0,390	0,335	1,000	0,372	0,424	0,405	0,319	0,262	0,382	0,247	0,219	0,219
0,346	0,384	0,525	0,421	0,337	0,364	0,427	0,295	0,348	0,529	1,000	0,335	0,406	0,357	0,413	0,191	0,208	0,448	0,420	0,239	0,239
0,289	0,449	0,487	0,469	0,501	0,518	0,477	0,423	0,577	1,000	0,529	0,390	0,433	0,575	0,609	0,434	0,374	0,475	0,406	0,248	0,248
0,324	0,395	0,440	0,479	0,507	0,469	0,487	0,504	1,000	0,577	0,348	0,262	0,302	0,458	0,514	0,382	0,330	0,495	0,409	0,148	0,148
0,304	0,369	0,472	0,378	0,381	0,311	0,456	1,000	0,504	0,423	0,295	0,359	0,278	0,434	0,387	0,230	0,328	0,403	0,266	0,004	0,004
0,336	0,586	0,488	0,635	0,580	0,735	1,000	0,456	0,487	0,477	0,427	0,184	0,420	0,393	0,484	0,223	0,332	0,386	0,318	0,197	0,197
0,206	0,556	0,383	0,684	0,639	1,000	0,735	0,311	0,469	0,518	0,364	0,173	0,385	0,335	0,438	0,296	0,307	0,389	0,398	0,195	0,195
0,305	0,522	0,565	0,646	1,000	0,639	0,580	0,381	0,507	0,501	0,337	0,261	0,324	0,343	0,472	0,365	0,290	0,388	0,309	0,215	0,215
0,402	0,499	0,539	1,000	0,646	0,684	0,635	0,378	0,479	0,469	0,421	0,115	0,426	0,339	0,483	0,280	0,326	0,463	0,381	0,204	0,204
0,448	0,601	1,000	0,539	0,565	0,383	0,488	0,472	0,440	0,487	0,525	0,392	0,387	0,426	0,517	0,273	0,257	0,434	0,361	0,177	0,177
0,457	1,000	0,601	0,499	0,522	0,556	0,586	0,369	0,395	0,449	0,384	0,248	0,251	0,376	0,427	0,174	0,255	0,361	0,366	0,132	0,132
1,000	0,457	0,448	0,402	0,305	0,206	0,336	0,304	0,324	0,289	0,346	0,275	0,119	0,205	0,381	0,338	0,230	0,367	0,232	0,135	0,135

#### المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

استناداً إلى مصفوفة الارتباط بين العبارات (الجدول رقم 11-2)، يتبين أن معاملات الارتباط البيني بين العبارات العشرين المكونة لمحور "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي" تتراوح بين 0.004 و 0.735، وهو ما يشير إلى وجود ارتباطات موجبة متفاوتة القوة بين أغلب العبارات. ووفقاً لمعيار نانلي، تُعد معاملات الارتباط التي تتجاوز 0.30 مؤشراً على وجود تجانس داخلي مقبول، في حين أن القيم الأدنى قد تعكس ضعف ارتباط أو عدم اتساق بعض العبارات مع المحور. يُلاحظ كذلك أن هناك عدداً من العبارات يُسجل معاملات ارتباط تفوق 0.50، مثل العبارات (31، 34، 35، 36، 37)، مما يُعزز من قوة هذا المحور كمؤشر لقياس البُعد المعني. كما أن هذا التنوع في مستوى الارتباطات يعكس شمولية العبارات وقدرتها على تمثيل جوانب متعددة من أثر التحول الرقمي، سواء من حيث البنية التحتية التقنية أو كفاءة الأداء المؤسسي، دون تكرار أو تشابه مفرط، وهو ما يعزز من صدق المحور وثباته في سياق الدراسة.

جدول رقم (12-2): الإحصاءات التلخيصية لمتوسطات العبارات

عدد العبارات	التباين	نسبة الأعلى إلى الأدنى	المدى	أعلى قيمة	أدنى قيمة	متوسط المتوسطات	الإحصاء
20	,0540	1,338	,9710	3,840	2,869	3,494	متوسطات العبارات

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يشير جدول رقم (12-2) إلى مجموعة من الإحصاءات التلخيصية لمتوسطات العبارات، والتي يمكن من خلالها استنتاج درجة الارتباط الداخلي بين العبارات المكونة للمحور. فرغم أن الجدول لا يقدم معاملات ارتباط صريحة، إلا أن انخفاض التباين (0.054) وتقارب المتوسطات (من 2.869 إلى 3.840) يدلان على وجود تجانس داخلي مقبول بين العبارات. فكلما كانت المتوسطات متقاربة والتباين منخفضاً، كان ذلك مؤشراً على أن العبارات تُقاس ضمن إطار مفاهيمي واحد، وتستثير استجابات متشابهة من قبل المشاركين، مما يعكس الارتباط الداخلي الجيد للمحور. كما أن نسبة الأعلى إلى الأدنى (1.338) تقع ضمن نطاق مقبول، ولا تشير إلى وجود فجوة كبيرة أو اختلاف جذري بين العبارات، وهو ما يدعم اتساقها الداخلي.

بالتالي، يمكن القول إن مؤشرات هذا الجدول تعزز من صدق البناء الداخلي للمحور، وتُشير إلى أن العبارات مترابطة بشكل منطقي ومفاهيمي، وتساهم في قياس محور موحد يتعلق بأثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الثاني: نتائج عينة الدراسة

أولا التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

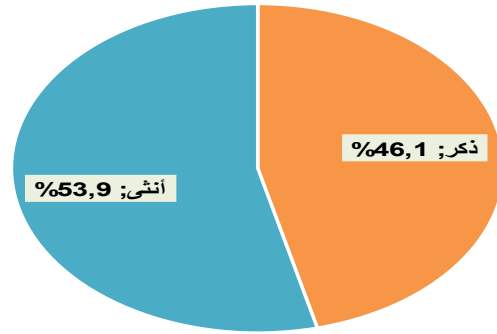
1- تحليل البيانات الشخصية للعينة متغير الجنس:

جدول رقم (13-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
46.1%	95	ذكر
53.9%	111	أنثى
100.0%	206	الإجمالي

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

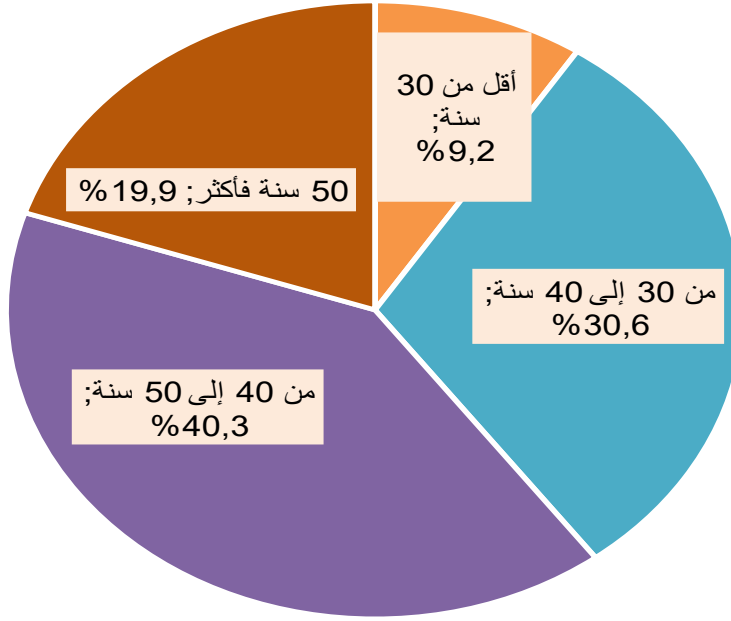
تشير بيانات الجدول رقم (2-13) إلى أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (53.9%)، مقابل (46.1%) من الذكور، من أصل إجمالي بلغ (206) مفردة. وهذا يعكس توازنًا نسبيًا في تمثيل الجنسين، مع ميل طفيف نحو الإناث في التوزيع، ما يعزز من موضوعية النتائج ويُضفي تنوعًا على وجهات النظر التي استندت إليها الدراسة.

جدول رقم (2-14): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	9.2%
من 30 إلى 40 سنة	63	30.6%
من 40 إلى 50 سنة	83	40.3%
50 سنة فأكثر	41	19.9%
الإجمالي	206	100.0%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

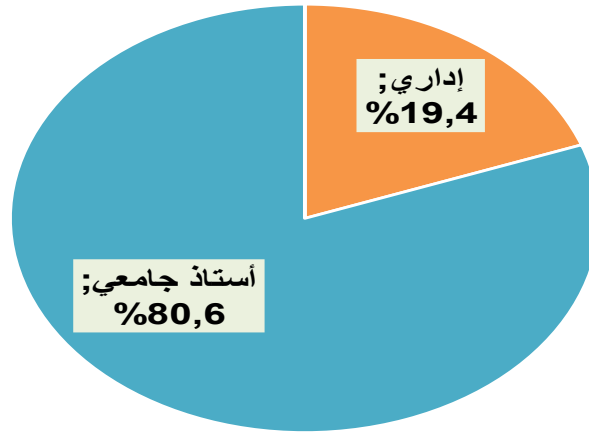
يوضح الجدول رقم (14-2) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة هي فئة "من 40 إلى 50 سنة" بنسبة (40.3%)، تليها فئة "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة (30.6%)، ثم فئة "50 سنة فأكثر" بنسبة (19.9%)، وأخيراً فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة (9.2%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات يُتوقع أن تمتلك خبرة مهنية ومعرفة كافية تمكّنها من تقييم واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي بموضوعية ووعي.

جدول رقم (15-2): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	40	19.4%
أستاذ جامعي	166	80.6%
الإجمالي	206	100.0%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

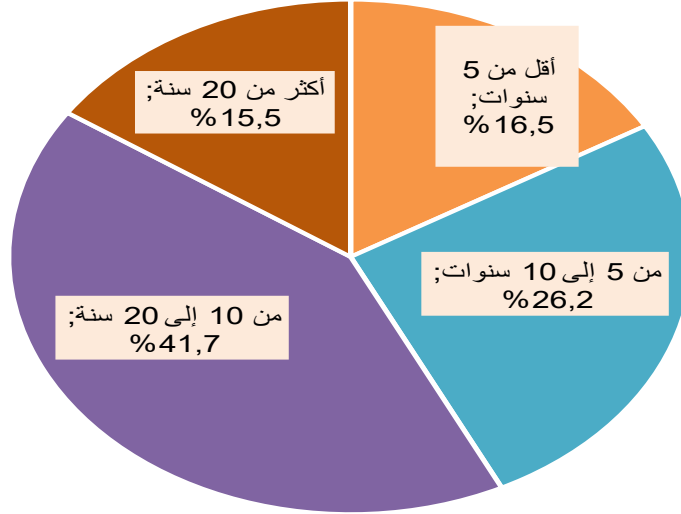
يُظهر الجدول رقم (15-2) أن النسبة الكبرى من أفراد العينة هم من فئة الأساتذة الجامعيين بنسبة (80.6%)، مقابل (19.4%) فقط من الإداريين، من أصل إجمالي (206) مفردة. ويعكس هذا التوزيع تركيز الدراسة على الطاقم الأكاديمي بوصفه الفئة الأكثر تفاعلاً مع ممارسات التحول الرقمي والمرتبطة مباشرة بالأداء المؤسسي داخل الجامعة، مما يعزز من دقة النتائج المتعلقة بالجوانب الأكاديمية والإدارية على حد سواء.

جدول رقم (16-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
16.5%	34	أقل من 5 سنوات
26.2%	54	من 5 إلى 10 سنوات
41.7%	86	من 10 إلى 20 سنة
15.5%	32	أكثر من 20 سنة
100.0%	206	الإجمالي

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (5-2): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

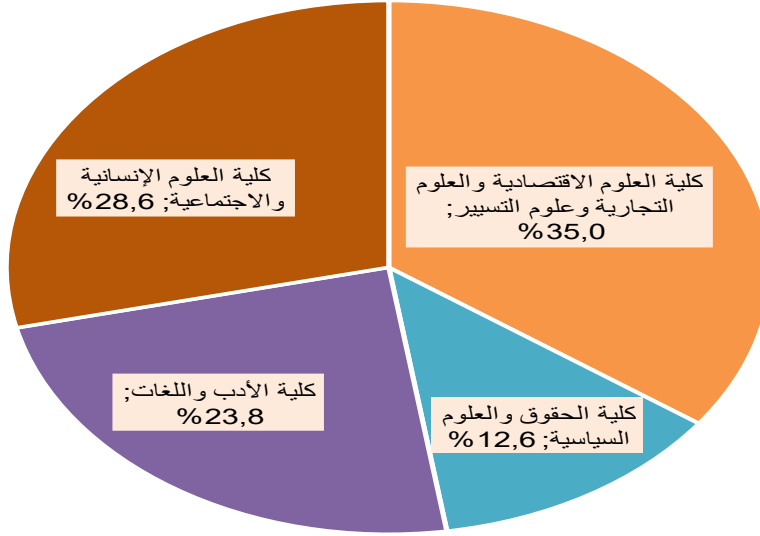
يُبرز الجدول رقم (16-2) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، حيث تمثل فئة "من 10 إلى 20 سنة" النسبة الأكبر بـ(41.7%)، ما يعكس حضوراً قوياً لشريحة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة في الدراسة. تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة (26.2%)، ثم فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة (16.5%)، وأخيراً فئة "أكثر من 20 سنة" بنسبة (15.5%). ويُستنتج من هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية تراكمية تتراوح بين المتوسطة والطويلة، ما يؤهلهم لتقديم تقييمات أكثر موضوعية وعمقاً بخصوص واقع التحول الرقمي ومستوى الأداء المؤسسي داخل الجامعة. كما يُمكن أن تسهم هذه الفئات في تقديم رؤى دقيقة حول التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي شهدتها المؤسسة عبر الزمن، مما يُعزز من قيمة النتائج المتوصل إليها في الدراسة، خصوصاً فيما يتعلق بفهم الفروق في التصورات وفقاً للمتغيرات التنظيمية.

جدول رقم (17-2): توزيع أفراد العينة حسب الكلية

النسبة المئوية	التكرار	الكلية
35.0%	72	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
12.6%	26	كلية الحقوق والعلوم السياسية
23.8%	49	كلية الأدب واللغات
28.6%	59	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
100.0%	206	الإجمالي

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

شكل بياني رقم (6-2): توزيع أفراد العينة حسب الكلية



### المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يُبين الجدول رقم (17-2) توزيع أفراد العينة حسب الكلية التي ينتمون إليها، حيث جاءت النسبة الأكبر من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بنسبة (35.0%)، تليها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة (28.6%)، ثم كلية الآداب واللغات بنسبة (23.8%)، وأخيراً كلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة (12.6%). ويُشير هذا التوزيع إلى تمثيل متنوع لمجالات معرفية مختلفة داخل الجامعة، مما يُضفي على الدراسة طابعاً شمولياً، ويُعزز من تنوع وجهات النظر حول مستوى التحول الرقمي والأداء المؤسسي. كما أن التمثيل الأعلى لكلية العلوم الاقتصادية قد يُفسر بصلتها الوثيقة بموضوع الدراسة، مما قد يسهم في تقديم تقييمات أكثر دقة ومهنية فيما يخص الجوانب التقنية والإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي.

### ثانياً: التحليل الوصفي لمجاور وأبعاد الدراسة وبيان اتجاهها:

ذكرنا فيما سبق أن مقياس ليكارت هو مقياس رتبي، والمقياس الرتبي يتم تحليله من الناحية الوصفية بواسطة التكرارات والنسب المئوية والمئينيات والوسيط. كما تم ذكره آنفاً في الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات من المطلب الثاني في المبحث الأول السابق.

التحليل الوصفي للمحور الأول: التحول الرقمي

■ البعد الأول: بعد الاستراتيجية الرقمية:

جدول رقم (18-2): آراء أفراد العينة حول دور الجامعة في تبني وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي

العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لتوجه نحو التحول الرقمي	التكرار	11	21	33	118	23
	النسبة %	5,3%	10,2%	16,0%	57,3%	11,2%
تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	التكرار	4	24	46	117	15
	النسبة %	1,9%	11,7%	22,3%	56,8%	7,3%
يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق مع عملية التحول الرقمي	التكرار	7	32	54	106	7
	النسبة %	3,4%	15,5%	26,2%	51,5%	3,4%
تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية	التكرار	7	32	45	110	12
	النسبة %	3,4%	15,5%	21,8%	53,4%	5,8%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

أظهرت النتائج أن 57.3% وافقوا على أن الجامعة تمتلك رؤية ورسالة مكتوبة للتحول الرقمي، و 11.2% وافقوا بشدة، مقابل 5.3% غير موافقين بشدة. وفيما يخص دعم السياسات للاستراتيجية، وافق 56.8%، و 7.3% وافقوا بشدة، بينما 1.9% فقط رفضوا بشدة. أما تقييم الاستراتيجية دورياً، فوافق 51.5%، و 3.4% وافقوا بشدة، في حين بلغت نسبة الراضين بشدة 3.4%. وبشأن تطوير الخطط التنفيذية، وافق 53.4%، و 5.8% وافقوا بشدة، مقابل 3.4% غير موافقين بشدة. ومنه نستنتج أن هناك توجهاً إيجابياً عاماً لدى أفراد العينة نحو جهود الجامعة في مجال التحول الرقمي، خاصة من حيث وضوح الرؤية ودعم السياسات، مع ضرورة تحسين بعض الجوانب مثل التقييم الدوري والمواكبة التقنية لزيادة الفعالية.

جدول رقم (19-2) نتائج اتجاه البعد الأول: استراتيجية الرقمنة

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالموافقة
البعد الاول الاستراتيجية الرقمية	206	3,48	0,600	موافق	[19,4 – 3,40]	% 54,7

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال الجدول أعلاه، تظهر النتائج أن اتجاه العينة في البعد الأول "الاستراتيجية الرقمية" هو باتجاه موافق، بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري 0.600 وتقع هذه القيمة ضمن مجال الموافقة المحصور بين [3,40 – 4,19] وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون على أن الاستراتيجية الرقمية تلعب دورًا مهمًا في دعم التحول الرقمي بالجامعة. ويعزز هذه النتيجة أيضًا انخفاض قيمة الانحراف المعياري نسبيًا، ما يدل على وجود درجة من التجانس في آراء الأفراد وتوافقهم العام على هذا البعد. وهذا يعكس استقرارًا نسبيًا في التقييم، ويدعم ما تم التوصل إليه في التحليل السابق لفقرات هذا البعد.

#### ■ البعد الثاني: التقني

جدول رقم (20-2): آراء أفراد العينة حول البعد التقني

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي	12	46	57	74	17
	5,8%	22,3%	27,7%	35,9%	8,3%
تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية	25	49	54	70	8
	12,1%	23,8%	26,2%	34,0%	3,9%
تشرف الإدارة على الموظفين في الجانب المرتبط بالتحول الرقمي	10	29	45	115	7
	4,9%	14,1%	21,8%	55,8%	3,4%
تقوم الجامعة بتحديث العتاد والبرمجيات التي تستخدمها بشكل مستمر	26	60	36	79	5
	12,6%	29,1%	17,5%	38,3%	2,4%

15	119	35	28	9	التكرار	تتوفر الجامعة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة الأعمال الإدارية والبيداغوجية بفعالية
7,3%	57,8%	17,0%	13,6%	4,4%	النسبة %	

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تُظهر نتائج الاستجابات حول البعد التقني تفاوتاً في آراء أفراد العينة. فقد أبدى 9.35% موافقتهم على توفر البنية التحتية اللازمة، بينما أشار 27.7% إلى موقف حيادي، و22.3% غير موافقين، ما يدل على تقييم متوسط يميل إلى الإيجابية. أما فيما يتعلق بالصيانة الدورية للأجهزة، فقد بلغت نسبة الموافقة 34.0% فقط، مع نسبة رفض ملحوظة (23.8%)، ما يعكس ضعفاً نسبياً في هذا الجانب. فيما يخص إشراف الإدارة على الموظفين في مجال التحول الرقمي، فقد وافق 55.8% من الأفراد، وهي أعلى نسبة مسجلة، مما يدل على إدراك واضح لدور الإدارة. أما تحديث العتاد والبرمجيات، فقد حظي بنسبة موافقة 38.3% فقط، مع نسبة رفض عالية نسبياً (29.1%)، ما يعكس قصوراً في التجديد التقني. وأخيراً، أبدى 57.8% من الأفراد موافقتهم على توفر منصات رقمية فعالة، وهي نتيجة إيجابية تعكس تطوراً ملموساً في الوسائل الرقمية المستخدمة. ومنه نستنتج أن الجامعة أحرزت تقدماً في بعض جوانب البنية التحتية الرقمية، خصوصاً في الإشراف وتوفير المنصات، لكنها بحاجة إلى تحسين في الصيانة والتحديث المستمر للعتاد لضمان فعالية شاملة.

جدول رقم (21-2) نتائج اتجاه البعد الثاني: التقني

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الثاني التقني	206	3,18	0,773	محايد	[39,3 – 2,60]	22 %

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبُعد "البنية التقنية" بلغ 3.18 بانحراف معياري 0.773، ما يصنف اتجاه العينة على أنه محايد وفق مقياس ليكرت الخماسي. ورغم هذا التصنيف، فإن نسبة الحياد بلغت 22% فقط من بين أفراد العينة، وهي نسبة متوسطة نسبياً مقارنة ببقية مستويات الاستجابة.

ومنه نستنتج أن الحياد في هذا البُعد يعكس حالة من التردد أو الغموض في تقييم البنية التقنية، ما يستدعي مزيداً من التوضيح والتعميم لمجهود التحول الرقمي داخل المؤسسة لضمان إدراك أوسع وشامل لدى مختلف الفئات. وعليه، فإن هذا الحياد

العام لا يعني بالضرورة ضعف البنية التقنية، بل قد يعكس تبايناً في التجربة أو نقصاً في المعلومات لدى بعض أفراد العينة، وهو ما يستدعي مزيداً من التوضيح والتعميم للجهود التقنية المبذولة داخل كليات الجامعة.

■ البعد الثالث: البشري

جدول رقم (21-2): آراء أفراد العينة حول البعد البشري

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات.	6	25	43	114	18
	2,9%	12,1%	20,9%	55,3%	8,7%
تخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب مواردها البشرية للتعامل مع التحول الرقمي	11	28	58	98	11
	5,3%	13,6%	28,2%	47,6%	5,3%
تقوم الجامعة بتنظيم دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في الجامعة	10	35	40	116	5
	4,9%	17,0%	19,4%	56,3%	2,4%
توجد لدى الأساتذة والإداريين في الجامعة رغبة للتوجه نحو التحول الرقمي	11	16	25	121	33
	5,3%	7,8%	12,1%	58,7%	16,0%
تهتم ادارة الجامعة بمتابعة الأساتذة والاداريين في الجانب المرتبط بنشاطات التوجه نحو التحول الرقمي	10	18	48	122	8
	4,9%	8,7%	23,3%	59,2%	3,9%
يتم اشراك جميع منتسبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي	13	29	51	103	10
	6,3%	14,1%	24,8%	50,0%	4,9%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تشير بيانات الجدول إلى أن آراء أفراد العينة حول البعد البشري للتحويل الرقمي تميل بدرجة واضحة نحو القبول الإيجابي، وهو ما يتضح من ارتفاع نسبي "موافق" و"موافق بشدة" في معظم العبارات. فعلى سبيل المثال، أفاد 3.55% من المشاركين بأن الجامعة تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة في نظم المعلومات، بينما عبّر 47.6% عن موافقتهم على أن الجامعة تخصص ميزانية مالية لتدريب هذه الموارد، ما يعكس مستوى مقبولاً من الاستثمار البشري في هذا المجال. كما أشارت النسبة الأعلى (58.7%) في عبارة "توجد لدى الأساتذة والإداريين في الجامعة رغبة للتوجه نحو التحويل الرقمي" إلى توفر الاستعداد البشري لدى العنصر الأكاديمي والإداري، مما يُعد مؤشراً إيجابياً على وجود مناخ ملائم للتغيير. أما فيما يتعلق بجهود الإدارة، فقد أكد 59.2% أن الإدارة تهتم بمتابعة المنتسبين فيما يخص نشاطات التحويل الرقمي، مما يدل على دور إداري داعم ومحتمز.

ومع أن نصف المشاركين فقط (50%) وافقوا على أن جميع المنتسبين يساهمون في برامج التحويل الرقمي، فإن هذه النتيجة تشير إلى حاجة الجامعة إلى توسيع نطاق الشمول والمشاركة، ما يعزز من فعالية التحويل الرقمي على مستوى كليات الجامعة.

#### جدول رقم (22-2) نتائج اتجاه البعد الثالث: البشري

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الثالث: البشري	206	3,46	0,673	موافق	[19,4 – 3,40]	54,5%

#### المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تشير نتائج الجدول إلى أن الاتجاه العام لأفراد العينة نحو البعد التقني في التحويل الرقمي يميل إلى الإيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.673)، ما يضعه ضمن فئة "موافق" بحسب مجال الاتجاه المعتمد في مقياس ليكرت الخماسي [3.40 – 4.19]. تعكس هذه النتيجة وجود إدراك عام لدى المشاركين بأهمية أو توفر البنية التحتية التقنية التي تساند عملية التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. ويدل الانحراف المعياري على وجود تباين متوسط في الآراء، مما قد يشير إلى تفاوت نسبي في تقييم مدى توافر أو كفاءة الأدوات والموارد التقنية عبر الكليات أو الوظائف المختلفة داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن مستوى المتوسط يؤكد أن العنصر التقني يُعد أحد الجوانب الداعمة للتحويل الرقمي، ويشكل قاعدة أساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية.

البعد الرابع: البعد التنظيمي

جدول رقم (23-2): آراء أفراد العينة حول البعد التنظيمي

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تتبنى الجامعة نموذجاً علمياً لتنفيذ خدماتها بشكل مباشر وملموس ولا تقتصر على تقديم خدماتها بشكل نظري وافتراضي	11	30	57	98	10
	5,3%	14,6%	27,7%	47,6%	4,9%
تقدم الجامعة ما يكفي من المنصات لتشمل جميع الجوانب البيداغوجية للمؤسسة الجامعية	13	34	48	103	8
	6,3%	16,5%	23,3%	50,0%	3,9%
جميع الهيئات المعنية في المؤسسة الجامعية حصلت على تكوين مناسب الاستعمال هذه المنصات	20	34	59	83	10
	9,7%	16,5%	28,6%	40,3%	4,9%
تسعى الجامعة الى زيادة درجة مرونة هيكلها للمساعدة نحو التحول الرقمي	6	17	35	135	13
	2,9%	8,3%	17,0%	65,5%	6,3%
تسعى الجامعة لتشغيل الآلي لإجراءات العمل الإداري	6	11	42	126	21
	2,9%	5,3%	20,4%	61,2%	10,2%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

تظهر نتائج جدول رقم المتعلق بآراء أفراد العينة حول البعد التنظيمي للتحول الرقمي في الجامعة أن التوجه العام يميل نحو الإيجابية، مع تفاوت في مستويات الموافقة عبر العبارات. فقد بلغت نسبة الموافقة (موافق + موافق بشدة) على عبارة "تسعى الجامعة لتشغيل الآلي لإجراءات العمل الإداري" 61,2% و 10,2% على التوالي، بمجموع 71,4%، وهي أعلى نسبة تأييد ضمن هذا البعد.

تليها عبارة "تسعى الجامعة إلى زيادة درجة مرونة هيكلها للمساعدة نحو التحول الرقمي" بنسبة موافقة بلغت 65,5% (2,9% موافق بشدة و62,6% موافق). أما عبارة "تقدم الجامعة ما يكفي من المنصات لتشمل جميع الجوانب البيداغوجية للمؤسسة الجامعية" فقد حصلت على نسبة موافقة إجمالية بلغت 53,9% (50,0% موافق و3,9% موافق بشدة)، في حين عبّر 22,8% عن عدم موافقتهم، و 23,3% التزموا الحياد. وتعكس هذه الأرقام إدراكًا نسبيًا لوجود بنية رقمية تعليمية، وإن لم تكن مُعمّمة أو مكتملة في تصور جميع المشاركين. في المقابل، أظهرت عبارة "جميع الهيئات المعنية في المؤسسة الجامعية حصلت على تكوين مناسب لاستعمال هذه المنصات" مستوى تأييد أقل نسبيًا، حيث لم تتجاوز نسبة الموافقة 45,2% (40,3% موافق و4,9% موافق بشدة)، بينما بلغت نسبة المحايدين 28,6%، ونسبة غير الموافقين مجتمعين 26,2%، مما يشير إلى وجود فجوة تدريجية واضحة في هذا الجانب.

أما العبارة المتعلقة بتبني نموذج علمي ملموس لتقديم الخدمات، فقد حظيت بنسبة تأييد بلغت 52,5% (47,6% موافق و4,9% موافق بشدة)، مع نسبة حياد 27,7%، وعدم موافقة بلغت 19,9%. تشير هذه النتائج عمومًا إلى أن البعد التنظيمي يشهد توجهًا ملحوظًا نحو التحول الرقمي من حيث المرونة وتحديث الإجراءات، مع الحاجة إلى مزيد من الجهد في مجالي التكوين المهني والتعميم الفعلي للمنصات الرقمية.

#### جدول رقم (24-2) نتائج اتجاه البعد الرابع: التنظيمي

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الرابع البعد التنظيمي	206	3,42	0,706	موافق	[19,4 – 3,40]	52,9%

#### المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال جدول رقم الذي يعرض نتائج اتجاه البعد الرابع (التنظيمي)، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ 3,42، وهو يقع ضمن نطاق "موافق" في مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين 3,40 و4,19. هذا يشير إلى أن أفراد العينة يظهرون تأييدًا عاقلًا للبيئة التنظيمية في المؤسسة التعليمية من حيث استعدادها ودعمها للتحول الرقمي. أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد بلغ 0,706، مما يعكس تباينًا متوسطًا في آراء أفراد العينة حول هذا البعد التنظيمي. فهذا يشير إلى وجود اختلافات طفيفة في مدى تأثير هذا البعد على الأفراد، لكن تبقى الآراء متقاربة بشكل عام. تجدر الإشارة إلى أن نسبة الاستجابة بالحياد في هذا البعد

بلغت 52,9%، مما يعني أن أكثر من نصف الأفراد كانوا محايدين في تقييمهم لهذا البُعد. قد يكون هذا مؤشرًا على أن بعض الأفراد يفتقرون إلى المعلومات الكافية أو الخبرة المباشرة حول الجوانب التنظيمية الخاصة بالتحول الرقمي في المؤسسة.

• نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي

جدول رقم (2-25) نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
المحور الأول: التحول الرقمي	206	3,39	,5610	محايد	[39,3 – 2,60]	% 22,1

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال هذا الجدول الذي يعرض نتائج اتجاه المحور الأول (التحول الرقمي)، يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3,39، مما يشير إلى أن أفراد العينة كانت استجاباتهم بشكل محايد وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين 2,60 و3,39. يعكس ذلك توازنًا في الآراء حول التحول الرقمي في المؤسسة، حيث لا توجد تأكيدات قوية على التأييد أو المعارضة لهذا الاتجاه. أما بالنسبة للانحراف المعياري الذي بلغ 0,561، فهو يشير إلى تفاوت منخفض إلى متوسط في إجابات العينة حول هذا المحور. هذا التباين المحدود يوضح أن الآراء كانت متقاربة إلى حد ما، لكن مع بعض الفروق التي قد تكون مرتبطة بتجارب شخصية أو سياقات مختلفة داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نسبة الاستجابة بالحياد لهذا المحور بلغت 22,1%، وهو ما يعني أن أقل من ربع العينة كانت محايدة في مواقفها تجاه التحول الرقمي. قد يشير ذلك إلى وجود حاجة لمزيد من التوضيح أو التوعية حول هذا الموضوع، أو إلى أن بعض الأفراد لم يختبروا التحول الرقمي بشكل مباشر بما يكفي لتكوين رأي قوي عنه. ولمزيد من الإيضاح فقد قمنا بتتبع نتائج بدائل مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-26) نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي

الاستجابات		مقياس ليكرت الخماسي
النسبة المئوية	التكرارات	
5,5%	228	غير موافق بشدة

14,5%	598	غير موافق
22,1%	911	محايد
51,6%	2127	موافق
6,2%	256	موافق بشدة
100%	4120	مجموع الاستجابات

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

وفقاً لنتائج الاتجاه العام في جدول ، حيث كانت النتيجة النهائية للمحور الأول "التحول الرقمي" محايدة بمتوسط حسابي قدره 3,39، يمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

النتائج تظهر أن نسبة الاستجابة المحايدة التي بلغت 22,1% تشير إلى أن جزءاً من الأفراد في العينة لا يظهرون تأييداً أو معارضة حازمة تجاه التحول الرقمي، مما يعكس حالة من عدم اليقين أو التردد. قد يكون هذا التردد ناتجاً عن عدم وضوح الصورة الكاملة للتغيرات التي يسببها التحول الرقمي داخل المؤسسة أو من ضعف التفاعل المباشر مع هذه التغيرات. علاوة على ذلك، يبرز متوسط الحسابي (3,39) الذي يقع في نطاق مقياس ليكرت بين [2,60 – 3,39] ليعكس توازناً بين الموافقة والمعارضة، مما يفسر حالة الحياد السائدة في الاستجابات. فبينما يميل البعض إلى الموافقة على فوائد التحول الرقمي، فإن هناك آخرين لا يظهرون موافقة كاملة وقد يعتبرون أن التحول الرقمي ليس له تأثير ملموس أو مفيد على أداؤهم أو بيئة العمل. بذلك، تشير النتيجة إلى أنه رغم أن التحول الرقمي يلقي قبولاً من شريحة كبيرة، إلا أن هناك مجموعة من الأفراد الذين يحتاجون إلى مزيد من التوعية والتدريب لتوضيح فوائد التحول الرقمي وضمان نجاحه داخل المؤسسة.

التحليل الوصفي للمحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

◆ البعد الأول: البعد المالي

جدول رقم (2-27): تحليل آراء أفراد العينة حول البعد المالي في التحول الرقمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
11	116	58	14	7	التكرار	تسعى الجامعة الى زيادة عائداتها من خلال تقديم الخدمات الرقمية في المستقبل
5,3%	56,3%	28,2%	6,8%	3,4%	النسبة %	
11	105	60	21	9	التكرار	

5,3%	51,0%	29,1%	10,2%	4,4%	النسبة %	تسعى الجامعة الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة الى طلبتها
8	113	48	27	10	التكرار	تعمل الجامعة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة
3,9%	54,9%	23,3%	13,1%	4,9%	النسبة %	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية
4	64	61	55	22	التكرار	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح مكاتب استشارية
1,9%	31,1%	29,6%	26,7%	10,7%	النسبة %	
12	85	54	39	16	التكرار	
5,8%	41,3%	26,2%	18,9%	7,8%	النسبة %	

#### المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال تحليل بيانات الجدول، يتضح أن هناك توجهًا إيجابيًا نسبيًا من قبل أفراد العينة نحو البعد المالي المرتبط بالتحول الرقمي في الجامعة. فعلى سبيل المثال، أظهر أكثر من نصف الباحثين (56,3%) موافقتهم على أن الجامعة تسعى إلى زيادة عائداتها عبر الخدمات الرقمية في المستقبل، وهي نسبة تعكس إدراكًا متناميًا لأهمية الرقمنة في تعزيز الإيرادات. كذلك، أبدى 51% من المشاركين موافقتهم على أن الجامعة تهدف إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية، وهي دلالة على وعي إداري نحو الكفاءة المالية. كما حظيت العبارة المتعلقة بزيادة كفاءة الخدمات واستثمار الأموال في خدمة الطلبة بموافقة 54,9% من الأفراد، مما يشير إلى اتفاق نسبي على فعالية التوجهات الاستثمارية الرقمية. أما فيما يخص فتح أقسام مسائية أو مكاتب استشارية كمصادر لزيادة العائدات، فقد جاءت النتائج أقل دعمًا، حيث حصلت الأولى على نسبة موافقة 31% فقط، والثانية على 41,3%، ما يعكس نوعًا من التردد أو الشك في فعالية هذه البدائل كمصادر دخل مستقرة. بشكل عام، توضح البيانات أن الأفراد يقرّون بوجود جهود رقمية ذات طابع مالي في الجامعة، لكن القبول يختلف حسب طبيعة المبادرة، وهو ما يدعو الإدارات الجامعية إلى تعزيز الشفافية وفعالية الخطط المالية الرقمية المستقبلية.

جدول رقم (28-2) نتيجة اتجاه البعد الأول: البعد المالي

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الأول: البعد المالي	206	283,	649,0	محايد	[39,3 – 2,60]	% 27,3

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حول البعد المالي بلغ (3,28) بانحراف معياري قدره (0,649)، ما يُشير إلى أن الاتجاه العام يقع ضمن المجال "محايد" بحسب مقياس ليكرت الخماسي. كما أن نسبة الاستجابة بالحياد بلغت (27,3%)، وهي نسبة تُعد مرتفعة نسبياً وتعكس درجة من التردد أو عدم الوضوح لدى المشاركين فيما يخص تقييمهم للجهود المالية المرتبطة بالتحول الرقمي في الجامعة. تُفسر هذه النتائج بكون المشاركين قد لاحظوا بعض المبادرات المالية، كالتوجه نحو تحسين العائدات وتقليل التكاليف، لكن دون أن تتجسد هذه الجهود بشكل واضح أو ملموس للجميع. وعليه، فإن هذا الاتجاه "الحيادي" قد يعكس فجوة بين الاستراتيجيات المالية المعلنة وبين مدى إدراك المجتمع الجامعي لها أو مشاركته فيها .

◆ بعد الزبائن:

جدول رقم (29-2): تحليل آراء أفراد العينة حول بُعد الزبائن

العبرة	التكرار	النسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع	التكرار	النسبة %	7	26	40	125	8
تسعى الجامعة لعمل مسح بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها	التكرار	النسبة %	11	34	67	87	7
			3,4%	12,6%	19,4%	60,7%	3,9%
			5,3%	16,5%	32,5%	42,2%	3,4%

5	128	45	20	8	التكرار	تحاول الجامعة تبسيط إجراءات العمليات الرقمية لإرضاء عملائها
2,4%	62,1%	21,8%	9,7%	3,9%	النسبة %	
14	110	55	21	6	التكرار	تقوم الجامعة بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب التداخل بين الكليات
6,8%	53,4%	26,7%	10,2%	2,9%	النسبة %	

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال الجدول رقم (29-2)، يتضح أن غالبية أفراد العينة أبدوا موافقتهم على العبارات المتعلقة ببعده الزبائن في سياق التحول الرقمي بالجامعة. حيث تراوحت نسب الموافقة (موافق + موافق بشدة) بين 56,8% و 65%. أعلى نسبة موافقة كانت في عبارة "تحاول الجامعة تبسيط إجراءات العمليات الرقمية لإرضاء عملائها" بنسبة 62,1% (موافق) و 2,4% (موافق بشدة)، ما يعكس اهتماماً ملحوظاً من الجامعة بتحسين تجربة المستفيدين من خدماتها. وفي المقابل، أظهرت بعض العبارات نسب حياد مرتفعة، خصوصاً عبارة "تسعى الجامعة لعمل مسح بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها" بنسبة حياد بلغت 32,5%، وهو ما قد يشير إلى ضعف التواصل أو غموض في الإجراءات الموجهة للزبائن. بشكل عام، تُظهر النتائج اتجاهًا إيجابياً نحو رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية المقدمة، إلا أن هناك حاجة لمزيد من التفاعل والاستماع لآرائهم بشكل مستمر لتعزيز رضاهم وثقتهم بالخدمات الجامعية الرقمية.

جدول رقم (30-2) نتيجة اتجاه البعد الثاني: الزبائن

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الثاني: الزبائن	206	3,43	0,681	موافق	[19,4 – 3,40]	54,6%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال نتائج الجدول رقم (30-2)، يتبين أن المتوسط الحسابي لبُعد الزبائن بلغ (3,43) بانحراف معياري قدره (0,681)، ما يشير إلى وجود اتفاق عام من أفراد العينة على عبارات هذا البُعد، حيث يقع ضمن مجال "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي [4,19 – 3,40]. هذا يدل على أن المشاركين يرون أن الجامعة تبذل جهودًا ملموسة في تلبية احتياجات الزبائن (الطلبة، المجتمع، المستفيدين من الخدمات). إلا أن نسبة الاستجابة المحايدة بلغت (54,6%)، وهي نسبة مرتفعة تُظهر أن أكثر من نصف العينة لم تُبدِ رأياً واضحاً، مما قد يعكس عدم وضوح أو نقص في المعلومات لدى المستجيبين بخصوص مدى تفاعل الجامعة مع الزبائن. وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز قنوات الاتصال وتوضيح السياسات الموجهة نحو تحسين جودة الخدمة ورضا المستفيدين.

◆ البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية:

جدول رقم (31-2): تحليل آراء أفراد العينة حول بُعد العمليات الداخلية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تسعى الجامعة الى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفؤة	10	13	31	133	19
النسبة %	4,9%	6,3%	15,0%	64,6%	9,2%
توفر الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح	11	23	41	119	12
النسبة %	5,3%	11,2%	19,9%	57,8%	5,8%
تسعى الجامعة للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة	11	23	36	126	10
النسبة %	5,3%	11,2%	17,5%	61,2%	4,9%
تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وكفؤا	13	39	43	102	9
النسبة %	6,3%	18,9%	20,9%	49,5%	4,4%
التكرار	9	18	27	129	23

11,2%	62,6%	13,1%	8,7%	4,4%	النسبة %	تقوم الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة
-------	-------	-------	------	------	----------	--

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال الجدول يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً من قِبل أفراد العينة على فعالية العمليات الداخلية داخل الجامعة، حيث أظهرت العبارات نسب موافقة عالية تراوحت بين 49,5% و 64,6%. أعلى نسبة موافقة كانت للعبارة: "تسعى الجامعة إلى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفؤة" بنسبة بلغت (64,6%)، تلتها عبارة "تشجيع الأبحاث العلمية المتميزة" بنسبة (62,6%)، ما يدل على إدراك جيد من قبل المستجيبين لأهمية الكفاءة الأكاديمية والبحث العلمي. في المقابل، تراوحت نسب الحياد بين (13,1%) و(20,9%)، مما يشير إلى وجود شريحة من أفراد العينة تفتقر إلى وضوح أو تجربة مباشرة مع بعض العمليات، خاصة ما يتعلق بالمقررات الدراسية والوسائل التعليمية. كما أن نسب عدم الموافقة (بشدة أو دون شدة) كانت أقل نسبياً، مما يعزز الاتجاه الإيجابي العام نحو تقييم هذا البُعد. بشكل عام، تعكس النتائج رصاً معتدلاً إلى عالٍ عن مستوى أداء العمليات الداخلية في الجامعة، لا سيما في مجالات التدريس والبحث والتجهيزات التعليمية.

جدول رقم (32-2) نتيجة اتجاه البعد الثالث: العمليات الداخلية

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الثالث: العمليات الداخلية	206	3,52	0,716	موافق	[19,4 - 3,40]	59,1%

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يشير جدول رقم (32-2) إلى أن اتجاه آراء أفراد العينة نحو بُعد العمليات الداخلية جاء في إطار "موافق"، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري (0.716)، وذلك ضمن مجال الاتجاه (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي. ويُعدّ هذا مؤشراً على وجود رضا عام حول كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في الجامعة، مثل جودة التدريس، توفر التقنيات، والمراجع العلمية. ومع ذلك، فإن نسبة الاستجابة بالحياد بلغت (59.1%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما قد يعكس حالة من التردد أو نقص في الخبرة المباشرة لدى بعض المستجيبين، أو غياب تواصل كافٍ يُمكنهم من تقييم هذه العمليات بدقة. بالتالي، توحي النتائج بأن الجامعة تحقق مستوى أداء مقبولاً في هذا البُعد، مع الحاجة إلى تعزيز التواصل والشفافية مع المنتسبين لإشراكهم بشكل أوسع في عمليات التقييم والتحسين.

◆ البعد الرابع: بعد التعلم والنمو

جدول رقم (2-32): تحليل آراء أفراد العينة حول بُعد التعلم والنمو

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
23	142	20	12	9	التكرار
11,2%	68,9%	9,7%	5,8%	4,4%	النسبة %
تعمل الجامعة على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة					
13	126	44	20	3	التكرار
6,3%	61,2%	21,4%	9,7%	1,5%	النسبة %
تعتمد الجامعة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر وتمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء					
18	135	34	15	4	التكرار
8,7%	65,5%	16,5%	7,3%	1,9%	النسبة %
تشجع الجامعة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية					
16	102	61	17	10	التكرار
7,8%	49,5%	29,6%	8,3%	4,9%	النسبة %
تستثمر الجامعة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا					
28	140	20	13	5	التكرار
13,6%	68,0%	9,7%	6,3%	2,4%	النسبة %
تشجع الجامعة الطلبة لإنشاء شركات ناشئة في ظل القرار الوزاري 75/12					
22	132	39	10	3	التكرار
10,7%	64,1%	18,9%	4,9%	1,5%	النسبة %
توفر الجامعة كل الهيئات المرافقة الريادية لتشجيع ثقافة ريادة الأعمال وخلق أفكار جديدة					

المصدر: إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال جدول رقم (2-33)، يتضح أن آراء أفراد العينة حول بُعد التعلم والنمو جاءت إيجابية بوجه عام. فقد حصلت جميع العبارات على نسب مرتفعة من الاستجابة في خيار "موافق" و "موافق بشدة"، أبرزها كانت عبارة "تعلم الجامعة على زيادة عدد

براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة " بنسبة موافقة بلغت (80.1%)، وعبارة "تشجع الجامعة الطلبة لإنشاء شركات ناشئة في ظل القرار الوزاري 75/12 " بنسبة (81.6%) كما تعكس العبارات الأخرى نفس التوجه، مثل تشجيع المبدعين (74.2%)، وتوفير الهيئات الريادية الداعمة (74.8%)، والاعتماد على برامج تدريبية متنوعة (67.5%) . ورغم وجود نسبة حياد ملحوظة في بعض المؤشرات، كاستثمار الجامعة في تأهيل الموارد البشرية (29.6%)، إلا أن الغالبية أبدت رضاها عن جهود الجامعة في دعم التطوير والإبداع. تشير هذه النتائج إلى أن الجامعة تُولي أهمية واضحة لُبعد التعلم والنمو، عبر تبني سياسات تعليمية وتكوينية تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والريادي على حد سواء، مما يعزز من فرص التحول نحو جامعة منتجة ومبتكرة.

جدول رقم (34-2) نتيجة اتجاه البعد الرابع: التعلم والنمو

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
البعد الثالث: العمليات الداخلية	206	3,70	0,637	موافق	[19,4 – 3,40]	% 62,9

المصدر إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يتضح من جدول أن اتجاه أفراد العينة نحو بُعد "التعلم والنمو" كان إيجابياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري قدره (0.637)، مما يضعه ضمن مجال "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي المحدد بين [3.40 – 4.19]. وتعزز هذه النتيجة مؤشرات دعم الجامعة لمسارات الابتكار والتطوير المهني والأكاديمي. ويُلاحظ أن نسبة الاستجابة بالحياد بلغت (62.9%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما قد يشير إلى وجود قدر من التردد أو التحفظ لدى بعض أفراد العينة في اتخاذ موقف حاسم، أو إلى الحاجة لمزيد من التوضيح أو التعزيز العملي لهذه الجهود. ومع ذلك، فإن الاتجاه العام يعكس تقييماً إيجابياً لجهود الجامعة في تعزيز التعلم المستدام وتنمية الكفاءات البشرية والريادية.

• نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

جدول رقم (35-2) نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

عنوان البعد	حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف	اتجاه العينة	مجال الاتجاه وفق مقياس ليكرت الخماسي	نسبة الاستجابة بالحياد
-------------	------------	----------------------	-------------------------	--------------	--------------------------------------	------------------------

			المعياري			
المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي	206	3,48	0,578	موافق	[19,4 – 3,40]	% 56,3

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

من خلال جدول يتضح أن متوسط تقييم أفراد العينة لأداء مؤسسات التعليم العالي بلغ (3.48)، مع انحراف معياري قدره (0.578)، مما يضع الاتجاه العام نحو هذا المحور في فئة "موافق" وفق مقياس ليكرت الخماسي [3.40 – 4.19]. وهذا يشير إلى تقييم إيجابي نسبياً من أفراد العينة حول أداء هذه المؤسسات.

كما تبين أن نسبة الاستجابة بالحياد بلغت (56.3%)، وهو ما يعكس ترددًا نسبيًا في اتخاذ موقف حاسم سواءً بالقبول أو الرفض، ما قد يشير إلى حاجة لمزيد من التحليل أو التحسين في هذه المؤسسات لضمان تعزيز المواقف الإيجابية وتقديم أداء أعلى. يمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تتمتع بتقييم جيد من قبل الأفراد في العينة، ولكن مازال هناك مجال لتطوير هذا الأداء بما يتماشى مع توقعات واحتياجات الأطراف المعنية.

جدول رقم (2-36) نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

الاستجابات		مقياس ليكرت الخماسي
النسبة المئوية	التكرارات	
4,5%	184	غير موافق بشدة
11,2%	460	غير موافق
21,5%	884	محايد
56,3%	2319	موافق
6,6%	273	موافق بشدة
100,0%	4120	مجموع الاستجابات

المصدر إعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يعكس جدول أن غالبية أفراد العينة عبّروا عن مواقف إيجابية تجاه أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث جاءت النسبة الأعلى ضمن فئة "موافق" بنسبة (56,3%)، تلتها فئة "محايد" بنسبة (21,5%)، بينما بلغت نسبة "موافق بشدة" (6,6%)، مما يدل على أن ما يقرب من 63% من أفراد العينة لديهم تصور إيجابي بدرجات متفاوتة. في المقابل، فإن نسبة من عبّروا عن عدم الموافقة (بدرجتيها) بلغت (15,7%)، وهي نسبة منخفضة نسبياً، تعزز من الاتجاه العام الذي صنّف كموافق في جدول (35-2) بناءً على متوسط حسابي بلغ (3,48) يتضح من هذه النتائج أن تقييم الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي يميل إلى الإيجابية، إلا أن نسبة الحياد التي بلغت (21,5%) تفتح المجال لتحسين التواصل والشفافية بشأن السياسات والممارسات الأكاديمية والإدارية لتعزيز ثقة المستفيدين بشكل أكبر.

### المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج

#### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة تفسيرها ومناقشتها

ولأجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا أولاً باختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي حول الدراسة لكي يتسنى لنا اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب لتحليل النتائج الإحصائية.

#### أ- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات:

لأجل اختبار التوزيع الطبيعي فإننا نفترض ما يلي:

- الفرض الصفري ( $H_0$ ) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 Sig

- الفرض البديل ( $H_1$ ) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حول متغيرات الدراسة وهي بقيمة دلالة أقل أو يساوي مستوى المعنوية 0.05 Sig

وبما أن حجم عينة الدراسة يساوي 206 وهو أكبر من 50، فإننا سنختار اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> لمعرفة اعتدالية التوزيع الطبيعي.<sup>1</sup>

جدول رقم (37-2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			بيان الدراسة
Sig.	Df	إحصائية	Sig.	Df	إحصائية	
قيمة الدلالة	درجة حرية		قيمة الدلالة	درجة حرية		

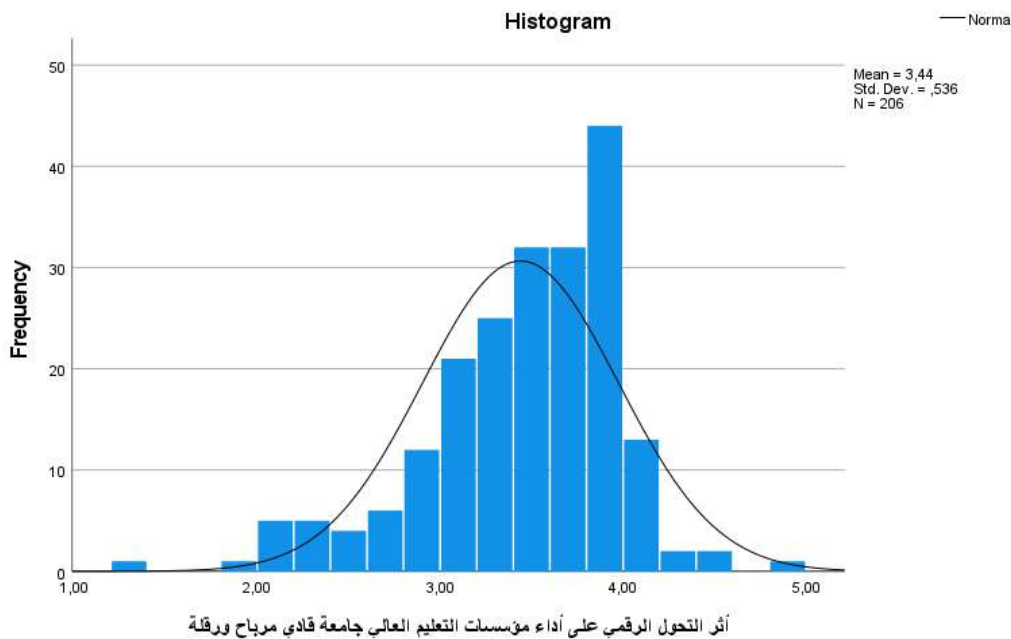
<sup>1</sup> Ann Card Anaesth. 2019 Jan-Mar; 22(1) Article in Annals of Cardiac Anesthesia · January 2019 "Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data"

<0,001	206	0,944	<0,001	206	0,089	أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقة
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

يُظهر جدول نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لتحديد ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو الاختبار المناسب نظراً لأن حجم العينة (206) يتجاوز 50. تشير النتائج إلى أن قيمة الدلالة (Sig.) لكلا الاختبارين Kolmogorov-Smirnov = <0.001 و Shapiro-Wilk = <0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرض الصفري (H0)، وقبول الفرض البديل (H1)، مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تستدعي استخدام الاختبارات غير البارامترية لتحليل البيانات.

شكل بياني رقم (7-2): يمثل منحنى التوزيع الطبيعي للبيانات



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss v 27

بالنظر إلى منحنى التوزيع، نلاحظ أن الشكل ينحرف عن الشكل المثالي للمنحنى الطبيعي (الجرسي)، إذ لا يتسم بالتناظر حول المتوسط، كما توجد بعض الانحرافات عند الأطراف leptokurtic أو skewed، وهو ما يدعم نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov السابقة التي أظهرت أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (Sig < 0.001). هذا الانحراف

عن التوزيع الطبيعي يعكس تفاوتاً في آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وقد يعود ذلك إلى عوامل فردية أو مؤسسية تؤثر في مدى إدراكهم للتحويل الرقمي وأثره. كما يعزز ضرورة الاعتماد على أساليب التحليل غير البارامترية لضمان صحة النتائج الإحصائية.

### ب- تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

#### نتائج اختبار الفرضية الأولى قياس مستوى التحويل الرقمي في كليات الجامعة

نص الفرضية: "يوجد مستوى مرتفع للتحويل الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في نظر عينة الدراسة" الأسلوب أو المقياس الإحصائي المستخدم:

للقوف على اختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبارها بالإحصاء اللامعلمي وone-sample Wilcoxon signed rank test.

وعليه فإننا نفترض ما يلي:

الفرض الصفري ( $H_0$ ) لا يوجد مستوى مرتفع للتحويل الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في نظر عينة الدراسة  
الفرض البديل ( $H_1$ ) يوجد توقع مستوى مرتفع للتحويل الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في نظر عينة الدراسة  
وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

#### جدول رقم (38-2) اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary	
206	حجم العينة
17867,500	القيمة الإحصائية للاختبار Test Statistic
856,611	الخطأ المعياري Standard Error
8,413	Standardized Test Statistic Z إحصائية اختبار معيارية
,0000	مستوى الدلالة Asymptotic Sig. (2-sided test)
59 %	حجم التأثير

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 27

كما قمنا باحتساب حجم التأثير ويحسب من العلاقة التالية حجم التأثير  $\frac{z}{\sqrt{n}}$

حجم التأثير  $= \frac{8,413}{\sqrt{206}} = \frac{8,413}{14,35}$  ومنه حجم التأثير = 0,586 أي بنسبة مئوية تقارب 59 %.

من خلال جدول اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة One-Sample Wilcoxon يتبين لنا أن مستوى التحويل الرقمي لدى عينة الباحثين بكليات الجامعة، عالٍ ومرتفع كما تدل عليه القيمة الاحتمالية الاحصائية للاختبار وويلكوكسون Wilcoxon 17867,500 وهو بمستوى دلالة 0.000 أصغر من  $\alpha$  0.05 وبمجم تأثير كبير بلغ نسبة 59 % حسب مقياس كوهين

Cohen's D – Effect Size for T-Tests حيث أن النتيجة إذا كانت تتراوح من 0,50 فما فوق فهي تشير إلى تأثير كبير، كما هو مبين في جدول رقم (2-39)

جدول رقم (2-39) تصنيف كوهين لقياس حجم الأثر حسب نوع الاختبار الإحصائي المستخدم

حجم الأثر	d في حالة استخدام اختبار t	d في حالة استخدام اختبار F	d في حالة استخدام اختبار Wilcoxon
صغير	0.10 – 0.24	0.10 – 0.29	0.10 – 0.29
متوسط	0.25 – 0.39	0.30 – 0.49	0.30 – 0.49
كبير	0.40 فما فوق	0.50 فما فوق	0.50 فما فوق

\*يساوي حجم الأثر قيمة معامل الارتباط r.

المصدر: قوة الاختبار الإحصائي وحجم الأثر وحجم العينة للدراسات المنشورة في مجلة أبحاث اليرموك- سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص 22.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الجزم بأن كليتا القطب الثاني قد حققت، من وجهة نظر عينة الدراسة، مستوى مرتفعاً من التحول الرقمي، وهو ما يعزز الفرضية الأولى ويؤكد بها بدرجة عالية من القوة الإحصائية والأثر الواقعي ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينص على "لا يوجد مستوى مرتفع للتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل بأن "يوجد مستوى مرتفع للتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة في نظر عينة الدراسة."

✓ اختبار الفرضية الثانية:

نص الفرضية: " يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي القطب الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة "

لاختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة الفروض التالية:

- الفرض الصفري ( $H_0$ ): لا يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي القطب الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة.
- الفرض البديل ( $H_1$ ): يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي القطب الثاني من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (2-40) اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary	
206	حجم العينة

18234,000	Test Statistic القيمة الإحصائية للاختبار
844,135	Standard Error الخطأ المعياري
9,215	Standardized Test Statistic إحصائية اختبار معيارية Z
,000	Asymptotic Sig. (2-sided test) مستوى الدلالة
% 64,2	حجم التأثير

المصدر: إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 27

$$\frac{z}{\sqrt{n}} = \text{حجم التأثير} \text{ ويحسب من العلاقة التالية } \text{حجم التأثير} = \frac{9,215}{14,35} = \frac{9,215}{\sqrt{206}} = 0,642 \text{ ومنه حجم التأثير } = 0,642 \text{ أي بنسبة مئوية تقارب } 64,2\%.$$

من خلال جدول اختبار رتبة ويلكوكسون لعينة واحدة One-Sample Wilcoxon يتبين لنا أن مستوى التحول الرقمي لدى عينة المبحوثين بكلية الجامعة، عالٍ ومرتفع كما تدل عليه القيمة الاحتمالية الاحصائية لاختبار ويلكوكسون Wilcoxon 17867,500 وهو بمستوى دلالة 0.000 أصغر من  $\alpha 0.05$  وبحجم تأثير كبير بلغ نسبة 64,2% حسب مقياس كوهين Cohen's D – Effect Size for T-Tests حيث أن النتيجة إذا كانت تتراوح من 0,50 فما فوق فهي تشير إلى تأثير كبير.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الجزم بأن كليات جامعة قاصدي مباح ورقلة قد حققت، من وجهة نظر عينة الدراسة، مستوى مرتفعاً من الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة. وهو ما يعزز الفرضية الثانية ويؤكد لها بدرجة عالية من القوة الإحصائية والأثر الواقعي ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينص على " لا يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة." ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) القائل بأن " يوجد مستوى مرتفع للأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة من وجهة نظر عينة الدراسة.

✓ اختبار الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: " يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء جامعة قاصدي مباح ورقلة "

لاختبار هذه الفرضية قمنا بصياغة الفروض التالية:

- الفرض الصفري ( $H_0$ ) لا يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء جامعة قاصدي مباح ورقلة.
- الفرض البديل ( $H_1$ ) يوجد أثر للتحول الرقمي على أداء جامعة قاصدي مباح ورقلة.

جدول رقم (2-41): نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري للتقدير	الثابت B	Beta	قيمة t	Sig.
1	0.749	0.561	0.384	0.869	0.749	16.149	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 27

- المتغير المستقل: المحور الأول (التحول الرقمي)
- المتغير التابع: المحور الثاني (أداء مؤسسات التعليم العالي)

يشير الجدول إلى نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. حيث يظهر أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.749، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين متغير التحول الرقمي والأداء المؤسسي. كما يُبين معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغ 0.561 أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 56.1% من التغيرات في أداء مؤسسات التعليم العالي، وهي نسبة تفسيرية معتبرة.

من جهة أخرى، يظهر الثابت B بقيمة 0.869، في حين أن قيمة معامل الانحدار للمتحول المستقل (التحول الرقمي) بلغت 0.771، وهي موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية. وقد دعمت هذه النتيجة قيمة t المرتفعة (16.149)، وكذلك قيمة Beta المعيارية (0.749) التي تعكس قوة تأثير التحول الرقمي على الأداء.

بناءً عليه، تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية القائلة بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد العينة، وهو ما يعزز أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعة.

بناءً على نتائج جدول الانحدار رقم (2-41)، يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو الآتي:

$$Y=0.869+0.771x$$

حيث:

- Y يمثل أداء مؤسسات التعليم العالي (المتغير التابع).
- x يمثل التحول الرقمي (المتغير المستقل).

0.869 هو الثابت ويمثل القيمة المتوقعة لأداء المؤسسة عندما يكون مستوى التحول الرقمي صفرًا.

0.771 هو معامل الانحدار ويعبر عن مقدار الزيادة في أداء المؤسسة مقابل كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي.

تشير معادلة الانحدار إلى وجود علاقة خطية موجبة قوية بين التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي. حيث أن معامل الانحدار الموجب (0.771) يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى ارتفاع أداء مؤسسات التعليم العالي بمقدار 0.771. كما أن قيمة الثابت (0.869) تمثل الحد الأدنى لأداء المؤسسات في حالة انعدام التحول الرقمي. تعزز هذه المعطيات من صحة الفرضية التي تقول بوجود أثر ملموس للتحول الرقمي في تحسين أداء الجامعات، وهو ما أكدته دلالة إحصائية قوية (Sig = 0.000) تعني رفض الفرض الصفري والقبول بالبديل.

✓ اختبار الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق في تصور افراد عينة الدراسة حول الاداء المؤسسي للقطب الثاني بحيث تعزى هذه الفروق الى المتغيرات الشخصية والتنظيمية

صياغة الفروض:

الفرض الصفري: (H<sub>0</sub>)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي للقطب الثاني تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

الفرض البديل: (H<sub>1</sub>)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي للقطب الثاني تُعزى إلى المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

❖ دراسة الفروق حسب متغير الجنس:

صياغة الفروض:

الفرض الصفري: (H<sub>0</sub>) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي القطب الثاني تعزى إلى متغير الجنس

الفرض البديل: (H<sub>1</sub>) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة تعزى إلى متغير الجنس

جدول رقم (42-2): نتائج اختبار Mann-Whitney لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الجنس

الجنس	عدد الأفراد (N)	متوسط الرتبة	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. (2-tailed)
ذكر	95	102.04	9694.00	\	\	\	\

0.745	- 0.325	9694.000	5134.000	11627.00	104.75	111	أثنى
-------	------------	----------	----------	----------	--------	-----	------

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 27

تشير نتائج اختبار **Mann-Whitney** لقياس الفروق في الأداء المؤسسي للقطب الثاني حسب متغير الجنس إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.745) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم لمستوى الأداء المؤسسي بالجامعة. كما أن متوسط الرتبة لدى الذكور بلغ (102.04) مقارنة بـ (104.75) لدى الإناث، وهي فروق بسيطة لا تعكس تفاوتاً جوهرياً في التقديرات. وبناءً عليه، فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على "عدم وجود فروق في الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير الجنس" ونرفض الفرض البديل، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر الجنسين في عينة الدراسة حول هذا البعد المؤسسي.

❖ دراسة الفروق حسب متغير العمر:

صياغة الفروض:

الفرض الصفري ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي القطب الثاني تعزى إلى متغير العمر.

الفرض البديل ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي القطب الثاني تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم: (2-43) اختبار كروسكال واليس لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب متغير العمر

Sig. (Asymp.)	Df	Kruskal-Wallis H	متوسط الرتبة (Mean Rank)	عدد الأفراد (N)	الفئة العمرية
0,066	3	7,203	97,63	19	أقل من 30 سنة
			107,60	63	من 30 إلى 40 سنة
			92,60	83	من 40 إلى 50 سنة
			121,99	41	50 سنة فأكثر
				206	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 27

استنادًا إلى نتائج اختبار كروسكال واليس الموضحة في الجدول البالغ نتيجته 7,203 يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت 0,066، وهي أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وبناءً عليه، نقبل الفرض الصفري ( $H_0$ ) الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي القطب الثاني تعزى إلى متغير العمر. رغم ذلك، يُلاحظ وجود تفاوت في متوسط الرتب بين الفئات العمرية، حيث سجّلت فئة "50 سنة فأكثر" أعلى متوسط رتبة (121,99)، بينما جاءت فئة "40 إلى 50 سنة" بأدنى متوسط (92,60)، مما قد يشير إلى فروق وصفية، لكنها ليست فروقًا ذات دلالة إحصائية من الناحية الإحصائية البحتة.

➤ دراسة الفروق حسب متغير الوظيفة:

- صياغة الفروض:

الفرض الصفري ( $H_0$ )

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة تعزى إلى متغير الوظيفة

الفرض البديل ( $H_1$ )

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة تعزى إلى متغير الوظيفة

جدول رقم (44-2): نتائج اختبار Mann-Whitney لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الوظيفة

الوظيفة	عدد الأفراد (N)	متوسط الرتبة	مجموع الرتب	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig. (2-tailed)
إداري	40	100.93	4037.00	\	\	\	\
أستاذ جامعي	166	104.12	17284.00	3217.000	4037.000	-0.304	0.761

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج اختبار Mann-Whitney الموضحة في الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة تعزى إلى متغير الوظيفة (إداري - أستاذ جامعي)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) = 0.761، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني قبول

الفرض الصفري ( $H_0$ ) ورفض الفرض البديل ( $H_1$ ) وعليه يمكن القول إن أفراد العينة من إداريين وأساتذة جامعيين يتفقون في تقديرهم لمستوى الأداء المؤسسي بالجامعة، ولا تختلف تصوراتهم بشكل معنوي وفقاً لاختلاف طبيعة الوظيفة.

❖ دراسة الفروق حسب متغير الخبرة:

صياغة الفروض:

الفرض الصفري ( $H_0$ )

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي القطب الثاني تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

الفرض البديل ( $H_1$ )

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (2-45): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب متغير عدد سنوات

الخبرة

Sig. (Asymp.)	Df	Kruskal- Wallis H	متوسط الرتبة (Mean Rank)	عدد الأفراد (N)	عدد سنوات الخبرة
0,023	3	9,572	112,76	34	أقل من 5 سنوات
			108,44	54	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
			89,36	86	من 10 إلى أقل من 20 سنة
			123,31	32	20 سنة فأكثر
				<b>206</b>	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج **SPSS V27**

أظهرت نتائج اختبار **Kruskal-Wallis**، كما هو موضح في جدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مباح ورقلة تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة الإحصائية (**Kruskal-Wallis H**) حوالي 9.572 بدرجة حرية 3، ومستوى دلالة 0.023 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبناء عليه، نرفض الفرض الصفري ( $H_0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ )، ما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير الخبرة. ويُلاحظ من متوسطات الرتب أن المشاركين ذوي الخبرة الطويلة (20 سنة

فأكثر) لديهم تقدير أعلى للأداء المؤسسي مقارنة بباقي الفئات، في حين كان التقدير الأدنى من نصيب الفئة التي تملك من 10 إلى أقل من 20 سنة خبرة، مما يشير إلى تباين الإدراك بناءً على المدة الزمنية للخبرة في المؤسسة الجامعية.

#### ❖ دراسة المقارنات البعدية:

بعد التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد العينة حول مستوى الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وفقاً لاختبار Kruskal-Wallis، أصبح من الضروري إجراء تحليل المقارنات البعدية (Post Hoc) لتحديد الفئات التي توجد بينها هذه الفروق بشكل دقيق.

#### ▪ مقارنة فئة الأقل من 5 سنوات مع باقي فئات الخبرة:

جدول رقم (2-46): نتائج (Mann-Whitney) الفروق البعدية في الأداء المؤسسي حسب الخبرة

للفئة الأقل من 5 سنوات مع باقي فئات الخبرة

الدلالة	Sig. (2- tailed)	Z	Mann- Whitney U	مجموع الرتب	متوسط الرتبة	عدد الأفراد (N)	المقارنة بين الفئات
غير دال	0.640	- 0.467	863.500	1567.50 / 2348.50	46.10 / 43.49	34 / 54	أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات
غير دال	0.076	- 1.777	1157.000	2362.00 / 4898.00	69.47 / 56.95	34 / 86	أقل من 5 سنوات / 10-20 سنة
غير دال	0.568	- 0.571	499.500	1094.50 / 1116.50	32.19 / 34.89	34 / 32	أقل من 5 سنوات / أكثر من 20 سنة

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V27

يبين جدول نتائج اختبار Mann-Whitney للفروق البعدية في الأداء المؤسسي حسب سنوات الخبرة، حيث تمت المقارنة بين الفئة "أقل من 5 سنوات" وباقي الفئات. أظهرت جميع المقارنات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ جاءت قيم الدلالة (Sig.) أكبر من 0.05 في كل الحالات (0.640، 0.076، 0.568 على التوالي). كما أن متوسطات الرتب كانت متقاربة نسبياً، مما يدل على أن تصورات أفراد العينة حول الأداء المؤسسي لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، على الأقل بالنسبة للفئة الأقل من 5 سنوات.

#### ▪ مقارنة فئة الأقل من 5 - 10 سنوات مع باقي فئات الخبرة

جدول رقم (2-47): نتائج اختبار Mann-Whitney

للفروق البعدية في الأداء المؤسسي حسب الخبرة لفئة (5 - 10 سنوات) مقارنة مع باقي الفئات:

الدلالة	Sig. (2- tailed)	Z	Mann- Whitney y U	مجموع الرتب	متوسط الرتبة	عدد الأفراد (N)	المقارنة بين الفئات
غير دال	0.061	- 1.87 5	1884.0 00	4245.00 / 5625.00	78.61 / 65.41	54 / 86	10-5 سنوات / 10 - 20 سنة
غير دال	0.298	- 1.04 1	747.50 0	2232.50 / 1508.50	41.34 / 47.14	54 / 32	10-5 سنوات / أكثر من 20 سنة

المصدر: إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V27

في دراسة الفروق البعدية بين فئة "5 - 10 سنوات" وباقي فئات الخبرة، أظهرت نتائج اختبار Mann-Whitney أن الفروق بين فئة "5 - 10 سنوات" وفئة "10 - 20 سنة" كانت غير ذات دلالة إحصائية ( $p = 0.061$ ) رغم وجود فرق في متوسط الرتب. كما لم تُظهر المقارنة بين "5 - 10 سنوات" وفئة "أكثر من 20 سنة" أي فروق ذات دلالة إحصائية ( $p = 0.298$ ). لذلك، يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين هذه الفئات من حيث الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مباح ورقلة.

▪ مقارنة فئة الأقل من 10 - 20 سنة مع فئة أكثر من 20 سنة

جدول رقم (48-2): نتائج اختبار Mann-Whitney

لقياس الفروق في الأداء المؤسسي حسب الخبرة (10-20 سنة مقارنة مع أكثر من 20 سنة)

الدلالة	Sig. (2- tailed)	Z	Mann- Whitney U	مجموع الرتب	متوسط الرتبة	عدد الأفراد (N)	المقارنة بين الفئات
دال	0.004	- 2.864	903.000	4644.00 / 2377.00	54.00 / 74.28	86 / 32	10 - 20 سنة / أكثر من 20 سنة

المصدر: إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V27

أظهرت نتائج اختبار Mann-Whitney بين فئتي "10 - 20 سنة" و"أكثر من 20 سنة" في الأداء المؤسسي أن متوسط الرتبة لفئة "أكثر من 20 سنة" بلغ 74.28، بينما كان متوسط الرتبة لفئة "10 - 20 سنة" 54.00. كما أظهرت

القيمة الإحصائية (Mann-Whitney U = 903.000) وجود فرق ذو دلالة إحصائية ( $p = 0.004$ ) ، مما يدل على أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة لديهم تقدير أعلى للأداء المؤسسي مقارنة بالأفراد ذوي الخبرة بين 10 إلى 20 سنة. هذا يوضح أن أصحاب الخبرة الطويلة ربما يشعرون أن الأداء المؤسسي قد تحسن أو قد أصبح أكثر فعالية بمرور الوقت.

دراسة الفروق حسب متغير الكلية:

جدول رقم (2-49): نتائج اختبار Kruskal-Wallis الفروق في الأداء المؤسسي حسب الكلية

مستوى الدلالة (Asymp. Sig.)	درجات الحرية (df)	Kruskal- Wallis H	متوسط الرتبة (Mean Rank)	عدد الأفراد (N)	الكلية
0.110	3	6.029	98.93	72	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
			114.85	26	كلية الحقوق والعلوم السياسية
			117.40	49	كلية الأدب واللغات
			92.53	59	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
				206	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج جدول رقم (2-49) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مباح وقرلة تبعاً لمتغير الكلية، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H) مقدار 6.029 عند مستوى دلالة (Sig.) قدره 0.110 وهو أعلى من القيمة الحرجة 0.05، ورغم أن المتوسطات الحسابية للرتب تشير إلى وجود بعض التباين بين الكليات (حيث حصلت كلية الأدب واللغات على أعلى متوسط رتبة = 117.40، في حين كانت أدنى رتبة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية = 92.53)، إلا أن هذا التفاوت لم يكن ذا دلالة إحصائية. وعليه، يمكن القول إن تقييم الأداء المؤسسي لا يختلف اختلافاً جوهرياً بين أفراد العينة باختلاف الكلية التي ينتمون إليها.

◆ خلاصة دراسة الفروق - اختبار الفرضية الرابعة:

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق من وجود فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة) والتنظيمية (الوظيفة، الكلية). وقد أظهرت نتائج الاختبارات غير المعلمية (Mann-Whitney) و (Kruskal-Wallis) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى معظم المتغيرات، مثل الجنس، والعمر، والوظيفة، والكلية، ما يدعم الفرض الصفري في هذه الحالات. بالمقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة، خاصة بين فئة (10 - 20 سنة) وفئة (أكثر من 20 سنة)، مما يدعم الفرض البديل جزئياً. وعليه، يمكن القول إن الفرضية الرابعة لم تتحقق بالكامل، إذ لم تظهر الفروق إلا في متغير محدد واحد، بينما لم تكن ذات دلالة في باقي المتغيرات.

## خلاصة الفصل

خلصت الدراسة، من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التحول الرقمي والأداء المؤسسي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتوضح طبيعة العلاقة بينهما، مع اختبار مدى تأثير التصورات باختلاف المتغيرات الشخصية والتنظيمية. فيما يخص التساؤل الأول، أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة قطعت شوطاً معتبراً في رقمنة أنظمتها وخدماتها، وتعمل على تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في التسيير والتعليم. أما بالنسبة للتساؤل الثاني، فقد بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الجامعة كذلك جاء مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ما يعكس فعالية الهياكل التنظيمية، وتحقيق الأهداف، ورضا الموظفين عن جودة الأداء داخل الجامعة، وهو ما يتوافق مع مؤشرات التقييم الحديثة في مؤسسات التعليم العالي. وفيما يتعلق بالتساؤل الثالث حول أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود أثر دال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وهو ارتباط قوي موجب، ويعني أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته من التغيرات الحاصلة في الأداء المؤسسي، وهو مؤشر قوي على الدور الفعال للرقمنة في تحسين الأداء داخل الجامعة. أما بخصوص التساؤل الرابع، فقد أظهرت نتائج اختبارات أن معظم المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر، الكلية، الوظيفة) لم تكن لها دلالة إحصائية في التأثير على تصور أفراد العينة لمستوى الأداء المؤسسي. في المقابل، وُجدت فروق دالة إحصائية مرتبطة بمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث كانت التصورات أكثر إيجابية لدى ذوي الخبرات الطويلة (20 سنة فأكثر)، ما يدل على أن الخبرة المهنية تلعب دوراً في تشكيل تقدير أكثر واقعية لمستوى الأداء المؤسسي. وتُحتم هذه النتائج بتأكيد وجود علاقة ذات دلالة وأثر مباشر للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، مع إدراك متقارب لمستوى هذا الأداء بين أفراد العينة بغض النظر عن خصائصهم الفردية، باستثناء الخبرة، مما يعزز أهمية الاستثمار في الرقمنة والتطوير المهني المستمر داخل الجامعات الجزائرية.

# خاتمة

## خاتمة:

من خلال تم التطرق إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي أن التحول الرقمي ضرورة ملحة لمؤسسات التعليم العالي لمواكبة التغيرات السريعة في مجال التعليم، حيث أظهرت النتائج أن اعتماد التكنولوجيا الحديثة يحسن جودة التعليم وكفاءة العمليات الإدارية، ومع ذلك تواجه هذه المؤسسات تحديات، لذا يجب وضع خطط استراتيجية واضحة تعزز الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية.

## أولاً: النتائج النظرية للدراسة:

- ✓ يعتبر التحول الرقمي أحد المفاهيم الحديثة والتي إستعانت بها كل المؤسسات لتطوير أدائها؛
- ✓ زيادة التعاون البحثي بين الباحثين والمؤسسات مما يؤدي إلى تحقيق أفضل نتائج؛
- ✓ تعزيز جودة التعليم من خلال إستخدام توفير موارد تعليمية متنوعة وكذلك إستخدام التقنيات كأنظمة إدارة التعلم؛
- ✓ يعتبر قطاع التعليم العالي من أهم القطاعات التي يعتمد عليه التحول الرقمي بقوة لتحسين ورفع الإنتاجية والتحصيل العلمي.

## ثانياً: النتائج التطبيقية للدراسة:

- التحول الرقمي بلغ مستوى مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مما يدل على وجود بنية تحتية رقمية معتبرة، وتوجه فعلي نحو دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الجامعي سواء الإداري أو الأكاديمي.
- أظهرت النتائج أن الأداء المؤسسي في الجامعة كذلك بمستوى مرتفع، وهو ما يشير إلى تحقيق درجة من الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية، اتخاذ القرار، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تم تسجيل علاقة ارتباط موجبة قوية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.749$ )، وهي علاقة ذات دلالة إحصائية، تعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي زاد معه مستوى الأداء المؤسسي.
- بينت نتائج تحليل الانحدار أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته 56.1% من التغيرات في الأداء المؤسسي ( $R^2 = 0.561$ )، ما يعد دليلاً قوياً على أثر التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء، أي أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تحديث شكلي، بل هو عامل فاعل ومؤثر جوهري في تطوير الكفاءة المؤسسية.
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية في التصورات حول الأداء المؤسسي تعزى إلى الجنس، العمر، الوظيفة، أو الكلية، مما يشير إلى اتساق التقييم بين مختلف فئات العاملين. في المقابل، وُجدت فروق تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، حيث أن أصحاب الخبرة الأعلى أظهروا وعياً أعلى بالأداء المؤسسي.
- تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يمثل أحد محركات التغيير التنظيمي، وأنه لا يقتصر على استخدام الأدوات التقنية، بل يشمل إعادة هيكلة العمليات، وتحسين جودة الخدمة، وتسريع اتخاذ القرار.
- العلاقة الإيجابية القوية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي تؤيد النظريات الحديثة في الإدارة العامة، والتي ترى أن التكنولوجيا تعزز الحوكمة، الشفافية، والفعالية المؤسسية.

■ الأثر الكمي المحسوب عبر الانحدار يشير إلى أن أكثر من نصف تحسن الأداء يمكن ربطه بالتحول الرقمي، ما يجعل الاستثمار في التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا.

### ثالثًا: التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من النتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- تدريب الموظفين وأعضاء هيئة التدريس على المهارات الرقمية لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة، وتجاوز الفجوة الرقمية داخل المؤسسة.
- تعزيز ثقافة التقييم المؤسسي داخل الجامعة من خلال تطبيق نماذج أداء حديثة، وتشجيع أساليب الرقابة والتقييم الذاتي المستندة إلى معايير الجودة.
- الاستفادة من أصحاب الخبرة العالية، حيث أظهرت النتائج أنهم أكثر وعيًا بالأداء المؤسسي، مما يجعلهم موردًا مهمًا في عملية التحسين المستمر.
- استمرارية البحث والتقييم الدوري لمستوى التحول الرقمي ومدى انعكاسه على أداء الجامعة لضمان التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- إدماج التحول الرقمي كعنصر أساسي في الخطط الاستراتيجية للجامعة، وجعله محركًا لتحسين الأداء في جميع المجالات.
- توسيع نطاق التحول الرقمي ليشمل أبعادًا أخرى كالتعليم الذكي، التقييم الرقمي، نظم اتخاذ القرار، وربطها بمنظومة الأداء المؤسسي.
- التركيز على تدريب الموارد البشرية لتواكب هذا التحول، بما يضمن تحقيق الأثر الكامل له على الأداء.
- اعتماد آلية للمتابعة والتقييم الدوري لقياس العلاقة بين التطورات الرقمية وتغيرات الأداء، واعتماد قرارات تطويرية على أساسها.

### رابعًا: آفاق الدراسة:

من خلال ماتم دراسته نقترح هذه المواضيع للأبحاث المستقبلية والمتمثلة في:

- أثر المنصات التعليمية على الأداء الأكاديمي؛
- أثر تطبيق الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي؛
- أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي؛
- أثر التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أثر تطبيق مظاهر التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

# المر اجع

أولا : باللغة العربية

### الكتب

1. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطبع ونشر و توزيع، الإسكندرية مصر ، 2002.
2. حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، لدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 2، العدد1، المملكة العربية السعودية، 2019-2028.

### المذكرات

3. نبيلة بخديجة، دور خلايا الجودة في تعزيز أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر على ضوء المرجعية الوطنية لضمان الجودة، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف، 2023-2024.
4. عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2010.
5. عادل بوجمان، دور بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ENICAB جنارل كابل فرع الجلفة، رسالة ماجستير في تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجلفة، 2013.
6. صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الجليلاني بونعامة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2023/2024.
7. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملينة الحضنة المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق ، 2006-2007.
8. سعاد عياط، أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة بشار، 2015-2016.

### المجلات

9. وفاء بحاش، التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، عدد 2، 2024.
10. حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد8 العدد1، 2024.
11. محمد بوهالي، أسيا ذهبي، أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، المجلد 15 العدد 1 2024.

12. تغريد عيد الجعبري، إدارة الموارد البشرية أحد معايير تميز أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، جامعة الخليل، مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب، المجلد8، العدد2013،2.
13. محمد القميري، منير محمد العدل، التحول الرقمي في المؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الأكاديمية عدد خاص بالمؤتمر الدولي للتربية والتعليم المنعقد بالأكاديمية الليبية، مصراته5، 2024.
14. نائل سعدون سمات، شعيب أحمد عزيز المولى، سمات تأثير الاستراتيجية الرقمية في الاداء التنظيمي، دراسة هيئة من العاملين في شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 15، عدد49، ديسمبر 2023.
15. طلق عوض الله السواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، العدد 43، ماي 2022.
16. خيرة شاوشي، زهرة خلوي، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية، الجزائر، العدد 1، المجلد 5، أوت2023.
17. لمياء ابراهيم المسلماني، التحول الرقمي في الجامعات المصرية، مجلة التربية كلية التربية، جامعة سوهاج، عدد 99، يوليو 2022.
18. أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عزيز الرحمان، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، جامعة أم القرى، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مجلد 6، العدد 25، 30 أكتوبر2022.
19. طيبة محمد على محمد أحمد المحسى، أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، الاصدار7، العدد 72، 2-10-2024.
20. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة - الجزائر 2001.
21. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الاداء الاستراتيجي، في جامعة القادسية، مذكرة ماجستير في علوم المحاسبة، القادسية، 2017.
22. السلطاني، محمد عبد الكريم، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
23. العزاوي، محمد طه، قياس وتحليل أداء المنظمات: مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2014.

### الوثائق الرسمية

24. وثيقة عمل مجلس إدارة جامعة ورقلة، حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية والإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018.

### ثانيا- اللغة الأجنبية

### المذكرات

25. Xiaocheng Wang, **Performance Measurement in Universities, Managerial Perspective**, Doctoral Thesis, Faculty Of Management and Governance, University of Twente, The Netherlands, January 2010.

#### المقالات

26. Alan W. Lindsay, **Assessing Institutional Performance in Higher Education, A Managerial Perspective**, Higher Education, Elsevier Scientific Publishing Company, Vol.10, Iss:06 Amsterdam, 1981.

27. Ann Card Anaesth. 2019 Jan-Mar; 22(1) Article in Annals of Cardiac Anesthesia · January 2019 “Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data”

28. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3).

29. Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales 542 Journal of Graduate Medical Education, December 2013

30. Geoff Norman ‘“Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics” p 4; McMaster University, 1200 Main St. W., Hamilton, ON L8N3Z5, Canada

31. Reliability, Validity and Uni-Dimensionality Nunnally and Bernstein, 1994.

#### المواقع الالكترونية

32. Academic Research :What is a Likert Scale – Definition, example, characteristics, & advantages, <https://www.questionpro.com/blog/what-is-likert-scale/> The date and time of the site visit: Friday April 26, 2025- 00 :09 / Rensis Likert, “A Technique for The Measurement of Attitudes” NEW YORK UNIVERSITY.



الملاحق



## الملحق رقم (1) : قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	مكان العمل
01	أ. الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ. رشيد مناصرية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ. أسماء يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ. خميس نفيسة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	أ. صيفي حسنية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة



ملاحق الدراسة:



ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي (سيدتي) الفاضل (ة) أستاذ (ة) الجامعة

في إطار القيام بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر LMD في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، والتي يتمحور موضوعها حول "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي" دراسة حالة جامعة ورقلة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإدلاء بإجاباتكم القيمة على مختلف الاسئلة والمتمثلة في مجموعة من الفقرات، وهذا لبلوغ أهداف الدراسة، مع كل اليقين بأن هذه المعلومات ستستخدم في مجال البحث العلمي لا غير، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في المكان المناسب.

وفي الأخير تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة.

الأستاذ المشرف :

باديس بوخلوة

الطالبتين:

أسماء غطاس

أماني دبه

1- المتغيرات الديمغرافية :



أنثى



ذكر

الجنس:

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  50 سنة فأكثر

الوظيفة: إداري  أستاذ جامعي

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  20 سنة فأكثر

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  كلية الحقوق والعلوم السياسية   
كلية الأدب واللغات  كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## 2- متغيرات وأبعاد الدراسة:

أولاً: أبعاد التحول الرقمي					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>بعد الاستراتيجية الرقمية</b>					
1	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لتوجه نحو التحول الرقمي				
2	تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي				
3	يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق مع عملية التحول الرقمي				
4	تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية				
<b>البعد التقني</b>					
5	تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي				
6	تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية				
7	تشرف الإدارة على الموظفين في الجانب المرتبط بالتحول الرقمي				
8	تقوم الجامعة بتحديث العتاد والبرمجيات التي تستخدمها بشكل مستمر				
9	تتوفر الجامعة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة الأعمال الإدارية والبيداغوجية بفعالية				
<b>البعد البشري</b>					
10	تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات.				

					تخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب مواردها البشرية للتعامل مع التحول الرقمي	11
					تقوم الجامعة بتنظيم دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في الجامعة	12
					توجد لدى الأساتذة والإداريين في الجامعة رغبة للتوجه نحو التحول الرقمي	13
					تتم ادارة الجامعة بمتابعة الأساتذة والاداريين في الجانب المرتبط بنشاطات التوجه نحو التحول الرقمي	14
					يتم اشراك جميع منتسبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي	15
<b>البعد التنظيمي</b>						
					تتبنى الجامعة نموذجاً علمياً لتنفيذ خدماتها بشكل مباشر وملمس ولا تقتصر على تقديم خدماتها بشكل نظري وافتراضي	16
					تقدم الجامعة ما يكفي من المنصات لتشمل جميع الجوانب البيداغوجية للمؤسسة الجامعية	17
					جميع الهيئات المعنية في المؤسسة الجامعية حصلت على تكوين مناسب الاستعمال هذه المنصات	18
					تسعى الجامعة الى زيادة درجة مرونة هيكلها للمساعدة نحو التحول الرقمي	19
					تسعى الجامعة لتشغيل الآلي لإجراءات العمل الإداري	20

### ثانياً: ابعاد أداء مؤسسات التعليم العالي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>بعد المالي</b>						
21	تسعى الجامعة الى زيادة عائداتها من خلال تقديم الخدمات الرقمية في المستقبل					
22	تسعى الجامعة الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة الى طلبتها					
23	تعمل الجامعة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الطلبة					
24	تعمل الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أقسام مسائية					

					25	تعمل الجامعة على زيادة عائدها من خلال فتح مكاتب استشارية
<b>بعد الزبائن</b>						
					26	تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع
					27	تسعى الجامعة لعمل مسح بين فترة وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها
					28	تحاول الجامعة تبسيط إجراءات العمليات الرقمية لإرضاء عملائها
					29	تقوم الجامعة بوضع جدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب التداخل بين الكليات
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
					30	تسعى الجامعة الى توفير هيئات تدريس متخصصة وكفؤة
					31	توفر الجامعة التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح
					32	تسعى الجامعة للحصول على المراجع العلمية والكتب الحديثة
					33	تكفي المقررات الدراسية الحالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وكفؤا
					34	تقوم الجامعة بتشجيع الأبحاث العلمية المتميزة
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					35	تعمل الجامعة على زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة
					36	تعتمد الجامعة على برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر وتمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء
					37	تشجع الجامعة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية
					38	تستثمر الجامعة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا
					39	تشجع الجامعة الطلبة لإنشاء شركات ناشئة في ظل القرار الوزاري 75/12
					40	توفر الجامعة كل الهيئات المرافقة الريادية لتشجيع ثقافة ريادة الأعمال وخلق أفكار جديدة

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ملحق رقم 02: صدق المحكمين

ملحق رقم 03: تنظيف البيانات

## Statistics

Indicator of each last matching c

N	Valid	221
	Missing	0

Indicator of each last matching case as Primary

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duplicate Case	15	6,8	6,8	6,8
	Primary Case	206	93,2	93,2	100,0
	Total	221	100,0	100,0	

Indicator of each last matching case as Primary

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Primary Case	206	100,0	100,0	100,0

ملحق رقم 04: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ للدراسة والمحاو

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	40

معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول:

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	20

معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

ملحق رقم 06: نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الأول التحول الرقم

### Inter-Item Correlation Matrix

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20
a1	1,000	,519	,571	,546	,280	,172	,346	,137	,165	,343	,310	,300	,474	,232	,206	,310	,323	,339	,200	,325
a2	,519	1,000	,448	,361	,245	,208	,351	,175	,083	,172	,041	,204	,236	,242	,302	,194	,153	,142	,259	,210
a3	,571	,448	1,000	,555	,278	,160	,363	,303	,199	,337	,414	,274	,386	,327	,330	,388	,426	,362	,159	,336
a4	,546	,361	,555	1,000	,319	,177	,265	,193	,321	,202	,378	,211	,319	,252	,236	,295	,359	,301	,315	,312
a5	,280	,245	,278	,319	1,000	,528	,463	,460	,275	,352	,369	,193	,302	,308	,230	,406	,408	,362	,291	,388
a6	,172	,206	,160	,177	,528	1,000	,555	,547	,342	,289	,272	,280	,143	,209	,273	,303	,278	,260	,366	,255
a7	,346	,351	,363	,265	,463	,555	1,000	,497	,310	,368	,376	,405	,385	,385	,349	,309	,349	,393	,315	,353
a8	,137	,175	,303	,193	,460	,547	,497	1,000	,375	,352	,404	,340	,176	,321	,426	,459	,393	,423	,314	,322
a9	,165	,083	,199	,321	,275	,342	,310	,375	1,000	,414	,328	,340	,366	,162	,309	,349	,401	,346	,331	,244
a10	,343	,172	,337	,202	,352	,289	,368	,352	,414	1,000	,422	,407	,378	,453	,320	,412	,392	,324	,182	,289
a11	,310	,041	,414	,378	,369	,272	,376	,404	,328	,422	1,000	,382	,275	,403	,347	,465	,497	,500	,328	,368
a12	,300	,204	,274	,211	,193	,280	,405	,340	,340	,407	,382	1,000	,412	,358	,539	,447	,419	,374	,358	,239
a13	,474	,236	,386	,319	,302	,143	,385	,176	,366	,378	,275	,412	1,000	,337	,388	,375	,417	,393	,236	,316
a14	,232	,242	,327	,252	,308	,209	,385	,321	,162	,453	,403	,358	,337	1,000	,545	,334	,506	,363	,208	,370
a15	,206	,302	,330	,236	,230	,273	,349	,426	,309	,320	,347	,539	,388	,545	1,000	,542	,525	,404	,461	,354
a16	,310	,194	,388	,295	,406	,303	,309	,459	,349	,412	,465	,447	,375	,334	,542	1,000	,538	,549	,355	,409
a17	,323	,153	,426	,359	,408	,278	,349	,393	,401	,392	,497	,419	,417	,506	,525	,538	1,000	,632	,328	,395
a18	,339	,142	,362	,301	,362	,260	,393	,423	,346	,324	,500	,374	,393	,363	,404	,549	,632	1,000	,467	,398

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,382	2,888	3,723	,835	1,289	,050	20

ملحق رقم 07: نتائج الاتساق الداخلي لأداة القياس في المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي بجامعة

فاصدي مباح ورقلة

Inter-Item Correlation Matrix

	a21	a22	a23	a24	a25	a26	a27	a28	a29	a30	a31	a32	a33	a34	a35	a36	a37	a38	a39	a40
a21	1,000	,245	,270	,194	,186	,263	,222	,161	,219	,239	,248	,148	,004	,197	,195	,215	,204	,177	,132	,135
a22	,245	1,000	,552	,304	,187	,496	,363	,286	,247	,420	,406	,409	,266	,318	,398	,309	,381	,391	,366	,232
a23	,270	,552	1,000	,387	,414	,539	,447	,412	,382	,448	,475	,495	,403	,386	,389	,388	,463	,434	,361	,367
a24	,194	,304	,387	1,000	,477	,394	,448	,289	,262	,208	,374	,330	,328	,332	,307	,290	,326	,257	,255	,230
a25	,186	,187	,414	,477	1,000	,439	,404	,287	,319	,191	,434	,382	,230	,223	,296	,365	,280	,273	,174	,338
a26	,263	,496	,539	,394	,439	1,000	,523	,431	,405	,413	,609	,514	,387	,484	,438	,472	,483	,517	,427	,381
a27	,222	,363	,447	,448	,404	,523	1,000	,512	,424	,357	,575	,458	,434	,393	,335	,343	,339	,426	,376	,205
a28	,161	,286	,412	,289	,287	,431	,512	1,000	,372	,406	,433	,302	,278	,420	,385	,324	,426	,387	,251	,119
a29	,219	,247	,382	,262	,319	,405	,424	,372	1,000	,335	,390	,262	,359	,184	,173	,261	,115	,392	,248	,275
a30	,239	,420	,448	,208	,191	,413	,357	,406	,335	1,000	,529	,348	,295	,427	,364	,337	,421	,525	,384	,346
a31	,248	,406	,475	,374	,434	,609	,575	,433	,390	,529	1,000	,577	,423	,477	,518	,501	,469	,487	,449	,289
a32	,148	,409	,495	,330	,382	,514	,458	,302	,262	,348	,577	1,000	,504	,487	,469	,507	,479	,440	,395	,324
a33	,004	,266	,403	,328	,230	,387	,434	,278	,359	,295	,423	,504	1,000	,456	,311	,381	,378	,472	,369	,304
a34	,197	,318	,386	,332	,223	,484	,393	,420	,184	,427	,477	,487	,456	1,000	,735	,580	,635	,488	,586	,336
a35	,195	,398	,389	,307	,296	,438	,335	,385	,173	,364	,518	,469	,311	,735	1,000	,639	,684	,383	,556	,206
a36	,215	,309	,388	,280	,365	,472	,343	,324	,261	,337	,501	,507	,381	,580	,639	1,000	,646	,565	,522	,305
a37	,204	,381	,463	,326	,280	,483	,339	,426	,115	,421	,469	,479	,378	,635	,684	,646	1,000	,539	,499	,402
a38	,177	,391	,434	,257	,273	,517	,426	,387	,392	,525	,487	,440	,472	,488	,383	,565	,539	1,000	,601	,448
a39	,132	,366	,361	,255	,174	,427	,376	,251	,248	,384	,449	,395	,369	,586	,556	,522	,499	,601	1,000	,457
a40	,135	,232	,367	,230	,338	,381	,205	,119	,275	,346	,289	,324	,304	,336	,206	,305	,402	,448	,457	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,494	2,869	3,840	,971	1,338	,054	20

ملحق رقم 08: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	95	46,1	46,1	46,1
أُنثى	111	53,9	53,9	100,0
Total	206	100,0	100,0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	40	19,4	19,4	19,4
	أسناد جامعي	166	80,6	80,6	100,0
Total		206	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	19	9,2	9,2	9,2
	من 30 إلى 40 سنة	63	30,6	30,6	39,8
	40 إلى 50 سنة	83	40,3	40,3	80,1
	50 سنة فأكثر	41	19,9	19,9	100,0
Total		206	100,0	100,0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	34	16,5	16,5	16,5
	5 - 10 سنوات	54	26,2	26,2	42,7
	10 - 20 سنة	86	41,7	41,7	84,5
	أكثر من 20 سنة	32	15,5	15,5	100,0
Total		206	100,0	100,0	

الكلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	72	35,0	35,0	35,0
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	26	12,6	12,6	47,6
	كلية الأدب واللغات	49	23,8	23,8	71,4
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	59	28,6	28,6	100,0
Total		206	100,0	100,0	

## ملحق رقم 9: التحليل الوصفي للمحور الأول: التحول الرقمي

## البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكونه لتوجه نحو التحول الرقمي	Count	11	21	33	118	23
	Row Total N %	5,3%	10,2%	16,0%	57,3%	11,2%
تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	Count	4	24	46	117	15
	Row Total N %	1,9%	11,7%	22,3%	56,8%	7,3%
يتم إعادة تقديم استراتيجيه الجامعة بشكل دوري للوافق مع عملية التحول الرقمي	Count	7	32	54	106	7
	Row Total N %	3,4%	15,5%	26,2%	51,5%	3,4%
تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذيه للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات التقنيه والتنظيميه والشريعيه	Count	7	32	45	110	12
	Row Total N %	3,4%	15,5%	21,8%	53,4%	5,8%

## \$A1 Frequencies

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
\$A1 <sup>a</sup>	عبر موافق بشده	29	3,5%
	عبر موافق	109	13,2%
	محايد	178	21,6%
	موافق	451	54,7%
	موافق بشده	57	6,9%
Total		824	100,0%

a. Group

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد الاستراتيجية الرقمية	206	3,48	,600
Valid N (listwise)	206		

البعد الثاني: التقني

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي	Count	12	46	57	74	17
	Row Total N %	5,8%	22,3%	27,7%	35,9%	8,3%
تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية	Count	25	49	54	70	8
	Row Total N %	12,1%	23,8%	26,2%	34,0%	3,9%
تشرّف الإدارة على الموظفين في الجانب المرتبط بالتحويل الرقمي	Count	10	29	45	115	7
	Row Total N %	4,9%	14,1%	21,8%	55,8%	3,4%
تقوم الجامعة بتحديث العنصر والبرمجيات التي تستخدمها بشكل مستمر	Count	26	60	36	79	5
	Row Total N %	12,6%	29,1%	17,5%	38,3%	2,4%
توفر الجامعة على منصات رقمية مساعدة على ممارسة الأعمال الإدارية والبيداغوجية بفعالية	Count	9	28	35	119	15
	Row Total N %	4,4%	13,6%	17,0%	57,8%	7,3%

### \$B Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$B <sup>a</sup>	عبر موافق بشده	82	8,0%	39,8%
	عبر موافق	212	20,6%	102,9%
	محايد	227	22,0%	110,2%
	موافق	457	44,4%	221,8%
	موافق بشده	52	5,0%	25,2%
Total		1030	100,0%	500,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البعد التقني	206	3,18	,773
Valid N (listwise)	206		

البعد الثالث: البشري

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة مختصه في نظم المعلومات والبرمجيات.	Count	6	25	43	114	18
	Row Total N %	2,9%	12,1%	20,9%	55,3%	8,7%
تخصص الجامعة ميزانته ماليه لتدريب موارد البشرية للتعامل مع التحول الرقمي	Count	11	28	58	98	11
	Row Total N %	5,3%	13,6%	28,2%	47,6%	5,3%
تقوم الجامعة بتنظيم دورات تنقيحه عن اهمية التحول الرقمي في الجامعة	Count	10	35	40	116	5
	Row Total N %	4,9%	17,0%	19,4%	56,3%	2,4%
توجد لدى الاساتذه والإداريين في الجامعة رعيه للتوجه نحو التحول الرقمي	Count	11	16	25	121	33
	Row Total N %	5,3%	7,8%	12,1%	58,7%	16,0%
تهدم اداره الجامعة تمفاده الاساتذه والاداريين في الجانب المرتبط بمناطات التوجه نحو التحول الرقمي	Count	10	18	48	122	8
	Row Total N %	4,9%	8,7%	23,3%	59,2%	3,9%
يتم اشراك جميع منسبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي	Count	13	29	51	103	10
	Row Total N %	6,3%	14,1%	24,8%	50,0%	4,9%

### \$C Frequencies

\$C <sup>a</sup>	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
عبر موافق بشده	61	4,9%	29,6%
عبر موافق	151	12,2%	73,3%
محايد	265	21,4%	128,6%
موافق	674	54,5%	327,2%
موافق بشده	85	6,9%	41,3%
Total	1236	100,0%	600,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العدد البشري	206	3,46	,673
Valid N (listwise)	206		

العدد الرابع: البعد التنظيمي

		عبر موافق بنده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بنده
تكتسي الجامعة نموذجا علميا لتفقد خدماتها بشكل ممتثل وملموس ولا تقصر على تقديم خدماتها بشكل نظري واقرامني	Count	11	30	57	98	10
	Row Total N %	5,3%	14,6%	27,7%	47,6%	4,9%
تقدم الجامعة ما يكفي من المصنات لتتمثل جميع الحوائج اليدا عووجه للمؤسسة الجامعة	Count	13	34	48	103	8
	Row Total N %	6,3%	16,5%	23,3%	50,0%	3,9%
تجمع الهذات المعبده في المؤسسة الجامعة حصلت على تكون مناسب الاستعمال هذه المصنات	Count	20	34	59	83	10
	Row Total N %	9,7%	16,5%	28,6%	40,3%	4,9%
تسعى الجامعة الى زياده درجه مروبه موكلمها للمسا عده نحو التحول الرهسي	Count	6	17	35	135	13
	Row Total N %	2,9%	8,3%	17,0%	65,5%	6,3%
تسعى الجامعة لتفخذ الالئ لإجراءات العمل الإداري	Count	6	11	42	126	21
	Row Total N %	2,9%	5,3%	20,4%	61,2%	10,2%

### \$D Frequencies

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
\$D <sup>a</sup>	عبر موافق بنده	56	5,4%
	عبر موافق	126	12,2%
	محايد	241	23,4%
	موافق	545	52,9%
	موافق بنده	62	6,0%
Total		1030	100,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البعد التنطيمي	206	3,42	,706
Valid N (listwise)	206		

نتيجة اتجاه المحور الأول: التحول الرقمي

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الأول التحول الرقمي	206	3,39	,561
Valid N (listwise)	206		

**\$المحور\_الأول\_التحول\_الرقمي** Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$المحور_الأول_التحول_الرقمي <sup>a</sup>	عبر موافق بشده	228	5,5%	110,7%
	عبر موافق	598	14,5%	290,3%
	محايد	911	22,1%	442,2%
	موافق	2127	51,6%	1032,5%
	موافق بشده	256	6,2%	124,3%
Total		4120	100,0%	2000,0%

a. Group

ملحق رقم 10: التحليل الوصفي للمحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

البعد المالي

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
تسعى الجامعة الى زيادة عائداتها من خلال تطوير الخدمات الرقمية في المستشفى	Count	7	14	58	116	11
	Row Total N %	3,4%	6,8%	28,2%	56,3%	5,3%
تسعى الجامعة الى تقليل التكاليف المتخطية عبر الضرورية والتي لا تساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة الي طلبة	Count	9	21	60	105	11
	Row Total N %	4,4%	10,2%	29,1%	51,0%	5,3%
تعمل الجامعة على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لزيادة استعمار الأموال في خدمة الطلبة	Count	10	27	48	113	8
	Row Total N %	4,9%	13,1%	23,3%	54,9%	3,9%
تسعى الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح أسواق مساهمة	Count	22	55	61	64	4
	Row Total N %	10,7%	26,7%	29,6%	31,1%	1,9%
تسعى الجامعة على زيادة عائداتها من خلال فتح مكاتب استشارية	Count	16	39	54	85	12
	Row Total N %	7,8%	18,9%	26,2%	41,3%	5,8%

**\$E** Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$E <sup>a</sup>	عبر موافق بشده	64	6,2%	31,1%
	عبر موافق	156	15,1%	75,7%
	محايد	281	27,3%	136,4%
	موافق	483	46,9%	234,5%
	موافق بشده	46	4,5%	22,3%
Total		1030	100,0%	500,0%

a. Group

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
البعد المالي	206	3,28	,649
Valid N (listwise)	206		

		عبر موافق بنده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بنده
تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع والفائدة للمجتمع	Count	7	26	40	125	8
	Row Total N %	3,4%	12,6%	19,4%	60,7%	3,9%
تسعى الجامعة لعمل مسح بين فئره وأخرى لقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها	Count	11	34	67	87	7
	Row Total N %	5,3%	16,5%	32,5%	42,2%	3,4%
تحاول الجامعة تبسيط إجراءات العمليات الرضيه لإرضاء عمالها	Count	8	20	45	128	5
	Row Total N %	3,9%	9,7%	21,8%	62,1%	2,4%
تقوم الجامعة بوضع جدولته متكامله لجميع الأقسام لخصب الداخل بين الكليات	Count	6	21	55	110	14
	Row Total N %	2,9%	10,2%	26,7%	53,4%	6,8%

### \$F Frequencies

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
\$F <sup>a</sup>	عبر موافق بنده	32	3,9%
	عبر موافق	101	12,3%
	محايد	207	25,1%
	موافق	450	54,6%
	موافق بنده	34	4,1%
Total		824	100,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد الزبائن	206	3,43	,681
Valid N (listwise)	206		

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
نسعى الجامعة الى توفير هكتات تدريس مخصصه وكفوه	Count	10	13	31	133	19
	Row Total N %	4,9%	6,3%	15,0%	64,6%	9,2%
توفر الجامعة الفقيات العلميه الحديثه والمشهوره اللازمه لنجاح الأهدف العلميه من مختبرات ووسائل إيصال	Count	11	23	41	119	12
	Row Total N %	5,3%	11,2%	19,9%	57,8%	5,8%
نسعى الجامعة للحصول على المراجع العلميه والكتب الحديثه	Count	11	23	36	126	10
	Row Total N %	5,3%	11,2%	17,5%	61,2%	4,9%
تكفي المقررات الدراسيه الحاليه لإعداد الطلبه إعدادا مخصصا وكفوا	Count	13	39	43	102	9
	Row Total N %	6,3%	18,9%	20,9%	49,5%	4,4%
نقوم الجامعة بنسجج الأبحاث العلميه المنميره	Count	9	18	27	129	23
	Row Total N %	4,4%	8,7%	13,1%	62,6%	11,2%

### \$G Frequencies

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
\$G <sup>a</sup>	عبر موافق بشده	54	5,2%
	عبر موافق	116	11,3%
	محايد	178	17,3%
	موافق	609	59,1%
	موافق بشده	73	7,1%
Total		1030	100,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد العمليات الداخليه	206	3,52	,716
Valid N (listwise)	206		

بعد التعلم والنمو

		عبر موافق بشده	عبر موافق	محايد	موافق	موافق بشده
تعمل الجامعة على زيادة عدد دراهات الاختراع وتقديم الأفكار الجديدة	Count	9	12	20	142	23
	Row Total N %	4,4%	5,8%	9,7%	68,9%	11,2%
تعتمد الجامعة على برامج تدريبيه مختلفه داخل وخارج الجزائر وتمكنهم من الارتقاء بمسويات الأداء	Count	3	20	44	126	13
	Row Total N %	1,5%	9,7%	21,4%	61,2%	6,3%
تسمح الجامعة المبدعين وتبني أفكارهم الإبداعية	Count	4	15	34	135	18
	Row Total N %	1,9%	7,3%	16,5%	65,5%	8,7%
تستلمر الجامعة أموالا كثيرة في تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا	Count	10	17	61	102	16
	Row Total N %	4,9%	8,3%	29,6%	49,5%	7,8%
تسمح الجامعة الطلبة لإنشاء شركات دائسته في ظل القرار الوزاري 12/75	Count	5	13	20	140	28
	Row Total N %	2,4%	6,3%	9,7%	68,0%	13,6%
توفر الجامعة كل الهديات المرافقه الريادية لتشجيع نفاذه زيادة الأعمال وخلق أفكار جديدة	Count	3	10	39	132	22
	Row Total N %	1,5%	4,9%	18,9%	64,1%	10,7%

### \$H Frequencies

\$H <sup>a</sup>	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
عبر موافق بشده	34	2,8%	16,5%
عبر موافق	87	7,0%	42,2%
محايد	218	17,6%	105,8%
موافق	777	62,9%	377,2%
موافق بشده	120	9,7%	58,3%
Total	1236	100,0%	600,0%

a. Group

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد التعلم والامو	206	3,70	,637
Valid N (listwise)	206		

نتيجة اتجاه المحور الثاني: أداء مؤسسات التعليم العالي

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	206	3,48	,578
Valid N (listwise)	206		

**المحور\_الثاني\_أداء\_الكليات**

	Responses	Percent of Cases	
		N	Percent
عبر موافق بشده	184	4,5%	89,3%
عبر موافق	460	11,2%	223,3%
محايد	884	21,5%	429,1%
موافق	2319	56,3%	1125,7%
موافق بشده	273	6,6%	132,5%
<b>Total</b>	<b>4120</b>	<b>100,0%</b>	<b>2000,0%</b>

a. Group

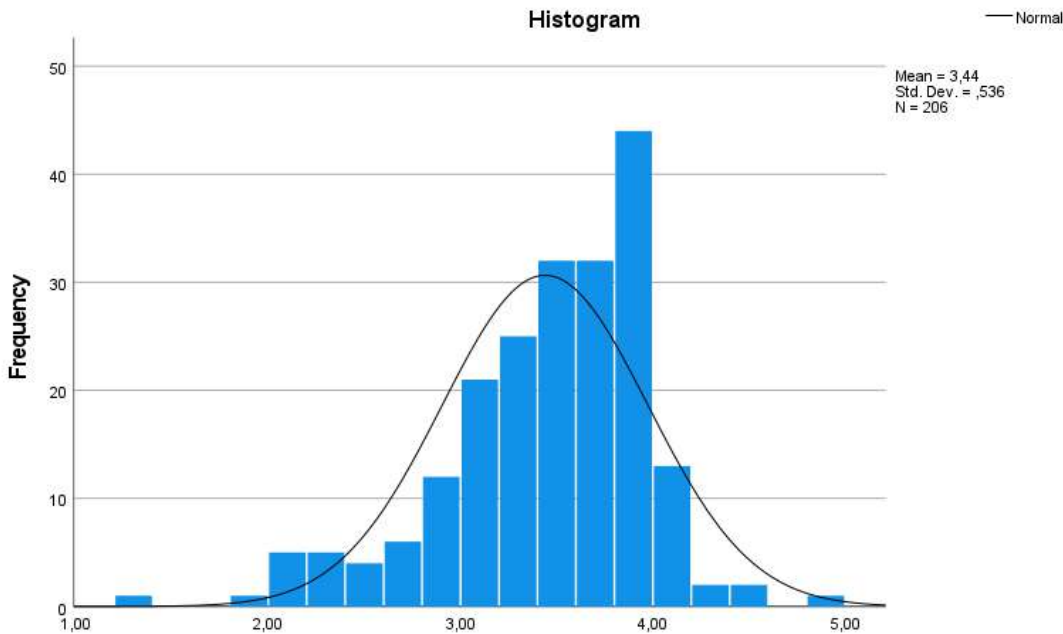
ملحق رقم 11: اختبار فرضيات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة قادي مرياح ورقلة	,089	206	<,001	,944	206	<,001

a. Lilliefors Significance Correction



أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي جامعة قادي مرياح ورقلة

أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعل

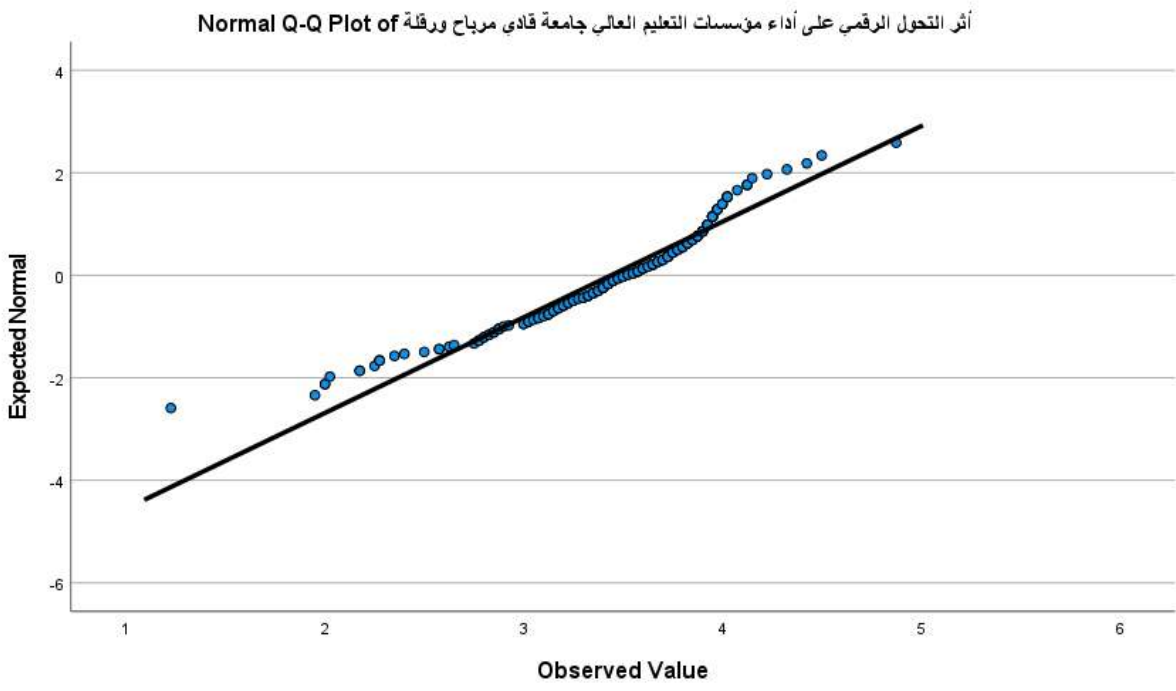
Frequency Stem & Leaf

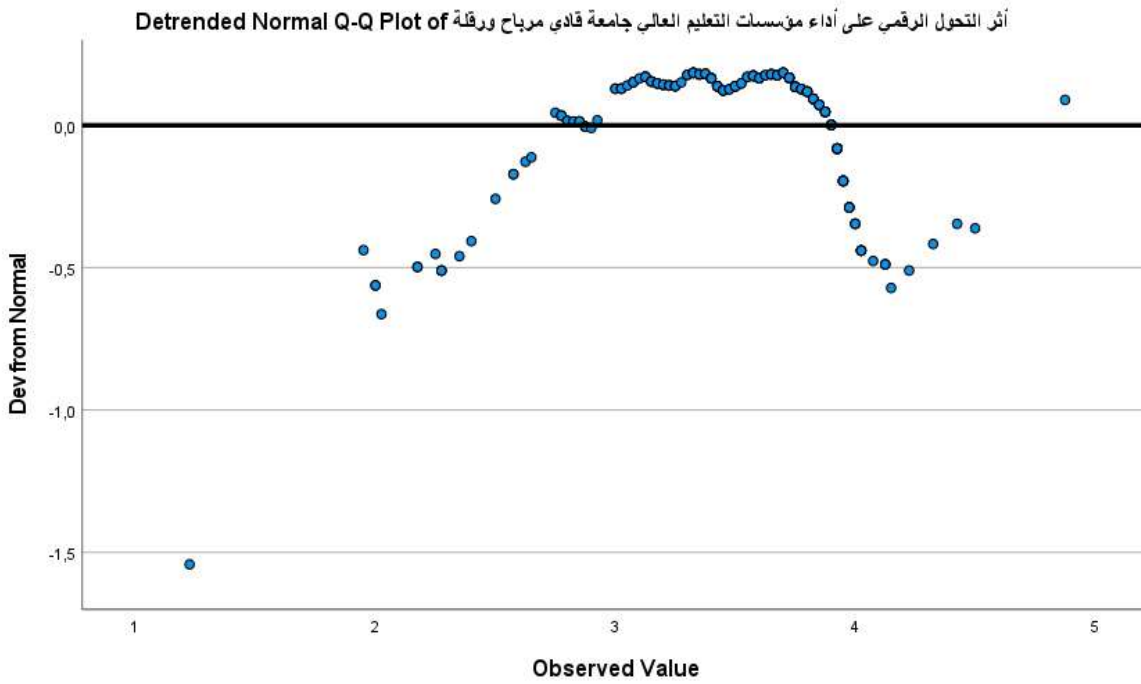
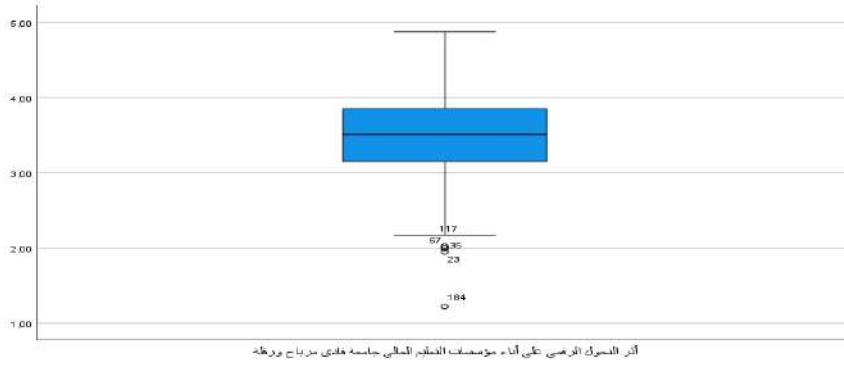
```

5,00 Extremes      (= < 2,0)
  2,00             2 .  11
  5,00             2 . 22223
  4,00             2 . 4555
  6,00             2 . 667777
                    12,00      2 . 888888888899
                    21,00      3 . 000000000111111111111
                    25,00      3 . 2222222222233333333333333
32,00              3 . 444444444444444444445555555555555
32,00              3 . 666666666666666666777777777777777
44,00              3 . 88888888888888888899999999999999999
                    13,00      4 . 000000001111
                    2,00             4 . 23
                    2,00             4 . 45
                    ,00             4 .
                    1,00             4 . 8

Stem width:      1,00
Each leaf:       1 case(s)

```





اختبار الفرضية الأولى:

**Hypothesis Test Summary**

Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1 المحور الأول التحول الرقمي. The median of equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

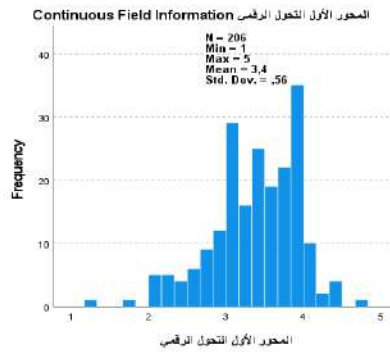
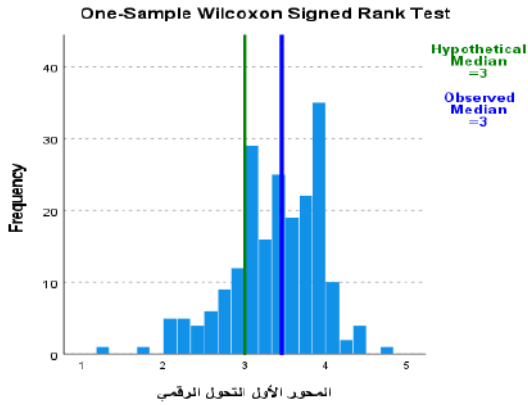
b. Asymptotic significance is displayed.

**One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test**  
المحور الأول التحول الرقمي

**One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test**  
**Summary**

Total N 206

Test Statistic	17867,500
Standard Error	856,611
Standardized Test Statistic	8,413
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



اختبار الفرضية الثانية:

### Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The median of المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

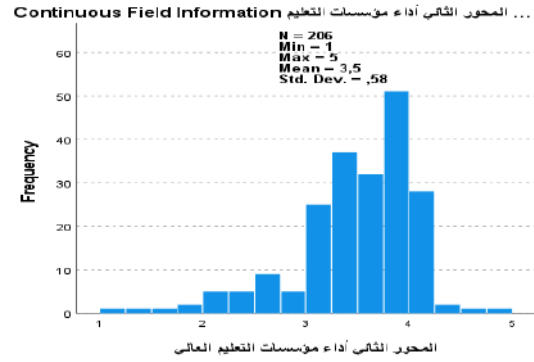
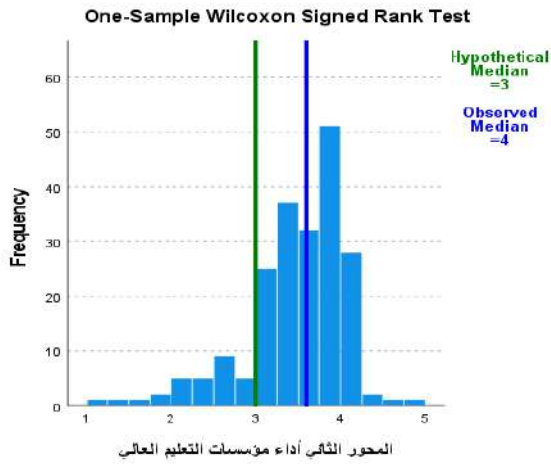
### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test

المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي

### One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test

#### Summary

Total N	206
Test Statistic	18234,000
Standard Error	844,135
Standardized Test Statistic	9,215
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000



اختبار الفرضية الثالثة:

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول التحول الرقمي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي  
b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749 <sup>a</sup>	,561	,559	,384

a. Predictors: (Constant), المحور الأول التحول الرقمي

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,444	1	38,444	260,794	,000 <sup>b</sup>
	Residual	30,072	204	,147		
	Total	68,515	205			

a. Dependent Variable: المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي  
b. Predictors: (Constant), المحور الأول التحول الرقمي

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	,869	,164		5,301	,000
	المحور الأول التحول الرقمي	,771	,048	,749	16,149	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي

اختبار الفرضية الرابعة:  
الفروق حسب متغير الجنس

### Mann-Whitney Test

Ranks				
	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	ذكر	95	102,04	9694,00
	أنثى	111	104,75	11627,00
	Total	206		

### Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	
Mann-Whitney U	5134,000
Wilcoxon W	9694,000
Z	-,325
Asymp. Sig. (2-tailed)	,745

a. Grouping Variable: الجنس

الفروق حسب متغير العمر

### Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	العمر	N	Mean Rank
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	أقل من 30 سنة	19	97,63
	من 30 إلى 40 سنة	63	107,60
	من 40 إلى 50 سنة	83	92,60
	50 سنة فأكثر	41	121,99
	Total	206	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	
Kruskal-Wallis H	7,203
df	3
Asymp. Sig.	,066

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

الفروق حسب متغير الوظيفة  
Mann-Whitney Test

		Ranks			
		الوظيفة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	إداري	40		100,93	4037,00
	أستاذ جامعي	166		104,12	17284,00
	Total	206			

Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء  
مؤسسات التعليم العالي

Mann-Whitney U	3217,000
Wilcoxon W	4037,000
Z	-,304
Asymp. Sig. (2-tailed)	,761

a. Grouping Variable: الوظيفة

الفروق حسب متغير الخبرة  
ادمج الجدولين في جدول واحد وضع له عنوانا  
Kruskal-Wallis Test

		Ranks		
		الخبرة	N	Mean Rank
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	أقل من 5 سنوات	34		112,76
	5 - 10 سنوات	54		108,44
	10 - 20 سنة	86		89,36
	أكثر من 20 سنة	32		123,31
	Total	206		

Test Statistics<sup>a,b</sup>

المحور الثاني أداء  
مؤسسات التعليم العالي

Kruskal-Wallis H	9,572
Df	3
Asymp. Sig.	,023

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة

## المقارنات البعدية

دراسة الفروق البعدية للفئة الأقل من 5 سنوات مقارنة مع فئة (5 - 10 سنوات)

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	أقل من 5 سنوات	34	46,10	1567,50
	5 - 10 سنوات	54	43,49	2348,50
	Total	88		

Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	
Mann-Whitney U	863,500
Wilcoxon W	2348,500
Z	-,467
Asymp. Sig. (2-tailed)	,640

a. Grouping Variable: الخبرة

دراسة الفروق البعدية للفترة الأقل من 5 سنوات مقارنة مع فترة (10 - 20 سنة)

## Mann-Whitney Test

Ranks				
	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	أقل من 5 سنوات	34	69,47	2362,00
	10 - 20 سنة	86	56,95	4898,00
	Total	120		

Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	
Mann-Whitney U	1157,000
Wilcoxon W	4898,000
Z	-1,777
Asymp. Sig. (2-tailed)	,076

a. Grouping Variable: الخبرة

دراسة الفروق البعدية للفترة الأقل من 5 سنوات مقارنة مع فترة (أكثر من 20 سنة)

## Mann-Whitney Test

## Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	أقل من 5 سنوات	34	32,19	1094,50
	أكثر من 20 سنة	32	34,89	1116,50
	Total	66		

### Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء  
مؤسسات التعليم العالي

Mann-Whitney U	499,500
Wilcoxon W	1094,500
Z	-,571
Asymp. Sig. (2-tailed)	,568

a. Grouping Variable: الخبرة

دراسة الفروق البعدية للفترة الأقل من 5 - 10 سنوات مقارنة مع فترة (10 - 20 سنة) Mann-Whitney Test

### Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	5 - 10 سنوات	54	78,61	4245,00
	10 - 20 سنة	86	65,41	5625,00
	Total	140		

### Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء  
مؤسسات التعليم العالي

Mann-Whitney U	1884,000
Wilcoxon W	5625,000
Z	-1,875
Asymp. Sig. (2-tailed)	,061

a. Grouping Variable: الخبرة

دراسة الفروق البعدية للفترة الأقل من 5 - 10 سنوات مقارنة مع فترة (أكثر من 20 سنة)

### Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	5 - 10 سنوات	54	41,34	2232,50
	أكثر من 20 سنة	32	47,14	1508,50
	Total	86		

### Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء  
مؤسسات التعليم العالي

Mann-Whitney U	747,500
Wilcoxon W	2232,500

Z	-1,041
Asymp. Sig. (2-tailed)	,298

a. Grouping Variable: الخبرة

- مقارنة فئة الأقل من 10 – 20 سنة مع باقي فئات الخبرة

### Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	10 - 20 سنة	86	54,00	4644,00
	أكثر من 20 سنة	32	74,28	2377,00
	Total	118		

### Test Statistics<sup>a</sup>

المحور الثاني أداء

مؤسسات التعليم العالي

Mann-Whitney U	903,000
Wilcoxon W	4644,000
Z	-2,864
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: الخبرة

الفروق حسب متغير الكلية

### Ranks

	الكلية	N	Mean Rank
المحور الثاني أداء مؤسسات التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	72	98,93
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	26	114,85
	كلية الأدب واللغات	49	117,40
	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	59	92,53
	Total	206	

### Test Statistics<sup>a, b</sup>

المحور الثاني أداء

مؤسسات التعليم العالي

Kruskal-Wallis H	6,029
Df	3
Asymp. Sig.	,110

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable :

# الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	شكر و تقدير.....
III	الاهداء.....
IV	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الاشكال البيانية.....
X	قائمة الملاحق.....
أ-م	المقدمة.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي
2	تمهيد:.....
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي.....
3	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لتحول الرقمي.....
3	الفرع الأول : مفهوم و أبعاد التحول الرقمي.....
3	أولا : مفهوم التحول الرقمي.....
4	ثانيا : أبعاد التحول الرقمي.....
6	الفرع الثاني: أهمية و أهداف التحول الرقمي.....
6	أولا : أهمية جودة التحول الرقمي.....
8	ثانيا: أهداف التحول الرقمي.....
9	الفرع الثالث : دواعي تطبيق التحول الرقمي في الجامعات وخصائصه.....
9	أولا : دواعي تطبيق التحول الرقمي.....
9	ثانيا : خصائص التحول الرقمي.....
9	الفرع الرابع : متطلبات وعوائق التحول الرقمي.....
10	أولا : متطلبات التحول الرقمي.....
11	ثانيا : عوائق التحول الرقمي.....
12	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء مؤسسات التعليم العالي.....
12	الفرع الأول : أداء مؤسسات التعليم العالي.....

12	أولاً : مفهوم الأداء .....
13	ثانياً : مفهوم أداء مؤسسات التعليم العالي .....
14	الفرع الثاني : أنواع أداء مؤسسات التعليم العالي وأهم أبعاده.....
14	أولاً : أنواع أداء مؤسسات التعليم العالي .....
16	ثانياً : أبعاد أداء مؤسسات التعليم العالي.....
17	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي وأهم معوقات تقييمه.....
17	أولاً : العوامل المؤثرة على أداء مؤسسات التعليم العالي.....
18	ثانياً : معوقات تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي.....
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية ( الدراسات السابقة للموضوع ).....
19	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع .....
20	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين المستقل و التابع باللغة العربية.....
21	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التحول الرقمي .....
26	المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع أداء مؤسسات التعليم العالي.....
31	المطلب الخامس : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
32	..... خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرياح قطب 02</b>
34	..... تمهيد:
35	..... المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
35	..... المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية.....
35	..... الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .....
36	..... الفرع الثاني : تحديد المتغيرات، وطريقة جمع البيانات.....
37	..... الفرع الثالث: اختيار مجتمع الدراسة والعينة .....
40	..... المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .....
40	..... الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....

41	..... الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات
43	..... المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها
34	..... المطلب الأول : عرض النتائج الإحصائية
43	..... الفرع الأول : نتائج ثبات أداة الدراسة
48	..... الفرع الثاني: نتائج عينة الدراسة
71	..... المطلب الثاني: تفسير ومناقشة النتائج
71	..... الفرع الأول : اختبار فرضيات الدراسة تفسيرها ومناقشتها
85	..... خلاصة الفصل
87	..... خاتمة
96	..... قائمة المراجع
98	..... الملاحق
125	..... الفهرس