



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير
تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

ب عنوان:

**متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الأداء
المؤسسي في الجامعة الجزائرية
دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة؟**

من إعداد الطالبين: أسامة بن عريف، عيسى بوبرهان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. تمار عز الدين
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د. بلحسن بوعمامة
مناقشا	(أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. حليمي نبيل

السنة الجامعية: 2025 - 2026



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد

بعنوان:

**متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الأداء
المؤسسي في الجامعة الجزائرية
دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة؟**

من إعداد الطالبين: أسامة بن عريف، عيسى بوبرهان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/06

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. تمار عز الدين
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د بلحسن بوعمامة
مناقشا	(أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ. حلومي نبيل

السنة الجامعية: 2025 - 2026

شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره، والصلوة والسلام على نبيه

محمد صلى الله عليه وسلم

أتقدم بخالص شكري، وعظيم تقديري إلى:

- ❖ الأستاذ المشرف: بلحسن بوعمامة على توجيهاته التي انارت لنا الطريق
- ❖ الزميل محرابي عبد الحاكم على المساعدات التي قدمها لنا في اعداد هذا العمل
- شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى صاحب الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)، رحمة الله عليه.

إلى من راعيتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح؛ إلى أبنائي شهاب. رباب. وجنيد حفظهم الله ورعاهم

إلى إخوتي وزملاء الدفعة وأخص منهم الصديق الذي لن أنفيه حقه من الشكر

أسامة بن عريف

إلى جميع أساتذتي الكرام وزملائي في العمل وأخص بالذكر فرحاتي عصام، أهدي

إليك عملي المتواضع.

بوبرهان عيسى

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع إلى الذين نحبهم
إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى روح التي حملتني في أحشائها تسعة أشهر، إلى التي أَرْضَعَتْنِي حُبَّ الحياة إلى التي
أَدِينُ لها بكل النجاح، إلى التي أُنَارَتْ أَصَابِعَهَا شَمْعًا لتكون موجهتي ومرشدتي
أُمِّي الحبيبة رحمها الله
إلى الوالدي الكريم حفظه الله
إلى رفيقة الدرب وحبيبة القلب، إلى من تحملت معي مر الحياة وحلوها وما زالت
إلى زوجتي العزيزة، إلى من سكنت القلب والروح إلى ابنتي وتين
إلى من لا تحلو حياتي إلا بهم يفرحون لفرحي ويحزنون لحزني إخوتي كل باسمه،
إلى كل أصدقائي وفي مقام إخوتي، إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية
وسرنا في مركب واحد نبتغي العلم،
إلى كل من علموني وساندوني طيلة المسيرة الدراسية من أساتذة وطاقم إداري
وبيد الخوي،

لكم مني جميعاً جزيل الشكر وفاء لجمودكم.

بن عريفه أسامة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر توفر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيان الموزع على عينة من أساتذة وطلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة بلغت 120 فرد، وتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.26 وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: يوجد تأثير لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي بصفة عامة، في حين أن هناك أثر لكل من المتطلبات البشرية، التقنية، والمالية على جودة الأداء المؤسسي وعدم وجود أثر للمتطلبات التنظيمية والإدارية على جودة الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى أن مستوى توافر متطلبات الحوكمة وجودة الأداء كان متوسطاً حسب عينة الدراسة .

الكلمات المفتاحية: حوكمة الإلكترونية، جودة الأداء المؤسسي، متطلبات التنظيمية، متطلبات التقنية، متطلبات البشرية، متطلبات المالية

Abstract:

This study aims to investigate the impact of the availability of e-governance requirements on the quality of institutional performance at Kasdi Merbah University, Ouargla. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to a sample of 120 professors and students at the university. Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.26). The study reached several results, most importantly: there is an impact of e-governance requirements on institutional performance quality in general, while there is an impact of human, technical, and financial requirements on institutional performance quality, and no impact of organizational and administrative requirements. In addition, the level of e-governance requirements and performance quality was medium according to the study sample.

Keywords: E-governance, Institutional performance quality, Organizational requirements, technical requirements, Human requirements, financial requirements.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الحوكمة الالكترونية وجودة الأداء المؤسسي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتطلبات الحوكمة الالكترونية وجودة الأداء المؤسسي
33	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الحوكمة الالكترونية وجودة الأداء المؤسسي
43	خلاصة الفصل
45	الفصل الثاني: دراسة أثر توفر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على مستوى جودة الأداء بجامعة قاصدي مرباح ورقلة
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
59	المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها
80	خلاصة الفصل
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
87	قائمة الملاحق
97	الفهرس

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	ملخص الدراسات السابقة	40
2.1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	41
1.2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	47
2.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	48
3.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	48
4.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	49
5.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	50
6.2	مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة	53
7.2	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية	55
8.2	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة الأداء المؤسسي	56
9.2	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	57
10.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	58
11.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	59
12.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	61
13.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع	62
14.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	63
15.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	64
16.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	65
17.2	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول	66
18.2	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	67
19.2	مصفوفة معامل الارتباط بين محوري الدراسة	68
20.2	اختبار أثر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي	69
21.2	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	69
22.2	جدول تحليل التباين (ANOVA) للانحدار المتعدد	70
23.2	معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients)	70
24.2	نتائج اختبار (T-Test) لمتغير الصفة	72

25.2	جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الفئة العمرية	72
26.2	جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي	73
27.2	تحليل التباين (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة	73
28.2	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	74

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	49
2.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	50
3.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	51

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	85
02	قائمة الأساتذة المحكمين.	88
03	مخرجات الاستبيان	88

أ- توطئة:

شهد العالم المعاصر تحولات جذرية ومتسارعة تقودها الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي لم تقتصر آثارها على إعادة تشكيل بنية الاقتصادات العالمية فحسب، بل امتدت لتعيد تعريف علاقة المؤسسات ببيئتها وأصحاب المصلحة فيها وفي قلب هذه التحولات، برز مفهوم الحوكمة الإلكترونية كنموذج إداري حديث وأداة استراتيجية حيوية تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا لتصبح فلسفة متكاملة تهدف إلى رفع كفاءة العمليات وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وفي ظل بيئة عالمية تتزايد فيها المنافسة وتتعاظم فيها التوقعات لم تعد الحوكمة الإلكترونية مجرد خيار تقني بل أصبحت ضرورة حتمية للبقاء والتميز.

وفي هذا السياق لم تكن مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات بمعزل عن هذا الحراك العالمي فالجامعة بصفتها قاطرة المجتمع نحو المعرفة والتقدم ومناورة الفكر والابتكار تجد نفسها اليوم في مواجهة تحديات معاصرة ضاغطة ومتعددة الأبعاد فمن جهة هناك ضغوط داخلية تتمثل في التزايد الهائل في أعداد الطلبة وما يرافقه من تحديات لوجستية وإدارية ومن جهة أخرى هناك ضغوط خارجية تتمثل في ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة والسعي الحثيث لتحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية التي أصبحت معيارا لجودة المؤسسات الجامعية.

لمواجهة هذه التحديات أصبح تبني الحوكمة الإلكترونية يمثل مدخلا استراتيجيا لا غنى عنه فهي الأداة التي تمكن الجامعة من الانتقال من نموذج الإدارة التقليدي الذي قد يتسم بالبطء والبيروقراطية إلى نموذج المنظمة الذكية والمرنة، القادرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على البيانات والمستجيبة بفعالية لمتطلبات أصحاب المصلحة من طلبة وأساتذة وموظفين ومجتمع إن الهدف هنا ليس مجرد أتمتة الإجراءات القائمة بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات لتحقيق جودة الأداء المؤسسي.

وقد خطت الجزائر كغيرها من الدول خطوات ملموسة في مجال التحول الرقمي ودعم استخدام التكنولوجيا في مؤسساتها إلا أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمفهومها الشامل في القطاع الجامعي على وجه الخصوص لا يزال يواجه فجوة واضحة بين الطموحات المرسومة والواقع الفعلي على الأرض وقد سلطت دراسات محلية حديثة الضوء على أن نجاح هذه التجربة مرهون بتوفير حزمة متكاملة من المتطلبات الأساسية التي تشمل الجوانب التنظيمية، والتقنية، والبشرية، والمالية.

ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لدراسة هذه المتطلبات ليس كغاية في حد ذاتها أو كقائمة شروط نظرية جامدة بل باعتبارها ممكنات استراتيجية ومدخلات أساسية تهيئ الأرضية الداعمة للتحويل الرقمي ففهم واقع هذه المتطلبات وقياس مستوى توافرها هو المنطلق الضروري لإدراك كيف يمكن استثمارها وتفعيلها حركيا من قبل المورد البشري لتتحول من مجرد أدوات تقنية وإدارية إلى محرك فعلي يسهم في تحقيق الهدف الأسمى للجامعة وهو الارتقاء بجودة أدائها المؤسسي وهذا بالضبط ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشافه.

ب - طرح الإشكالية:

وعليه ارتأينا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى تسهم متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية (بأبعادها التنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية) في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة؟
وللإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية:

س1- ما هو مستوى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بأبعادها الأربعة في جامعة قاصدي

مرباح - ورقلة؟

س2- ما هو مستوى جودة الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة؟

س3- هل يوجد التباين في قوة تأثير كل بعد من أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي؟

س4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى

لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

ت - الفرضيات:

من خلال إشكالية الدراسة نعالج الفرضيات التالية:

• **الفرضية الأولى:** يسهم توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

• **الفرضية الثانية:** تتباين أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية (التنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية) في درجة تأثيرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي.

• **الفرضية الثالثة:** يختلف تقييم أفراد مجتمع الجامعة لمتغيرات الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الصفة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

ث - اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة، وهي:

1. معرفة واقع مستوى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية (التنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

2. التعرف على مستوى جودة الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

3. قياس أثر توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الأداء المؤسسي بالجامعة

4. تحديد التباين في قوة الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي

5. استكشاف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية في تقييم مجتمع الدراسة لمتغيرات البحث تعود لاختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية.

6. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية لإدارة الجامعة بناءً على النتائج المتوصل إليها، للمساهمة في تعزيز جودة الأداء المؤسسي.

ج - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين متكاملين:

• **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع حديث يربط بين التكنولوجيا والإدارة الجامعية وتأتي هذه الدراسة لتسد نقصا في الدراسات المحلية التي تناولت أثر الحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي، كما توفر إطارا نظريا مبسطا يوضح العلاقة بين هذين المتغيرين مما يجعلها نقطة انطلاق مفيدة للباحثين المهتمين بهذا المجال.

• **الأهمية العملية:** من المتوقع أن تقدم نتائج هذه الدراسة فائدة تطبيقية من خلال تحليل العلاقة بين كل مطلب من متطلبات الحوكمة الإلكترونية ومؤشرات الأداء، ويمكن للنتائج أن تساعد في تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى تحسين وبذلك تساهم الدراسة في توجيه الموارد والجهود نحو الجوانب الأكثر تأثيرا على جودة الأداء المؤسسي.

ح - مبررات اختيار موضوع الدراسة:

• ذاتيا: ينبع من اهتمامي كمتخصص في الحوكمة، ورغبتي في دراسة تطبيقها عبر الآليات الإلكترونية

الحديث.

- **علميا:** حدثت موضوع الحوكمة الإلكترونية، ووجود فجوة بحثية في الدراسات الكمية التي تربطه بجودة الأداء في الجامعات الجزائرية.
- **عمليا:** يتماشى الموضوع مع توجه الدولة نحو عصريّة الإدارة، وحاجة الجامعات الملحة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحسين كفاءتها وشفافيتها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

1. **الحدود الموضوعية:** تشخيص واقع متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة، وقياس جودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة.
2. **الحدود المكانية:** مختلف كليات جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
3. **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة من فيفري 2026 إلى غاية أفريل 2026.
4. **الحدود البشرية:** تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الأساتذة والطلبة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة والمتمثلة في 120 فرد.

خ- صعوبة الدراسة:

واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعراقيل أهمها:

- تردد فئة من عينة الدراسة ورفض البعض الآخر منهم الدخول إلى رابط الاستبيان الإلكتروني للإجابة عنه.
- ضيق الوقت لإعداد المذكرة

د- هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بكافة جوانب الموضوع ومعالجة إشكاليته بشكل منهجي، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين فصل نظري وآخر تطبيقي حيث تناولنا في **الفصل الأول** الأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال مبحثين حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي عبر ثلاثة مطالب، بينما استعرض المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية مقسماً إلى ثلاثة مطالب شملت الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ومتغيرات الدراسة وصولاً إلى التعقيب عليها وإبراز الفجوة البحثية، أما **الفصل الثاني** فقد خصص للدراسة الميدانية لقياس أثر توفر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وقسم بدوره إلى مبحثين حيث تم التطرق في

المبحث الأول على الطريقة وأدوات الدراسة من خلال مطلبين تناولوا الإجراءات المنهجية والأدوات الإحصائية في حين خصص المبحث الثاني لعرض نتائج الدراسة وتفسيرها عبر ثلاثة مطالب شملت تحليل استجابات العينة اختبار الفرضيات ومناقشة وتفسير النتائج وفي الأخير، ذيلت الدراسة بخاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، متنوعة بجملة من التوصيات والآفاق البحثية المستقبلية.

مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على رسائل الماجستير والمقالات العلمية ورسائل الدكتوراه المرتبطة بهذا الموضوع،

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات

الحكومة الإلكترونية وجودة الأداء

المؤسسي

تمهيد:

يمثل هذا الفصل القاعدة المعرفية والنظرية التي يستند إليها البحث في معالجة إشكالية العلاقة بين المدخلات المتمثلة في متطلبات الحوكمة الإلكترونية والمخرجات المرجوة المتمثلة في تجويد الأداء المؤسسي في الجامعة الجزائرية ففي ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل بنية المجتمعات المعاصرة أصبحت الحوكمة الإلكترونية ضرورة حتمية ومطلبا استراتيجيا للمؤسسات الأكاديمية لضمان بقائها وتميزها في بيئة تتسم بالتنافسية العالية.

إن الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الحوكمة الرشيدة المدعومة تقنيا ليس مجرد عملية أتمتة للوظائف، بل هو إعادة هندسة شاملة تهدف إلى تعزيز الشفافية، والمساءلة، والكفاءة في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، وبما أن نجاح هذا التحول داخل الحرم الجامعي يتوقف بشكل جوهري على مدى استكمال حزمة من المتطلبات (تنظيمية، تقنية، بشرية، ومالية) فإن هذا الفصل يسعى لتسليط الضوء على هذه المتطلبات بوصفها المحرك والمدخل الأساسي لتحقيق التميز في الأداء.

ومن هذا المنطلق يأتي هذا الفصل ليضع التأسيس النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، حيث سنسلط الضوء على متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية وكيفية مساهمتها في تحسين جودة الأداء المؤسسي ولإحاطة بهذه الجوانب فتم تقسيم هذا الفصل وفق الهيكلية التالية:

❖ **المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي**

❖ **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي

سنتعرف من خلال هذا المبحث لأهم الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة كل من متطلبات الاللكترونية كمتغير مستقل وجودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع من خلال المطالب التالية.

المطلب الاول: الإطار المفاهيمي لجودة الأداء المؤسسي وأبعادها

سنتعرف من خلال هذا المطلب لأهم الأدبيات النظرية جودة الأداء المؤسسي كمتغير تابع للدراسة من خلال عرض مفهوم الأداء المؤسسي وجودة الأداء المؤسسي ثم التطرق لأبعاد جودة الأداء في الجامعة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: ماهية الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يعد الأداء المؤسسي في الفكر الإداري المعاصر بمثابة الميزان الذي تقاس به قدرة الجامعة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة وقد تطور هذا المفهوم لينتقل من مجرد قياس الإنتاجية الكمية إلى تقييم القيمة النوعية والأثر المجتمعي ويمكن استعراض أبرز التعريفات الحديثة وفق المسارات التالية¹:

1. **منظور التميز التنظيمي**: يعرف الأداء المؤسسي هو تلك الحالة من التفوق والارتقاء في النتائج والممارسات التي تمكن المؤسسة من تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتجاوز توقعاتهم من خلال الابتكار والتحسين المستمر.

2. **المنظور الاستراتيجي المتكامل**: يعرف في سياق التعليم العالي بأنه منظومة شاملة تعكس مدى نجاح الجامعة في الربط بين مواردها المتاحة وبين مخرجاتها البحثية والتعليمية، بما يضمن تحقيق ريادتها في التصنيفات الأكاديمية الدولية.

3. **منظور الاستجابة**: هو قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية، وتحويل التحديات إلى فرص عبر تحسين العمليات الداخلية وضبط نظم الرقابة.

¹ فؤاد عبد المعطي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط 1، عمان، دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016، ص 50.

4. **المنظور المعياري العالمي:** هو قدرة المؤسسة على تحقيق الاستدامة الشاملة عبر توليد قيمة مستمرة (اقتصادية، اجتماعية، وبيئية)، من خلال الموازنة الدقيقة بين كفاءة العمليات الداخلية والالتزام بمعايير الحوكمة والشفافية بما يضمن بقاءها ونموها في بيئات غير مستقرة بفضل مرونة تنظيمية عالية تحمي أصولها ومصداقيتها أمام أصحاب المصلحة¹.

4. **المنظور النسقي الشمولي:** هنا لا يكتفي بالنظر إلى النتائج النهائية كمعيار وحيد للجودة، بل يمتد ليشمل كفاءة العمليات ونضج السلوك التنظيمي في إطار علاقة تفاعلية مستمرة مع البيئة المحيطة وعليه على هو: حصيلة التفاعل المستمر بين مدخلات المنظمة (الموارد البشرية، والمالية، والتقنية) وعملياتها الإدارية، وبين بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف تحقيق الغايات التنظيمية بأقصى درجات الكفاءة والفعالية².

وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: يعرف الأداء المؤسسي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: المحصلة النهائية والكمية والنوعية لنتائج أعمال المنظمة، والتي تعكس قدرتها على تحويل مواردها المتاحة إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، من خلال الاستخدام الأمثل للكفاءة والفاعلية في ظل بيئة تنظيمية متفاعلة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة.

كما تتفق اغلب الدراسات على أن جودة الأداء المؤسسي تنهض على ركيزتين بنيويتين متكاملتين، يمثلان معيار الحكم على نجاح المنظمة أو إخفاقها، وهما³:

1. **الفاعلية:** وتشير إلى المدى الذي تتجح فيه المنظمة في بلوغ أهدافها الاستراتيجية المخطط لها مسبقاً.
2. **الكفاءة:** وتتعلق بالاستخدام الرشيد والأمثل للموارد المتاحة (المدخلات) لتحقيق أقصى قدر ممكن من المخرجات.

بناء على ذلك، يبرز الأداء المؤسسي كأداة إجرائية للإجابة عن تساؤلين جوهريين: هل استطاعت المؤسسة الوصول إلى غاياتها المنشودة (الفاعلية)؟ وبأي درجة من الرشد والمسؤولية في استهلاك مواردها تم ذلك (الكفاءة)؟

¹ سعيد عامر، إدارة الأداء المؤسسي: المدخل النسقي والمتطلبات المعاصرة، القاهرة: دار الفكر العربي، 2020، ص 47.

² نفس المرجع، ص 47.

³ أديب الخالدي، قياس وتقييم الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة، 2019، ص 67.

ثانياً: خصائص الأداء المؤسسي

يتميز الأداء المؤسسي بمجموعة من السمات الجوهرية التي تمنحه صفة الاستمرارية والتميز، وتجعله يتجاوز حدود الأداء الفردي المحدود نحو آفاق التميز التنظيمي الشامل وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي¹:

- **الاستمرارية والتراكمية**: يركز الأداء المؤسسي على الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، مما يضمن ثبات سير العمل واستمراره بمعزل عن تغيير القيادات أو غياب الأفراد، وهو ما يعرف في الأدبيات الإدارية المعاصرة بالذاكرة التنظيمية.
- **الجماعية والتشاركية**: يقوم الأداء على مبدأ العمل الجماعي وإشراك المختصين في صناعة القرار مما يضمن توازن القوى داخل المؤسسة ويمنع التفرد بالسلطة الإدارية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- **الاستقرار القانوني والمالي**: ينضبط الأداء بالالتزام الصارم بالأنظمة والسياسات المالية المعتمدة، مما يوفر بيئة عمل مستقرة وآمنة تضمن حقوق كافة الأطراف الفاعلة.
- **وحدة الهدف وتكامل الجهود**: يعمل الأداء على توجيه طاقات كافة الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن إطار دقيق من توزيع الواجبات والمسؤوليات بما يضمن عدم تشتت الجهود المؤسسية.
- **المرونة والريادة الإدارية**: يحرص الأداء المؤسسي المتميز على تبني أحدث النظريات والأساليب الإدارية التي تضمن تفوق المؤسسة وجودة خدماتها التنافسية والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة.
- **محورية العنصر البشري وتنميته**: يركز الأداء على استقطاب الكفاءات العالية والعمل المستمر على تأهيل وتنمية المورد البشري باعتباره المحرك الأساسي للجودة والتميز المؤسسي.
- **الولاء والانتماء التنظيمي**: يساهم الأداء المتميز في تعزيز شعور العاملين بالملكية تجاه المؤسسة مما يرفع من مستوى ولائهم وتفانيهم في العمل ويقلل من معدلات دوران العمل.
- **صناعة القيادات البديلة**: يسعى الأداء الناضج إلى خلق صف ثانٍ من القيادات البديلة وإتاحة الفرص للمتميزين للتدرج الوظيفي مما يضمن سلاسة انتقال السلطة واستدامة التميز وظيفياً².

¹ آمنة عبد الله حويو، متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية، مجلة القرطاس، المجلد الثاني، العدد 25، سبتمبر 2022، ص 338.

² محمد عايد الظفيري، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 30، العدد 03، 2025، ص 278.

انطلاقاً من الأدبيات المستعرضة يمكن بلورة تعريف إجرائي للأداء المؤسسي في السياق الجامعي على:

انه منظومة متكاملة تعكس درجة نجاح الجامعة في استثمار مواردها (البشرية، والتقنية، والمالية) لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة تتمثل في جودة التعليم ووزارة البحث العلمي والتأثير المجتمعي. ويقاس هذا الأداء بمدى قدرة الجامعة على الموازنة بين كفاءة عملياتها الإدارية والتقنية وبين فاعلية تحقيق رسالتها الاستراتيجية بما يضمن لها ميزة تنافسية واستدامة في التصنيفات الأكاديمية الدولية. ويمكن تفكيك أبعاد هذا التعريف على النحو الآتي:

أولاً: الأداء كمنظومة متكاملة (البعد النسقي)

يؤسس هذا التعريف لمقاربة نسقية تنظر إلى الجامعة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئته فعبارة منظومة متكاملة لاستثمار مواردها لتحويلها إلى مخرجات تحيل مباشرة إلى سلسلة القيمة المؤسسية التي تبدأ بالمدخلات المتمثلة في الموارد البشرية والتقنية والمالية مروراً بالعمليات الأكاديمية والبحثية والإدارية وصولاً إلى المخرجات إن جودة هذه المدخلات وكفاءة العمليات التحويلية تعد شرطاً قليلاً ضرورياً لجودة المخرجات النهائية.

ثانياً: المخرجات ذات القيمة المضافة

يتجاوز التعريف النظرة الكمية للمخرجات (عدد الخريجين، عدد الأبحاث) إلى منظور نوعي يركز على القيمة المضافة حيث أن عبارة جودة التعليم ووزارة البحث العلمي والتأثير المجتمعي تحدد الأبعاد الثلاثة الجوهرية لرسالة الجامعة المعاصرة فجودة التعليم لا تقاس بعدد الشهادات الممنوحة بل بمدى اكتساب الخريجين للكفايات التي يتطلبها سوق العمل.

الفرع الثاني: ماهية جودة الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم جودة الأداء المؤسسي

أصبحت جودة الأداء اليوم تشكل سلاحاً تنافسياً حاسماً لا يمكن للمؤسسات المعاصرة مواجهة تحديات العولمة والرقمنة دون التسلح به ولم يعد هذا المفهوم ثابتاً بل تطور بشكل ملحوظ من التركيز على الإنتاج الداخلي إلى تبني رؤية شاملة تركز على الابتكار والاستدامة، ويمكن تتبع هذا التطور من خلال استعراض المقاربات التعريفية التأسيسية والحديثة.

أ- المقاربات التأسيسية: إرساء مبادئ الجودة

شكلت التعريفات الأولى حجر الزاوية في فهم جودة الأداء حيث ركزت على ضرورة الإتقان والالتزام بالمعايير وتلبية احتياجات العميل وتبرز هنا أربعة مناظير رئيسية¹:

1. **منظور الخصائص والسمات**: تعرف جودة الأداء هي مجموعة الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تضمن تلبية احتياجات المستهلكين بدقة سواء في مرحلة التصميم أو التنفيذ الفعلي.
2. **منظور الثقافة والقيادة**: على أنها عقيدة أو عرف متأصل في أسلوب القيادة والتشغيل يستهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على توقعات الزبائن وأصحاب المصلحة.
3. **منظور المسؤولية التشاركية**: تعرف على أنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يركز على المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر لجميع أنشطة المنظمة لتحقيق رضا المستفيد النهائي.

4. **منظور التغيير الجذري**: تعرف الجودة أيضا بأنها فلسفة إدارية حديثة تسعى لإحداث تغييرات جذرية في الفكر والسلوك والقيم لتطوير كافة مكونات المنظمة والوصول إلى أفضل المخرجات بأقل تكلفة ممكنة².

ب: المقاربات الحديثة: التكيف مع تحديات العصر

تجاوز المفهوم الحديث لجودة الأداء مجرد إرضاء العميل ليصبح مفهوما ديناميكيا وشاملا يتكيف مع التحولات الرقمية وبيئة الأعمال المتغيرة وتؤكد الأدبيات المعاصرة لا سيما تلك المستندة إلى النماذج العالمية المحدثة لإدارة الجودة أن هذا المفهوم قد تبلور عبر مناظير جديدة أولها المرونة والرشاقة المؤسسية حيث ارتبطت الجودة بقدرة المؤسسة على التكيف السريع مع الأزمات والتغيرات غير المتوقعة وثانيها منظور الاستدامة والقيمة المجتمعية الذي يربط جودة الأداء بتحقيق تميز تشغيلي يخلق قيمة مستدامة ومؤثرة للمجتمع والبيئة أما المنظور الثالث فيتمثل في التجربة الرقمية والابتكار، إذ أصبح التحول الرقمي معيارا أساسيا لقياس جودة الأداء من خلال استغلال البيانات والتقنيات الحديثة لتحويل المعارف إلى رؤى استراتيجية تقود إلى الابتكار المستمر واستشراف المستقبل³

ثالثا: المقاربة الحديثة لجودة الأداء المؤسسي (منظور التميز)

¹ ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - جامعة الأقصى، 2017، ص 45.

² نفس المرجع ص 48.

³ حسينة أحمد فاضل الزهراني، تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية. (2023).

في الأدبيات الإدارية المعاصرة لم يعد مفهوم جودة الأداء المؤسسي يقتصر على بعد واحد بل أصبح ينظر إليه من خلال مقارنة متعددة الأبعاد تعكس تعقيد بيئة الأعمال وتحديات الرقمنة ويمكن استعراض هذه المناظير الحديثة على النحو التالي:

• **المنظور التكاملي:** تنطلق جودة الأداء من كونها حالة من التوافق والانسجام بين الأنظمة والعمليات والموارد البشرية لتحقيق تطلعات كافة المعنيين ويبرز هذا التعريف الأبعاد النوعية التي تضيفها الجودة إلى مفهوم الأداء التقليدي¹.

• **منظور كفاءة العمليات:** تؤكد الأدبيات الحديثة على أن جودة مخرجات المؤسسات الخدمية كالجامعات تعتمد بشكل حاسم على جودة تصميم وتنفيذ العمليات الداخلية سواء كانت أكاديمية أو إدارية لضمان مخرجات خالية من العيوب الإجرائية².

• **منظور أصحاب المصلحة:** يتجاوز المفهوم حدود المؤسسة ليشمل مدى رضا الأطراف الخارجية فجودة أداء الجامعة تكتمل بتحقيق رضا الطلبة عن تجربتهم التعليمية ورضا سوق العمل عن كفاءة الخريجين وهو ما يجعل الجودة معياراً خارجياً بامتياز.

• **منظور التميز المؤسسي:** يرتبط مفهوم جودة الأداء في الدراسات المعاصرة بالقدرة على تحقيق التميز وهو حالة متقدمة من الجودة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج باهرة ومستدامة تفوق المعدلات العادية مما يجعل منها نموذجاً يحتذى به في بيئتها التنافسية³.

ثانياً: خصوصية جودة الأداء المؤسسي الجامعي

تخضع جودة الأداء في مؤسسات التعليم العالي لمنطق متدرج يبدأ من إدراك خصوصيتها مروراً بآلية تحقيقها وصولاً إلى غايتها الاستراتيجية المعاصرة.

1. خصوصية الأداء الجامعي: التوازن الوظيفي

تتبع خصوصية جودة الأداء الجامعي من طبيعة مخرجاتها غير الملموسة (الإنتاج المعرفي ورأس المال البشري) مما يستلزم تجاوز التقييم التقليدي للمخرجات وعليه تتحول الجودة إلى فلسفة إدارية استباقية قوامها

¹ رائد خليل، **الجودة في الأداء المؤسسي**، أبو ظبي، سلسلة كتيبات تعريفية - صندوق النقد العربي، العدد 37، 2022، ص 15.

² محمد العمري وسليمان الشديفات، **أثر جودة العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 01، 2020، ص 12.

³ منصور عبد القادر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM** دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية 7، عدد 2، 2020، ص 258.

تحقيق توازن ديناميكي بين وظائف الجامعة الثلاث: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. إن الإخلال بهذا التوازن يقوض جودة الأداء الشامل للمؤسسة¹.

2. آلية تحقيق الجودة: خلق القيمة المضافة

تتجسد آلية تحقيق هذه الجودة في النظر إلى الأداء كعملية تحويلية تخلق قيمة مضافة. فالهدف ليس إدارة المدخلات (الموارد البشرية، المالية، التقنية) فحسب بل تحويلها بكفاءة إلى مخرجات ذات قيمة تلبي تطلعات أصحاب المصلحة (الطلاب، سوق العمل، المجتمع) وبذلك يرتبط التميز المؤسسي بقدرة العمليات الإدارية على تمكين الأنشطة الأكاديمية والبحثية ودعمها.

3. الغاية الاستراتيجية: الاستدامة التنافسية

في سياق العولمة والتحول الرقمي تتجاوز الغاية النهائية للجودة مفهوم الإتقان أو التشغيلي الداخلي لتصل إلى تحقيق الاستدامة التنافسية فلم يعد الأداء يقاس بجودة العمليات الداخلية فقط بل بمدى قدرة الجامعة على تحقيق مركز متقدم والمحافظة عليه في التصنيفات الدولية ويستلزم ذلك تبني حوكمة شفافة وثقافة مساءلة تضمن نزاهة المخرجات واستمرارية التميز².

ثالثا: استراتيجيات وآليات تعزيز جودة الأداء المؤسسي الجامعي

إن تعزيز جودة الأداء المؤسسي في السياق الجامعي ليس مجرد هدف مرحلي بل هو عملية استراتيجية شاملة ومستمرة تهدف إلى رفع كفاءة المكونات الثلاثة للرسالة الجامعية: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع. ويتطلب تحقيق هذا الهدف تبني حزمة متكاملة من الاستراتيجيات الإدارية والتنظيمية التي تضمن تحويل الخطط إلى نتائج ملموسة ويمكن تقسيم هذه الجهود إلى محورين رئيسيين: الاستراتيجيات التمكينية التي تشكل الإطار العام والآليات التنفيذية التي تترجم هذه الاستراتيجيات إلى ممارسات يومية.

¹ زهية دباب وراضية لعور، الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 06، العدد 01، 2021،

ص 122

² وائل شافي الشمري وآخرون، تأثير الحوكمة الإلكترونية على الأداء المؤسسي: تعزيز ممارسات التعليم العالي المستدامة، مجلة الاستدامة، المجلد 17، العدد 01، 2025، ص 55.

- الاستراتيجيات التمكينية لتعزيز الجودة

تمثل هذه الاستراتيجيات المداخل الكبرى التي يمكن للجامعة من خلالها إحداث تحول نوعي في أدائها¹:

1. تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة: تحويل الجودة من مجرد إجراء إداري إلى ثقافة تنظيمية يتبناها الجميع مع الالتزام بمبدأ التحسين المستمر في كافة العمليات الأكاديمية والإدارية لتلبية تطلعات سوق العمل.

2. التطوير الهيكلي والقيادة الاستراتيجية: تحديث البناء التنظيمي ليكون أكثر مرونة وتفعيل دور القيادة في صياغة رؤية مستقبلية تضمن المواءمة بين الموارد المتاحة والأهداف الاستراتيجية الكبرى.

3. قيادة التحول الرقمي والابتكار: تجاوز مرحلة أتمتة الورق إلى الدمج المبتكر للتقنية في صميم التدريس والبحث العلمي واستخدام تحليل البيانات كأداة أساسية لدعم اتخاذ القرار وتطوير الأداء.

4. الاستثمار في رأس المال البشري: التركيز على التنمية المستدامة للمهارات ووضع نظم تقييم أداء شفافة تربط الكفاءة بالحوافز والترقيات مع تعزيز روح العمل الجماعي العابر للتخصصات.

5. ترسيخ الحوكمة والمساءلة: بناء إطار تنظيمي يضمن وضوح الأدوار ومنع تضارب المصالح وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة التي تجعل من التميز المعيار الوحيد للتقييم والمكافأة.

- الآليات التنفيذية لضمان الجودة

لضمان عدم بقاء الاستراتيجيات السابقة حبرا على ورق لا بد من تفعيل مجموعة من الآليات الإجرائية التي تضمن تطبيقها ومتابعتها²:

1. تفعيل وحدات ضمان الجودة: تعزيز دورها كذراع تنفيذي لنشر ثقافة الجودة وتدريب الكوادر وتنسيق عمليات التقييم الذاتي وإعداد تقارير الأداء الدورية.

2. تبني معايير الاعتماد الأكاديمي: السعي للحصول على الاعتماد (وطني ودولي) كآلية لتوثيق العمليات ومطابقتها مع الممارسات العالمية لضمان موثوقية المخرجات.

3. إجراء التدقيق الداخلي الدوري: اعتماد التدقيق الدوري كأداة رقابية استباقية لكشف الانحرافات ومعالجة نقاط الضعف ورفع توصيات التحسين للإدارة العليا.

4. استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تطوير منظومة قياس متكاملة (توظيف الخريجين، النشر العلمي، رضا الطلاب) لتقييم مدى التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية بدقة.

¹ وائل شافي الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 62

² وائل شافي الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 66

ومع ذلك فإن تطبيق هذه الاستراتيجيات والآليات يظل عرضة للتحديات البيروقراطية ونقص الشفافية وصعوبة قياس الأثر بدقة ومن هنا تبرز الحاجة إلى محرك نوعي قادر على التغلب على هذه المعوقات التقليدية.

الفرع الثالث: أبعاد قياس جودة الأداء المؤسسي

أولاً: الأساس النظري والمنهجي لاختيار أبعاد القياس

إن تحديد الأبعاد التي سيتم من خلالها قياس متغير جودة الأداء المؤسسي لا يمثل مجرد خطوة إجرائية بل هو قرار منهجي حاسم يعكس الإطار الفلسفي للدراسة وقدرتها على تقديم قياس شامل وموضوعي. وانطلاقاً من مراجعة نقدية للأدبيات الحديثة وطبيعة البيئة الجامعية متعددة الأوجه تتبنى هذه الدراسة نموذجاً ثلاثي الأبعاد يجمع بين (1) الكفاءة التشغيلية، (2) الجودة الأكاديمية، (3) التميز والنمو المستدام ويستند هذا الاختيار إلى حجج نظرية ومنهجية متكاملة تضمن صدق وموثوقية نموذج القياس المقترح.

01. التوافق مع النماذج النظرية المعتمدة

لم يتم بناء هذا النموذج من فراغ بل هو يمثل توليفاً وتكييفاً لأشهر النماذج العالمية المعتمدة في قياس الأداء مما يمنحه أساساً نظرياً صلباً.

1. الاستناد إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) يعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كابلان ونورتون¹ (Kaplan & Norton) الإطار الأكثر تأثيراً في قياس الأداء الاستراتيجي كونه يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية بل يمتد ليشمل الجوانب التشغيلية والبشرية والنموذج المعتمد في دراستنا يتوافق بشكل مباشر مع محاور هذا النموذج حيث يقابل بعد الكفاءة التشغيلية محور العمليات الداخلية الذي يركز على ضرورة تميز المؤسسة في عملياتها التشغيلية لتحقيق أهدافها ويقابل بعد الجودة الأكاديمية محور العملاء بعد تكييفه ليشمل المستفيدين الرئيسيين في السياق الجامعي (الطلاب، سوق العمل، المجتمع) بينما يستلهم بعد التميز والنمو المستدام أفكاره من محور التعلم والنمو الذي يؤكد على أن قدرة المؤسسة على الابتكار وتنمية مواردها البشرية هي الضامن لاستدامة تفوقها في المستقبل.

¹ روبرت كابلان وديفيد نورتون، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى فعل، ترجمة: دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 82.

2. التكامل مع النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): يعتبر النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إطاراً

إدارياً شاملاً لتحقيق التميز المستدام يقوم على الموازنة بين **الممكنات** (الجهود المبذولة كالقيادة والاستراتيجية) و**النتائج** (الإنجازات المحققة)

3. ترتكز فلسفته على أن النتائج الباهرة والمستدامة تتحقق عندما تقود القيادة المتميزة استراتيجية واضحة يتم تنفيذها بكفاءة عبر الأفراد والعمليات. وفي نسخته الحديثة يركز النموذج على ثلاثة محاور متكاملة: التوجه والتنفيذ والنتائج وفي نموذجنا تمثل الكفاءة التشغيلية أحد أهم الممكنات التي تضمن سير العمل بسلاسة بينما تمثل الجودة الأكاديمية والتميز المستدام النتائج المرجوة التي تسعى الجامعة لتحقيقها على المديين القصير والطويل. هذا التكامل يضمن أن نموذجنا لا يقيس النتائج بمعزل عن العمليات التي أدت إليها.

2. ضمان الشمولية والتوازن في القياس

إن قياس أداء مؤسسة معقدة كالجامعة ببعد واحد قد يؤدي إلى نتائج مضللة فيما يعرف بـ قصور القياس. فالجامعة قد تكون فعالة ولكن غير كفؤة أو العكس لذا يضمن النموذج الثلاثي المقترح الشمولية والتوازن من خلال:

1. **الموازنة بين الداخل والخارج:** حيث يقيس بعد الكفاءة التشغيلية الأداء الداخلي بينما يقيس بعد الجودة الأكاديمية الأثر الخارجي وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
2. **الموازنة بين الحاضر والمستقبل:** حيث تقيس الكفاءة والجودة الأداء الحالي بينما يقيس بعد التميز والنمو المستدام قدرة الجامعة على البقاء والازدهار مستقبلاً.

3. الملاءمة للسياق الجامعي الجزائري

- تم اختيار هذه الأبعاد وتكييفها لتكون ملائمة بشكل خاص للسياق الجامعي الجزائري وتحدياته الراهنة كما أبرزتها العديد من الدراسات المحلية.
- **التركيز على الكفاءة التشغيلية** يستجيب لضرورة ترشيد الإنفاق العام وحسن استغلال الموارد المتاحة في ظل الضغوط الاقتصادية وهو تحدٍ جوهري للمؤسسات العمومية الجزائرية.
 - **التركيز على الجودة الأكاديمية** يستجيب للحاجة الملحة لرفع جودة المخرجات التعليمية لمواكبة متطلبات سوق العمل المتغيرة ومكافحة بطالة الخريجين وهو هدف استراتيجي وطني.

• أما التركيز على التميز والنمو المستدام فيستجيب للطموحات الوطنية في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية في التصنيفات الدولية وتعزيز دورها كقاطرة للابتكار والتنمية وهو ما لا يمكن تحقيقه دون بناء قدرات داخلية للتعلم والتطور.

خلاصة التبرير: بناء على ما سبق فإن اختيار هذا النموذج الثلاثي ليس مجرد تفضيل شخصي بل هو خيار منهجي مبرر نظريا بالتوافق مع نماذج عالمية ويضمن الشمولية والتوازن في القياس ويتلاءم مع خصوصيات وتحديات مجتمع الدراسة مما يؤكد دقة أدوات البحث في التعبير عن الواقع ويضمن الخروج بنتائج علمية سليمة.

ثانيا: أبعاد جودة الأداء المؤسسي الجامعي (الكفاءة التشغيلية، الجودة الأكاديمية، التميز المؤسسي) البعد الأول: الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية حجر الأساس الذي تبنى عليه بقية جوانب الأداء المؤسسي الجامعي فبدون عمليات إدارية وداعبة تتسم بالسلاسة تتعثر الجهود الرامية لتحقيق الجودة الأكاديمية والتميز المؤسسي ويستمد هذا البعد أصوله النظرية من محور العمليات الداخلية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يؤكد على ضرورة التميز في العمليات الجوهرية لتحقيق الاستراتيجية وإرضاء المستفيدين. كما يشدد منظرو الجودة الشاملة على أن تحسين المسارات الداخلية هو السبيل الوحيد لتقليل الهدر وتجنب الوقوع في فخ أتمتة الفوضى الإدارية كما سماها مايكل هامر¹. ويتجلى هذا البعد في السياق الجامعي عبر ثلاثة جوانب متكاملة:

أ. **كفاءة العمليات الإدارية والمالية:** وتعنى بمدى سرعة ودقة وأتمتة الإجراءات اليومية التي تشكل العمود الفقري للعمل الجامعي، إن تبسيط هذه العمليات يمثل تحولا استراتيجيا يحرر الموارد الأكاديمية من الأعباء البيروقراطية ويتيح لها التركيز على مهام التدريس والبحث والابتكار، ويقاس ذلك عبر مؤشرات تقليص الزمن الدوري لإنجاز المعاملات ودرجة النضج الرقمي للخدمات.

ب. **كفاءة استخدام الموارد (الإنتاجية):** ويقصد بها قدرة الجامعة على تحقيق أقصى استفادة من مواردها المادية والمالية والبشرية. ولا يعني هذا المفهوم تقليص الموارد بل تعظيم العائد منها عبر ترشيد النفقات وتحسين استغلال البنية التحتية والمشاريع التطويرية.

¹ مايكل هامر، إعادة هندسة العمل: لا توتمت، بل انسف، هارفارد بزنس ريفيو، المجلد 68، العدد 04، 1990، ص 10

ج. كفاءة الاتصال وتدفق المعلومات :وتعنى بفعالية القنوات في نقل القرارات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية، ويعتبر التدفق اللحظي للمعلومات الدقيقة شرطاً أساسياً لاتخاذ قرارات رشيدة وتجنب العزلة التنظيمية ويقاس بمدى سهولة الوصول للسياسات عبر البوابات الإلكترونية وفعالية أنظمة المعلومات الإدارية.

لم يعد مفهوم الكفاءة التشغيلية يقتصر على الأتمتة التقليدية بل تطور ليشمل مفاهيم أعمق تضعها في سياق الاقتصاد المعرفي والتحول الرقمي. أبرز هذه التطورات:

1. الكفاءة المدفوعة بالذكاء الاصطناعي :الانتقال من الأتمتة إلى الإدارة الذكية التي تستخدم تقنيات التنبؤ لتحسين العمليات آلياً وتقليل التدخل البشري¹.

2. الإدارة الرشيدة :تطبيق مبادئ الرشاقة لتفكيك البيروقراطية والقضاء على الهدر وتوجيه الموارد نحو تحسين جودة المخرجات الأكاديمية².

3. كفاءة الابتكار والتعاون الدولي :تحول معيار الأداء من الإنتاج الداخلي إلى القدرة على الانخراط في شبكات الابتكار العالمية وتحويلها إلى مخرجات ملموسة.

4. الإنتاجية الأكاديمية الشاملة :تؤكد الدراسات الحديثة أن إنتاجية الجامعات وتأثيرها العالمي يعتمدان بشكل أساسي على التكامل بين الكفاءة الإجرائية والتميز البحثي³.

البعد الثاني: الجودة الأكاديمية والبحثية

يعد هذا البعد جوهر رسالة الجامعة والغاية الأساسية من وجودها فهو يمثل التكيف العلمي لمحور العمل في نموذج بطاقة الأداء المتوازن. وعلى الرغم من الجدل حول توصيف الطالب كعميل إلا أن الأدبيات المعاصرة⁴ تؤكد على ضرورة تبني توجه الاستجابة للمستفيد بما يضمن تلبية احتياجات الطلبة وسوق العمل والمجتمع ككل.

¹ منى جزا المطيري، حسن خضر الحالفي، والمعتصم خليل العباس، استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدم لتحسين الأداء المؤسسي بقطاعات الأعمال بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 9، عدد 20259،

² رضوان أحمد وسرفراز خان، الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة أدبية، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد 30، العدد 01، 2024، ص 88.

³ Marek Andrzej Kuzma, et al., **Higher education efficiency and productivity studies...**, Humanities and Social Sciences Communications, 2026, p. 112.

⁴ منصور محمد ونيس عبدالله حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي: النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 03، ديسمبر 2023، ص 319.

ويمكن تفصيل هذا البعد عبر ثلاثة محاور رئيسية:

أ. **جودة العملية التعليمية والتعلم:** تعبر عن مدى فاعلية المنظومة الجامعية في إكساب الطلبة المعارف والمهارات اللازمة وفق المعايير الأكاديمية المعلنة. وتقاس هذه الجودة من خلال مؤشرات حيوية تشمل: مستوى رضا الطلبة عن البيئة التعليمية الرقمية ونسبة عدد الطلبة إلى أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى معدلات الاستبقاء والنجاح التي تعكس كفاءة الدعم الأكاديمي¹.

ب. **جودة المخرجات البحثية والابتكار:** لم تعد الجامعات الحديثة مجرد ناقل للمعرفة بل أصبحت المنتج الرئيسي لها والمحرك الأساسي للابتكار وتتحدد جودة الأداء البحثي من خلال: كثافة النشر العلمي في المستوعبات المصنفة ومعدلات الاستشهاد التي تقيس الأثر العلمي للجامعة فضلاً عن القدرة على تحويل البحوث إلى براءات اختراع وتطبيقات عملية تخدم الاقتصاد الوطني².

ج. **جودة الخريجين والملاءمة مع سوق العمل:** يمثل هذا المحور الاختبار الحقيقي لنجاح الجامعة في إعداد خريجين يمتلكون كفايات التوظيف. وتتجلى جودة هذا الأداء في مؤشرات ملموسة مثل: معدل توظيف الخريجين في تخصصاتهم ومدى رضا أرباب العمل عن أدائهم المهني والسمعة الأكاديمية للبرامج الجامعية في الأوساط المهنية.

البعد الثالث: التميز المؤسسي

يمثل التميز المؤسسي في قطاع التعليم العالي الحالة القصوى من النضج التنظيمي حيث تتجاوز الجامعة الأدوار التقليدية للتدريس والإدارة لتصبح كياناً ذكياً ينتج القيمة المضافة بشكل مستدام، إن هذا التميز ليس مجرد هدف جامد بل هو سيرة تحولية تدمج بين كفاءة الأنظمة الرقمية وقوة الرأسمال الفكري لتحقيق مستويات أداء تتفوق على المعايير السائدة وتستجيب للتحديات الجيوسياسية والاقتصادية المعاصرة.

ويمكن التوسع في شرح مفاصل هذا التميز وعلاقته بالأداء المتفوق من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

1. **القيادة الرقمية والسيادة الثقافية:** تعد القيادة الرقمية المحرك الاستراتيجي الأول للتميز فهي لا تقتصر على امتلاك المهارات التقنية بل تمتد لتشمل القدرة على إعادة هندسة الثقافة الجامعية لتتلاءم مع مقتضيات

¹ ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، (رسالة ماجستير)، غزة، 2017، ص 55.

² أمانة عبد الله زوييف، متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية، مجلة القرطاس، المجلد 02، العدد 25، سبتمبر 2022، ص 323.

العصر الرقمي إن القيادة المتميزة هي التي تنجح في خلق بيئة حوكمة ذكية تركز قيم النزاهة والشفافية عبر المنصات الإلكترونية مما يؤدي إلى تقليص الفجوة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني¹.

• **علاقتها بالأداء:** تضمن هذه القيادة توجيه الموارد نحو الأهداف ذات الأثر العالي وتمنع ظاهرة الجزر الرقمية المعزولة مما يرفع من كفاءة صناعة القرار المبني على تحليلات البيانات الضخمة بدلا من الحدس الإداري.

2. **استدامة رأس المال البشري والتميز الوظيفي:** في بيئة التميز يتحول الكادر الأكاديمي والإداري من موارد منفذة إلى أصول معرفية مستدامة، ويرتكز هذا المحور على خلق بيئة عمل تحفز الولاء التنظيمي الرقمي حيث توفر أنظمة الحوكمة الإلكترونية آليات تقييم عادلة وشفافة ترتبط مباشرة بإنتاجية الفرد وإبداعه. إن الاستدامة هنا تعني قدرة الجامعة على الاحتفاظ بالمواهب وتطوير كفاياتهم باستمرار لمواكبة تقنيات الذكاء الاصطناعي مما يحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى رأس مال تنظيمي موثق وقابل للتطوير².

• **علاقتها بالأداء:** يؤدي الرأسمال البشري المؤهل والمنتمي إلى رفع جودة المخرجات الأكاديمية والبحثية مما يعزز السمعة الدولية للجامعة ويجذب الشراكات والتمويلات الخارجية.

3. **الرشاقة الابتكارية والتحسين الاستباقي:** تنتقل الجامعات المتميزة من نمط رد الفعل تجاه الأزمات إلى نمط الاستباق الابتكاري، وتعرف الرشاقة الابتكارية بأنها قدرة الجامعة على إعادة تشكيل عملياتها وبرامجها الأكاديمية بسرعة فائقة استجابة لمتطلبات سوق العمل المتغيرة ويعد دمج خوارزميات الذكاء الاصطناعي في نظم الجودة الداخلية المعيار الأحدث لقياس ذكاء الأداء حيث تمكن هذه التقنيات الجامعة من التنبؤ بتعثر الطلاب وتجويد مسارات البحث العلمي وتطوير المناهج بصفة دورية.

• **علاقتها بالأداء:** تضمن الرشاقة الابتكارية بقاء الجامعة في دائرة المنافسة العالمية وتسهم في الحصول على الاعتمادات الدولية التي تعد بمثابة صك التميز المؤسسي مما ينعكس إيجابا على تصنيفها العالمي.

5. **التكامل البنوي وتحقيق الأداء المتفوق:** إن التميز المؤسسي الحقيقي يكمن في التناغم البنوي بين الأبعاد السابقة فالحوكمة الإلكترونية توفر الهيكل الرقمي والقيادة توفر الرؤية والبشر يوفرون التنفيذ

¹ منصور محمد ونيس عبدالله، مرجع سبق ذكره ، ص 342

² خالد تركي المطيري، دور الحوكمة الإلكترونية في دعم التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، (أطروحة دكتوراه، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 2026)، ص 478

الابتكاري، هذا التكامل هو الذي ينتج ما يسمى بالأداء المتفوق والذي لا يقاس فقط بالأرقام بل بمدى الأثر المجتمعي الذي تتركه الجامعة وقدرتها على قيادة قاطرة التنمية في بلدها¹.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية وابعادها

سنتعرف من خلال هذا المطلب مفهوم الحوكمة الإلكترونية وابعادها المختلفة

الفرع الأول: ماهية الحوكمة

أولاً: النشأة والتطور التاريخي للمفهوم:

لم يظهر مفهوم الحوكمة فجأة في الأدبيات الإدارية بل هو نتاج تطور تاريخي وفكري طويل تراكت فيه أزمات وتحديات فرضت الحاجة الماسة إلى آليات رقابة فعالة تتجاوز الأطر التقليدية، ويمكن إجمال مراحل هذا التطور في ثلاثة محاور جوهرية:

• **الجدور الفكرية:** يستمد المصطلح إغريقيا من مهارة ربان السفينة في توجيهها ويتجسد في جوهره الحديث كإجابة منهجية لضمان الثقة في العلاقات التنظيمية ومواجهة الفساد والاستبداد الإداري عبر وضع حدود فاصلة بين المنفعة الخاصة والمصلحة العامة².

• **أزمة الوكالة (المنطلق النظري):** تعد نظرية الوكالة (الجنسن ومكلينج) حجر الزاوية للحوكمة إذ جاءت لمعالجة فجوة الثقة الناتجة عن انفصال الملكية (المساهمين) عن الإدارة (الوكيل) وما يفرزه ذلك من تضارب في المصالح وعدم تماثل في المعلومات لتشكل الحوكمة نظام الحماية القانوني والرقابي لسد هذه الفجوة³.

• **الأزمات المالية (الدافع العملي):** برزت الحوكمة كضرورة حتمية إثر الانهيارات المالية الكبرى (كأزمة شركة إنرون مطلع الألفية) مما استوجب تشريعات دولية صارمة لضبط الإفصاح وسرعان ما امتد المفهوم من نطاق الشركات إلى القطاع العام حيث تبنته المنظمات الدولية (كالبنك الدولي) كشرط هيكلي لتقديم القروض والمنح ضماناً للنزاهة وتجفيفاً لمنابع الفساد وتحقيقاً للتنمية المستدامة⁴.

ثانياً: تعريفات الحوكمة من منظورات متعددة

تتعدد تعريفات الحوكمة في الأدبيات المتخصصة تبعاً لاختلاف الزوايا النظرية والعملية التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم مما أدى إلى غياب تعريف اصطلاحى موحد وشامل وقد انعكس هذا التعدد على

¹ وائل شافي الشمري وآخرون، المرجع السابق، ص 60.

² مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية غرفة تجارة وصناعة، أبو ظبي، 2021، ص 5.

³ عبد الوهاب بن بركة وكمال سعدان، نظرية الوكالة كخلفية نظرية لحوكمة الشركات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 540.

⁴ نفس المرجع، ص 541.

المستوى اللغوي حيث واجه الباحثون صعوبة في إيجاد مرادف عربي واحد يحيط بكافة جوانب المصطلح الأجنبي (Governance) ، حتى قدم مجمع اللغة العربية بالقاهرة مقترحاً رسمياً باعتماد مصطلح (الحوكمة) كترجمة معربة ومن الناحية اللغوية تم اشتقاق الحوكمة من الفعل (حكم) على وزن (فوعلة) بزيادة الواو¹ وهو وزن صرفي يستخدم في اللغة العربية للدلالة على الهيئة أو الحالة المستمرة والمنظمة قياساً على مصطلحات فصيحة مثل الديمومة والكينونة، ويهدف هذا الاشتقاق إلى التمييز بين (الحكومة) ككيان سياسي وإداري وبين (الحوكمة) كمنظومة من القواعد والمعايير التي تضبط الأداء وتضمن الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

يمكن توزيع أبرز التعريفات على ثلاث منظورات رئيسية²:

أ - **المنظور الاقتصادي والمؤسسي**: تعرف بأنها منظومة العلاقات التي تربط الإدارة بالمساهمين وأصحاب المصلحة لتحديد أهداف المؤسسة ومراقبة أدائها، كما تمثل آليات تعاقدية لمعالجة أزمة الوكالة وضمان شفافية المعلومات لحماية حقوق المستثمرين لتتجاوز بذلك اللوائح الإدارية وتصبح صمام أمان اقتصادي يقلل المخاطر ويجذب رؤوس الأموال.

ب - **المنظور الإداري والمؤسسي الشامل**: يتجاوز هذا المنظور النظرة المالية الضيقة ليعرف الحوكمة كمنظومة شاملة لترسيخ النزاهة والمساءلة وضبط صناعة القرار لتحقيق التميز المؤسسي، وتعرف في هذا السياق بـ الإدارة بضبط لتنظيم العلاقات الداخلية كمسؤولية مشتركة بين كافة المستويات الوظيفية وتشبه الحوكمة بـ إشارات المرور فرغم إبطائها النسبي لعملية اتخاذ القرار إلا أنها تضمن مساراً آمناً يقي المؤسسة من الانهيارات مما يجعلها ضرورة حتمية للاستقرار والنجاح وليست مجرد تعقيد بيروقراطي.

ج - **المنظور السياسي والقيمي التشاركي**: يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات عبر آليات تضمن المشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون.

وإضافة إلى هذه المنظورات الكلاسيكية يمكن تقديم تعريف إجرائي حديث يربط بينها حيث **تعرف الحوكمة إطار تنظيمي ورقابي متكامل يوجه عمل المؤسسة استراتيجياً ويضمن الاستغلال الأمثل لمواردها وإدارة**

¹ مجمع اللغة العربية بالقاهرة، قرارات مجمع اللغة العربية في الألفاظ والأساليب، القاهرة، مطابع مجمع اللغة العربية، 2002، ص 37.

² حنان محمد منصور، حوكمة الشركات في ظل الاقتصاد الرقمي: دراسة في آليات الرقابة والإفصاح المالي، مجلة البحوث المالية والتجارية،

جامعة بورسعيد، المجلد 25، العدد 01، 2024، ص 552

مخاطرها الاستباقية بما يرسخ مبادئ الشفافية والمساءلة ويعزز جودة الأداء المؤسسي لتلبية تطلعات كافة الأطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: المبادئ الأساسية للحوكمة

تمثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المحدثّة لعام 2023 الإطار المرجعي العالمي للحوكمة الرشيدة وتهدف إلى تعزيز متانة المؤسسات ومرونتها وتتألف من ستة أبعاد أساسية¹:

1. **ضمان إطار فعال للحوكمة**: إرساء بنية قانونية وتنظيمية متينة مع توظيف التقنيات الرقمية لتعزيز كفاءة آليات الرقابة والإشراف.

2. **حقوق المساهمين والمعاملة المنصفة**: ضمان المساواة بين جميع فئات المساهمين وتيسير ممارستهم لحقوقهم عبر آليات حديثة كالمشاركة والتصويت الرقمي.

3. **دور المستثمرين المؤسسيين والوسطاء**: ضبط أدوار الفاعلين في الأسواق المالية ووكالات التصنيف (بما فيها البيئية والاجتماعية) لضمان نزاهة السوق.

4. **الإفصاح والشفافية**: الالتزام بالإفصاح الدقيق والفوري عن كافة المعلومات الجوهرية (المالية وغير المالية) بما يشمل الإفصاح عن مخاطر الاستدامة.

5. **مسؤوليات مجلس الإدارة**: تعزيز دوره في التوجيه الاستراتيجي والإشراف على إدارة المخاطر (بما فيها الرقمية والمناخية) وضمان تنوع كفاءات أعضائه.

6. **الاستدامة والمرونة (بعد مستحدث)**: إلزام المؤسسات بدمج أهداف ومخاطر الاستدامة (مثل التغير المناخي) ضمن استراتيجياتها لضمان استمراريته وقدرتها على مواجهة الأزمات.

استكمالاً لهذه المبادئ أصدرت المنظمة في مايو 2024 تحديثات متخصصة تستهدف مجالات حيوية من:

7. **حوكمة الشركات المملوكة للدولة**: تم تقديم إرشادات جديدة لتعزيز استقلالية مجالس إدارة هذه الشركات ودمج أهداف الاستدامة في صميم عملها وضمان قدرتها على المنافسة العادلة مع القطاع الخاص.

8. **الذكاء الاصطناعي**: تم تحديث المبادئ المتعلقة بالذكاء الاصطناعي لضمان تطوير أنظمة موثوقة وآمنة تخضع للإشراف البشري والمساءلة بما يحد من المخاطر المحتملة.

¹ OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, Paris, OECD Publishing, 2023.

ورغم طابعه غير الملزم يعد هذا الإطار المعيار المرجعي العالمي للحوكمة. وقد تجاوز نطاق الشركات الخاصة ليطبق في القطاع العام والمؤسسات الخدمية حيث حلّ المواطن محل المساهم. وبفضل تحديثات 2023 التي أدمجت الاستدامة تحولت هذه المبادئ إلى إطار لحوكمة المؤسسية الشاملة يوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لخدمة كافة أصحاب المصلحة

رابعاً: أثر تطبيق الحوكمة على المؤسسة

يؤدي تطبيق الحوكمة إلى إحداث تحول جذري وشامل في بنيتها التنظيمية وأدائها المالي وبيئتها الأخلاقية ويمكن تلخيص هذا الأثر وفقاً لما ورد في المصادر في النقاط التالية¹:

1. **تعزيز البيئة الأخلاقية**: ترسيخ قيم النزاهة والشفافية من خلال التزام القيادة العليا وتطبيق مدونات سلوك مهني صارمة.
2. **رفع كفاءة اتخاذ القرار**: تحسين جودة القرارات عبر قواعد واضحة وتطوير الكفاءات البشرية واعتماد مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة.
3. **دعم الرقابة ومكافحة الفساد**: تفعيل الرقابة الذاتية وتوفير آليات للإبلاغ عن المخالفات ووضع سياسات حازمة لمنع تعارض المصالح.
4. **حماية حقوق أصحاب المصلحة**: إشراك الأطراف ذات العلاقة بفعالية وزيادة ثقتهم في المؤسسة بفضل الإفصاح والمراجعة المستقلة.
5. **إدارة المخاطر وتحقيق الاستراتيجية**: توجيه المؤسسة نحو أهدافها وضمان الاستغلال الأمثل للموارد مع إدارة المخاطر استباقياً (وفق نموذج الخطوط الثلاثة الذي يوزع المسؤوليات بين الإدارة التشغيلية الخط أول وجهات الدعم والمراقبة الخط ثاني والمراجعة الداخلية الخط ثالث لتقديم تأكيدات مستقلة²).
6. **تعزيز المساءلة والالتزام**: توفير آليات مساءلة عادلة وموضوعية وضمان التوافق التام مع القوانين والتشريعات المعمول بها.

¹ وزارة المالية (المملكة العربية السعودية)، الحوكمة: المسؤوليات والممارسات والأطر العالمية (نشرة الحوكمة، العدد 07)، حملة التثقيف بمفاهيم الرقابة المالية، أغسطس 2022، ص 3.

² نفس المرجع، ص 4.

الفرع الثاني: ماهية الحوكمة الإلكترونية

أولاً: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

تتعد الحوكمة الإلكترونية الأداة الاستراتيجية لتطبيق مبادئ الحوكمة في العصر الرقمي فالعلاقة بينهما هي علاقة الغاية بالوسيلة فإذا كانت الحوكمة هي الهدف (تحقيق الشفافية، المساءلة، والمشاركة)، فإن الحوكمة الإلكترونية هي الآلية التي تجعل تحقيق هذا الهدف ممكناً وفعالاً عبر أدوات عملية مثل بوابات البيانات المفتوحة والسجلات الرقمية المؤمنة ومنصات المشاركة الرقمية، باختصار:

الحوكمة الإلكترونية هي الترجمة الإجرائية لمبادئ الحوكمة في البيئة الرقمية.

ولكن حتى نصل إلى تحديد دقيق لهذا المفهوم لا بد من استعراض المفهوم من زوايا متعددة فكل تعريف يعكس منظوراً مختلفاً (تقني، إداري، سياسي، خدمي) وتكامل هذه المنظورات هو ما يعطي للمفهوم عمقه وشموليته.

أولاً: التعريفات من منظور الهيئات الدولية (المنظور التنموي والخدمي)

تركز الهيئات الدولية على دورها كأداة لتحسين الخدمات العامة وتعزيز العلاقة بين الدولة والمواطن¹.

• **تعريف منظمة اليونسكو (UNESCO):** بأنها استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات والخدمات وتشجيع تشاركتها مع المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحوكمة أفضل من حيث فاعلية المساءلة والشفافية و يركز هذا التعريف على ثلاثة أهداف رئيسية: تحسين الخدمات تعزيز المشاركة وتفعيل المساءلة.

• **تعريف الأمم المتحدة:** بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة وتحسين كفاءة الإدارة وتعزيز المشاركة الديمقراطية وزيادة شفافية عمليات صنع القرار وهذا التعريف يضيف بعداً هاماً وهو كفاءة الإدارة كهدف داخلي أساسي.

• **تعريف البنك الدولي:** يعرفها بأنها عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات بما يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين وفسح المجال لهم للوصول إلى ما يحتاجونه من معلومات مما يوفر أكبر قدر ممكن من الشفافية وإدارة المؤسسات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة ويبرز هذا التعريف أهمية الوصول إلى المعلومات كحق للمواطن وأساس للشفافية.

¹ اسماعيل المهدي اسميو، مجدي عثمان سالم المبروك، ومسعودة سالم الكوم، ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت 5، العدد 2، 2022، ص144

ثانياً: التعريفات من منظور أكاديمي (المنظور الإجرائي والإصلاحي)

• من منظور إجرائي-قانوني: تعرف بأنها سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف إلى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية بين الحكومة والمواطن وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات¹. هذا التعريف يبرز الجانب العملي والتنظيمي للحوكمة الإلكترونية.

• من منظور إصلاحي-استراتيجي يتجاوز تعريف الحوكمة الإلكترونية وفق هذا المنظور كونها مجرد تطبيق تقني لتصبح مشروعاً نهضوياً لإصلاح فلسفة العمل الإداري فهي تستهدف تغيير طرق مشاركة المعلومات وإشراك ذوي المصلحة وتطوير آليات تقديم الخدمات للعملاء الداخليين والخارجين بما يحقق المنفعة المتبادلة لجميع الأطراف² ويوضح هذا التعريف أن الحوكمة الإلكترونية ليست مجرد تقنية بل هي مشروع إصلاحي شامل.

• من منظور تقني-إداري: نفهم على أنها مجموعة الأنشطة التي تنطوي على مساهمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الإدارة والتنظيم بحيث يساعد تكامل هذه التقنيات على الحد من التعقيد وتعزيز الإدارة العامة³

الخلاصة: الحوكمة الإلكترونية ثورة إدارية بصيغة تقنية لتحقيق إدارة رشيدة وعادلة تركز على:

1. إعادة هندسة الإجراءات: بتفكيك التعقيدات البيروقراطية قبل رقمنتها لتجنب فخ أتمتة البيروقراطية.
2. الإصلاح الإداري التقني: بتقليص التدخل البشري للحد من المحسوبية وفرض شفافية قسرية تجعل النزاهة واقعا نظاميا حتميا.

ثالثاً: تعريفات الحوكمة الإلكترونية في سياق التعليم العالي

تتعدد مقاربات الحوكمة الإلكترونية جامعياً⁴: فإدارياً تعد أداة لإعادة هندسة العمليات لتسريع القرار وتفاعلياً تمثل جسوراً رقمية تشرك الأساتذة والطلبة في صياغة السياسات، ومن زاوية استراتيجية هي منظومة لرفع

¹ المسعودي، سلطان مبارك علي، دور الحوكمة الإلكترونية في كفاءة الأداء المؤسسي بفرع وزارة الصحة بمنطقة تبوك بالمملكة العربية

السعودية، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية 4، العدد 1، 2026، ص12

² نفس المرجع السابق، ص11

³ Hasan Abdulsalam Ali Emran, **Requirements and Standards of Electronic Governance and Their**

Relationship to Institutional Performance in Libyan Universities: Case Study of Fezzan University,

International Journal of Business Administration (IJBA) 16, no. 4, 2025, P37

⁴ Alanazi, Amwaj Salem, and Saud Eid Al-Anzi, **Requirements for the application of e-governance in the academic departments of the Faculty of Education and Arts at the University of Tabuk,** Journal of Education for the Humanities 5, no19,P132.

التنافسية وكفاءة الموارد بينما قيميا ترسخ النزاهة بتقليص التدخل البشري في العمليات الحساسة. لتلقتي جميعها في كونها نظاما شموليا يمزج الكفاءة الإجرائية بالقيم الأخلاقية لضمان التميز الجامعي.

بناء على تكامل التعريفات السابقة ولكي يتناسب المفهوم مع خصوصية البيئة الجامعية يمكن صياغة تعريف إجرائي شامل للحوكمة الإلكترونية في الجامعات كما يلي:

هي منظومة متكاملة من السياسات والعمليات والتقنيات الرقمية التي تتبناها الجامعة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في كافة أنشطتها الإدارية والأكاديمية والبحثية وتهدف إلى إعادة هندسة العلاقة بين الجامعة وجميع أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، الموظفون، المجتمع) من خلال توفير خدمات إلكترونية فعالة وإتاحة الوصول الحر للمعلومات وتسهيل المشاركة في صنع القرار بما يضمن تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية وتعزيز جودة أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في عصر اقتصاد المعرفة. هذا التعريف يجمع بين الغاية (تطبيق مبادئ الحوكمة) والوسيلة (التقنيات الرقمية) ويحدد الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) ويشمل كافة وظائف الجامعة (الإدارية، الأكاديمية، البحثية) ويربط كل ذلك بالهدف النهائي وهو (تحسين جودة الأداء والقدرة التنافسية).

ثانيا: التمييز المفاهيمي بين الحوكمة الإلكترونية والمصطلحات ذات الصلة

تتسم أدبيات الإدارة الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بوجود تداخل اصطلاحي كبير بين مجموعة من المفاهيم التي أفرزتها الثورة الرقمية وغالبا ما يتم استخدام مصطلحات مثل: الأتمتة، الحوكمة الإلكترونية، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي كمرادفات للحوكمة الإلكترونية ولضمان الدقة المنهجية تقتضي الضرورة الأكاديمية تفكيك هذا التداخل وتحديد الحدود الفاصلة بين هذه المفاهيم.

أولاً: الحوكمة الإلكترونية مقابل الأتمتة

- الأتمتة: هي خطوة أولية تركز على ميكنة الإجراءات القائمة كما هي
- الحوكمة الإلكترونية: أعمق من ذلك بكثير فهي لا تهدف فقط إلى زيادة الإنتاجية بل إلى إعادة هندسة العمليات لتصبح أكثر شفافية ومساءلة.

فالأتمتة قد تسرع من إجراء بيروقراطي معقد لكن الحوكمة الإلكترونية تسعى لإلغاء هذا الإجراء أو تبسيطه جذريا لضمان النزاهة¹.

¹ ولاء محمد عبد الفتاح قمر، الحوكمة الرقمية وأثرها في تطوير المرافق الإدارية، مجلة ريماك الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2026، ص. 246.

ثانيا: الحوكمة الإلكترونية مقابل الإدارة الإلكترونية¹:

- الإدارة الإلكترونية: تركز حصريا على البيئة الداخلية للمؤسسة وتعرف بأنها تحويل المعاملات الورقية إلى مسارات عمل رقمية بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والجهد وإنجاز المهام الروتينية³.
- الحوكمة الإلكترونية: تعمل في المستوى الاستراتيجي (مستوى الإدارة العليا ومجالس الإدارة) وتهتم بوضع السياسات وإدارة المخاطر والرقابة الشاملة.

فالإدارة الإلكترونية تهتم بـ (الكفاءة التشغيلية) بينما الحوكمة الإلكترونية تهتم (التوجيه والرقابة).

ثالثا: الحوكمة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية يعد الخلط بين هذين المفهومين هو الأكثر شيوعا رغم التباين الجوهرى بينهم²:

- الحكومة الإلكترونية: تمثل البعد الإجرائي والخدمي فهي تعنى باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم الخدمات العامة للجمهور عبر شبكة الإنترنت.
- الحوكمة الإلكترونية: هي المحرك الداخلي للحكومة الإلكترونية لا تقتصر على تقديم الخدمة بل تتجاوزها إلى إدارة العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة لتعزيز المشاركة والمساءلة.

فالحكومة الإلكترونية هي الواجهة التي تسهل حياة المستفيدين بينما الحوكمة الإلكترونية هي العمليات الخلفية والنظام الذي يضمن نزاهة المؤسسة وحقوق المستفيدين في الرقابة.

رابعا: الحوكمة الإلكترونية مقابل التحول الرقمي

- التحول الرقمي: هو المفهوم الأشمل الذي يصف عملية التغيير الاستراتيجي والمؤسسي الشاملة التي تمر بها المؤسسة عن طريق التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال الحديثة.
 - الحوكمة الإلكترونية: تعد جزءا أساسيا ومكونا محوريا من عملية التحول الرقمي تضمن انضباطه.
- فالتحول الرقمي هو الرحلة الشاملة والحوكمة الإلكترونية هي أحد أهم الواجهات أو الضوابط في هذه الرحلة والتي تركز على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في البيئة الرقمية الجديدة.

¹ ولاء محمد عبد الفتاح قمر، مرجع سبق ذكره، ص247

² العيد زايدي وحسين بن داود، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2025، ص 212

خامسا: الحوكمة الإلكترونية مقابل الحوكمة الرقمية¹:

• **الحوكمة الإلكترونية:** ارتبطت تاريخيا بظهور شبكة الإنترنت واستخدام أنظمة المعلومات لتعزيز الشفافية والمشاركة.

• **الحوكمة الرقمية:** تمثل مظلة أوسع تتناسب مع عصر الثورة الصناعية الرابعة. فهي لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا للحوكمة بل تشمل أيضا حوكمة التكنولوجيا ذاتها وتعنى بوضع أطر تنظيمية وأخلاقية للتعامل مع التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الأمن السيبراني) وحماية خصوصية البيانات.

فالحوكمة الإلكترونية هي استخدام التكنولوجيا لضبط المؤسسة بينما الحوكمة الرقمية هي الإطار الذي يحكم البيئة التكنولوجية المعقدة ذاتها.

الفرع الثالث: دور الحوكمة الإلكترونية كمحرك لتعزيز جودة الأداء الجامعي

بعد تحديد المفهوم الدقيق للحوكمة الإلكترونية وتمييزها عن المفاهيم المشابهة باعتبارها أداة استراتيجية لضبط المؤسسة يبرز دورها الحيوي في قطاع التعليم العالي. فالجامعات المعاصرة تواجه تحديات تنظيمية وإدارية معقدة تتمثل في البيروقراطية وضعف الشفافية وصعوبة قياس الأداء بدقة في ظل تزايد توقعات أصحاب المصلحة.

واستجابة لهذه التحديات تقدم الحوكمة الإلكترونية نفسها ليس كحل تقني فحسب بل كنموذج إداري متكامل يعيد تعريف علاقة الجامعة بأصحاب المصلحة وآليات عملها الداخلية إن جوهر هذا النموذج هو الانتقال من مجرد رقمنة الخدمات إلى حوكمة الأداء عبر التكنولوجيا، ولتحليل كيفية تحقيق ذلك يمكن تفكيك هذا التحول إلى مستويين متكاملين ومتصاعدين في النضج:

المستوى الأول: التحول الرقمي كقاعدة للكفاءة التشغيلية

يمثل هذا المستوى الأساس الذي لا غنى عنه ويركز على رقمنة العمليات اليومية لرفع الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المباشرة، ويظهر تأثيره المباشر على جودة الأداء من خلال²:

¹ ولاء محمد عبد الفتاح قمر مرجع سبق ذكره، ص 246.

² جمال علي الدهشان، وباسم سليمان صالح جاد الله، تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، العدد 79، نوفمبر 2020، ص 2136

• الارتقاء بالخدمات الطلابية والإدارية: عبر أتمتة العمليات المحورية (التسجيل، الرسوم، الشهادات) والعمليات المساندة (المالية، الموارد البشرية) مما يقضي على البيروقراطية والأخطاء البشرية ويفرغ الكادر البشري للمهام ذات القيمة المضافة.

• إثراء البيئة التعليمية والبحثية: من خلال توفير بنية تحتية رقمية (منصات التعلم، مكتبات رقمية، قواعد بيانات عالمية) تضمن مرونة الوصول إلى المعرفة وتمنح الأكاديميين أدوات تفاعلية ترفع من جودة المخرج التعليمي.

المستوى الثاني: الحوكمة الإلكترونية كإطار للتميز الاستراتيجي

• تكريس الشفافية والموضوعية: عبر النشر الاستباقي للخطط الميزانيات ومعايير التقييم مما يبني الثقة لدى أصحاب المصلحة ويخلق مناخا تنظيميا صحيا قائما على الحقائق لا الشائعات.

• ترسيخ المساءلة الرقمية: من خلال تتبع الآلي للأداء مما يتيح قياس الإنجاز بدقة وتحديد المسؤوليات بناء على بيانات قطعية وهو ما يدفع الأفراد نحو التحسين المستمر.

• دعم القرار بالأدلة: الانتقال من التقدير الشخصي إلى القرارات الاستراتيجية المبنية على تحليل البيانات الضخمة (مثل مواءمة المناهج مع احتياجات سوق العمل) لضمان استجابة الجامعة للاحتياجات الفعلية.

• توسيع قاعدة المشاركة: توفر الحوكمة الإلكترونية قنوات منظمة لاستطلاع آراء مجتمع الجامعة (طلاب، أساتذة، موظفين) مما يضمن نضج القرارات المتخذة وزيادة القبول المجتمعي لها¹.

خلاصة: بناء على ذلك فإن استراتيجية التحول الرقمي لا تستهدف التحديث التقني لذاته بل تهدف إلى بناء جامعة محكومة إلكترونيا جامعة لا تكون فيها التكنولوجيا مجرد أداة لتسريع العمل بل هي الضامن لتحقيق الشفافية والمساءلة والكفاءة والمشاركة وهي الركائز الأساسية التي يقوم عليها صرح جودة الأداء المؤسسي المستدام والمتميز

¹ أحمد عبد اللطيف أحمد أبوعيطه، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الأكاديمية، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 31، 2022، ص 2200

الفرع الرابع: المتطلبات الجوهرية لحوكمة الإلكترونية

قبل الخوض في تفاصيل المتطلبات الخاصة بالبيئة الجامعية من الضروري تأصيل المفهوم بشكل دقيق كما تبلور في الأدبيات المعاصرة للإدارة الاستراتيجية فتجدر الإشارة إلى أن المتطلبات في حد ذاتها لا تحسن جودة الأداء بشكل مباشر وتلقائي فالأجهزة التقنية والميزانيات المالية واللوائح التنظيمية تصنف في علم الإدارة كمدخلات ثابتة.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن هذه المتطلبات يجب أن تفهم على أنها إمكانات استراتيجية وشروط مسبقة تهيئ الأرضية والبيئة الداعمة للعمل أما الأداء المؤسسي فهو مفهوم حركي وديناميكي يعبر عن النشاط والفعل المستمر وعليه فإن الأثر الحقيقي لهذه المتطلبات لا يتبلور بمجرد توفرها المادي بل يتحقق عندما يتم تفعيلها واستثمارها حركيا من قبل المورد البشري المؤهل فالتكنولوجيا والتشريعات تظل أدوات صامته والإنسان هو المحرك الديناميكي الذي يحول هذه المكنات إلى جودة أداء ملموسة.

ولتفكيك هذه المنظومة وتحليل مكوناتها يمكن تقسيم هذه المكنات (المتطلبات) إلى أربعة أبعاد رئيسية تتفاعل فيما بينها وسنبداً بالبعد الذي يمثل حجر الزاوية والأساس الذي تتبنى عليه بقية الأبعاد:

أولاً: المتطلبات التنظيمية والإدارية

تجمع الأدبيات المعاصرة في مجال الإدارة العامة والتحول الرقمي على أن المتطلبات التنظيمية والإدارية لا تمثل مجرد عنصر من بين عدة عناصر لنجاح الحوكمة الإلكترونية¹ بل هي الأساس الحاكم الذي تتوقف عليه فعالية جميع المتطلبات الأخرى فالتكنولوجيا مهما بلغت من تطور تظل أداة صماء ما لم توضع في سياق تنظيمي واضح قادر على توجيهها واستثمارها ونجاح التكامل الشامل للرقمنة في البيئة الجامعية يعتمد بشكل حاسم على جودة السياسات والرؤية المؤسسية قبل المتطلبات التقنية.²

فالحوكمة الإلكترونية في جوهرها هي مشروع إداري بامتياز إذ إن القرارات الحاسمة المتعلقة بتحديد الرؤية وتخصيص الموارد وإعادة هيكلة العمليات وإدارة التغيير التنظيمي تتبع جميعها من صميم الوظيفة الإدارية للمؤسسة وهذا التحول يتطلب نمط حديث من القيادة الرقمية التي لا تكتفي بالدعم المالي بل تعمل كقوة دافعة لصياغة ثقافة مؤسسية مرنة تتقبل الابتكار وتدير التغيير بفعالية ومن منظور استشاري

¹ جمال علي الديهشان وباسم سيد علي جاد الله، مرجع سبق ذكره ، ص 2138

² Richard Heeks, Implementing and Managing eGovernment: An International Text, London, SAGE Publications Ltd, 2006, p. 14,

تشدد الدراسات على أن استدامة الأداء المؤسسي في الجامعات ترتبط بمدى قدرة الإدارة على دمج ممارسات الحوكمة في صلب التخطيط الاستراتيجي مما يحول التقنية من أداة إجرائية إلى أصل استراتيجي يعزز من الميزة التنافسية للجامعة وعليه يمكن تفصيل هذه المتطلبات فيما يلي¹ :

1. الالتزام والدعم المطلق من القيادة الجامعية العليا: يعد التزام ودعم القيادة العليا المتغير الأكثر حسماً في تحديد مصير مشاريع التحول الرقمي هذا الالتزام يتجاوز حدود الموافقة الشكلية أو الخطابات العامة ليتحول إلى قوة دافعة وموجهة تتجسد في ممارسات مؤسسية ملموسة.

1. الدعم الاستراتيجي: يتمثل في تبني القيادة لمشروع الحوكمة الإلكترونية كأولوية ودمجه في الخطة الاستراتيجية للجامعة مما يضمن أن يصبح جزء لا يتجزأ من هويتها وتوجهها المستقبلي.

2. الدعم المالي والمادي: يتجلى في تخصيص ميزانية كافية ومستدامة للمشروع تغطي تكاليف التأسيس والتشغيل والتطوير المستمر مما يضمن عدم فشله على المدى الطويل.

3. الدعم المعنوي والسياسي: يتمثل في قدرة القيادة على تسويق المشروع داخلي وبناء تحالفات داعمة له وتوفير الحماية السياسية ضد أي مقاومة، كما يشمل المتابعة المستمرة ومساءلة المقصرين مما يؤكد على جدية المشروع وأهميته.

إن غياب هذا الدعم ثلاثي الأبعاد هو المفسر الرئيسي لظاهرة الجزر الرقمية المعزولة التي تعاني منها العديد من المؤسسات حيث قد تنجح مبادرات فردية في أقسام معينة لكنها تعجز عن التحول إلى ممارسة مؤسسية عامة ومستدامة بسبب افتقارها للغطاء الاستراتيجي والسياسي والمالي من القيادة العليا

1. صياغة رؤية استراتيجية وخطة تنفيذية محكمة

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: لا يمكن التحول نحو الحوكمة الإلكترونية عشوائياً بل يتطلب خارطة طريق واضحة تبدأ برؤية استراتيجية وتنتهي بخطة تنفيذية واقعية توازن بين الطموحات والإمكانيات المتاحة، والرؤية الاستراتيجية ليست مجرد شعار بل هي إجابة عن سؤال جوهري: لماذا نريد تطبيق الحوكمة الإلكترونية؟ هل الهدف هو تحسين الكفاءة أم الارتقاء بتجربة الطالب أم تعزيز التنافسية البحثية؟ تحديد هذه الغاية هو ما يوجه المشروع بأكمله ويضمن نجاحه.

ثانياً: الخطة التنفيذية: إذا كانت الرؤية هي الوجهة فإن الخطة التنفيذية هي خارطة الطريق للوصول إليها وبدونها تظل الرؤية مجرد حلم ولتكون الخطة فعالة يجب أن تكون وثيقة ديناميكية تتضمن عناصر أساسية

¹ منور عبد الله سابر المبلغ، تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل - تصور مقترح، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (HNSJ)، المجلد 06، العدد 04، أبريل 2025، ص 132-141.

لضمان قابليتها للتطبيق والقياس أهمها: صياغة أهداف ذكية واعتماد مسار تنفيذي متدرج وتحديد دقيق للمسؤوليات لضمان وضوح الأدوار وفعالية المساءلة.

3. إعادة هندسة العمليات الإدارية كشرط قبلي للرقمنة

يعد هذا المبدأ نقطة مفصلية تفرق بين مشاريع التحول الرقمي الناجحة وتلك التي تكتفي بتغيير شكلي لا يمس جوهر المشكلات فمن أكبر الأخطاء الاستراتيجية التي وقعت فيها العديد من المؤسسات هو الوقوع في فخ ما أطلق عليه الخبراء أتمتة الفوضى فهو مفهوم نقدي يصف عملية استخدام التكنولوجيا لأتمتة إجراءات وعمليات إدارية سيئة التصميم معقدة وغير فعالة بدل من استغلال فرصة الرقمنة لإعادة التفكير في كيفية إنجاز العمل يتم ببساطة نقل الإجراءات الورقية المثقلة بالروتين والبيروقراطية كما هي إلى البيئة الرقمية و لتجنب أتمتة الفوضى يبرز مبدأ إعادة هندسة العمليات كمتطلب قبلي وحاسم فهذا المبدأ ليس مجرد تحسين طفيف بل إعادة تصميم جذري للمسارات الإدارية لتحقيق طفرة في الأداء (التكلفة، الجودة، السرعة) في البيئة الجامعية يتجاوز التميز مفهوم رقمنة الورق إلى ابتكار إجراءات ذكية ورشيقة تقضي على البيروقراطية مما يحول الحوكمة الإلكترونية من مجرد أداة تقنية إلى محرك للإبداع الإداري يضمن سرعة الإنجاز ودقة الرقابة¹

في السياق الإداري الجزائري الذي قد يتسم في بعض جوانبه بكثافة الإجراءات والمركزية يصبح هذا المبدأ أكثر أهمية فتجاهله هو أحد الأسباب العميقة التي تجعل أثر المنصات الرقمية محدود في بعض الأحيان وكما أشار غروي في تحليله لمعوقات الحوكمة الإلكترونية في الجزائر فإن رقمنة التعقيد لا تؤدي إلى الفعالية بل إلى تعقيد مرقم².

إن تبني هذا المنهج يضمن أن التكنولوجيا لن تكون مجرد قناع يغطي الهياكل البيروقراطية القديمة بل ستكون محرك حقيقي لبناء جامعة أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات العصر.

4. توفير إطار تشريعي وتنظيمي واضح وداعم

تطلب الحوكمة الإلكترونية إطارا تشريعيا متكاملا لضمان الحجية القانونية والموثوقية وذلك عبر مستويين الأول وطني حيث يسن قوانين التوقيع الإلكتروني وحماية البيانات والثاني مؤسسي (جامعي) يضع لوائح داخلية تفصل سياسات أمن المعلومات وحجية الوثائق الرقمية.

¹ إيمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، ط 2، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2019، ص 55
² خالد غروي، الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بين المتطلبات والمعوقات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 442.

ثانياً: المتطلبات التقنية والبنية التحتية

تمثل هذه المتطلبات العمود الفقري المادي والبرمجي الذي يمكن الجامعة من تقديم خدماتها الرقمية وهي لا تقل أهمية عن المتطلبات التنظيمية والإدارية فبدون توفرها تظل الخطط والرؤى الاستراتيجية مجرد أمنيات وتتكون هذه المتطلبات من عدة طبقات متكاملة:

1. البنية التحتية المادية: هي الأساس الذي تقوم عليه كل الخدمات وتشمل شبكات اتصالات سلكية ولاسلكية عالية السرعة ومستقرة تغطي كافة أرجاء المؤسسة كما تتضمن خوادم ذات قدرة معالجة وتخزين كافية ومراكز بيانات مؤمنة ومجهزة بأنظمة تبريد و طاقة احتياطية تضمن استمرارية الخدمة على مدار الساعة.

إن أي ضعف في هذه البنية التحتية سيظهر أثره فوراً في بطء الخدمات أو انقطاعها فالفجوة الرقمية بين المؤسسات غالباً ما تبدأ من ضعف التجهيزات المادية التي تؤدي إلى بطء الخدمات أو انقطاعها مما يقوض ثقة أصحاب المصلحة في مشروع الحوكمة

2. تكامل الأنظمة وقابلية التشغيل البيني: يواجه التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية الكبيرة تحدي تقني يتمثل في وجود أنظمة معلوماتية متعددة تم تطويرها بمعزل عن بعضها البعض مما يجعلها تعمل كجزر معزولة تفتقر لآليات تبادل البيانات وهذا الانعزال الهيكلي يؤدي إلى تكرار البيانات وتناقض المعلومات مما يحجب الرؤية الشاملة والموحدة للأداء المؤسسي.

لذا يبرز تحقيق قابلية التشغيل البيني كمتطلب تقني حاسم يضمن قدرة الأنظمة المختلفة على التواصل وتبادل البيانات بسلاسة عبر واجهات برمجية متطورة أو منصات تكامل بسيطة وهو ما يمثل الركيزة الأساسية لضمان التكامل الكلي للرقمنة داخل البيئة التعليمية والإدارية للجامعة.¹

3. جودة وأمن المعلومات: في بيئة الحوكمة الإلكترونية تتحول المعلومات من مجرد ناتج ثانوي للعمليات الإدارية إلى أصل استراتيجي هو الأكثر قيمة للمؤسسة إذ تعتمد كافة عمليات التخطيط والتقييم وصناعة القرار بشكل مباشر على جودة وموثوقية البيانات المتدفقة عبر الأنظمة الرقمية.

إن إهمال أي من محوري الجودة أو الأمن يجعل نظام الحوكمة الإلكترونية بأكمله عديم الفائدة وخطيراً في آن واحد فهو إما سيؤدي إلى قرارات خاطئة مبنية على بيانات رديئة أو سيعرض أئمن أصول الجامعة لخطر الضياع أو السرقة.

¹ اسماعيل المهدي اسميو وآخرون، مرجع سبق ذكره، 150

ثالثاً: المتطلبات البشرية والثقافية

يظل العنصر البشري هو المحرك الفعلي لعملية التحول الرقمي والفاعل الحقيقي الذي يضمن نجاح أو فشل التكنولوجيا فالأنظمة مهما بلغت من تطور لا تعمل من تلقاء نفسها بل هي أدوات يتم تفعيلها واستثمارها من خلال الأفراد لذلك فإن إهمال هذه المتطلبات يجعل أحدث التقنيات وأكثرها تكلفة مجرد استثمار فاشل ويمكن تفصيل هذه المتطلبات إلى ثلاثة محاور متكاملة¹:

01. تنمية المهارات الرقمية: تتمثل الأولوية في سد الفجوة الرقمية عبر تنمية مهارات العاملين والمستفيدين بحيث تتجاوز الاستخدام البسيط للحاسوب إلى التمكن من المنصات الحديثة تحليل البيانات والأمن السيبراني ويتطلب ذلك برامج تدريبية مستمرة ومخصصة لكل فئة (قيادات، إداريين، أكاديميين، طلبة) لضمان استثمار الأدوات الرقمية بفعالية في تحسين الأداء اليومي.²

02. إدارة مقاومة التغيير: بناء المهارات يتطلب إدارة ذكية لمقاومة التغيير، باعتبارها رد فعل طبيعي ناتج عن الخوف من المجهول ويمكن نجاح القادة في فهم مسببات هذه المقاومة واحتوائها عبر التواصل الشفاف وبناء رؤية مشتركة حيث يؤدي إشراك الموظفين في التخطيط إلى تعزيز شعورهم بالملكية، مما يحول طاقتهم من ممانعة سلبية إلى مساهمة فاعلة في إنجاح التحول.³

03. بناء ثقافة تنظيمية داعمة: تتطلب استدامة الحوكمة الإلكترونية إحلال ثقافة تنظيمية حديثة محل الثقافة التقليدية المنغلقة ثقافة تقديس التجريب والتعلم المستمر وتعتبر الخطأ فرصة للتطوير لا للفشل ويقع على عاتق القيادة دور محوري في تكريس هذا التحول عبر تقديم القدوة في السلوك الرقمي وتوفير بيئة عمل آمنة نفسياً مما يحول التحول الرقمي من مشروع تقني مؤقت إلى ممارسة مؤسسية مستدامة.⁴

رابعاً: المتطلبات المالية (ضمان الاستدامة والاستثمار)

لا يمكن للمتطلبات التنظيمية أو التقنية أن تتحول إلى واقع ملموس دون وجود غطاء مالي مستدام يوفر الموارد اللازمة لبناء وصيانة المنظومة الرقمية فالحوكمة الإلكترونية ليست مجرد تكلفة إدارية بل هي استثمار استراتيجي يتطلب إدارة مالية واعية تركز على العائد طويل الأمد ويمكن حصر هذه المتطلبات في النقاط التالية:

¹ وائل شافي الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58

² أحمد عبد اللطيف أحمد أبو عيطه، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 197، الجزء 03، جانفي 2023، ص 2265.

³ خالد غروي، مرجع سبق ذكره، 443.

⁴ وائل شافي الشمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 58

01. تخصيص ميزانيات مستدامة ومرنة: يتطلب التحول الرقمي رصد اعتمادات مالية لا تقتصر على مرحلة التأسيس وشراء الأجهزة فحسب بل تمتد لتشمل تكاليف التشغيل وتطوير البرمجيات وتأمين الأنظمة فتوفير الدعم المالي الكافي والمستمر هو الضمانة الأساسية لتحقيق التميز الوظيفي ومنع تعثر مشاريع الحوكمة نتيجة نقص التمويل في مراحلها المتقدمة.¹

02. قياس العائد على الاستثمار الرقمي: تقتضي الحوكمة الرشيدة تبني نماذج دقيقة لقياس كفاءة الإنفاق في تكنولوجيا المعلومات فقياس العائد لا يتوقف عند الربح المادي بل يشمل العوائد غير الملموسة مثل اختصار الوقت ورفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمة التعليمية.

03. اقتصاديات الرقمنة والجدوى المالية: يرتبط نجاح الحوكمة الإلكترونية بمدى قدرة الإدارة على الموازنة بين تكاليف التحول (من بنية تحتية وتدريب) وبين الوفورات المالية الناتجة عن تقليص الأعمال الورقية والحد من الهدر البيروقراطي وفي هذا السياق تشدد الدراسات على أن استدامة ممارسات الحوكمة في التعليم العالي ترتبط بقدرة المؤسسة على خلق نموذج مالي يضمن استمرارية التحديث التقني دون تشكيل عبء مالي يهدد استقرار الميزانية العامة للجامعة.²

ويمثل البعد المالي في السياق الجزائري تحدي مزدوج يتجاوز مجرد توفير الاعتماد المالي كيفية إدارتها ضمن الأطر الصارمة للمالية العمومية ففي مرحلة التأسيس غالب ما يصطدم الاستثمار الرقمي الأولي بتعقيدات قانون الصفقات العمومية الذي يميل أحيان لاعتماد معيار العرض المالي الأقل ثمان على حساب المعايير التقنية النوعية مما قد يؤدي إلى اقتناء تكنولوجيا فاقدة للفاعلية التقنية لا تواكب سرعة التحول العالمي.³

أما التحدي الجوهري فيمكن في استدامة التمويل حيث تصنف النفقات الدورية (كالتراخيص البرمجية والتحديثات الأمنية) ضمن ميزانية التسيير وغالب ما تعامل كأعباء كمالية يمكن تأجيلها أمام ضغط النفقات التشغيلية الأخرى فالجمود في أبواب الميزانية وسيادة ثقافة الصيانة العلاجية بدل من الوقائية يحول دون تحقيق استمرارية المنظومة الرقمية.⁴

¹ محمد عايد الظفيري، مرجع سبق ذكره، ص 285.

² أحمد عبد اللطيف أحمد أبوعيطه، مرجع سبق ذكره، ص 2268.

³ خالد غروي، مرجع سبق ذكره، ص 443.

⁴ منور عبد الله ساير، مرجع سبق ذكره، ص 125.

لذا فإن نجاح الحوكمة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية الجزائرية يتطلب تحول فكري لدى المسير العمومي ينتقل به من اعتبار الإنفاق الرقمي مجرد تكلفة إضافية إلى كونه استثمار استراتيجي طويل الأمد فالفاعلية المالية للحوكمة الإلكترونية لن تتحقق ما لم تتبن الإدارة نماذج مرنة لتمويل التحديث التقني المستمر بما يضمن تحويل الرقمنة إلى وسيلة لتحقيق الكفاءة والوفورات المالية المستدامة.

خلاصة:

تأسيس على ما سبق استعراضه يتضح أن متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الجامعية لا تعمل في جزر معزولة بل تشكل منظومة حيوية متكاملة يغذي فيها كل بعد الآخر فالبعد التنظيمي والإداري يمثل العقل المدبر الذي يمنح المشروع شرعيته ورؤيته الاستراتيجية بينما يوفر البعد التقني والمعلوماتي الهيكل المادي والبرمجي القادر على تحويل هذه الرؤية إلى واقع رقمي ملموس.

إلا أن هذه الترسنة التقنية والإدارية تظل مجرد إمكانات كامنة ما لم يتم تفعيلها بواسطة البعد البشري والثقافي الذي يمثل المحرك الحقيقي لعملية التغيير والضمانة لقبول المنظومة الجديدة واستثمارها بكفاءة وتكتمل هذه الحلقة بالبعد المالي الذي يمثل شريان الحياة للمشروع حيث يضمن استدامته وتطوره في ظل التحديات التي تفرضها قوانين المالية العمومية وضرورات الاستثمار المستقبلي.

إن أي إخلال بأحد هذه الأبعاد الأربعة أو تغليب جانب على آخر سيؤدي حتم إلى تعثر مسار التحول الرقمي فالحوكمة الإلكترونية في جوهرها ليست مشروع تقني يشتري بل هي توليفة استراتيجية تتطلب قيادة واعية وتكنولوجيا متكاملة وبيئة بشرية مؤهلة وغطاء مالي مستدام ومن هذا المنطلق فإن فهم هذه المتطلبات واستيفاءها يمثل الخطوة الاستباقية الوحيدة لتجنب الاصطدام بالمعوقات التي قد تعيق مسيرة الجامعة نحو التميز الرقمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال تقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي وطبيعة العلاقة والتفاعل بينهما فإنه لا بد من الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع واحتوت على متغيرات الدراسة الحالية بحيث سنعرضها مرتبة تسلسليا من الأقدم إلى الأحدث وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعتها إلى مقالات علمية وبحوث وأطروحات جامعية باللغتين العربية والأجنبية ليتم في نهاية المبحث التطرق إلى التعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها مع الدراسة الحالية لإبراز الفجوة البحثية وما يميز دراستنا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والاجنبية:

الفرع الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغة العربية:

1. دراسة: (باسم سليمان صالح جاد الله) مقال بعنوان: تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط لتطوير الأداء المؤسسي، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، سنة 2020 استهدفت هذه الدراسة وضع تصور مقترح وشامل للمتطلبات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في بيئة التعليم العالي، وتحديدًا في جامعة أسيوط، وذلك في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد بينت نتائج الدراسة أن تطوير الأداء المؤسسي للجامعة مشروط بتلبية حزمة من المتطلبات التقنية (الجاهزية الرقمية) والبشرية (إعادة تأهيل الأساتذة والموظفين) والإدارية وقد قدمت الدراسة في نهايتها إطارا عمليا يمكن الإدارة الجامعية من التغلب على المعوقات التنظيمية التي تحول دون التطبيق الفعال للحوكمة الإلكترونية.

2. دراسة: (محمد حسين عيسى) مقال بعنوان: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الجامعي، مصر، سنة 2021، سعت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر المباشر لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية على تحسين مستوى الأداء في البيئة الجامعية وقد تناولت الدراسة عدة محاور شملت المتطلبات التقنية، التشريعية، والمالية، وربطت كل متطلب بنتيجة أداء محددة داخل الجامعة خلصت النتائج إلى أن استيفاء هذه المتطلبات يؤدي بشكل مباشر إلى رفع كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية وتقليل الزمن المستغرق في إنجاز المهام، وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات مستقلة لتطوير الأنظمة الرقمية وتحديثها بشكل دوري لضمان استدامة جودة الأداء الجامعي.

3.دراسة: (آمنة عبد الله حويو) مقال بعنوان: متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية، سنة 2022 وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مبررات التحول نحو الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الليبية وتحديد المتطلبات اللازمة للرفع من مستوى الأداء الإداري فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري (الوثائقي) من خلال تحليل الأدبيات والمراجع العلمية دون الاعتماد على عينة ميدانية، خلصت الدراسة إلى أن رفع كفاءة الأداء الإداري وتقليل البيروقراطية يستوجب تلبية متطلبات أساسية تشمل: الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية الآمنة، والتشريعات الداعمة، وأوصت بضرورة بناء شبكة اتصالات حوكمية والربط الإلكتروني بين وزارة التعليم العالي والجامعات مع تخصيص ميزانيات لدعم التأهيل المهني في مجال تقنيات المعلومات.

4.دراسة: (أحمد عبد اللطيف أحمد أبو عيطة) مقال بعنوان: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2022، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الشاملة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية (البشرية، الإدارية، التقنية، الأمن الرقمي، المشاركة الإلكترونية، والقانونية) وإبراز دورها كآلية استراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير إجراءات العمل داخل الجامعات، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 207 فردا من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية التربية، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تساهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية والارتقاء بالجودة الأكاديمية والوصول إلى مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية المستدامة والتميز المؤسسي وأكدت النتائج على ضرورة التحديث المستمر للبنية التحتية والبرمجيات والاستثمار في العنصر البشري عبر التدريب مبينة أن تطبيق الحوكمة يعزز من عدالة توزيع المهام وموضوعية القرارات وتفعيل المساءلة مع اعتبار الأمن الرقمي شرطا جوهريا لبناء الثقة، ورصدت الدراسة معوقات كضعف الوعي بمفهوم الحوكمة ومقاومة التغيير لتختتم بتوصيات تشدد على دمج مفهوم الحوكمة في رسم السياسات وتوفير الدعم المالي والتقني واستكمال القوانين الداعمة للتحول الرقمي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغة الأجنبية

1.دراسة (Hasan Abdulsalam Ali Emran and Milad Abdelnabi Salem.):

مقال بعنوان: Requirements and Standards of Electronic Governance and Their Relationship to Institutional Performance in Libyan Universities: Case Study of Fezzan University, 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متطلبات ومعايير الحوكمة الإلكترونية ومدى ارتباطها بتعزيز الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة فزان وذلك في ظل التحولات المتسارعة التي تؤثر على مؤسسات التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني وزع على عينة مكونة من 100 عضو من هيئة التدريس، أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين تلبية متطلبات ومعايير الحوكمة الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي في الجامعة، وبينت النتائج أن أعلى جوانب التطبيق تقيماً تمثلت في الالتزام بالمعايير الأخلاقية لاستخدام البيانات الرقمية والشفافية في إصدار القرارات الإدارية، واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد على ضرورة التحديث المستمر للأنظمة الإلكترونية لتلبية متطلبات الأمن السيبراني وتنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للكوادر الجامعية.

2. دراسة (Aradan Hatem Khudair Al-Obaidi and Rafid Hamid Al-Hadrawi) :

مقال بعنوان: E-governance and its role in improving university performance, an analytical study from an academic point of view, 2021.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة الإلكترونية ومكوناتها (متطلباتها) في تحسين الأداء الجامعي في قطاع التعليم العالي (جامعة الكوفة)، تم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات عبر مسح إلكتروني استهدف عينة من الأساتذة الجامعيين لاختبار نموذج بنائي فرضي وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات كان أهمها أن تبني الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلبات المشاركة الإلكترونية يعدان من الأولويات القصوى لنجاح الحوكمة الإلكترونية وهما الشرط الأساسي لتحسين جودة الأداء الجامعي بشكل ملموس.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة باللغتين العربية والانجليزية:

الفرع الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة باللغة العربية

1. دراسة: (عمر أبو الفضل أبو الفضل عطيه الله) مقال بعنوان: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 02، العدد 16، سنة 2021، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجمعيات الأهلية ورصد وتشخيص المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال لها مع بناء تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق هذا النظام الرقمي، واعتمدت الدراسة

لتحقيق أهدافها على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى تحليل واقع الظاهرة وتحديد متطلباتها ومعوقاتها بدقة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تمثل ظاهرة استراتيجية ذات أهمية وطنية ودولية حيث تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري ومنح الجمعيات ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أعلى معايير الجودة والتميز المؤسسي، كما شددت النتائج على ضرورة استجابة المنظمين الاجتماعيين للتغيرات العالمية والتوجهات الحديثة في هذا المجال وتوظيفها بما يخدم الأهداف المادية والمعنوية للمؤسسات ويحقق التطور وقد اختتمت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تبني رؤية منهجية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية والعمل على تذليل المعوقات المرصودة وتقديم الدعم اللازم للوصول إلى حالة التميز المؤسسي المنشودة.

1. دراسة: (هلا عبد الحميد أحمد إحسان) دراسة بعنوان: متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية، سنة 2021، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة الإلكترونية الضرورية (مثل الشفافية، المصداقية، المشاركة، الموارد البشرية، القاعدة المعلوماتية، والمساءلة) لتحسين جودة أداء الجمعيات الأهلية بالإضافة إلى تحديد المهارات الأساسية اللازمة لتنفيذ هذه المتطلبات كالقدرة على التحليل والاتصال و رصد المعوقات التي تحول دون تطبيقها وصولاً إلى وضع رؤية مستقبلية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة حيث طبقت على عينة شملت 108 فرداً من أعضاء مجالس الإدارة والعاملين في 12 جمعية أهلية بمحافظة بورسعيد وقد أظهرت أهم النتائج أن تطبيق الحوكمة الرقمية يزيد من شفافية الإدارة وسرعة تقديم الخدمات ويعزز من مصداقية البيانات وسهولة مشاركة المستفيدين مؤكدة على أهمية بناء القدرات البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين كما كشفت الدراسة عن عدة معوقات أبرزها تدني المهارات التكنولوجية نقص الموارد المالية المخصصة للتحويل الرقمي والأمية الإلكترونية، واختتمت الدراسة بتقديم رؤية مستقبلية مقترحة من منظور تنظيم المجتمع تعتمد على استراتيجيات المشاركة والتعاون مع تحديد أدوار مهنية للمنظم الاجتماعي كخبير وموجه لضمان نجاح التحول نحو الحوكمة الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات.

3. دراسة: (بكري مريم) مذكرة ماستر بعنوان: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية"، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، سنة 2024 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الجامعية الجزائرية مع التركيز على بعدي التفاعل بين أعضاء الجامعة والاهتمام بالجانب البشري و اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي (أسلوب دراسة الحالة) مستخدمة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 53 مفردة من الموظفين الإداريين وأعضاء

هيئة التدريس بكلتي العلوم الاقتصادية والعلوم الإنسانية وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق التفاعل الإلكتروني بين أعضاء الجامعة جاء بدرجة عالية مدفوعاً بتعزيز الديمقراطية الإلكترونية والعلاقات العامة كما أظهرت النتائج اهتماماً عالياً بالجانب البشري من خلال تطوير وتدريب الكوادر وتجسيد الأخلاقيات الرقمية واختتمت الدراسة بتوصيات تؤكد على ضرورة توفير أخصائيين في المعلوماتية تحسين تدفق الإنترنت والاستفادة من التجارب الدولية لنشر الوعي بأهمية الحوكمة الإلكترونية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة باللغة الأجنبية

دراسة: (Amwaj Salem Alanazi and Saud Eid Al-Anzi) مقال بعنوان:

Requirements for the application of e-governance in the academic departments of the Faculty of Education and Arts at the University of Tabuk.

المملكة العربية السعودية، سنة 2023، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية (الإدارية، البشرية، والفنية) في الأقسام الأكاديمية بكلية التربية والآداب بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى رصد التحديات المادية والتنظيمية والتقنية التي تواجه هذا التطبيق، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 142 عضواً من أصل مجتمع دراسة مكون من 224 عضواً من هيئة التدريس، وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة جاءت بدرجة متوسطة حيث احتلت المتطلبات البشرية المرتبة الأولى تلتها المتطلبات الإدارية ثم المتطلبات الفنية كما كشفت الدراسة عن وجود معوقات جوهرية تحد من التطبيق الفعال أبرزها التكلفة المادية العالية للأجهزة والبرمجيات ومقاومة التغيير كعائق تنظيمي وضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال كعائق تقني.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض موجز للدراسات السابقة من حيث عنوان الدراسة والباحث وسنة

الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات بالإضافة لأهم النتائج المتوصل إليها

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي

الباحث والسنة	عنوان الدراسة	المنهج والأداة	بيئة وعينة الدراسة	أبرز النتائج
جاد الله (2020)	تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط لتطوير الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي (الاستبيان)	جامعة أسيوط (مصر)	تطوير الأداء المؤسسي مشروط بتلبية حزمة من المتطلبات التقنية، البشرية، والإدارية.
عيسى (2021)	متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية وأثرها في تحسين الأداء الجامعي	المنهج الوصفي التحليلي	البيئة الجامعية (مصر)	استيفاء المتطلبات يرفع كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية ويعزز الشفافية والمساءلة.
حويو (2022)	متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي	المنهج الوصفي التحليلي (دراسة وثائقية)	الجامعات الليبية (بدون عينة ميدانية)	رفع كفاءة الأداء يستوجب موارد بشرية مؤهلة، بنية تحتية آمنة، وتشريعات داعمة.
أبوعبيطة (2023)	متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية	المنهج الوصفي / دراسة حالة (الاستبانة)	207 عضو هيئة تدريس (جامعة الأزهر، غزة)	الحوكمة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، الجودة الأكاديمية، والتميز المؤسسي.
عمران وآخرون (2025)	Requirements and Standards of Electronic Governance...	المنهج الوصفي التحليلي (استبيان إلكتروني)	100 عضو هيئة تدريس (جامعة فزان، ليبيا)	وجود علاقة إيجابية قوية بين تلبية متطلبات الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي.
العبيدي	E-governance and its role in	المنهج الوصفي	أساتذة جامعيون	تبني الإدارة والمشاركة الإلكترونية شرط

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي

وآخرون (2021)	improving university performance...	التحليلي (مسح إلكتروني)	(جامعة الكوفة، العراق)	أساسي لتحسين جودة الأداء الجامعي.
عطيه الله (2021)	متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية	المنهج الوصفي	الجمعيات الأهلية	الحوكمة تساهم في تحسين الأداء الإداري ومنح ميزة تنافسية لتحقيق التميز.
إحسان (2021)	متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة اداء الجمعيات الاهلية	المنهج الوصفي / مسح اجتماعي (الاستبيان)	108 فرد من الإدارة والعاملين (بورسعيد، مصر)	الحوكمة تزيد الشفافية وسرعة الخدمات، وأبرز المعوقات هي تدني المهارات التكنولوجية.
بكري (2024)	متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية	المنهج الوصفي (الاستبيان)	53 موظفاً وأستاذاً (جامعة المسيلة، الجزائر)	توافر المتطلبات بدرجة عالية، مع التركيز على أهمية تدريب العنصر البشري وتعزيز التفاعل الإلكتروني.
العنزي وآخرون (2023)	Requirements for the application of e-governance in the academic departments...	المنهج الوصفي المسحي (الاستبيان)	142 عضو هيئة تدريس (جامعة تبوك، السعودية)	توافر المتطلبات جاء بدرجة متوسطة، وأبرز المعوقات هي التكلفة المادية وضعف البنية.

الجدول رقم (1-4): ملخص الدراسات السابقة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- **أوجه التشابه** تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن أغلبية النتائج تؤكد على التأثير الإيجابي لتلبية متطلبات الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء.
- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغيرات مقاربة (متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي أو أحد أبعاده في دراستنا كمتغير تابع).

ب- **أوجه الاختلاف** يمكن إبراز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2.1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث أبعاد متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة أبعاداً مختلفة للحوكمة وركزت على أبعاد جزئية للأداء (كجودة الخدمة أو التميز فقط).	تناولت دراستنا أبعاد متطلبات الحوكمة (التنظيمية، التقنية، البشرية، المالية) وأبعاد جودة الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، الجودة الأكاديمية، التميز المؤسسي).
من حيث العينة	تناولت الدراسات السابقة عينات مقتصرة غالباً على فئة واحدة (إما موظفين، أو أساتذة، أو قيادات).	استهدفت عينة مزدوجة وشاملة من متلقي الخدمة (الأساتذة والطلبة).
من حيث المكان والزمان	تمت الدراسات السابقة في عدة دول عربية وأجنبية في فترات متفاوتة.	أجريت بجامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) خلال السنة الجامعية الحالية.
من حيث نوع القطاع	تتوعدت الدراسات السابقة حيث شملت قطاعات مختلفة (جمعيات أهلية، وجامعات خاصة وعامة).	ركزت حصرياً على قطاع التعليم العالي العمومي الجزائري.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة حيث يتمثل مجال الاستفادة من هذه الدراسات في:

- ساهمت الدراسات السابقة في الإثراء الفكري للجانب النظري وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي للدراسة الحالية.
- ساهمت في الوقوف على أهمية أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية باختلاف منظوراتها ومدى مساهمتها في تحسين جودة الأداء المؤسسي.
- ساهمت بشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان لمتغيري الدراسة الحالية وتحديد مجالاته وفقراته.
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في إعداد الدراسة الحالية خاصة عند تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية من خلال التعرف على الأدوات المستخدمة وطرق عملية الإحصاء ومعالجة البيانات.
- الاطلاع على تجارب الآخرين والتأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكراراً لأي من الدراسات السابقة بل تسد فجوة بحثية في البيئة الجزائرية.
- عرض وتفسير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها والتعقيب عليها وربطها بالدراسات السابقة.
- تسهيل عملية البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض كل ما يخص متغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية حيث تناولنا في بدايته الإطار المفاهيمي لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (التنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية) وكذلك مفهوم جودة الأداء المؤسسي وأبعادها الحديثة في قطاع التعليم العالي كما خصصنا مطلباً لإبراز العلاقة التفاعلية والأثر المتبادل بينهما. أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني بالاعتماد على دراسات عربية وأجنبية حديثة حيث تبين لنا وجود اهتمام كبير من طرف الباحثين بدراسة تأثير تلبية متطلبات الحوكمة الإلكترونية على تحسين الأداء الجامعي، كما لاحظنا تنوع بيئات التطبيق وعينات الدراسة من بحث إلى آخر وهذا التعدد أكد على الأهمية الاستراتيجية لوجود علاقة تأثير قوية بين متغيرات الدراسة وهي العلاقة والفرضيات التي سيتم اختبارها وإسقاطها على البيئة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة في الفصل القادم

الفصل الثاني

دراسة أثر توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمدخل
لتحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح
ورقلة.

بعد أن تم وضع الإطار النظري للدراسة في الفصل الأول سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني الذي يهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها. سيركز هذا الفصل على دراسة أثر توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على تحسين جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر المجتمع الجامعي (طلبة وأساتذة) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. ولتحقيق ذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين :

❖ المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

❖ المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لتأثير توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث سيتم عرض المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع من توضيح أسلوب الدراسة مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة

الفرع الأول: لمحة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أولاً: تعريف المؤسسة

الجامعة: تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، تتشكل من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987، وعرفت عدة تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001.¹

يقع مقر رئاسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على طريق غرداية وتتكون البنية الأساسية للجامعة من ثلاثة أقطاب جامعية رئيسية ومنذ 5 سبتمبر 2005 أصبحت الجامعة تحمل الاسم الرسمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1378 موظفا من متعاقدين ودائمين ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1357 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 27474 طالبا.²

¹ دليل الطالب للدخول الجامعي 2018/2019 لجامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 9

² <https://www.univ-ouargla.dz/academics-detail/29-04-2026>

موزعين على عشر كليات ومعهدين وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها المعدل والمتمم.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة أفراد المجتمع الجامعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ويشمل فئتين رئيسيتين هما: الطلبة (في مختلف الأطوار) والأساتذة (بمختلف الرتب).

الفرع الثالث: عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الحصر الشامل تم اللجوء إلى أسلوب العينة.

1. **طريقة اختيار العينة:** تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية الميسرة حيث تم توزيع الاستبيانات إلكترونيا (85 استجابة) وورقيا (توزيع 55 استمارة) على أفراد المجتمع الذين أمكن الوصول إليهم وأبدوا استعدادهم للمشاركة في الدراسة من الفئتين المستهدفتين.

2. **حجم العينة:** بعد جمع الاستجابات الإلكترونية والورقية ومراجعتها تم الحصول على 120 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهو ما يمثل الحجم النهائي للعينة التي ستجرى عليها المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (1.2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستبيانات الموزعة (ورقي + إلكتروني)	140	100%
عدد الاستبيانات المسترجعة (ورقي + إلكتروني)	130	92.8%
عدد الاستبيانات غير المكتملة/الملغاة	10	7.1%
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	120	85.7%

المصدر: من إعداد الطالبين

1/ **توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة:** يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب صفاتهم (طالب أو أستاذ).

جدول رقم (2.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	84	70.0%
أستاذ	36	30.0%
المجموع	120	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من فئة الطلبة بنسبة بلغت 70.0%، بينما شكل الأساتذة ما نسبته 30.0% من إجمالي العينة.

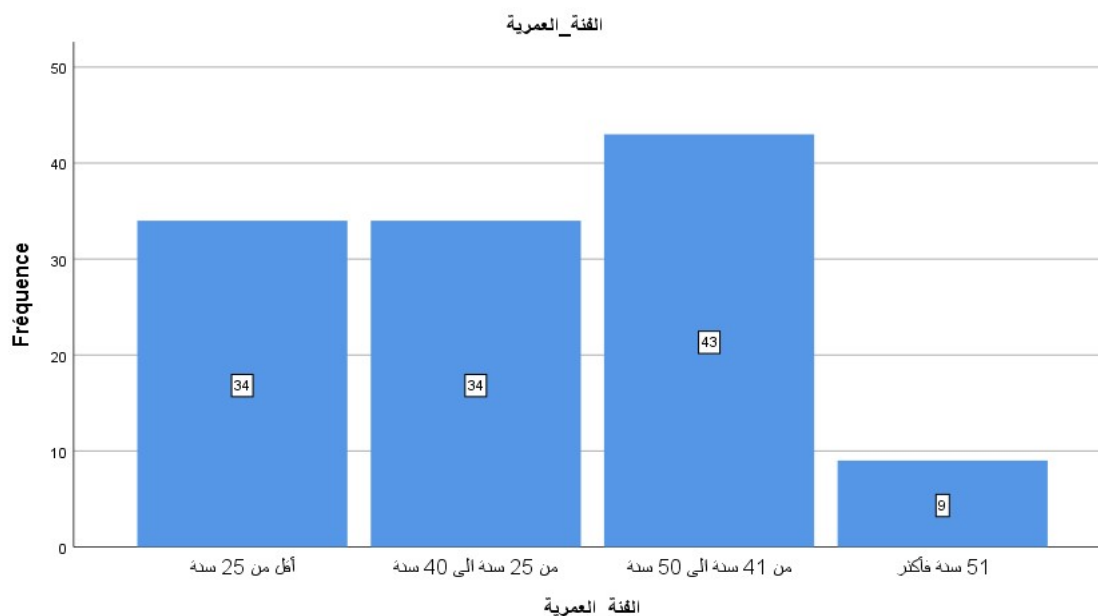
2/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية: يعد متغير الفئة العمرية مؤشرا جوهريا لمدى نضج الآراء المطروحة حيث يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

جدول رقم (03.02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	34	28.3%
من 25 سنة إلى 40 سنة	34	28.3%
من 41 سنة إلى 50 سنة	43	35.8%
51 سنة فأكثر	9	7.5%
المجموع	120	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة الفئة العمرية للمستجوبين:



الشكل رقم (01.02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

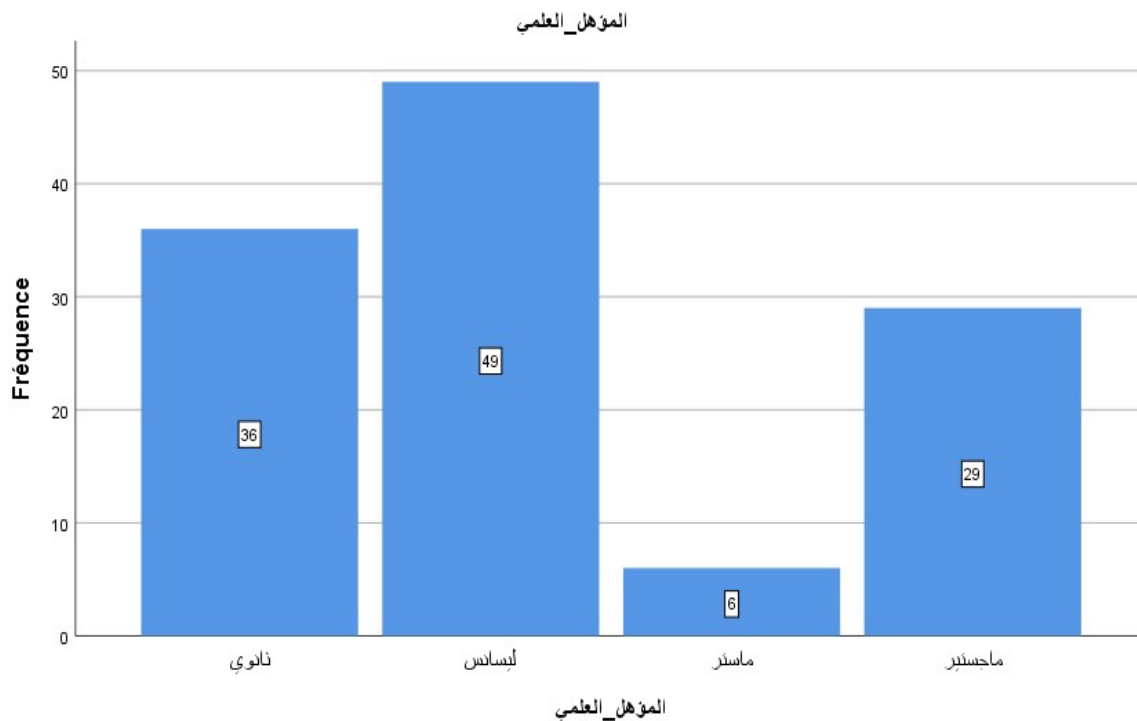
يظهر الجدول أعلاه أن الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة بلغت 35.8% تليها الفئتان العمريتان أقل من 25 سنة ومن 25 سنة إلى 40 سنة بنسبة متساوية بلغت 28.3% لكل منهما، بينما سجلت الفئة العمرية 51 سنة فأكثر النسبة الأقل بـ 7.5%. هذا التوزيع يضمن تنوعاً في الفئات العمرية المستجوبة.

3/ توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يظهر الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤهلاتهم العلمية وهو مؤشر حيوي يعكس مدى قدرة المبحوثين على استيعاب المفاهيم المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي.

جدول رقم (04.02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30.0%	36	ثانوي
40.8%	49	ليسانس
5.0%	6	ماستر
24.2%	29	ماجستير
100.0%	120	المجموع

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة المؤهل العلمي للمستجوبين:



الشكل رقم (02.02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 40.8% وهو ما يتوافق مع كون الطلبة يشكلون الشريحة الأكبر في الجامعة. تليها فئة حملة شهادة ثانوي بنسبة 30.0% ويأتي حملة شهادة ماجستير في المرتبة الثالثة بنسبة 24.2% بينما كانت نسبة حملة شهادة ماستر هي الأقل حيث بلغت 5.0% هذا التوزيع يعكس أن غالبية العينة لديها مستوى تعليمي متنوع مما يعزز من موثوقية البيانات.

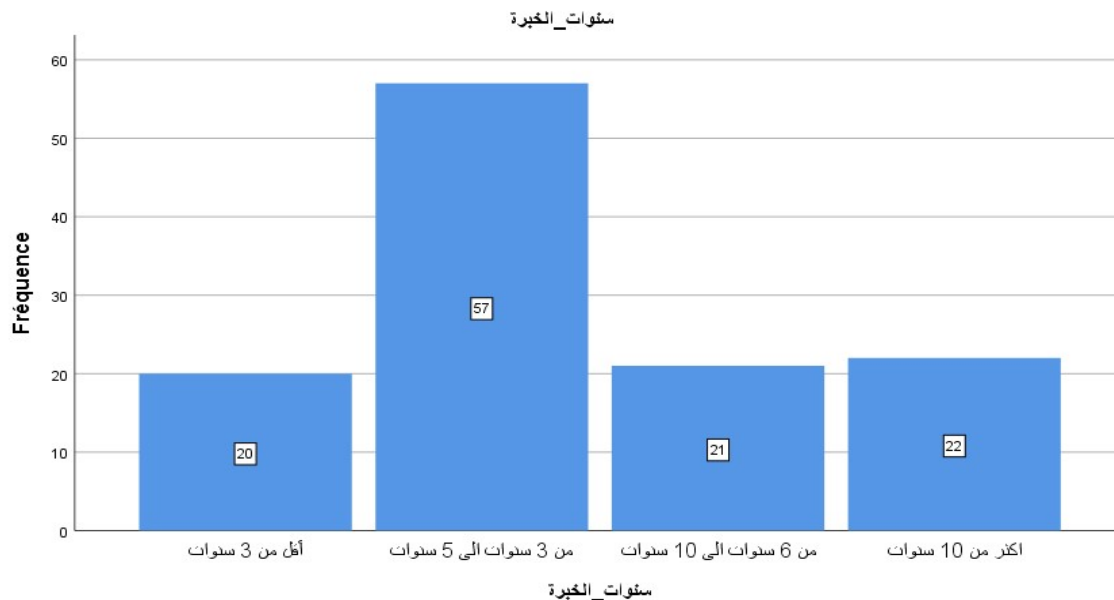
4/ توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة): يحدد متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة) مؤشرا جوهريا لمدى تراكم التجربة لدى أفراد العينة في تعاملهم مع الأنظمة والإجراءات داخل الجامعة حيث يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

جدول رقم (05.02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)

سنوات الخبرة/مدة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	20	16.7%
من 3 سنوات إلى 5 سنوات	57	47.5%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	21	17.5%
أكثر من 10 سنوات	22	18.3%
المجموع	120	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة (سنوات الخبرة/مدة الدراسة) للمستجوبين:



الشكل رقم (03.02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أي بنسبة 47.5% لديهم خبرة أو مدة دراسة من 3 سنوات إلى 5 سنوات مما يدل على أن جزءا كبيرا من المستجوبين لديهم معرفة جيدة بالجامعة. تليها فئة

أكثر من 10 سنوات بنسبة 18.3% ثم فئة من 6 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 17.5% بينما كانت فئة أقل من 3 سنوات هي الأقل تمثيلاً بنسبة 16.7%. هذا التوزيع يضمن وجود آراء مبنية على تجارب مختلفة سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى داخل المؤسسة الجامعية.

الفرع الرابع: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

1. **المصادر الثانوية:** لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب المقالات العلمية الأطروحات والبحوث الجامعية التي تنوعت بين العربية والأجنبية. ومن أبرز الدراسات التي نعتبرها دراسات مرجعية في هذا البحث: دراسة جاد الله، 2020 حول متطلبات الحوكمة وتطوير الأداء المؤسسي ودراسة أبوعيط، 2022 المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الأكاديمية بالإضافة إلى دراسة حويو، 2022 حول الأداء الإداري في الجامعات الليبية.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة واختبار فرضياتها تم اللجوء إلى المصادر الأولية من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة حيث صمم لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة المتمثلة في الأساتذة والطلبة بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة وذلك لاستطلاع آرائهم حول دور متطلبات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب أداة الدراسة والمقياس المستخدم في الاستبيان والأدوات الإحصائية المستخدمة وايضا سنتناول صدق المحكمين وصدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية فهو أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه فبدون الاعتماد على الاستبيان لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية وقد تم تصميم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية وهو يشمل جزأين رئيسيين يتمثلان في:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: (الصفة، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة/مدة الدراسة).
- **الجزء الثاني:** يتكون من محورين رئيسيين:

- المحور الأول: يخص توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية وهو يشمل 4 أبعاد تتضمن 18 عبارة
 - المتطلبات التنظيمية والإدارية: وتشمل 5 عبارات (مرقمة من 1 إلى 5).
 - المتطلبات التقنية والبنية التحتية: وتشمل 5 عبارات (مرقمة من 6 إلى 10).
 - المتطلبات البشرية: وتشمل 5 عبارات (مرقمة من 11 إلى 15).
 - المتطلبات المالية: وتشمل 3 عبارات (مرقمة من 16 إلى 18).
 - المحور الثاني: يخص جودة الأداء المؤسسي وهو يشمل 3 أبعاد تتضمن 9 عبارات:
 - الكفاءة التشغيلية: وتشمل 3 عبارات (مرقمة من 1 إلى 3).
 - الجودة الأكاديمية: وتشمل 3 عبارات (مرقمة من 4 إلى 6).
 - التميز المؤسسي: ويشمل 3 عبارات (مرقمة من 7 إلى 9).
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه من: (غير موافق بشدة: 1، غير موافق: 2، محايد: 3، موافق: 4، موافق بشدة: 5) حيث تكون مجالات المقياس كما هو موضح في الجدول التالي:

الفرع الثاني: المقياس المستخدم في الاستبيان

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06.02): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

الاتجاه (مستوى الموافقة)	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقاييس لكارث الخماسي

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Microsoft Excel 2010 والاستعانة ببرنامج SPSS 26 للمعالجة حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- ✓ معامل الفا كرونباخ
 - ✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
 - ✓ معامل الارتباط بيرسون
 - ✓ الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي
 - ✓ تحليل التباين والتثائي (T-test & ANOVA)
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائيا كالاتي:

- موافق بشدة (5)
- موافق (4)
- محايد (3)
- غير موافق (2)
- غير موافق بشدة (1)

الفرع الرابع: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيدها مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 02).

الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان

يتم اختبار صدق أداة الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (للاتساق الداخلي) أما اختبار الثبات فيكون من خلال اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

- اختبار الصدق (الاتساق الداخلي): يقصد بصدق الاستبيان شموليته لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل. ونتحقق من الصدق البنائي للاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون

بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (07.02): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
المتطلبات التنظيمية والإدارية	1	0.781**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.799**	0.000
	4	0.753**	0.000
	5	0.711**	0.000
المتطلبات التقنية والبنية التحتية	6	0.720**	0.000
	7	0.792**	0.000
	8	0.744**	0.000
	9	0.801**	0.000
	10	0.766**	0.000
المتطلبات البشرية	11	0.739**	0.000
	12	0.788**	0.000
	13	0.810**	0.000
	14	0.755**	0.000
	15	0.791**	0.000
المتطلبات المالية	16	0.822**	0.000
	17	0.845**	0.000
	18	0.803**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محور توافر متطلبات الحوكمة

الإلكترونية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وقوية وجميع قيم مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01). وهذا يعني أن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (08.02): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة الأداء المؤسسي

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة (Sig)
الكفاءة التشغيلية	1	0.833**	0.000
	2	0.851**	0.000
	3	0.829**	0.000
الجودة الأكاديمية	4	0.840**	0.000
	5	0.862**	0.000
	6	0.818**	0.000
التميز المؤسسي	7	0.809**	0.000
	8	0.787**	0.000
	9	0.835**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات محور جودة الأداء المؤسسي والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وقوية وجميع قيم مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01). وهذا يعني أن فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

• اختبار ثبات أداة الدراسة: يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاوره من خلال معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.70 فإن ثبات الاستبيان محقق والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (09.02): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتطلبات التنظيمية والإدارية	5	0.855
المتطلبات التقنية والبنية التحتية	5	0.861
المتطلبات البشرية	5	0.870
المتطلبات المالية	3	0.882
محور متطلبات الحوكمة الإلكترونية (ككل)	18	0.925
الكفاءة التشغيلية	3	0.893
الجودة الأكاديمية	3	0.901
التميز المؤسسي	3	0.877
محور جودة الأداء المؤسسي (ككل)	9	0.931
الثبات الكلي للاستبيان	27	0.910

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

أظهرت النتائج في الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ **0.910** وهي قيمة ممتازة إحصائيا لكونها أكبر تماما من القيمة المقبولة (0.70). كما أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع المحاور والأبعاد الفرعية كانت مرتفعة وتتراوح بين (0.855) و (0.931). وعليه يتضح أن شرط ثبات أداة الدراسة محقق بدرجة عالية.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

هدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على مستوى توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية ومستوى جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفريغ وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الأول متطلبات الحوكمة الإلكترونية

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متطلبات الحوكمة الإلكترونية من خلال المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والأبعاد التي تنتمي إليها.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المتطلبات التنظيمية والإدارية :

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى وجود توجه إداري واضح وسياسات مرنة وشفافة تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية. ويوضح الجدول الآتي النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (10.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ألمس وجود توجه واضح لدى إدارة الجامعة نحو التحول الرقمي في خدماتها وقراراتها.	3.83	0.863	موافق
تتسم الإجراءات الإدارية التي أتعامل معها (تسجيل طلبات، معاملات) بالمرونة والسلاسة بفضل الأنظمة الإلكترونية.	3.62	0.852	موافق
يتم إبلاغ مجتمع الجامعة (الطلبة والأساتذة) بشفافية ووضوح عند إطلاق خدمات إلكترونية جديدة.	3.57	0.914	موافق
أشعر أن السياسات والقواعد التي تحكم التعاملات الإلكترونية واضحة وعادلة للجميع.	3.36	1.019	محايد
توجد جهة مسؤولة وواضحة (مثل الدعم الفني أو مكتب التحول الرقمي) يمكن اللجوء إليها عند وجود استفسار أو مشكلة.	3.15	1.090	محايد
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية	3.5067	0.61899	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعده المتطلبات التنظيمية والإدارية بلغ 3.5067. ووفقا للمقياس المعتمد في الدراسة فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة موافق مما يعكس اتجاهها إيجابيا عاما من قبل أفراد العينة نحو هذا البعد.

وعند تحليل العبارات نلاحظ أن ثلاث عبارات من أصل خمس قد حظيت بدرجة موافق حيث سجلت عبارة ألمس وجود توجه واضح لدى إدارة الجامعة نحو التحول الرقمي في خدماتها وقراراتها أعلى متوسط حسابي بلغ 3.83 تليها عبارة تتسم الإجراءات الإدارية التي أتعامل معها بالمرونة والسلاسة بفضل الأنظمة الإلكترونية بمتوسط 3.62 ثم عبارة يتم إبلاغ مجتمع الجامعة بشفافية ووضوح عند إطلاق خدمات إلكترونية جديدة بمتوسط 3.57. في حين سجلت عبارتان درجة محايد وهما أشعر أن السياسات والقواعد التي تحكم التعاملات الإلكترونية واضحة وعادلة للجميع بمتوسط 3.36 وعبارة توجد جهة مسؤولة وواضحة يمكن اللجوء إليها عند وجود استفسار أو مشكلة التي سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 3.15. هذا يشير إلى أن آراء أفراد العينة منقسمة أو غير حاسمة تجاه وضوح السياسات ووجود جهات دعم مسؤولة.

وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد ككل (0.61899) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المتطلبات التقنية والبنية التحتية:

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى توفر وجودة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم الحوكمة الإلكترونية في الجامعة. ويوضح الجدول رقم (11) النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (11.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أشعر بالأمان عند استخدام أنظمة الجامعة وتقديم بياناتي الشخصية من خلالها.	3.56	0.968	موافق
تعمل أنظمة الجامعة بشكل متكامل (مثال: نظام التسجيل مرتبط بنظام التعلم الإلكتروني).	3.20	0.984	محايد
تتسم المنصات الرقمية الرسمية (البوابة الإلكترونية، نظام إدارة التعلم) بسهولة الاستخدام وتعمل بكفاءة.	3.14	0.973	محايد

أحصل على دعم فني فعال وسريع عند مواجهة مشكلة تقنية.	2.76	1.029	محايد
تتسم البنية التحتية الرقمية للجامعة (مثل أجهزة الحاسوب في المخابر) بالكفاءة والحداثة.	2.67	1.007	غير موافق
البعد الثاني: المتطلبات التقنية والبنية التحتية	3.0650	0.68754	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المتطلبات التقنية والبنية التحتية بلغ 3.0650 وهذه القيمة تقع ضمن فئة محايد مما يعكس وجود حالة من عدم اليقين أو الرضا المتوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد.

وعند تحليل العبارات نجد تباينا واضحا في آراء المستجوبين فقد حظيت عبارة أشعر بالأمان عند استخدام أنظمة الجامعة وتقديم بياناتي الشخصية من خلالها على درجة موافق بمتوسط 3.56. بينما سجلت ثلاث عبارات درجة محايد وهي تعمل أنظمة الجامعة بشكل متكامل (بمتوسط 3.20) وتتسم المنصات الرقمية الرسمية بسهولة الاستخدام وتعمل بكفاءة (بمتوسط 3.14) وأحصل على دعم فني فعال وسريع (بمتوسط 2.76). أما عبارة تتسم البنية التحتية الرقمية للجامعة بالكفاءة والحداثة فقد سجلت أدنى متوسط حسابي بلغ 2.67 وهي القيمة الوحيدة التي تقع في نطاق غير موافق (وفقا للمقياس المعتمد في الدراسة).

هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء منقسمة تجاه معظم جوانب البنية التحتية مع وجود رضا نسبي عن أمان الأنظمة وعدم رضا واضح عن حداثة البنية التحتية المادية. كما يشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.68754) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين حول هذا البعد.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المتطلبات البشرية :

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى امتلاك أفراد المجتمع الجامعي للمهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا ومدى تشجيع الثقافة السائدة في الجامعة على تبني الابتكار الرقمي. ويوضح الجدول رقم (12) النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (12.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تسود ثقافة عامة إيجابية في الجامعة تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والإدارة.	3.54	0.869	موافق
أجد سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المتاحة دون الحاجة إلى مساعدة متكررة.	3.34	0.930	محايد
يوظف أعضاء هيئة التدريس التكنولوجيا بفعالية لتحسين عملية التعليم والتواصل.	3.18	0.961	محايد
يملك الموظفون الإداريون الذين أتعامل معهم المهارة الكافية لمساعدتي في إنجاز المعاملات الإلكترونية.	3.17	0.892	محايد
توفر الجامعة فرصا كافية (ورش عمل، أدلة إرشادية) للمستخدمين لتطوير مهاراتهم الرقمية.	2.94	1.071	محايد
البعد الثالث: المتطلبات البشرية: الكفاءات والثقافة العامة	3.2350	0.61339	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المتطلبات البشرية بلغ 3.2350 وهي قيمة تقع ضمن فئة محايد مما يعكس وجود آراء منقسمة أو غير حاسمة لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد. وعلى مستوى العبارات حصلت عبارة واحدة فقط على درجة موافق وهي تسود ثقافة عامة إيجابية في الجامعة تشجع على استخدام التقنيات الحديثة بمتوسط حسابي بلغ 3.54. بينما سجلت جميع العبارات الأربع المتبقية متوسطات حسابية تقع في نطاق محايد وتراوح بين 3.34 لعبارة أجد سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية كأعلى قيمة و 2.94 لعبارة توفر الجامعة فرصا كافية للمستخدمين لتطوير مهاراتهم الرقمية كأدنى قيمة.

هذه النتيجة تشير إلى أنه بينما يشعر أفراد العينة بوجود ثقافة عامة إيجابية إلا أنهم غير متأكدين من مدى كفاءة الموظفين والأساتذة في توظيف التكنولوجيا أو مدى كفاية الفرص التدريبية المتاحة. وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد ككل (0.61339) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول المتطلبات المالية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى توفير الجامعة للموارد المالية اللازمة لدعم وتطوير الخدمات الرقمية بشكل مستمر. ويوضح الجدول رقم (13) النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (13.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات البعد الرابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أرى أن الجامعة تستثمر بشكل جيد في توفير وتحديث التقنيات والخدمات الرقمية.	3.48	0.879	موافق
ألاحظ وجود تطوير وتحديث مستمر للمنصات والخدمات الرقمية التي أستخدمها.	3.43	1.074	موافق
توفر الجامعة وصولاً سهلاً ومدعوماً للمصادر العلمية الرقمية (قواعد بيانات، كتب ومجلات إلكترونية).	3.27	1.037	محايد
البعد الرابع: المتطلبات المالية: دعم وتطوير الخدمات	3.3944	0.74971	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد المتطلبات المالية بلغ **3.3944** وهي قيمة تقع ضمن فئة محايد مما يعكس وجود آراء منقسمة أو غير حاسمة لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد. أما على مستوى العبارات فقد حصلت عبارتان على درجة موافق كان أعلاهما عبارة أرى أن الجامعة تستثمر بشكل جيد في توفير وتحديث التقنيات بمتوسط حسابي بلغ **3.48** تليها عبارة ألاحظ وجود تطوير وتحديث مستمر للمنصات بمتوسط **3.43** في حين سجلت عبارة توفر الجامعة وصولاً سهلاً ومدعوماً للمصادر العلمية الرقمية أدنى متوسط حسابي بلغ **3.27** وهي العبارة الوحيدة التي تقع في نطاق محايد. هذا قد يشير إلى وجود آراء منقسمة حول مدى كفاية أو سهولة الوصول للمصادر العلمية الرقمية المدعومة من الجامعة. وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد (**0.74971**) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين حول هذا البعد.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني جودة الأداء المؤسسي

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول جودة الأداء المؤسسي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة والأبعاد التي تنتمي إليها.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الكفاءة التشغيلية :

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى كفاءة وسرعة الإجراءات الإدارية والتواصل داخل الجامعة. ويوضح الجدول الآتي النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (14.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتميز الإجراءات الإدارية في الجامعة (التسجيل، استخراج الوثائق) بالسرعة والدقة.	3.30	1.097	محايد
من السهل الوصول إلى المعلومات والقرارات الإدارية بشكل رسمي وسريع.	3.24	0.996	محايد
التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة يتم بكفاءة وفعالية.	3.20	1.009	محايد
البعد الأول: الكفاءة التشغيلية	3.2472	0.83179	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد الكفاءة التشغيلية بلغ 3.2472 وهذه القيمة تقع ضمن فئة محايد مما يعكس وجود آراء غير حاسمة أو رضا متوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد واللافت للنظر أن جميع عبارات هذا البعد قد سجلت متوسطات حسابية تقع في نطاق محايد حيث تراوحت المتوسطات بين 3.30 لعبارة تتميز الإجراءات الإدارية في الجامعة بالسرعة والدقة كأعلى قيمة و 3.20 لعبارة التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة يتم بكفاءة وفعالية كأدنى قيمة. هذه النتائج تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء منقسمة أو غير حاسمة تجاه كل جوانب الكفاءة التشغيلية من سرعة الإجراءات وسهولة الوصول للمعلومات إلى فعالية التواصل داخل الجامعة. ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.83179) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الجودة الأكاديمية :

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى جودة العملية التعليمية والبحثية ودور التكنولوجيا في دعمها. ويوضح الجدول الآتي النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (15.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تدعم الجامعة البحث العلمي من خلال توفير وصول سهل لقواعد البيانات والمصادر الرقمية.	3.36	0.951	محايد
يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في تطوير أساليب التدريس والتقييم.	3.24	0.961	محايد
المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية (محاضرات، مراجع) متاح بسهولة وجودة عالية.	3.10	1.133	محايد
البعد الثاني: الجودة الأكاديمية	3.2333	0.78335	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد الجودة الأكاديمية بلغ **3.2333** وهذه القيمة تقع ضمن فئة **محايد** مما يعكس وجود آراء غير حاسمة أو رضا متوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد. وكما هو الحال في البعد السابق سجلت جميع عبارات هذا البعد متوسطات حسابية تقع في نطاق محايد. وقد تراوحت المتوسطات بين **3.36** لعبارة **تدعم الجامعة البحث العلمي من خلال توفير وصول سهل لقواعد البيانات كأعلى قيمة و 3.10** لعبارة **المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية متاح بسهولة وجودة عالية كأدنى قيمة**.

هذه النتائج تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء منقسمة تجاه كل جوانب الجودة الأكاديمية الرقمية من دعم البحث العلمي واستخدام التكنولوجيا في التدريس إلى جودة المحتوى الرقمي المتاح. ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (**0.78335**) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

• عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التميز المؤسسي :

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى سعي الجامعة للابتكار وقدرتها على الحفاظ على سمعة جيدة وبيئة محفزة. ويوضح الجدول رقم (16) النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (16.02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات البعد الثالث

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتمتع الجامعة بسمعة جيدة ومكانة مرموقة على المستوى الوطني.	3.88	0.762	موافق
تسعى الجامعة باستمرار للابتكار وتطوير خدماتها بناء على آراء المستفيدين.	3.22	1.078	محايد
بيئة العمل والدراسة في الجامعة محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.	3.03	1.115	محايد
البعد الثالث: التميز المؤسسي	3.3750	0.74418	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد التميز المؤسسي بلغ **3.3750** وهذه القيمة تقع ضمن فئة **محايد** مما يعكس وجود آراء غير حاسمة أو رضا متوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد. أما على مستوى العبارات كانت عبارة **تتمتع الجامعة بسمعة جيدة ومكانة مرموقة على المستوى الوطني** هي الوحيدة التي حصلت على درجة موافق وبمتوسط حسابي مرتفع بلغ **3.88** في حين سجلت العبارتان المتبقيتان درجة محايد وهما **تسعى الجامعة باستمرار للابتكار وتطوير خدماتها** بمتوسط **3.22** وعبارة **بيئة العمل والدراسة في الجامعة محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار** التي سجلت أدنى متوسط بلغ **3.03**.

هذه النتائج تشير إلى وجود موافقة واضحة على السمعة الجيدة للجامعة ولكن هناك تحفظ أو عدم رضا تام فيما يتعلق بجهود الابتكار الفعلية ومدى تحفيز البيئة الجامعية على الإبداع ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (**0.74418**) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

الفرع الثالث: تحليل مقارنة لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة

أولاً: تحليل مقارنة لمتوسطات أبعاد المحور الأول (متطلبات الحوكمة الإلكترونية):

بعد الانتهاء من تحليل كل بعد على حدة يقدم الجدول رقم (17) ملخصاً مقارنة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الأول وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (17.02): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	المتطلبات التنظيمية والإدارية	3.5067	0.61899	1	موافق
02	المتطلبات التقنية والبنية التحتية	3.0650	0.68754	4	محايد
03	المتطلبات البشرية: الكفاءات والثقافة العامة	3.2350	0.61339	3	محايد
04	المتطلبات المالية: دعم وتطوير الخدمات	3.3944	0.74971	2	محايد
/	المتوسط العام للمحور الأول	3.3003	0.55659	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول متطلبات الحوكمة الإلكترونية بلغ 3.3003 وهي قيمة تقع ضمن فئة محايد وهذا يشير إلى أن وجهة النظر العامة لأفراد العينة تجاه واقع ومتطلبات الحوكمة الإلكترونية في الجامعة هي وجهة نظر متوسطة أو غير حاسمة.

ويمكننا أن نستنتج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي ككل يقيم بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة

ثانياً: تحليل مقارنة لمتوسطات أبعاد المحور الثاني (جودة الأداء المؤسسي):

يقدم الجدول رقم (18) ملخصاً مقارنة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثاني وذلك بهدف تحديد الترتيب العام لأبعاد جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (18.02): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

الفصل الثاني دراسة أثر توفر متطلبات الحوكمة الالكترونية على تحسين جودة الأداء المؤسسي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الكفاءة التشغيلية	3.2472	0.83179	2	محايد
02	الجودة الأكاديمية	3.2333	0.78335	3	محايد
03	التميز المؤسسي	3.3750	0.74418	1	محايد
/	المتوسط العام للمحور الثاني	3.2852	0.62817	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني جودة الأداء المؤسسي بلغ 3.2852 وهي قيمة تقع ضمن فئة محايد وهذا يشير إلى أن وجهة النظر العامة لأفراد العينة تجاه مستوى جودة الأداء المؤسسي في الجامعة هي وجهة نظر متوسطة أو غير حاسمة. وعند ترتيب الأبعاد تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية نلاحظ ما يلي:

• جاء بعد التميز المؤسسي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.3750 وبدرجة موافقة محايد. هذا يدل على أن هذا البعد يمثل نقطة القوة النسبية في محور جودة الأداء المؤسسي ربما بفضل السمعة الجيدة للجامعة كما رأينا سابقا.

• تلاه في المرتبة الثانية بعد الكفاءة التشغيلية بمتوسط حسابي بلغ 3.2472 وبدرجة موافقة محايد.

• أما بعد الجودة الأكاديمية فقد جاء في المرتبة الأخيرة (الثالثة) بمتوسط حسابي بلغ 3.2333 وبدرجة موافقة محايد.

ويمكننا أن نستنتج أن مستوى جودة الأداء المؤسسي ككل يقيم بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة وعلى الرغم من أن بعد التميز المؤسسي حصل على أعلى متوسط إلا أن جميع الأبعاد (بما في ذلك الكفاءة التشغيلية والجودة الأكاديمية) لا تزال في منطقة الحياد مما يشير إلى وجود فرص كبيرة للتحسين في كافة جوانب الأداء المؤسسي بالجامعة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي وذلك بالتدرج من قياس الارتباط إلى قياس الأثر.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يسهم توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تجويد الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

أولاً: اختبار علاقة الارتباط (Pearson) بعد دراسة كل محور بشكل مستقل تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين. يهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19.02): مصفوفة معامل الارتباط بين محوري الدراسة

متوسط المتغير التابع: مستوى جودة الأداء المؤسسي	البيان
0.743**	معامل الارتباط (Pearson)
0.000	مستوى الدلالة (Sig.)
120	حجم العينة (N)

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت $(r = 0.743)$ هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) قوية بين المتغير المستقل (توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية) والمتغير التابع (جودة الأداء المؤسسي). بالإضافة إلى ذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة $(Sig. = 0.000)$ وهي أصغر من (0.05) مما يعني أن العلاقة جوهرية وحقيقية هذا الاستنتاج يؤسس للانتقال إلى تحليل الانحدار لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: اختبار الأثر (الانحدار الخطي البسيط) لمعرفة مقدار مساهمة متطلبات الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (20.02): اختبار أثر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي

معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.553	0.743	جودة الأداء المؤسسي	متطلبات الحوكمة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

تفسر النتائج أن المتغير المستقل (متطلبات الحوكمة) يفسر ما نسبته 55.3% من التباين الحاصل في جودة الأداء المؤسسي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) أما النسبة الباقية المقدرة بـ 44.7% فتعزى إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة.

الخلاصة: بناء على قوة الارتباط وقوة التأثير نقبل الفرضية الأولى للدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على: يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في قوة الأثر النسبي لأبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (21.02): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	(معامل الارتباط) R	(معامل التحديد R^2)	(المعدل R^2 ajusté) R -deux	الخطأ المعياري
	.756a	.572	.557	.41806

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0.756 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية مجتمعة وجودة الأداء المؤسسي. والأهم من ذلك بلغت قيمة معامل التحديد 0.572 (R^2) وهذا يعني أن أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية مجتمعة (التنظيمية، التقنية، البشرية، والمالية) تفسر ما نسبته 57.2% من التغيرات الحاصلة في متغير جودة الأداء المؤسسي وهي نسبة تفسيرية مرتفعة جدا ومهمة.

جدول رقم (22.02): جدول تحليل التباين (ANOVA) للانحدار المتعدد

النموذج	Somme des carrés (مجموع المربعات)	ddl (درجات الحرية)	Carré moyen (متوسط المربعات)	قيمة F	Sig (مستوى الدلالة)
1	Régression (الانحدار)	4	6.714	38.416	.000b
	de Student (البواقي)	115	.175		
	Total (المجموع)	119			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار. ويتضح لنا من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت **38.416** وهي قيمة دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة المرافق لها (**Sig = 0.000**) أقل من مستوى المعنوية المحدد ($\alpha = 0.05$) هذه النتيجة تؤكد صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار ككل وتدل على وجود أثر حقيقي وذو دلالة إحصائية لأبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية مجتمعة على جودة الأداء المؤسسي.

جدول رقم (23.02): جدول معاملات الانحدار المتعدد (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت) (Constante)	.633	.241		2.626	.010
البعد الأول: المتطلبات التنظيمية والإدارية	.034	.081	.033	.420	.676
البعد الثاني: المتطلبات التقنية والبنية التحتية	.250	.080	.274	3.120	.002
البعد الثالث: المتطلبات البشرية	.309	.094	.301	3.293	.001
البعد الرابع: المتطلبات المالية	.226	.071	.270	3.193	.002

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي ويمكننا ملاحظة ما يلي:

• الأبعاد ذات الأثر المعنوي:

• المتطلبات البشرية: له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة

(Sig = 0.001) وهي أقل من 0.05. وهو البعد الأكثر تأثيرا حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta)

المعياري 0.301.

• المتطلبات التقنية والبنية التحتية: له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الأداء المؤسسي

حيث بلغت قيمة (Sig = 0.002) وهي أقل من 0.05. وهو ثاني أكثر بعد تأثيرا حيث بلغت قيمة

معامل بيتا (Beta) المعياري 0.274.

• المتطلبات المالية: له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة

(Sig = 0.002) وهي أقل من 0.05. وهو ثالث أكثر بعد تأثيرا حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta)

المعياري 0.270.

الأبعاد التي ليس لها أثر معنوي:

• المتطلبات التنظيمية والإدارية: ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة الأداء المؤسسي حيث كانت

قيمة (Sig) الخاصة به (0.676) أكبر من 0.05.

وعليه وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد باستخدام المعاملات غير المعيارية

(B) للأبعاد ذات الدلالة فقط:

$$Y = 0.633 + 0.250 (X_2) + 0.309 (X_3) + 0.226 (X_4)$$

حيث أن:

• Y: جودة الأداء المؤسسي (المتغير التابع).

• X₂: المتطلبات التقنية والبنية التحتية.

• X₃: المتطلبات البشرية.

• X₄: المتطلبات المالية.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تباين في أثر أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على

جودة الأداء المؤسسي وبشكل أكثر تحديدا فإن أبعاد المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية والبنية التحتية،

والمطلوبات المالية هي المحركات الأساسية والأكثر تأثيراً في تحسين جودة الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. وبذلك نقبل الفرضية الثانية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية تم استخدام اختبار (T-Test) لمتغير الصفة (لأنه يتكون من فئتين) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للمتغيرات الأخرى.

1- متغير الصفة (طالب / أستاذ): يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين.

جدول رقم (24.02): نتائج اختبار (T-Test) لمتغير الصفة

المتغير	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
متوسط المتغير المستقل: توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية	.563	.575
متوسط المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي	1.107	.270

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكل من المتغير المستقل (0.575) والمتغير التابع (0.270) هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وعليه فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متغيري الدراسة تعزى لاختلاف صفتهم (طالب أو أستاذ).

2- متغير الفئة العمرية: يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (25.02): جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الفئة العمرية

المتغير	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
متوسط المتغير المستقل: توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية	3.778	.013
متوسط المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي	2.128	.100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

• بالنسبة للمتغير المستقل: بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.778) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.013 بما أن هذه القيمة أصغر من (0.05) فإننا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية.

• بالنسبة للمتغير التابع: بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.128) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.100. بما أن هذه القيمة أكبر من (0.05) فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول جودة الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية.

3-متغير المؤهل العلمي: يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (26.02): جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
متوسط المتغير المستقل: توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية	.543	.654
متوسط المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي	.049	.986

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لكل من المتغير المستقل (0.654) والمتغير التابع (0.986) هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وعليه فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول متغيري الدراسة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

4-متغير سنوات الخبرة/مدة الدراسة: يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول رقم (27.02): جدول تحليل التباين (ANOVA) لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
متوسط المتغير المستقل: توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية	3.287	.023
متوسط المتغير التابع: جودة الأداء المؤسسي	2.142	.099

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

- بالنسبة للمتغير المستقل: بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.287) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.023. بما أن هذه القيمة أصغر من (0.05) فإننا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف سنوات خبرتهم.
- بالنسبة للمتغير التابع: بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.142) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.099. بما أن هذه القيمة أكبر من (0.05) فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول جودة الأداء المؤسسي تعزى لاختلاف سنوات خبرتهم.

القرار بخصوص الفرضية الثالثة:

بما أنه ثبت وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية (الفئة العمرية وسنوات الخبرة) على الأقل بالنسبة للمتغير المستقل فإننا نقبل الفرضية الثالثة.

تعليق: تجدر الإشارة إلى أن قبول هذه الفرضية هو قبول جزئي من حيث النطاق حيث أن الفروق الدالة إحصائياً لم تظهر عبر جميع المتغيرات الشخصية أو على كلا متغيري الدراسة بل انحصرت في تأثير متغيري الفئة العمرية وسنوات الخبرة على متغير متطلبات الحوكمة الإلكترونية فقط بينما لم تظهر أي فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بمتغير جودة الأداء المؤسسي

جدول رقم (28.02): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	دالاتها	قرار الاختبار
الفرضية الأولى	يسهم توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية في تجويد الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.	قبول الفرضية
الفرضية الثانية	يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في قوة الأثر النسبي لأبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي.	قبول الفرضية
الفرضية الثالثة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لبعض خصائصهم الشخصية.	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

بعد عرضنا للنتائج الإحصائية في المطلب السابق سنقوم في هذا المطلب بتحليل معمق لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة للدراسة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية على أنه: يسهم توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المختلفة في تجويد الأداء المؤسسي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي (حيث بلغ معامل الارتباط 0.743 ومعامل التحديد 55.3%) قبولاً واضحاً لهذه الفرضية. تأتي هذه النتيجة الهامة لتؤكد الاتجاه العام السائد في الأدبيات العلمية وتتوافق بشكل مباشر مع عدد كبير من الدراسات التي أثبتت هذه العلاقة السببية ويمكن تفصيل ذلك في النقاط التالية:

1. **التوافق في إثبات العلاقة الإيجابية القوية:** تتوافق نتيجة دراستنا بشكل مباشر مع ما توصلت إليه دراسة (حسن عبد السلام علي عمران وآخرون 2025 المطبقة في جامعة فزان بليبيا، ودراسة أحمد عبد اللطيف أحمد أبو عيطة، 2022 (في جامعة الأزهر بغزة، واللذان أكدتا على وجود علاقة إيجابية قوية بين تلبية متطلبات الحوكمة الإلكترونية وتحسين جودة الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (الكفاءة التشغيلية، الجودة الأكاديمية، والتميز) هذا التوافق يعزز من موثوقية نتائجنا ويشير إلى أن العلاقة بين المتطلبات والأداء ليست حالة خاصة بجامعة ورقلة بل هي نمط استراتيجي متكرر في مؤسسات التعليم العالي.

2. **تأكيد دور المتطلبات كعامل تمكيني حاسم:** تدعم دراستنا بقوة ما ذهبت إليه دراسة باسم سليمان صالح جاد الله، 2020 (المطبقة في جامعة أسيوط، ودراسة محمد حسين عيسى، 2021 من أن المتطلبات (التقنية، البشرية، الإدارية، والمالية) ليست مجرد عامل ثانوي بل هي شرط أساسي وممكن لتحقيق الأداء الجيد فالقيمة التفسيرية المرتفعة (55.3%) التي حصلنا عليها في دراستنا تدل على أن أكثر من نصف التحسن في جودة الأداء يعتمد بشكل مباشر على مدى نجاح الجامعة في توفير هذه المتطلبات وهذا ينسجم تماماً مع ما طرحته دراسة أردان حاتم خضير العبيدي وآخرون، 2021 التي اعتبرت أن تبني الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلباتها هو أولوية قصوى وشرط أساسي لتحسين جودة الأداء الجامعي.

التوافق في تقييم واقع التطبيق (المستوى المتوسط): ينسجم تقييم عينة دراستنا لدرجة توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بـ المتوسطة مع ما توصلت إليه دراسة **أمواج سالم العنزي وسعود عيد العنزي، 2023** المطبقة في جامعة تبوك بالسعودية، والتي وجدت أيضاً أن توافر المتطلبات جاء بدرجة متوسطة نتيجة لوجود تحديات مادية وتنظيمية وتقنية، هذا يعكس أن تحديات التحول الرقمي هي تحديات هيكلية تشترك فيها العديد من الجامعات العربية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد صحة الفرضية الثانية، حيث أظهرت وجود تباين واضح في قوة تأثير أبعاد متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي اللافت في هذه النتيجة هو ترتيب قوة التأثير والذي يقدم رؤية عميقة حول مفاتيح تحسين الأداء في الجامعة:

✓ **المتطلبات البشرية هي الأكثر تأثيراً:** احتلال هذا البعد المرتبة الأولى يؤكد أن الإنسان (أستاذًا كان أو طالبًا أو موظفًا) هو حجر الزاوية في نجاح الحوكمة فالتكنولوجيا واللوائح تظل أدوات صامته دون وجود كوادر ماهرة ومثقة قادرة على استخدامها بفعالية هذه النتيجة تتفق تماماً مع دراسة **إحسان محمد أحمد عبد الله، 2022** التي أثبتت أن ضعف مهارات العاملين هو المعوق الأكبر للأداء ودراسة **أحمد عبد اللطيف أحمد أبو عيطه، 2023** التي شددت على مركزية التدريب وتأهيل الموارد البشرية كشرط لنجاح التحول الرقمي.

✓ **أهمية الجانب المادي (التقني والمالي):** يأتي تأثير هذين البعدين في المرتبة الثانية والثالثة مما يؤكد أنه بعد ضمان كفاءة العنصر البشري يصبح توفير بنية تحتية قوية وموارد مالية كافية هو العامل الحاسم التالي لترجمة المهارات البشرية إلى أداء فعلي وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه دراسة **الديهشان وجاد الله، 2020** التي اعتبرت الموارد المادية والمالية أقوى المتطلبات تأثيراً وتوفرًا.

✓ **ضعف تأثير المتطلبات التنظيمية:** النتيجة الأكثر إثارة للدهشة هي غياب الأثر الإحصائي الدال لهذا البعد والتفسير المحتمل والمنطقي هو أن وجود رؤية أو سياسة أو لوائح على الورق لا يكفي لتحسين الأداء إذا لم يكن مدعوماً بالقدرات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذه فالقوانين والتشريعات لا تترجم إلى أداء ملموس دون بنية تحتية لتطبيقها وكوادر لتفعيلها.

خلاصة المناقشة: إن قبول هذه الفرضية يقدم خارطة طريق واضحة لصناع القرار في الجامعة مفادها أن تحسين جودة الأداء المؤسسي يبدأ بالاستثمار في الإنسان أولاً ثم توفير الأدوات المادية (التقنية والمالية)

ثانياً وأخيراً وضع الأطر التنظيمية ثالثاً عكس هذه الأولويات قد ينتج سياسات ممتازة نظرياً، لكنها عديمة الأثر عملياً.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية وقد أظهرت نتائج اختبارات الفروق T-Test و ANOVA قبولاً جزئياً لهذه الفرضية فالنتائج كانت متباينة ولم تكن مطلقة، مما يقدم صورة أكثر عمقا وتعقيدا لتصورات مجتمع الجامعة.

ويمكن مناقشة هذه النتائج وتفسيرها في النقطتين التاليتين:

1. غياب الفروق في تقييم جودة الأداء المؤسسي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لأي متغير ديموغرافي في هذا المحور هذا يعني أن هناك شبه إجماع بين جميع فئات مجتمع الجامعة على أن مستوى الأداء المؤسسي "متوسط" ويمكن تفسير ذلك بأن المخرجات النهائية للخدمات الجامعية (مثل سرعة الإجراءات، جودة المنصات، والسمعة المؤسسية) هي تجربة عامة وموحدة يلمسها ويعيشها الجميع بنفس الطريقة تقريبا، بغض النظر عن أعمارهم أو صفتهم.

2. وجود فروق في إدراك توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية: هنا يكمن الجزء المثير للاهتمام فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقييم المتغير المستقل (توافر متطلبات الحوكمة) تعزى تحديداً لمتغيري (الفئة العمرية) و(سنوات الخبرة)، بينما لم تظهر فروق تعزى لـ (الصفة: أستاذ/طالب) أو (المؤهل العلمي) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدراك المدخلات والمتطلبات (مثل كفاءة البنية التحتية، جودة التدريب، وسهولة استخدام الأنظمة) يختلف باختلاف الجيل والخبرة المتراكمة فالأجيال الشابة قد يكون لديهم توقعات أعلى تجاه التكنولوجيا ومقارنات مختلفة (مع تطبيقات متطورة خارج الجامعة)، مما يجعلهم أكثر حساسية للنواقص في المقابل، قد يكون الأفراد الأكبر سناً وذوو الخبرة الأطول أكثر اعتياداً على الأنظمة الحالية أو يقارنونها بالأنظمة الورقية والبيروقراطية السابقة، مما يجعل تقييمهم أكثر إيجابية هذا الاختلاف في المرجعية والتوقعات بين الأجيال هو ما يفسر وجود هذه الفروق.

خلاصة المناقشة: إن القبول الجزئي للفرضية الثالثة يقدم استنتاجاً دقيقاً: بينما يتفق الجميع على تقييم النتيجة النهائية (جودة الأداء)، فإنهم يختلفون في تقييم الأدوات والوسائل (متطلبات الحوكمة) بناءً على

خلفياتهم العمرية وخبراتهم وهذا يشير إلى أن تجربة استخدام التكنولوجيا في الجامعة ليست واحدة تماما، وأن الجامعة تحتاج إلى استراتيجيات تواصل وتدريب مختلفة وموجهة خصيصا لتلبية توقعات واحتياجات الفئات العمرية المختلفة.

خلاصة الفصل

إتماماً للجانب النظري، تم إنجاز الجانب التطبيقي وإجراء الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث تم توزيع استبيان (إلكتروني وورقي) وجمع البيانات من عينة بلغت 120 فرداً من مجتمع الجامعة (أساتذة وطلبة) وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وثباتها، تم عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة المتمثلة في متطلبات الحوكمة الإلكترونية بأبعادها الأربعة، وجودة الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية متنوعة (معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واختبارات الفروق)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي قوي لتوافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على جودة الأداء المؤسسي بالجامعة وكما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد (المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية والبنية التحتية، والمتطلبات المالية) لها تأثير معنوي ومباشر في تحسين الأداء المؤسسي، في حين أظهرت الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد (المتطلبات التنظيمية والإدارية) من وجهة نظر عينة الدراسة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة قاصدي مرباح ورقلة إلى معرفة مدى تأثير توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية من خلال أبعادها المتمثلة في: (المتطلبات التنظيمية والإدارية، المتطلبات التقنية والبنية التحتية، المتطلبات البشرية، والمتطلبات المالية) على جودة الأداء المؤسسي حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان (إلكتروني وورقي) وزع على عينة عشوائية ميسرة بلغ عددها 120 فردا من مجتمع الجامعة (أساتذة وطلبة)، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.26)، والذي تم التوصل من خلاله إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج العامة للدراسة بعد المعالجة الإحصائية للبيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت النتائج أن مستوى توافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية بالجامعة جاء بدرجة "متوسطة" حيث برزت المتطلبات التنظيمية كأقوى جانب بينما شكلت المتطلبات التقنية والبنية التحتية الجانب الأضعف مما يعكس وجود فجوة بين الرؤية الإدارية والجاهزية التقنية.

✓ تبين أن مستوى جودة الأداء المؤسسي بالجامعة جاء أيضا بدرجة "متوسطة" ورغم تمتع الجامعة بسمعة مؤسسية جيدة إلا أن الأبعاد التشغيلية والأكاديمية لا تزال بحاجة إلى تحسين ملموس للارتقاء بها إلى مستويات التميز.

✓ تحققت الفرضية الأولى للدراسة حيث أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتوافر متطلبات الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء المؤسسي مما يؤكد أن التحول الرقمي المنضبط هو محرك أساسي لتجويد الأداء.

✓ تحققت الفرضية الثانية حيث أظهر التحليل تباينا واضحا في قوة التأثير؛ وتصدرت المتطلبات البشرية المرتبة الأولى كأكثر العوامل تأثيرا على الأداء تلتها المتطلبات التقنية ثم المالية في حين لم يظهر للمتطلبات التنظيمية أثر إحصائي دال مما يعني أن اللوائح وحدها لا تكفي دون كادر بشري مؤهل وبنية تحتية داعمة.

✓ تحققت الفرضية الثالثة جزئيا حيث تبين اختلاف تقييم أفراد مجتمع الجامعة لمتغيرات الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية وسنوات خبرتهم مما يشير إلى تباين التوقعات والمرجعيات بين الأجيال الشابة (الطلبة) والأساتذة ذوي الخبرة في التعامل مع التكنولوجيا.

ثانيا: التوصيات والمقترحات بناء على النتائج المتوصل إليها نقترح على إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ما يلي:

1. الاستثمار في رأس المال البشري بما أن المتطلبات البشرية هي المحرك الأقوى للأداء فيجب تكثيف الدورات التدريبية العملية للأساتذة والموظفين ونشر ثقافة رقمية تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من كفاءة استخدام المنصات.

2. تحديث البنية التحتية التقنية معالجة الضعف المسجل في الجانب التقني من خلال تحديث الخوادم وتحسين تدفق الإنترنت وتأمين المنصات الرقمية لضمان استمرارية وسرعة الخدمات الإدارية والأكاديمية.

3. تفعيل السياسات التنظيمية: تحويل اللوائح والسياسات التنظيمية من مجرد نصوص نظرية إلى ممارسات عملية مدعومة بمؤشرات قياس أداء واضحة لضمان تأثيرها الفعلي على جودة العمل.

4. الدعم الفني: إنشاء خلية دعم فني سريعة الاستجابة للتدخل الفوري عند حدوث أي أعطال تقنية تواجه المستخدمين وتخصيص قنوات تواصل فعالة لتلقي الشكاوى التقنية.

5. الاستدامة المالية: تخصيص ميزانية مالية مستقلة ومستدامة لدعم مشاريع التحول الرقمي وصيانة الأنظمة الإلكترونية وتجديد اشتراكات قواعد البيانات العلمية بشكل دوري.

6. توجيه الحوكمة لخدمة الجودة الأكاديمية والبحثية: استغلال الأنظمة الإلكترونية لتتجاوز مجرد أتمتة العمل الإداري وتوجيهها نحو إثراء المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية وتسهيل وصول الباحثين لقواعد البيانات العالمية للارتقاء بجودة المخرجات العلمية للجامعة.

ثالثا: آفاق الدراسة (الدراسات المستقبلية) بعد أن تطرقنا إلى هذا الموضوع برزت لنا بعض

المواضيع التي نراها مكملة لموضوعنا ونقترحها في العناوين التالية:

- ✓ دراسة أثر القيادة الرقمية في تفعيل الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- ✓ دراسة مقارنة لواقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية بين جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعات جزائرية أخرى.
- ✓ دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين التصنيف العالمي للجامعات.
- ✓ تحديات الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية في ظل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي.

قائمة المصادر والمراجع

أولا - المراجع باللغة العربية:

1. أبوعبيطة أحمد عبد اللطيف أحمد، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية كآلية في تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسات الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 197، الجزء 3، 2023.
2. أحمد رضوان وسرفراز خان، الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي: مراجعة أدبية، مجلة الجودة في التعليم العالي، المجلد 30، العدد 1، 2024.
3. إسميو إسماعيل المهدي، مجدي عثمان سالم المبروك، ومسعودة سالم الكوم، ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد 5، العدد 2، 2022.
4. بن بريكة عبد الوهاب وكمال سعدان، نظرية الوكالة كخلفية نظرية لحوكمة الشركات، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 1، 2021.
5. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دليل الطالب للدخول الجامعي 2019/2018.
6. حويو آمنة عبد الله، متطلبات الحوكمة الإلكترونية للرفع من مستوى الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي بالجامعات الليبية، مجلة القرطاس، المجلد 2، العدد 25، سبتمبر 2022.
7. الخالدي أديب، قياس وتقييم الأداء المؤسسي، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز المعرفة، 2019.
8. خليل رائد، الجودة في الأداء المؤسسي، سلسلة كتيبات تعريفية، العدد 37، أبو ظبي، صندوق النقد العربي، 2022.
9. دباب زهية وراضية لعور، الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة التغير الاجتماعي، المجلد 6، العدد 1، 2021.
10. الدهشان جمال علي وباسم سليمان صالح جاد الله، تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 79، نوفمبر 2020.
11. زايدي العيد وحسين بن داود، الحوكمة الإلكترونية ودورها في تكريس الحوكمة الإلكترونية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 10، العدد 1، جانفي 2025.
12. زكي إيمان عبد المحسن، الحوكمة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل، الطبعة الثانية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2019.
13. الزهراني حسينة أحمد فاضل، تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة الباحة في ضوء نموذج التميز الأوروبي 2020: تصور مقترح، مجلة الإدارة التربوية، 2023.

14. شقوة فؤاد عبد المعطي، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، الطبعة الأولى، عمان، دار أزمنة للنشر والتوزيع، 2016.
15. الشمري وائل شافي وآخرون، تأثير الحكومة الإلكترونية على الأداء المؤسسي: تعزيز ممارسات التعليم العالي المستدامة، مجلة الاستدامة، المجلد 17، العدد 1، 2025.
16. الظفيري محمد عايد، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتحقيق التميز الوظيفي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 30، العدد 3، 2025.
17. عامر سعيد، إدارة الأداء المؤسسي: المدخل النسقي والمتطلبات المعاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي، 2020.
18. عبد الله منصور محمد ونيس، حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي: النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة، مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 3، ديسمبر 2023.
19. عبد الهادي ميسون علي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2017.
20. العمري محمد وسليمان الشديفات، أثر جودة العمليات الداخلية في الأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 16، العدد 1، 2020.
21. غروي خالد، الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بين المتطلبات والمعوقات، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 8، العدد 2، 2024.
22. قمر ولاء محمد عبد الفتاح، الحوكمة الرقمية وأثرها في تطوير المرافق الإدارية، مجلة ريماك الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2026.
23. كابلان روبرت وديفيد نورتون، بطاقة الأداء المتوازن: ترجمة الاستراتيجية إلى فعل، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
24. مجمع اللغة العربية بالقاهرة، قرارات مجمع اللغة العربية في الألفاظ والأساليب، القاهرة، مطابع مجمع اللغة العربية، 2002.
25. المبلغ منور عبد الله ساير، تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب التعليم بمدينة حائل - تصور مقترح، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (HNSJ)، المجلد 6، العدد 4، أبريل 2025.
26. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي، 2021.

27. المسعودي سلطان مبارك علي، دور الحوكمة الإلكترونية في كفاءة الأداء المؤسسي بفرع وزارة الصحة بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2026.
28. المطيري خالد تركي، دور الحوكمة الإلكترونية في دعم التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 2026.
29. المطيري منى جزا، حسن خضر الحالفي، والمعتصم خليل العباس، استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي المتقدم لتحسين الأداء المؤسسي بقطاعات الأعمال بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 9، العدد 9، 2025.
30. منصور حنان محمد، حوكمة الشركات في ظل الاقتصاد الرقمي: دراسة في آليات الرقابة والإفصاح المالي، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، المجلد 25، العدد 1، 2024.
31. منصور منصور عبد القادر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي (EFQM) دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة (مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 7، العدد 2، 2020).
32. الموقع الرسمي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم الاسترجاع في 29 أبريل 2026، من <https://www.univ-ouargla.dz/academics-detail> :
33. هامر مايكل، إعادة هندسة العمل: لا تؤتمت، بل انسف، هارفارد بزنس ريفيو، المجلد 68، العدد 4، 1990.
34. وزارة المالية (المملكة العربية السعودية)، الحوكمة: المسؤوليات والممارسات والأطر العالمية، نشرة الحوكمة، العدد 7، أغسطس 2022.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alanazi Amwaj Salem and Saud Eid Al-Anzi, **Requirements for the application of e-governance in the academic departments of the Faculty of Education and Arts at the University of Tabuk**, Journal of Education for the Humanities, Vol. 5, No. 19, 2023.
2. Emran Hasan Abdulsalam Ali, **Requirements and Standards of Electronic Governance and Their Relationship to Institutional Performance in Libyan Universities: Case Study of Fezzan University**, International Journal of Business Administration (IJBA), Vol. 16, No. 4, 2025.

3. Heeks Richard, **Implementing and Managing eGovernment: An International Text**, London, SAGE Publications Ltd, 2006.
4. Kuzma Marek Andrzej et al., Higher education efficiency and productivity studies, Humanities and Social Sciences Communications, 2026.
5. OECD, G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023,

الملحق رقم (01): الاستبيان أداة الدراسة



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان الدراسة: " أثر متطلبات الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي
- دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمية، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة أثر توفر متطلبات الحوكمة الإلكترونية على مستوى جودة الأداء بجامعة، لذا نلتمس منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بموضوعية، مع العلم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ، شكرا جزيلا على مساهمتكم القيمة.

الجزء الأول: البيانات العامة (يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة)
• الصفة:

- () طالب (ليسانس، ماستر، دكتوراه)
- () أستاذ (بمختلف الرتب)
- المؤهل العلمي: () ليسانس / () ماستر / () ماجستير / () دكتوراه
- الفئة العمرية: () أقل من 25 سنة / () من 25 سنة - 40 سنة / () 41 سنة - 50 سنة / () 51 سنة فأكثر
- سنوات الخبرة (للأساتذة) / مدة الدراسة في الجامعة (للطلبة):
 - () أقل من 3 سنوات
 - () من 3 سنوات إلى 5 سنوات
 - () من 6 سنوات إلى 10 سنوات
 - () أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان (يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب)

المحور الأول: واقع توفر متطلبات الحوكمة الإلكترونية هو : تقييم شامل لمدى توفر الشروط الأساسية والمقومات الضرورية التي تحتاجها الجامعة لتطبيق حوكمة إلكترونية ناجحة ، ويتجاوز مجرد توفير الأجهزة ليشمل: وجود رؤية إدارية واضحة وداعمة، بنية تحتية تقنية مستقرة وآمنة، كوادر بشرية مؤهلة ومتقبلة للتغيير، وموارد كافية لدعم وتطوير الخدمات الرقمية .

البعد	الرقم	الفقرة	الاجابة			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
المتطلبات التنظيمية والإدارية	1	ألمس وجود توجه واضح لدى إدارة الجامعة نحو التحول الرقمي في خدماتها وقراراتها.				
	2	تتسم الإجراءات الإدارية التي أتعامل معها (تسجيل، طلبات، معاملات) بالمرونة والسلاسة بفضل الأنظمة الإلكترونية.				
	3	يتم إبلاغ مجتمع الجامعة (الطلبة والأساتذة) بشفافية ووضوح عند إطلاق خدمات إلكترونية جديدة.				
	4	أشعر أن السياسات والقواعد التي تحكم التعاملات الإلكترونية واضحة وعادلة للجميع.				
المتطلبات التقنية والبنية التحتية	5	توجد جهة مسؤولة وواضحة (مثل الدعم الفني أو مكتب التحول الرقمي) يمكن اللجوء إليها عند وجود استفسار أو مشكلة.				
	6	تتسم البنية التحتية الرقمية للجامعة (مثل أجهزة الحاسوب في المخابر) بالكفاءة والحداثة..				
	7	تتسم المنصات الرقمية الرسمية (البوابة الإلكترونية، نظام إدارة التعلم) بسهولة الاستخدام وتعمل بكفاءة.				
	8	تعمل أنظمة الجامعة بشكل متكامل (مثال: نظام التسجيل مرتبط بنظام التعلم الإلكتروني).				
المتطلبات البشرية والكفاءات العامة	9	أشعر بالأمان عند استخدام أنظمة الجامعة وتقديم بياناتي الشخصية من خلالها.				
	10	أحصل على دعم فني فعال وسريع عند مواجهة مشكلة تقنية.				
	11	يتملك الموظفون الإداريون الذين أتعامل معهم المهارة الكافية لمساعدتي في إنجاز المعاملات الإلكترونية.				
	12	يوظف أعضاء هيئة التدريس التكنولوجيا بفعالية لتحسين عملية التعليم والتواصل.				
	13	تسود ثقافة عامة إيجابية في الجامعة تشجع على استخدام التقنيات الحديثة في التعليم والإدارة.				
	14	توفر الجامعة فرصا كافية (ورش عمل، أدلة إرشادية) للمستخدمين لتطوير مهاراتهم الرقمية.				

					أجد سهولة في التعامل مع الأنظمة الرقمية المتاحة دون الحاجة إلى مساعدة متكررة.	15	
					أرى أن الجامعة تستثمر بشكل جيد في توفير وتحديث التقنيات والخدمات الرقمية.	16	المطلوبات المالية دعم وتطوير الخدمات
					ألاحظ وجود تطوير وتحديث مستمر للمنصات والخدمات الرقمية التي أستخدمها.	17	
					توفر الجامعة وصولاً سهلاً ومدعوماً للمصادر العلمية الرقمية (قواعد بيانات، كتب ومجلات إلكترونية).	18	

المحور الثاني: مستوى جودة الأداء المؤسسي هو: تقييم شامل لمدى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها وتقديم تجربة مميزة لأعضائها، ويتجاوز الجوانب التقليدية ليشمل: كفاءة وسرعة الإجراءات الإدارية، جودة العملية التعليمية والبحثية، وقدرة الجامعة على الابتكار المستمر للحفاظ على سمعتها ومكانتها

البعد	الرقم	الفقرة	الإجابة			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة التشغيلية	1	تتميز الإجراءات الإدارية في الجامعة (التسجيل، استخراج الوثائق) بالسرعة والدقة				
	2	من السهل الوصول إلى المعلومات والقرارات الإدارية بشكل رسمي وسريع				
	3	التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة يتم بكفاءة وفعالية				
البعد الثاني: الجودة الأكاديمية	4	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال في تطوير أساليب التدريس والتقييم				
	5	المحتوى الرقمي للمقررات الدراسية (محاضرات، مراجع) متاح بسهولة وجودة عالية				
	6	تدعم الجامعة البحث العلمي من خلال توفير وصول سهل لقواعد البيانات والمصادر الرقمية				
البعد الثالث: التميز المؤسسي	7	تسعى الجامعة باستمرار للابتكار وتطوير خدماتها بناءً على آراء المستفيدين.				
	8	تتمتع الجامعة بسمعة جيدة ومكانة مرموقة على المستوى الوطني.				
	9	بيئة العمل والدراسة في الجامعة محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.				

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

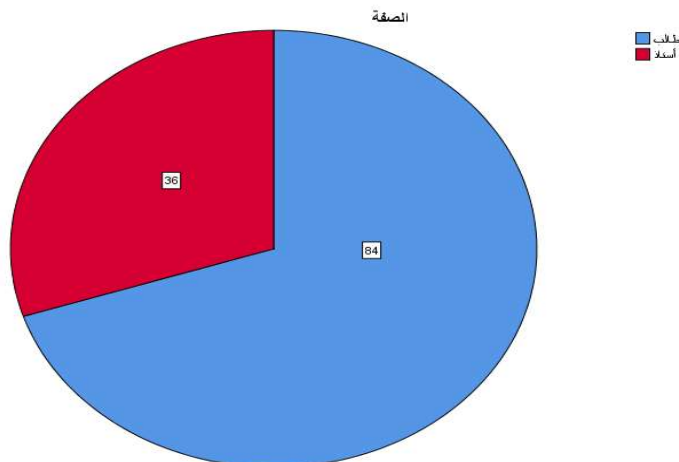
الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	بلحسن بوعمامة	أستاذ	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	قاصدي مرباح-ورقلة
02	بن جروة عبد الحكيم	أستاذ	والعلوم التجارية	قاصدي مرباح-ورقلة

الملحق رقم (03): مخرجات الاستبيان

		الصفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	طالب	84	70,0	70,0	70,0
	أستاذ	36	30,0	30,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	



الخبرة_سنوات العلمي_المؤهل العمرية_الفئة
 /BARChart FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		العملية الفنية	العلمي المؤهل	الخبرة سنوات
N	Valide	120	120	120
	Manquant	0	0	0

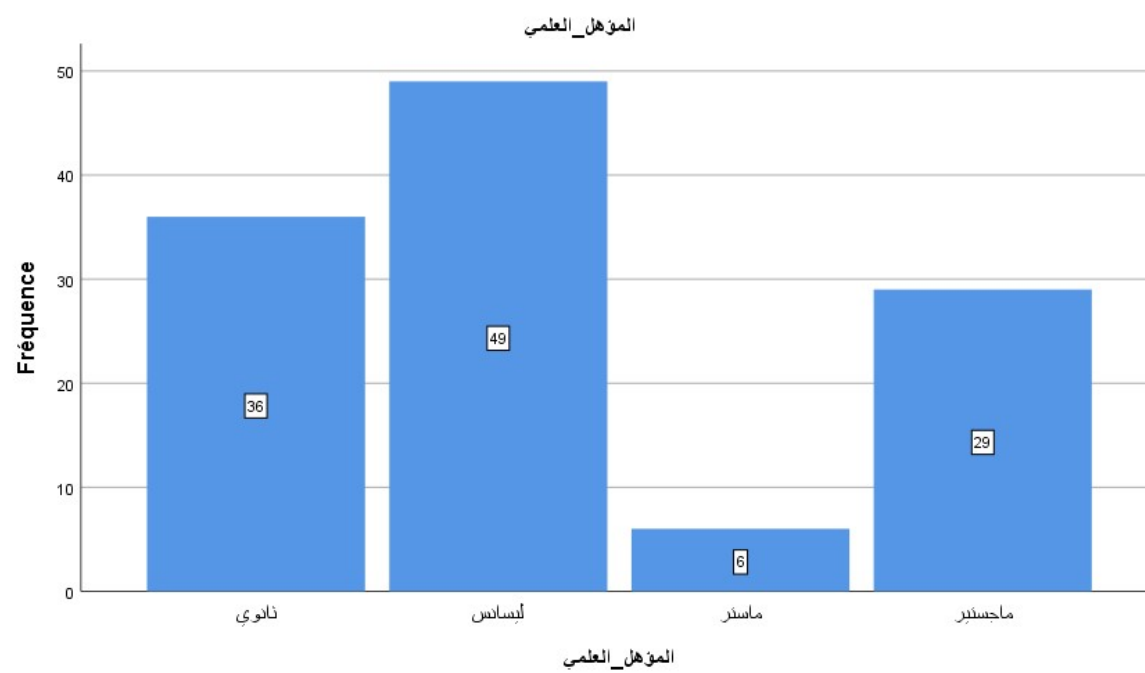
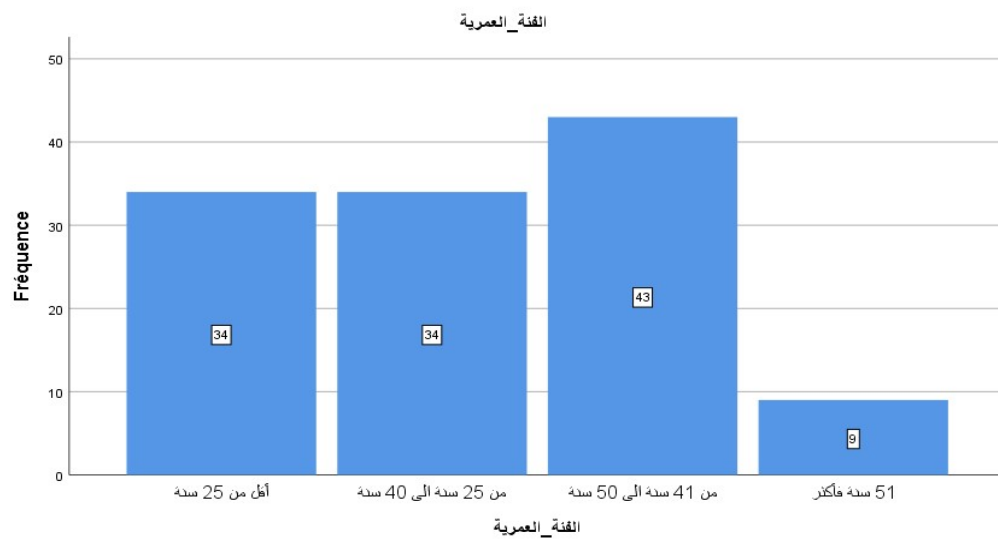
Table de fréquences

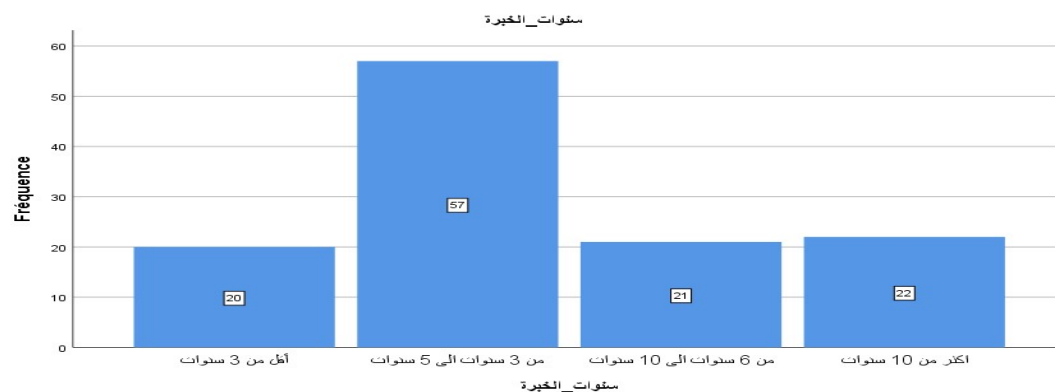
		العملية الفنية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 25 من أقل	34	28,3	28,3	28,3
	سنة 40 الى سنة 25 من	34	28,3	28,3	56,7
	سنة 50 الى سنة 41 من	43	35,8	35,8	92,5
	فاكثر سنة 51	9	7,5	7,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي	36	30,0	30,0	30,0
	ليسانس	49	40,8	40,8	70,8
	ماستر	6	5,0	5,0	75,8
	ماجستير	29	24,2	24,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		الخبرة سنوات		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات 3 من أقل	20	16,7	16,7	16,7
	سنوات 5 الى سنوات 3 من	57	47,5	47,5	64,2
	سنوات 10 الى سنوات 6 من	21	17,5	17,5	81,7
	سنوات 10 من اكثر	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Graphique à barres





Descriptives

Temps écoulé

00:00:00,02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجامعة إدارة لدى واضح توجه وجود المس وقراراتها خدماتها في الرقمي التحول نحو	120	3,83	,863
معها أتعامل التي الإدارية الإجراءات تتسم بالمرونة (معاملات طلبات، تسجيل،) الإلكترونية الأنظمة بفضل والسلاسة	120	3,62	,852
(والأساتذة الطلبة) الجامعة مجتمع إبلاغ يتم إلكترونية خدمات إطلاق عند ووضوح شفافية جديدة.	120	3,57	,914
تحكم التي والقواعد السياسات أن أشعر للجميع وعادلة واضحة الإلكترونية التعاملات	120	3,36	1,019
الفي الدعم مثل) وواضحة مسؤولية جهة توجد إليها اللجوء يمكن (الرقمي التحول مكتب أو مشكلة أو استفسار وجود عند	120	3,15	1,090

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجامعة أنظمة استخدام عند بالأمان أشعر خلالها من الشخصية بياناتي وتقديم	120	3,56	,968
نظام: مثال) متكامل بشكل الجامعة أنظمة تعمل (الإلكتروني التعلم بنظام مرتبط التسجيل	120	3,20	,984

البوابة) الرسمية الرقمية المنصات تتسم بسهولة (التعلم إدارة نظام الإلكترونية، بكفاءة وتعمل الاستخدام	120	3,14	,973
عند وسريع فعال فني دعم على أحصل تقنية مشكلة مواجهة	120	2,76	1,029
أجهزة مثل) للجامعة الرقمية التحتية البنية تتسم ..والحدثة بالكفاءة (المخابر في الحاسوب	120	2,67	1,007
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفير في جيد بشكل تستثمر الجامعة أن أرى الرقمية والخدمات التقنيات وتحديث	120	3,48	,879
للمنصات مستمر وتحديث تطوير وجود لاحظ استخدمها التي الرقمية والخدمات	120	3,43	1,074
للمصادر ومدعوما سهلا وصولا الجامعة توفر ومجلات كتب بيانات، قواعد) الرقمية العلمية (إلكترونية).	120	3,27	1,037
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجامعة في الإدارية الإجراءات تتميز والدقة بالسرعة (الوثائق استخراج التسجيل)،	120	3,30	1,097
والقرارات المعلومات إلى الوصول السهل من وسريع رسمي بشكل الإدارية	120	3,24	,996
يتم والطلبة والأساتذة الإدارة بين التواصل وفعالية بكفاءة	120	3,20	1,009
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مرموقة ومكانة جيدة بسمعة الجامعة تتمتع الوطني المستوى على	120	3,88	,762
وتطوير للابتكار باستمرار الجامعة تسعى المستفيدين آراء على بناء خدماتها	120	3,22	1,078

محفزة الجامعة في الدراسة العمل بيئة والابتكار الإبداع على ومشجعة	120	3,03	1,115
N valide (liste)	120		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,743 ^a	,553	,549	,42193

a. Prédictors : (Constante), المستقل المتغير متوسط : الإلكترونيّة الحوكمة متطلبات توفر اواقع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,949	1	25,949	145,758	,000 ^b
	de Student	21,007	118	,178		
	Total	46,956	119			

a. Variable dépendante : المؤسسي الأداء جودة مستوى: التابع المتغير متوسط

b. Prédictors : (Constante), المستقل المتغير متوسط : الإلكترونيّة الحوكمة متطلبات توفر اواقع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,516	,233		2,220	,028
	متطلبات توفر اواقع : المستقل المتغير متوسط الإلكترونية الحوكمة	,839	,069	,743	12,073	,000

a. Variable dépendante : المؤسسي الأداء جودة مستوى: التابع المتغير متوسط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,756 ^a	,572	,557	,41806

a. Prédictors : (Constante), البعد متوسط ,الخدمات وتطوير دعم المالية المتطلبات: الرابع البعد متوسط ,
: الثالث البعد متوسط ,التحتية والبنية التقنية المتطلبات: الثاني البعد متوسط ,والإدارية التنظيمية المتطلبات: الأول
العامة والثقافة الكفاءات البشرية المتطلبات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,857	4	6,714	38,416	,000 ^b
	de Student	20,099	115	,175		
	Total	46,956	119			

a. Variable dépendante : المؤسسي الأداء جودة مستوى: التابع المتغير متوسط

b. Prédictors : (Constante), البعد متوسط ,الخدمات وتطوير دعم المالية المتطلبات: الرابع البعد متوسط ,
والإدارية التنظيمية المتطلبات: الأول البعد متوسط ,التحتية والبنية التقنية المتطلبات: الثاني البعد متوسط ,
العامة والثقافة الكفاءات البشرية المتطلبات : الثالث البعد متوسط ,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,633	,241		2,626	,010
	التنظيمية المتطلبات: الأول البعد متوسط والإدارية	,034	,081	,033	,420	,676
	التقنية المتطلبات: الثاني البعد متوسط التحتية والبنية	,250	,080	,274	3,120	,002
	البشرية المتطلبات : الثالث البعد متوسط العامة والثقافة الكفاءات	,309	,094	,301	3,293	,001
	المالية المتطلبات: الرابع البعد متوسط الخدمات وتطوير دعم	,226	,071	,270	3,193	,002

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
توفر واقع : المستقل المتغير متوسط الإلكترونية الحوكمة متطلبات	Intergruppes	2,888	3	,963	3,287	,023
	Intragruppes	33,977	116	,293		
	Total	36,866	119			
الأداء جودة مستوى: التابع المتغير متوسط المؤسسي	Intergruppes	2,464	3	,821	2,142	,099
	Intragruppes	44,492	116	,384		
	Total	46,956	119			

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي
03	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الأداء المؤسسي وأبعادها
03	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
06	الفرع الثاني: ماهية جودة الأداء المؤسسي
11	الفرع الثالث: أبعاد قياس جودة الأداء المؤسسي
17	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للحوكمة الإلكترونية وأبعادها
17	الفرع الأول: ماهية الحوكمة
21	الفرع الثاني: ماهية الحوكمة الإلكترونية
25	الفرع الثالث: دور الحوكمة الإلكترونية كمحرك لتعزيز جودة الأداء الجامعي
27	الفرع الرابع: المتطلبات الجوهرية الحوكمة الإلكترونية
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وجودة الأداء المؤسسي
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة
34	الفرع الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغة العربية
36	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة باللغة الأجنبية
37	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة
37	الفرع الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة باللغة العربية

38	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	الفرع الأول: عرض ملخص للدراسات السابقة
41	الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني: دراسة أثر توافر متطلبات الحوكمة الالكترونية على جودة الأداء المؤسسي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة
46	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الأول: لمحة موجزة جامعة قاصدي مرباح ورقلة
47	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
47	الفرع الثالث: عينة الدراسة
52	الفرع الرابع: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
52	الفرع الخامس: نموذج الدراسة
52	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
53	الفرع الأول: أداة جمع البيانات
53	الفرع الثاني: المقياس المستخدم في الاستبيان
54	الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة
54	الفرع الرابع: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)
54	الفرع الخامس: صدق وثبات الاستبيان
58	المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتفسيرها
58	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
58	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الأول متطلبات الحوكمة الالكترونية
63	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني جودة الأداء المؤسسي
66	الفرع الثالث: تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة
68	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
69	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
72	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

72	الفرع الثالثة: اختبار الفرضية الثالثة
75	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
75	الفرع الأول: تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى
76	الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية
76	الفرع الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة
79	خلاصة الفصل
80	خاتمة
81	قائمة المراجع
86	قائمة الملاحق