



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



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير،تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد
بغنوان:

التَّحَوُّلُ الرَّقْمِي فِي الْإِدَارَةِ الْعُمُومِيَّةِ كَالِيَّةٍ لِلْحَدِّ مِنَ الْفَسَادِ وَ تَعْزِيزِ الْمُسَاءَلَةِ -دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة لسنة 2026-

من إعداد: بالرقى محمد الصالح

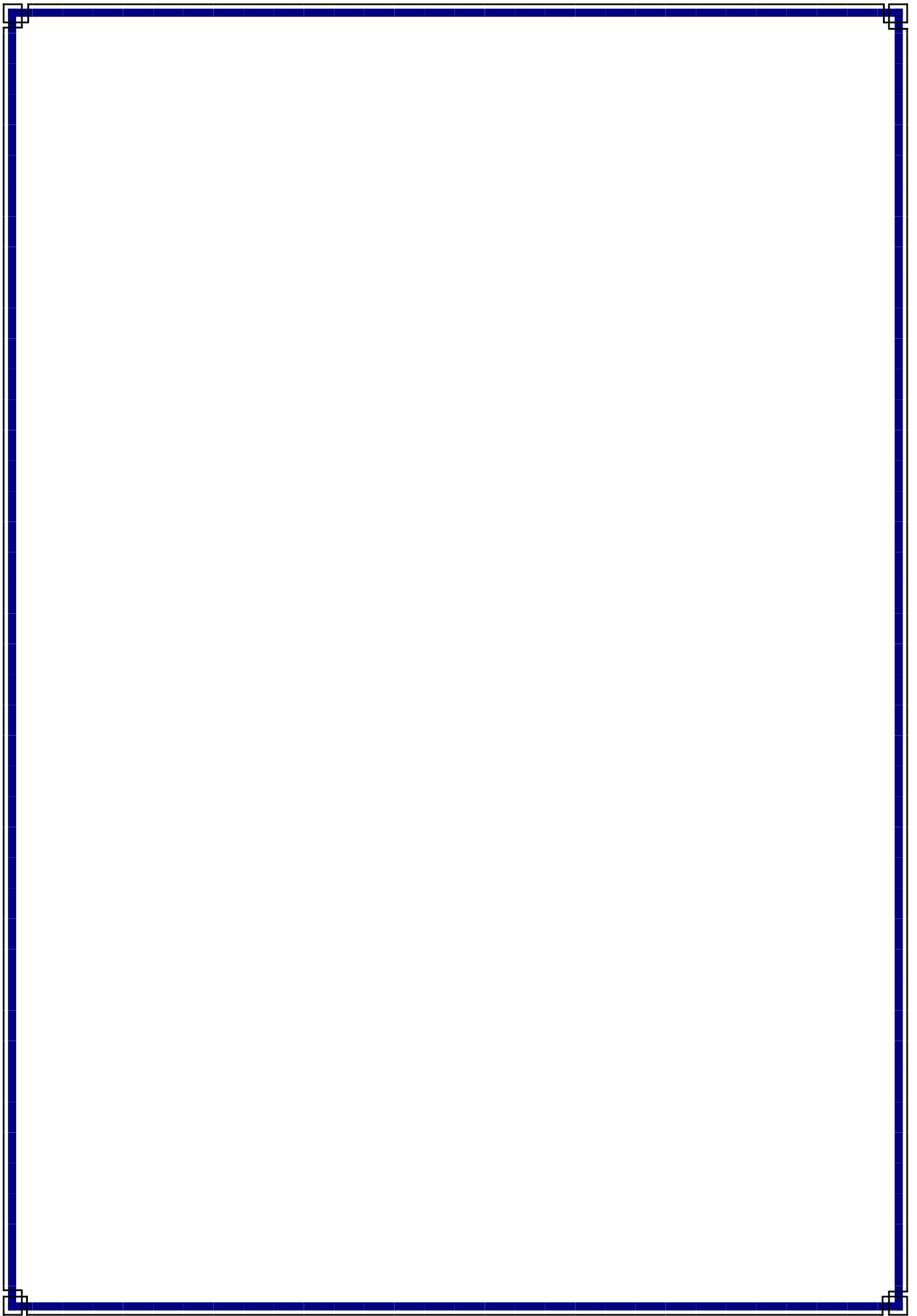
عامر شمس الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/حجاج محمد الهاشمي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/كويبي محمد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر ب	د/خالدي عصام

السنة الجامعية: 2026/2025





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



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية و التسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير،تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد
بمعنوان:

التَّحَوُّلُ الرَّقْمِيُّ فِي الْإِدَارَةِ الْعُمُومِيَّةِ كَالِيَّةٍ
لِلْحَدِّ مِنَ الْفَسَادِ وَ تَعْزِيزِ الْمُسَاءَلَةِ
-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة لسنة 2026-

من إعداد: بالرقي محمد الصالح

عامر شمس الدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/حجاج محمد الهاشمي
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كويسي محمد
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر ب	د/ خالدي عصام

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

أُهدي هذا العمل المتواضع لمن قال فيهما المولى عز وجل "وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"؛ سَمَاحَةَ الْوَالِدِ الْكَرِيمِ الطَّالِبِ الْإِمَامِ الشَّيْخِ **عَبْدُ الْحَفِيطُ** عَلَيْهِ رَحْمَةُ اللَّهِ؛ الْوَالِدَةُ الْكَرِيمَةُ أَطَالَ اللَّهُ فِي عُمرِهَا وَمَدَّهَا بِالْخَيْرِ الْوَافِرِ وَالنَّعِيمِ الدَّائِمِ وَدَوَامِ الصَّحَّةِ وَالْعَافِيَةِ.

أُهدي ثَمَرَةَ هَذَا الْعَمَلِ إِلَى زَوْجَتِي الْكَرِيمَةِ الصَّابِرَةِ الْمُحْتَسِبَةِ، أَعَانَهَا اللَّهُ وَوَفَّقَهَا لِكُلِّ خَيْرٍ، وَأَدَامَهَا عَلَى ذِكْرِهِ وَشُكْرِهِ وَحُسْنِ عِبَادَتِهِ وَثَبَّتْ قَلْبَهَا عَلَى الْحَقِّ وَالْإِيمَانِ، وَرَزَقَهَا مِنْ حَيْثُ لَا تَحْتَسِبُ، وَبَوَّأَهَا مِنَ الْجَنَّةِ مَقْعَدًا.

أُهدي رَحِيقَ عَمَلِي إِلَى أَوْلَادِي قُرَّةَ عَيْنِي وَثَمَرَةَ فُؤَادِي وَنُورَ قَلْبِي وَبَلَسَمَ جِرَاحِي، جَعَلَهُمُ اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ الْمُصْلِحِينَ وَرَفَعَ دَرَجَاتِهِمْ فِي عِلِّيِّينَ، وَرَزَقَهُمُ الْعِلْمَ النَّافِعَ وَالْعَمَلَ الصَّالِحَ.

محمد الصالح

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات. أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله، وإلى عائلتي كل باسمه، وإلى كل زملائي وأخوتي في العمل والدراسة، وإلى كل أساتذتي الذين رافقوني من الطور الابتدائي إلى نهاية الدراسة الجامعية.

إهداء خاص لكل من شرفني بحضوره اليوم لمشاركتي فرحة النجاح والتخرج.

شمس الدين

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات؛ فله الحمد والمِنَّة والفضل والثناء والشكر على نعمه والآثمة التي لا تعدُّ

ولا تحصى. فاللهم لك الحمد على إنجاز هذا العمل وإتمامه.

ومصادقا لقول النبي عليه الصلاة والسلام: "مَنْ لَا يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ".

فالشكر أولا للأستاذ المشرف البروفيسور كويسي محمد الذي قبل الإشراف على هذا العمل رغم كثرة الأعباء والمسؤوليات، فله منا جزيل الشكر على نصائحه وتوجيهاته وتصويباته طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

الشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة نظير تكرمهم قراءة وتصويب هذا العمل؛ فلهم منا عظيم الشكر والتقدير.

نشكر الأساتذة المحكِّمين للاستبانة كل برتبته ومقامه، كما نشكر كل الأساتذة والإداريين والطلبة الذين ساهموا في ملء استمارات الاستبانات؛ فلهم علينا فضل إنجاز الدراسة الميدانية لهذه المذكرة.

مُلَخَّص

في ظلّ تصاعدِ السعي نحو الشّفاقيّة وترسيخِ الحوكمة الرّشيّدة في الإدارات العمومية، تتناول هذه الدراسة إشكالية مدى إسهام التّحول الرّقميّ في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي في الإدارات العمومية عُمومًا، واسقاط ذلك على حالة جامعة قاصدي مرباح بورقلة بوصفها أُمُودًا تطبيقيًا، ونظرًا لقلّة الدّراسات التي تربط هذين المتغيّرين في السّياق الجامعيّ تحديدًا، استهدفَ هذا البحثُ بناءَ إطارٍ نظريّ مُتكاملٍ يجمع بين مفاهيم التّحول الرّقميّ والحوكمة الجامعية ومكافحة الفساد وتُشخيص واقع التّحول الرّقميّ في الجامعة، وتقييم فعاليّته في تحسين الشّفاقيّة والمساءلة، مع تقديم توصيات قابلة للتّعميم بالإعتماد على المنهج الوصفيّ والمنهج الإستقرائي إطاراً منهجيًا، واستخدام أسلوب الإستبانة وتوزيعها على عينة مكوّنة من 170 فرداً يمثلون أساتذة وموظّفين إداريين وطلبة بُغية جمع البيانات حول الظّاهرة المدروسة، والإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيّة SPSS الإصدار 25 لمعالجة المعطيات وتحليلها إحصائيًا.

وقد أثبتت النتائج وجود مستوى تطبيقٍ مُتوسّطٍ للتّحول الرّقميّ، وأنّ إذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ على تعزيز المساءلة والوقاية من الفساد، في حين يُمثّل ضُعفُ البنية التّحتيّة التّقنيّة أبرزَ العوائق بنسبة 50.7%، يليه غياب إستراتيجية رقمية واضحة بنسبة 22.5%، وهو ما يستوجب توجية صانعي القرار نحو ربط مسار التّحول الرّقميّ بمنظومة الحوكمة الرّشيّدة في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة عموميّة، تحوّل رقمي، شفاقيّة، مساءلة، وقاية، فساد.

Abstract:

In the context of the escalating pursuit of transparency and the consolidation of good governance within public administrations, this study addresses the central problematic of the extent to which digital transformation contributes to strengthening accountability mechanisms and preventing administrative and financial corruption in public administrations broadly, with a projected application to the case of Kasdi Merbah University of Ouargla as an empirical model. Given the scarcity of studies linking these two variables specifically within the university context, this research aimed to construct an integrated theoretical framework synthesizing the concepts of digital transformation, university governance, and anti-corruption; to diagnose the current state of digital transformation within the university; and to evaluate its effectiveness in enhancing transparency and accountability, while offering generalizable recommendations. The study adopted the descriptive and inductive approaches as its methodological framework, employing a questionnaire instrument distributed to a sample of 170 individuals comprising faculty members, administrative staff, and students, for the purpose of gathering empirical data on the phenomenon under investigation. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 25, was utilized for data processing and statistical analysis.

The findings established the existence of a moderate level of digital transformation implementation, alongside a statistically significant effect at the significance level $(\alpha \leq 0.05)$ on strengthening accountability and corruption prevention. Meanwhile, the weakness of technical infrastructure emerged as the most prominent impediment, accounting for 50.7% of identified barriers, followed by the absence of a clearly defined digital strategy at 22.5%. These findings necessitate orienting decision-makers toward aligning the trajectory of digital transformation with the good governance framework in higher education institutions.

Keywords: governance, public administration, digital transformation, transparency, accountability, prevention, corruption.

قائمة المحتويات

العناوين	رقم الصفحة
الإهداء	III
شكر وعرفان	IV
ملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة الرموز والإختصارات	X
مقدمة	أ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة	1
المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول التحول الرقمي و المساءلة والفساد	3
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية: الأبحاث والدراسات العلمية السابقة	23
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية:مساهمة التحول الرقمي في الحد من الفساد وتعزيز المساءلة بجامعة قاصدي مرياح ورقلة لسنة 2026	43
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	45
المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	52
الخاتمة	83
المراجع	86
الملاحق	91
الفهرس	106

قَائِمَةُ الْجَدَاوِلْ

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات	1-2
46	يوضح مجتمع الدراسة	2-2
50	يوضح مجالات الإجابة عن أسئلة الإستبيان وأوزانها	3-2
50	يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت) مع تحديد التصنيف	4-2
51	يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	5-2
52	توزيع العينة حسب الجنس	6-2
52	توزيع العينة حسب متغير الصفة	7-2
53	توزيع العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	8-2
54	توزيع العينة حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية	9-2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الاستراتيجية والرؤية الرقمية	10-2
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	11-2
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد البنية التحتية والتقنية	12-2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إدارة البيانات والمعلومات	13-2
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد أتمتة العمليات وسير العمل	14-2
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الشفافية والنزاهة	15-2
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تفعيل المساءلة والمراقبة	16-2
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الوقاية من ممارسات الفساد	17-2
62	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	18-2
63	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث	19-2
64	مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة	20-2
65	ملخص نموذج الانحدار	21-2
65	جدول تحليل التباين (ANOVA)	22-2
65	جدول معاملات الانحدار (Coefficients)	23-2
66	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	24-2
66	جدول تحليل التباين (ANOVA)	25-2
67	جدول معاملات الانحدار (Coefficients)	26-2
69	نتائج اختبار "T" للفروق في استجابات العينة حسب متغير الجنس	27-2
69	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب الصفة	28-2
70	نتائج اختبار Tukey للمقارنات البعدية للفروق حسب الصفة	29-2
71	المجموعات الفرعية المتجانسة حسب اختبار Tukey	30-2
72	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب سنوات الخبرة/مدة الدراسة	31-2
73	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب مستوى إتقان المهارات الرقمية	32-2
74	توزيع إجابات أفراد العينة حول أكبر عائق يحد من فعالية التحول الرقمي في الحد من الفساد في الوسط الجامعي	33-2
75	تصنيف وتحليل محتوى المقترحات المقدمة من عينة الدراسة	34-2

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1-2	توزيع العينة حسب الجنس	52
2-2	توزيع العينة حسب الصفة	52
3-2	توزيع العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	53
4-2	توزيع العينة حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية	54

قَائِمَةُ الْمَلَحِقِ

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	91
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	95
03	نتائج SPSS بالنسبة للأسئلة الديمغرافية والشخصية للعينة المدروسة	95
04	نتائج SPSS بالنسبة للانحرافات المتوسطة والمعدية لمحاول الإستبيان	96
05	معامل ألفا كرونباخ	98
06	إختبار فروض الارتباطات بين المتغيرات	98
07	تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لإختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	100

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز/الاختصار	الدلالة باللغة الأصلية	الدلالة باللغة العربية
CPI	Corruption Perceptions Index	مؤشر مدركات الفساد
NCSI	National Cyber Security Index	المؤشر الوطني لأمن السبراني
ICT	Information and Communication Technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
UNDP	United Nations Development Programme	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IDC	International Data Corporation	مؤسسة البيانات الدولية
SERVQUAL	Service Quality Model	نموذج قياس جودة الخدمة
PCA	Principal Component Analysis	تحليل المكونات الرئيسية
SLR	Systematic Literature Review	المراجعة المنهجية للأدبيات
E-ID	Electronic Identity	الهوية الرقمية / الهوية الإلكترونية
EHIS	Estonian Higher Education Information System	النظام الوطني لتجميع بيانات التعليم العالي
PRFU	Projets de Recherche Formation Universitaire	مشاريع البحث والتكوين الجامعي
PNR	Programme National de Recherche	البرنامج الوطني للبحث
PNST	Portail National de Signalement Thèses	البوابة الوطنية للإشعار بالاطروحات
SNDL	Système National de Documentation en Ligne	المنظومة الوطنية للتوثيق عبر الإنترنت
ASJP	Algerian Scientific Journal Platform	المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
E-Government	Electronic Government	الحكومة الإلكترونية

مقدمة

مُقَدِّمَةٌ

أ. توطئة:

باتت الإدارات العمومية في مختلف دول العالم تشهد تحولات هيكلية عميقة في أعقاب الثورة الرقمية التي أعادت تشكيل طبيعة العلاقة بين الدولة والمواطن وبين المؤسسة والخدمة. وقد غدت تقنيات المعلومات والاتصالات محور إعادة هيكلة الأنظمة الإدارية وتطوير آليات عملها، لا سيما في ظل تصاعد الطلب الشعبي والدولي على الشفافية وجودة الخدمات العمومية والحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي الذي يقوّض ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة ويعيق مسارات التنمية المستدامة.

إن التحول الرقمي لم يعد خيارا تقنيا اختياريا أو مستلزما إداريا، بل أصبح ضرورةً حتميةً تفرضها متطلبات الحوكمة الرشيدة ومعايير الإدارة الحديثة. فالأدوات الرقمية تتيح تقليص نقاط الاحتكاك المباشر بين المواطنين والموظفين العموميين، وتحد من الفرص التي يستغلها الفساد، فضلا عن تعزيز منظومة الرقابة والمساءلة عبر توثيق المعاملات وتيسير عمليات التتبع والمراجعة في الوقت الفعلي.

وتكتسب المساءلة العمومية في هذا السياق أهمية محورية بالغة، إذ تعد الركيزة الأساسية لأي منظومة حوكمة رشيدة. وتعرّف المساءلة بأنها إلزام المسؤولين والهيئات العمومية بتقديم تقارير مفصلة وشفافة حول قراراتهم وأفعالهم، وإخضاعهم للرقابة والمحاسبة في حال الإخلال بواجباتهم. ويُفضي التحول الرقمي إلى تعزيز هذه المساءلة من خلال ثلاثة مسارات متكاملة: أولها الرقابة الإلكترونية الآنية على المعاملات والقرارات، وثانيها إتاحة المعلومات للرأي العام وأجهزة الرقابة الخارجية، وثالثها تقليص هامش السلطة التقديرية التي تعتبر مدخلا رئيسيا للفساد.

وفي هذا الإطار، تمثل الجامعات حالة بالغة الخصوصية في منظومة الإدارة العمومية؛ فهي مؤسسات تجمع في آن واحد بين الأبعاد الأكاديمية والإدارية والمالية، وتتعامل مع شرائح واسعة من المستفيدين في مقدمتهم الطلبة والأساتذة والموظفون. وتزيد هذه الخصوصية من هشاشتها إزاء مخاطر الفساد الإداري والمالي، إذ تتراوح هذه المخاطر بين سوء توظيف الموارد، والمحسوبية في التوظيف والترقيات، وانعدام الشفافية في إبرام الصفقات العمومية. ومن ثم، فإن تبني التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية لا يعني تحسين الكفاءة الإدارية فحسب، بل يُسهم بشكل مباشر في تحصين هذه المؤسسات في مواجهة الفساد وتكريس ثقافة المساءلة.

غير أن الدراسات الأكاديمية الجزائرية لا تزال تعاني من شح ملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقة بين التحول الرقمي والوقاية من الفساد وتعزيز المساءلة في السياق الجامعي تحديدا، وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقييم ميداني معمّق لتجربة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، بوصفها نموذجا تطبيقيا لجامعة جزائرية انخرطت في مسار التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة، وذلك بهدف استخلاص دروس وتوصيات قابلة للتعميم على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

ب. طرح الإشكالية:

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من أبرز التحديات الهيكلية التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر، لما تُفضي إليه من هدر في الموارد وضعف في الأداء المؤسسي وتآكل في ثقة المواطنين. ولا تنأى الجامعات الجزائرية بنفسها عن هذه الإشكالية، إذ تعاني من مظاهر فساد متعددة تشمل ضعف الشفافية في الصفقات العمومية، وعدم الانضباط في التسيير المالي، والمحسوبية في قرارات التوظيف والترقية، وهو ما يضعف مصداقية المؤسسة الجامعية ويعرقل رسالتها التنموية والعلمية.

في المقابل، يشهد العالم ثورة رقمية متسارعة جعلت من تقنيات المعلومات والاتصالات أداة محورية لتحسين الحوكمة. وقد أثبتت التجارب الدولية أنّ رقمنة الإدارات العمومية تسهم بصورة ملموسة في الحد من فرص الفساد عبر رقمنة المعاملات وتقليص

مقدمة

السلطة التقديرية وتعزيز المساءلة بأشكالها المختلفة، وقد انخرطت الجزائر في هذا التوجه من خلال سياسات التحول الرقمي التي طالت قطاع التعليم العالي، حيث شرعت جامعة قاصدي مرباح بورقلة في تطوير منصات رقمية متعددة تشمل الخدمات الإدارية والبيداغوجية على حد سواء.

بيد أن السؤال الجوهرى الذي يلح طرحه يتعلق بمدى فعالية هذا التحول الرقمي في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة لاسيما ما يخص الوقاية من الفساد وتكريس المساءلة الفعلية، ومن هذا المنطلق تتبلور الإشكالية المحورية للبحث في السؤال التالى: إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي بجامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية المحورية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الإستراتيجية والرؤية الرقمية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية، إدارة البيانات، أتمتة العمليات) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر الأساتذة والإداريين والطلبة؟
- ما مستوى تفعيل آليات المساءلة والوقاية من الفساد (الشفافية والنزاهة، المساءلة والمراقبة، الوقاية من ممارسات الفساد) في جامعة ورقلة في ظل منظومتها الرقمية الحالية؟
- هل يوجد أثر إجمالي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة ورقلة؟
- أيُّ أبعاد التحول الرقمي يحدث أثراً ذا دلالة إحصائية على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في الجامعة وماحجم هذا الأثر النسبي لكل بُعد؟
- هل تختلف تقديرات أفراد العينة لأثر التحول الرقمي على المساءلة والوقاية من الفساد باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، الصفة الوظيفية، سنوات الخبرة، مستوى إتقان المهارات الرقمية؟

ت. فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المصاغة، يمكن صياغة الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى تطبيق "مرتفع" للتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة نتيجة للتحول الرقمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إجمالي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي (كمتغير مستقل كلي) على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد (كمتغير تابع كلي) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

مقدمة

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بجامعة ورقلة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة، مستوى إتقان المهارات الرقمية).

ث. مبررات اختيار الموضوع:

تعدد الأسباب والدوافع التي جعلتنا نختار هذا الموضوع للدراسة، ويمكن تصنيفها إلى مبررات موضوعية ومبررات ذاتية:

أولا. المبررات الموضوعية:

تنبع أهمية اختيار هذا الموضوع من عدة اعتبارات موضوعية تتعلق بالسياق العام والخصوصيات المحلية:

أولا. يشكل الفساد أحد أخطر التحديات التي تواجه التنمية في الجزائر، حيث تشير التقارير الدولية إلى تراجع ترتيب الجزائر في مؤشرات مكافحة الفساد، مما يستدعي البحث عن حلول فعّالة ومبتكرة للحد من هذه الظاهرة.

ثانيا. أصبح التحول الرقمي توجهها استراتيجيا للدولة الجزائرية في إطار جهودها لتحديث الإدارة العمومية وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يجعل دراسة تجربة التحول الرقمي في قطاع حيوي كالتعليم العالي ذات أهمية كبيرة لتقييم السياسات العمومية.

ثالثا. تمثل الجامعات الجزائرية مؤسسات استراتيجية تضطلع بدور محوري في بناء الموارد البشرية وإنتاج المعرفة، ومن ثم فإن ضمان نزاهتها وكفاءتها يشكل ضرورة وطنية.

رابعا. تعتبر جامعة قاصدي مرباح ورقلة أنموذجا ملائما للدراسة نظرا لكونها من الجامعات التي شرعت في تطبيق مبادرات التحول الرقمي، مما يتيح فرصة لتقييم التجربة واستخلاص الدروس.

خامسا. تعاني الأديبات الأكاديمية الجزائرية من ندرة الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي والوقاية من الفساد خاصة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة للمكتبة الجامعية.

ثانيا. المبررات الذاتية:

على المستوى الذاتي، بحكم تخصصنا في مجال الحوكمة والوقاية من الفساد، مما يجعل هذا الموضوع امتدادا طبيعيا لاهتماماتنا الأكاديمية والمهنية. كما أن انتماءنا إلى جامعة قاصدي مرباح بورقلة يوفر لنا فرصة الاحتكاك المباشر بواقع الجامعة وإمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز دراسة ميدانية معمقة. بالإضافة إلى ذلك، تنبع رغبتنا الذاتية من الإيمان بأهمية المساهمة في تطوير المؤسسة الجامعية من خلال تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق. كذلك يمثل هذا البحث فرصة لاكتساب خبرة

مقدمة

علمية في مجال حيوي يجمع بين التقنية والإدارة والحوكمة، وهو ما يعزز كفاءتنا البحثية ويفتح لنا آفاقا مستقبلية في مجال البحث العلمي.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها

أولا. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية متكاملة :

- بناء إطار نظري شامل يربط مفاهيم التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة والوقاية من الفساد في السياق الجامعي استنادا إلى أحدث الأدبيات المتخصصة؛
- تشخيص واقع التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح بورقلة ورصد مستوى تطبيقه وفق مؤشرات موضوعية قابلة للقياس؛
- تقييم مدى فعالية هذا التحول في تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من الفساد الإداري والمالي من خلال دراسة ميدانية مدعمة بالبيانات الكمية؛
- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق يمكن تعميمها على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية الأخرى.

ثانيا. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذا البحث على مستويين: أكاديمي وعملي. فعلى الصعيد الأكاديمي، يقدم البحث إسهاما نوعيا في الأدبيات الجزائرية المتخصصة من خلال الجمع بين البعدين النظري والتطبيقي في موضوع لم يحظ حتى الآن بالمعالجة العلمية الكافية على مستوى الجامعات الجزائرية. أما على الصعيد العملي، فيوفر البحث تقييما موضوعيا لتجربة جامعة قاصدي مرباح بورقلة يمكن أن يرشد صناع القرار في تطوير سياسات التحول الرقمي وربطها بآليات الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد.

ح. حدود الدراسة:

تلتزم هذه الدراسة بمحدود موضوعي ومكاني وزماني. فمن الناحية الموضوعية، تقتصر على دراسة دور التحول الرقمي في الوقاية من الفساد الإداري والمالي دون الفساد الأكاديمي كالسرقة العلمية والغش، الذي يستوجب دراسة مستقلة. ومكانيا، تقتصر الدراسة الميدانية على جامعة قاصدي مرباح بورقلة بوصفها حالة دراسية، مع الإقرار بأن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم المطلق على جميع الجامعات الجزائرية نظرا لاختلاف السياقات والخصوصيات المحلية لكل جامعة. أما من الناحية الزمنية، فتغطي الدراسة الموسم الجامعي 2025/2026، فيما تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر أبريل إلى شهر ماي.

خ. منهجية البحث والأدوات المستخدمة:

اعتمادا على طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة، يتبنى هذا البحث استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات البحثية:

أولا. منهج البحث:

يعتمد البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح وصف وتحليل ظاهرة التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتشخيص واقعها، وتحديد خصائصها ومكوناتها، وتحليل علاقتها بالوقاية من الفساد والحوكمة الرشيدة. يتضمن هذا

مقدمة

المنهج وصف المنصات الرقمية المعتمدة في الجامعة، والخدمات المرقمنة، ومستوى استخدامها، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة من مصادر مختلفة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

كما تستخدم الدراسة المنهج الإستقرائي بغية تعميم نتائج الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والحد من الفساد بجامعة ورقلة على باقي المؤسسات الجامعية الأخرى.

كما يستعين البحث بمنهج دراسة الحالة، حيث يتم دراسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة كحالة تطبيقية بشكل معمق، من خلال جمع معلومات تفصيلية عن تجربتها في التحول الرقمي، وتحليل مختلف جوانبها، واستخلاص الدروس والتوصيات، يتيح هذا المنهج الغوص في تفاصيل التجربة وفهم السياق الخاص بالجامعة والعوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم البحث المنهج المقارن بشكل جزئي، من خلال مقارنة بعض جوانب تجربة جامعة قاصدي مرباح ورقلة مع تجارب جامعات أخرى في الجزائر أو على المستوى الدولي، بما يساعد على تقييم التجربة وتحديد أوجه القوة والضعف فيها.

ثانيا. أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، يستخدم البحث أداة جمع البيانات التالية:

الاستبيان: يتم تصميم استبيان موجه إلى عينة من الإداريين والأساتذة والطلبة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، بهدف جمع بيانات كمية حول مستوى استخدام المنصات الرقمية، ودرجة الرضا عنها، وتصورات المستجوبين حول دور التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من الفساد. يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة تغطي مختلف جوانب الموضوع.

ثالثا. تحليل البيانات:

تُعالج البيانات الكمية المستمدة من الاستبيان ببرنامج (SPSS الإصدار 25)، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية.

د. صعوبات البحث:

تجدر الإشارة إلى جملة من الصعوبات الموضوعية التي واجهت مسار إنجاز هذا البحث، وإن كان تجاوزها ممكنا بما يضمن جودة النتائج وموثوقيتها. وتمثل أبرزها في: محدودية الدراسات الجزائرية السابقة التي تربط بين التحول الرقمي والوقاية من الفساد في السياق الجامعي، وهو ما استوجب الاستناد المكثف إلى الأدبيات الدولية ومحاولة استيعابها في السياق المحلي بعناية نقدية. يضاف إلى ذلك احتمال محدودية التجاوب مع الاستبيان، لا سيما في المحاور المتعلقة بتصورات الفساد التي تمس حساسيات مؤسسية وهو ما يعالج بضمان سرية الإجابات وإيضاح الطابع الأكاديمي البحث للدراسة. كما أن عامل الزمن القصير حال دون إنجاز مذكرة ماستر ذات جودة علمية مضافة؛ إذ كنا نأمل تعزيز الدراسة الكمية بدراسة كيفية تشمل إجراء مقابلات مباشرة مع مسؤولين في جامعة قاصدي مرباح على غرار مصلحة المحاسبة والميزانية والصفقات العمومية للوقوف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في

الحدّ من مظاهر الفساد المالي والإداري. لأجل ذلك، ونظراً لضيق الوقت، اكتفينا بإجراء دراسة كمية من خلال تحليل استبانات موزعة على عينة عشوائية من مجتمع الجامعة.

ذ. هيكل البحث:

استجابة لمتطلبات الإشكالية وتحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تقسيم البحث إلى فصلين رئيسيين يسبقان هذه المقدمة ويختتمان بخاتمة تتضمن نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها.

يتناول الفصل الأول المعنون بـ "الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة" الجانب النظري عبر مبحثين: يكرس المبحث الأول للتأطير المفاهيمي المتكامل، عبر ثلاثة مطالب تتناول على التوالي مفهوم التحول الرقمي في المؤسسات العمومية ومكوناته ومراحله والتحديات والمعوقات التي تواجهه، ثم مفهوم الحوكمة الرشيدة وأشكال الفساد الإداري والمالي في المؤسسات الجامعية وآليات الوقاية منه، فالعلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والمساءلة والحوكمة مستعينا بالتجارب الدولية والعربية المقارنة. ويخصص المبحث الثاني لمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة وإبراز موضع هذا البحث من الأدبيات القائمة وأوجه إضافته العلمية.

أما الفصل الثاني المعنون بـ "الدراسة التطبيقية: جامعة قاصدي مرباح بورقلة أنموذجاً" فيكرس كلياً لدراسة الحالة؛ إذ يعرض المبحث الأول منهجية الدراسة الميدانية تفصيلاً من حيث مجتمع البحث وعينته المقصودة وأدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من الصدق والثبات. فيما يقدم المبحث الثاني نتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الكمية وعرضها في جداول وأشكال بيانية ومناقشتها في ضوء الإشكالية والفرضيات، ليختتم الفصل بتقييم مدى تحقق الفرضيات واستخلاص الدروس والتوصيات القابلة للتعميم.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدارسة

تمهيد

يمثل هذا الفصل الركيزة المعرفية الأساسية التي يستند إليها البحث في مجمله؛ إذ يسعى إلى بناء إطار نظري ومفاهيمي متكامل يحكم العلاقة بين ثلاثة محاور رئيسية متشابكة، هي: التحول الرقمي في الإدارات العمومية، والحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية، والوقاية من الفساد الإداري والمالي.

إنَّ الفهم الدقيق لأي ظاهرة بحثية يستلزم قبل كل شيء تأصيلاً نظرياً رصينا يجلي المفاهيم الأساسية ويكشف عن الروابط البنيوية التي تجمعها. وفي ظل هذا البحث، لا يمكن معرفة وإدراك حجم الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي في الوقاية من الفساد وتعزيز المساءلة، دون استيعاب مضمون كل من هذه المفاهيم. ودراسة طبيعة العلاقة التكاملية التي تنشأ بينها. فالتحول الرقمي لا يختزل في مجرد استبدال الأوراق بالملفات الإلكترونية؛ بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات المؤسسية وثقافة العمل وآليات صنع القرار. وبالمثل، فإن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد مفهوم تنظيمي، بل منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والآليات التي ترسخ ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة في الفضاء المؤسسي.

انطلاقاً من هذا الفهم المنهجي، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين متكاملين: يختص المبحث الأول بالأدبيات النظرية حيث يعالج المفاهيم الجوهرية من خلال ثلاثة مطالب متتالية؛ يتناول المطلب الأول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة العمومية، من حيث تعريفاته وأهميته وخصائصه ومكوناته والتحديات والعوائق التي تعترض مساره. ويختص المطلب الثاني لمفهوم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية، متناولاً نشأة المفهوم وتطوره ومبادئه وأهدافه، وكذا التعرض لظاهرة الفساد الإداري والمالي بوصفه الظاهرة التي تفضي غياب الحوكمة إلى تفشيها، ثم تناول مختلف الآليات التي من شأنها الوقاية من الفساد. في حين يعنى المطلب الثالث بالعلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والحوكمة والمساءلة، في ظل الإستعانة بالتجارب الدولية والعربية الناجحة في مجال كريس التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

أمّا المبحث الثاني، فيكرس للأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، في مسعى لتحديد موضع هذا البحث من المعرفة القائمة وبيان أوجه إسهامه العلمي. وقد اعتمدت القراءة النظرية على جملة من المرجعيات الفكرية المتنوعة، لعل أبرزها: أعمال المنظمات الدولية كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول مفهوم الحوكمة الرشيدة، ونموذج نضج التحول الرقمي الذي يشكل الإطار التحليلي للدراسة الميدانية؛ فضلاً عن الأدبيات الأكاديمية المتخصصة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة الفساد، ومقارنتها مع الدراسة الحالية لاستخلاص الفجوات المعرفية ومعرفة الثغرة التي يسعى هذا البحث لسدها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية، الإطار النظري والمفاهيمي للتحويل الرقمي والحوكمة والوقاية من الفساد المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي في الإدارة العمومية

يعد التحويل الرقمي من أبرز الظواهر التي أعادت رسم ملامح الإدارة العمومية في القرن الحادي والعشرين، إذ تجاوز مفهومه الحدود الضيقة للتقنية ليصبح فلسفة إدارية شاملة تعيد تصوّر طريقة عمل المؤسسات العمومية وعلاقتها بالمواطنين. وقبل الخوض في تحليل دوره في الوقاية من الفساد، لا بد من بناء فهم نظري متين لمفهومه ومكوناته ومساره.

الفرع الأول: تعريف التحويل الرقمي وأهميته

يعتبر مصطلح التحولات الرقمية من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي في ظل التطور التكنولوجي المتسارع واختراع الإنترنت مع زيادة انتشارها في مجال الأعمال الأمر الذي أدى إلى إحداث تغيرات جذرية في بيئة الأعمال ومختلف مجالات الحياة. وكغيره من المصطلحات الأخرى فقد تباينت آراء الباحثين وتعددت وجهات النظر حول تعريف هذا المصطلح. وسنورد فيما يلي أهم تعريفات التحويل الرقمي.

أولاً. تعريف التحويل الرقمي

التحويل الرقمي هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك¹:

- استخدام تطبيقات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات؛
- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي؛
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين؛
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلا من الطرق التقليدية؛
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.

كما يمكن تعريف التحويل الرقمي بأنه: "تلك العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد والمواد السمعية، والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام الماسحات الضوئية، أو أية وسائل وأجهزة أخرى"².

هناك من يعرف التحويل الرقمي بأنه: "التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، ولخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل وهو أيضا تحول تنظيمي متكامل، بغرض تسهيل الإجراءات الإدارية ورفع جودتها، للوصول إلى مرحلة النضج الرقمي"³.

¹ مبروكة كريمة محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحويل الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7، السنة الأولى، أكتوبر 2024، ص 237..

² بن قارة سيرين، زينغم ابتهاج، التحويل الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2023، ص 3.

³ بلقاسمي خالد، دهمي عمر، مظاهر التحويل الرقمي في الجزائر، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، ص 3.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدارسة

من خلال ماسبق، فإن التحول الرقمي هو عملية تغيير جذري وشامل في نماذج عمل الإدارات العمومية، تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة لتحسين الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بهدف الانتقال من الإدارة التقليدية البيروقراطية إلى إدارة ذكية سريعة وشفافة تحقق رضا المستخدمين.

ثانياً. أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في تحقيق عدة مزايا نذكر منها¹:

- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية؛
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية من خلال تخزين المعلومات في نسخة رقمية إذ تصبح سهلة الاستخدام وبالتالي توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية؛
- تقليل الأخطاء المترتبة على العمل اليدوي مما يسهم في تدعيم مستوى الأداء؛
- خفض التكلفة في الأداء لزيادة الإنتاجية وذلك باستخدام التكنولوجيا المتاحة على شبكات المعلومات، وبالتالي إيجاد أفضل السبل لتمكين المواطنين من المشاركة في العملية التنفيذية؛
- تجويد الخدمات المقدمة للمجتمع من خلال تمكينهم من الوصول لمختلف الخدمات العمومية بسرعة وسهولة؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية وتحقيق الشفافية وضمان الاستقلالية وتعزيز الثقة؛
- تحقيق التوازن بين جودة الخدمات وتكاليف تقديمها من خلال إدارة وصيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية وتمكين الوصول إليها.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية

يقصد بالتحول الرقمي في الجامعات الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والإتصال في جميع مجالات العمل الجماعي من تغير نمط وأسلوب تفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمستفيدين وتنظيم جميع المعاملات والخدمات المختلفة وإعادة هيكلتها إلكترونياً من خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصال المتقدمة.

إن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي يمتاز بعدة خصائص ويحقق جملة من الأهداف نذكر منها²:

أولاً. خصائص التحول الرقمي: تتمثل خصائص التحول الرقمي في جملة من الخصائص نذكرها كالتالي:

- تزويد الجامعات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف؛
- يمكن المؤسسات التي تبنت تقنية التحول الرقمي من تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف كما يوفر السرعة في عملية اتخاذ القرارات؛
- يوفر للجامعة القدرة على التميز بامتلاكها لمقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية؛
- تمكين الجامعة من التكيف مع البيئة خاصة في ظل التغير والتطور السريع الحاصل في مجال التكنولوجيا؛
- انتشار نظم الإتصالات والاستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت بسبب التدفق المعرفي والتكنولوجي؛

¹ بحاش وفاء، التحول الرقمي ودوره في عصرة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق العلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 5.

² بحاش وفاء، مرجع سابق، ص 7-8.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

- يساعد الجامعة على تحسين مستوى أدائها وخفض التكلفة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وشبكة المعلومات؛
- تعزيز العملية التعليمية وتطويرها على مستوى الجامعة؛
- توفر تقنية التحول الرقمي للجامعة تواصلاً فعالاً بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

ثانياً. أهداف التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي

تتمثل أهداف التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في جملة الأهداف التالية:

- تبني منطق الرقمنة في الحرم الجامعي لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين الآخرين؛
- تحسين جودة البرامج والمقررات التعليمية المقدمة للطلبة وبالتالي خفض نفقاتها وتكاليفها على المدى الطويل، بالإضافة لتطوير الأداء الأكاديمي والمهني لأساتذة الجامعات؛
- تمكين مؤسسات التعليم العالي من تقديم خيارات تعلم مرنة وبعيدة بإتاحة الفرصة لهم للوصول للمواد التعليمية والمشاركة في الفصول الافتراضية والتعاون مع غيرهم بغض النظر عن موقعهم الجغرافي وبالتالي تمكينهم من الاستفادة من مختلف الخبرات العلمية والمعرفية؛
- تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بتبسيطه للعمليات الإدارية داخلها و أداء مختلف المهام بكفاءة وفعالية مثل تسجيل الطلبة، العلامات، حفظ السجلات مما يوفر الوقت ويعزز الكفاءة التشغيلية؛
- يعتبر التحول الرقمي جسراً للعبور نحو معارف جديدة؛ إذ يساهم في إثراء بيئة التعلم الافتراضية على مستوى الجامعة من خلال الحد من الإعتماد على المراجع الورقية، وبالتالي إلغاء المكتبات القائمة عليها وحلول المكتبة الرقمية محلها مما يسهل عملية الحصول على المراجع، بالإضافة لاختفاء حجر الدراسة المغلقة بالإعتماد على التعليم الإلكتروني عن بعد وبالتالي تصبح الجامعة كياناً مفتوحاً بلا أسوار، كما يُمكن التحول الرقمي للجامعة من حل مختلف المشاكل البشرية والإدارية من خلال قدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمع.

الفرع الثالث: مكونات ومراحل التحول الرقمي

أولاً. مكونات التحول الرقمي وفق نموذج IDC MaturityScape

يركز نموذج نضج التحول الرقمي IDC MaturityScape على خمسة أبعاد رئيسية شاملة لقياس النضج والتحول، وهي: الإستراتيجية والرؤية الرقمية، الثقافة التنظيمية والمهارات، البنية التحتية والتقنية، البيانات والمعلومات، أتمتة العمليات وسير العمل. يهدف هذا الإطار إلى الانتقال من الوضع التقليدي إلى مؤسسة رقمية ذكية ومتكاملة. تتمثل مكونات نموذج IDC MaturityScape للتحول الرقمي فيما يلي¹:

- **الاستراتيجية والرؤية الرقمية:** تتضمن التزام القيادة، وتحديد أهداف واضحة، ووضع استراتيجية رقمية مرنة تتوافق مع أهداف الأعمال؛
- **الثقافة التنظيمية والمهارات:** تشمل تبني ثقافة الابتكار، والسرعة، وتطوير المهارات البشرية اللازمة للعمل في بيئة رقمية؛
- **البنية التحتية والتقنية:** تحديث الأنظمة لتشمل السحابة (Cloud)، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والأمن السيبراني كأساس طلب للتحول الرقمي؛

¹ موقع شركة ريناد المجد، مكونات التحول الرقمي الشامل، أطلع عليه بتاريخ: 2026/02/28 <https://www.rmg-sa.com/>

- **البيانات والمعلومات:** القدرة على استخدام التحليلات المتقدمة والبيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استباقية وذكية؛
- **أتمتة العمليات وسير العمل:** أتمتة العمليات، وإعادة تصميم سير العمل لرفع الكفاءة التشغيلية، والتركيز على تجربة العميل الرقمية.

يساعد هذا النموذج المؤسسات في تحديد موقعها الحالي في رحلة التحول (من التبصر إلى الانتهاج الاستراتيجي) ووضع خطط للتطوير .

ثانيا. مراحل التحول الرقمي في الإدارات العمومية

تمر عملية صنع سياسة التحول الرقمي في الإدارات العمومية بمجموعة من المراحل تتمثل في¹:

1. مرحلة التخطيط: يتم تحديد مشاكل الإدارة الكلاسيكية لإيجاد الحلول، وكذلك تحديد أهداف التحول للإدارة الإلكترونية، مع وضع الخطة الفنية (دراسات الاحتياجات المالية واستعمالاتها، الاحتياجات المادية من بنية اتصالات وتكنولوجيا وإنشاءها والأجهزة والبرامج التي سوف تستعمل مع تحليل الأسباب، تحديد العنصر البشري الذي سيتكفل بتسيير هذا التحول ونوعية تدريبه وتكوينه، مع تصميم برامج العمل المفصلة وتحديد التوقعات الخاصة بالمكاسب والخسائر المتوقعة للمشروع).

2. مرحلة التحضير: تسعى جهة القرار لتحضير الصيغة القانونية التشريعية للإدارة الإلكترونية، مع توفير الوسائل المالية (الأغلفة المالية الخاصة بالمشروع) والوسائل المادية (كل ما يخص البنية التحتية والأجهزة والبرامج) والكفاءات البشرية (الكوادر المؤهلة للعمل على تنفيذ الإصدار الإلكتروني للإدارة)، مع انطلاق رقمنة المعلومات والبيانات اللازمة لعمل الإدارة الإلكترونية.

3. مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم إصدار القوانين واللوائح المسيرة للإدارة الإلكترونية بصفة نهائية، وإعطاء إشارة بداية التجارب الخاصة بتنفيذ الإدارة الإلكترونية سواء في أماكن معينة /نطاقات جغرافية أو مجالات /قطاعات محددة، يتم من خلال هذه المرحلة معرفة وتدارك الأخطاء التي لوحظت أثناء التجارب ومحاولة اصلاحها. وبعدها يتم إطلاق المشروع بصفة نهائية كلية ورسمية.

الفرع الرابع: صعوبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في الإدارات العمومية

تواجه عملية التحول الرقمي في الإدارات العمومية صعوبات وتحديات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

1. تحديد الأولويات: تميل الإدارات العمومية إلى التركيز على الأمور المستعجلة بدلا من الأمور المهمة، بحيث يميلون إلى إعطاء الأولوية للنتائج الفورية وتأجيل الاستثمارات التي تتمحور حول بناء القدرات والتي غالبا ما تستغرق وقتا أطول، لذلك وجب تأطير خطة تحديد الأولويات للاستثمارات الرقمية، وهي تعتبر خارطة طريق يمكنها توجيه التحول المنهجي للمؤسسة بطريقة تسلسلية.

2. نقص المعرفة الرقمية: يشير نحو الأمية الرقمية إلى المهارات والمعرفة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية، ويعتبر العامل البشري الركيزة الأساسية في نجاح أو فشل التحول الرقمي. تتعلق العقاقيل في نقص الموظفين الفنيين، وانعدام الموظفين الذين يمتلكون مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العمومية.

3. مقاومة التغيير: قد يؤدي التحول نحو تطبيق التحول الرقمي في الإدارات العمومية، إلى بروز فئة من الموظفين تقاوم مسار التغيير لرقمنة الإدارة؛ كون التحول الرقمي يهدد مصالح ووظائف الفئة المستفيدة من ظاهرة الفساد الإداري والمالي. كما أن التحول الرقمي يتطلب تغييرا في الهياكل التنظيمية، مما ينجم عنه تقسيم الموظفين إلى فئة ممكنة من استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي، وفئة ضعيفة عاجزة عن التكيف مع مسار الرقمنة، الأمر الذي يؤدي إلى تهديد مصالحهم ووظائفهم.

¹ حو بوعلام، توفيق مسون، التحول الرقمي للإدارة العامة: الآفاق والإكراهات المصاحبة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 07، العدد 03، 2023، ص 279.

² دخان حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص 40-41.

4. الإطار التنظيمي والقضايا القانونية: تحكم الإدارات العمومية نصوص تنظيمية وتشريعية تتميز بعدم الثبات والاستقرار، وبالتالي فإن الممارسات التنظيمية التقليدية التي تفرض قواعد صارمة قد تجد من تنفيذ التحول الرقمي.

5. انعدام خطة عمل واضحة المعالم: أغلب الإدارات العمومية لا تتبنى خطة استراتيجية، بحكم أنها تخضع لسلطة الإدارة المركزية الوصية عليها، لذلك فهي تفتقد إلى وجود سياسة واضحة مرتبطة بأهداف التحول الرقمي، وكذلك غياب المعرفة الحقيقية لكيفية تنفيذه.

6. الثقافة المحافظة: يمثل التغيير الثقافي عائقاً للتحول الرقمي، حيث يوجد فرق بين وتيرة التطور التكنولوجي وتيرة التغيير في الثقافة التنظيمية وبالتالي السلوك البشري، لذلك لا يمكن تحقيق التحول الرقمي إلا إذا تم فهم ثقافة المنظمة ككل.

المطلب الثاني: الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية وآليات الوقاية من الفساد الإداري والمالي

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة في المؤسسات الجامعية

أولاً. نشأة مفهوم الحوكمة وتطوره

ظهر مفهوم الحوكمة لأول مرة بصورة جلية في تقرير البنك الدولي عام 1989 المعنون بـ "إفريقيا جنوب الصحراء: من الأزمة إلى النمو المستدام"، حين أشار التقرير إلى أن أزمة إفريقيا في جوهرها أزمة حوكمة. ثم تطور المفهوم ليصبح أحد أبرز مرتكزات برامج الإصلاح الإداري والتنموي التي تروج لها المنظمات الدولية كبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وعلى صعيد التعليم العالي تحديداً، برز مفهوم حوكمة الجامعات في أواخر تسعينيات القرن الماضي، ضمن موجة إصلاحات القطاع العام التي شهدتها دول عديدة. وقد تصاعد الإهتمام الأكاديمي والمؤسسي بهذا المفهوم مطلع الألفية الثالثة، تزامناً مع التوسع الكمي في التعليم العالي وتصاعد المطالبة بالمساءلة ومبدأ القيمة مقابل المال.

وقد أسهمت منظمة اليونسكو في بلورة هذا المفهوم في سياق التعليم العالي، إذ أكدت في الاتفاقية الإقليمية للإعتراف بالمؤهلات المتعلقة بالتعليم العالي (2019) على ضرورة ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات الأكاديمية.¹

ثانياً. تعريف الحوكمة الجامعية

يقصد بالحوكمة الجامعية قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالٍ من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.

الحوكمة الجامعية طريقة يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية ووكلائها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة. كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاماً يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الإستقلالية، دون الإعتماد على الآليات المركزية للإدارة؛ بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدراً لتمييز وجودة الأداء، ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع.²

¹ الاتفاقية الشاملة للتعليم العالي، منظمة اليونسكو، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2026/02/28 <https://www.unesco.org/en/higher-education/global-convention>

convention

² جميلة بن طيبة، خيرة تحانوت، تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص 246.

هناك من يعرف الحوكمة الجامعية بأنها: "وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الأطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم"¹.

ثالثا. مبادئ الحوكمة وأهدافها في المؤسسة الجامعية

1. مبادئ الحوكمة الجامعية: حددت ثلاث مبادئ أساسية للحوكمة هي²:

1.1. الشفافية: تمثل الشفافية الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات والتي تكفل حق كل طرف من أطراف مؤسسات التعليم العالي، مع سهولة تدفق واستخدام المعلومات الدقيقة والموضوعية مما يسمح لطلبة الجامعات بالإفصاح لقادة الجامعة عن مشكلاتهم.

2.1. المشاركة: هي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل فيما يخص الجوانب العلمية، البيداغوجية والإدارية.

3.1. المساءلة: المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، وتميز السلطة الجامعية بالانفتاح والديمقراطية. فالمساءلة فعل تقويمي هام وضروري لكل الجهات المسؤولة.

4.1. الحرية الأكاديمية: تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وأداءها لأعمالها ووظائفها. كما أنها أهم ضمانات استقلالها، ولذلك لا يمكن تصور انتعاش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الإلتفاف من المساحة التي ينبغي أن تشغلها. وتمثل الحرية الأكاديمية في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو حدود، حيث تضبطها عدة مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، والتي لها صلة وثيقة بالديمقراطية.³

2. أهداف حوكمة المؤسسات الجامعية: تتمثل أهداف حوكمة الجامعات فيما يلي⁴:

- تعظيم قيمة الجامعة ومقدارها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي؛
- الإستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، وتشجيع العمل الجماعي مما يزيد من حالات الإندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح؛
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير؛
- صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتفعيل النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، وتحديد المخاطر والفرص وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم؛
- الإرتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل؛

¹ وردة نويشي، فروق يعلى، أهمية تطبيق الحوكمة الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجزائر-دراسة ميدانية بجامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 445.

² وردة نويشي، فروق يعلى، مرجع سابق، ص 448.

³ جميلة بن طيبة، خيرة نحاس، مرجع سابق، ص 249.

⁴ المرجع السابق، ص 247.

- التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية وحصولها على الإعتماد العالمي.

الفرع الثاني: الفساد الإداري والمالي في الإدارات العمومية

أولا. تعريف الفساد الإداري والمالي

1. **تعريف الفساد الإداري:** هو استغلال سلطة الوظيفة العامة لتحقيق مكاسب خاصة بطرق غير مشروعة؛ وهو كل الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية، وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العمومي خلال تأديته لمهام وظيفته الرسمية ضمن منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية¹.

وفي مؤسسات التعليم العالي، يشمل الفساد الإداري كل انتهاك لمعايير الإستحقاق والعدالة في اتخاذ القرارات المؤسسية، سواء في التوظيف أو الترقية أو القبول أو منح الدرجات العلمية.

2. **تعريف الفساد المالي:** هو تصرف يُفضي إلى الإستيلاء على الموارد العامة أو الخاصة أو ابتزازها والتصرف بها خارج نطاق أغراضها ومجالاتها كما يحدث في الموازنة العامة للدولة وفي مصلحة الضرائب والجمارك. ويشمل تلك الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في مؤسسات الدولة².

يشمل الفساد المالي في المؤسسات الجامعية كل ممارسة تنطوي على إحتلاس الأموال العامة أو التحايل على الإجراءات المالية أو الحصول على مزايا مادية بطرق غير مشروعة.

ثانيا. خصوصية الفساد في المؤسسات الجامعية

تنفرد الجامعة بخصائص هيكلية تجعل الفساد فيها أشد خطورةً وأصعب كشفا مقارنة بسائر مؤسسات القطاع العام، ويعود ذلك إلى عدة عوامل نذكر منها:

- تتميز المؤسسة الجامعية بتعقيد هيكلها التنظيمي وتعدد مستوياتها الإدارية والأكاديمية، مما يُعقّد الرقابة ويُوسع مجالات التقدير الشخصي في اتخاذ القرار؛
- يشمل الفساد الجامعي أبعادا رمزية ومعنوية لا تقتصر على الجانب المادي، كالسطو الفكري والتلاعب بنتائج البحوث وبيع الشهادات الأكاديمية؛
- غياب آليات الرقابة الداخلية الفعّالة وضعف ثقافة المساءلة يُهيئان بيئة لاستمرار الممارسات الفاسدة.

ثالثا. أسباب الفساد الإداري والمالي

تتعدد أسباب ودوافع الفساد بصفة عامة والفساد الإداري والمالي بصفة خاصة، وتتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة بالأفراد، نذكر أبرزها في ما يلي:

1. الأسباب الاقتصادية:

تلعب الظروف الاقتصادية المزرية دورا هاما في ظهور وتفتّش ظاهرة الفساد الإداري والمالي، ومن بين أهم مظاهر سوء الأحوال الاقتصادية، نذكر منها:³

¹ بوراس بودالية، قدودو جميلة، واقع الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 7، العدد 4، 2018، ص 53.

² بوراس بودالية، قدودو جميلة، مرجع سابق، ص 54.

³ بلبال حسناوي، زواو ضياء الدين، أسباب الفساد الإداري والمالي واستراتيجية مكافحته، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 02، جوان 2019، ص 35-37.

- ضعف القدرة الشرائية للمواطنين وارتفاع الأسعار؛
- عجز السياسة التنموية للدولة في إشباع الحاجات الأساسية للمواطنين؛
- سوء توزيع الدخل والثروات بين الأفراد والمناطق، وتدني مستوى الأجور؛
- توسيع الدور الإقتصادي للدولة، خاصة من خلال المركزية في اتخاذ القرار ووضع القيود على الإستيراد في التجارة؛ فالموظفون هم من يملكون تراخيص الإستيراد وضبط الأسعار والدعم الحكومي لصناعات معينة، وهذا ما يعطيهم قوة احتكارية يستغلونها لتحقيق مكاسب غير مشروعة.

2. الأسباب الاجتماعية والثقافية:

- تساهم العوامل الاجتماعية والثقافية في تفشي ظاهرة الفساد، من خلال:
- تصادم وتعارض بعض القيم الاجتماعية والثقافية مع القيم التنظيمية الرسمية، يؤدي ذلك التعارض إلى حدوث اختلالات وظيفية وانحرافات قيمية عن قواعد التنظيم الرسمي وثقافة المؤسسة؛
 - تشوه منظومة القيم المجتمعية، من خلال ظهور شرح كبير في سلم القيم الذي أفرز واقعا مجتمعيًا جديدًا يشجع ويبرز مظاهر التباهي والبدخ والثراء الفاحش، فكل هذه التطورات ساهمت في بحث الأفراد عن المصادر السريعة لخلق ثروة بأقل جهد؛
 - انتشار البطالة والعجز في القطاعين العام والخاص عن التوظيف؛
 - ضعف البرامج التعليمية والمستوى التعليمي؛
 - الظروف الصحية السيئة؛
 - تدني المستوى الغذائي؛
 - ضعف الإلتزام للوطن وإعلان الولاء لجهات أخرى؛
 - انتشار شيوع الفساد في الأوساط المجتمعية، حتى أصبح جزءًا من ثقافة المجتمع؛
 - اتساع دائرة العلاقات القربانية والمصلحية على حساب العلاقات الرسمية.

3. الأسباب السياسية:

يلعب المناخ السياسي السائد في البلد دورًا كبيرًا في تعميق روح اللامبالاة عند المواطنين اتجاه ما يجري من أحداث سياسية حولهم خاصة في ظل:

- ضعف مؤسسات الدولة وهيئاتها؛
- غياب الشورى والديمقراطية وظهور الإستبداد السياسي؛
- عجز الحكومة عن تحسين ظروف وأحوال العاملين فيها؛
- استغلال بعض المسؤولين والسياسيين لنفوذهم من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة؛
- انعدام التأييد الاجتماعي للدولة من الأفراد والمؤسسات؛
- عجز الأجهزة التنفيذية والتشريعية والقضائية في الدولة عن ممارسة المهام المنوطة بها؛
- عدم اهتمام أو تهاون القيادة السياسية في محاربة الفساد.

4. الأسباب الإدارية والقانونية:

تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي القانونية والإدارية في جملة الأسباب التالية:

- غياب قوانين رادعة للفساد، أو عدم فعاليتها إن وجدت؛
- إقصاء وتغييب الكفاءة في تقلد المناصب والمسؤوليات القيادية؛
- فساد وتخلّف القيادات الإدارية في أعلى الهرم الإداري؛
- قلة معاقبة المفسدين، مما يشجع غيرهم على ممارسة هذا السلوك المنحرف؛
- ضعف أخلاقيات الوظيفة العامة وغياب مفهوم المساءلة العامة؛
- سوء التنظيم الإداري الذي يركز على البيروقراطية خاصة لدى القيادات الإدارية؛
- تضخّم الجهاز الوظيفي وتضارب الاختصاصات؛
- نقص المهارات السلوكية والقيادية لدى الإداريين؛
- القيادة المتخلفة والفسادة التي تشجع على ظهور بعض الإداريين المنحرفين سلوكياً.

رابعا. مظاهر وأشكال الفساد الإداري والمالي

تنوع وتعدد أشكال الفساد الإداري والمالي تبعا لتعدد أسبابه، ومن أهم مظاهره نذكر¹:

1. **الرشوة:** ويقصد بها اتفاق شخصين يعرض أحدهما على الآخر فعلا أو فائدة ما، فيقبلها لأداء عمل أو الامتناع عن عمل يدخل في وظيفته أو مأموريته.
2. **تهريب المال والإختلاس:** قيام المسؤولين بتهريب أموال عامة تم الحصول عليها بطرق غير مشروعة ويتم تهريبها للخارج والإختلاس هو خيانة الأمانة، يقوم بها موظف عام حيث يدخل في ذمته مال بحكم وظيفته ترجع ملكيته للدولة، أو لأشخاص آخرين بطرق غير قانونية.
3. **المحسوبية و المحاباة:** القيام بالمحاباة والميل للأقارب والأصدقاء عند منح مناصب أو الترقيات أو المنح أو زيادات أو غيرها وما ينجم عن هذا الشكل من الفساد اضطهاد أفراد ومجتمعات أخرى، واتساع الفجوة بين الطبقات الاجتماعية كما ينجر عنها سوء التنظيم والتسيير الإداري.
- كما يعد هذا الشكل من أكثر مظاهر الفساد شيوعا في المؤسسات الجامعية، ويتجلى ذلك في تجاوز معايير الكفاءة والإستحقاق لصالح الإنتماءات العائلية أو القبلية أو الإيديولوجية في عمليات التوظيف والتعيين في المناصب القيادية.
4. **التزوير والغش:** ويتحقق حينما يستغل الموظف منصبه للقيام بكسب غير مشروع أو إخفاء وثائق لأسباب خاصة تعود عليه بالفائدة أو تزوير وثائق كالشهادات أو النقود.
5. **الإحتيال:** وهو اختراق الأنظمة القانونية وتجاوزها من طرف موظف أو مسؤول للحصول على مكاسب خاصة وتعود بالمضرة على المال العام والتنظيم الإداري كالتهرب الضريبي.
6. **الإبتزاز:** وهو التهديد بالإضرار أو الإضرار الفعلي بشخص ما أو بممتلكاته أو بسمعته أو بأحد أفراد عائلته، بهدف الحصول على الأموال أو الخدمات من هذا الشخص بشكل غير قانوني.

¹ عاتي بمينة، الفساد الإداري والمالي مفاهيمه أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية، يومي 24-25 أفريل 2018، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، ص ص 4-5.

ومن مظاهر الفساد الفساد الإداري والمالي في قطاع التعليم العالي نذكر منها:

1. الغش الأكاديمي المؤسسي: يتجاوز هذا الشكل الغش الفردي للطالب ليشمل انخراط الإدارة الجامعية في ممارسات منهجية، كالتسامح مع الغش في الإمتحانات أو التستر عليه، وبيع الأسئلة مسبقاً، وإصدار شهادات مزورة أو منح درجات علمية بمقابل مادي أو إجتماعي.

2. تضارب المصالح: يشكّل تضارب المصالح مصدراً خصباً للفساد الإداري في الجامعات، ويتجلى في ازدواجية انتماء بعض القيادات الجامعية التي تجمع بين مناصبهم الرسمية وعضوية مجالس إدارة شركات أو مؤسسات ذات صلة بالمؤسسة الجامعية، أو اسناد الصفقات لمؤسسات يمتلكون فيها مصالح مالية، دون الإفصاح عن ذلك أو التنجّي عند التصويت.

3. الانتحال العلمي وسرقة حقوق الملكية الفكرية: يعد الانتحال العلمي من أخطر صور الفساد في البيئة الأكاديمية. يعرف بأنه تأجير باحثٍ باحثٍ آخر ليكتب منتجاً علمياً لفائدة باحثٍ آخر عاجز عن التأليف (الكتابة بالوكالة)، وبالتالي إنتحل صفة باحث ليست له، ويُعدّ هذا السلوك انتهاكاً صريحاً لمبدأ الأمانة العلمية. أما السرقة العلمية تشمل أن ينسب الباحث لنفسه ما ليس له.¹

4. التلاعب في الصفقات العامة والمشتريات: يمثل التلاعب في إجراءات الصفقات العامة مصدراً رئيسياً للفساد المالي في الجامعات، إذ يتضمن تحرير دفاتر الشروط بما يلائم موردين بعينهم، والتواطؤ في تقديم العروض المزورة، وقبول عروض تفوق قيمتها الحقيقية مقابل عمولات خفية، وهو ما يفقد المؤسسات الجامعية موارد مالية ضخمة.

الفرع الثالث: آليات الوقاية من الفساد ومتطلبات ترسيخ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية أولاً. الآليات التشريعية والتنظيمية:

تمثل الأطر التشريعية الركيزة الأولى لمكافحة الفساد في المؤسسات الجامعية، وتشمل على مستوى التشريع الوطني، سنّ قوانين خاصة لحوكمة قطاع التعليم العالي، تُحدد صلاحيات هيئات الإدارة ومجالس الجامعة وآليات المساءلة، وإصدار تشريعات لحماية المبلغين عن الفساد، وتطوير أنظمة الإفصاح عن الدّقة المالية لمسؤولي المؤسسات الجامعية.

وعلى صعيد اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد الصادرة عام 2003، تلتزم الدول الأطراف بتطبيق معايير النزاهة والشفافية والمساءلة والإدارة السليمة للشؤون العمومية والممتلكات العمومية. فقد جاء في المادة السابعة: "تسعى كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، إلى اعتماد وترسيخ وتدعيم نظم تعزز الشفافية وتمنع تضارب المصالح". كما دعت المادة الثامنة الدول الأطراف إلى ضرورة تبني مدونات قواعد سلوك للموظّفين العموميين، من أجل تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين الموظفين العموميين. ومن أجل الوقاية من الفساد، دعت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد إلى اعتماد وترسيخ وتدعيم نُظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق، مع ضرورة وضع برامج تعليمية وتدريبية لتمكينهم من الوفاء بمتطلبات الأداء الصحيح والمشرّف والسليم للوظائف العمومية"².

لقد عملت الجزائر على محاربة الفساد ومكافحته والوقاية منه من خلال تطوير المنظومة التشريعية الجزائية مع الأبعاد الدولية، استهدفت عملية التطوير محورين أساسيين من أجل الوقاية من الفساد ومحاربه يتمثلان في³:

¹ إبراهيم بختي، مطبوعة منهجية إعداد مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الطبعة الأولى، 2025، ص ص 41-42.

² اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص ص 10-11.

³ لطرش هالة، آليات محاربة مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 22، العدد 01، 2023، ص ص 18-20.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

1. المحور القانوني: يضم هذا المحور جميع القوانين الصادرة في مجال الوقاية ومكافحة الفساد والمتمثلة في:

- القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المؤرخ في 20 فيفري 2006؛
- القانون 01-05 المتعلق بمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب المؤرخ في 6 فيفري 2005؛
- القانون 14-04 المتعلق بتجريم تبييض الأموال؛
- الأمر 06-05 المتعلق بمحاربة التهريب المؤرخ في 23 أوت 2005؛
- الأمر 01-03 المتعلق بحركة رؤوس الأموال المؤرخ في 19 فيفري 2003؛
- الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض المؤرخ في 26 أوت 2003.

2. المحور المؤسسي: عملت الدولة الجزائرية على استحداث مجموعة من الهيئات والمؤسسات المتعلقة بمتابعة الفساد ومكافحته

والمتمثلة في:

- خلية معالجة الإستعلام المالي أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي 127-02 سنة 2002؛
- الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته أنشأت بموجب القانون 01-06؛
- الديوان المركزي لقمع الفساد أنشئ بموجب الأمر 10-05 المؤرخ في 26 أوت 2010 المتمم للقانون 01-06؛
- السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته أنشئت بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020؛
- مجلس المحاسبة أنشئ بموجب المادة 190 من دستور 1976.

ثانيا. آليات الرقابة الداخلية والخارجية

1. الرقابة الداخلية: تستلزم الرقابة الداخلية إنشاء وحدات للتدقيق الداخلي تتمتع باستقلالية تامة وترفع تقاريرها لمجلس إدارة الجامعة مباشرة، وتفعيل لجان أخلاقيات المهنة، واعتماد أنظمة قائمة على إدارة المخاطر المؤسسية قادرة على الكشف المبكر عن مواطن الخلل. وتهدف المراقبة الداخلية إلى تحقيق جملة من الأهداف كالتالي¹:

- الحفاظ على أصول وأموال المؤسسة من السرقة والاختلاس؛
- إن نظام العمل وحسن إدارته؛
- تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة وكذلك التأكد من تنفيذ اللوائح والقوانين المعمول بها؛
- ضمان دقة وسلامة البيانات والمعلومات المقدمة للإدارة والجهات الخارجية؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- رفع الكفاءة الإدارية للعاملين.

2. الرقابة الخارجية: تستوجب الرقابة الخارجية تفعيل دور الجهات الرقابية الوطنية المستقلة على غرار مجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية، وإشراك منظمات المجتمع المدني والنقابات والاتحادات الطلابية في الرقابة على الأداء المؤسسي للجامعة.

¹ رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص ص 131-132.

ثالثاً. توظيف التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الشفافية

تعد التحولات الرقمية أحد الأدوات الفعالة لتضييق مساحات الفساد في المؤسسات الجامعية، وتتجلى أبرز تطبيقاتها في:

- اعتماد المنصات الرقمية المتكاملة لإدارة شؤون القبول والتسجيل والنتائج الدراسية، مما يقلص هامش تدخل العنصر البشري؛
- تطبيق أنظمة المشتريات الإلكترونية التي تكفل الشفافية والتنافسية في الصفقات العمومية؛
- توظيف برامج كشف الانتحال العلمي بصورة إلزامية في المسارات الأكاديمية والبحثية؛
- نشر التقارير المالية والميزانيات وتقارير الأداء المؤسسي على الموقع الرسمي للجامعة بصورة دورية ومنتظمة.

رابعاً. بناء ثقافة النزاهة المؤسسية

يمثل البعد الثقافي القيمي الحِصْنُ المتين في منظومة مكافحة الفساد، إذ أن الإصلاحات الهيكلية والتقنية وحدها لا تكفي دون وجود ثقافة مؤسسية راسخة تقدر النزاهة وترفض الفساد. وتتجلى متطلبات هذه الثقافة فيما يلي:

- تبني ميثاق أخلاقيات مهنية واضح وملزم لجميع منتسبي المؤسسة الجامعية من إداريين وأكاديميين وطلاب، يحدد المعايير السلوكية المتوقعة ويرسم حدود التصرف المقبول؛
- إدراج مقررات النزاهة الأكاديمية وأخلاقيات البحث العلمي ضمن المناهج الدراسية؛
- تنظيم برامج تدريبية لتأهيل القيادات الجامعية على معايير الحوكمة؛
- إرساء ثقافة المساءلة من خلال تعزيز ممارسة تقييم القيادات الجامعية؛
- إنشاء قنوات آمنة ومضمونة للإبلاغ عن مواطن الفساد.

خامساً. المساءلة:

تتمثل أساليب المساءلة فيما يلي¹:

1. **الشرعية:** تتجلى من خلال مراجعة المستندات الخاصة بقانونية نشأة واستمرار المنظمة في العمل، وانعقاد الجمعيات العمومية وتطبيق القواعد والمعايير، إضافة إلى عمليات التسجيل في الدفاتر والمستندات المالية طبقاً للقوانين واللوائح.

2. **الرقابة المالية:** تتضح من خلال:

- مراجعة اللوائح والنظم المستخدمة وقواعد الرقابة الداخلية؛
- متابعة قرارات مجلس الإدارة واللجان وتعليقات الجهات الرقابية؛
- فحص الدورة المستندية والدفاتر والنظام المحاسبي والسجلات؛
- مراجعة مستندات الإيرادات والنفقات.

3. **الحسابات الختامية والميزانيات:** يتم من خلالها:

- التعرف على الوضع المالي والمستندات المرفقة؛
- التعرف على من هو المسؤول بالمؤسسة لبحث شكاوى العاملين والجمهور؛

¹ خديجة مقبول الزهراني، الفساد الإداري والمالي في مؤسسات التعليم العالي الأسباب وسبل العلاج، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، الجزء 2، جانفي 2013، ص 522.

- الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم نشاط المؤسسة؛
- البحث عن مؤشرات يمكن استخدامها للتعرف على مدى استجابة المؤسسة لحاجات العاملين والجمهور.

المطلب الثالث: التكامل البنوي بين التحول الرقمي والحوكمة والمساءلة العمومية

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للعلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والحوكمة والمساءلة
أولاً. التحول الرقمي في الإدارة العمومية أبعاده وحدوده

يتجاوز مفهوم التحول الرقمي في الإدارة العمومية المعنى التقني الضيق المتمثل في رقمنة الوثائق وإتاحة الخدمات إلكترونياً، ليرتقي إلى مستوى إعادة هندسة العمليات المؤسسية والثقافية التنظيمية بأسرها. فالتحول الرقمي الحكومي هو عبارة عن عملية تحويل نماذج الحوكمة وتفاعل الآليات بين الحكومة والمجتمع وصنع سياسات حكومية ابتكارية إلى جانب منظمات وخدمات وبرامج من خلال الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية¹. هذا التعريف يكشف عن ثلاث مستويات متداخلة: مستوى العمليات الداخلية ومستوى التفاعل مع المجتمع، ومستوى صناعة القرار العام.

لقد ميّزت الأدبيات الأكاديمية بين ثلاثة أجيال متعاقبة في مسار رقمنة خدمات الدولة: جيل "الحكومة الإلكترونية" المنصبّ على نقل الخدمات إلى الفضاء الرقمي، وجيل "الحكومة المفتوحة" القائم على مبادئ الشفافية والمشاركة والتعاون، ثم جيل "الحكومة الذكية" المستندة إلى الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة واتخاذ القرار المدعوم بالتحليل التنبؤي.

ثانياً. الحوكمة الرقمية من التعريف إلى الأثر المؤسسي

الحوكمة الرقمية هي نهج يرسم الإطارات المرنة، متضمنة مجموعة من القواعد والنظم القادرة على تحديد الأدوار والمسؤوليات ورفع الخطط التنفيذية وكيفية اتخاذ القرار للمؤسسة أو الجهة الإدارية ومختلف الاجراءات الرقمية التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في منظومة العمل مع تحديد الأهداف والمسارات.

وتشمل هذه الأدوات والمسؤوليات الإشراف على تصميم وتطوير الخدمات الرقمية في جميع المجالات الإدارية وتقييم أداء هذه الخدمات المقدمة، من أجل وجود إدارة عمومية رقمية تمارس مهام وتقدم خدمات رقمية وفقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة والمتمثلة في العدالة والمساءلة والشفافية والمسؤولية².

تتضمن الحوكمة الرقمية ثلاثة عناصر جوهرية متلازمة: الشفافية المعلوماتية؛ وهي إتاحة المعلومات الحكومية للعموم بصيغ قابلة للاستخدام؛ والمساءلة الرقمية، وهي قدرة المواطنين والهيئات الرقابية على تتبع القرارات وتحديد المسؤوليات؛ والمشاركة الرقمية، وهي إشراك المجتمع المدني في صنع السياسات العمومية عبر المنصات الرقمية.

ثالثاً. دور التحول الرقمي في تعزيز المساءلة

تعني المساءلة الإلتزام بإثبات العمل المنجز وفقاً للمعايير والقواعد المفروضة والمتفق عليها، وأن التقارير المقدمة تعكس الأداء الفعلي فيما يتعلق بالخطط والأوامر المكلف بها. يُنظر للمساءلة على أنها طلب تبرير وشرح كيفية استخدام الموارد المقدمة لتنفيذ هدف معين، أي ضمان تنفيذ كل الأهداف وفقاً للقواعد والبرنامج الزمني المسطر، وتتكون المساءلة من ثلاثة عناصر أساسية³:

¹ أحمد الشريف بسام، واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 3، نوفمبر 2022، ص 767.

² نعمة الله مهماد، الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 31، العدد 61، 2024، ص 56.

³ حاج قويدر قورين، كثرة بن غالبية، التحول الرقمي وتعزيز الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحسين (الشفافية، المساءلة والرقابة) في المال العام - مع الإشارة للتجربة المصرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 523.

1. طرح الأسئلة: تعتبر هذه الخطوة الأولى مهمة لفتح باب الحوار بين المواطنين والجهات الحكومية، حيث يتم الإستفسار عن الخدمات أو السياسات.

2. تقديم الإقتراحات: يتم من خلال هذه الخطوة تقديم أفكار أو توصيات من قبل المواطنين لتحسين الخدمات أو معالجة القضايا المطروحة.

3. توضيح الإرتباطات: يركز هذا العنصر على أهمية ربط المعلومات والإقتراحات بسياقات معينة، مما يعزز الفهم المتبادل بين المواطنين والجهات المعنية.

وتتحقق المساءلة في ظلّ التحول الرقمي من خلال العناصر الآتية¹:

- تعزيز الرقابة المجتمعية: تتيح المنصات الإلكترونية للمواطنين الإبلاغ عن أي ممارسات خاطئة أو فساد مالي، مما يعزز مشاركة المجتمع في المساءلة على المال العام؛
- تحديد المسؤوليات: توثيق العمليات إلكترونياً يساعد في تحديد المسؤوليات وتقديم المسؤولين عن أي تجاوزات للمساءلة.
- تدقيق إلكتروني: التدقيق الآلي للنفقات والإيرادات العامة يقلل من الأخطاء البشرية ويزيد من دقة المعلومات مما يُعزز المساءلة.

لذلك، يُسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة في القطاع الحكومي من خلال استخدام أنظمة إدارة البيانات، البوابات الإلكترونية، برامج الانتقال التنظيمي، تقنية البلوكتشين، ومبادرات البيانات المفتوحة.

الفرع الثاني: نماذج دولية في رقمنة التعليم العالي

أولاً. التحول الرقمي في الجامعات الإستونية مدخل فعال لتعزيز الحوكمة

بدأت استونيا تجربتها في التحول الرقمي بشكل مبكر نسبياً منذ استقلالها عن الاتحاد السوفياتي عام 1991، وقد شكل عام 2004 نقطة تحول هامة، حيث بلغت نسبة الولوج الى الإنترنت نحو 77%، مما هيئاً المجتمع لتقبل الخدمات الرقمية، ومن أبرز إنجازاتها في هذا المجال تطوير خدمات إلكترونية رائدة مثل منصة Skype التي تأسست في إستونيا سنة 2003. وقد قامت الحكومة الإستونية باعتماد مقاربة شمولية للتحول الرقمي شملت ما يلي²:

1. تحول مؤسسي وهيكلية: حيث تم إنشاء مؤسسات موجهة خصيصاً لدعم الرقمنة، وتطوير البنية التحتية الرقمية، مثل نظام "X-Road" الذي يربط بين قواعد البيانات الحكومية بشكل آمن وفعال.
2. تبني رؤية استراتيجية: من خلال خطط رقمية واضحة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات، وضمان الكفاءة والشفافية، وتقليص البيروقراطية.
3. إطلاق خدمات حكومية إلكترونية متقدمة: مثل الهوية الرقمية E-ID، والخدمات الصحية الإلكترونية، والتعليم الرقمي، مما عزز الثقة بين المواطن والدولة.
4. الإعتماد على شراكات بين القطاعين العام والخاص: بهدف تسريع وتيرة التحول الرقمي وتوسيع نطاق الابتكار الرقمي.

¹ حاج قويدر قورين، كنزة بن غالية، مرجع سابق، ص 523.

² بوحالة أمين، زروقي محمد أمين، التحول الرقمي كمدخل لتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: قراءة تحليلية في تجارب محلية ودولية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2025، ص 881-884.

كما كان للثقافة الرقمية لدى المواطنين، والانفتاح على التغيير دور أساسي في إنجاح التجربة الإستونية، ماجعلها نموذجاً يحتذى به على المستويين الأوروبي والعالمي في مجال التحول الرقمي.

وقد شهدت الجامعات الإستونية تحولاً نوعياً ضمن الإستراتيجية الوطنية الشاملة للتحول الرقمي، حيث شكلت الجامعات محورا مركزيا في بناء منظومة "الحكومة الإلكترونية". وتعد إستونيا واحدة من أبرز الدول التي طبقت التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بشكل إستراتيجي، ليس فقط كوسيلة تقنية بل كأداة لإعادة بناء نموذج الحكومة الجامعية القائمة على أسس الشفافية، الكفاءة، والمساءلة الرقمية.

ومن أبرز النماذج التطبيقية الناجحة في هذا السياق تجربة جامعة تارتو في تطوير منصة EduCTX المعتمدة على تكنولوجيا البلوكشين، والتي أصبحت أداة موحدة لتوثيق الأرصدة الأكاديمية للطلبة. بالموازاة مع ذلك، عززت الجامعات الإستونية قدراتها الإدارية والتعليمية من خلال اعتماد التعليم الرقمي في مراحل مبكرة ضمن مشروع "E-Estonia at School"، الذي ركز على تطوير المناهج الرقمية، تدريب المعلمين، وتوفير بيئة تعليمية رقمية متكاملة.

يعد النظام الوطني لتجميع بيانات التعليم العالي EHIS أحد الركائز البنيوية التي مكنت الجامعات من الربط الفوري بين المؤشرات، إلى جانب ذلك أسهمت الجامعات في تأهيل الكفاءات الرقمية ودعم الابتكار في مجالات الأمن السيبراني، الحوسبة السحابية، والحكومة الذكية؛ فضلا عن ذلك مشاركتها في تطوير بيئة ريادية تُصنف ضمن الأكثر ديناميكية في أوروبا، إذ ترتبط نسبة كبيرة من الشركات الناشئة الحديثة بخريجي الجامعات ومراكز البحث العلمي¹.

إن التحول الرقمي الذي تبنته إستونيا مكنها من تحقيق مرتبة متقدمة في مؤشر مدركات الفساد لمنظمة الشفافية الدولية، حيث صنفتها هذه الأخيرة عام 2023 في المرتبة 14 عالميا من بين أقل دول العالم فسادا.

ثانيا. التحول الرقمي في الجامعات السويدية

يشكل التحول الرقمي في الجامعات السويدية نموذجا متقدما في كيفية توظيف التكنولوجيا لتعزيز الحكومة الجامعية، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والشفافية والابتكار في مجال التعليم العالي، فمُنذ إطلاق الاستراتيجية الوطنية لرقمنة التعليم سنة 2017، عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السويدية على إعادة هيكلة البنية الإدارية والتربوية للمؤسسات الجامعية عبر رقمنة شاملة شملت نظم القبول، التسجيل، التقييم، التدريس، وإدارة الموارد.

من أبرز التحولات البنيوية التي عرفها النظام الجامعي السويدي تعميم استعمال نظام Ladok؛ وهو نظام وطني رقمي مُوحد يدعم الجامعات في العملية الإدارية والتعليمية، حيث يتيح هذا النظام تعقب المسار الأكاديمي لكل طالب بدقة، ويوفر للهيئات الرقابية والطلاب وأولياء الأمور إمكانية الوصول الآلي إلى المعطيات، كما يسهل على الجامعات الإمتثال للوائح ومتطلبات الرقابة التي تضعها السلطات المركزية مما يعزز مبدأ الشفافية والمساءلة. كما أدمجت منصات رقمية مثل Canvas بغرض تعزيز التعاون بين الجامعات وتوفير إمكانية الوصول إلى المواد الدراسية للطلاب والتواصل مع المعلمين و Zoom الذي يستخدم لعقد الاجتماعات التعليمية وإلقاء المحاضرات، و Inspira المستعمل في إدارة الإمتحانات الرقمية ومراقبة الطلاب، مما أتاح توسيع نطاق التعليم الإلكتروني، وتعزيز المرونة الرقمية، وتكييف المحتوى الدراسي مع متطلبات الطلبة وأسواق العمل.

وقد أسهم التحول الرقمي في جامعات السويد في تحسين مؤشرات الأداء الأكاديمي، وتعزيز الشفافية في التوظيف والترقية، وفتح قنوات جديدة لتفاعل الطلبة مع الإدارة. كما أحدث ثورة نوعية في إدارة المشاريع البحثية ونشر نتائجها، وسهل من التعاون

¹ بوحالة أمين، زروق في محمد أمين، مرجع سابق، ص 883-884.

بين الجامعات ومراكز البحوث والشركات التكنولوجية داخل السويد وخارجها، وهو ما جعل السويد تحتل المرتبة الخامسة عالمياً في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2023¹.

الفرع الثالث: تجارب عربية في توظيف التحول الرقمي لتعزيز الحوكمة والمساءلة أولاً. الإمارات العربية المتحدة: نموذج الحكومة الذكية في العالم العربي

قامت دولة الإمارات في سنة 2017 بإطلاق إستراتيجية الذكاء الاصطناعي واعتماد هذه التقنية في الخدمات وفي تحليل البيانات، حيث يعد أول مشروع ضخم للدولة، يُعزز استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاعين العام والخاص وفي جميع قطاعات الاقتصاد، وهذا من أجل تخفيض العمليات التشغيلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية. ومن الإنجازات الرئيسية في مجال التحول الرقمي لدولة الإمارات نذكر منها²:

- ✓ إطلاق شبكات الجيل الخامس 5G وتغطيتها لجميع ربوع الوطن؛
- ✓ تمّ تصميم منصة رقمية موحدة لدولة الإمارات والتي توفر أكثر من 2000 خدمة رقمية؛
- ✓ تدريب وتكوين ما يقارب 100000 موظف في الحكومة على استخدام المهارات الرقمية؛
- ✓ إصدار أكثر من 100 قانون وتنظيم يدعم عملية التحول الرقمي.

ومن مظاهر التحول الرقمي في دولة الإمارات ما شهدته قطاع الصحة من برامج التحول الرقمي، حيث قامت برفع كفاءة المستشفيات الحكومية والخاصة ورفع من جودة الخدمات وفقاً للمعايير العالمية، عن طريق اعتماد التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي من خلال:

- ✓ إطلاق منصة وطنية وقاعدة بيانات تمّ تصميمها لدعم نظام إدارة الصحة العامة؛
- ✓ إنشاء نظام "وريد" لإدارة المعلومات الصحية مدعم بتقنيات الذكاء الاصطناعي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية وللمرضى (تتبع حال المريض من خلال منصة موحدة منذ دخوله إلى المستشفى وحتى خروجه منه)؛
- ✓ إنشاء الصيدلية الروبوتية الذكية أين يقوم روبوت بتحضير وصرف أدوية المرضى بسرعة فائقة وتقديم الخدمة للمرضى في ظروف مريحة؛
- ✓ تصميم نظام ذكي يسجل المنتجات الطبية والأدوية المسجلة من طرف وزارة الصحة في موقع الكتروني خاص بالوزارة؛
- ✓ إنشاء منصة شفاء الرقمية للمرضى والتي تقدم حزمة من الخدمات العلاجية عبر قناة اتصال ذكية؛
- ✓ استحداث تطبيق مجاني وذكي يوفر الرعاية الصحية عن بعد ومن المنزل دون زيارة المرافق الصحية.

أما في مجال التعليم، فقد نفذت الإمارات منظومة التعليم عن بعد لكافة الطلبة وفي كل الأطوار التعليمية. وذلك اعتباراً من عام 2022، ولتسهيل هذه العملية عمدت الدولة إلى تدريب المعلمين والأساتذة وتكوينهم في كيفية استخدام المنصات التعليمية عن بعد.

¹ المرجع السابق، ص 484-486.

² أحلام حناش، تجربة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم، مجلة معارف، المجلد 19، العدد 1، جوان 2024، ص 115-117.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدارسة

ومن بين أهم إنجازات دولة الإمارات في مجال التعليم نجد مايلي¹:

- ✓ استحداث تطبيقات ذكية تعليمية مُواكبة لجميع التغيرات في المناهج الدراسية والمواد التعليمية المساندة من خلال مشروع "المكتبة الإلكترونية"؛
- ✓ إنشاء برنامج النضج الإلكتروني بهدف مساعدة المؤسسات التعليمية على توظيف وتطبيق تقنيات التعلم الذكي؛
- ✓ يستند نظام التعلم الذكي بجامعة حمدان بن محمد الذكية إلى العديد من الأنظمة الأساسية القائمة على الذكاء الاصطناعي والحلول التكنولوجية؛
- ✓ إطلاق ديبلوم "مستشار الحكومة الرقمية" يركز على إعداد الإستشاريين في عملية التحول الرقمي بما يشمل اقتراح مشروعات التحول الرقمي ومتابعتها والإشراف على تنفيذها؛
- ✓ الإستثمار في تكنولوجيا "EdTech" باعتماد الحلول الرقمية المبتكرة (التعلم المخصص، البلوكشين، الإنطلاق في رحلات الواقع الافتراضي).

ورغم تقدم الإمارات المتواصل في مؤشر الحكومة الإلكترونية، فإن هذا التقدم التقني لا يصاحبه بالضرورة تعزيز مكافئ لاستقلالية الرقابة المؤسسية أو توسع في المساءلة السياسية بمفهومها الديمقراطي الشامل.

ثانيا. المملكة المغربية: مسار التحول الرقمي في إطار إصلاح إداري شامل

تقدم تجربة المملكة المغربية نمودجا مختلفا يتميز بربط التحول الرقمي بمسار الإصلاح القانوني والمؤسسي. فقد أرسى دستور 2011 في مادته التاسعة عشرة ومابعدا مبادئ الحوكمة الجيدة والشفافية والمساءلة بوصفها التزامات دستورية، مما أعطى للتحول الرقمي شرعية دستورية. وقد ترجم ذلك في إطلاق منصة "وطني" للحكومة الرقمية، وبوابة الخدمات الإدارية الوحدة "idarati"، بالإضافة إلى نظام "simpl" للتبادل الإلكتروني بين مؤسسات الدولة. والسمة الأبرز في المغرب هي ربط التحول الرقمي بمنظومة محاربة الفساد الإداري؛ حيث توثق عدة دراسات أثر الرقمنة على تقليص الرشوة في الخدمات الإدارية، ولا سيما في قطاعي الصحة والتعليم.

وللتكنولوجيا الرقمية دور كبير في تحديث القطاع العام في المغرب من خلال الأدوات التالية²:

1. الخدمات الإخبارية: تهدف إلى تيسير الحصول على البيانات والوثائق عبر بوابة الخدمات العمومية؛
2. الخدمات التفاعلية: تحسن مستوى التواصل بين الإدارة والمتعاملين معها من خلال بعض الحلول التفاعلية، كالبوابة الوطنية للشكايات، وبوابة الحصول على المعلومات، وبوابة إدارتي.
3. الخدمات شبه المعاملاتية: تشمل المواقع التي تمكن من بدء معاملة إدارية على الخط مع الحصول على الخدمة النهائية عبر البريد العادي أو الحضور الشخصي، كالتشباك الإلكتروني للوثائق الإدارية، وموقع جواز السفر البيومتري.
4. الخدمات المعاملاتية: وتتمثل في رقمنة كاملة لبعض الخدمات، كتخصيص بوابة لنشر طلبات العروض ولتتبع تفويت الصفقات العمومية للمتعهدين، ومنصة مكتب الصرف، وتطبيقات القضاء الرقمي.

¹ أحلام حناش، مرجع سابق، ص 118-119.

² عبد الرافع زعنون، البروقراطية الرقمية: تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب، <https://www.arab-reform.net/ar/publication/>، (أطلع عليه بتاريخ: 06/03/2026).

5. الخدمات المتدمجة: ساعدت الرقمنة على توسيع مجالات التعااضد والتعاون في القطاع العام عبر عدة مبادرات، كوضع النظام المعلوماتي المشترك لتدبير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وتصميم بوابات متخصصة في تقديم خدمات عمومية مشتركة بين عدة إدارات.

من خلال ماسبق، أسهم التحول الرقمي في المملكة المغربية على تحسين مؤشرات الشفافية والفعالية والابتكار والجودة في القطاع العام.

ثالثا. التحول الرقمي في الجامعات السعودية¹

بني التصور الرقمي في الجامعات السعودية على عدد من الأسس والمنطلقات، وهي:

1. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي دعت إلى ضرورة تطوير المنظومة التعليمية، ببناء منصات رقمية، كما دعت إلى تنمية البنية التحتية الرقمية لتحسين تنافسية الإقتصاد الوطني.

2. برنامج التحول الوطني 2020، ويشمل إعادة هيكلة وتطوير كافة القطاعات الحكومية ومنها قطاع التعليم والبحث العلمي.

3. الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وتناولت التعليم كأحد قطاعاتها الحيوية.

ولتحقيق التحول الرقمي في ظل أبعاده، يجب تحديد الآليات والإجراءات التالية:

1. البعد التنظيمي: يتطلب تحديد الرؤية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وبناء إستراتيجية التحول الرقمي، وتوفير الدعم القيادي والإداري للتحول، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وسنّ التشريعات اللازمة.

2. البعد التقني: يتطلب توفير الأجهزة التقنية، والفصول الذكية ومختبرات ومعامل افتراضية كافية، وجود تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، وتوفير الأمن السيبراني، وجود أنظمة تدريب رقمية، وتوفير شبكة إنترنت عالية السرعة.

3. البعد البشري: يتطلب وضع خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، وتوفير كوادرات فنية تمتلك مهارات تقنية عالية، تنمية المهارات التقنية للموظفين، وتأهيل أعضاء هيئة التدريس والطلاب على الإستخدام الفعال والأمل للتعلم، إتاحة التدريب المستمر للعاملين بالجامعة لتنمية مهاراتهم التقنية.

لقد استفادت العديد من المؤسسات التعليمية السعودية من التحول الرقمي على غرار:

1. الجامعة السعودية الإلكترونية: تقدم هذه الجامعة برامج التعليم العالي والدراسات العليا والتعلم مدى الحياة، معتمدة على نموذج التعليم المدمج الذي يجمع بين الحضور المباشر والتقنيات الحديثة، وتركز الجامعة على بناء اقتصاد ومجتمع المعرفة وتلبية متطلبات سوق العمل، وقد حصلت كليتها على اعتماد من هيئات رسمية مثل الهيئة السعودية للتخصصات الصحية.

2. جامعة الملك سعود: أطلقت الجامعة مجموعة مبادرات رقمية نوعية في السنوات الأخيرة، منها تأسيس وحدة التحول الرقمي في عمادة المكتبات لتحويل الخدمات التقليدية إلى بيئة رقمية، استطاعت أن تُدخل التحول الرقمي في مئات الآلاف من المواد العلمية لتعزيز تجربة البحث والمعرفة داخل الحرم الجامعي. كما أطلقت مبادرة تُسمى "بوابة الخريجين الإلكترونية" وهي عبارة عن مركز رقمي يربط الجامعة بسوق العمل، كما دعمت هذه البوابة التواصل الإلكتروني مع الخريجين وتعزيز انتمائهم.

¹ حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، العدد 82 أغسطس 2022 ص 46-48.

3. جامعة الملك عبد العزيز: أطلقت مبادرات مثل "جامعة بلا ورق" وكذلك ب"يقة بحثية رقمية" حيث أتاحت للباحثين منصات لتحليل البيانات واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في أبحاثهم، مما ساهم في زيادة إنتاج الأبحاث وجودة النشر العلمي في المجالات التقنية والطبية.

الفرع الرابع: واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أصبح التحول الرقمي في الجزائر حتمية تسعى إلى تطوير وتحسين الخدمات الإدارية والتوجه نحو الإصلاح الإداري الرقمي من خلال إدارة إلكترونية حديثة في عصر الذكاء الاصطناعي. والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج كامل يغطي الجوانب الإدارية والسياسية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية.¹ تجلّت مظاهر التحول الرقمي في العديد من القطاعات الحكومية في الجزائر وهذا في إطار مجتمع المعلومات، بغية التأسيس لمشروع الحكومة الإلكترونية بداية من سنة 2009، وبرنامج عصرنة الإدارة المنطلق أواخر سنة 2013، خاصة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بغية استخدام التكنولوجيا وتقنيات التحول الرقمي في مجال التعليم والإدارة.² وقد تبنت الجزائر الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي (2025-2030)، التي تشرف عليها المحافظة السامية للرقمنة، وهي عبارة عن خارطة طريق شاملة تهدف إلى³:

- رقمنة الخدمات العمومية: بتحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها عبر تقنيات التحول الرقمي؛
- تعزيز الاقتصاد الرقمي: دعم الابتكار وتشجيع المؤسسات الناشئة في مجال التكنولوجيا؛
- ترسيخ السيادة الرقمية: ضمان التحكم في البنية التحتية الرقمية وحماية البيانات الوطنية.

تتركز هذه الإستراتيجية على خمسة محاور أساسية: البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري والتكوين، الحوكمة الرقمية، الإقتصاد الرقمي، والمجتمع الرقمي، مع تركيز خاص على الأمن السيبراني. وبالنسبة لقطاع التعليم العالي، فقد أطلقت الوزارة الوصية منذ سنة 2021 ماعرف ب"خطط الرقمنة القطاعية" وتم وضع العديد من المشاريع في إطار رقمنة الجامعة لتكون وحدة لها كيانها المستقل من الناحية الفنية والمالية والإدارية وهذا لتسهيل عملها وتيسير إجراءات التحول الرقمي لها، مما يجعل كل جامعات الوطن في تكامل رقمي مع بعضها البعض، ويدخل هذا في إطار دعم مراكز المعلومات للتعليم العالي ووضع آليات تضمن التكامل بين جميع تطبيقات النظام المعلوماتي للإتصال بالجامعة الجزائرية. ومن بين المشاريع الرقمية التي شهدتها الجامعة الجزائرية نذكر منها⁴:

1. مشروع التعليم عن بعد: يوفر سهولة في التواصل بين أطراف العملية التعليمية عبر المنتديات والبريد الإلكتروني دون حاجز الوقت والمكان. وقد أوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتماد فضاء رقمي موحد متمثلا في أرضية مودل (Plateforme Moodele) في عملية تصميم الدعائم الموجهة للتعلم عبر الخط ووضعها حيز الخدمة.

¹ زروق عبد الله، العدوى سليم، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الاستراتيجي الجزائر نموذجاً، مذكرّة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة برج بوعريّج، 2024، ص 46.

² فؤاد معيرة، سمية هادي، التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي وصعوبات التطبيق، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 13، العدد 01، 2026، ص 37.

³ الاستراتيجية الوطنية لتحول الرقمي في الجزائر، المحافظة السامية للرقمنة، نسخة أوت 2024: <https://www.hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>

⁴ بوحالة أمين، زروق أمين، مرجع سابق، ص 887-889.

2. منصة بروغراس: بغرض تطوير أداء الإدارة الجامعية وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والتوزيع الأفضل لها وتأدية أنشطتها سواء كانت تعليمية أو إدارية، طبقت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أنظمة معلوماتية إلكترونية الهدف منها تبسيط الولوج إلى المرفق العمومي ورقمته، إضافةً إلى تتبع مسار الطلبة والتحكم بكل المعطيات التي تسير الجامعة.

تتميز منصة بروغراس بالإنصاف والشفافية حيث يمكن لكل طالب جامعي التسجيل في أي عرض من عروض الماجستير والدكتوراه، ويمكنه الإطلاع على كشوف النقاط لكل سداسي بكل وضوح وشفافية طيلة مساره الدراسي. كما توفر هذه المنصة خدمات جامعية على غرار خدمة مخطط النقل وخدمة حجز وجبات الإطعام إلكترونياً. إضافة إلى ذلك، يمكن من خلال هذه المنصة التسجيل في مسابقات التوظيف الخاصة بأساتذة التعليم العالي.

3. البوابات الرقمية: من خلالها يستطيع أي زائر من داخل أو خارج الجامعة التعرف والإستفادة من الخدمات المقدمة على البوابة، كما يمكن من خلالها توظيف أفضل التقنيات والبرمجيات المتوفرة لزيادة التعاون والتواصل بين مختلف الكليات بالجامعة وبين الجامعات بعضها بعضاً. ومن بين البوابات الرقمية في الجزائر نذكر منها:

- المنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP ؛
- النظام الوطني للتوثيق عبر الإنترنت SNDL والبوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات PNST ؛
- مشاريع البحث التكويني PRFU والبرامج الوطنية للبحث PNR.

ورغم الجهود المبذولة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في رقمنة القطاع إلا أن هناك عدة مشاكل ومعوقات تحول دون بلوغ الفعالية المطلوبة في التحول الرقمي والتي نذكر من بينها¹:

- ✓ غياب الإنترنت في قاعات التدريس؛
- ✓ عدم وجود تدفق عالي للأترنت؛
- ✓ المناخ الإداري لا يشجع على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية؛
- ✓ ضعف البنية التحتية الداعمة لتطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في العملية التعليمية؛
- ✓ عدم تمكن الأساتذة من استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة.

في ظل وجود حوالي 73 منصة رقمية تغطي جوانب عدة: البيداغوجيا، الحوكمة، والخدمات الجامعية، تسعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى الانتقال بالجامعة إلى الجيل الرابع، وهي عبارة عن منصات مرتبطة ومندجة في النظام الرقمي المعلوماتي Progress. يركز هذا التحول الرقمي على رقمنة التعليم، وربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي، وتحويل المشاريع إلى مؤسسات ناشئة، مع استراتيجية طموحة للتعليم المهجين والمكتبات الرقمية.

¹ خلاط برارمة رمة، بلحان شيماء، واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة برمجية تسير البحث والتعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص ص 53-54.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية، الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول: دراسة ماجدة عبد الشافي محمد¹

1. هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة كآلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية في المرافق العامة للحد من ظاهرة الفساد الإداري، من خلال تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق الرقمنة وتحديد المعوقات التي تحول دون نجاح عملية إعادة الهندسة.

2. إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن الاستفادة من الرقمنة كآلية لإعادة هندسة العمليات الإدارية للحد من الفساد الإداري في المرافق العامة؟ وذلك في ظل التطور التكنولوجي الهائل وضرورة تحول دور الدولة من دولة موفرة للخدمات إلى دولة موجهة لها عن طريق عمليات الرقمنة.

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة البحث التي تستهدف دراسة دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية. ركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة الرقمنة وعلاقتها بإعادة الهندسة الإدارية والحد من الفساد، من خلال تحليل الأدبيات النظرية والتجارب الدولية في هذا المجال.

4. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تلعب دورا محوريا في إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمرافق العامة، حيث تساعد في تحفيز الإبداع والابتكار وتسهيل إنجاز العمل. كما أكدت الدراسة أن إعادة الهندسة ليست مجرد رقمنة للأعمال في المنظمة بقدر ما هي تصور لكيفية إنجاز الأعمال في ضوء القدرات الحالية والمستقبلية لتكنولوجيا المعلومات. كما أظهرت أن الرقمنة تعتمد بشكل أساسي على التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات، مما أحدث طفرة في المنافسة بين المنظمات في مجال تقديم الخدمات.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- الدراسة نظرية بشكل كبير وتفتقر إلى الجانب التطبيقي والدراسة الميدانية المعمقة؛
- لم تقدم الدراسة نماذج قياسية واضحة لتقييم فعالية الرقمنة في الحد من الفساد؛
- لم تتطرق الدراسة بشكل كافٍ للتحديات والمعوقات لتطبيق الرقمنة في السياق العربي؛
- غياب دراسة حالة محددة يقلل من إمكانية تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات محددة.

6. الفجوة البحثية: بينما ركزت هذه الدراسة على المرافق العامة بشكل عام، فإن بحثنا الحالي يركز بشكل خاص على المؤسسات الجامعية كحالة دراسية محددة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، مما يتيح دراسة أعمق لخصوصيات القطاع الأكاديمي. كما أن دراستنا تجمع بين الإطار النظري والدراسة الميدانية التطبيقية، وترتبط بشكل مباشر بين التحول الرقمي والحوكمة والوقاية من الفساد في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

¹ ماجدة عبد الشافي محمد، الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة، للحد من الفساد الإداري، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، كلية الحقوق، جامعة بنها.

الفرع الثاني.دراسة مطهري حنان ومطهري كمال¹

1.هدف الدراسة:تهدف الدراسة إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر وترسيخ مبادئ الحوكمة الإلكترونية، وإظهار كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في مكافحة الفساد الإداري من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والعدالة.

2.إشكالية الدراسة:انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في تحسين الخدمة العمومية ومكافحة الفساد الإداري في الجزائر؟ وذلك في ظل التحديات التي يفرضها النمط التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمات العامة.

3.الإجابة على إشكالية الدراسة:للإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت الدراسة على دراسة حالة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري في الجزائر كنموذج لتطبيق الإدارة الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع أدوات البحث الميداني بما في ذلك الاستبيان والمقابلات مع مستخدمي الخدمة والموظفين المسؤولين عن تقديمها.

4.نتائج الدراسة:خلصت الدراسة إلى أنَّ اعتماد الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية لمكافحة الفساد الإداري من خلال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال للقضاء على النمط التقليدي البيروقراطي. بينت الدراسة أن التحول إلى النمط الإلكتروني يتميز بالمرونة والفعالية بما يوفر الوقت والجهد والتكلفة من جهة، ويعزز الشفافية والمساءلة والمحاسبة والعدالة من جهة أخرى. كما أكدت الدراسة على أن تفعيل الرقابة الإلكترونية يساعد في الكشف عن كل الانحرافات والتجاوزات والممارسات غير القانونية.

5.النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة ما يلي:

- اقتصر الدراسة على خدمة عمومية واحدة(استخراج جواز السفر البيومتري)قد لا يعكس واقع الإدارة الإلكترونية بشكل شامل؛
- لم تقدم الدراسة تحليلا كافيا للمعوقات التقنية والإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر؛
- غياب المقارنة مع تجارب دولية ناجحة في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- لم تتناول الدراسة بشكل مفصل كيفية قياس أثر الإدارة الإلكترونية على الحد من الفساد بشكل كمي.

6.الفجوة البحثية:بينما ركزت هذه الدراسة على الخدمات الإدارية العامة، فإن دراستنا تركز على المؤسسات الجامعية التي تجمع بين الأبعاد الأكاديمية والإدارية والمالية، مما يتطلب معالجة أشمل وأعمق. كما أن دراستنا تقدم إطارا نظريا أكثر تفصيلا يربط بين التحول الرقمي والحوكمة الرشيدة والوقاية من الفساد في مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الثالث.دراسة حوت فيروز²

1.هدف الدراسة:تهدف الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي كاستراتيجية فعالة لضمان الإصلاح الإداري، وإظهار كيف يمكن للإدارة الإلكترونية أن تساهم في القضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية، وتحسين تنظيم سير المرافق العامة والمساواة بين المتعاملين مع الإدارة.

2.إشكالية الدراسة:تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال: هل يمكن للتحول الرقمي أن يشكل استراتيجية فعالة للإصلاح الإداري والحد من الفساد الإداري.

¹ مطهري حنان، مطهري كمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومكافحة الفساد الإداري، مجلة الدراسات حول المؤسسات والتنمية، جامعة تلمسان، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.

² حوت فيروز، استراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق الإدارة العامة، أي تحول رقمي، دفا تر السياسة والقانون، المجلد 14، العدد 02، 2022.

3. **الإجابة على إشكالية الدراسة:** للإجابة على التساؤل المطروح، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع استعراض الأدبيات النظرية والتجارب الدولية في مجال التحول الرقمي والإصلاح الإداري. كما ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ومكافحة جرائم الفساد الإداري، خاصة في مجال الصفقات العمومية.

4. **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتبر من أهم المتطلبات الإستراتيجية الفاعلة في تحسين وتفعيل المرفق العام بصفة عامة وتقريب الإدارة من المواطن. كما أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي كان له أثرٌ بالغ في القضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية، كما أظهرت تأثيره الإيجابي في تنمية العنصر البشري وتحسين وتنظيم سير المرافق العامة والمساواة بين المتعاملين مع الإدارة.

5. **النقد الموجه للدراسة:** من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- الدراسة نظرية بشكل أساسي ولم تقدم دراسة ميدانية تطبيقية؛
- لم تتناول الدراسة بشكل مفصل المعوقات العملية لتطبيق التحول الرقمي في الواقع الجزائري؛
- غياب المؤشرات الكمية لقياس أثر التحول الرقمي على الحد من الفساد؛
- لم تقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتفعيل التحول الرقمي.

6. **الفجوة البحثية:** قدمت هذه الدراسة إطارا نظريا عامًا، في حين تركز دراستنا على تطبيق محدد في المؤسسات الجامعية مع دراسة ميدانية معمقة. كما أن دراستنا تقدم نموذجًا تطبيقيًا يمكن قياسه من خلال مؤشرات محددة في سياق جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الفرع الرابع. دراسة خلط برامة ريمة¹ & بلحان شيماء¹

1. **هدف الدراسة:** تناولت هذه الدراسة إظهار واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر من خلال دراسة حالة تطبيق برمجية تسيير البحث والتعليم العالي Progress، التي تهتم بالتسيير البيداغوجي والتسيير المالي والإداري والموارد البشرية.

2. **إشكالية الدراسة:** تمحورت إشكالية الدراسة حول السؤال: ماهو واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر؟ وماهي عوائق هذا التحول؟ وكيف يمكن لتطبيق بروغرس أن يساهم في تحسين التسيير الجامعي؟

3. **الإجابة على إشكالية الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة تطبيق بروغرس في الجامعات الجزائرية. تم جمع البيانات من خلال تحليل الوثائق الرسمية والتقارير والمقابلات مع المسؤولين عن تطبيق النظام.

4. **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تساهم في تعزيز التواصل والتفاعل حيث تتيح التكنولوجيا الرقمية فرصًا جديدة للطلاب والأساتذة للتواصل والتفاعل عبر المنصات الرقمية. كما أكدت على أن التقنيات الحديثة تساعد في تحفيز الإبداع والابتكار وتمكين الطلاب والأساتذة من استخدام الأدوات الرقمية لتطوير مشاريع تعليمية. كما أظهرت الدراسة أن تطبيق بروغرس يساهم في تحسين التسيير الإداري والمالي والبيداغوجي في الجامعات الجزائرية.

5. **النقد الموجه للدراسة:** من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- لم تتناول الدراسة بشكل مباشر علاقة التحول الرقمي بالوقاية من الفساد؛
- اقتصر الدراسة على برمجية واحدة (بروغرس) دون التطرق لمنصات رقمية أخرى؛

¹ خلط برامة ريمة، بلحان شيماء، مرجع سابق.

- لم تقدم الدراسة تقييماً نقدياً لنقاط الضعف في تطبيق بروغرس؛
- غياب الدراسة الميدانية الشاملة التي تشمل آراء المستفيدين الفعليين (طلبة، أساتذة، إداريين).

6. الفجوة البحثية: ركزت هذه الدراسة على الجانب التقني لتطبيق بروغرس، بينما تناول دراستنا التحول الرقمي بشكل شامل يربط بين جميع المنصات الرقمية المستخدمة في الجامعة وبين أهداف الحوكمة والوقاية من الفساد. كما أن دراستنا تجمع بين الجوانب التقنية والإدارية والحوكمة في إطار متكامل.

الفرع الخامس. دراسة ثامري صلاح الدين¹

1. هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) في أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

2. إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة التالية: ماهي أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي؟ وما مدى تأثير هذه الأبعاد على أداء الجامعة؟ وما هي المعوقات التي تحول دون نجاح التحول الرقمي؟

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المسيلة والبالغ عددهم حوالي 1400 عضو، تم استرجاع 306 استبيان صالح للتحليل، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS V27 مع استخدام أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الفروق.

4. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي تساهم معاً بنسبة 69% في التغيرات التي تطرأ على أداء جامعة المسيلة. كما وجدت الدراسة أن بُعد المتطلبات الأمنية والتشريعية هو أكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء بنسبة 37%، يليه بعد المتطلبات التكنولوجية بنسبة 31%. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول التحول الرقمي تُعزى لمتغير الجنس، مع وجود فروق تُعزى لمتغيرات العمر والرتبة والخبرة المهنية.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة ما يلي:

- اقتصر العينة على أعضاء هيئة التدريس دون إشراك الإداريين والطلبة الذين هم أطراف مهمة في عملية التحول الرقمي؛
- لم تتناول الدراسة بشكل مباشر علاقة التحول الرقمي بالحوكمة والوقاية من الفساد؛
- ركزت الدراسة على قياس الأداء دون التطرق لمؤشرات الشفافية والمساءلة؛
- عدم تقديم دراسة مقارنة مع جامعات أخرى لتعزيز قابلية تعميم النتائج.

6. الفجوة البحثية: بينما ركزت هذه الدراسة على أثر التحول الرقمي على الأداء بشكل عام، فإن دراستنا تركز بشكل خاص على دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الرشيدة والوقاية من الفساد. كما أن دراستنا تشمل جميع الفئات المعنية بالتحول الرقمي (أساتذة، طلبة، إداريين) وتقدم تحليلاً شاملاً للعلاقة بين الرقمنة والحد من الفساد في السياق الجامعي.

¹ ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2024.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

الفرع الأول. دراسة (Shirish C. Srivastava, Thompson Teo and Shalini Chandra)¹

1.هدف الدراسة:تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية ومستويات الفساد في مختلف الدول، من خلال تحليل بيانات 120 دولة على مدى عقد كامل(2003-2013).

2.إشكالية الدراسة:تمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة التالية:هل يساهم تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية في الحد من مستويات الفساد؟وما هي الآليات التي يمكن من خلالها للحكومة الإلكترونية أن تقلل من فرص الفساد؟وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف السياقات المؤسسية والثقافية؟

3.الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة،استخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية من مصادر دولية موثوقة مثل مؤشر التنمية الإلكترونية للأمم المتحدة (E-Government Development Index) ومؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد مع ضبط المتغيرات الأخرى مثل مستوى التنمية الإقتصادية والنظام السياسي.

4.نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطوير الحكومة الإلكترونية ومستويات الفساد بمعنى أن الدول التي لديها أنظمة إلكترونية متقدمة تسجل مستويات أقل من الفساد.كما أظهرت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تُحد من الفساد من خلال ثلاث آليات رئيسية:تقليص نقاط الاحتكاك بين المواطنين والموظفين، زيادة الشفافية في العمليات الحكومية، وتحسين آليات الرقابة والمساءلة.كما وجدت الدراسة أن هذا التأثير يكون أقوى في الدول ذات المؤسسات القوية والبيئة القانونية الفعالة.

5.النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- اعتماد الدراسة على البيانات الثانوية قد لايعكس التفاصيل المحلية والسياقات الخاصة لكل دولة؛
- لم تتناول الدراسة بشكل مفصل العوامل التي قد تعيق تأثير الحكومة الإلكترونية على الفساد مثل المقاومة المؤسسية؛
- اقتصر الدراسة على المستوى الكلي دون النزول إلى القطاعات المحددة كالتعليم أو الصحة؛
- لم تقدم الدراسة توصيات عملية للدول النامية حول كيفية تطبيق الحكومة الإلكترونية بفعالية.

6.الفجوة البحثية:قدمت هذه الدراسة تحليلاً كلياً على مستوى الدول،بينما ركزت دراستنا على مستوى مؤسسي محدد(الجامعة)،مما يتيح فهمًا أعمقًا للآليات الدقيقة التي يعمل من خلالها التحول الرقمي على الحد من الفساد في سياق محدد.كما أن دراستنا توفر بيانات أولية من خلال الدراسة الميدانية بدلا من الاعتماد على البيانات الثانوية فقط.

الفرع الثاني.دراسة (Mbonigaba Celestin)²

1.هدف الدراسة:تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية التحول الرقمي وتقنية البلوكتشين في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية في ميزانيات القطاع العام،من خلال تقييم تأثيرها على الحوكمة والرقابة المالية وإصلاح السياسات.

¹Shirish C. Srivastava, Thompson Teo and Shalini Chandra, **E-Government and Corruption: A Cross-Country Analysis**, Twenty Eighth International Conference on Information Systems, Montreal 2007.

²Mbonigaba Celestin, **THE FUTURE OF PUBLIC SECTOR BUDGETING: HOW DIGITAL TRANSFORMATION AND BLOCKCHAIN ARE IMPROVING TRANSPARENCY AND REDUCING CORRUPTION**, Brainae Journal of Business, Sciences and Technolog, Volume 9, Issue 01, January 2025

2. إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي: كيف يمكن للتحويل الرقمي وتقنية البلوكشين أن يحسّنا الشفافية ويقللا من الفساد في ميزانيات القطاع العام؟ وما هو مدى العلاقة بين الإستثمار في التحويل الرقمي ومؤشرات الشفافية والفساد؟

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على التساؤل المطروح، استخدمت الدراسة منهجا مختلطا من خلال تحليل البيانات الثانوية من التقارير الحكومية والأدبيات الأكاديمية ودراسات الحالة للفترة الزمنية 2020-2024. تم استخدام تحليل الانحدار واختبار مربع كاي والتحليل الإحصائي المتقدم لقياس العلاقات بين المتغيرات.

4. نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ($r=0.999$)، ($p<0.001$) بين مؤشر الشفافية ومؤشر مدركات الفساد، مما يثبت أن الأدوات الرقمية تحسن الرقابة المالية بشكل كبير. أظهر تحليل الانحدار أن كل مليون دولار يستثمر في التحويل الرقمي يزيد الشفافية بمقدار 0.82 نقطة، بينما يرتبط اعتماد البلوكشين سلبًا مع حالات الاحتيال ($r=-0.993$) ($p<0.001$). أظهر اختبار مربع كاي ($\chi^2 = 88.87$)، ($p < 0.001$) أن البلوكشين أداة حاسمة للحد من الاحتيال، حيث حقّضت الحالات المسجلة بنسبة 53% بين 2020 و 2024.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- الاعتماد الكبير على البيانات الثانوية قد لا يعكس الواقع العملي بدقة؛
- لم تتناول الدراسة التكاليف الفعلية والموارد المطلوبة لتطبيق البلوكشين؛
- ركزت الدراسة على الجانب المالي دون التطرق للجوانب الإدارية الأخرى؛
- الفترة الزمنية القصيرة نسبيا (4 سنوات) قد لا تكفي لتقييم الأثر طويل المدى.

6. الفجوة البحثية: بينما ركزت هذه الدراسة على الميزانيات العامة، فإن دراستنا تركز على التحويل الرقمي الشامل في المؤسسات الجامعية بجميع أبعاده. كما أن دراستنا تتعامل مع تقنيات متاحة ومُطبّقة فعليًا في السياق الجزائري، وليس تقنيات متقدمة مثل البلوكشين التي قد لا تكون متاحة في الدول النامية.

الفرع الثالث. دراسة (kisman karinda, Andi Agustang, Arifuddin Usman)¹

1. هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى إجراء مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات العلمية المتعلقة بالعلاقة بين رقمنة الحكومة ومكافحة الفساد، من خلال رصد التوجهات البحثية السائدة في هذا الموضوع خلال الفترة الممتدة بين عامي 2019 و 2021، وتحديد الكلمات المفتاحية والدول والباحثين الأكثر حضورًا في هذا الحقل المعرفي.

2. إشكالية الدراسة: على الرغم من اعتماد كثير من الحكومات لأنظمة الحكومة الإلكترونية منذ أكثر من عقدين بوصفها أداة لمكافحة الفساد، تظل الأدلة التجريبية المقدمة على فاعليتها في تقليص الفساد شحيحة وغير حاسمة. ومن ثم، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال المحوري: ما طبيعة المعرفة المتراكمة في الأدبيات العلمية حول دور الحكومة الرقمية في مكافحة الفساد، وما أبرز المفاهيم والتوجهات التي تُهيمن على هذا الحقل البحثي؟

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمد الباحثون على 99 مقالةً مستخرجة من قاعدة بيانات Scopus، وخضعت للتحليل الوصفي باستخدام برنامج VOSviewer، الذي أتاح رسم الخرائط الشبكية للكلمات المفتاحية

¹Kisman karinda, Andi Agustang, Arifuddin Usman, **Digital Government for Anti Corruption: A Systematic Literature Review**, International Journal of Science and Society, Volume 5, Issue 1, 2023.

والدول والمؤلفين، وتحديد التجمعات البحثية المترابطة، وتتبع تطور المواضيع عبر الزمن. وقد جرت الدراسة عبر أربع مراحل متتالية: البحث عن المقالات، ورسم الخرائط، وتحليل الكلمات المفتاحية والدول والمؤلفين، ثم عرض النتائج وتفسيرها.

4. نتائج الدراسة: أما عن نتائج الدراسة، فقد أظهرت الدراسة اتجاهات تصاعدياً ملحوظاً في عدد المنشورات من 2019 إلى 2021، مما يعكس تنامي الاهتمام الأكاديمي بهذا الموضوع. وقد تصدرت المملكة المتحدة قائمة الدول الأكثر إنتاجاً بـ 15 منشوراً، تلتها هولندا بـ 10، ثم إسبانيا بـ 9 منشورات. وعلى صعيد الكلمات المفتاحية، احتل مصطلح "الحكومة" المرتبة الأولى بـ 111 إشارة، يليه "الشفافية" بـ 76، ثم "الفساد" بـ 69، فالحوكمة بـ 64، وأخيراً "المستوى" بـ 60. وكشف التحليل عن أربعة تجمعات موضوعية رئيسية تتمحور حول: تطوير الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بالفساد في الدول النامية، والمشاركة الإلكترونية والمساءلة في الحكومات المحلية، وثقة المواطنين وشفافية الخدمات الحكومية في زمن كوفيد-19، والتحديات التقنية والتشغيلية أمام رقمنة البيانات الحكومية المفتوحة.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- إن امتداد الدراسة على ثلاث سنوات فقط (2019-2021) لا يتيح رصد التحولات طويلة الأمد في الحقل البحثي، وهو ما اعترف به الباحثون أنفسهم بتوصيتهم بتمديد مدة جمع البيانات إلى سبع سنوات على الأقل؛
- يغلب على الدراسة الطابع الكمي، دون أن تتوغل في تحليل مضمون المقالات تحليلاً معمقاً يبين كيف وبأي شروط تُسهم الحكومة الرقمية فعلياً في الحد من الفساد؛
- إن تركّز المنشورات في دول بعينها كالمملكة المتحدة وهولندا وإسبانيا يطرح تساؤلات حول مدى تمثيلية النتائج للسياقات المختلفة، لا سيما دول الجنوب حيث تكتسب هذه الإشكالية طابعاً أشد إلحاحاً.

6. الفجوة البحثية: بينما ركزت هذه الدراسة على دور الحكومة الرقمية في مكافحة الفساد، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية حول ذات الموضوع فإن دراستنا تركز على التحول الرقمي الشامل في الإدارات العمومية، مع التركيز على الدراسة الميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. كما أن دراستنا تبحث في واقع التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية كآلية للحد من الفساد وترسيخ مبادئ الحكومة الفعالة.

الفرع الرابع. دراسة (A Frinaldi, Afdalisma, A P T Rezeki, B Saputra)¹

1. هدف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تقييم فاعلية مبادرات التحول الرقمي في الإدارة الإلكترونية الإندونيسية من خلال إطار تحليلي ثلاثي الأبعاد يشمل: الكفاءة الإدارية، وآليات الشفافية، وتحديات التنفيذ. وتنبثق هذه الأهداف من ضرورة سدّ الفراغ التحليلي المتعلق بتقييم أثر التحول الرقمي في الدول النامية.

2. إشكالية الدراسة: تنطلق الدراسة من إشكالية محورية مفادها: على الرغم من الإقرار النظري بأهمية التحول الرقمي في تحسين أداء الإدارة العامة، تبقى التحليلات الشاملة لآثار تطبيقه الفعلي على الكفاءة والشفافية في الدول النامية - ولا سيما إندونيسيا - شحيحة وغير كافية.

¹ A Frinaldi, Afdalisma, A P T Rezeki, B Saputra, Digital Transformation of Government Administration: Analysis of Efficiency, Transparency, and Challenges in Indonesia, AAPA-EROPA-AGPA-IAPA International Conference 2024.

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على التساؤل المطروح: يعتمد الباحثون على المنهج النوعي ضمن النموذج التفسيري، مستخدمين بروتوكول المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) الذي أفضى إلى تحليل 87 دراسة محكمة نشرت بين 2010 و2024، مدعومة بوثائق حكومية رسمية. وقد جرى تحليل البيانات بواسطة برنامج NVIVO12 وفق منهجية براون وكلاارك السداسية، مع التحقق من موثوقية الترميز عبر معامل كابا كوهين الذي بلغ 0.88، وهو معامل مرتفع يدل على اتساق منهجي عال.

4. نتائج الدراسة: أسفرت الدراسة على جملة من النتائج الجوهرية يمكن إيجازها في ثلاثة محاور:

- على صعيد الكفاءة الإدارية، أدّى تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية (SPBE) إلى تقليص مدة معالجة المعاملات الإدارية من 5-10 أيام إلى 1-3 أيام فحسب، مع خفض ملموس في التكاليف التشغيلية وتوفير إمكانية الوصول إلى الخدمات على مدار الساعة؛
- على صعيد الشفافية، أتاحت منصات مثل LAPOR وأنظمة الميزانية الإلكترونية للمواطنين الرقابة الآنية على الإنفاق الحكومي، مما أسهم في تعزيز المساءلة وتقليص فرص الفساد؛
- على صعيد التحديات، رصدت الدراسة أربعة عوائق رئيسية: الفجوة الرقمية بين الحضر والأرياف، والمخاطر الأمنية السيبرانية، ومقاومة التغيير من داخل الجهاز البيروقراطي، وضعف الثقافة الرقمية لدى فئات واسعة من السكان.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- يلاحظ غياب البيانات الكمية اللازمة لقياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي بصورة أكثر دقة وموضوعية، إذ يعترف الباحثون أنفسهم بأن اعتمادهم على المراجعة الأدبية الممنهجة قد لا يستوعب كامل الأبعاد الكمية للظاهرة المدروسة؛
- تتمحور الدراسة حول التجربة الإندونيسية دون التطرق الكافي لسياقات مقارنة متنوعة، مما يضعف قابلية تعميم النتائج على دول نامية أخرى ذات خصوصيات إجتماعية ومؤسسية مُغايرة؛
- رغم ورود الفساد والمساءلة كمتغيرات ضمنية في ثنايا النص، إلا أنهما لم يعالجا بشكل مستقل ومنهجي كأهداف بحثية مركزية، بل ظلّا ملحقين بمحور الشّفافية.

6. الفجوة البحثية: أهم ما يميز دراستنا عن الدراسة الحالية نوردته كالتالي:

- تتناول الدراسة التحويل الرقمي من زاوية الكفاءة والشفافية العامة، في حين يركز موضوعنا تحديداً على الفساد والمساءلة كإشكاليات محورية ومستقلة، وهو توجه أكثر تخصصاً وأعمق تحليلاً لأحد أبرز إفرازات البيروقراطية التقليدية؛
- تنصب الدراسة على إدارة الدولة المركزية في إندونيسيا، بينما يتناول بحثنا المؤسسة الجامعية بما تمثله من بيئة اجتماعية ومؤسسية ورقابية تتعلق بالسياق الجزائري، وهي بيئة تختلف جذريا من هياكل الحوكمة وأنماط الفساد ومتطلبات المساءلة؛
- يميل موضوعنا حول دراسة الحالة المعمقة التي تتيح اختبار العلاقة السببية بين التحويل الرقمي وتراجع الفساد وتحسين المساءلة بصورة ملموسة وقابلة للقياس، وهو ما أخفق فيه المقال بسبب اعتماده الكلي على المراجعة الأدبية.

الفرع الخامس.دراسة (Olena Dobrovolska, Maryna Rozhkova)¹

1.هدف الدراسة:تسعى الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي على منظومتَي مكافحة الفساد ومكافحة الإحتيال الإلكتروني على المستوى الدولي،وذلك من خلال استكشاف طبيعة العلاقة التفاعلية بين ثلاثة مؤشرات مركبة هي:مؤشر مدركات الفساد(CPI)،والمؤشر الوطني للأمن السيبراني(NCSI)،ومؤشر تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال(ICT)،وذلك لعينة مكونة من 138 دولة لسنة2023.

2.إشكالية الدراسة:تنطلق الدراسة من سؤال جوهري مفاده:هل يسهم التحول الرقمي فعلا في تعزيز مكافحة الفساد وتحسين مستوى الأمن السيبراني؟ وهل ثمة علاقة منهجية وقابلة للقياس بين درجة التطور الرقمي لدولة ما ومستوى الفساد السائد فيها؟وكيف تتباين هذه العلاقة بحسب مستويات التنمية الرقمية والجاهزية السيبرانية المختلفة بين دول العالم؟

3.الإجابة على إشكالية الدراسة:للإجابة على الإشكالية المطروحة، إعتد الباحثان منهجية كمية متدرجة في أربع مراحل متكاملة.بدأت بالإحصاء الوصفي لاستيعاب التوزيع العام للبيانات عبر مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت،ثم انتقلت الدراسة إلى تحليل الارتباط بعامل بيرسون لقياس قوة العلاقة الخطية بين المؤشرات الثلاثة.وفي المرحلة الثالثة، جرى تطبيق البيانات باستخدام أسلوب Min-Max Scaling لتوحيد مجالات القياس وتفادي هيمنة أي مؤشر على نتائج التصنيف.وختُمت الدراسة بتحليل عنقودي وفق خوارزمية K-means،مستعينة بطريقة(Elbow Method) لتحديد العدد الأمثل للعناقيد،مما أفضى إلى تصنيف الدول في ثلاث مجموعات متجانسة.

4.نتائج الدراسة:كشفت الدراسة أن متوسط مؤشر مدركات الفساد عالميا بلغ47.5 من 100، وهو دون المستوى المأمول، مع تباين واسع بين الدول.على مستوى الارتباط، سجل المؤشران CPI و ICT أقوى علاقة بمعامل0.61،مما يؤكد أن تطوير البنية الرقمية يرتبط ارتباطا وثيقا بتراجع مستوى الفساد.كما بلغ معامل الارتباط بين NCSI و ICT القيمة ذاتها(0.61)،مما يبين أن الدول الأكثر تقدما رقميا تستثمر بصورة أكبر في حماية بنيتها التحتية السيبرانية.في المقابل،جاء الارتباط بين CPI وNCSIمتوسطا عند0.48،مما يشير إلى أن الأمن السيبراني وحده ليس كافيا لاستئصال الفساد دون إصلاحات مؤسسية موازية.أما التحليل العنقودي،فقد أسفر عن ثلاث مجموعات:دول رائدة تجمع بين الشفافية العالية والبنية الرقمية المتقدمة كالدنمارك وسنغافورة وإستونيا،ودول في طور التطور كالبرازيل والمكسيك والجزائر،ودول هشة تعاني من تدني المؤشرات الثلاثة معاًكأفغانستان وبوروندي.فضلا عن ذلك،نبهت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يفرز بدوره مخاطر جديدة،أبرزها هجمات الفدية والإحتيال المالي الإلكتروني واستغلال العُملات المشفرة في غسيل الأموال.

5.النقد الموجه للدراسة:أهم مايميز دراستنا عن الدراسة الحالية نوره في العناصر التالية:

- تعتمد الدراسة على الارتباط دون توظيف نماذج انحدار أو تحليل مسار لإثبات العلاقة السببية،مما يضعف قدرتها التفسيرية؛
- اقتصرت الدراسة على دراسة التحول الرقمي لمكافحة الفساد والإحتيال الإلكتروني لسنة واحدة2023،وهو مايجول دون رصد الاتجاهات التطورية عبر الزمن ودراسة فاعلية السياسات الرقمية على المدى البعيد؛
- تعتمد المؤشرات المستخدمة في جوهرها على تصورات الخبراء ورجال الأعمال لا على قياسات موضوعية مباشرة للفساد الفعلي،مما قد يُدخل التحيز الشخصي في النتائج؛

¹ Olena Dobrovolska, Maryna Rozhkova, **The Impact of Digital Transformation on the Anti-Corruption and Cyber-Fraud System**, Business Ethics and Leadership, Volume 8, Issue 3, 2024.

- غياب التحكم في المتغيرات المؤثرة كإطار القانوني والإستقرار السياسي والثقافة المؤسسية، وهي عوامل قد تتوسط العلاقة بين الرقمنة والفساد؛
- خوارزمية K-means حساسة للقيم الشاذة وللاختيار العشوائي للمراكز الابتدائية، كما أنَّ الإقتصار على ثلاثة مؤشرات فحسب قد يُفقد النموذج قدرا من الشمولية؛
- تغفل الدراسة استخدام دراسات الحالة التي تجيب على تساؤل جوهري: لماذا تتباين أداءات الدول رغم تقارب مؤشراتها الكمية؟

6. الفجوة البحثية: تتبنى الدراسة منظورا كليا مقارنا يشمل 138 دولة، في حين يستدعي موضوعنا التعمق في مستوى جزئي محدد (جامعة قاصدي مرباح ورقلة). كما تنصب الدراسة على تشخيص الظاهرة على صعيد الدول بشكل عام دون تمييز بين القطاعات، بينما يركز بحثنا تحديدا على الإدارة العمومية في بعدها التعليمي الجامعي، وهو قطاع يتسم بخصوصية حوكمية ومتطلبات مساءلة مُغايرة. كما أنَّ دراستنا تستلزم المقاربة الكمية في إطار دراسة حالة، مما يُمكن من استيعاب التعقيد المؤسسي والثقافي الذي تعجز عنه التحليلات الكمية المقارنة.

الفرع السادس. دراسة (Assia Guemmou)¹

- 1. هدف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي ومؤشرات الحوكمة الرشيدة على مستويات الفساد في خمس دول من شمال إفريقيا: الجزائر، تونس، المغرب، مصر وموريتانيا. وذلك خلال الفترة الممتدة من 2003 إلى 2023.
- 2. إشكالية الدراسة:** تتمحور الإشكالية المركزية للدراسة حول التساؤل الآتي: إلى أي مدى يمكن للتحول الرقمي أن يُساهم في الحد من الفساد في دول شمال إفريقيا؟ وتتفرع عنها ثلاث تساؤلات فرعية، تتعلق بمدى فاعلية التحول الرقمي في تقليص الفساد، ومدى إسهام الحوكمة الرشيدة -مثلة بالمساءلة والاستقرار السياسي وفاعلية الحكومة وسيادة القانون- في الرقابة على الفساد، فضلا عن طبيعة العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والحوكمة في محاربة الفساد.
- 3. الإجابة على إشكالية الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة، اعتمدت الباحثة مسارا منهجيا يمكن توصيفه على النحو التالي:

- **بناء مؤشر التحول الرقمي:** لجأت الدراسة إلى أسلوب تحليل المكونات الرئيسية (PCA) لبناء مؤشر مركب يجمع بين ثلاثة متغيرات، هي: الإشتراكات في الهاتف المحمول لكل مائة فرد، ونسبة مستخدمي الإنترنت، والإشتراكات في الهاتف الثابت لكل مائة فرد؛
- **اختبارات التشخيص الإحصائي:** أجرت الباحثة جملة من الاختبارات القبلية، شملت اختبار وولدريدج للإرتباط الذاتي، واختبار VIF للتعددية الخطية، واختبار هوسمان للمفاضلة بين نموذجي الآثار الثابتة والعشوائية، وكذلك اختبار والد لتباين غير المتجانس، واختبار بورن وبريتونغ للإرتباط التسلسلي؛
- **اختبار النموذج الملائم:** أفضت نتائج الاختبارات إلى اكتشاف مشكلتي عدم تجانس التباين والإرتباط التسلسلي، مما استلزم تجاوز الآثار الثابتة والانتقال إلى نموذج المربعات الصغرى المعممة الممكنة (FGLS) باعتباره الأكثر كفاءة وملائمة؛

¹ Assia Guemmou, **The Significance of Digital Transformation in Enhancing the Battle Versus Corruption**, Business Ethics and Leadership, Volume 8, Issue 4, 2024

- التفسير الإقتصادي والقياسي: فسّرت معاملات النموذج المقدّر في ضوء السياق الاجتماعي والإقتصادي والسياسي لمنطقة المغرب العربي.

4. نتائج الدراسة: تكشف نتائج نموذج FGLS عن جملة من المعطيات ذات الدلالة الإحصائية والاقتصادية:

- يُظهر التحول الرقمي معاملاً سالباً بلغت قيمته (-0.0442967) ، وهو دالٌّ إحصائياً عند مستوى 5 %، مما يعني أن ارتفاع مستويات التحول الرقمي يقترن بانخفاضٍ في مستويات الفساد، من خلال تعزيز الشفافية وتبسيط الخدمات الحكومية؛
- أما فاعلية الحكومة فتحلّ المكانة الأكبر بمعامل (0.4770349) وهو دالٌّ عند مستوى 1 % مما يؤكد أن الحكومات الكفؤة هي الركيزة الأساسية لمكافحة الفساد؛
- تتسم المساءلة والمشاركة السياسية بمعامل (0.2258089) دالٌّ عند مستوى 1 %، مما يبرز دور الحريات المدنية والرقابة الشعبية في الحد من الفساد؛
- يسجل الإستقرار السياسي معاملاً موجباً (0.0526121) بمستوى دلالة 5 %، وإن كانت أهميته النسبية أدنى مقارنة بالمتغيرات الأخرى؛
- تسجل سيادة القانون معاملاً (0.1233174) دالٌّ عند مستوى 5 %، مما يؤثر سلباً على العلاقة الوثيقة بين منظومة التشريع والقضاء وضبط الفساد.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- يعكس مؤشر التحول الرقمي المشيّد بنية تحتية تقنية، إلا أنه يُغفلُ أبعاداً جوهرية مثل الحوكمة الإلكترونية الفعلية، ومستوى الرقمنة في تقديم الخدمات العامة، والكفاءة الرقمية للكوادر البشرية؛
- اقتصرَت العينة على خمس دول بخصائص مؤسسية متباينة، دون ضبط آثار الاختلافات البنيوية بينها ضبطاً كافياً. كما أن اعتماد مؤشر مدركات الفساد كمتغير تابع وحيد يعرّض النتائج لتحيز المصدر نظراً لاقصره على قياس الفساد المدرك لا الموضوعي؛
- تكتفي الدراسة بالكشف عن الارتباط الخطي دون معالجة احتمالية العلاقة غير الخطية بين التحول الرقمي والفساد، وهو ما أثارته بعض الدراسات المقارنة. كما أن التحليل الإقتصادي يبقى على المستوى الكلي دون النزول إلى المستوى المؤسسي أو القطاعي؛
- لا تميز الدراسة بين القطاعات الحكومية المختلفة ودرجات استجابتها للتحول الرقمي، مما يضفي طابعاً من التعميم يُقلّص القدرة التفسيرية للنتائج.

6. الفجوة البحثية: أهم ما يميز بحثنا عن الدراسة الحالية نجسده في الفجوات التالية:

- تركز هذه الدراسة على التحليل على المستوى الكليّ بين دول، في حين يُعنى موضوع بحثنا بالمستوى المؤسسي الجزئي داخل منظومة واحدة، وهي الجامعة. وهذا تحوّلٌ منهجيٌّ جوهريٌّ يستدعي توظيف أدوات بحثية نوعية وكيفية كالمقابلات والاستبيانات المؤسسية ودراسات الحالة؛

- تناولت دراسة الأستاذة قمو الإدارة العامة بمفهومها الواسع وعلى الصعيد الوطني، بينما تخصصت دراستنا في قطاع التعليم العالي؛
- تناولت الدراسة المساءلة باعتبارها مؤشرا ضمن مؤشر الحوكمة العالمي، في حين يضع موضوعنا المساءلة في مركز الإطار التحليلي كمخرج مُستقل، مما يتيح دراسة آليات المساءلة الداخلية والخارجية بشكل أكثر عمقا؛
- تقتصر دراسة الأستاذة قمو على قياس البنية الرقمية (عدد المشتركين في الهاتف والإنترنت)، ولا تخوض في الآليات الفعلية التي تترجم هذه البنية التحتية إلى ممارسات مؤسسية شفافة. بينما يسمح موضوعنا باستكشاف هذه الآليات ميدانيا، سواء تعلق الأمر بأنظمة الإدارة الإلكترونية، أو منظومات المحاسبة الرقمية، أو منصات التدقيق الداخلي.

الفرع السابع. دراسة (Deanira Laze)¹

1. **هدف الدراسة:** تسعى هذه الأطروحة إلى استكشاف مدى فاعلية الرقمنة بوصفها أداة للحد من الفساد وتعزيز الشفافية والمساءلة والشمولية في الإدارة العامة.

2. **إشكالية الدراسة:** تمحورت الإشكالية الرئيسية للأطروحة حول التساؤل التالي: هل يفضي تطبيق استراتيجيات الحكومة الرقمية إلى تعزيز الشفافية والكفاءة والشمولية في عمليات القطاع العام، ومن ثم انخفاض مستوى الفساد المدرك؟ وتنبثق عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغير الرقمنة ومتغير الفساد، ومدى إمكانية توظيف الأدوات الإحصائية الكمية في الكشف عن هذه العلاقة بصورة موضوعية.

3. **الإجابة على إشكالية الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدت الباحثة مقارنة كمية استكشافية متدرجة، استندت إلى ثلاثة أساليب إحصائية متكاملة، طبقت على قاعدة بيانات أصلية أعدتها الباحثة تضم 65 وحدة ملاحظة من دول الاتحاد الأوروبي ومنطقة أمريكا اللاتينية والكاريبي، شاملة 22 متغيرا من مصادر دولية معتمدة. استخدمت الباحثة أسلوب تحليل التجمعات العنقودية الهرمية لرصد الأنماط الهيكلية داخل البيانات وتوليد الفرضيات الأولية. أسفر التحليل عن تصنيف الدول في مجموعتين متميزتين؛ تضم الأولى الدول ذات المستوى الرفيع من الرقمنة والمستوى المنخفض من الفساد، والثانية تجمع الدول ذات الأداء الأدنى في كلا المتغيرين. كما وظفت الباحثة أسلوب تحليل المكونات الرئيسية للتحقق من الفرضيات المستخلصة من المرحلة السابقة، وقد أثبت أن المكونين الرئيسيين اللذين يفسران نحو 73.94% من تباين المتغير الكامن "أداء الإدارة العامة" هما بالضبط "الفساد" و "الرقمنة"، في ارتباط سلبي ومتعاكس الاتجاه مع المتغير الكامن.

كما طبقت الباحثة أربعة نماذج انحدارية لقياس قوة الارتباط بين مؤشرات الرقمنة ومؤشرات الفساد، وأعطت معاملات تحديد (R^2) تراوحت بين 0.51 و 0.75، مما يؤكد وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

4. **نتائج الدراسة:** خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- أثبت تحليل التجمعات أن الدول تنقسم إلى مجموعتين متميزتين إحصائيا وفق مستوى الرقمنة والفساد معا، إذ لا تقتصر الفجوة بينهما على الإنتماء الجغرافي أو مستوى الدخل القومي، بل تعكس بدرجة أعلى من الدلالة تباينا جوهريا في درجة الرقمنة والنزاهة المؤسسية؛
- أكد تحليل المكونات الرئيسية أن الرقمنة تؤثر إيجابا في الأداء العام للإدارة، في حين يؤثر الفساد تأثيرا سلبيا ومعيقا؛

¹ Deanira Laze, **Digitization as a tool to reduce corruption in the Public Administration**, Masrer Degree in Global Economic Governance, Centre International de Formation Europeene School of Government, Academic Year 2020-2021, July 2021.

- كشفت نماذج الانحدار أن المؤشرات الرقمية كمؤشر البنية التحتية للاتصالات، ومؤشر الحكومة الإلكترونية، وأثر تقنيات الإعلام والإتصال على الوصول للخدمات الأساسية؛ ترتبط ارتباطا سلبيا معنويا بمؤشرات الفساد المختلفة؛
- تقبل الباحثة الفرضية القائلة بأن الرقمنة تمتلك إمكانية حقيقية بوصفها أداة لمكافحة الفساد في الإدارة العامة، مع التحفظ الصريح على اعتبارها علاجاً شاملاً.

5. النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- الإقتصار على المتغيرات الكمية دون استكمالها بتحليل كيفي يضعف القدرة التفسيرية للنتائج؛ فالفساد ظاهرة اجتماعية مؤسسية لا يكفي لفهمها النمذجة الإحصائية وحدها. كذلك يعد استخدام خوارزمية K-Nearest Neighbours لمعالجة القيم المفقودة اختياراً قابلاً للنقاش، إذ قد يدخل تحيزاً منهجياً في البيانات المدرجة بالتحليل؛
- لا تعالج الدراسة إشكالية المتغيرات المركبة كالإستقرار السياسي وسيادة القانون ومستوى التنمية البشرية، وهي عوامل تتوسط العلاقة بين الرقمنة والفساد بشكل جوهري؛
- اعتمدت الباحثة تعريفات موسّعة للرقمنة والفساد والإدارة العامة بهدف تيسير التحليل الكمي، إلا أن هذا التوسيع المفاهيمي ينتج نوعاً من الغموض التحليلي يصعب معه الحكم على دقة قياس كل متغير على حدة.

6. الفجوة البحثية: أهم ما يميز دراستنا عن الدراسة الحالية يمكن ذكره كالتالي:

- يتقاطع موضوعنا مع هذه المقالة في إطاره المرجعي العام، بيد أنه يختلف عنها اختلافاً جوهرياً في أبعاد متعددة تشكل مجتمعة الفجوة البحثية القابلة للبحث؛
- يستهدف بحثنا السياق الجزائري الذي يتميز بخصائص مؤسسية وثقافية وتنظيمية مغايرة تماماً للسياق الذي استهدفته الأطروحة والذي بني على بيانات كلية مستقاة من دول الاتحاد الأوروبي وأمريكا اللاتينية، مما يجعل نتائج الدراسة المرجعية غير قابلة للإسقاط المباشر على هذا الواقع؛
- تبني الدراسة مستوى التحليل الكلي بالإعتماد على المؤشرات الوطنية الرقمية، بينما يقترح موضوعنا التحليل على المستوى المؤسسي الجزئي من خلال دراسة حالة منظمة بعينها، وهو ما يتيح الكشف عن الآليات الداخلية للتحويل الرقمي بصورة أكثر عمقا ودقة؛
- تتناول الدراسة مفهوم الرقمنة بمعناه الواسع دون تمييز واضح بين مراحل النضج الرقمي، كما لا تُولي اهتماماً كافياً لمفهوم المساءلة كمتغير مستقل. أما دراستنا تدرج مفهوم التحويل الرقمي بمعناه الشامل الذي يتجاوز مجرد تبني التقنيات إلى إعادة هندسة العمليات والثقافة المؤسسية، ويضع المساءلة في مركز الاهتمام التحليلي إلى جانب الفساد؛
- خُتمت الدراسة بتوصيات عامة، في حين يتيح بحثنا تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق مباشرة في السياق الجزائري، استناداً إلى تشخيص ميداني دقيق لواقع التحويل الرقمي في مؤسسة أكاديمية محددة وإكراهاته وإمكاناته.

الفرع الثامن.دراسة (Chrazed Gousto)¹

1.هدف الدراسة:تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحقيق الشفافية الإدارية وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، وذلك في مقابل القصور البيوي للإدارة التقليدية التي تتيح هامشا أوسع لممارسات الفساد. كما تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الفعلي للإدارة الإلكترونية في تفعيل الإجراءات الوقائية المنصوص عليها قانونا لمكافحة الفساد الإداري.

2.إشكالية الدراسة:تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:كيف يسهم التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر؟ وإلى أي مدى تُعزز الرقمنة الشفافية الإدارية في تقديم الخدمات العمومية؟

3.الإجابة على إشكالية الدراسة:للإجابة على التساؤل المطروح، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استعراض الأدبيات والدراسات ذات الصلة ومراجعة النصوص القانونية المعمول بها في الجزائر. وقد قسمت الدراسة إلى محورين رئيسيين: الأول يتناول التدابير الوقائية لمكافحة الفساد ودور الإدارة الإلكترونية في تفعيلها عبر ثلاثة مجالات تطبيقية، هي الصفقات العمومية، والشفافية في الوصول إلى الخدمات، وإدارة المرافق العامة إلكترونيا. أما المحور الثاني، فيتناول الرقابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني بوصفهما آليتين تكميليتين لمكافحة الفساد.

4.نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها في النتائج التالية:

- ✓ يُقلص التحول الرقمي الإحتكاك المباشر بين الموظف والمواطن، وهو المصدر الرئيسي لظاهرة الرشوة والمحسوبية. كما أن تطبيق البوابات الإلكترونية في مجال الصفقات العمومية يكرس مبادئ الشفافية والمنافسة النزهاء؛
- ✓ أسهمت المنصات الرقمية الجزائرية في مجالات التوظيف، والتسجيل الجامعي، وتوزيع السكن الاجتماعي في تقليص الفساد بصورة ملموسة؛
- ✓ تتيح الرقابة الإلكترونية الكشف التلقائي عن الانحرافات دون الحاجة إلى تدخل مباشر من المفتشين، في حين يحمي التوقيع الإلكتروني سلامة الوثائق الإدارية ويصعب تزويرها؛
- ✓ دعت الدراسة إلى إصدار قانون شامل للإدارة الإلكترونية، وتسريع تنفيذ المشاريع الرقمية وتوفير البنية التحتية اللازمة لذلك.

5.النقد الموجه للدراسة: من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

- ✓ اقتصرت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي النظري دون توظيف أي أداة بحث ميداني كالإستبيان أو المقابلة، مما يجعل استنتاجاتها مستندة إلى الإستبطان القانوني لا إلى الإثبات التجريبي. كما غابت أي بيانات كمية أو إحصائية تقيس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على معدلات الفساد؛
- ✓ ظلت الدراسة في إطار التحليل المؤسسي الكلي دون أن تنزل إلى مستوى المؤسسة أو قطاع بعينه، إذ تغيب عنها دراسة الحالة التي تمنح صدقية تطبيقية للنتائج. كما أن الدراسة أغفلت البعد الجوهري المتعلق بالمساءلة بمفهومها الشامل واقتصرت على الشفافية كبعد وحيد. يضاف إلى ذلك أن الدراسة لم تتطرق إلى العوائق والتحديات الفعلية التي تواجه التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية، كمقاومة التغيير، وضعف الكفاءات الرقمية، ومحدودية الموارد.

¹ Chrazed Gousto, **Digital Transformation and Enhancing Administrative Transparency -Strategies for Combating Administrative Corruption in Algeria-**, The Algerian and Comparative Public Law Journal, Vol. 11, n° 01, July 2025

6. الفجوة البحثية: أهم ما يميز دراستنا عن الدراسة الحالية نوردته كالتالي:

- ✓ تبقى الدراسة المعروضة في حدود الإطار الكلي للإدارة العمومية الجزائرية بوجه عام، دون أن تُعنى بأي مؤسسة بعينها. في المقابل، يستهدف موعنا قطاع التعليم العالي بتركيز الدراسة على مؤسسة محددة فهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مما يتيح فهما أعمق للديناميكيات الداخلية للإدارة الجامعية في ضوء التحولات الرقمية الراهنة؛
- ✓ لم تولي الدراسة أي اهتمام يذكر لمفهوم المساءلة الإدارية بمستوياتها المتعددة: الرأسية والأفقية والاجتماعية. وهذا المفهوم يمثل الركيزة الثانية في دراستنا إلى جانب مكافحة الفساد، مما يجعل بحثنا أكثر شمولاً من الناحية التحليلية؛
- ✓ يتميز قطاع التعليم العالي بخصائص مؤسسية وحكومية مُغايرة للإدارة التقليدية، إذ تشابك فيه علاقات متعددة الأطراف تضم الأستاذة والطلبة والإداريين والجهات الوصية. وهو ما يجعل تناول الفساد والمساءلة فيه يستدعي إطاراً تحليلياً مخصصاً لم تقدمه الدراسة الأولى. علاوة على ذلك، تمثل جامعة ورقلة نموذجاً إدارياً يتميز بتحدياته الخاصة المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية وكفاءات الموارد البشرية.

الفرع التاسع. دراسة (Douifi Chafika and Gheribi Ahmed)¹

1. **هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات التعليمية في الجامعات الجزائرية، من خلال: تحديد مستوى التحول الرقمي، قياس جودة الخدمة العمومية، ونمذجة العلاقة بين المتغيرين.
2. **إشكالية الدراسة:** تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة حول: ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الجزائرية؟ وتتفرع عن هذه الإشكالية ثلاثة تساؤلات فرعية: ما واقع التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية؟ وما مستوى جودة الخدمة التعليمية؟ وهل يؤثر التحول الرقمي على هذه الجودة؟
3. **الإجابة على إشكالية الدراسة:** للإجابة على الإشكالية الرئيسية وجملة التساؤلات الفرعية اعتمد الباحثان على منهجية مزدوجة: المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. تم توزيع استبيان إلكتروني على 600 أستاذ جامعي جزائري، استرجع منه 500 استمارة صالحة، ومعالجتها ببرنامج SPSS 22 باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، واختبار T للعينة الواحدة وتحليل التباين ANOVA، والانحدار المتعدد. شمل المتغير المستقل (التحول الرقمي) ثلاثة أبعاد: تقنيات التحول الرقمي، رقمنة العمليات، والموارد البشرية، فيما تضمن المتغير التابع (جودة الخدمة التعليمية) خمسة أبعاد وفق نموذج SERVQUAL: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والضمان.
4. **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوردتها كمايلي:
تبنت الجامعات الجزائرية التحول الرقمي بمستوى متوسط (م.ح=3.38)، إذ جاء بُعد الموارد البشرية الأعلى تقييماً (م.ح=3.78)، تليه رقمنة العمليات (م.ح=3.31)، ثم تقنيات التحول الرقمي الأدنى تقييماً (م.ح=3.07)، في المقابل، جاءت جودة الخدمة التعليمية بمستوى مرتفع (م.ح=3.72)، وتصدرت الاستجابة أبعادها (م.ح=3.87)، يليه التعاطف (م.ح=3.85). وأثبت اختبار الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتحول الرقمي على جودة الخدمة التعليمية، إذ بلغ معامل الارتباط ($R=0.813$)، وفسّر معامل التحديد R^2 66.1% من التباين في جودة الخدمة التعليمية، بينما تعود النسبة المتبقية 33.9% لمتغيرات خارج نطاق الدراسة.
5. **النقد الموجه للدراسة:** من بين الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة مايلي:

¹ Douifi Chafika, Gheribi Ahmed, **Digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian Universities: an exploratory study**, Beam Journal of Economic Studies, Volume: 08, N°: 02, 2022.

- اقتصرَت الدراسة على الأساتذة الجامعيين كعينة وحيدة، مستبعدة الطلاب والموظفين الإداريين الذين هم أيضا مستفيدون مباشرون من الخدمة التعليمية، مما يضعف التمثيل الكلي للظاهرة. فضلا عن ذلك، اعتمد أسلوب العينة الملائمة (القصدية) بدلا من العينة العشوائية الطبقية، مما يحد من إمكانية التعميم. كذلك تغلب عينة كلية الاقتصاد والتسيير (63.8%) على سائر الكليات، مما يُوجد تحيزا تخصصيا واضحا؛
- مفهوم التحول الرقمي في الدراسة غير محدد بدقة كافية، إذ يخلط بين رقمنة العمليات، والتحول الرقمي الحقيقي بما ينطوي عليه من إعادة هندسة جذرية للنماذج المؤسسية؛
- لا تفسر الدراسة 33.9% من التباين في المتغير التابع، ولا تحدد طبيعة تلك العوامل الأخرى. كذلك توصي الدراسة بمواصلة مسيرة التحول الرقمي دون أن تتناول المخاطر المرتبطة به، كالفجوة الرقمية، ومخاوف الخصوصية، ومقاومة التغيير المؤسسي.

6. الفجوة البحثية: ما يميز دراستنا عن الدراسة الحالية نوجزه فيما يلي:

ركز الباحثان في دراستهما على الأثر الكمي للتحول الرقمي في تحسين مخرجات الخدمة التعليمية، غير أنها أغفلا كليا البُعد الحوكمي للتحول الرقمي؛ أي دوره في تعزيز الشفافية، وتقليص الفساد الإداري، وتمكين آليات المساءلة داخل المؤسسة الجامعية. أما دراستنا فنطلق تحديدا من هذه الفجوة البحثية، مستثمرة السياق المحلي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة بما يتيح إنتاج معرفة دقيقة ومعقدة قابلة للتعميم على المؤسسات الجامعية الجزائرية.

الفرع العاشر. دراسة (Balaraba Sadau, Mohammed Banga and Usman Audur)¹

1. هدف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تشخيص الأثر التحولي للتكنولوجيا الرقمية على الإدارة العامة، من خلال ثلاثة محاور متكاملة: تبين كيفية إعادة الرقمنة تشكيل ممارسات الإدارة العامة، وتحديد العقبات الجوهرية التي تعترض تطبيق الحوكمة الرقمية، واقتراح مقاربات استراتيجية تمكن الحكومات من استثمار فرص الرقمنة والحد من مخاطرها. وتستند الدراسة في ذلك إلى تحليل حالات دولية مقارنة وأطر نظرية معتمدة في حقل الإدارة العامة.

2. إشكالية الدراسة: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: كيف يمكن للحكومات أن تحقق التحول الرقمي الفعّال مع ضمان الشمولية والأمن والمساءلة في آن واحد؟

3. الإجابة على إشكالية الدراسة: للإجابة على التساؤل المطروح، اعتمد الباحثون منهجية وصفية تحليلية قائمة على ما يلي:

- تم توظيف ثلاثة أطر نظرية تكاملية، هي: نظرية الإدارة العامة الجديدة، ونظرية الحوكمة الرقمية، والنظرية المؤسسية؛ للتحكم بأبعاد الظاهرة في مستواها التقني والتنظيمي؛
- تم استقراء حالات دولية بارزة تشمل استونيا والهند وسنغافورة والمملكة المتحدة وجورجيا وغيرها، بوصفها نماذج تطبيقية كاشفة عن إمكانيات التحول الرقمي وحدوده؛
- حُتِمت الدراسة بمنظومة من السياسات العملية تشمل التطبيق التدريجي، وتعزيز البنية السيبرانية، وسن تشريعات ملائمة، وتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

¹ Balaraba Sadau, Mohammed Banga and Usman Audur, **Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities for Governance in the 21st Century**, International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Technology and Innovation, Vol:7. No: 1. (July - September, 2025).

4. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- يُسهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات العامة من حيث السرعة والجودة وإمكانية الوصول، ويعزز الشفافية المالية عبر منصات البيانات المفتوحة، ويقلص فرص الفساد من خلال أنظمة البلوكشين في قطاعات كالأراضي والتسجيل العقاري، فضلا عن اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات الضخمة؛
- تُبرز الهجمات السيبرانية تهديدا متصاعدا للأنظمة الحكومية، في حين تشكل الهوة الرقمية عاملا للإقصاء الاجتماعي. كما تمثل التحيزات الخوارزمية واختراقات الخصوصية معضلات أخلاقية لم تجد حُلولا ناجعة بعد، وتزيد من ذلك ثقل الموروثات المؤسسية وقصور كفاءات الموارد البشرية في القطاع العام؛
- تُوصي الدراسة بضرورة تبني الحكومات نماذج تدريجية للتحول الرقمي كالنموذج الدنماركي، والاستثمار في التشريعات الحامية للبيانات كالنموذج البرازيلي.

5. النقد الموجه للدراسة: من أهم الملاحظات التي نوجهها لهذه الدراسة نوردتها كالآتي:

- تعتمد الدراسة اعتمادا شبة كلي على مراجعة الأدبيات والحالات الدولية دون توظيف منهجية بحثية تجريبية أو ميدانية مما يضعف قدرتها الاستدلالية؛
- إن الطابع الوصفي الغالب عليها يجعل توصياتها عامة وأقل إجرائية. وتكشف الدراسة عن تحيز جلي نحو تجارب الدول المتقدمة، مع إغفال نسبي للتجارب الخاصة بالدول النامية ضعيفة الموارد؛
- تعالج الدراسة إشكالية الفساد بصورة عرضية وليس بوصفها محورا مستقلا للتحليل، رغم أن ذلك يمثل أحد أبرز الرهانات الحقيقية للتحول الرقمي في الإدارة العامة.

6. الفجوة البحثية: ما يميز دراستنا عن الدراسة الحالية نوجزه كمايلي:

- تعالج الدراسة الإدارة العامة بمفهومها الواسع دون التعمق في القطاعات المتخصصة، في حين تستدعي مؤسسات التعليم العالي مقارنة تحليلية خاصة نظرا لطبيعة تدفق المعلومات فيها، ودرجة الحوكمة الداخلية، وديناميكيات الفساد الأكاديمي والإداري؛
- تتجاوز دراستنا الطرح الوصفي العام نحو اختبار مدى فاعلية التحول الرقمي كآلية قابلة للقياس والتقييم في بيئة مؤسسية محددة وهو ما يمثل إسهاما تطبيقيا ونظريا في آن واحد معا.

المطلب الثالث: علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. الاعتراف بأن التحول الرقمي يمثل آلية محورية لتحسين الحوكمة وتقليص فرص الفساد في الإدارات العمومية. وهذا التوجه تجلّى بوضوح في دراسة ماجدة عبد الشافي (دور الرقمنة في إعادة هندسة العمليات الإدارية)، ودراسة مطهري حنان وكمال (الإدارة الإلكترونية ومكافحة الفساد في الجزائر، ودراسة Srivastava&Teo وآخرين) (العلاقة بين الحكومة الإلكترونية ومستويات الفساد

في 120 دولة). والقاسم المشترك الأكبر بين هذه الأعمال جميعا أن التحول الرقمي يحد من الفساد عبر ثلاث مسارات متكاملة: تقليص الإحتكاك المباشر بين الموظفين والمواطنين، وتعزيز الشفافية، وتحسين آليات الرقابة والمساءلة.

2. تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في توظيف المنهج التحليلي الوصفي، لاسيما في الجانب النظري. كما تتشابه مع دراستي ثامري صلاح الدين (جامعة المسيلة) ودراسة (Douifi&Cheribi) في الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وعلى برنامج Spss في المعالجة الإحصائية.

3. تنتسب الدراسة الحالية إلى المجال الجزائري المشترك مع دراسات مطهري وخلاط برامة وبلجان، وثامري صلاح الدين، وGousto وGuemmou، وهي الدراسات التي تناولت إما الإدارة العمومية الجزائرية عموما، أو قطاع التعليم العالي في الجزائر تحديدا، مما يجعل الدراسة الحالية حلقة في منظومة بحثية وطنية متراكمة.

4. تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة حوت فيروز وGuemmou في تأطيرها للتحول الرقمي بوصفه استراتيجية للإصلاح الإداري ومكافحة الفساد، كما تتشابه مع دراسة (Dobrovol'ska&Rozhkova) ودراسة Laze في دراسة العلاقة بين مستوى الرقمنة ومؤشرات الشفافية والفساد.

كما تم الإستفادة من الدراسات السابقة تحديدا في المجالات التالية:

- ✓ إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ بناء الجانب النظري؛
- ✓ إختيار منهج وأدوات الدراسة المناسبة؛
- ✓ إعداد الجانب التطبيقي؛
- ✓ الإلمام بالنتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والإنطلاق في الدراسة الحالية.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1. من حيث المجال المؤسسي: معظم الدراسات السابقة تناولت الإدارة العمومية بمفهومها العام. في المقابل، تركز الدراسة الحالية على المستوى المؤسسي الجزئي؛ فهي تتناول المؤسسة الجامعية بشكل خاص، وحتى الدراسات الأقرب إلى قطاع التعليم العالي كدراستي ثامري صلاح الدين و Douifi&Cheribi انصبّت على قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي وجودة الخدمة التعليمية، دون أن تُحكم الربط بين الرقمنة وإشكاليّتي الفساد والمساءلة.

2. من حيث المتغير التابع: تختلف الدراسة الحالية اختلافا جوهريا عن الدراسات السابقة التي ركزت على الأداء المؤسسي أو جودة الخدمة (ثامري، Douifi، Gheribi)، أو التي اكتفت بإدراج الشفافية متغيرا وحيدا (Gousto، Frinaldi وآخرون). فالدراسة الحالية تجعل من المسألة متغيرا تابعا بحد ذاتها، وليس مجرد مؤشر ضمن مؤشرات الحوكمة، مما يُفضي إلى تحليل أعمق لآليات المسألة الداخلية والخارجية في المؤسسة الجامعية.

3. من حيث المنهجية البحثية المتبعة: تتميز الدراسة الحالية بانتهاجها مقارنة كمية (استبيان يحلل بواسطة برنامج Spss). بينما اقتصر معظم الدراسات السابقة إما على الجانب النظري البحت (دراسة ماجدة عبد الشافي، حوت فيروز)، وإما على الكمي المحض (دراسة ثامري، Geummou و Mbonigaba)، وإما على المراجعة المنهجية للأدبيات (دراسة Kisman Karinda و Sadau).

4. من حيث الإطار المرجعي النظري: توظف الدراسة الحالية نموذج IDC Maturity Scape لقياس أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية والرؤية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية، البيانات، العمليات)، وهو نموذج غائب بالكامل عن الدراسات السابقة، مما يمنح الدراسة الحالية أداة تحليلية معيارية دقيقة.

5. من حيث الحدود الزمنية للدراسة: تغطي الدراسة الحالية الفترة الزمنية من: 2021/2020 إلى 2025/2024، وهي الحقبة التي شهدت تسارعا غير مسبوق في وتيرة التحول الرقمي تحت ضغط جائحة كوفيد 19، وهو بُعد تُغفله أغلب الدراسات السابقة أو لا تجعله إطارا تحليليا صريحا.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد أن تناولنا مميزات الدراسات السابقة وحددنا أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا يجدر بنا أن نعرض مميزات دراستنا عن الدراسات السابقة كما هو محدد في النقاط التالية:

1. تواجه الأدبيات الجزائرية تحديدا شحًا ملحوظا في الدراسات التي تربط التحول الرقمي بالوقاية من الفساد في السياق الجامعي تحديدا. وتسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة على المستويين: الفجوة الموضوعاتية (الجمع بين التحول الرقمي والفساد والمساءلة في سياق واحد)، والفجوة المؤسسية (التركيز على الجامعة كوحدة تحليل مستقلة بخصوصياتها الحوكمية).

2. تُشرك الدراسة الحالية في عينتها ثلاث فئات متكاملة هي: الأساتذة، الطلبة والإداريين، مما يمنح النتائج صدقا تمثيلا مرتفعا.

3. لم تُعامل الدراسة الحالية المساءلة كمؤشر ثانوي ضمن مؤشرات الحوكمة، بل وضعتها في مركز الإطار التحليلي كمتغير تابع بمستوياته الثلاث: الرأسية والأفقية والاجتماعية.

4. حُتِمت أغلب الدراسات السابقة بتوصيات مبهمة وعامة، بينما تقدم الدراسة الحالية توصيات عملية مستندة إلى تشخيص ميداني دقيق ومعمق لمؤسسة بعينها، مما يجعلها قابلة للتطبيق الفعلي في الجامعة المعنية وقابلة للتعميم المدروس على المؤسسات الجامعية الجزائرية الأخرى.

5. إن إجراء الدراسة الميدانية في السنة الجامعية 2026/2025، بعد سنوات من التطبيق الفعلي لمبادرات التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، يتيح تقييمًا موضوعيًا للتجربة، خلافا للدراسات السابقة التي أجريت في مراحل مبكرة من التحول الرقمي قبل أن تتبلور نتائجه الميدانية الحقيقية.

خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل المنظومة النظرية والمفاهيمية التي تشكل العمود الفقري لهذا البحث، وذلك من خلال معالجة متأنية ومتوازنة للمحاور الثلاث: التحول الرقمي، والحوكمة الرشيدة، والوقاية من الفساد، مع رصد الدراسات السابقة ذات الصلة واستجلاء الفجوات المعرفية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها. وفيما يلي أبرز ما أسفرت عنه المراجعة للأدبيات النظرية والتطبيقية:

أولاً. على صعيد الإطار النظري

تبين أن التحول الرقمي بمكوناته الخمسة وفق نموذج IDC Maturity Scape يتجاوز البعد التقني الضيق إلى إعادة هندسة شاملة للعمليات والثقافة المؤسسية، مما يجعله آلية فعّالة لتضييق هامش السلطة التقديرية غير المقيدة التي تشكل البيئة الخصب للفساد. كما تبين لنا أن الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية تقوم على ثلاثة مبادئ جوهرية متكاملة هي: الشفافية، والمشاركة، والمساءلة؛ وأن الفساد في البيئة الجامعية يكتسب خصوصية تجعله أصعب كشفاً وأعمق أثراً بفعل تعقيد الهياكل التنظيمية وتعدد مستويات القرار. وقد أثبتت التجارب الدولية المقارنة (الإستونية والسويدية والإماراتية والمغربية) أن الرقمنة تُعزز المساءلة عبر ثلاثة مسارات: الرقابة الآنية على المعاملات، وإتاحة المعلومات للجمهور، وتقليص نقاط الإحتكاك المباشر بين الموظف العمومي والمواطن.

ثانياً. على صعيد الدراسات السابقة

كشفت مراجعة الأدبيات السابقة، عن توافق أكاديمي واسع حول الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في الحد من الفساد وتعزيز الشفافية، وإن ظلت معظم هذه الدراسات قاصرة على أحد وجهين: إما الطابع النظري دون دراسة ميدانية، وإما التركيز على الخدمات العمومية العامة دون الغوص في خصوصية القطاع الجامعي. ومن هذه الفجوة تحديداً يستمد البحث الحالي مشروعيته العلمية، إذ يزاوج بين الإطار النظري والدراسة الميدانية في سياق جامعة قاصدي مرباح ورقلة بوصفها حالة دراسية محددة. يضاف إلى ذلك أنه يوفر بيانات أولية من مصادر متنوعة، مما يمنحه غمماً منهجياً يُعوّض ما افتقرت إليه كثير من الدراسات السابقة من قُصور في الجانب الميداني.

ثالثاً. مسوغات الانتقال إلى الدراسة الميدانية

إن مارسمه هذا الفصل من إطار نظري ومفاهيمي يشكل منطلقاً ضرورياً لاغنى عنه للانتقال إلى الدراسة الميدانية المضمّنة في الفصل الثاني. فالفرضيات الخمسة التي يبنى عليها البحث والمتعلقة بأثر التحول الرقمي في الحد من الفساد، وتعزيز الشفافية والنزاهة. وهكذا يغدو الفصل الأول بمثابة البوصلة المرجعية التي ستوجه عملية جمع البيانات وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإشكالية المحورية: إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

الفصلُ الثاني

الدراسة الميدانية: مساهمة التحول
الرقمي في الحد من الفساد وتعزيز
المساءلة بجامعة قاصدي مرباح
ورقلة لسنة 2026

تمهيد

بعد أن تمّ في الفصل الأول بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يهدف إلى الإجابة على إشكالية البحث واختبار مدى صحة فرضياته. سيركز هذا الفصل على تشخيص واقع التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وتقييم أثره الفعلي كآلية لتعزيز المساءلة والوقاية من الفساد، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة ممثلة للمجتمع الجامعي تشمل الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات الدراسة:** يخصص هذا المبحث لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة، حيث سنتناول بالتفصيل منهج الدراسة، ومجتمع وعينة البحث، وأداة جمع البيانات (الإستبيان) وكيفية بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات عبر برنامج SPSS 25.
- **المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة:** يخصص هذا المبحث لعرض النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها بعمق. يتم في المطلب الأول عرض وتحليل البيانات الإحصائية وصفيًا واستدلاليًا، وفي المطلب الثاني نقوم بمناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات المقترحة، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف الخروج باستنتاجات دقيقة تجيب على إشكالية الدراسة.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

"تمثل منهجية البحث الطريقة التي تعالج بها إشكالية البحث العلمي بأسلوب منظم ومتسق ويمكن فهمها على أنها علم يدرس كيفية إجراء البحث العلمي وفق أسس رصينة ومضبوطة، وفي إطارها، ندرس المراحل المتعددة التي يتبعها الباحث عادة في تناول إشكاليته البحثية، إلى جانب المنطق الذي يسند كل مرحلة من هذه المراحل ويبررها"¹. من هذا المنطلق، يسعى هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة ومفصلة للمنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية المتعلقة بدور التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك من خلال مطلبين متكاملين: يُعالج المطلب الأول طريقة الدراسة، ويتناول المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها.

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض مجتمع وعينة الدراسة، وأهم الأدوات المستخدمة في الدراسة التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (الأدوات الإحصائية المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، منهج الدراسة المستخدم، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفق صدق أداة الدراسة وثباتها).

المطلب الأول: طريقة الدراسة

تستدعي طبيعة الإشكالية المطروحة اعتماد منهجية بحثية تعتمد على المقاربة الكمية؛ حيث يتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة من أدوات إحصائية ومختلف مراحل إعداد الاستبيان والظروف التي تم فيها صياغته، بدءاً من مرحلة إعداد الإستمارة وكيفية تصميم قائمة الأسئلة، مروراً بكيفية نشر وتوزيع الإستمارات، ثم التطرق إلى هيكل الاستبيان .

الفرع الأول: منهج الدراسة

يمثل المنهج "الطريق العلمي الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية؛ فهو مصطلح يشير إلى وسيلة محددة تُوصل إلى غاية معينة، ويستخدم - في المجال العلمي - بمعنى الخطة المنظمة التي تشمل العديد من العمليات الحسية والذهنية للوصول إلى قاعدة أو قانون، أو البرهنة على صحة فرض أو خطئه"². ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها المطروحة، تم الإعتماد على التكامل بين المنهجين التاليين:

1. المنهج الوصفي: أُستخدم في الجانب النظري من خلال جمع الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة وتقديم وصف دقيق وشامل لواقع التحول الرقمي ومتطلبات الحوكمة الرشيدة والوقاية من الفساد في قطاع التعليم العالي، كما تمّ استخدامه في الجانب الميداني لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجاباتهم باستخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).

2. المنهج التحليلي: تم استخدامه في الجانب الميداني لتجاوز الوصف السطحي للبيانات نحو تحليل طبيعة العلاقة والارتباط بين المتغيرات، واختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والحد من الفساد في المؤسسات الجامعية، وذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة.

3. المنهج الإستقرائي: وتمّ استخدامه بغية تعميم نتائج الدراسة الميدانية لاثّر التحول الرقمي على تعزيز المساءلة والحد من الفساد بجامعة ورقلة على باقي المؤسسات الجامعية الأخرى.

¹CR.Kothari, **Research Methodology, Methodes and Techniques**, New Age International Publishers, Second Edition, India, p:8.

²عبد الرحمن سيد سليمان، **منهج البحث، كلية التربية، جامعة عين شمس، عالم الكتب، 2014، ص: 21.**

الفرع الثاني:مجتمع وعينة الدراسة

أولاً.مجتمع الدراسة:يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من الأفراد الذين تشملهم الدراسة عند تناول موضوع بعينه.ويتعين تحديد المجتمع المدروس بدقة ووضوح تام¹. كما يُقصد به مجموعة الأفراد الذين تسعى الدراسة إلى استيعابهم ضمن نطاق بحثها، والذين تُعَمَّم عليهم نتائجها.

ويتشكل مجتمع الدراسة الحالية من جميع الأطراف المعنية بمسار التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة،والذين يتوزعون على ثلاث فئات رئيسية:

1.**الموظفون الإداريون:**وتشمل العاملين في المصالح الإدارية المختلفة بالجامعة المركزية والكليات والمعاهد، والمسؤولون عن تطبيق المنصات الرقمية، ورؤساء المصالح والأمناء العامون للكليات.

2.**الأساتذة الجامعيون:**وهم أعضاء هيئة التدريس المنتسبون إلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة،بمختلف رتبهم الأكاديمية من أستاذ مساعد إلى أستاذ،والذين يتعاملون مع المنصات الرقمية في عملياتهم التعليمية والبحثية والإدارية.

3.**الطلبة:**ويمثلون القطاع الأوسع من مستفيدي الخدمات الرقمية الجامعية،ولاسيما المسجلون في مرحلتي الليسانس والماستر والدكتوراه،الذين يتعاملون يوميا مع المنصات الرقمية في التسجيل والمتابعة والإطلاع على نتائجهم.

ثانيا.عينة الدراسة:نظرا لضخامة مجتمع الدراسة واتساع نطاقه،يتعذر الإحاطة الشاملة بجميع أفرادها،ومن ثم تمّ اعتماد أسلوب العينة المقصودة في اختيار مفردات الدراسة،وهو ما يتلائم مع الطابع الكمي للبحث،ويضمن تمثيل وجهات النظر المتعددة والمعلومات الأكثر صلة بالإشكالية.وقد رُوِيَ في بناء العينة جُمْلَةٌ من المعايير المنهجية، أبرزها:التنوع بين الفئات،والتمثيل الكافي لكل مكون من مكونات المجتمع الأصلي،والقدرة على تقديم معلومات ذات صلة مباشرة بموضوع البحث.وتتوزع العينة على الشكل الآتي:

الجدول (2-1)- توزيع عينة الدراسة حسب الفئات

رقم الفئة	العدد المستهدف	الفئة	النسبة المئوية
01	50 إداري	الموظفون الإداريون	29.5%
02	50 أستاذ	الأساتذة	29.5%
03	70 طالب	طلبة ليسانس وماستر ودكتوراه	41%
-	170	المجموع الكلي	100%

على مستوى عينة الاستبيان الكمي،أُعتد أسلوب العينة الطبقية العشوائية بالنسبة للفئات الثلاث الأولى(الإداريون،الأساتذة الطلبة)،وهو ما يضمن تكافؤ الفرص بين جميع أفراد كل فئة في الاختيار.تم توزيع 170 إستبانه على عينة الدراسة و الجدول التالي يبين الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان :

الجدول (2-2)- يوضح مجتمع الدراسة

البيان					
الإستبانات الموزعة		الإستبانات المستلمة		الإستبانات المفقودة	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
50	29.5%	40	26.67%	10	50%

¹ Malika Boukela, Bouzouane, *Statistique descriptive, Rappels de cours avec exercices corrigés*, Casbah Editions, Alger, 2001, p: 13.

الأساتذة	50	%29.5	42	%28	8	%40
طلبة ليسانس وماستر ودكتوراه	70	%41	68	%45.33	2	%10
الإجمالي	170	%100	150	%100	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على نتائج SPSS

الجدول (2-2) يبين العدد الإجمالي للإستمارات الموزعة و البالغ 170 إستماراً ؛ منها 150 إستماراً تم استرجاعها، وهي التي إعتدنا عليها في التحليل وتمثل نسبة 88.2 % من حجم العينة المختارة و هي نسبة مرتفعة ، في حين لم يتم استرجاع 20 إستماراً لضياها ما يمثل نسبة 12 % من حجم العينة المدروسة. بعد فحص ومراجعة الإستمارات المسترجعة، تم استبعاد 8 إستمارات لعدم إكتمالها (تشكل نسبة 4.7 %)، ليصبح الحجم النهائي للعينة التي خضعت للتحليل الإحصائي 142 إستبانة صالحة للتحليل (تشكل نسبة 83.5 % من حجم العينة المدروسة).

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للبحث وفرضياته الخمس، لتحديد متغيرات الدراسة في متغير مستقل ومتغير تابع، تجمع بينهما علاقة تأثير يسعى البحث إلى قياسها واختبارها، إضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية، كما هو موضح كالتالي:

أولاً. المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة

يمثل التحول الرقمي المتغير المستقل للدراسة؛ وهو المتغير الذي تسعى الدراسة لقياس مستوى تطبيقه، واختبار أثره على المتغير التابع. ويقاس هذا المتغير وفق نموذج IDC MaturityScape الذي تم توظيفه في الإطار النظري، من خلال خمسة أبعاد رئيسية تشكل معاً صورة شاملة لمستوى النضج الرقمي في الجامعة.

1. الإستراتيجية والرؤية الرقمية: ويقاس مدى وجود رؤية رقمية واضحة لدى إدارة الجامعة، وانعكاسها في خطط عمل مفصلة ومتابعة، وارتباطها بأهداف الحوكمة والوقاية من الفساد. ويشمل هذا البعد مؤشرات كالتزام القيادة، ووضوح خارطة الطريق الرقمية، وتخصيص موارد مالية كافية.

2. الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية: ويتناول مدى تقبل المنتسبين للتحول الرقمي، ومستوى مهاراتهم الرقمية، وفاعلية برامج التكوين والتدريب المقدمة في هذا الشأن، فضلاً عن درجة مقاومة التغيير ومحدداتها.

3. البنية التحتية والتقنية: ويرصد مستوى البنية التحتية المعلوماتية (شبكات الإنترنت، الخوادم، الأجهزة) وجودة المنصات الرقمية المعتمدة في الجامعة كمنصة Progress ومنصة Moodle والبوابات الإدارية الأخرى، وسهولة الوصول إليها واستمرارية عملها.

4. إدارة البيانات والمعلومات: ويقاس درجة توثيق المعاملات رقمياً، وأمن البيانات وسريتها، وإمكانية الوصول إلى المعلومات بشفافية، ومدى اعتماد القرار المؤسسي على البيانات الرقمية المتاحة.

5. أتمتة العمليات وسير العمل: ويتضمن مدى أتمتة العمليات الإدارية والأكاديمية والمالية، وتحديد نقاط الاحتكاك المباشر التي وفرتها الرقمنة، والتحسين في سرعة إنجاز الخدمات وجودتها.

ويُقاس هذا المتغير المستقل من خلال خمسة عشر بُنداً في الإستبيان، مُوزعة بالتساوي على الأبعاد الخمسة المذكورة (3 بنود لكل بعد)، وتقاس استجاباتها وفق سلم ليكرت الخماسي من غير موافق بشدة=1، إلى موافق بشدة=5.

ثانياً. المتغير التابع: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد

يمثل تعزيز المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي المتغير التابع للدراسة؛ وهو الظاهرة المراد تفسيرها بقياس مدى تفعيلها نتيجة لتأثير المتغير المستقل. ويتفرع المتغير التابع إلى ثلاثة أبعاد تحليلية متميزة:

أولاً. تعزيز الشفافية والنزاهة: ويشمل مدى إتاحة المعلومات الإدارية والمالية للجمهور، وانكشاف مسارات صنع القرار، وانخفاض مستوى المعاملات غير الرسمية، وتراجع ظاهرة الوساطة والمحسوبية في الحصول على الخدمات.

ثانياً. تفعيل المساءلة والمراقبة: ويتضمن قدرة الجهات الرقابية على تتبع القرارات وتحديد المسؤوليات، ووضوح التوثيق الإلكتروني للإنفاق العام والصفقات، ومدى إسهام الرقمنة في تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية.

3. الوقاية من ممارسات الفساد: ويقاس التصور الإجمالي للمستجوبين حول مساهمة التحول الرقمي في الحد من مظاهر الفساد كالرشوة والمحسوبية والتزوير وسوء استخدام الموارد العامة، فضلاً عن تعزيز ثقة المستفيدين في عدالة الخدمات المقدمة. ويقاس هذا المتغير من خلال إثنا عشرة بُنداً محمداً في الاستبيان (4 بنود لكل بعد)، موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة، وفق سلم ليكرت الخماسي نفسه.

ثالثاً. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية: وهي مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة، واختبار ما إذا كانت هناك فروق في استجاباتهم تُعزى لهذه المتغيرات. وتشمل: (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة/مدة الدراسة، مستوى إتقان المهارات الرقمية).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

وظُفَت الدراسة أدوات بحثية مزدوجة، كمية وكيفية، تكاملت فيما بينها لتقديم صورة معمقة ومتوازنة لمجاور الإشكالية المطروحة. وتنقسم هذه الأدوات إلى صنفين: أدوات جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي.

الفرع الأول. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج SPSS الإصدار 25؛ وهو البرنامج الأكثر توظيفاً في الدراسات الاجتماعية والإدارية لما يوفره من أدوات تحليلية متنوعة ونتائج قابلة للتفسير والتوظيف العلمي. وقد تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1. الأدوات الإحصائية الوصفية: تستعمل الأساليب الإحصائية الوصفية لتلخيص البيانات الخام وتقديم صورة إحصائية أولية عن خصائص عينة الدراسة واتجاهاتها، وتشمل:

1.1. التكرارات والنسب المئوية: أستخدمت لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة مستوى إتقان المهارات الرقمية)، وتقديم صورة واضحة عن هيكل العينة، وكذلك لتحليل إجابات السؤال المتعلق بالعوائق التي تعترض تفعيل التحول الرقمي والمقترحات الكفيلة بتجاوزها.

2.1. المتوسطات الحسابية: لقياس الاتجاه المركزي لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة وكل محور، وتحديد مستوى التقييم الإجمالي.

3.1. الانحرافات المعيارية: تعبر عن درجة تشتت الاستجابات حول متوسطاتها الحسابية، ومدى تجانس وجهات نظر المستجوبين.

2. الأدوات الإحصائية الاستدلالية: توظف الأدوات الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها البحثية، ويتضمن هذا النوع من الأدوات:

- 1.2. معامل ألفا كرونباخ: يُستخدم لقياس درجة الإتساق الداخلي والثبات لأداة الدراسة (الإستبيان)، والتأكد من موثوقية المقاييس المستخدمة، ويشترط أن تتجاوز قيمته 0.60 كحد أدنى مقبول منهجياً.
- 2.2. معامل ارتباط بيرسون: يُستخدم لقياس طبيعة العلاقة الخطية وقوّتها واتجاهها بين المتغير المستقل (واقع التحول الرقمي) والمتغير التابع (تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد).
- 3.2. تحليل الإنحدار الخطي البسيط: يُستخدم لاختبار الفرضية الثالثة، وقياس الأثر الإجمالي للمتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج.
- 4.2. تحليل الإنحدار الخطي المتعدد: تمّ استخدامه لاختبار الفرضية الرابعة، وقياس الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع، وتحديد أي من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً.
- 5.2. اختبار (T) لعينتين مستقلتين: يُستخدم لاختبار الفرضية الخامسة، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى لمتغير الجنس.
- 6.2. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): يُستخدم لاختبار الفرضية الخامسة، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من فئتين (الصفة، سنوات الخبرة، مستوى إتقان المهارات الرقمية).
- 7.2. اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey HSD Post-Hoc Test): يُستخدم كاختبار لاحق لتحليل التباين الأحادي (في حال وجود فروق دالة إحصائية)، لتحديد مصدر هذه الفروق وتحديد أي المجموعات تختلف عن بعضها البعض.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تمثل إستمارة الإستبيان الأداة الرئيسية التي يُعتمدُ عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع. وقد تم تصميمه بعناية علمية بالغة قصد الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته. ولكي تكون الإستمارة دقيقةً ومنظمةً في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون يجب أن تمرّ بالمراحل التالية:

1. مراحل إعداد الإستبيان: لقد تمّ تصميم استبيان الدراسة عبر ثلاث مراحل موضحة كالتالي:

1.1. مرحلة التصميم الأولي: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الإستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري و الدراسات السابقة تمّ صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

■ إستعمال لغة سليمة؛

■ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

■ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

بعد الإنتهاء من إعداد الأسئلة تمّ عرضها على بعض الأساتذة المختصين في مجال التحول الرقمي والحوكمة والوقاية من الفساد، وذلك بغية التأكد من سلامة بناء الإستمارة وصياغة الأسئلة، وتفادي الأخطاء التقنية والمنهجية التي قد تُحوّل دون الوصول إلى الأهداف المنشودة.

2.1. مرحلة إعادة التصميم: بعد المراجعة و الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من قبل الأساتذة المختصين، تمّ عرض

الإستبيان على مجموعة مُختارة من الأساتذة والطلبة والإداريين للتأكد من مدى وضوح و استيعاب الأسئلة من قبلهم، حيث مكّنتنا هذه المرحلة أن نأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة و إتخاذ بعض التعديلات و التصميمات فيما يخص الأسئلة

و صياغتها بطريقة مناسبة وواضحة.

1.3. مرحلة التصميم النهائي: وهي المرحلة النهائية المتعلقة بالإستثمار، حيث تمّ الأخذ بعين الاعتبار التعديلات و الملاحظات في المرحلة السابقة ومن ثمّ التصميم النهائي للإستثمار وتوزيعها. وقد تم الإستعانة في ذلك على ما يلي:

➤ التسليم المباشر لأفراد العينة؛

➤ الإستعانة ببعض الزملاء فيما يخص الإستثمارات الموزعة في بعض الكليات.

أما عن طُرق إسترجاع الإستثمارات فقد اختلفت تبعا لإختلاف طُرق توزيعها؛ حيث تم الحصول على الإجابة من خلال:

- الحصول على الإجابة بشكل مباشر من المستجوبين؛
- إستلام الإستثمارات من قبل الزملاء الذين تم الإستعانة بهم.

2. هيكل الإستبيان: يتألف الإستبيان من ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية: يتضمن متغيرات الهوية المهنية للمستجوب كالجنس، الصفة (إداري، أستاذ، طالب) سنوات الخبرة أو مدة الدراسة في التعامل مع المنصات الرقمية، ومستوى إتقان المهارات الرقمية. وتتيح هذه البيانات إجراء تحليلات مقارنة بحسب متغيرات التصنيف.

المحور الثاني: المتغير المستقل (واقع التحول الرقمي في الجامعة): خُصصَ لقياس المتغير المستقل، ويحتوي على 15 فقرة موزعة بالتساوي على أبعاده الخمسة المذكورة سلفا.

المحور الثالث: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد (المتغير التابع): ويشمل ثلاثة أبعاد؛ بمعدل 3 فقرات لكل بُعد؛ أي بمجموع 12 فقرة لهذا المحور.

المحور الرابع: الأسئلة المفتوحة والمغلقة: خُصصَ هذا الجزء لجمع بيانات نوعية وكمية مباشرة حول العوائق والمقترحات وتضمن سؤالين: سؤال مغلق لتحديد أكبر عائق يواجه التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، وسؤال مفتوح لجمع توصيات ومقترحات أفراد العينة بشأن السبل الكفيلة بتفعيل التحول الرقمي الجامعي للحد من الفساد وتعزيز عملية المساءلة.

وبهدف تيسير معالجة الإستبيان تمّ تحديد مقاييس للإجابات باستخدام مقياس ليكرت ذي خمس درجات، لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بشأن الأسئلة التي تضمنها الإستبيان بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة، وأوزان الإجابات على النحو الآتي:

الجدول رقم (2-3) - يوضح مجالات الإجابة عن أسئلة الإستبيان وأوزانها

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكرت الخماسي" كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت) مع تحديد التصنيف

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له	التصنيف
من 1 الى 1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
من 1.81 الى 2.60	منخفض	غير موافق

متوسط	من 2.61 الى 3.40	محايد
مرتفع	من 3.41 الى 4.20	موافق
مرتفع جدا	من 4.21 الى 5.00	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

في الجدول أعلاه، تمَّ تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 الى 1.80 منخفض جدا ومن 1.81 الى 2.60 منخفض ومن 2.61 الى 3.40 متوسط ومن 3.41 الى 4.20 مرتفع ومن 4.21 إلى 5.00 مرتفع جدا).

3. صدق وثبات الاستبيان

لقد تمَّ إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال تحكيمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

3.1. صدق المحكمين

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تمَّ عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح الفقرات وسلاستها اللغوية وملائمتها لقياس محاور الدراسة. بعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي، مما أكسبه درجة عالية من الصدق.

3.2. ثبات الاستبيان

لقد تمَّ فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ؛ الذي يستخدم لقياس مدى ثبات أداة الدراسة من ناحية الإتساق الداخلي لفقرات الأداة بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث. والجدول (2-5)، يبين معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة، حيث بلغت نسبته 88% وهي نسبة جد مقبولة احصائيا. حيث تعبر عن مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك إستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم اعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

الجدول (2-5) - يوضح معاملات ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ

حجم العينة (N=142)

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0.88	28

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرضاً لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال إستنتاجات الدراسة .

المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة

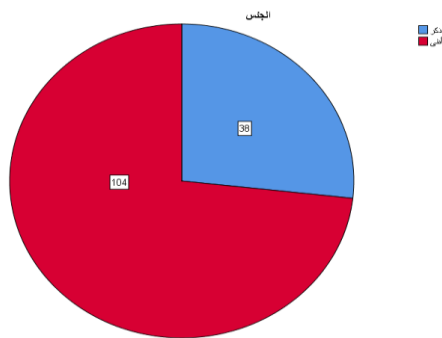
سنعرض في هذا الفرع الخصائص الشخصية لأفراد العينة المستجوبة، وذلك من خلال المتغيرات التالية: (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة (للموظفين والأساتذة) / مدة الدراسة في الجامعة (للطلبة)، ومستوى إتقان المهارات الرقمية).

الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، قمنا بتوزيع العينة حسب الخاصية كما يلي:

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يعد متغير الجنس مؤشراً مهماً لمعرفة مدى تنوع العينة المدروسة وتمثيلها لفئة المجتمع الجامعي، ويوضح الجدول رقم (2-6) توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

الشكل (2-1)- توزيع العينة حسب الجنس



الجدول (2-6)- توزيع العينة حسب الجنس

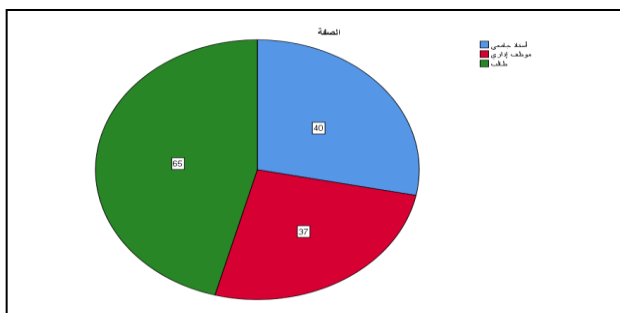
البيان	التكرار	النسبة
ذكور	38	26,8 %
إناث	104	73,2 %
المجموع	142	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

من خلال معطيات الجدول رقم (2-6)، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من فئة الإناث، بتكرار بلغ (104) ونسبة مئوية قدرت ب (73.2%). في حين بلغت نسبة الذكور (26.8%) بتكرار قدره (38) ويُعزى هذا التفاوت إلى الطبيعة الديموغرافية الحالية للجامعة الجزائرية (بما فيها جامعة قاصدي مرباح ورقلة)، حيث تسجل الإناث حضوراً وتواجداً أكبر مقارنة بالذكور، سواء في أوساط الطلبة أو حتى ضمن الطواقم الإدارية والتعليمية، مما يجعل هذه العينة ممثلة للواقع الفعلي لمجتمع الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة: يعد متغير الصفة من أهم المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة، كونه يحدد الفئات الأساسية المتعاملة مع أنظمة التحول الرقمي وتعزيز الحوكمة الإلكترونية والوقاية من الفساد في الجامعة، سواء كانوا من مقدمي الخدمات الرقمية أو المستفيدين منها ويوضح الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

الشكل (2-2)- توزيع العينة حسب الصفة



الجدول (2-7)- توزيع العينة حسب متغير الصفة

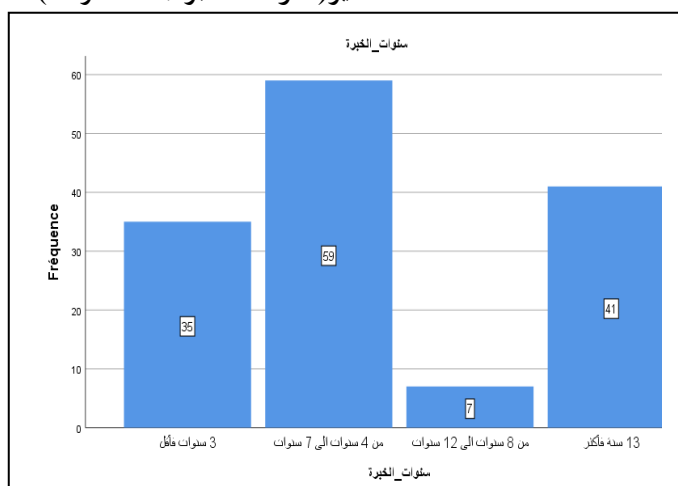
الصفة	التكرار	النسبة
أستاذ جامعي	40	28.2 %
موظف إداري	37	26 %
طالب	65	45.8 %
المجموع	142	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (2-7) نلاحظ أن فئة "طالب" احتلت المرتبة الأولى بتكرار بلغ (65) ونسبة (45.8%) وهو أمر منطقي وطبيعي باعتبار الطلبة يمثلون الشريحة الأكبر في الهرم الجامعي، وهم المستفيد الأول والأكثر احتكاكا بالخدمات الرقمية (كمنصات التسجيل، والتعليم عن بعد، والإطلاع على النتائج). تليها فئة "أستاذ جامعي" بنسبة (28.2%)، ثم فئة "موظف إداري" بنسبة متقاربة جدا بلغت (26%). للعلم فإن دراستنا لا يمكن أن تكون دقيقة إلا بإشراك الأطراف الثلاثة الفاعلة: الإدارة (التي تدير وتنفذ الأنظمة)، والأساتذة (الذين يوظفونها في العملية الأكاديمية والبحثية)، والطلبة (المستفيدون النهائيون). هذا التنوع والتقارب النسبي بين الأساتذة والإداريين يضفي شمولية ومصدقية أكبر على النتائج التي سيتم التوصل إليها.

3. توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة): يعد متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة) مؤشرا جوهريا يعكس مدى إلمام المبحوثين ببيئة الجامعة، واحتكاكهم المستمر بأنظمتها الإدارية والتعليمية، مما يجعل تقييمهم لمدى تطور الخدمات الرقمية أكثر دقة وموضوعية ويوضح الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

الجدول (2-8) - توزيع العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)
الشكل (2-3) - توزيع العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)



النسبة	التكرار	سنوات الخبرة/مدة الدراسة
24.6%	35	3 سنوات فأقل
41.5%	59	من 4 سنوات إلى 7
4.9%	07	من 8 إلى 12 سنة
29%	41	13 سنة فأكثر
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم (2-8) يتضح أن العينة تتسم بتنوع كبير في مستوى الأقدمية والخبرة، مع هيمنة واضحة للفئة التي تتراوح خبرتها أو مدة دراستها بين 4 و7 سنوات، حيث شكّلت هذه الفئة نسبة 41.5% من إجمالي العينة. يمكن تفسير هذه الهيمنة بأن هذه الفئة تضم بشكل أساسي طلبة الماستر والأساتذة والموظفين حديثي التوظيف أو الترقية، وهي الشريحة التي عاصرت بشكل مباشر وكامل فترة التسارع الرقمي التي شهدتها الجامعة في السنوات الأخيرة، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، مما يجعل آراءها ذات أهمية بالغة في تقييم هذه التجربة.

وتأتي في المرتبة الثانية الفئة ذات الخبرة الطويلة (13 سنة فأكثر) بنسبة معتبرة بلغت 29%. تعكس هذه الفئة وجود قُدامى الأساتذة والموظفين مما يمثل قيمة مضافة كبيرة للدراسة؛ كونهم يمتلكون رؤية مقارنة تسمح لهم بتقييم التحول الحاصل بين النظام الإداري التقليدي والنظام الرقمي الحالي، مما يمنح تقييمهم قيمة مضافة للدراسة.

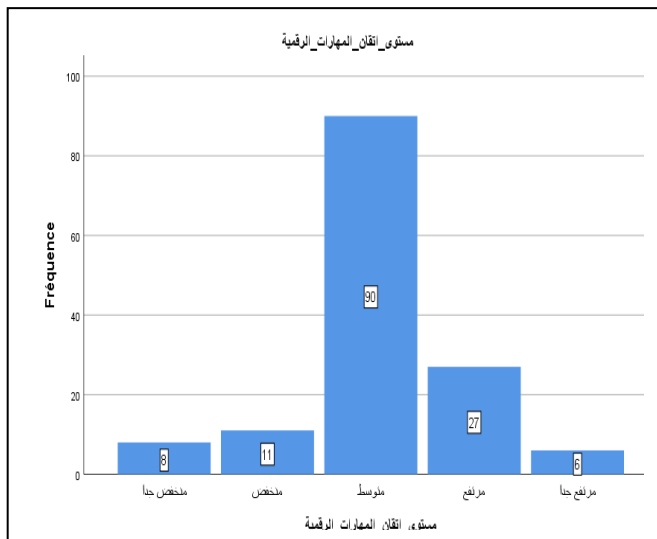
بالنسبة للفئة (3 سنوات فأقل) تمثل حديثي العهد بالجامعة، فقد شكلت نسبة 24.6%، وهي تمثل وجهة نظر الجيل الجديد الذي دخل الجامعة في ظل وجود الأنظمة الرقمية واقعيا. وفي المقابل، كانت الفئة (من 8 إلى 12 سنة) هي الأقل تمثيلا بنسبة 4.9%.

هذا التوزيع المتوازن بين الفئات ذات الخبرة المختلفة (الحديثة، المتوسطة، والقديمة) يضمن للدراسة الحصول على آراء من زوايا متعددة، ويسمح بإجراء تحليل مُقارن بين تصورات الأجيال المختلفة نُجاة التحول الرقمي وأثره على تعزيز الحوكمة للحد من الفساد.

4. توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية: يعد هذا المتغير مؤشرا حاسما في هذه الدراسة، إذ لا يمكن لأي مبادرة تحول رقمي أن تحقق أهدافها في تعزيز الحوكمة والشفافية دون وجود رأسمال بشري قادر على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن قياس مستوى المهارات الرقمية لدى عينة الدراسة (من أساتذة وموظفين وطلبة) يسمح لنا بفهم مدى جاهزية المجتمع الجامعي لتبني هذا التحول. كما يساعد في تحديد ما إذا كان "نقص المهارات" يشكل عائقا حقيقيا أمام تحقيق أهداف الرقمنة في مكافحة الفساد. ويوضح الجدول رقم (2-9) الموالى توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

الجدول (2-9) - توزيع العينة حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية

الشكل (2-4) - توزيع العينة حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية



النسبة	التكرار	مستوى إتقان المهارات الرقمية
5.6%	08	منخفض جدا
7.7%	11	منخفض
63.4%	90	متوسط
19.1%	27	مرتفع
4.2%	06	مرتفع جدا
100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS

تكشف معطيات الجدول رقم (2-9) على أن الغالبية العظمى من أفراد العينة (90 فردا) بنسبة بلغت 63.4% يرون أن مستوى إتقانهم للمهارات الرقمية هو "متوسط". هذه النسبة المرتفعة تشير إلى أن المجتمع الجامعي ليس في مرحلة الأمية الرقمية بقدر ما هو لم يصل بعد إلى مرحلة الإحتراف أو التمكن الكامل من الأدوات الرقمية. وتأتي في المرتبة الثانية وبفارق كبير فئة يرون أن مستواهم "مرتفع" بنسبة 19.1%، بينما كانت نسبة من صنفوا أنفسهم في مستوى "مرتفع جدا" ضئيلة جدا ولم تتجاوز 4.2%.

إذا جمعنا هاتين الفئتين الأخيرتين نجد أن أقل من ربع العينة (23.2%) يشعرون بثقة عالية في مهاراتهم الرقمية.

من جهة أخرى، نجد أن نسبة من صنفوا أنفسهم في فئتي "منخفض" و "منخفض جدا" بلغت مجتمعة 13.3% ورغم أنها نسبة تمثل أقلية بالنسبة لحجم العينة المدروسة إلا أنها تمثل شريحة لا يستهان بها، فقد تواجه صعوبات حقيقية في التعامل مع المنصات الرقمية، مما قد يدفعها إلى مقاومة التغيير أو العودة إلى الأساليب التقليدية في ممارسة التسير الإداري والمالي.

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقا. من أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارتر" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

أولاً. نتائج المحور الثاني: واقع التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

1.البعد الأول: الإستراتيجية والرؤية الرقمية: يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى وُضوح وتبني الإدارة العليا في الجامعة لاستراتيجية التحول الرقمي بوصفها نقطة الإنطلاق لأيّ عملية تغيير مؤسسي ناجح. يوضح الجدول رقم (2-10) النتائج الإحصائية المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول هذا البُعد.

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الإستراتيجية والرؤية

الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تندرج مبادرات التحول الرقمي ضمن خطة استراتيجية محددة الأهداف والمؤشرات	3,37	0,872	01	محايد
2	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي	3.30	0.975	02	محايد
3	تعكس قرارات إدارة الجامعة التزاماً فعلياً بدعم عملية التحول الرقمي	3.23	1.05	03	محايد
	المتوسط العام	3.3028	0.74578	---	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الأول "الاستراتيجية والرؤية الرقمية"، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.3028، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "محايد" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد. كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالية للبعد (0.74578) إلى وجود تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام. وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي:

سجلت عبارة "تندرج مبادرات التحول الرقمي ضمن خطة استراتيجية محددة الأهداف والمؤشرات" أعلى متوسط حسابي بـ 3.37 مع انحراف معياري قدره 0.872، مما يعكس اتجاهًا محايداً لدى أفراد العينة، تليها عبارة "تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري بلغ 0.975، وهو ما يندرج أيضاً ضمن الاتجاه المحايد. أما عبارة "تعكس قرارات إدارة الجامعة التزاماً فعلياً بدعم عملية التحول الرقمي" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.23، مصحوباً بأعلى انحراف معياري في هذا البُعد (1.050). هذه القيمة تشير إلى اتجاه محايد أيضاً؛ لكنّ الانحراف المعياري المرتفع يدل على وجود تشتت ملحوظ في آراء المستجوبين حول هذه النقطة تحديداً مقارنة بالعبارتين السابقتين. ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع عبارات بُعد "الاستراتيجية والرؤية الرقمية" قد حظيت بتقييم "محايد" من قبل أفراد العينة.

2.البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية: يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى تقبل وجاهزية العنصر البشري (من أساتذة وموظفين وطلبة) للتحول الرقمي، من خلال تقييم مستوى مقاومة التغيير، ودور الجامعة في تطوير المهارات الرقمية، وطبيعة ثقافة العمل السائدة التي إما أن تشجّع على الابتكار الرقمي أو تُعيّقهِ. يوضح الجدول رقم (2-11) النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يقبل الموظفون والأساتذة على التعامل مع الأنظمة الرقمية بإيجابية ودون مقاومة	3,37	0,965	01	محايد
2	تنظم الجامعة برامج تكوين وتدريب دورية لتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين	3.28	1.094	02	محايد
3	تشجع ثقافة العمل في الجامعة على الابتكار واستخدام الأدوات الرقمية	3.07	1.218	03	محايد
	المتوسط العام	3.2418	0.71475	---	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الثاني "الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية"، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.2418، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد"، كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.71475) إلى وجود تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي: سجلت عبارة "يقبل الموظفون والأساتذة على التعامل مع الأنظمة الرقمية بإيجابية ودون مقاومة" أعلى متوسط حسابي 3.37، مع انحراف معياري قدره 0.965، مما يعكس اتجاهًا محايداً لدى أفراد العينة، تليها عبارة "تنظم الجامعة برامج تكوين وتدريب دورية لتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين" بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وانحراف معياري قدره 1.094، وهو ما يندرج أيضاً ضمن فئة الاتجاه المحايد. أما عبارة "تشجع ثقافة العمل في الجامعة على الابتكار واستخدام الأدوات الرقمية" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.07، مصحوباً بأعلى انحراف معياري في هذا البعد (1.218)؛ هذه القيمة تشير إلى اتجاه محايد أيضاً، لكن الانحراف المعياري المرتفع جداً يدل على وجود تشتت كبير وتباين واضح في آراء المستجوبين حول هذه النقطة تحديداً. ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع عبارات بُعد "الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية" قد حظيت بتقييم "محايد" من قبل أفراد العينة.

3. البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية: يهدف هذا البعد إلى قياس مدى كفاءة وجاهزية الأساس المادي والتقني للتحول الرقمي في الجامعة، من خلال تقييم جودة شبكة الإنترنت، واستقرار المنصات الرقمية، ومدى توفر الدعم الفني والتحديثات اللازمة، بوصفها الركيزة التي لا يمكن لأي تحول رقمي أن ينجح بدونها. يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد البنية التحتية والتقنية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تضمن الجامعة التحديث الدوري وتوفير الدعم الفني المستمر للأنظمة الرقمية	2.91	1.058	01	محايد
2	توفر شبكة الإنترنت في الجامعة تدفقاً كافياً ومستقراً لتشغيل المنصات الرقمية	2.39	1.383	02	غير موافق

3	تعمل المنصات الرقمية مثل: (Progress, Moodle...) بشكل مستقر دون انقطاعات متكررة	2.35	1.149	03	غير موافق
	المتوسط العام	2.5469	0.94893	---	غير موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الثالث "البنية التحتية والتقنية"، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 2.5469، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "غير موافق"، كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالية للبُعد (0.94893) إلى وجود تشتت نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي: سجلت عبارة "تضمن الجامعة التحديث الدوري وتوفير الدعم الفني المستمر للأنظمة الرقمية" أعلى متوسط حسابي 2.91، مما يعكس اتجاهًا محايداً لدى أفراد العينة، تليها عبارة "توفر شبكة الإنترنت في الجامعة تدفقاً كافياً ومستقراً لتشغيل المنصات" بمتوسط حسابي بلغ 2.39، وهو ما يندرج ضمن الاتجاه "غير موافق". أما عبارة "تعمل المنصات الرقمية مثل: (Progress, Moodle...)" بشكل مستقر دون انقطاعات متكررة، فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 2.35، مصحوباً بانحراف معياري مرتفع (1.149)، وهذه القيمة تشير إلى اتجاه "غير موافق" أيضاً والجدير بالذكر أن عبارة "توفر شبكة الإنترنت..." سجلت أعلى انحراف معياري في هذا البُعد (1.383)، مما يدل على وجود تباين كبير جداً في آراء المستجوبين حول جودة الإنترنت، وهو ما قد يعكس اختلاف التجربة بين مختلف كليات الجامعة. ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن الاتجاه العام للبُعد "البنية التحتية والتقنية" هو "عدم الموافقة"، مما يجعله أول بُعد يُسجل تقييماً سلبياً واضحاً من قبل أفراد العينة.

4. البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات: يهدف هذا البُعد إلى قياس مدى نضج الجامعة في التعامل مع البيانات كأصل استراتيجي، من خلال تقييم مستوى سلامة وأمن البيانات التي تتم معالجتها عبر الأنظمة الرقمية، ومدى الاعتماد على هذه البيانات في اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يمثل جوهر الحوكمة القائمة على الأدلة. يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد إدارة البيانات والمعلومات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	تضمن الأنظمة الرقمية سلامة البيانات وصحتها وصعوبة التلاعب فيها	3.26	1.036	01	محايد
2	تمتلك الجامعة منظومة فعالة لأمن البيانات وحمايتها من الاختراق والتسريب	3.24	1.024	02	محايد
3	تستند القرارات الإدارية الهامة في الجامعة إلى بيانات دقيقة مستمدة من الأنظمة الرقمية	3.22	0.961	03	محايد
	المتوسط العام	3.2394	0.75258	---	محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الرابع "إدارة البيانات والمعلومات"، بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.23، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد"، كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.752) إلى وجود تقارب نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي: سجلت عبارة "تضمن الأنظمة الرقمية سلامة البيانات وصحتها وصعوبة التلاعب فيها" أعلى متوسط حسابي بـ 3.26، مع انحراف معياري قدره 1.036، مما يعكس اتجاهًا محايداً لدى أفراد العينة؛ تليها عبارة "تمتلك الجامعة منظومة فعالة لأمن البيانات وحمايتها من الاختراق والتسريب" بمتوسط حسابي بلغ 3.24 وانحراف معياري 1.024، وهو ما يندرج أيضاً ضمن الاتجاه "المحايد". أما عبارة "تستند القرارات الإدارية الهامة إلى بيانات دقيقة مستمدة من الأنظمة الرقمية" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.22، مصحوباً بأدنى انحراف معياري في هذا البعد (0.961). هذه القيمة تشير إلى اتجاه محايد أيضاً؛ لكن الانحراف المعياري الأقل نسبياً يدل على وجود اتفاق أكبر بين آراء المستجوبين حول هذه النقطة.

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أنّ جميع عبارات بعد "إدارة البيانات والمعلومات" قد حظيت بتقييم "محايد" من قبل أفراد العينة، مع تقاربٍ شديدٍ في قيم المتوسطات الحسابية للعبارات الثلاث.

5. البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل: يهدف هذا البعد إلى قياس الأثر الملموس للتحول الرقمي على كفاءة وفعالية الإجراءات الإدارية اليومية، من خلال تقييم مدى نجاح الرقمنة في أتمتة العمليات، وتقليل الوقت، وتوحيد الإجراءات، وهو ما يمثل النتيجة العملية المباشرة التي يشعر بها المستفيدون من التحول الرقمي. يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد أتمتة العمليات وسير

العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أسهم التحول الرقمي في أتمتة معظم الأعمال الإدارية (تسجيل بيداغوجي، إعادة التسجيل للطلبة، توظيف، ترقية....)	3.63	1.000	01	موافق
2	قلل التحول الرقمي من الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال الإدارية بشكل ملموس	3.59	0.946	02	موافق
3	أدت الأتمتة إلى توحيد الإجراءات وتقليل الأخطاء الناجمة عن التدخل البشري	3.46	0.980	03	موافق
المتوسط العام		3.5634	0.72682	---	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الخامس "أتمتة العمليات وسير العمل"، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.5634، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "موافق"، كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.72682) إلى وجود تقارب نسبي واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي: سجلت عبارة "أسهم التحول الرقمي في أتمتة معظم الأعمال الإدارية (تسجيل بيداغوجي، إعادة التسجيل للطلبة، توظيف، ترقية...) أعلى متوسط حسابي بـ 3.63، مع انحراف معياري قدره 1.000، مما يعكس اتجاهًا بـ "الموافقة" لدى أفراد العينة؛ تليها عبارة "قلّل التحول الرقمي من الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية بشكل ملموس" بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري 0.946، وهو ما يندرج أيضاً ضمن اتجاه "الموافقة"، أما عبارة "أدت الأتمتة إلى توحيد الإجراءات وتقليص الأخطاء الناجمة عن التدخل البشري" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.46، وهذه القيمة تشير إلى اتجاه "موافق" أيضاً. ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع عبارات بُعد "أتمتة العمليات وسير العمل" قد حظيت بتقييم "موافق" من قبل أفراد العينة، مما يجعله البعد الأعلى تقييماً ضمن محور التحول الرقمي.

ثانيا. نتائج المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد

1. البعد الأول: تعزيز الشفافية والنزاهة: يهدف هذا البعد إلى قياس مدى إسهام التحول الرقمي في ترسيخ أحد أهم مبادئ الحوكمة، وهي الشفافية، من خلال تقييم أثرها على إتاحة المعلومات، وتقليص فرص الممارسات غير النزيهة كالرشوة والمحسوبية وتعزيز العدالة في الإجراءات الإدارية. يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز الشفافية والنزاهة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	قلل التحول الرقمي من نقاط الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، مما يجد من فرص الرشوة.	3.33	1.043	01	محايد
2	ساهم التحول الرقمي في تراجع ظاهرة المحسوبية والوساطة للحصول على الخدمات الجامعية.	3.30	1.078	02	محايد
3	عزز التوثيق الرقمي من نزاهة إجراءات التوظيف والترقية وتوزيع المنح.	3.18	1.096	03	محايد
4	أدى التحول الرقمي إلى إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانية والصفقات العمومية بشكل شفاف.	3.18	0.888	04	محايد
المتوسط العام		3.2500	0.71892	---	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الأول "تعزيز الشفافية والنزاهة"، حيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.25، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالية للبعد (0.71892) إلى وجود تقارب نسبي واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد مايلي: سجلت عبارة "قلل التحول الرقمي من نقاط الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، مما يجد من فرص الرشوة" أعلى متوسط حسابي بـ 3.33، مع انحراف معياري قدره 1.043، مما يعكس اتجاهًا محايداً لدى أفراد العينة؛ تليها عبارة "ساهم التحول الرقمي في تراجع ظاهرة المحسوبية والوساطة للحصول على الخدمات الجامعية" بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري 1.078، وهو ما يندرج أيضاً ضمن الاتجاه المحايد، أمّا العبارتان "عزز التوثيق الرقمي من نزاهة إجراءات التوظيف والترقية وتوزيع المنح" و "أدى التحول الرقمي إلى إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانية والصفقات العمومية

بشكل شفاف" فقد حصلنا على أدنى متوسط حسابي متساوي بلغ 3.18. والجدير بالذكر أن عبارة "عزز التوثيق الرقمي..." صَاحِبُهَا أعلى انحراف معياري في هذا البعد (1.096)، ممَّا يدل على وجود تشتت ملحوظ في آراء المستجوبين حول هذه النقطة الحساسة.

ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أنَّ جميع عبارات تُعَدُّ "تعزيز الشفافية والنزاهة" قد حظيت بتقييم "محايد" من قبل أفراد العينة.

2. البعد الثاني: تفعيل المساءلة والرقابة: يهدف هذا البُعد إلى تقييم مدى نجاح التحول الرقمي في تفعيل آليات المساءلة والرقابة التي تُعدُّ ركيزة أساسية للحكومة الرشيدة. يتم ذلك من خلال قياس قدرة الأنظمة الرقمية على تتبع القرارات وتحديد المسؤوليات بدقة وتسهيل مهام هيئات الرقابة، وتقليص السلطة التقديرية التي قد تكون مدخلا للفساد، وتعزيز آليات المساءلة الرأسية بين المسؤولين ومروؤسيهم. ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البُعد.

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تفعيل المساءلة والمراقبة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يتيح النظام الرقمي تتبع مسار القرارات الإدارية والمالية وتحديد المسؤوليات بدقة.	3.41	0.908	01	موافق
2	عزز التحول الرقمي من قدرة المسؤولين على مساءلة مروؤسيهم عن الأداء (مساءلة رأسية).	3.41	0.939	02	موافق
3	سهّل التحول الرقمي على هيئات الرقابة (الداخلية والخارجية) القيام بمهام التدقيق.	3.38	1.009	03	محايد
4	قلص التحول الرقمي من السلطة التقديرية غير المقيدة للمسؤولين الإداريين.	3.25	0.947	04	محايد
المتوسط العام		3.3609	0.70744	---	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الثاني "تفعيل المساءلة والرقابة"، بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.3609، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.70744) إلى وجود تقارب نسبي واضح في استجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج العبارات نجد ما يلي: سجلت العبارتان "يتيح النظام الرقمي تتبع مسار القرارات الإدارية والمالية وتحديد المسؤوليات بدقة" و "عزز التحول الرقمي من قدرة المسؤولين على مساءلة مروؤسيهم عن الأداء (مساءلة رأسية)" أعلى متوسط حسابي متساوي بلغ 3.41، مما يعكس اتجاهًا بـ "الموافقة" لدى أفراد العينة، تليها عبارة "سهّل التحول الرقمي على هيئات الرقابة (الداخلية والخارجية) القيام بمهام التدقيق" بمتوسط حسابي بلغ 3.38، وهو ما يندرج ضمن الاتجاه "المحايد". أما عبارة "قلص التحول الرقمي من السلطة التقديرية غير المقيدة للمسؤولين الإداريين" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.25، وهذه القيمة تشير إلى اتجاه "محايد" أيضاً.

ويُتَّضح من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك تبايناً في تقييم عبارات هذا البعد، فبينما يوافق أفراد العينة على أن التحول الرقمي حسّن من آليات المتابعة والمساءلة الرأسيّة، إلا أنّهم يقفون على الحياد فيما يتعلق بتسهيل مهام الرقابة وتقليص السلطة التقديرية، مما جعل الإتّجاه العام للبعد كُكل "محايداً".

3. البعد الثالث: الوقاية من ممارسات الفساد: يهدف هذا البعد إلى قياس الأثر النهائي والمباشر للتحول الرقمي على الحد من ممارسات الفساد، من خلال تقييم دوره في تقليص فرص التزوير، والحد من سوء استخدام الموارد، وتأثيره على ثقة المستفيدين في نزاهة الخدمات، وصولاً إلى تقييم الشعور العام بتحسّن مناخ النزاهة في الجامعة. يوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الوقاية من ممارسات

الفساد

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتّجاه
1	قلّص الاعتماد على الأنظمة الرقمية من إمكانية تزوير الوثائق والسجلات الرسمية.	3.48	1.083	01	موافق
2	ساهم التحول الرقمي في الحد من سوء استخدام الموارد والممتلكات العامة.	3.30	1.124	02	محايد
3	عزز التحول الرقمي ثقة المستفيدين في عدالة ونزاهة الخدمات الجامعية المقدمة.	3.27	1.092	03	محايد
4	ساهم التحول الرقمي في الجامعة في تحسّن مناخ النزاهة في الوسط الجامعي.	3.20	1.229	04	محايد
	المتوسط العام	3.3151	0.86944	---	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يُظهر الجدول أعلاه النتائج الإحصائية المتعلقة بالبعد الثالث "الوقاية من ممارسات الفساد"، بحيث نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد بلغ 3.3151، وهو يقع ضمن فئة الإتّجاه "المحايد". كما تشير قيمة الانحراف المعياري الإجمالي للبعد (0.86944) إلى وجود تشتت نسبي في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور بشكل عام.

وعند تفصيل نتائج عبارات بُعد مايلي: سجلت عبارة "قلّص الاعتماد على الأنظمة الرقمية من إمكانية تزوير الوثائق والسجلات الرسمية" أعلى متوسط حسابي بـ 3.48، مما يعكس اتّجهاً بـ "الموافقة" لدى أفراد العينة، تليها عبارة "ساهم التحول الرقمي في الحد من سوء استخدام الموارد والممتلكات العامة" بمتوسط حسابي بلغ 3.30، وهو ما يندرج ضمن الإتّجاه "المحايد" ثم عبارة "عزز التحول الرقمي ثقة المستفيدين في عدالة ونزاهة الخدمات الجامعية المقدمة" بمتوسط 3.27 واتّجاه "محايد" أيضاً، أما عبارة "ساهم التحول الرقمي في الجامعة في تحسّن مناخ النزاهة في الوسط الجامعي" فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي بـ 3.20، مصحوباً بأعلى انحراف معياري في هذا البعد (1.229). هذه القيمة تشير إلى اتّجاه "محايد"، لكنّ الانحراف المعياري المرتفع جداً يدل على وجود انقسام وتباين كبير في الشعور العام لدى المستجوبين حول تحسّن مناخ النزاهة.

ويتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن هناك تبايناً في تقييم عبارات هذا البُعد، فبينما يوافق أفراد العينة على أن الرقمنة قلّصت من إمكانية التزوير، إلا أنهم يقفون على الحياد فيما يتعلق ببقية مظاهر الوقاية من الفساد، مما جعل الإتجاه العام للبُعد ككل "محياداً".

ثالثاً: تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة

1. تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد المحور الثاني (واقع التحول الرقمي في الجامعة)

بعد الإنتهاء من تحليل كل محور على حدى، يوضح الجدول رقم (2-18) ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثاني، وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (2-18): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

الرقم	متوسط أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
01	متوسط البعد الأول : الاستراتيجية والرؤية الرقمية	3,3028	0,74578	02	محايد
02	متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	3,2418	0,71475	03	محايد
03	متوسط البعد الثالث : البنية التحتية والتقنية	2,5469	0,94893	05	غير موافق
04	متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات	3,2394	0,75258	04	محايد
05	متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل	3,5634	0,72682	01	موافق
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الثاني	3,1789	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُظهر الجدول أعلاه ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني "واقع التحول الرقمي في الجامعة"، بحيث يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل بلغ 3.1789، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". هذه النتيجة الإجمالية تشير إلى أن تجربة التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر العينة، هي تجربة متوسطة لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل أو التأثير المرتفع.

وعند تحليل ترتيب الأبعاد من الأعلى إلى الأدنى تقييماً، نكشف عن بنية نقاط القوة والضعف في هذه التجربة:

- **نقطة القوة الأبرز (الأثر الملموس):** احتل "البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.56 واتجاه "موافق". هذه النتيجة المحورية تدل على أن الجانب الأكثر نجاحاً وإيجابية في تجربة التحول الرقمي هو أثره المباشر على كفاءة الإجراءات اليومية (كالتسجيل وتقليص الوقت) هذا هو الجانب الذي يلمسه المستفيدون بشكل مباشر، وبالتالي حظي بأعلى تقييم؛
- **منطقة الحياد والضبابية:** جاءت الأبعاد المتعلقة بالجوانب التنظيمية وغير الملموسة في مراتب متتالية وتقييم "محايد" حيث احتل "البعد الأول: الاستراتيجية والرؤية الرقمية" المرتبة الثانية (بمتوسط حسابي 3.30)، تلاه "البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية" في المرتبة الثالثة (بمتوسط حسابي 3.24)، ثم "البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات" في

المرتبة الرابعة (بمتوسط حسابي 3.23). هذا التجنُّع في منطقة الحياد يشير إلى أن الجوانب الإستراتيجية والثقافية وإدارة البيانات لا تزال غير واضحة أو غير مُكتملة في نظر المجتمع الجامعي؛

- **نقطة الضعف الجوهرية (الأساس المادي):** جاء "البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية" في المرتبة الأخيرة وبفارق كبير جداً عن بقية الأبعاد، حيث سجَّل أدنى متوسط حسابي بلغ 2.54. وباتجاه "غير موافق". هذه النتيجة تكشف أن الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي بأكمله (جودة الإنترنت، استقرار المنصات وغيرها) هي أضعف حلقة في المنظومة بأكملها من وجهة نظر العينة.

2. تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد المحور الثالث (تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد)

يقدم الجدول رقم (2-19) ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الثالث، وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول رقم (2-19): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثالث

الرقم	متوسط أبعاد المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: تعزيز الشفافية والنزاهة	3,2500	0,71892	03	محايد
02	متوسط البعد الثاني : تفعيل المساءلة والرقابة	3,3609	0,70744	01	محايد
03	متوسط البعد الثالث : الوقاية من ممارسات الفساد	3,3151	0,86944	02	محايد
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الثالث	3,3087	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُظهر الجدول أعلاه ملخصاً مقارناً للمتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثالث "أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد"، بحيث يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل بلغ 3.3087، وهو يقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". هذه النتيجة الإجمالية المحورية تشير إلى أن أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد لا يزال غير ملموسٍ بشكل قاطع أو حاسم في نظر أفراد العينة، بل هو في منطقة متوسطة من التأثير.

وعند تحليل ترتيب الأبعاد من الأعلى إلى الأدنى تقييماً، نلاحظ وجود فروقات دقيقة ولكنها ذات دلالة:

- **الأثر الأعلى تقييماً (الجانب الإيجابي):** احتل "البعد الثاني: تفعيل المساءلة والرقابة" المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي بلغ 3.36 على الرغم من أن هذا التقييم يظل في نطاق "الحياد"، إلا أنه الأعلى بين الأبعاد الثلاثة. هذا قد يشير إلى أن الأثر الأكثر وضوحاً للتحول الرقمي، من وجهة نظر العينة، يكمن في الجوانب الإجرائية للحكومة مثل القدرة على تتبع القرارات وتحديد المسؤوليات، وهو ما يتوافق مع نتيجة "أتمتة العمليات وسير العمل" التي كانت الأعلى تقييماً في المحور السابق؛

- **الأثر المتوسط (النتيجة المباشرة):** جاء "البعد الثالث: الوقاية من ممارسات الفساد" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.31 واتجاه "محايد". هذا التقييم يعكس شعوراً محايداً لدى أفراد العينة بأن التحول الرقمي ساهم في الوقاية من بعض الممارسات الفاسدة (كالتزوير)، لكنَّ هذا الأثر لم يكن قوياً بما يكفي ليرتقي إلى مستوى "الموافقة"؛

- الأثر الأقل تقييماً (الجانب الثقافي والقيمي): حل "البعد الأول: تعزيز الشفافية والنزاهة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 واتجاه "محايد". حصول هذا البعد الذي يمثل جوهر الحوكمة الرشيدة، على أدنى تقييم، يشير إلى أنَّ التحول الرقمي، رغم نجاحه النسبي في أتمتة الإجراءات لم ينجح بعد في إحداث تغيير ملموس في ثقافة الشفافية أو تقليص الشعور بوجود المحسوبية والوساطة بشكل حاسم.

الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع)

بعد دراسة كل محور بشكل مستقل تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين المتغيرين (واقع التحول الرقمي وتعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد)، بحيث يهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة؛ أي معرفة ما إذا كان التغير في أحد المحاور يصاحبه تغير في المحور الآخر. ولقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لهذا الغرض ونتائجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة

Corrélations		
		متوسط المتغير التابع : تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
متوسط المتغير التابع: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد	Corrélacion de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	142
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Corrélacion de Pearson	0,565**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	142

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (واقع التحول الرقمي في الجامعة) والمتغير التابع (تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد)، بحيث يتضح من النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.565$)، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة القوة بين المتغيرين. المعنى الإجمالي لهذه النتيجة هو أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعة، يميل مستوى تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد أيضاً إلى الارتفاع، والعكس صحيح. والأهم من ذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى المعنوية المعتمد في دراستنا (0.05). هذا يعني أنَّ العلاقة المرصودة بين المتغيرين هي علاقة جوهرية وحقيقية وليست وليدة الصدفة، ويمكن تعميم هذه النتيجة بثقة على مجتمع الدراسة.

إن وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة (وليست ضعيفة) ودالة إحصائية يؤكد الفرضية المبدئية للدراسة بأن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني فحسب، بل هو عملية لها ارتباط حقيقي وملموس بمنظومة الحوكمة في الجامعة، وفي نفس الوقت كون العلاقة "متوسطة" وليست "قوية جداً" (أكبر من 0.80) يشير إلى أن التحول الرقمي ليس هو العامل الوحيد المؤثر على الحوكمة، بل توجد عوامل أخرى (قد تكون عوامل تنظيمية، ثقافية، أو قانونية) تلعب دوراً في ذلك، وهو ما يتوافق مع نتائج التحليل الوصفي للأبعاد.

الفرع الرابع: اختبار الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (واقع التحول الرقمي في الجامعة) على المتغير التابع (تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد) بحيث توضح الجداول (21، 22، 23) النتائج التفصيلية لهذا التحليل.

الجدول رقم (21-2): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	R (معامل الارتباط)	R ² (معامل التحديد)	R ² (المعدل)	Erreur standard (الخطأ المعياري)
1	0,565	0,319	0,314	0,54816

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.565) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين متغيري الدراسة، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R² = 0.319)، وهذا يعني أن متغير "واقع التحول الرقمي" يفسر ما نسبته 31.9% من التغيرات الحاصلة في متغير "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد"، وهي نسبة تفسيرية مقبولة وجيدة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وتؤكد أنَّ التحول الرقمي هو بالفعل أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في منظومة الحوكمة بالجامعة، مع الإقرار بأن 68.1% من التغيرات تعود لعوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج (كالعوامل التنظيمية، القانونية، أو الثقافية).

الجدول رقم (22-2): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F (قيمة ف)	Sig (مستوى الدلالة)
1	الانحدار	19,679	1	19,679	65,492	0,000 ^b
	البواقي	42,068	140	0,300		
	المجموع	61,747	141			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، حيث يتضح لنا من الجدول أنَّ قيمة (F) المحسوبة بلغت 65.492، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المرافق لها (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المحدد 0.05. هذه النتيجة تؤكد صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار وتدل على وجود أثر حقيقي وجوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع، وأن العلاقة بينهما ليست وليدة الصدفة.

الجدول رقم (23-2): جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	1,185	0,266		4,446	0,000
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي	0,668	0,083	0,565	8,093	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُبين الجدول أعلاه حجم واتجاه هذا الأثر حيث نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار (B) للمتغير المستقل بلغت 0.668 وهي قيمة دالة إحصائياً، حيث أن مستوى الدلالة المرافق لها (Sig = 0.000). وبناءً عليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار كالتالي: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد = $0.668 + 1.185$ (واقع التحول الرقمي في الجامعة).

المعنى الإجرائي لهذه المعادلة هو أنه كلما تحسّن مستوى تطبيق واقع التحول الرقمي في الجامعة بمقدار وحدة واحدة، فمن المتوقع أن يرتفع مستوى تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بمقدار 0.668 وحدة. هذه النتيجة تؤكد الدور الجوهري والإيجابي للتحول الرقمي كمحرك أساسي لتعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في الجامعة.

الفرع الخامس: اختبار الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد واقع التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-24): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R ²	R ²	Erreur standard
(معامل الارتباط المتعدد)	(معامل التحديد)	(معامل التحديد المعدل)	(الخطأ المعياري)	
1	,650 ^a	0,422	0,401	0,51232

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل التحديد المعدل (R²) بلغت 0.401. هذه النتيجة تعني أن أبعاد التحول الرقمي الخمسة مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته 40.1% من التغيرات الحاصلة في متغير "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد" ومن الملاحظ أن هذه النسبة أعلى من نسبة التفسير في نموذج الانحدار البسيط (31.9%)، مما يدل على أن دراسة الأبعاد بشكل منفصل تُعطي قوة تفسيرية أفضل للنموذج.

الجدول رقم (2-25): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
(قيمة ف)	(مستوى الدلالة)					
1	الانحدار	26,051	5	5,210	19,851	0,000 ^b
	البواقي	35,696	136	,262		
	المجموع	61,747	141			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

حيث أن:

a. Variable dépendante: متوسط المتغير التابع: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد

b. Prédicteurs: (Constante): متوسط البعد الأول: الاستراتيجية والرؤية الرقمية، متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية، متوسط البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية، متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات، متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل).

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، ويتضح لنا من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 19.851، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة المرافق لها (Sig= 0.000) من مستوى المعنوية المحدد 0.05. هذه النتيجة تؤكد صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار ككل، وتدلل على وجود أثر حقيقي وذو دلالة إحصائية لأبعاد واقع التحول الرقمي مجتمعة على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في الجامعة.

الجدول رقم (2-26): جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	0,663	0,282		2,355	0,020
متوسط البعد الأول: الاستراتيجية والرؤية الرقمية	0,235	0,069	0,265	3,420	0,001
متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	0,059	0,079	0,064	0,752	0,453
متوسط البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية	-0,043	0,060	-0,062	-0,717	0,475
متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات	0,188	0,069	0,213	2,708	0,008
متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل	0,331	0,067	0,364	4,968	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

حيث أن:

a. Variable dépendante (متوسط المتغير التابع: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد)

- يُبين الجدول أعلاه الأثر النسبي لكل بُعدٍ على حدى ونلاحظ من خلاله ما يلي:
- البعد الأول (الاستراتيجية والرؤية الرقمية): له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد حيث بلغت قيمة (B=0.235) ومستوى الدلالة (Sig = 0.001) وقيمة بيتا (Beta = 0.265) تجعله ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً. هذا يؤكد أن وجود رؤية وخطة واضحة يلعب دوراً محورياً في توجيه التحول الرقمي نحو تحقيق أهداف الحكومة؛
- البعد الثاني (الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية) والبعد الثالث (البنية التحتية والتقنية): ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، حيث بلغت قيم مستوى الدلالة (Sig) لهما على التوالي (0.453 و 0.475) وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية 0.05. هذا يعني أن تأثير هذين البعدين (في ظل وجود الأبعاد الأخرى) ليس جوهرياً في تفسير التغير في المتغير التابع؛

- **البعد الرابع (إدارة البيانات والمعلومات):** له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد حيث بلغت قيمة (B= 0.188) ومستوى الدلالة (Sig = 0.008) وقيمة بيتا (Beta = 0.213) تجعله ثالث أكثر الأبعاد تأثيراً؛
 - **البعد الخامس (أتمتة العمليات وسير العمل):** له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، حيث بلغت قيمة (B=0.331) ومستوى الدلالة (Sig = 0.000) والأهم من ذلك أن قيمة معامل بيتا (Beta= 0.364) هي الأعلى بين جميع الأبعاد؛ مما يعني أن "أتمتة العمليات وسير العمل" هو البعد الأكثر تأثيراً والأقوى تفسيراً لتعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- وعليه وبناءً على ماسبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد باستخدام المعاملات غير المعيارية (B) للأبعاد ذات الدلالة الإحصائية فقط، وهي (البعد الأول، البعد الرابع، والبعد الخامس) على النحو التالي:

$$Y = 0.663 + 0.235 (X1) + 0.188 (X4) + 0.331 (X5)$$

حيث أن:

Y: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد (المتغير التابع)

0.663 = قيمة الثابت (a) ، وهي القيمة المتوقعة للمتغير التابع عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة تساوي صفراً.

X1: البعد الأول (الاستراتيجية والرؤية الرقمية).

X4: البعد الرابع (إدارة البيانات والمعلومات).

X5: البعد الخامس (أتمتة العمليات وسير العمل).

التفسير الإجمالي للمعادلة: هذه المعادلة تعني أنه (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة):

- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى "أتمتة العمليات وسير العمل (X5)"، يرتفع مستوى تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بمقدار 0.331 وحدة؛
- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى "الاستراتيجية والرؤية الرقمية (X1)"، يرتفع مستوى تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بمقدار 0.235 وحدة؛
- كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى "إدارة البيانات والمعلومات (X4)"، يرتفع مستوى تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بمقدار 0.188 وحدة.

هذه المعادلة لا تقدم فقط أنموذجاً للتنبؤ؛ بل تؤكد أيضاً على الترتيب الهرمي لأهمية الأبعاد، حيث أن "أتمتة العمليات وسير العمل" هو البعد الأكبر المساهم في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، يليه بُعد "الاستراتيجية والرؤية الرقمية"، ثم بُعد "إدارة البيانات والمعلومات".

الفرع السادس: اختبار فرضية الفروق

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: 'لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة، مستوى إتقان المهارات الرقمية)'، تمّ استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغيرات: الصفة، سنوات الخبرة ومستوى إتقان المهارات الرقمية.

1. إختبار الفروق حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-27): نتائج اختبار "T" للفروق في استجابات العينة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة (Sig.)
واقع التحول الرقمي	ذكر	38	3.15	0.54	-0.314	140	0.754
	أنثى	104	3.18	0.56			
تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد	ذكر	38	3.13	0.84	-1.947	140	0.054
	أنثى	104	3.37	0.57			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار (T-Test) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغير الجنس حيث يتضح من النتائج ما يلي:

- بالنسبة لمحور "واقع التحول الرقمي": بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.754) ، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)؛
- بالنسبة لمحور "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد": بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig = 0.054) وهي أيضاً قيمة أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

بما أنّ قيم مستوى الدلالة لكلا المحورين أكبر من 0.05، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة يمكن أن تُعزى لمتغير الجنس، وهذا يعني أن الذكور والإناث في مجتمع الدراسة لديهم تصورات متجانسة ومتقاربة حول واقع التحول الرقمي وأثره على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد.

2. اختبار الفروق حسب متغير الصفة:

الجدول رقم (2-28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب الصفة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
واقع التحول الرقمي	بين المجموعات	1.925	2	0.963	3.173	0.045

		0.303	139	42.158	داخل المجموعات	
			141	44.083	المجموع	
0.350	1.058	0.463	2	0.926	بين المجموعات	تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
		0.438	139	60.821	داخل المجموعات	
			141	61.747	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف صفتهم (أستاذ، موظف، طالب)، حيث يتضح من النتائج ما يلي:

▪ بالنسبة لمحور "واقع التحول الرقمي": بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.045$)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول واقع التحول الرقمي تُعزى لاختلاف صفتهم؛

▪ بالنسبة لمحور "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد": بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.350$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$). هذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي على الحوكمة تُعزى لاختلاف صفتهم.

بما أنَّ نتائج اختبار ANOVA أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول محور "واقع التحول الرقمي" ($\text{Sig} = 0.045$)، فإنه من الضروري إجراء اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc Tests) لتحديد مصدر هذا الاختلاف؛ أي أي من المجموعات (أساتذة، موظفين، طلبة) يكمن هذا الفرق ولهذا الغرض تمَّ استخدام اختبار **Tukey HSD** ونتائجه موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (2-29): نتائج اختبار **Tukey** للمقارنات البعدية للفروق حسب الصفة

المحور	(I) الصفة	(J) الصفة	الفرق في المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة (Sig)
واقع التحول الرقمي في الجامعة	أستاذ جامعي	موظف إداري	0.015	0.125	0.991
		طالب	0.241	0.110	0.079
	موظف إداري	طالب	0.225	0.113	0.120

0.757	0.150	0.107	موظف إداري	أستاذ جامعي	تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
0.318	0.132	0.192	طالب		
0.805	0.136	0.085	طالب	موظف إداري	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج المقارنات الثنائية بين كل فئة من فئات العينة والأخرى. بالتركيز على محور "واقع التحول الرقمي" نلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha=0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة للمقارنة بين (أستاذ جامعي/ طالب) 0.079، وبين (موظف إداري/ طالب) 0.120. هذا يعني أنه على الرغم من أن اختبار ANOVA الشامل كشف عن فرق "حدي"، إلا أن اختبار Tukey الأكثر تحفظاً لم يجد فرقاً جوهرياً بين أي مجموعتين محددتين.

الجدول رقم (2-30): المجموعات الفرعية المتجانسة حسب اختبار Tukey

المجموعة الفرعية المتجانسة (1)	العدد	الصفة	المحور
3.05	65	طالب	واقع التحول الرقمي في الجامعة
3.27	37	موظف إداري	
3.29	40	أستاذ جامعي	
0.101	مستوى الدلالة (Sig)		
3.23	65	طالب	
3.31	37	موظف إداري	تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
3.42	40	أستاذ جامعي	
0.356	مستوى الدلالة (Sig)		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يؤكد هذا الجدول نتيجة الاختبار السابق بطريقة بصرية، حيث يقوم بتجميع الفئات التي لا توجد بينها فروق دالة إحصائية في نفس "المجموعة الفرعية" بحيث نلاحظ أنه بالنسبة لكلا المحورين، تم وضع جميع الفئات الثلاث (طالب، موظف إداري، أستاذ جامعي) في مجموعة فرعية واحدة هذا دليل قاطع على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أي من هذه المجموعات الثلاث.

وبناء على نتائج الاختبار البعدي (Tukey HSD) الموضحة في الجدولين (29) و (30)، وعلى الرغم من أن اختبار ANOVA أشار إلى وجود فرق إحصائي عند ($p=0.045$)، إلا أن المقارنات البعدية لم تؤكد وجود فرق جوهري بين أي فئتين محددتين. وعليه يمكننا الإستنتاج بشكل عام أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الفئات الثلاث (أساتذة، موظفين، طلبة) حول محوري الدراسة، وأن هناك تجانساً في وجهات نظرهم.

3. اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخبرة / مدة الدراسة:

الجدول رقم (2-31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب سنوات الخبرة/مدة الدراسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
واقع التحول الرقمي في الجامعة	بين المجموعات	1.045	3	0.348	1.117	0.344
	داخل المجموعات	43.038	138	0.312		
	المجموع	44.083	141			
تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد	بين المجموعات	2.730	3	0.910	2.128	0.100
	داخل المجموعات	59.017	138	0.428		
	المجموع	61.747	141			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف سنوات خبرتهم أو مدة دراستهم. يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.344 لمحور "واقع التحول الرقمي" و 0.100 لمحور "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد". بما أن كلتا القيمتين أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة يمكن أن تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة أو مدة الدراسة؛ وهذا يعني أن الأفراد الجدد والقُدامى في الجامعة سواء كانوا (طلبة، أساتذة، أو موظفين) لديهم نفس التصورات تجاه الموضوع.

4. اختبار الفروق حسب متغير مستوى إتقان المهارات الرقمية:

الجدول رقم (2-32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في استجابات العينة حسب مستوى إتقان المهارات الرقمية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig)
واقع التحول الرقمي في الجامعة	بين المجموعات	0.211	4	0.053	0.165	0.956
	داخل المجموعات	43.872	137	0.320		
	المجموع	44.083	141			
تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد	بين المجموعات	0.809	4	0.202	0.455	0.769
	داخل المجموعات	60.938	137	0.445		
	المجموع	61.747	141			

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف مستوى إتقانهم للمهارات الرقمية، بحيث يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (Sig) بلغت 0.956 لمحور "واقع التحول الرقمي" و 0.769 لمحور "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد". بما أن كلتا القيمتين أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة يمكن أن تُعزى لاختلاف مستوى مهاراتهم الرقمية.

الفرع السابع: تحليل المعوقات والمقترحات المتعلقة بالمحور الرقمي (المحور الرابع في الإستبيان)

بعد تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، يهدف هذا الفرع إلى استخلاص تصوراتهم المباشرة حول أبرز العوائق التي يمكن أن تواجه التحول الرقمي والمقترحات الكفيلة بتعزيز دوره في الجامعة.

1. تحليل المعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي: للإجابة على التساؤل الفرعي المتعلق بالعوائق التي تحد من فعالية التحول الرقمي في الحد من الفساد في المؤسسة الجامعية، تم طرح سؤال مباشر على أفراد العينة لاختيار أكبر عائق من وجهة نظرهم ويوضح الجدول التالي توزيع إجاباتهم.

الجدول رقم (2-33): توزيع إجابات أفراد العينة حول أكبر عائق يُخَد من فعالية التحول الرقمي في الحد من الفساد في الوسط الجامعي

الترتيب	النسبة المئوية(%)	التكرار	العائق
1	50.7%	72	ضعف البنية التحتية التقنية (تدفق الإنترنت، الأجهزة...)
2	22.5%	32	غياب استراتيجية رقمية واضحة ومتابعة من الإدارة العليا للجامعة
3	12.7%	18	مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والمسؤولين
4	8.5%	12	نقص المهارات الرقمية لدى المستخدمين (موظفين، أساتذة، طلبة)
5	5.6%	8	الإطار القانوني والتنظيمي الذي لا يواكب التطور الرقمي
/	100%	142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه بشكل قاطع أنَّ "ضعف البنية التحتية التقنية" هو العائق الأكبر والأكثر هيمنة الذي يُخَد من فعالية التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث اختاره أكثر من نصف أفراد العينة (50.7%) هذه النتيجة لا تترك مجالاً للشك في أنَّ المشاكل المتعلقة بتدفق الإنترنت واستقرار الأجهزة والخوادم هي التحدي الرئيسي الذي يواجه تجربة التحول الرقمي في الجامعة.

ويأتي في المرتبة الثانية، ولكن بفارق كبير، "غياب استراتيجية رقمية واضحة ومتابعة من الإدارة العليا للجامعة" بنسبة 22.5% هذا الترتيب مهم جداً، فهو يؤكد الإستنتاج الذي توصلنا إليه في مناقشة الفرضية الأولى: أنَّ التحول الرقمي في الجامعة يفتقر إلى أساسٍ تقنيٍّ متينٍ وإلى إطارٍ استراتيجيٍّ محكم.

أما العوائق الأخرى مثل "مقاومة التغيير" (12.7%) و"نقص المهارات الرقمية" (8.5%) و"الإطار القانوني والتنظيمي" (5.6%)، فقد حصلت على نسب أقل بكثير، مما يدل على أنَّها تعتبر تحديات ثانوية مقارنةً بالمشكلتين الرئيسيتين (ضعف البنية التحتية والتقنية وغياب استراتيجية رقمية واضحة).

هذه النتيجة تتوافق بشكل مباشر وتام مع نتائج تحليل محاور الاستبيان، وتحديدًا:

➤ تؤكد سبب حصول بُعْد "البنية التحتية والتقنية" على أدنى متوسط حسابي (2.54 غير موافق) في محور واقع التحول الرقمي؛

➤ تفسر سبب حصول بُعْد "الإستراتيجية والرؤية الرقمية" على تقييم "محايد" (3.30)، حيث يشعر ربع العينة تقريباً بغياب هذه الإستراتيجية.

يمكن القول إنَّ مجتمع الجامعة يرى أن الحلول لمشاكل الرقمنة يجب أن تبدأ من القاعدة (إصلاح البنية التحتية والتقنية) ومن القمة (وضع استراتيجية رقمية واضحة)، قبل التركيز على بقية الجوانب الأخرى.

2. تحليل المقترحات المقدمة من عينة الدراسة: للإجابة على التساؤل الفرعي المتعلق بسبل تعزيز دور التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ الحوكمة والوقاية من الفساد في قطاع التعليم العالي. تمَّ طرح سؤال مفتوح على أفراد العينة لتقدم مقترحاتهم وبعد قراءة وتصنيف جميع الإجابات المقدمة (97 إجابة صريحة)، تم تجميعها في خمسة محاور رئيسية ويوضح الجدول التالي هذه المحاور مع تكراراتها.

الجدول رقم (2-34): تصنيف وتحليل محتوى المقترحات المقدمة من عينة الدراسة

الترتيب	النسبة من المجيبين (%)	التكرار المجموع	أمثلة عن إجابات العينة	المحور/الفئة المقترحة
1	22.7%	22	"تطوير البنية التحتية"، "تعزيز البنية التحتية"، "تحسين تدفق الإنترنت"، "توفير الإنترنت"، "يجب اتصال قوي بالإنترنت"	1- تحسين وتطوير البنية التحتية التقنية
2	11.3%	11	"التدريب والتكوين"، "تكوين الموظفين"، "دورات تكوينية"، "زيادة المهارات الرقمية"	2- التكوين وتنمية المهارات الرقمية
2	11.3%	11	"تعزيز الشفافية والمراقبة"، "رقابة استراتيجية"، "الرقابة والمحاسبة"، "المتابعة والمساءلة"، "الشفافية في العمل"	3- تعزيز الشفافية والرقابة والمساءلة
3	10.3%	10	"استراتيجية رقمية واضحة"، "تحسين الاستراتيجية"، "إطار قانوني وتنظيمي"، "تعزيز التحول الرقمي بالقوانين"	4- وضع استراتيجية رقمية واضحة وتطوير الأطر القانونية
4	9.3%	9	"رقمنة الجامعة بالكامل"، "أنظمة معلومات متكاملة"، "تحسين جودة المنصات"، "تعزيز استخدام الأدوات الرقمية"	5- تعميم الرقمنة وتطوير الأنظمة
-	35.1%	34	"الإخلاص في العمل"، "دعم الموظفين ماديا"، "الاقتناع بفكرة التغيير"	مقترحات أخرى متفرقة
	100.0%	97	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يكشف تحليل الجدول أعلاه للمقترحات المقدمة عن توافق كبير بين التشخيص (العوائق) والحلول المقترحة مما يعطي مصداقية عالية لآراء العينة بحيث يمكن استخلاص النتائج التالية:

1 **البنية التحتية أولاً:** جاء محور "تحسين وتطوير البنية التحتية والتقنية" في المرتبة الأولى وبفارق واضح (22.7%) هذا يؤكد مرة أخرى أن القضية الأكثر إلحاحاً من وجهة نظر مجتمع الجامعة هي ضرورة توفير اتصال قوي بالإنترنت ومستقر وتحديث الأجهزة لضمان عمل المنصات الرقمية بكفاءة. هذا المقترح هو الوجه الآخر للعائق الأكبر الذي تم تحديده في السؤال السابق؛

2 **الحاجة المزدوجة (الإنسان والآلية):** تقاسم المرتبة الثانية محوران جوهريان هما "التكوين وتنمية المهارات" و"تعزيز الشفافية والرقابة" (11.3% لكل منهما) هذا يدل على وعي أفراد العينة بأن التحول الرقمي حتى يتمكن من الإقلاع في حاجة إلى جناحان: جناح تقني- بشري (تدريب الموظفين والأساتذة والطلبة)، وجناح حوكمي (استخدام الأدوات الرقمية لتفعيل الرقابة والمساءلة)؛

3 **أهمية الإطار الحاكم:** جاء محور "وضع استراتيجية رقمية واضحة وتطوير الأطر القانونية" في المرتبة الثالثة (10.3%) هذا يعكس إدراكاً بأن الحلول التقنية وحدها لا تكفي وأنها يجب أن تندرج ضمن رؤية عليا وخارطة طريق واضحة المعالم، وتكون محمية بإطار قانوني يواكب التطورات والمستجدات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

إنّ هذه المقترحات المقدمة تُظهر نضجاً في فهم متطلبات التحول الرقمي الفعّال فهي لا تركز على جانب واحد، بل تقدم رؤية متكاملة تبدأ من الأساس (توفير البنية التحتية والتقنية)، وتتمّز بالإنسان (التكوين والتدريب)، وتصلّح إلى القمة (الإستراتيجية الرقمية ووضع إطار قانوني وتنظيمي يدعم عملية التحول الرقمي) مع التأكيد المستمر على الهدف النهائي وهو (تحقيق الشفافية والرقابة والمساءلة).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد عرضنا للنتائج الإحصائية في المطلب السابق، سنقوم في هذا المطلب بتحليل معمق لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة للدراسة، وربطها بالإطار النظري والأدبيات السابقة.

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد مستوى تطبيق مرتفع للتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة" وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ المتوسط الحسابي العام لمحور "واقع التحول الرقمي في الجامعة" بلغ (3.17)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد" وبناءً على هذه النتيجة، تم رفض الفرضية الأولى.

إنّ رفض الفرضية الأولى والحُكم بأنّ مستوى تطبيق التحول الرقمي 'متوسط/محايد' وليس 'مرتفعاً' هو نتيجة محورية تكشف عن طبيعة تجربة الرقمنة في الجامعة، هذه النتيجة لا تعني فشل التحول الرقمي، بل تشير إلى أنه تحول رقمي غير مُكتمل ومُتباين الأبعاد. فالتحليل المقارن لمتوسطات الأبعاد (الجدول: 2-18) يقدم تفسيراً عميقاً لهذا الواقع:

1 **النجاح في "الأثر" والفشل في "الأساس":** أظهرت النتائج أن البُعد الأعلى تقييماً وبفارق كبير هو "أتمتة العمليات وسير العمل" (بمتوسط حسابي 3.56 واتجاه "موافق")، بينما كان البُعد الأدنى تقييماً هو "البنية التحتية والتقنية" (متوسط حسابي 2.54 باتجاه "غير موافق"). هذه المفارقة تدلّ أنّ الجامعة نجحت في تطبيق أنظمة رقمية أدت إلى نتائج ملموسة

يشعر بها المستخدم (مثل سرعة التسجيل، والإطلاع على النتائج، وعمليات التوظيف والترقية)، لكن هذه الأنظمة تعمل على أساس تقني (شبكة إنترنت قوية، استقرار المنصات الرقمية) ضعيف وغير موثوق من وجهة نظر العينة وهذا يتوافق تماما مع ما أشارت إليه دراسة (خلال برامة وبلجان، 2024) حول المعوقات التي تواجه رقمنة الجامعة الجزائرية، وعلى رأسها ضعف تدفق الإنترنت والبنية التحتية.

2 ضبابية الإطار الحاكم: حظيت الأبعاد الثلاثة الأخرى "الاستراتيجية والرؤية الرقمية" (م ح = 3.30)، "الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية" (م ح = 3.24)، و"إدارة البيانات والمعلومات" (م ح = 3.23) بتقييم "محايد". هذا يدل على أنَّ التقدُّم المحرز في أتمتة العمليات وسير العمل لم يكن مدعوماً باستراتيجية واضحة ومعلنّة، ولم تواجبه عملية بناء ثقافة رقمية داعمة أو منظومة حوكمة بيانات ناضجة. لذلك يبدو أن التحول الرقمي في الجامعة يسير بمنطق "رد الفعل" أو "التنفيذ التقني" أكثر من كونه جزءاً من "رؤية استراتيجية رقمية متكاملة"، وهو ما يتفق مع ما ذكره (دخان حسينة، 2024) حول غياب خطط العمل الواضحة كأحد تحديات التحول الرقمي في التعليم العالي في الجزائر.

يمكن القول إنَّ التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة هو "تحول وظيفي" يجاري السياسة الرقمية المفروضة من طرف الوزارة الوصية وليس "تحولاً استراتيجياً". ورغم ذلك، فقد نجح في تحسين وظائف إجرائية محددة، لكنه لم ينجح بعد في بناء منظومة متكاملة ومستدامة تقوم على بنية تحتية قوية، وتقودها رؤية استراتيجية رقمية واضحة، وتدعمها ثقافة تنظيمية مبتكرة. هذا الواقع "المحايد" و"غير المكتمل" هو ما يفسر رفض الفرضية الأولى، وهو ما سيكون له تداعيات مباشرة على قدرة هذا التحول في تحقيق أهدافه الأسمى المتعلقة بتعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد وهو ما سنناقشه في الفرضيات التالية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع من تطبيق آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة نتيجة للتحول الرقمي". وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي العام لمحور "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد" بلغ (3.30)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". وبناء على هذه النتيجة، تم رفض الفرضية الثانية. إن رفض هذه الفرضية هو نتيجة منطقية ومتوقعة بعد رفض الفرضية الأولى فإذا كان "واقع التحول الرقمي" نفسه متوسطاً وغير مكتمل، فمن الطبيعي أن يكون "أثره" على الحوكمة متوسطاً وغير حاسم أيضاً، كما أن التحليل المقارن لأبعاد هذا المحور (الجدول: 2-19) يقدم لنا تفسيراً دقيقاً لطبيعة هذا الأثر "المحايد":

1 الأثر الإجرائي مقابل الأثر القيمي: أظهرت النتائج أن البعد الأعلى تقيماً هو "تفعيل المساءلة والرقابة" (بمتوسط حسابي بلغ 3.36)، بينما كان البعد الأدنى هو "تعزيز الشفافية والنزاهة" (بمتوسط حسابي 3.25) هذه المفارقة الدقيقة تشير إلى أنَّ التحول الرقمي نجح نسبياً في تحسين الجوانب الإجرائية للحوكمة، مثل تتبع القرارات وتحديد المسؤوليات (وهو ما يتوافق مع نجاح "أتمتة العمليات وسير العمل")، لكنه لم ينجح بعد في إحداث تغيير جوهري في الجوانب القيمية والثقافية للحوكمة، مثل الشعور بتراجع المحسوبية أو زيادة الثقة في نزاهة الإجراءات. وهذا يتفق مع دراسة (Gousto, 2025) التي أكدت على أنَّ التحول الرقمي يقلص الإحتكاك المباشر، لكنه لا يضمن بالضرورة تغييراً في ثقافة النزاهة المؤسسية دون إصلاحات موازية؛

2 الوقاية من التزوير مقابل الوقاية من سوء الاستخدام: ضمن بُعد "الوقاية من ممارسات الفساد"، كانت العبارة الأعلى تقيماً هي "قلص الاعتماد على الأنظمة الرقمية من إمكانية تزوير الوثائق" (متوسط حسابي 3.48 واتجاه "موافق"). بينما حصلت عبارة "ساهم التحول الرقمي في الحد من سوء استخدام الموارد" على تقييم "محايد" (متوسط حسابي بلغ 3.30). هذا التباين مهم جداً؛ فهو يعني أن التحول الرقمي فعّال في الوقاية من الفساد "البسيط" أو "التقني" (مثل تزوير

وثيقة)، لكن أثره لا يزال "محيّدا" أو غير واضح في الوقاية من الفساد "المركب" أو "السلوكي" الذي يتطلب قرارات وإرادة (مثل سوء استخدام الموارد)؛

3 الشعور العام بالحياد: إن سيطرة الاتجاه "المحيّد" على معظم عبارات هذا المحور، وخاصة العبارة التي تقيس الشعور العام بتحسّن مناخ النزاهة (بمتوسط حسابي 3.20)، يعكس حالة من الترقّب والشك لدى مجتمع الجامعة، يبدو أنهم يُقرّون بوجود بعض التحسينات الإجرائية، لكنهم لم يلمسوا بعد أثر جذريا وملموسا يغيّر من قناعاتهم وثقتهم في منظومة الحوكمة ككل.

إنّ أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة هو أثر "سطحي" وإجرائي أكثر منه أثر "عميق" وقيمي، لقد نجح التحول الرقمي في وضع "أقفال رقمية" على بعض أبواب الفساد التقني، لكنها لم تُغيّر بعد من "ثقافة" المبنى بأكمله، هذا الأثر المحدود هو ما يفسر رفض الفرضية الثانية، ويؤكد أن التحول الرقمي وحده، دون بنية تحتية قوية ورؤية استراتيجية رقمية وثقافة داعمة، لا يمكنه أن يحقق قفزة نوعية في مستويات الحوكمة والنزاهة والمساءلة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر إجمالي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لواقع التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (الجدول: 21، 22، 23) أن قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائيا عند مستوى (Sig = 0.000)، وأن معامل الانحدار (B) دالّ إحصائيا أيضا وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الثالثة.

إنّ قبول هذه الفرضية يعني أنّ هناك بالفعل علاقة سببية حقيقية وملموسة بين المتغيرين، فالتحول الرقمي ليس مجرد متغير مصاحب، بل هو محرك فاعل ومؤثر في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد. هذه النتيجة تتفق مع الإطار النظري العام للدراسة ومعظم الدراسات السابقة مثل دراسة (Srivastava & Teo, 2007) ودراسة (Guemmou, 2024) اللتان أثبتتا وجود علاقة سلبية بين تطور الحكومة الإلكترونية ومستويات الفساد.

لكن الأهم من مجرد إثبات الأثر هو فهم حجمه وطبيعته، بحيث أظهرت النتائج أن معامل التحديد ($R^2 = 0.319$) وهذا يعني أنّ واقع التحول الرقمي "يفسّر ما نسبته 31.9% من التغيرات في "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد"، هذه النسبة رغم أنّها مقبولة في العلوم الاجتماعية، إلا أنّها تكشف حقيقة جوهرية مفادها أنّ التحول الرقمي عامل مهمّ لكنّه ليس العامل الوحيد. فهناك 68.1% من التغيرات في مستوى الحوكمة تعود لعوامل أخرى لم يشملها النموذج، مثل الإرادة السياسية للقيادة العليا والإطار القانوني والتنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات العمومية، ومستوى الرقابة الداخلية والخارجية.

وتؤكد هذه النتيجة أنّ الإستثمار في التحول الرقمي هو استثمار مجد ومؤثر في تحسين الحوكمة. ومع ذلك، فإن تأثيره يبقى جزئيا ومحدودا إذا لم ترافقه إصلاحات أخرى. فالتحول الرقمي هو "أداة تمكين إداري" وليس "حلا سحريا". إنه يوفر الآليات التقنية للشفافية والمساءلة، لكن تفعيل هذه الآليات يتطلب إرادة حقيقية وبيئة مؤسسية داعمة.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد واقع التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة". وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (الجدول: 24، 25، 26) أنّ النموذج ككل دالّ إحصائيا، وأن ثلاثة أبعاد من أصل خمسة لها أثر معنوي، وبناء عليه تم قبول الفرضية الرابعة.

هذه الفرضية هي الأكثر أهمية من الناحية العملية، لأنّها تُفكّك "الصندوق الأسود" للتحول الرقمي وتحدد لنا أي من مكوناته هي الأكثر فعالية. وقد كشفت النتائج عن ترتيب هرمي واضح لأهمية الأبعاد:

- 1 "أتمتة العمليات وسير العمل" (الأكثر تأثيراً، $Beta = 0.364$): هذه النتيجة منطقية للغاية فالأثر المباشر والملموس للتحول الرقمي يأتي من خلال تقليص التدخل البشري، وتوحيد الإجراءات، وتسريع المعاملات، عندما يتم أتمتة عملية ما يتم تقليص السلطة التقديرية للموظف، وتصبح العملية موثقة وقابلة للتتبع، مما يخلق بشكل مباشر العديد من أبواب الفساد الصغير كالحسوية؛
 - 2 "الاستراتيجية والرؤية الرقمية" (ثاني أكثر الأبعاد تأثيراً، $Beta = 0.265$): هذه النتيجة تسلط الضوء على أهمية القيادة. إن وجود رؤية واضحة وخطة استراتيجية للتحول الرقمي يضمن أن مشاريعه ليست مجرد حلول تقنية معزولة، بل هي موجهة نحو تحقيق أهداف حوكمية محددة. فالقيادة التي تتبنى الرقمنة كفلسفة عمل هي التي تنجح في توظيفها لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة؛
 - 3 "إدارة البيانات والمعلومات" (ثالث أكثر الأبعاد تأثيراً، $Beta = 0.213$): تؤكد هذه النتيجة أن جوهر الحوكمة الرقمية هو "البيانات والمعلومات" فالقدرة على ضمان سلامة البيانات، وحمايتها، واستخدامها في اتخاذ القرارات هو ما يعطي للرقمنة قيمتها الرقابية؛
 - 4 غياب أثر "البنية التحتية" و"الثقافة التنظيمية": عدم وجود أثر دال إحصائياً لهذين البعدين في نموذج الإنحدار المتعدد لا يعني أنهما غير مهمين، بل يعني أن تأثيرهما غير مباشر، بحيث يمكن تفسير ذلك بأن البنية التحتية والتقنية والثقافة التنظيمية السائدة هما "عوامل ممكنة" وليست "عوامل تأثير مباشر"؛ فالبنية التحتية الجيدة لا تعزز الحوكمة بنفسها، بل هي تمكّن "أتمتة العمليات" من العمل بكفاءة؛ والثقافة الرقمية لا تمنع الفساد بنفسها، بل هي تُسهّل تبني "الإستراتيجية الرقمية".
- إنّ محاربة الفساد وتعزيز الحوكمة عبر التحول الرقمي لا تأتي من مجرد توفير الإنترنت والأجهزة التقنية، بل تأتي بشكل أساسي من إعادة هندسة العمليات وأتمتتها (الأثر الأكبر)، في ظلّ قيادة استراتيجية واعية (الأثر الثاني)، مع ضمان حوكمة البيانات وسلامتها (الأثر الثالث). هذه النتيجة تقدم خارطة طريق واضحة لصنّاع القرار في الجامعة.
- الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة**
- نصت الفرضية الخامسة على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الصفة، سنوات الخبرة، مستوى إتقان المهارات الرقمية)"، وقد أظهرت نتائج اختبارات (T-Test) و (ANOVA) و (Tukey HSD) (الجدول من 27 إلى 32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية في آراء أفراد العينة تُعزى لأيّ من المتغيرات الديموغرافية. وبناء على هذه النتائج تم قبول الفرضية الخامسة.
- إنّ قبول هذه الفرضية الذي يشير إلى وجود تجانس واتفاق عام في آراء جميع شرائح مجتمع الجامعة، هو نتيجة ذات دلالات مهمّة وعميقة:

- 1 موضوعية التجربة وتعميمها: عدم وجود فروق يعني أن تجربة التحول الرقمي في الجامعة هي تجربة مشتركة ومُوَحَّدة. فالمشاكل المتعلقة بضعف البنية التحتية، والفوائد الناتجة عن أتمتة العمليات، والشعور المحايد تجاه أثر الرقمنة على الحوكمة، هي أمور يلمسها الجميع بنفس القدر تقريباً، بغض النظر عن كونهم ذكورا أو إناثا، أساتذة أو موظفين أو طلبة، جُددًا أو قُدامى، أو مدى إتقانهم الشخصي للتكنولوجيا الرقمية. هذا التجانس يُعطي قوةً ومصداقيةً عاليةً للنتائج العامة للدراسة، ويؤكد أنّها لا تمثل وجهة نظر فئة معينة، بل هي حكم موضوعي من مجتمع الجامعة ككل؛

- 2 تجاوز الفجوة الرقمية على مستوى التصور: من المثير للاهتمام بشكل خاص عدم وجود فروق تُعزى لمتغير "مستوى إتقان المهارات الرقمية"، كان من الممكن توقُّع أنَّ الأفراد ذوي المهارات العالية سيكونون أكثر إيجابية تجاه التحول الرقمي أو العكس، لكنَّ عدمُ وجودِ فرقٍ يشير إلى أنَّ تقييمهم للمنظومة لم يكن مبنياً على قُدْرَتهم الشخصية على التعامل معها، بل على أداء المنظومة نفسها؛ فالأستاذ المتمكِّن رقمياً والطالب ذو المهارات المحدودة كلاهما يعانيان من انقطاع الإنترنت بنفس الطريقة، ويستفيدان كلاهما من سرعة استخراج وثيقة بنفس القدر؛
- 3 تأكيد على مركزية المشاكل الهيكلية: هذا الإتفاق العامُّ بين الجميع يُعزِّزُ الإستنتاج بأنَّ العوائق الرئيسية التي تواجه التحول الرقمي هي عوائقٌ هيكليةٌ ومؤسسيةٌ (بنية تحتية، استراتيجية) وليست عوائق فئوية أو فردية (مقاومة فئة معينة نقص مهارات فئة معينة)، فعندما يتفق الجميع على أنَّ المشكلة تكمنُ في البنية التحتية، فهذا يعني أنَّ الحلَّ يجب أن يكون هيكلياً واستراتيجياً أيضاً.
- إنَّ غياب الفروق الإحصائية بين فئات العينة هو دليلٌ على أنَّ القضايا التي تناولتها الدراسة هي قضايا عامة ومؤسسية تمسُّ الجميع. هذا التجانس لا يقلل من أهمية الدراسة بل على العكس، يزيد من قوة نتائجها وقابلية تعميمها، ويؤكد أن التوصيات التي ستقدمها الدراسة يجب أن تكون توصيات استراتيجية وشاملة تستهدف المنظومة ككل وليس فئة بعينها.

خلاصة الفصل:

- حاولنا في هذا الفصل من الدراسة الميدانية الإجابة على إشكالية المطروحة في الدراسة "إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة؟". ومن خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان وتحليل آراء عينة الدراسة توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- **بخصوص الفرضية الأولى:** أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعة "محايداً" وليس "مرتفعاً"، مما أدى إلى رفض الفرضية الأولى ويعود هذا الواقع المحايد إلى مفارقة واضحة: فبينما يوجد رضا عن "أتمتة العمليات وسير العمل"، هناك استياء كبير من "البنية التحتية التقنية" الضعيفة، مع وجود ضبابية حول "الاستراتيجية الرقمية" و"الثقافة التنظيمية للمؤسسة"؛
 - **بخصوص الفرضية الثانية:** كنتيجة منطقية للنتيجة السابقة أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق آليات تعزيز المساءلة والوقاية من الفساد "محايداً" أيضاً، مما أدى إلى رفض الفرضية الثانية، واتضح أن أثر التحول الرقمي كان إجرائياً (مثل تقليل التزوير) أكثر منه قيمياً (مثل تعزيز الثقة والنزاهة والشفافية)؛
 - **بخصوص الفرضية الثالثة:** أثبتت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، مما أدى إلى قبول الفرضية الثالثة وقد بلغت نسبة التفسير ($R^2=31.9\%$)، مما يؤكد أن التحول الرقمي عامل مؤثر ولكنه ليس العامل الوحيد؛
 - **بخصوص الفرضية الرابعة:** كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر دالّ إحصائياً لأبعاد التحول الرقمي على الحوكمة، مما أدى إلى قبول الفرضية الرابعة. وقد تبين أن هذا الأثر يأتي بشكل أساسي من ثلاثة أبعاد بالترتيب: "أتمتة العمليات وسير العمل" (الأقوى تأثيراً)، ثم "الاستراتيجية والرؤية الرقمية"، وأخيراً "إدارة البيانات والمعلومات"؛
 - **بخصوص الفرضية الخامسة:** أثبتت اختبارات الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الصفة، الخبرة، المهارات الرقمية)، مما أدى إلى قبول الفرضية الخامسة وهذا يدل على وجود تجانس كبير في تصورات مجتمع الجامعة حول واقع وأثر التحول الرقمي؛
 - **بخصوص العوائق والتوصيات:** أكدت النتائج أن "ضعف البنية التحتية والتقنية" هو العائق الأكبر (50.7%)، يليه "غياب استراتيجية رقمية واضحة" (22.5%) وتماشت المقترحات مع هذا التشخيص، حيث ركزت بشكل أساسي على ضرورة تحسين البنية التحتية ووضع استراتيجية رقمية واضحة.
- إنّ هذا الفصل يُعطي صورةً لواقع تحوّل رقمي "غير مكتمل" في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، بحيث نجح في تحقيق مكاسب إجرائية ملموسة لكنه لا يزال مُقيّداً بضعف الأساس التقني وغياب الإطار الإستراتيجي، مما جعل أثره على منظومة الحوكمة والنزاهة "مُحايداً" ومحدوداً.

خاتمة

خَاتِمَةٌ

انطلق بحثنا من إشكالية محورية تتمحور حول مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد الإداري والمالي بجامعة قاصدي مرياح ورقلة. وقد تناولت الدراسة هذه الإشكالية من منظورين متكاملين؛ منظور نظري يوصل العلاقة البنوية بين التحول الرقمي والحوكمة والوقاية من الفساد، ومنظور تطبيقي يجسد هذه العلاقة ميدانيا عبر عينة ممثلة عن الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة.

وقد خلص بحثنا إلى أن التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة يمثل رافداً فعلياً لتعزيز الحوكمة الرشيدة والوقاية من الفساد، غير أنه رافد لا يزال دون طموحات الحوكمة الجوهرية. فالمؤشرات الإحصائية تثبت أثراً دالاً ومعنوياً، لكنها في الوقت ذاته تظهر هشاشة بنوية في البنية التحتية التقنية وضعفاً في التكامل بين أبعاد التحول الرقمي. إن التحدي الحقيقي أمام الجامعات الجزائرية ليس الانخراط في الرقمنة من حيث المبدأ، بل تحويل هذه الرقمنة من أداة خدمتية إلى منظومة حوكمة حقيقية قائمة على الشفافية والمساءلة مما يؤدي إلى تحصين المؤسسة من كل أشكال الفساد.

وتبقى الإرادة المؤسسية الصادقة واستمرارية الاستثمار التقني والبشري في مجال التحول الرقمي، وتفعيل مبادئ الحوكمة صمام الأمان في مواجهة مخاطر الفساد، مع ضرورة تكريس منظومة تشريع قانوني وتنظيمي في مجال رقمنة الإدارة، تضمن الانتقال إلى التحول الرقمي بشكل سلس، مع ضرورة حماية البيانات والمعلومات الشخصية والمؤسسية من مخاطر الهجمات السيبرانية. كما ينبغي تفعيل آليات تقديم الشكاوى عبر منصات رقمية مخصصة لذلك، مع ضرورة توفير الحماية القانونية للمبلغين عن جرائم الفساد في الإدارات العمومية.

أولاً. نتائج الدراسة

كشفت الإطار النظري للدراسة أن التحول الرقمي في الإدارات العمومية ليس مجرد استبدال للوسائط الورقية بالإلكترونية، بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات المؤسسية وثقافة العمل وآليات صنع القرار. وانطلاقاً من الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة توصلنا إلى جملة النتائج التالية:

- 1 الرقابة الإلكترونية الآنية التي توثق المعاملات وتتيح مراجعتها في الوقت الفعلي، مما يقلص هامش التلاعب والإفلات من المساءلة؛
- 2 تقليص السلطة التقديرية غير المقيّدة للمسؤولين الإداريين التي تعتبر المدخل الرئيسي لممارسات الفساد الإداري والمالي؛
- 3 إتاحة المعلومات للرأي العام وأجهزة الرقابة الخارجية، مما يعزز مبدأ الشفافية ويُسَخِّقُ ثقة المواطن في مؤسسات الدولة؛
- 4 أكّدت التجارب الدولية المقارنة، أن نجاح التحول الرقمي في تحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة مشروط بتكامل خمسة أبعاد: الإستراتيجية والرؤية الرقمية، الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية، البنية التحتية والتقنية، إدارة البيانات والمعلومات وأتمتة العمليات وسير العمل. وغياب أي بُعد من هذه الأبعاد يُفضي إلى تحول رقمي شكلي لا جوهري؛
- 5 أثبتت الدراسة الميدانية أن التحول الرقمي في الجامعة يمثلك بالفعل أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية في تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، لكن هذا الأثر ليس مطلقاً، بل هو أثر "جزئي" و"مشروط"؛ فهو جزئي لأنه يُفسّر حوالى ثلث التغيرات الحاصلة في منظومة الحوكمة، مما يؤكد أنه عامل مهم ولكنّه ليس الوحيد وهو مشروط لأنه مرتبط بشكل أساسي بنجاح الجامعة في ثلاثة جوانب محدّدة: أتمتة العمليات الإجرائية، ووضوح الاستراتيجية والرؤية الرقمية، وسلامة إدارة البيانات والمعلومات؛
- 6 كشفت الدراسة عن مفارقة جوهريّة تُلخص واقع التحول الرقمي في جامعة قاصدي مرياح ورقلة؛ فالجامعة تشهد تحولاً وظيفياً ناجحاً نسبياً (يشعر به المستخدمون من خلال سرعة إنجاز بعض المعاملات)، لكن هذا التحول لم يرقّ بعد إلى

- مستوى التحول الإستراتيجي المتكامل. إنَّه تحولٌ يعملُ على أساسٍ تقنيٍّ هَشٍّ (ضعف البنية التحتية)، ويفتقرُ إلى بَوصلةٍ استراتيجيةٍ واضحةٍ، ممَّا جعل أثره على ثقافة النزاهة والثقة "مُحايداً" وغيَّرَ حاسم؛
- 7 كَشَفَ التحليلُ التفصيليُّ لأبعادِ التحولِ الرقمي عن تفاوتٍ واضحٍ بين الأبعادِ الخمسة، حيث تصدَّرَ بُعدُ أتمتة العمليات وسيرَ العمل سائرَ الأبعاد، ويعكسُ ذلكَ مستوى الرِّضا عن الخدمات الإجرائية الرِّقمية كالتسجيل البيداغوجي وإعادة التسجيل. في حين جاءت الأبعادُ الثلاثة الآتية في مستوى مُتقاربٍ ومتوسطٍ وهي: الإستراتيجية والرؤية الرقمية، الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية وإدارة البيانات والعمليات. أما بُعدُ البنية التحتية التقنية فقد سجَّلَ أدنى المتوسطات، وهو مايمثل نقطةَ ضعفٍ هيكليةٍ تقيّدُ فاعليةَ التحول الرقمي برُمَّته؛
- 8 إنَّ أثرَ التحولِ الرقمي على تعزيزِ آلياتِ المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة هو أثرٌ "سطحيٌّ" وإجرائيٌّ أكثرُ منه أثرٌ "عميقٌ" وقيميٌّ؛ فقد نَجَحَ التحولُ الرقمي في وضع "أفقالٍ رقميةٍ" على بعض أبواب الفساد التقني لكنَّه لم يُغيِّرَ بُعدُ من "ثقافة" المبنى بأكمله تجاه الفساد. بناءً عليه، فإنَّ التحولَ الرقمي وحده، دُونَ بنية تحتية قوية ورؤية استراتيجية رقمية وثقافة داعمة، لا يمكنه أن يُحقِّقَ ففزةً نوعيةً في مستويات الحوكمة والنزاهة والمساءلة؛
- 9 إنَّ الإستثمارَ في التحولِ الرقمي هو استثمارٌ مُجدٍ ومؤثِّرٌ في تحسين الحوكمة. ومع ذلك، فإن تأثيره يبقى جزئياً ومحدوداً إذا لم ترافقه إصلاحاتٌ أخرى. فالتحول الرقمي هو "أداةٌ تمكِّنُ إداري" يتطلب وضع استراتيجية رقمية والقدرة على تنفيذها ومتابعتها ومراقبتها. إنَّه يوفرُ الآلياتَ التقنيَّةَ للشفافية والمساءلة، لكنَّ تفعيلَ هذه الآليات يتطلب إرادة حقيقية وبيئة مؤسسية داعمة؛
- 10 أظهرت النتائجُ أنَّ مجتمعَ الدِّراسة يُقرُّ بوجود أثرٍ للتحول الرقمي على الحوكمة، من خلال تفعيلِ آلياتِ المساءلة والرقابة، وتعزيزِ الشِّفافية والنَّزاهة للوقاية من مُمارساتِ الفساد. غيرَ أنَّه يقيِّمُهُ تقييماً مُتحفظاً يعكسُ الفجوةَ القائمة بين التحول الشكلي والأثر الجوهرى الفعلي. فالنَّحائسُ الكبيرُ في آراءِ جميعِ فئات مجتمع الجامعة (أساتذة، موظفين، وطلبة) حول هذه النتائج يُؤكِّدُ أنَّ القضايا التي تمَّ تشخيصُها هي قضايا هيكلية ومؤسسية، وتتطلَّبُ حُلُولاً استراتيجيةً وشاملةً.

ثانياً. اختبار الفرضيات

جاءت نتائج الاختبار الإحصائي متفاوتةً بين الفرضيات الخمس على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: تحقَّقت، إذ أثبتت نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ للتحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد، بمعامل ارتباط $(r = 0.565)$ ومعامل تحديد $(R^2 = 0.319)$ ، ممَّا يعني أنَّ التحول الرقمي يفسر ما نسبته 31.9% من التباين في مستوى الحوكمة والوقاية من الفساد.

الفرضية الفرعية الأولى: نصَّت على أنَّه "يوجد مستوى تطبيق مرتفع للتحول الرقمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة" وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ المتوسط الحسابي العام لحوَر "واقع التحول الرقمي في الجامعة" بلغ (3.17)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد" وبناءً على هذه النتيجة، تم رفض الفرضية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: نصت هذه الفرضية على أنه: "يوجد مستوى مرتفع من تطبيق آليات المساءلة والوقاية من الفساد في جامعة قاصدي مرباح ورقلة نتيجة للتحول الرقمي". وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ المتوسط الحسابي العام لحوَر "تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد" بلغ (3.30)، وهي قيمة تقع ضمن فئة الاتجاه "المحايد". وبناءً على هذه النتيجة، تم رفض الفرضية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة: كلاهما تحقّق إحصائياً، غير أنّ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد كَشَفَ عن بُعْدَي الثقافة التنظيمية والبنية التحتية لا يبلغان حد الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.453$ و 0.475 على التوالي)، مما يُرَجِّحُ أَنَّهُ نَاجِمٌ عن التداخل بين المتغيرات المستقلة أو عن محدودية أثر هذين البُعْدَيْنِ في الوقت الحالي. في المقابل، أثبت بُعْدُ أُمْتَةِ العملياتِ وسيرِ العملِ الأثر الأكبر ($\text{Beta} = 0.364$)، يليه بُعْدُ الإستراتيجية والرؤية الرقمية ($\text{Beta} = 0.265$)، ثم إدارة البيانات والمعلومات ($\text{Beta} = 0.213$).

الفرضية الفرعية الخامسة: تحققت في معظمها، إذ لم تُسَجَّلْ فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة تُعزى للجنس أو سنوات الخبرة أو مستوى اتقان المهارت الرقمية، باستثناء متغير الصفة الذي أبدى دلالة إحصائية طفيفة على مستوى التحول الرقمي ($\text{Sig} = 0.045$).

ثالثاً. توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التفصيلية التي تمّ التوصل إليها وبعد الربط بين تشخيص المعوقات وتحليل الأثر، تقترح الدراسة حزمة من التوصيات العملية والموجهة مرتبة حسب الأولوية:

- ضرورة صياغة استراتيجية رقمية جامعية شاملة تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومؤشرات أداء واضحة مرتبطة بأهداف الحوكمة الرشيدة، مع إنشاء لجنة متخصصة لمتابعة التنفيذ؛
- تعزيز الإرادة المؤسسية في ربط مسار التحول الرقمي بمنظومة النزاهة، من خلال دمج مؤشرات الشفافية والمساءلة في تقارير الأداء الجامعي الدورية؛
- تفعيل دور خلايا الحوكمة والوقاية من الفساد في مرافقة مسار الرقمنة وتقييم أثرها على ممارسة النزاهة بصفة منتظمة؛
- الاستثمار الجاد في تطوير البنية التحتية التقنية بوصفها شرطاً سابقاً لاغنى عنه لأيّ تحوّل رقمي فعلي، ولا سيما تحسين استقرار وتدفق الإنترنت وضمان استمرار عمل المنصات الرقمية؛
- اعتماد أنظمة معلوماتية متكاملة تربط الإدارة البيداغوجية بالإدارة المالية والإدارة العامة في منظومة رقمية موحدة تتيح التدقيق الشامل وتتبع القرارات؛
- تصميم وتنفيذ برامج تكوين وتدريب مستمرة في المهارات الرقمية تستهدف جميع الفئات (أساتذة وموظفين وطلبة) مع إيلاء أولوية خاصة للموظفين الإداريين المعنيين بالمعاملات ذات الحساسية المالية؛
- تعزيز الإطار القانوني لحماية البيانات الشخصية والمؤسسية من الاختراق والتسريب، بما يرسخ الثقة في المنظومة الرقمية ويحمي حقوق جميع المتعاملين.

رابعاً. آفاق البحث المستقبلية: تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدةً لبحوثٍ مستقبلية يمكن أن تتناول:

- دراسة مقارنة بين عدة جامعات جزائرية لقياس مدى تباين تجارب التحوّل الرقمي وأثرها على الحوكمة؛
- دراسة تقييمية لأثر التحول الرقمي على جودة البحث العلمي ومخرجاته في الجامعة الجزائرية؛
- بحث دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة كآليات مستقبلية مكملّة للتحوّل الرقمي في مجال الرقابة والوقاية من الفساد في البيئة الجامعية؛
- دراسة أثر التحول الرقمي على أشكال الفساد الأكاديمي كالسرقة العلمية والغش، وهو مجال يستحقُّ بحثاً مستقبلياً.

قَائِمَةُ الْمَرَاجِعِ

المراجع باللغة العربية

أولا. الكتب:

1. رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
2. عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، كلية التربية، جامعة عين شمس، عالم الكتب، بدون تاريخ.

ثانيا. الرسائل الجامعية:

3. ثامري صلاح الدين، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2024.
4. بن قارة سيرين، زيغم ابتهاج، التحول الرقمي في جامعة 08 ماي 1945-قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2023.
5. زروق عبد الله، العدوى سليم، التحول الرقمي في الإدارة العمومية بين الحتمية والخيار الإستراتيجي الجزائر نموذجاً، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة برج بوعريش، 2024.

ثالثا. المجلات العلمية:

6. مبروكة كريم محمد، الإطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 07 السنة الأولى، أكتوبر 2024.
7. بجاش وفاء، التحول الرقمي ودوره في عصنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09 العدد، 2024، 02.
8. حمو بوعلام، توفيق مسون، التحول الرقمي للإدارة العامة: الآفاق والإكراهات المصاحبة، مجلة السياسة العالمية، المجلد 07 العدد 03، 2023.
9. دخان حسينة، تحديات وعقبات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 8 العدد 01، 2024.
10. جميلة بن طيبة، خيرة تحانات، تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 9، العدد 1، 2020.
11. وردة نويشي، فروق يعلى، أهمية تطبيق الحوكمة الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجزائر-دراسة ميدانية بجامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
12. بوراس بودالية، قدودو جميلة، واقع الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 07 العدد 4، 2018.
13. بلبال حسناوي، زواو ضياء الدين، أسباب الفساد الإداري والمالي واستراتيجية مكافحته، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد المجلد 1، العدد 02، جوان 2019.
14. لطرش هالة، محاربة مكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 22، العدد 01، 2023.
15. خديجة مقبول الزهراني، الفساد الإداري والمالي في مؤسسات التعليم العالي الأسباب وسبل العلاج، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 21، الجزء 2، جانفي 2013.

16. أحمد الشريف بسام، واقع التحول الرقمي الحكومي في الجزائر من خلال مؤشرات جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 3، نوفمبر 2022.
 17. نعمة الله مهمام، الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 31، العدد 61، 2024.
 18. نعمة الله مهمام، الحوكمة الرقمية للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 31، العدد 61، 2024.
 19. حاج قويدر قورين، كنزة بن غالية، التحول الرقمي وتعزيز الحكومة الإلكترونية كمدخل لتحسين (الشفافية، المساءلة والرقابة) في المال العام- مع الإشارة للتحربة المصرية، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
 20. بوحالة أمين، زروقي محمد أمين، التحول الرقمي كمدخل لتفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: قراءة تحليلية في تجارب محلية ودولية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2025.
 21. أحلام حناش، تجربة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم، مجلة معارف المجلد 19، العدد 1، جوان 2024.
 22. حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء ابعاد التحول الرقمي، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 82، أغسطس 2022.
 23. فؤاد معيزة، سمية هادي، التحول الرقمي في الإدارة الجزائرية بين الأداء الوظيفي وصعوبات التطبيق، مجلة الابتكار والتسويق المجلد 13، العدد 01، 2026.
 24. خلاط برارمة ريمة، بلحاج شيماء، واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر-دراسة حالة برمجية تسيير البحث والتعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024.
 25. ماجدة عبد الشافي محمد، الرقمنة كآلية لإعادة هندسة المرافق العامة، للحد من الفساد الإداري، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة بنها، بدون تاريخ.
 26. مطهري حنان، مطهري كمال، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية ومكافحة الفساد الإداري ، مجلة الدراسات حول المؤسسات والتنمية، جامعة تلمسان ، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019.
 27. حوت فيروز، استراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق الإدارة العامة، أي تحول رقمي"، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 14، العدد 02، 2022.
- رابعا. الملتقيات العلمية
28. بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، مظاهر التحول الرقمي في الجزائر-عرض تجربة الجزائر- ، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية، نوفمبر 2023.
 29. عاتي يمينه، الفساد الإداري والمالي مفاهيمه أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية "، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الفساد وتأثيره على التنمية الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 قلعة، يومي 24 و25 أفريل 2018.

خامسا. المطبوعات الجامعية

30. ابراهيم بختي، مطبوعة منهجية إعداد مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة الطبعة الأولى، 2025.

سادسا. مواقع الإنترنت

- 31.: مكونات التحول الرقمي الشامل:
<https://www.rmg-sa.com/>
32. منظمة اليونسكو
<https://www.unesco.org/en/higher-education/global-convention>
33. عبد الرفيق زعنون، تأثيرات رقمنة الخدمات العمومية في المغرب
<https://www.arab-reform.net/ar/publication/>
34. الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، المحافظة السامية للرقمنة:
<https://www.hcn.dz/SNTN-Ar.pdf>

المراجع باللغة الأجنبية

أولا. الكتب:

35. Malika Boukela, Bouzouane, Staistique descriptive, Rappels de cours avec exercices corrigés, Casbah Editions, Alger, 2001.
36. CR.Kothari, Research Methodology, Methodes and Techniques, New Age International Publishers, Second Edition, India.

ثانيا. الرسائل الجامعية

37. Deanira Laze, Digitilization as a tool to reduce corruption in the Public Administration ,Masrer Degree in Global Economic Governance, Centre International de Formation Europeene School of Government, Academic Year 2020-2021, July 2021.

ثالثا. المجلات العلمية

38. Mbonigaba Celestin, THE FUTURE OF PUBLIC SECTOR BUDGETING: HOW DIGITAL TRANSFORMATION AND BLOCKCHAIN ARE IMPROVING TRANSPARENCY AND REDUCING CORRUPTION, Brainae Journal of Business, Sciences and Technolog, Volume 9, Issue 01, January 2025.
39. Kisman karinda, Andi Agustang, Arifuddin Usman, Digital Government for Anti Corruption: A Systematic Literature Review, International Journal of Science and Society, Volume 5, Issue 1, 2023.
40. Olena Dobrovolska, Maryna Rozhkova, The Impact of Digital Transformation on the Anti-Corruption and Cyber-Fraud System, Business Ethics and Leadership, Volume 8, Issue 3, 2024.
41. Assia Guemmou, The Significance of Digital Transformation in Enhancing the Battle Versus Corruption, Business Ethics and Leadership, Volume 8, Issue 4, 2024.
42. Chrazed Gousto, Digital Transformation and Enhancing Administrative Transparency -Strategies for Combating Administrative Corruption in Algeria-, The Algerian and Comparative Public Law Journal, Vol. 11, n° 01, July 2025.
43. Douifi Chafika, Gheribi Ahmed, Digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian Universities: an exploratory study, Beam Journal of Economic Studies, Volume: 08, N°: 02, 2022.

44. Balaraba Sadau, Mohammed Banga and Usman Audur, Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities for Governance in the 21st Century, International Journal of Multidisciplinary Research in Science, Technology and Innovation, Vol:7. No: 1, July - September, 2025.

رابعاً. المتقيات العلمية

45. Shirish C. Srivastava, Thompson Teo and Shalini Chandra, E-Government and Corruption: A Cross-Country Analysis, Twenty Eighth International Conference on Information Systems, Montreal 2007.
46. A Frinaldi, Afdalisma, A P T Rezeki, B Saputra, Digital Transformation of Government Administration: Analysis of Efficiency, Transparency, and Challenges in Indonesia, AAPA-EROPA-AGPA-IAPA International Conference 2024.

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد



إستمارة إستبيان

سيدي، سيديتي:

في إطار تحضير مذكرة ماستر الموسومة بعنوان: التحول الرقمي في الإدارة العمومية كآلية للحد من الفساد وتعزيز المساءلة
دراسة حالة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، نرجو من سيادتكم المشاركة والمساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة بهذه الإستمارة، وهذا سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم حول دور التحول الرقمي في تعزيز آليات المساءلة والرقابة والحد من أشكال الفساد داخل جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
ونظرا لأهمية هذه الدراسة في تحليل وتوضيح موضوع البحث أو لما سيجري عليه من نتائج يمكن تعميمها، نعتقد بأنكم سوف تولون كل الإهتمام والجدية في الإجابة على الأسئلة، علما أن معلوماتكم لن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي وإثراء موضوع البحث.
تفضلوا سيدي، سيديتي، فائق الإحترام والتقدير.

ضع علامة (X) واحدة أمام الخانة المناسبة لكل سؤال:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. الصفة: ☐ أستاذ جامعي ☐ موظف إداري ☐ طالب

3. سنوات الخبرة (للموظفين والأساتذة)/مدة الدراسة في الجامعة (للطلبة): 3 سنوات فأقل ☐ من 4 إلى 7 سنوات ☐

من 8 سنوات إلى 12 سنة ☐ 13 سنة فأكثر ☐

4. مستوى إتقانك للمهارات الرقمية: منخفض جدا ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐ مرتفع جدا ☐

المحور الثاني: واقع التحول الرقمي في الجامعة (المتغير المستقل)

الرقم	البعد	الفقرات	الاجابة			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1	البعد الأول: الاستراتيجية والرؤية الرقمية	تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي.				
2		تندرج مبادرات التحول الرقمي ضمن خطة استراتيجية محددة الأهداف والمؤشرات.				
3		تعكس قرارات إدارة الجامعة التزاماً فعلياً بدعم التحول الرقمي.				
4	البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	يقبل الموظفون والأساتذة على التعامل مع الأنظمة الرقمية بإيجابية ودون مقاومة.				
5		تنظم الجامعة برامج تكوين وتدريب دورية لتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين.				
6		تشجع ثقافة العمل في الجامعة على الابتكار واستخدام الأدوات الرقمية.				
7	البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية	توفر شبكة الإنترنت في الجامعة تدفقاً كافياً ومستقراً لتشغيل المنصات.				
8		تعمل المنصات الرقمية (بروغرس، مودل...) بشكل مستقر دون انقطاعات متكررة.				
9		تضمن الجامعة التحديث الدوري وتوفير الدعم الفني المستمر للأنظمة الرقمية.				
10	البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات	تضمن الأنظمة الرقمية سلامة البيانات وصحتها وصعوبة التلاعب فيها.				
11		تمتلك الجامعة منظومة فعالة لأمن البيانات وحمايتها من الاختراق والتسريب.				
12		تستند القرارات الإدارية الهامة إلى بيانات دقيقة مستمدة من الأنظمة الرقمية.				
13	البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل	أسهم التحول الرقمي في أتمتة معظم الأعمال الإدارية (تسجيل بيداغوجي، إعادة التسجيل للطلبة، توظيف ترقية...) .				
14		قلل التحول الرقمي من الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات الإدارية بشكل ملموس.				
15		أدت الأتمتة إلى توحيد الإجراءات وتقليص الأخطاء الناجمة عن التدخل البشري.				

المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد (المتغير التابع)

البعد	الرقم	الفقرة	الاجابة			
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد الأول: تعزيز الشفافية والنزاهة	1	أدى التحول الرقمي إلى إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانية والصفقات العمومية بشكل شفاف.				
	2	قلل التحول الرقمي من نقاط الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، مما يحد من فرص الرشوة.				
	3	ساهم التحول الرقمي في تراجع ظاهرة المحسوبية والوساطة للحصول على الخدمات الجامعية.				
	4	عزز التوثيق الرقمي من نزاهة إجراءات التوظيف والترقية وتوزيع المنح.				
البعد الثاني: تفعيل المساءلة والرقابة	5	يتيح النظام الرقمي تتبع مسار القرارات الإدارية والمالية وتحديد المسؤوليات بدقة.				
	6	سهّل التحول الرقمي على هيئات الرقابة (الداخلية والخارجية) القيام بمهام التدقيق.				
	7	قلص التحول الرقمي من السلطة التقديرية غير المقيدة للمسؤولين الإداريين.				
	8	عزز التحول الرقمي من قدرة المسؤولين على مساءلة مرؤوسيه عن الأداء (مساءلة رأسية).				
البعد الثالث: الوقاية من ممارسات الفساد	9	قلّص الاعتماد على الأنظمة الرقمية من إمكانية تزوير الوثائق والسجلات الرسمية.				
	10	ساهم التحول الرقمي في الحد من سوء استخدام الموارد والممتلكات العامة.				
	11	عزز التحول الرقمي ثقة المستفيدين في عدالة ونزاهة الخدمات الجامعية المقدمة.				
	12	ساهم التحول الرقمي في الجامعة في تحسين مناخ النزاهة في الوسط الجامعي.				

المحور الرابع: المعوقات والتوصيات

28. في رأيك، ما هو أكبر عائق يحد من فعالية التحول الرقمي في الحد من الفساد في الجامعة؟ (اختر اجابة واحدة فقط)

- ☐ ضعف البنية التحتية التقنية (تدفق الإنترنت، الأجهزة...).
- ☐ مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والمسؤولين.
- ☐ نقص المهارات الرقمية لدى المستخدمين (موظفين، أساتذة، طلبة).
- ☐ غياب استراتيجية رقمية واضحة ومتابعة من الإدارة العليا للجامعة.
- ☐ الإطار القانوني والتنظيمي الذي لا يواكب التطور الرقمي.

(This area contains dotted lines for writing.)



الملحق رقم: 02

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

الرقم	الأستاذ المحكم
01	أ.د. كويسى محمد
02	أ.د. مناصرية رشيد
03	أ.د. مايو عبد الله
04	د. الامام سالمة

الملحق رقم: 03

القسم الأول: نتائج SPSS بالنسبة للأسئلة الديمغرافية والشخصية

Tableau de fréquences

توزيع العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر	38	26,8	26,8	26,8
	أنثى	104	73,2	73,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الصفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	أستاذ جامعي	40	28,2	28,2	28,2
	موظف إداري	37	26,1	26,1	54,2
	طالب	65	45,8	45,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب مدة الخبرة المهنية أو مدة الدراسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3 سنوات فأقل	35	24,6	24,6	24,6
	من 4 إلى 7 سنوات	59	41,5	41,5	66,2
	من 8 إلى 12 سنة	7	4,9	4,9	71,1
	13 سنة فأكثر	41	28,9	28,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب مستوى إتقان المهارات الرقمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	منخفض جداً	8	5,6	5,6	5,6
	منخفض	11	7,7	7,7	13,4
	متوسط	90	63,4	63,4	76,8
	مرتفع	27	19,0	19,0	95,8
	مرتفع جداً	6	4,2	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

الملحق رقم: 04

القسم الثاني: نتائج SPSS بالنسبة للانحرافات المتوسطة والمعيارية لمحاور الإستبيان

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
تدرج مبادرات التحول الرقمي ضمن خطة استراتيجية محددة الأهداف والمؤشرات	142	3,37	,872
تمتلك إدارة الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي	142	3,30	,975
تعكس قرارات إدارة الجامعة التزاماً فعلياً بدعم عملية التحول الرقمي	142	3,23	1,050
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
يقبل الموظفون والأساتذة على التعامل مع الأنظمة الرقمية بإيجابية ودون مقاومة	142	3,37	,965
تنظم الجامعة برامج تكوين وتدريب دورية لتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين	142	3,28	1,094
تشجع ثقافة العمل في الجامعة على الابتكار واستخدام الأدوات الرقمية	142	3,07	1,218
N valide (liste)	142		

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
تضمن الجامعة التحديث الدوري وتوفير الدعم الفني المستمر للأنظمة الرقمية	142	2,91	1,058
توفر شبكة الإنترنت في الجامعة تدفقاً كافياً ومستقراً لتشغيل المنصات الرقمية	142	2,39	1,383
تعمل المنصات الرقمية مثل (بروغراس، مودل...) بشكل مستقر دون انقطاعات متكررة	142	2,35	1,149
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
تضمن الأنظمة الرقمية سلامة البيانات وصحتها وصعوبة التلاعب فيها	142	3,26	1,036
تمتلك الجامعة منظومة فعالة لأمن البيانات وحمايتها من الاختراق والتسريب	142	3,24	1,024
تستند القرارات الإدارية الهامة في الجامعة إلى بيانات دقيقة مستمدة من الأنظمة الرقمية	142	3,22	,961
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
أسهم التحول الرقمي في أتمتة معظم الأعمال الإدارية (تسجيل بيداغوجي، إعادة التسجيل للطلبة، توظيف، ترقية....)	142	3,63	1,000
قلل التحول الرقمي من الوقت المستغرق لإنجاز الأعمال الإدارية بشكل ملموس	142	3,59	,946
أدت الأتمتة إلى توحيد الإجراءات وتقليص الأخطاء الناجمة عن التدخل البشري	142	3,46	,980
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
التحول الرقمي من نقاط الاحتكاك المباشر بين الموظف والمستفيد، مما يحد من فرص الرشوة	142	3,33	1,043
ساهم التحول الرقمي في تراجع ظاهرة المخسوبة والوساطة للحصول على الخدمات الجامعية	142	3,30	1,078
عزز التوثيق الرقمي من نزاهة إجراءات التوظيف والترقية وتوزيع المنح	142	3,18	1,096
أدى التحول الرقمي إلى إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانية والصفقات العمومية بشكل شفاف	142	3,18	,888
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
يتيح النظام الرقمي تتبع مسار القرارات الإدارية والمالية وتحديد المسؤوليات بدقة	142	3,41	,908
عزز التحول الرقمي من قدرة المسؤولين على مساءلة مرؤوسيه عن الأداء (مساءلة رأسية)	142	3,41	,939
سهّل التحول الرقمي على هيئات الرقابة (الداخلية والخارجية) القيام بمهام التدقيق	142	3,38	1,009
قلص التحول الرقمي من السلطة التقديرية غير المقيدة للمسؤولين الإداريين	142	3,25	,947
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
قلص الاعتماد على الأنظمة الرقمية من إمكانية تزوير الوثائق والسجلات الرسمية	142	3,48	1,083
ساهم التحول الرقمي في الحد من سوء استخدام الموارد والممتلكات العامة	142	3,30	1,124
عزز التحول الرقمي ثقة المستفيدين في عدالة ونزاهة الخدمات الجامعية المقدمة	142	3,27	1,092
ساهم التحول الرقمي في الجامعة في تحسين مناخ النزاهة في الوسط الجامعي	142	3,20	1,229
N valide (liste)	142		

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل	142	3,5634	,72682
متوسط البعد الأول : الاستراتيجية والرؤية الرقمية	142	3,3028	,74578
متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	142	3,2418	,71475
متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات	142	3,2394	,75258
متوسط المتغير المستقل : واقع التحول الرقمي في الجامعة	142	3,1789	,55915
متوسط البعد الثالث : البنية التحتية والتقنية	142	2,5469	,94893
N valide (liste)	142		
Statistiques descriptive			
	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الثاني : تفعيل المساءلة والرقابة	142	3,3609	,70744
متوسط البعد الثالث : الوقاية من ممارسات الفساد	142	3,3151	,86944
متوسط المتغير التابع : الحوكمة والوقاية من الفساد	142	3,3087	,66176
متوسط البعد الأول: تعزيز الشفافية والنزاهة	142	3,2500	,71892
N valide (liste)	142		

الملحق رقم : 05

معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	28

الملحق رقم: 06

إختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

Corrélations

		متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	Corrélation de Pearson	1	,565**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	142	142
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Corrélation de Pearson	,565**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	142	142
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

Régression			
Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط المتغير المستقل : واقع التحول الرقمي في الجامعة ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : متوسط المتغير التابع (الحكومة والوقاية من الفساد)			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,565 ^a	,319	,314	,54816

a. Prédicteurs : (Constante), واقع التحول الرقمي في الجامعة، متوسط المتغير المستقل؛

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,679	1	19,679	65,492	,000 ^b
	de Student	42,068	140	,300		
	Total	61,747	141			

a. Variable dépendante : متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد

b. Prédicteurs : (Constante), واقع التحول الرقمي في الجامعة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,185	,266		4,446	,000
	متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	,668	,083	,565	8,093	,000

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل متوسط البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية متوسط البعد الأول: الإستراتيجية والرؤية الرقمية متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والعمليات متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	,422	,401	,51232

a. Prédicteurs : (Constante): متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل:
 متوسط البعد الثالث: البنية التحتية والتقنية،
 متوسط البعد الأول: الإستراتيجية والرؤية الرقمية،
 متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والعمليات،
 متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية^b

الملحق رقم: 07

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,051	5	5,210	19,851	,000 ^b
	de Student	35,696	136	,262		
	Total	61,747	141			

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,663	,282		2,355	,020
	متوسط البعد الأول : الاستراتيجية والرؤية الرقمية	,235	,069	,265	3,420	,001
	متوسط البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية	,059	,079	,064	,752	,453
	متوسط البعد الثالث : البنية التحتية والتقنية	-,043	,060	-,062	-,717	,475
	متوسط البعد الرابع: إدارة البيانات والمعلومات	,188	,069	,213	2,708	,008
	متوسط البعد الخامس: أتمتة العمليات وسير العمل	,331	,067	,364	4,968	,000

a. Variable dépendante : متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد

TEST T

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	ذكر	38	3,1544	,54780	,08886
	أنثى	104	3,1878	,56559	,05546
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	ذكر	38	3,1316	,84177	,13655
	أنثى	104	3,3734	,57372	,05626

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Hypothèse de variances égales	,189	,664	-,314	140	,754	-,03343	,10633	-,24365	,17679
	Hypothèse de variances inégales			-,319	67,745	,751	-,03343	,10475	-,24248	,17561
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	Hypothèse de variances égales	10,668	,001	-1,947	140	,054	-,24182	,12422	-,48740	,00376
	Hypothèse de variances inégales			-1,637	50,107	,108	-,24182	,14769	-,53844	,05480

الصفة

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Intergruppes	1,925	2	,963	3,173	,045
	Intragruppes	42,158	139	,303		
	Total	44,083	141			
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	Intergruppes	,926	2	,463	1,058	,350
	Intragruppes	60,821	139	,438		
	Total	61,747	141			

Comparaisons multiples :

Comparaisons multiples :							
Différence significative de Tukey							
Variable dépendante	الصفة (I)	الصفة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	أستاذ جامعي	موظف إداري	,01586	,12562	,991	-,2817	,3135
		طالب	,24103	,11067	,079	-,0212	,5032
	موظف إداري	أستاذ جامعي	-,01586	,12562	,991	-,3135	,2817
		طالب	,22517	,11342	,120	-,0435	,4939
	طالب	أستاذ جامعي	-,24103	,11067	,079	-,5032	,0212
		موظف إداري	-,22517	,11342	,120	-,4939	,0435
متوسط المتغير التابع: الحوكمة	أستاذ جامعي	موظف إداري	,10743	,15088	,757	-,2500	,4649

والوقاية من الفساد	موظف إداري	طالب	,19295	,13293	,318	-,1220	,5079
		أستاذ جامعي	-,10743	,15088	,757	-,4649	,2500
		طالب	,08552	,13623	,805	-,2372	,4082
	طالب	أستاذ جامعي	-,19295	,13293	,318	-,5079	,1220
		موظف إداري	-,08552	,13623	,805	-,4082	,2372
		طالب	,08552	,13623	,805	-,2372	,4082

Sous-ensembles homogènes:

متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة		
Différence significative de Tukey ^{a,b}		
الصفة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
طالب	65	3,0523
موظف إداري	37	3,2775
أستاذ جامعي	40	3,2933
Sig.		,101
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.		
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 44,503.		
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.		
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد		
Différence significative de Tukey ^{a,b}		
الصفة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05
		1
طالب	65	3,2321
موظف إداري	37	3,3176
أستاذ جامعي	40	3,4250
Sig.		,356
Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.		
a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 44,503.		
b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.		

سنوات الخبرة

Unidirectionnel

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Intergruppes	1,045	3	,348	1,117	,344
	Intragruppes	43,038	138	,312		
	Total	44,083	141			
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	Intergruppes	2,730	3	,910	2,128	,100
	Intragruppes	59,017	138	,428		
	Total	61,747	141			

مستوى اتقان المهارات الرقمية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة	Intergruppes	,211	4	,053	,165	,956
	Intragruppes	43,872	137	,320		
	Total	44,083	141			
متوسط المتغير التابع: الحوكمة والوقاية من الفساد	Intergruppes	,809	4	,202	,455	,769
	Intragruppes	60,938	137	,445		
	Total	61,747	141			

في رأيك، ما هو أكبر عائق يحد من فعالية التحول الرقمي في الحد من الفساد في الجامعة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعف البنية التحتية التقنية (تدفق الإنترنت، الأجهزة)	72	50,7	50,7	50,7
	مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين والمسؤولين	18	12,7	12,7	63,4
	نقص المهارات الرقمية لدى المستخدمين (موظفين، أساتذة، طلبة)	12	8,5	8,5	71,8
	غياب استراتيجية رقمية واضحة ومتابعة من الإدارة العليا للجامعة	32	22,5	22,5	94,4
	الإطار القانوني والتنظيمي الذي لا يواكب التطور الرقمي	8	5,6	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

أبرز المقترحات التي توصي بها لتعزيز دور التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ الحوكمة والوقاية من الفساد في قطاع التعليم العالي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار قانوني تنظيمي	1	,7	,7	,7
	إطار قانوني وتنظيمي وتطوير البنية التحتية	1	,7	,7	1,4
	أنظمة معلومات متكاملة	1	,7	,7	2,1
	استراتيجية واضحة	1	,7	,7	2,8
	استراتيجية رقمية واضحة	1	,7	,7	3,5
	إطار قانوني وتنظيمي	1	,7	,7	4,2
	إعتماد أنظمة معلومات شفافة	1	,7	,7	4,9
	أطر قانونية واضحة	1	,7	,7	5,6
	الإخلاص في العمل	1	,7	,7	6,3
	الإعتماد على استراتيجية رقمية واضحة مع ضرورة التكوين والتدريب	1	,7	,7	7,0
	الاعتماد على منصات رقمية	1	,7	,7	7,7
	الاقتناع بفكرة التغيير	1	,7	,7	8,5
	بنية تحتية وتفعيل الرقابة	1	,7	,7	9,2

التدريب والتكوين	4	2,8	2,8	12,0
التكوين والتدريب	1	,7	,7	12,7
التكوين والتدريب وتوفير العتاد ضروري	1	,7	,7	13,4
التكوين وتعزيز التحول الرقمي	1	,7	,7	14,1
الحد من التدخل البشري	1	,7	,7	14,8
الرقابة والمحاسبة	1	,7	,7	15,5
الشفافية وتحسين الإنترنت	1	,7	,7	16,2
الشفافية في العمل	1	,7	,7	16,9
العدالة والشفافية في الاستخدام	1	,7	,7	17,6
الغاء الوساطة واعتماد الشفافية	1	,7	,7	18,3
المتابعة والمساءلة	1	,7	,7	19,0
المساءلة في العمل	1	,7	,7	19,7
تحسين الاستراتيجية الرقمية	1	,7	,7	20,4
تحسين الاستراتيجية الملائمة	1	,7	,7	21,1
تحسين البنية التحتية	1	,7	,7	21,8
تحسين تدفق الإنترنت	1	,7	,7	22,5
تحسين جودة المنصات	1	,7	,7	23,2
تحول شامل لتحول الرقمي وإعطاء الصلاحيات للموظفين حسب مستوياتهم	1	,7	,7	23,9
التدريب والرقابة	1	,7	,7	24,6
تدريب الموظفين على التقنية	1	,7	,7	25,4
تزويد تدفق الإنترنت	1	,7	,7	26,1
تسهيل الوصول الى الإنترنت	1	,7	,7	26,8
تعلم البرمجة الآلية	1	,7	,7	27,5
تطوير البنية التحتية	4	2,8	2,8	30,3
تطوير البنية التحتية وتعزيز الأطر القانونية والتنظيمية	1	,7	,7	31,0
تطوير الكفاءات والبنية التحتية وضرورة التكوين المستمر	1	,7	,7	31,7
تطوير منصات رقمية موحدة	1	,7	,7	32,4
تعزيز أنظمة الرقمنة	1	,7	,7	33,1
تعزيز استخدام الأدوات الرقمية	1	,7	,7	33,8
تعزيز استعمال الأنظمة الرقمية والتخلص من النظام الإداري الورقي	1	,7	,7	34,5
تعزيز البنية التحتية	1	,7	,7	35,2
تحسين البنية التحتية	2	1,4	1,4	36,6
تعزيز التحول الرقمي	1	,7	,7	37,3
تعزيز الرقمنة بالقوانين والتشريعات	1	,7	,7	38,0
تعزيز الشفافية	1	,7	,7	38,7
تعزيز الرقابة والشفافية	8	5,6	5,6	44,4
تعزيز الوعي الرقمي لدى مجتمع الجامعة	1	,7	,7	45,1

تقليل الاعتماد على الموظفين كبار السن في عملية التسيير	1	,7	,7	45,8
تقوية الإنترنت وضرورة التدريب على المنصات الرقمية	1	,7	,7	46,5
تحسين البنية التحتية	1	,7	,7	47,2
تكوين الموظفين على التكنولوجيات الحديثة في التسيير	1	,7	,7	47,9
التكوين المستمر والعدالة بين الموظفين	1	,7	,7	48,6
اعتماد استراتيجية رقمية	1	,7	,7	49,3
توفير البنية التقنية للتحويل الرقمي	1	,7	,7	50,0
توفير الانترنت دون انقطاع	2	1,4	1,4	51,4
تحسين الخدمات الرقمية	1	,7	,7	52,1
تحسين تدفق الإنترنت	1	,7	,7	52,8
توفير الإنترنت بشكل كاف	1	,7	,7	53,5
دعم التحويل الرقمي	1	,7	,7	54,2
دعم الموظفين الخاصين بالرقمنة ماليا	1	,7	,7	54,9
تحقيق الكفاءة بالتكوين والتدريب المستمر للموظفين	1	,7	,7	55,6
الرقابة على الاستراتيجية الرقمية	4	2,8	2,8	58,5
رقمنة الجامعة بالكامل	2	1,4	1,4	59,9
رقمنة شفافة وكاملة	1	,7	,7	60,6
زيادة المهارات الرقمية لدى الأشخاص	1	,7	,7	61,3
توفير الوسائل المادية والتقنية للتحويل الرقمي الفعال	1	,7	,7	62,0
الزيادة في سرعة وتدفق الإنترنت	1	,7	,7	62,7
تعزيز الشفافية ودعم عملية الرقمنة	1	,7	,7	63,4
لم يذكر أي شيء	1	,7	,7	64,1
لم يذكر أي شيء	45	31,7	31,7	95,8
المراقبة المستمرة لعملية الانتقال نحو التحويل الرقمي	1	,7	,7	96,5
ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي الحاصل عالميا	1	,7	,7	97,2
توفير اتصال قوي بالإنترنت	1	,7	,7	97,9
تحسين سرعة تدفق الإنترنت	3	2,1	2,1	100,0
Total	142	100,0	100,0	

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
107	الإهداء
107	شكر وعرفان
107	ملخص الدراسة
107	قائمة المحتويات
107	قائمة الجداول
107	قائمة الأشكال البيانية
107	قائمة الملاحق
107	قائمة الرموز والإختصارات
107	توطئة
107	طرح الإشكالية
107	فرضيات البحث
107	مبررات إختيار البحث
107	أهداف الدراسة وأهميتها
107	حدود الدراسة
107	منهجية البحث والأدوات المستخدمة
107	صعوبات البحث
107	هيكل البحث
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية، الإطار النظري والمفاهيمي للتحول الرقمي والحوكمة والوقاية من الفساد
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في الإدارة العمومية
3	الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته
3	أولاً: تعريف التحول الرقمي
4	ثانياً: أهمية التحول الرقمي
4	الفرع الثاني: خصائص وأهداف التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية
4	أولاً: خصائص التحول الرقمي
5	ثانياً: أهداف التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي
5	الفرع الثالث: مكونات ومراحل التحول الرقمي
5	أولاً: مكونات التحول الرقمي وفق نموذج IDC MaturityScape
6	ثانياً: مراحل التحول الرقمي في الإدارات العمومية

6	الفرع الرابع: صعوبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في الإدارات العمومية
7	المطلب الثاني: الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية وآليات الوقاية من الفساد الإداري والمالي
7	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة في المؤسسات الجامعية
7	أولا. نشأة مفهوم الحوكمة وتطوره
7	ثانيا. تعريف الحوكمة الجامعية
8	ثالثا. مبادئ الحوكمة وأهدافها في المؤسسة الجامعية
9	الفرع الثاني: الفساد الإداري والمالي في الإدارات العمومية
9	أولا. تعريف الفساد الإداري والمالي
9	ثانيا. خصوصية الفساد في المؤسسات الجامعية
9	ثالثا. أسباب الفساد الإداري والمالي
11	رابعا. مظاهر وأشكال الفساد الإداري والمالي
12	الفرع الثالث: آليات الوقاية من الفساد ومتطلبات ترسيخ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية
12	أولا. الآليات التشريعية والتنظيمية
13	ثانيا. آليات الرقابة الداخلية والخارجية
14	ثالثا. توظيف التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الشفافية
14	رابعا. بناء ثقافة النزاهة المؤسسية
14	خامسا. المساءلة
15	المطلب الثالث: التكامل البنوي بين التحول الرقمي والحوكمة والمساءلة العمومية
15	الفرع الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للعلاقة التكاملية بين التحول الرقمي والحوكمة والمساءلة
15	أولا. التحول الرقمي في الإدارة العمومية أبعاد المفهوم وحدوده
15	ثانيا. الحوكمة الرقمية من التعريف إلى الأثر المؤسسي
15	ثالثا. دور التحول الرقمي في تعزيز المساءلة
16	الفرع الثاني: نماذج دولية في رقمنة قطاع التعليم العالي
16	أولا. التحول الرقمي في الجامعات الإستونية: مدخل فعال لتعزيز الحوكمة
17	ثانيا. التحول الرقمي في الجامعات السويدية
18	الفرع الثالث: تجارب عربية في توظيف التحول الرقمي لتعزيز الحوكمة والمساءلة
18	أولا. الإمارات العربية المتحدة: نموذج الحكومة الذكية في العالم العربي
19	ثانيا. المملكة المغربية: مسار التحول الرقمي في إطار إصلاح إداري شامل
20	ثالثا. التحول الرقمي في الجامعات السعودية
21	الفرع الرابع: واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية، الأبحاث والدراسات العلمية السابقة

23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
23	أولا.دراسة ماجدة عبد الشافي محمد
24	ثانيا.دراسة مطهري حنان ومطهري كمال
24	ثالثا.دراسة حوت فيروز
25	رابعا.دراسة خلاط برامة ريمة وبلجان شيماء
26	خامسا.دراسة ثامري صلاح الدين
27	الفرع الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
27	أولا.دراسة:Shirish C. Srivastava, Thompson Teo and Shalini Chandra
27	ثانيا.دراسة:Mbonigaba Celestin
28	ثالثا.دراسة:kisman karinda, Andi Agustang, Arifuddin Usman
29	رابعا.دراسة:A Frinaldi, Afdalisma, A P T Rezeki, B Saputra
31	خامسا.دراسة:Olena Dobrovolska, Maryna Rozhkova
32	سادسا.دراسة:Assia Guemmou
34	سابعا.دراسة Deanira Laze
35	ثامنا.دراسة: Chrazed Gousto
37	تاسعا.دراسة:Douifi Chafika and Gheribi Ahmed
38	عاشر.دراسة: Balaraba Sadau, Mohammed Banga and Usman Audur
39	المطلب الثالث:علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
39	الفرع الأول:أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
39	أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
40	ثانيا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	الفرع الثاني:مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل الأول
43	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية:مساهمة التحول الرقمي في تعزيز المساءلة والوقاية من الفساد بجامعة قاصدي مرباح ورقلة للفترة 2026
44	تمهيد
45	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: طريقة الدراسة
45	الفرع الأول:منهج الدراسة
46	الفرع الثاني:مجتمع وعينة الدراسة
47	الفرع الثالث:متغيرات الدراسة
47	أولا.المتغير المستقل: واقع التحول الرقمي في الجامعة

47	ثانيا. المتغير التابع: تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
48	ثالثا. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	الفرع الأول. الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
49	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
52	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
52	المطلب الأول : خصائص العينة المدروسة
52	الفرع الأول : خصائص عينة الدراسة
54	الفرع الثاني : تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الإستبيان
55	أولا. نتائج المحور الثاني: واقع التحول الرقمي في الجامعة
59	ثانيا. نتائج المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تعزيز آليات المساءلة والوقاية من الفساد
62	ثالثا: تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة
64	الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين المتغيرين (المستقل والتابع)
65	الفرع الرابع: اختبار الانحدار الخطي البسيط
66	الفرع الخامس: اختبار الانحدار الخطي المتعدد
68	الفرع السادس: اختبار فرضية الفروق
73	الفرع السابع: تحليل المعوقات والمقترحات المتعلقة بالتحول الرقمي (المحور الرابع في الإستبيان)
76	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
76	الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
77	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية
78	الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
78	الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
79	الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة
86	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق
106	فهرس المحتويات

