



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية ، علوم التسيير

تخصص : الحوكمة والوقاية من الفساد

ب عنوان :

التحول الرقمي كآلية لتفعيل الحوكمة الالكترونية "دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"

من إعداد الطالبين : عواريب عبد الحاكم ، قادري سفيان

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2026/06/04

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ التعليم العالي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د. عبد الله مايو
مشرفا ومقررا	(أستاذ التعليم العالي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د. رشيد مناصرية
مناقشا	(أستاذ التعليم العالي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	أ.د. عبد الغني دادن

السنة الجامعية 2026/2025

شكر وتقدير

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره، والصلاة والسلام على نبيه

محمد صلى الله عليه وسلم

نتقدم بخالص شكرنا وعرفاننا وتقديرنا إلى:

❖ الأستاذ المشرف، أ.د/مناصرة رشيد على توجيهاته التي انارت لنا الطريق

❖ الأستاذ الفاضل الذي تعهدنا بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة في إنجاز هذه المذكرة، رغم

التزاماته الكثيرة

❖ الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة ، على تحملهم عناء قراءة ومتابعة هذه المذكرة من أجل

تصويبها وإخراجها في أحسن حلة .

❖ أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة الأساتذة الذين أشرفوا على

تكويننا في تخصص : الحوكمة والوقاية من الفساد

❖ طالب الدكتور الزميل المكافح: بن عريف أسامة

❖ السيد الأمين العام لكلية التكنولوجيا الحديثة السيد /عمار عابد والسيد صالح محمد

شكرا جزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

إهداء

✓ أهدي ثمرة جهدي وبذرة عملي إلى نور العينين وإلى أختي ما في الوجود

✓ أمي وأبي الغاليين وأدعوا الله أن يجزيهما عني خير الجزاء و يطيل في عمرهما.

✓ وإلى زوجتي وأولادي "مهد زكرياء - هبة الرحمان - بشري"

✓ وإلى أفراد عائلتي الكبيرة إخوتي وأخواتي وأقاربي الأعمام كل واحد باسمه

✓ وإلى كل زملائي في الدراسة وخاصة (سفيان ، أسامة)

✓ وإلى كل من لم يسعنا المقام لذكرهم

✓ إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا راجيا من الله العلي القدير أن يجعله خالصا
لوجهه الكريم وأن ينفعنا به.

مؤاريب عبد الحاكم

اهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع إلى الذين نحبهم

إلى معلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد ﷺ

إلى أمي التي حملتني في أحشائها تسعة أشهر ، إلى التي أرضعتني حبه الحياة إلى التي أدين لها
بكل النجاح ، إلى التي أذارت أطبعها شموحا لتكون موجهتي ومرشدتي

أمي الحبيبة رعاها الله

إلى الوالدي الكريم حفظه الله

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل العلم والمعرفة أساتذتي الكرام أ. بوعلاق مبارك . أ.
طواهير عبد الجليل . أ. علاوي لحسن . د. لموز نوح . إلى من جمعني معهم المشوار الدراسي من
بدايته إلى اليوم أخي عبد الحاکم عواربج وأخي أسامة بن عريف وغيرهم وإلى كل من له مكانة
في قلبي...

قادرى سفیان

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل آليات الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، بحيث تم الاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي، بالإضافة الى تصميم وتوزيع استبيان على عينة عشوائية شملت (120) فرداً من المجتمع الجامعي (طلبة، أساتذة، وموظفين إداريين). تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS V25) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود مستوى تطبيق متوسط لكل من التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية بالجامعة، ووجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تفعيل الحوكمة الإلكترونية، حيث كان لبُعدي "رقمنة الإجراءات" و"الرؤية والاستراتيجية الرقمية" التأثير الأكبر وأخيراً، لم تُظهر النتائج فروقاً في آراء العينة تُعزى للعمر أو المؤهل أو الخبرة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغير "الصفة" تجاه الحوكمة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: تحول رقمي، حوكمة إلكترونية، رقمنة الإجراءات، مؤسسات التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which digital transformation contributes to activating e-governance mechanisms at Kasdi Merbah University Ouargla. To achieve this objective, the descriptive and analytical approaches were adopted. A questionnaire was designed and distributed to a convenience sample comprising (120) individuals from the university community (students, professors, and administrative staff). The data were statistically processed using (SPSS V25) software. The study reached several results, most notably: a moderate level of application for both digital transformation and e-governance at the university, and the existence of a positive, statistically significant correlation between the two variables. The results also proved a positive impact of digital transformation on activating e-governance, with the dimensions of "digitization of procedures" and "digital vision and strategy" having the greatest impact. Finally, the results showed no differences in the sample's opinions attributed to age, qualification, or experience, while statistically significant differences were found attributed to the "position/status" variable regarding e-governance.

Keywords: Digital transformation, E-governance, Digitization of procedures, Higher education institutions, Kasdi Merbah University Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء 1
	الإهداء 2
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV -III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي و الحوكمة الإلكترونية
03	المطلب الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي
03	الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي
07	الفرع الثاني: ركائز وأبعاد التحويل الرقمي
08	الفرع الثالث: تحديات التحويل الرقمي في قطاع التعليم العالي
11	المطلب الثاني: الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية
11	الفرع الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية

12	الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد الحوكمة الإلكترونية
14	الفرع الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي و الحوكمة الإلكترونية
16	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية و باللغة الاجنبية
16	الفرع الأول : دراسات سابقة باللغة العربية
17	الفرع الثاني : دراسات سابقة باللغة الاجنبية :
19	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية للتحويل الرقمي والحوكمة الالكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
23	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
23	الفرع الأول: منهج الدراسة
24	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
27	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
28	الفرع الثاني : الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة
30	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
30	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
30	الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية
35	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محوري الدراسة
45	الفرع الثالث : تحليل معامل الارتباط بين التحويل الرقمي والحوكمة الالكترونية
46	الفرع الرابع : تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة
48	الفرع الخامس: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة
52	الفرع السادس : إختبار انوفا
55	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
55	الفرع الاول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
56	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

57	الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
58	الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
59	الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
61	خاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	متغيرات الدراسة الرئيسية	23
2.2	قائمة المنصات الرقمية المعتمدة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وتاريخ تفعيلها	25-24
3.2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	26
4.2	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	27
5.2	معامل ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)	29
6.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	30
7.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	31
8.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	32
9.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	33
10.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الأول	35
11.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الأول	36
12.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الأول	37

38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع للمحور الأول	13.2
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الثاني	14.2
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني	15.2
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني	16.2
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع للمحور الثاني	17.2
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس للمحور الثاني	18.2
45	مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة	19.2
46	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول	20.2
47	ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	21.2
48	ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط	22.2
48	تحليل التباين (ANOVA) للانحدار الخطي البسيط	23.2
49	معاملات الانحدار (Coefficients) للانحدار الخطي البسيط	24.2
50	ملخص نموذج الانحدار المتعدد	25.2
50	تحليل التباين (ANOVA) للانحدار المتعدد	26.2
51	معاملات الانحدار (Coefficients) للانحدار المتعدد	27.2
52	تحليل التباين (ANOVA) للفئة العمرية	28.2
53	تحليل التباين (ANOVA) للمؤهل العلمي	29.2
53	تحليل التباين (ANOVA) للصفة	30.2
54	تحليل التباين (ANOVA) سنوات الخبرة	31.2

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	31
02-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	32
03-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة	33
04-02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)	34

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	69
02	قائمة الأساتذة المحكمين.	73
03	مخرجات الاستبيان	74

مقدمة

شهد العالم المعاصر تحولات متسارعة تقودها الثورة الرقمية التي لم تُعد مجرد أداة تقنية، بل أصبحت قوة دافعة تعيد تشكيل بنية الاقتصادات والمجتمعات والمؤسسات على حد سواء وفي قلب هذه التحولات يبرز مفهوم " التحول الرقمي "ليس كخيار بل كضرورة استراتيجية حتمية لبقاء المؤسسات ونموها ويتجاوز هذا المفهوم مجرد استخدام التكنولوجيا، ليشمل إعادة التفكير بشكل جذري في نماذج العمل والعمليات التشغيلية والثقافة التنظيمية بهدف خلق قيمة مضافة جديدة وتحسين الأداء العام.

وفي هذا السياق لم تكن مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعات بمنأى عن هذه الموجة التحويلية فقد فرضت تحديات العصر مثل تزايد توقعات "الجيل الرقمي" من الطلبة، والمنافسة العالمية المحتدمة وضرورة الاستجابة للأزمات الطارئة كما أظهرت جائحة كوفيد-19، على الجامعات ضرورة تبني التحول الرقمي كرافعة أساسية لتطوير وظائفها التقليدية في التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

بالتوازي مع هذا التوجه نحو الرقمنة يتصاعد الاهتمام العالمي بمفهوم "الحوكمة "كإطار لضمان الإدارة الرشيدة والمسؤولة للمؤسسات ومع تغلغل التكنولوجيا في كل جوانب العمل الإداري، تطور هذا المفهوم ليأخذ شكلاً جديداً وهو "الحوكمة الإلكترونية" بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة.

كما تبرز أهمية البحث في طبيعة العلاقة المحتملة بين المفهومين ، حيث يفترض نظرياً أن التحول الرقمي قد يوفر الآليات والأدوات التكنولوجية التي تساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية، في حين يُتوقع أن تشكل الحوكمة الإلكترونية الإطار التنظيمي الذي يوجه مسار الرقمنة لخدمة المصلحة العامة والوقاية من الانحرافات كالفساد الإداري. وتأسيساً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة البيئة الرقمية في إرساء ممارسات الحوكمة الرشيدة على أرض الواقع، والتحقق مما إذا كان نجاح التحول الرقمي مرتبطاً بوجود إطار حوكمة فعال يوجهه".

وانطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية التي توليها الدولة الجزائرية لمشاريع الرقمنة في قطاع التعليم العالي والتي تتجسد في إطلاق العديد من المنصات الرقمية الموحدة تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة التكاملية في سياق محلي وتهدف إلى قياس أثر تبني التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية، البنية التحتية، المهارات، ورقمنة الإجراءات) كآلية لتفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، والوقاية من الفساد) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، باعتبارها نموذجاً للجامعات الجزائرية التي تخوض غمار هذا التحول.

ب - إشكالية الدراسة : بعد الاطلاع على إطار هذا البحث وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تفعيل آليات الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ، قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر مجتمعها الجامعي ؟

- 2- ما هو مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر مجتمعها الجامعي ؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية تُعزى لمتغيراتهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، سنوات الخبرة)؟
- ت-الفرضيات :في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بمدى مساهمة التحويل الرقمي في تفعيل آليات الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:
- الفرضية الأولى: يوجد مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد التحويل الرقمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر مجتمعها الجامعي.
- الفرضية الثانية : يوجد مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر مجتمعها الجامعي.
- الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الفرضية الرابعة: يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في قوة الأثر النسبي لأبعاد التحويل الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تُعزى لمتغيراتهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، سنوات الخبرة).
- ث-مبررات اختيار البحث :تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:
- الدوافع الذاتية: الرغبة الشخصية في فهم وتعميق المعرفة حول آليات الإدارة الحديثة، وتحديدًا تقاطع التكنولوجيا مع الحوكمة، انطلاقاً من التخصص الأكاديمي في مجال الحوكمة والوقاية من الفساد.
 - الدوافع الموضوعية:
 - أهمية الموضوع: يعتبر التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية من أهم المواضيع المطروحة على الساحة الأكاديمية والإدارية اليوم، ويمثلان توجهاً استراتيجياً للدولة الجزائرية لتحديث الإدارة العمومية.

• **حدثة الموضوع:** على الرغم من وجود دراسات تناولت الموضوع، إلا أن العلاقة بين المتغيرين في سياق الجامعات الجزائرية لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث الكمي العميق، خاصة في ظل التطورات الرقمية المتسارعة.

• **الحاجة الميدانية:** وجود حاجة عملية لدى صانعي القرار في جامعة ورقلة لفهم واقع التحول الرقمي وأثره على ممارسات الحوكمة، من أجل توجيه الخطط المستقبلية وتحسين الأداء.

ج- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي (الرؤية، البنية التحتية، المهارات، ورقمنة الإجراءات) في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- قياس مستوى تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، والوقاية من الفساد) في الجامعة.
- تحليل وقياس أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل على تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمتغير تابع في الجامعة محل الدراسة.
- الكشف عن وجود فروق في تصورات أفراد المجتمع الجامعي (طلبة، أساتذة، موظفين) حول متغيرات الدراسة.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات العملية التي يمكن أن تساهم في تعزيز أثر التحول الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة ورقلة.

ح- أهمية البحث: تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- محاولة المساهمة في إثراء المكتبة في مجال علوم التسيير، من خلال دراسة العلاقة التكاملية بين مفهومين حديثين هما التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية في بيئة التعليم العالي.
- محاولة تقديم نموذجاً مفاهيمياً قابلاً للاختبار يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه وتطويره في دراسات مستقبلية.
- تزويد إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة بتشخيص دقيق ومبني على بيانات ميدانية حول نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها الرقمية وممارسات الحوكمة.
- المساعدة في تقديم نتائج وتوصيات لصانعي القرار في الجامعة على توجيه الاستثمارات المستقبلية وتصميم برامج تدريبية أكثر فعالية لضمان نجاح التحول الرقمي.
- محاولة تعميم نتائج هذه الدراسة (بشيء من الحذر) للاستفادة منها في جامعات جزائرية أخرى تواجه تحديات وظروفاً مشابهة.

خ - حدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من المجتمع الجامعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تشمل ثلاث فئات رئيسية: الطلبة (في مختلف الأطوار)، الأساتذة (بمختلف الرتب)، والموظفون الإداريون.

الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ابتداء من شهر فيفري وإلى غاية بداية شهر ماي من سنة 2026 أي خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025-2026

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على بحث أثر التحول الرقمي كمتغير مستقل بأبعاده الأربعة (الرؤية والاستراتيجية، البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة والمهارات الرقمية، ورقمنة الإجراءات) على تفعيل الحوكمة الإلكترونية كمتغير تابع بأبعادها الخمسة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، والوقاية من الفساد).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة: في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي ، حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية لتقديم المفاهيم العامة للتحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية، وتحليل العلاقة بينهما ، أما في الجانب التطبيقي فقمنا بالاعتماد على المنهج الكمي من خلال الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

ذ - مرجعية البحث : من أجل جمع المعلومات تم الاعتماد على مذكرات الماستر والمقالات العلمية ورسائل الدكتوراه المتعلقة بهذا الموضوع

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، من خلال الالتقاء بعينة من الطلبة وبعض الأساتذة والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة في إقناع جميع أفراد العينة المستهدفة بتعبئة الاستبيان، خاصة مع انشغالهم الأكاديمية والمهنية

- حداثة بعض المفاهيم مثل "الحوكمة الإلكترونية" وتداخلها مع مصطلحات أخرى قد يشكل صعوبة في بناء إطار نظري دقيق وموحد.

- ضيق الوقت المستغرق لإنجاز مذكرة الماستر يعتبر تحدياً كبيراً، خاصة مع طول الإجراءات الميدانية من تحكيم الاستبيان وتوزيعه وجمعه ثم تحليله.

هيكل البحث: من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية وبدوره قمنا بتقسيمه الى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه للأدبيات النظرية للتحول الرقمي

والحوكمة الإلكترونية أما المبحث الثاني فلقد تطرقنا فيه للأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية، أما الفصل الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية التي قمنا بها في جامعة قاصدي مرباح بورقلة وقسمناه كذلك الى مبحثين.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتحول الرقمي والحوكمة الالكترونية

تمهيد :

سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء في المبحث الأول على الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية بحيث تناولنا في المطلب الأول الاطار النظري للتحويل الرقمي حيث سنتناول فيه مفاهيمه الأساسية، ركائزه وأبعاده، وأهم التحديات التي تواجهه في قطاع التعليم العالي ، أما في المطلب الثاني فلقد خصصناه للإطار النظري لمتغير الحوكمة الإلكترونية، حيث تم فيه التطرق إلى ماهيتها وأهدافها ومبادئها وأبعادها، بالإضافة إلى متطلبات وتحديات تطبيقها، أما المبحث الثاني فلقد تطرقنا فيه للأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية ، حيث تم فيه عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم مقارنة بالدراسة الحالية لتحديد الفجوة البحثية وإبراز مساهمة موضوع دراساتنا.

المبحث الأول: الادبيات النظرية للتحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية

يعد التحويل الرقمي المحرك الأساسي للتغيير في العصر الحديث، حيث تتسابق المؤسسات على اختلاف أنواعها لتبني تقنياته والاستفادة من فرصه وفي قطاع التعليم العالي يمثل هذا التحويل ثورة حقيقية تتجاوز مجرد إدخال الحواسيب والبرمجيات لتصل إلى إعادة هيكلة شاملة للعمليات البيداغوجية والإدارية ، وبالتوازي مع هذا التطور التقني يبرز مفهوم "الحوكمة الإلكترونية" كإطار تنظيمي وإداري ضروري لضبط هذا التحويل وتوجيهه نحو تحقيق الشفافية، المساءلة، والارتقاء بجودة الخدمات.

وعليه سنحاول في هذا المبحث تأصيل الإطار النظري لهذين المفهومين المحوريين ، حيث سنستعرض في **المطلب الأول** مفاهيم التحويل الرقمي، ركائزه، وأبرز التحديات التي تواجه تطبيقه في المؤسسات الجامعية ، في حين سنخصص **المطلب الثاني** لتسليط الضوء على الحوكمة الإلكترونية من حيث ماهيتها، مبادئها، وأبعادها، وصولاً إلى متطلبات وتحديات تجسيدها، مما يمهّد الطريق لفهم العلاقة التكاملية بينهما.

المطلب الأول : الإطار النظري للتحويل الرقمي

قبل أن نتطرق لهذه المفاهيم الأساسية لابد أولاً من تأصيل المفهوم وتحديد معالمه بدقة، بحيث نهدف إلى بناء قاعدة معرفية صلبة من خلال استعراض التطور التاريخي للمفهوم ونحاول فك الاشتباك بينه وبين المصطلحات الأخرى القريبة من التحويل الرقمي مثل "الرقمنة" و "الأتمتة"، لكي نتقل بعدها الى تقديم تعريف إجرائي واضح للتحويل الرقمي في سياق مؤسسات التعليم العالي وفي الأخير نقوم باستعراض الأهمية والأهداف المرجوة من تطبيقه.

الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التحويل الرقمي

لم يظهر مصطلح "التحويل الرقمي" فجأة بل هو نتاج تطور تاريخي طويل بدأ مع ظهور الحواسيب وانتشارها ، ويمكن تتبع هذا التطور عبر ثلاث مراحل رئيسية:¹

• **الرقمنة (Digitization) :** وهي المرحلة الأولى وهي أبسط أشكال التحويل، وتعني تحويل المعلومات من شكلها المادي (الورقي) إلى شكل رقمي فعلى سبيل المثال مسح وثيقة ورقية ضوئياً وتحويلها إلى ملف PDF هو عملية رقمنة أي يتم فيها تحويل المعلومات من صيغتها الورقية مثل الوثائق الورقية والصور الفوتوغرافية إلى صيغة رقمية بحيث يمكن للحاسوب قراءتها وتخزينها.

• **الاستخدام الرقمي (الأتمتة Digitalization) :** وهي الخطوة التالية وتعني استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وتبسيط إجراءات العمل القائمة فعلى سبيل المثال، إنشاء نظام يسمح بتقديم طلب وثيقة إدارية عبر البريد الإلكتروني بدلاً من تقديمها ورقياً هو شكل من أشكال الأتمتة أي أنه في هذه المرحلة يتم فيها استخدام هذه المعلومات الرقمية لتحسين وأتمتة بعض العمليات والإجراءات الحالية .

¹ حسين مصيلحي، التحويل الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات (القاهرة: فرست بوك للنشر والتوزيع، 2020)، 45-50.

• التحوّل الرقمي (Digital Transformation) : وهي المرحلة الأكثر عمقاً وشمولية فهي لا تقتصر على تحسين الإجراءات الحالية، بل تعداها إلى إعادة التفكير بشكل جذري في نموذج العمل أو الخدمة بالكامل والاعتماد على الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة جديدة وتجارب مبتكرة لأصحاب المصلحة¹ ، فالتحوّل الرقمي في الجامعة لا يعني فقط وضع الدروس على منصة Moodle (أتمتة)، بل يعني إعادة تصميم التجربة التعليمية بأكملها لتصبح تفاعلية وشخصية ومبنية على تحليل البيانات.

ثانياً : تعريف التحوّل الرقمي

يعتبر مصطلح التحولات الرقمية من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي في ظل التطور التكنولوجي المتسارع وإختراع الأنترنت مع زيادة إنتشارها في مجال الأعمال الأمر الذي أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في بيئة الأعمال ومختلف مجالات الحياة، وكغيره من المصطلحات الأخرى فقد تباينت آراء الباحثين وتعددت وجهات النظر حول تعريف هذا المصطلح ، لاسيما مع ظهور العديد من المصطلحات المتشابهة على غرار التحولات الرقمية والرقمنة مما أدى إلى عدم الوصول إلى تحديد تعريف مشترك لظاهرة التحوّل الرقمي² ، أين تم تعريف التحوّل الرقمي من المنظور الكلي على أنه إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها اعتماداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية³ ، فيما تم تعريفه من جانب الأعمال على أنه التغيير الجذري والمتسارع في أنشطة الأعمال والممارسات والكفاءات ونماذج الأعمال قصد الاستغلال الأمثل للتغيرات والفرص الناتجة عن التكنولوجيات الرقمية وتأثيراتها في المجتمع⁴ ، ومن جهة أخرى تم تعريف التحوّل الرقمي على أنه إستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي والهواتف النقالة وتكنولوجيا تحليل البيانات والأجهزة المدمجة من أجل إحداث تحسينات في مجال الأعمال كتجربة العملاء وتبسيط العمليات وخلق نماذج أعمال جديدة.⁵

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن تعريف التحوّل الرقمي من جانب الأعمال على أنه عملية إنتقال المؤسسة إلى إستخدام أساليب أعمال جديدة من خلال الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا الحديثة ومختلف القدرات الأخرى، الأمر الذي يثبت بأن عملية التحوّل الرقمي مرتبطة بكيفية إستغلال التكنولوجيا من أجل خلق القيمة وليس مجرد الاستثمار فيها وهو ما أكدته مؤسسة ماكينزي التي

¹ M. Mambang, "Digital Governance in Transition: A Narrative Review of E-Government Implementation," Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations 2, no. 3 (2024): 173

² S. Strohmeier, "Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification," German Journal of Human Resource Management 34, no. 3 (2020): 345–365, <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

³ علي بن صالح آل صمغ، "التحوّل الرقمي كمرتكز إستراتيجي لقيادة التحوّل الاقتصادي"، تم الاسترداد في 29 نوفمبر 2018، <https://mile.org/images/2018/citc.pdf>

⁴ N. B. Kumar, "Digital Revolution in The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies," International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies 3, no. 5 (2016) : 1–10.

⁵ M. Fitzgerald et al., "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative," MIT Sloan Management Review, accessed June 24, 2019, <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.

قامت بتعريفه من خلال تقسيمه إلى ثلاث أقسام تمثلت في إنشاء القيمة من خلال بناء حدود جديدة لعالم الأعمال وخلق قيمة من خلال تطوير خدمة العملاء بناء على التجارب إضافة إلى بناء قدرات مؤسسية¹

ومن خلال هذه التعاريف نجد بأن عملية التحويل الرقمي مرتبطة بمختلف التكنولوجيا الحديثة (الرقمية والفيزيائية) الأمر الذي يجعل ربط تعريف التحويلات الرقمية بعدد محدّد من التكنولوجيات كما تم سرده في التعاريف أعلاه غير كاف بحيث يجب استخدام مصطلح التكنولوجيا بصفة عامة وهو ما تداركه (George Westerman) وزملاؤه الذين قاموا بتعريف التحويل الرقمي على أن استخدام التكنولوجيا من أجل تحسين جذري في مستوى الأداء أو نطاق نشاط المؤسسة.

ثالثا : أهمية التحويل الرقمي في المؤسسات الجامعية

تكمن الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي في كونه لم يعد مجرد أداة لتحسين الأداء، بل أصبح عاملاً حاسماً لبقاء المؤسسات الجامعية وقدرتها على المنافسة في بيئة عالمية متغيرة ، وتتجلى هذه الأهمية في كونه يمكن الجامعة من تحقيق التميز المؤسسي من خلال الاستجابة الفعالة لتحديات العصر الرقمي، مثل تلبية توقعات الطلبة "المواطنين الرقميين"، ومواكبة التطورات في أساليب التعليم والبحث، وضمان استمرارية العمل في مواجهة الأزمات كما أظهرت جائحة كوفيد-19 ذلك بشكل واضح.²

كما تكمن أهمية التحويل الرقمي في الجامعات في إثراء بيئة التعلم الافتراضية، وزيادة فرص التعلم داخل الحرم الجامعي وخارجه، وفي امتلاك امكانيات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي حتى تكاد تختفي حجرة الدراسة المغلقة كما تختفي المكتبات القائمة على الكتب وحدها فتكون هناك جامعات بلا أسوار، فالتحويل الرقمي هو جسر عبور نحو معرفة جديدة.³

لذا تتمثل أهمية التحويل الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية والادارية في الجامعات من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمع من ناحية أخرى، وذلك في جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية، وتعتبر التقنيات التكنولوجية العامل المحفز والأداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب.⁴

رابعا: أهداف التحويل الرقمي في المؤسسات الجامعية

تسعى المؤسسات من خلال اعتماد التحويل الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف كالاتي:⁵

¹ K. Dorner and D. Edelman, "What Digital Really Means," McKinsey & Company, accessed December 9, 2018, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>

² رنده عبد شيرير، "التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43، عدد 3 (2023) : للمادة 14.

³ محمد فتحي، "استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحويل الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14، عدد 6 (2020): 445. 445

⁴ إسماء محمد أحمد محمد رجب، "التحويل الرقمي في التعليم الجامعي مفهومه وأهدافه وآلياته"، مجلة العلوم التربوية، 50، عدد 50 (2022): 62

⁵ فاطمة الزهراء فرحات ونور الدين جفافة، "دور التحويل الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية" (مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، 2020)، 66.

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحويل الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:¹
- أهداف تقتزن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الادخال اليدوي ،نقل المعلومات بانسيابية بين الادارات المختلفة .
- اختصار الاجراءات الادارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية و عدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ما اذا كانت متوفرة الكترونيا.
- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر انتاجية.
- كما تسعى المؤسسات الجامعية من خلال تبني مشاريع التحويل الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة والقابلة للقياس ، ويمكن أن نوجز ذلك في النقاط التالية :²
- تحسين جودة تجربة الطالب : ويقصد به توفير خدمات إدارية سريعة وشفافة وتقديم محتوى تعليمي مرن وتفاعلي.
- رفع الكفاءة التشغيلية : أي أتمتة المهام الإدارية المتكررة مما يقلل من التكاليف التشغيلية ويوجه الموارد البشرية نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.
- تعزيز الابتكار والبحث العلمي : ويهدف إلى تسهيل الوصول المفتوح إلى قواعد البيانات العالمية ودعم منصات التعاون البحثي بين الباحثين محلياً ودولياً.
- دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات :ويهدف إلى الانتقال من القرارات القائمة على الانطباعات إلى قرارات مدعومة بتحليلات دقيقة لبيانات الأداء الأكاديمي والإداري.

¹ طلق عوض الله أسواط، "أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 43 (2022): 654

² غزلان معزي وسهام حاج نجاد، "واقع التحويل الرقمي في الدول العربية - تجربة دولة الامارات أمودجا" (مداخلة في المنتدى الوطني الثامن: التحول إلى الرقمنة والاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجبيلي بونعامة، 2023)، 221.

- مكافحة الفساد الإداري :ويهدف إلى تقليص التعامل المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد مما يحد من الممارسات غير القانونية ويعزز الشفافية والنزاهة.

الفرع الثاني: ركائز وأبعاد التحوّل الرقمي

لا يمكن لمشروع التحوّل الرقمي أن ينجح إذا تم التعامل معه كمشروع تقني بحت بل هو بناء متكامل يقوم على مجموعة من الركائز الأساسية التي تضمن استدامته وتحقيقه لأهدافه وقد اختلفت الأدبيات في تصنيف هذه الركائز، إلا أن معظمها يتفق على مجموعة من المكونات الجوهرية وبناءً على استقراء الأدبيات وتكييفها مع سياق مؤسسات التعليم العالي، يمكن تحديد الركائز الأساسية للتحوّل الرقمي في أربعة أبعاد متكاملة، وهي نفسها التي تم تبنيها في نموذج هذه الدراسة.

1- الرؤية والاستراتيجية الرقمية¹ : تعتبر هذه الركيزة نقطة الانطلاق وأهم عامل للنجاح فلا يمكن تحقيق تحوّل رقمي حقيقي عبر مبادرات عشوائية أو ردود فعل متفرقة، بل يتطلب الأمر وجود رؤية واضحة وطويلة الأمد تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة ويجب أن تجيب هذه الاستراتيجية على أسئلة جوهرية مثل: "أين نحن الآن؟"، "إلى أين نريد أن نصل رقمياً؟"، و"كيف سنصل إلى هناك؟". وتشمل هذه الركيزة:

- التزام القيادة العليا : يجب أن يكون رئيس الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام هم أول المؤمنين بالتحوّل الرقمي والمدافعين عنه.

- خارطة طريق واضحة : يجب وضع خطة عمل محددة زمنياً بأهداف ومؤشرات أداء قابلة للقياس.

- تخصيص الموارد : وذلك بتوفير الميزانية الكافية للاستثمار في التكنولوجيا وتدريب الكوادر البشرية، كما أظهرت التجارب الدولية الناجحة .

2-البنية التحتية التكنولوجية² : تمثل هذه الركيزة الأساس المادي والممكن التقني للتحوّل الرقمي ، فبدون بنية تحتية قوية وموثوقة تظل الاستراتيجيات مجرد حبر على ورق وتشمل هذه الركيزة عدة عناصر حيوية للجامعة:

- شبكات وأنظمة اتصال قوية : توفير شبكة إنترنت عالية السرعة ومستقرة تغطي كافة مرافق الجامعة.
- منصات رقمية متكاملة : اعتماد منصات تعليمية مثل (Moodle وإدارية مثل Progress) تعمل بكفاءة وتتكامل مع بعضها البعض لتوفير تجربة سلسلة للمستخدم.
- أمن المعلومات والبيانات : تطبيق سياسات وإجراءات أمن سيراني صارمة لحماية البيانات الحساسة للطلبة والموظفين وضمان خصوصيتها، وهو تحدٍ كبير في العصر الرقمي.

¹ نفس المرجع، 233.

² شرير، "التحوّل الرقمي"، 210.

- مراكز البيانات والحوسبة السحابية : وذلك بتوفير القدرة على تخزين ومعالجة الكم الهائل من البيانات التي تنتجها الجامعة بكفاءة وأمان.

3- الثقافة والمهارات الرقمية : تمثل هذه الركيزة البعد الإنساني للتحوّل الرقمي فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل يجب أن يقابلها مجتمع جامعي (أساتذة، موظفون، وطلبة) يمتلك الثقافة والمهارات اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا بفعالية وقد أكدت العديد من الدراسات أن مقاومة التغيير ونقص المهارات هما من أكبر عوائق التحوّل الرقمي وتشمل هذه الركيزة:¹

- بناء الكفاءات الرقمية : تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتطوير مهني مستمرة لجميع الفئات لرفع مستوى مهاراتهم الرقمية.

- تشجيع ثقافة الابتكار : خلق بيئة عمل ودراسة تشجع على التجريب وتقبل الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء في استخدام التقنيات.

- الدعم الفني والتقني : توفير قنوات دعم فني سريعة وفعالة لمساعدة المستخدمين عند مواجهة أي صعوبات تقنية، مما يعزز الثقة في النظام الرقمي.

4- رقمنة الإجراءات والخدمات:² هذه هي الركيزة التنفيذية التي يلمسها المستخدم النهائي بشكل مباشر وهي تعني إعادة هندسة الإجراءات الإدارية والبيداغوجية وتحويلها من شكلها الورقي التقليدي إلى عمليات رقمية مؤتمتة بالكامل الهدف هنا ليس فقط نقل الإجراء الورقي كما هو إلى الحاسوب، بل إعادة تصميمه ليكون أبسط وأسرع وأكثر كفاءة وتشمل أمثلة ذلك في الجامعة:

- الخدمات الطلابية : رقمنة عمليات التسجيل، دفع الرسوم، استخراج الشهادات، والاطلاع على النتائج.
- العمليات البيداغوجية : توفير المحتوى التعليمي والمكتبة الرقمية عبر الإنترنت واستخدام منصات التقييم الإلكتروني.
- الإجراءات الإدارية : أتمتة إجراءات تسيير المسار المهني للموظفين، إدارة الميزانية، والمراسلات الداخلية.

إن التكامل بين هذه الركائز الأربع هو ما يضمن تحقيق تحوّل رقمي ناجح ومستدام في المؤسسة الجامعية.

¹ N. Morze et al., "Digital Transformation For E-Governance in Ukraine: International Curriculum and Best Practices," in Proceedings of the 29th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (2025), 12

² P. Ciancarini, R. Giancarlo, and G. Grimaudo, "Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists," arXiv (2023), <https://arxiv.org/abs/2305.05551>

الفرع الثالث: تحديات التحوّل الرقمي في قطاع التعليم العالي

على الرغم من الفرص الهائلة التي يتيحها التحوّل الرقمي إلا أن رحلة تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، خاصة في الدول النامية لا تخلو من تحديات وعقبات كبيرة إن إدراك هذه التحديات والتعامل معها بشكل استباقي هو شرط أساسي لنجاح أي استراتيجية رقمية ، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى عدة فئات رئيسية:¹

1- التحديات الاستراتيجية والتنظيمية: تعتبر من أعمق التحديات وأكثرها تأثيراً لأنها تتعلق بأساس المشروع وهيكله ومنها :

- غياب الرؤية الواضحة : قد تبدأ بعض الجامعات في مشاريع رقمية متفرقة دون وجود استراتيجية شاملة تربط هذه المشاريع بأهداف المؤسسة العامة مما يؤدي إلى هدر الموارد وتضارب الجهود.
- مقاومة التغيير : يمثل هذا التحدي عقبة بشرية وتنظيمية كبيرة فغالباً ما يواجه التحوّل الرقمي مقاومة من بعض الموظفين أو الأساتذة المتمسكين بالطرق التقليدية في العمل خوفاً من فقدان الأهمية أو بسبب صعوبة تعلم المهارات الجديدة.
- البيروقراطية وهياكل العمل الجامدة : تتميز العديد من المؤسسات الجامعية بهياكل تنظيمية هرمية وبطيئة في اتخاذ القرار، وهو ما يتعارض مع طبيعة التحوّل الرقمي الذي يتطلب المرونة والسرعة في التكيف والاستجابة للمتغيرات.

2- التحديات التقنية والبنية التحتية : وهي تحديات مادية تتعلق بالأدوات والأنظمة اللازمة للتحوّل الرقمي ونذكر منها :

- ضعف البنية التحتية : يمثل نقص الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية تحدياً رئيسياً في العديد من الجامعات، ويشمل ذلك ضعف شبكات الإنترنت، وقدم الأجهزة، وعدم كفاية سعة الخوادم، مما يعيق تقديم خدمات رقمية موثوقة.
- الأمن السيبراني وخصوصية البيانات : مع تزايد حجم البيانات الرقمية يزداد خطر الاختراقات والهجمات السيبرانية ويمثل ضمان أمن هذه البيانات وحماية خصوصية المستخدمين تحدياً تقنياً وقانونياً معقداً يتطلب استثمارات وخبرات متخصصة.
- مشاكل التشغيل البيني : غالباً ما تستخدم الجامعات أنظمة ومنصات متعددة من موردين مختلفين، وعدم قدرة هذه الأنظمة على "التحدث مع بعضها البعض" وتبادل البيانات بسلاسة يخلق جزراً تكنولوجية منعزلة ويقلل من كفاءة النظام ككل.

3- التحديات المالية والبشرية : تتعلق هذه الفئة بالموارد اللازمة لتمويل وتنفيذ التحوّل الرقمي ونذكر مايلي :²

- نقص التمويل : تتطلب مشاريع التحوّل الرقمي استثمارات أولية ضخمة في التكنولوجيا والتدريب، بالإضافة إلى تكاليف الصيانة والتحديث المستمرة ويمثل توفير ميزانيات كافية ومستدامة تحدياً كبيراً خاصة في ظل محدودية الموارد المالية للجامعات الحكومية.

¹ عثمان العايب وعثمان بوزيان، "الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: الواقع والتحديات"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية 14، عدد 2 (2020): 580

² معزي وحاج محمد، "واقع التحوّل الرقمي"، 274

- الفجوة في المهارات الرقمية : يوجد غالباً نقص في الكفاءات والمهارات الرقمية لدى الطاقم البشري (أساتذة، موظفين، وحتى الطلبة أحياناً) ويتطلب سد هذه الفجوة برامج تدريبية مكثفة ومستمرة، وهو ما يمثل تحدياً لوجستياً ومالياً بحد ذاته.

إن التغلب على هذه التحديات يتطلب نهجاً شمولياً لا يركز على التكنولوجيا وحدها، بل يعالج الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية بنفس القدر من الأهمية.

المطلب الثاني: الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية

إذا كان التحوّل الرقمي يمثل المحرك التقني للتغيير، فإن الحوكمة الإلكترونية تمثل الضمير الأخلاقي والإطار التنظيمي الذي يوجه هذا التغيير نحو الصالح العام ففي ظل التوسع الهائل في استخدام التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات أصبح من الضروري وجود آليات تضمن أن هذا الاستخدام يتم بطريقة مسؤولة وشفافة وعادلة بحيث يهدف هذا المبحث إلى تأصيل مفهوم الحوكمة الإلكترونية بدءاً من تعريفها وتطورها ثم تفصيل مبادئها وأبعادها الأساسية وانتهاءً بتحديد المتطلبات والتحديات التي تواجه تطبيقها في الواقع العملي.

الفرع الأول: ماهية الحوكمة الإلكترونية

1- من الحوكمة التقليدية إلى الحوكمة الإلكترونية : قبل تعريف الحوكمة الإلكترونية لا بد من فهم جذورها وهو مفهوم "الحوكمة" تشير الحوكمة في أبسط صورها إلى "ممارسة السلطة وتوزيعها وآليات الرقابة عليها في إدارة شؤون الدولة أو المؤسسة"¹، وهي تقوم على مجموعة من المبادئ مثل سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة بهدف تحقيق الإدارة الرشيدة.

ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعد هذه المبادئ تُطبق بالطرق التقليدية الورقية فقط، بل وجدت في الأدوات الرقمية وسيلة فعالة لتفعيلها وتوسيع نطاقها ومن هنا وُلد مفهوم **الحوكمة الإلكترونية** الذي لا يعني فقط "حوسبة الحكومة"، بل يعني استخدام التكنولوجيا لإعادة تعريف العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (الطلبة، الموظفين، المجتمع...) لجعلها أكثر تفاعلية وشفافية ومسؤولية.²

2- تعريف الحوكمة الإلكترونية : تعددت تعريفات الحوكمة الإلكترونية ولكنها تدور جميعها حول فكرة أساسية واحدة يمكن تعريفها بأنها "استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في المؤسسة بهدف زيادة الشفافية عبر نشر المعلومات وتعزيز المساءلة بتتبع الأداء وتشجيع المشاركة في صنع القرار ورفع كفاءة الخدمات المقدمة وضمان تطبيق القوانين بعدالة للوقاية من الفساد".³

وفي سياق التعليم العالي يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "منظومة القواعد والعمليات والآليات الرقمية التي تضمن إدارة شؤون الجامعة بكفاءة وشفافية، وتشرك كافة الفاعلين (أساتذة، طلبة، موظفين) في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء بما يعزز الثقة ويحقق أهداف الجامعة الاستراتيجية".

3- أهداف الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الجامعية : تسعى الجامعات من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تساهم في تطوير أدائها المؤسسي وتشمل هذه الأهداف⁴:

¹ أماني السيد عبد الوهاب، "الحوكمة الرقمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية"، المجلة التربوية، عدد 82 (2021): 480.

² Mambang, "Digital Governance in Transition," 174.

³ مذكر بن ناصر العتيبي وعبد بن هليل الشمري، "واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية 44، عدد 1 (2020): 172.

⁴ خديجة خالدي، "التحوّل الرقمي ودوره في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد 6، عدد 1 (2022): 252.

- تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد : من خلال نشر القرارات واللوائح والبيانات المالية على المنصات الرقمية، مما يقلل من سرية المعلومات ويحد من فرص الممارسات غير القانونية والمحسوبة.
- تحسين جودة الخدمات : أتمتة الخدمات الإدارية والبيداغوجية لتقديمها بسرعة أكبر وبأخطاء أقل وعلى مدار الساعة مما يرفع من مستوى رضا المستفيدين.
- توسيع قاعدة المشاركة : استخدام الأدوات الرقمية (مثل الاستبيانات والمنتديات الإلكترونية) لأخذ آراء ومقترحات الأسرة الجامعية مما يجعل عملية صنع القرار أكثر ديمقراطية وتشاركية.
- ترسيخ مبدأ المساءلة : بناء أنظمة رقمية تسمح بتتبع مسار المعاملات والقرارات وتحديد المسؤوليات بوضوح، مما يسهل عملية المحاسبة وتقييم الأداء بشكل موضوعي.
- دعم اتخاذ القرار الرشيد: توفير بيانات دقيقة ولحظية لصناع القرار حول مختلف جوانب الأداء في الجامعة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة وليس على الانطباعات.

الفرع الثاني: مبادئ وأبعاد الحوكمة الإلكترونية

تقوم الحوكمة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تمثل روحها وجوهرها ، هذه المبادئ ليست مجرد شعارات، بل هي معايير عمل قابلة للقياس والتطبيق من خلال آليات رقمية محددة وقد استقت هذه المبادئ من الأدبيات الكلاسيكية للحوكمة الرشيدة، ولكن تم تكييفها وتفعيلها بوسائل تكنولوجية حديثة وبناءً على استقراء الأدبيات، يمكن تحديد المبادئ والأبعاد الأساسية للحوكمة الإلكترونية وهي نفسها التي تم تبنيها في نموذج هذه الدراسة كما يلي:

1-الشفافية وإتاحة المعلومات : يعتبر هذا المبدأ حجر الزاوية في الحوكمة الإلكترونية وتعني الشفافية توفير معلومات واضحة ودقيقة وكاملة حول سياسات المؤسسة وقراراتها وأدائها، وإتاحتها لجميع أصحاب المصلحة بسهولة وفي الوقت المناسب وتوفير الأدوات الرقمية وسائل غير مسبقة لتحقيق ذلك مثل¹ :

- المواقع الإلكترونية الرسمية : التي يجب أن تكون بمثابة لوحة إعلانات مركزية تنشر عليها الجامعة كل القرارات الإدارية الهامة ومحاضر الاجتماعات والتقارير السنوية.
- بوابات البيانات المفتوحة : نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية ومعايير التوظيف والترقية ونتائج المناقصات بشكل استباقي مما يقلل من حصرية المعلومة ويسمح بالرقابة المجتمعية.
- الوصول السهل للمعلومات الأكاديمية : إتاحة نتائج الطلبة ومعايير التقييم بشكل واضح وفوري عبر المنصات الرقمية.

¹ غنية بن سعيد، "متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة استشرافية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، عدد 31 (2019): 150.

2- المساءلة والمحاسبة الرقمية : المساءلة هي النتيجة المنطقية للشفافية وتعني أن يكون كل مسؤول في المؤسسة مسؤولاً عن قراراته وأفعاله وقابلاً للمحاسبة عليها وتساهم التكنولوجيا الرقمية في ترسيخ هذا المبدأ من خلال¹ :

- تتبع الإجراءات : حيث تسجل الأنظمة الرقمية كل معاملة ومن قام بها ومتى، مما يجعل من الصعب إخفاء الأخطاء أو التلاعب، ويساعد في تحديد المسؤوليات بدقة عند حدوث أي تقصير.
- مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs) استخدام لوحات معلومات رقمية لعرض مؤشرات أداء الإدارات والموظفين بشكل موضوعي مما يسهل عملية التقييم والمحاسبة بناءً على نتائج ملموسة.
- آليات الشكاوى الإلكترونية : توفير قنوات رقمية فعالة (مثل منصة Doléance) يمكن من خلالها تقديم الشكاوى وتبني مسارها ومعرفة القرارات المتخذة بشأنها مما يضمن عدم إهمالها.

3- المشاركة الإلكترونية: يهدف هذا المبدأ إلى الانتقال من نموذج الإدارة العمودية (من الأعلى إلى الأسفل) إلى نموذج أكثر تشاركية حيث يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وتوفر الأدوات الرقمية قنوات متنوعة لتحقيق ذلك² :

- الاستبيانات واستطلاعات الرأي الرقمية : لأخذ آراء الأسرة الجامعية حول القرارات الهامة، مثل تعديل الخطط الدراسية أو تقييم جودة الخدمات.
- المنتديات والمنصات التفاعلية : لفتح باب النقاش وتلقي الاقتراحات والأفكار من الطلبة والأساتذة والموظفين حول سبل تطوير الجامعة.
- التصميم المشترك للخدمات : إشراك المستخدمين النهائيين في عملية تصميم وتجريب الخدمات الرقمية الجديدة لضمان تلبيتها لاحتياجاتهم الفعلية.

4- الجودة والكفاءة الخدمية : من الأهداف الرئيسية للحوكمة الإلكترونية هو تحسين جودة الخدمات العامة ورفع كفاءة تقديمها ويتحقق ذلك من خلال³:

- تقليل الوقت والجهد : أتمتة الإجراءات لتقليص عدد الخطوات اللازمة للحصول على خدمة، مما يوفر وقت وجهد المستفيدين والموظفين على حد سواء.
- تقليل الأخطاء البشرية : الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدخال ومعالجة البيانات يقلل من الأخطاء التي قد تحدث في العمل اليدوي مما يرفع من دقة السجلات والوثائق.

¹ العتيبي والشمري، "واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية"، 173.

² عبد الوهاب، "الحوكمة الرقمية"، 485.

³ منصور بن عمارة، رفيق يوسف، وعيسى فلوسي، "دور التحوّل الرقمي في تعزيز الحوكمة الإلكترونية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، "المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية"، عدد 18 (2021): 276.

- توفير الخدمات على مدار الساعة (7/24) : إتاحة الخدمات الرقمية عبر الإنترنت بشكل دائم مما يحجر المستخدم من قيود الزمان والمكان المرتبطة بأوقات العمل الرسمية.
- 5-الوقاية من الفساد : يعتبر هذا البعد نتيجة مباشرة لتطبيق المبادئ السابقة مجتمعة فالحوكمة الإلكترونية هي أداة فعالة للوقاية من الفساد الإداري ومكافحته ويتم ذلك من خلال¹:
- تقليل التفاعل البشري المباشر : رقمنة الإجراءات التي تتطلب تعاملًا مباشرًا بين الموظف والمستفيد (مثل التسجيل أو استخراج الوثائق) يقلل من فرص طلب الرشاوى أو تقديم خدمات تفضيلية.
- توحيد الإجراءات وتطبيقها بعدالة : تضمن الأنظمة الرقمية تطبيق نفس القواعد واللوائح على جميع الطلبات دون تمييز مما يحد من المحسوبية والوساطة.
- صعوبة التلاعب : الأنظمة الرقمية المؤمنة بشكل جيد تجعل من الصعب التلاعب في النتائج أو تغيير البيانات أو تزوير الوثائق الرسمية.

الفرع الثالث: متطلبات وتحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

إن الانتقال نحو الحوكمة الإلكترونية ليس مجرد قرار تقني، بل هو مشروع تحويلي شامل يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية، وفي نفس الوقت يواجه حزمة من التحديات التي قد تعيق نجاحه إن فهم هذه المتطلبات والتحديات يساعد المؤسسات على وضع خطط أكثر واقعية وفعالية.

أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

لضمان نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسة جامعية، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الجوهرية²:

1. الإرادة السياسية والدعم القيادي : يعتبر هذا المتطلب هو الأهم على الإطلاق بحيث يجب أن يكون هناك إلتزام حقيقي وقوي من الإدارة العليا للجامعة (رئاسة الجامعة، عمداء) بتبني مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتوفير الدعم السياسي والمادي اللازم لتطبيقها.
2. الإطار القانوني والتشريعي : يجب تطوير وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية لتواكب متطلبات العصر الرقمي ويشمل ذلك إصدار قوانين وتشريعات تتعلق بحماية البيانات الشخصية، والتوقيع الإلكتروني، وجرائم المعلوماتية، وحجية المستندات الرقمية.

¹ خالدي، "التحول الرقمي"، 274

² بن سعيد، "متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية"، 152.

3. البنية التحتية التكنولوجية الملائمة : لا يمكن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بدون بنية تحتية قوية وموثوقة، تشمل شبكات اتصالات سريعة، خوادم ذات قدرة استيعابية كافية، وأنظمة حماية وأمن سيرياني فعالة.
4. رأس المال البشري المؤهل : يتطلب التطبيق الفعال للحكومة الإلكترونية وجود كوادر بشرية (موظفين وأساتذة) تمتلك المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الجديدة، بالإضافة إلى وعي وثقافة تنظيمية تتقبل مبادئ الشفافية والمساءلة.
5. الموارد المالية الكافية: تحتاج مشاريع الحوكمة الإلكترونية إلى استثمارات مالية لتطوير المنصات، وصيانة الأنظمة، وتدريب الموظفين لذا يجب تخصيص ميزانية كافية ومستدامة لضمان استمرارية هذه المشاريع.

ثانياً: تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

- على الرغم من الفوائد الكبيرة للحكومة الإلكترونية، إلا أن تطبيقها يواجه العديد من التحديات، خاصة في السياق الجزائري ومن أبرز هذه التحديات¹:
1. مقاومة التغيير والجمود البيروقراطي : تعتبر الثقافة التنظيمية التقليدية والمقاومة الشديدة للتغيير من أكبر العقبات فالشفافية والمساءلة التي تفرضها الحوكمة الإلكترونية قد تحدّد مصالح بعض الأطراف المستفيدة من الوضع القائم، مما يدفعهم لمقاومة تطبيقها.
 2. الأمية الرقمية والفجوة الرقمية : لا يزال هناك تفاوت في مستوى المهارات الرقمية بين مختلف فئات المجتمع الجامعي كما أن الفجوة الرقمية قد تمنع بعض الأفراد من الوصول إلى الخدمات الإلكترونية والاستفادة منها بنفس القدر، مما يخلق نوعاً جديداً من الإقصاء.
 3. التحديات الأمنية ومخاطر الخصوصية : يثير جمع وتخزين كميات هائلة من البيانات الشخصية مخاوف جدية بشأن خصوصيتها وأمنها ويمثل تأمين هذه البيانات ضد الاختراقات وسوء الاستخدام تحدياً تقنياً وقانونياً مستمراً.
 4. ضعف التنسيق والتكامل بين الأنظمة : غالباً ما يتم تطوير المنصات الرقمية بشكل منعزل، مما يؤدي إلى صعوبة تبادل البيانات بينها (مشكلة التشغيل البيئي)، ويجبر المستخدم على التعامل مع أنظمة متعددة بكلمات مرور مختلفة، وهو ما يقلل من كفاءة التجربة.
 5. التكلفة العالية للتكنولوجيا : قد تمثل التكلفة المرتفعة لتطوير وصيانة الأنظمة الرقمية الحديثة عبئاً كبيراً على ميزانيات الجامعات، مما قد يؤدي إلى تبني حلول تقنية غير مكتملة أو قديمة.
- إن مواجهة هذه التحديات تتطلب رؤية استراتيجية واضحة ونهجاً تدريجياً يركز على بناء القدرات البشرية بالتوازي مع تطوير البنية التحتية التكنولوجية.

¹ العايب وبوزيان، "الحكومة الإلكترونية"، 579.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية

بعد استعراض الإطار النظري لمتغيري الدراسة بشكل منفصل، يهدف هذا المبحث إلى ربط هذه المفاهيم بالواقع الميداني من خلال استعراض الأدبيات التطبيقية ذات الصلة ، سيتم في المطلب الأول عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت التحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية في سياقات متنوعة، ثم سيخصص المطلب الثاني لمقارنة تلك الدراسات بالدراسة الحالية بهدف تحديد موقعها ضمن الخارطة البحثية، وإبراز الفجوة المعرفية التي تسعى إلى سدها، وهو ما يمثل جوهر مساهمتها العلمية.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية و باللغة الاجنبية

لغرض بناء تصور شامل حول الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، تم تصنيف الدراسات السابقة حسب محاورها الرئيسية، مع الحرص على عرض دراسات من بيئات متنوعة (عربية وأجنبية) لإثراء التحليل.

الفرع الأول : دراسات سابقة باللغة العربية

أولاً: دراسات تناولت التحوّل الرقمي

1. دراسة شيرير (2023) (عربية)¹: بعنوان "التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحوّل الرقمي في الجامعات الفلسطينية. وباستخدام الاستبيان، توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحوّل الرقمي كان بدرجة "متوسطة"، وأظهرت وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية ونقص المهارات الرقمية، وهي نتائج تقدم مؤشراً للمقارنة مع الواقع في الجامعات الجزائرية.
2. دراسة معزي وحاج محمد (2023)² بعنوان "واقع التحوّل الرقمي في الدول العربية -تجربة دولة الامارات أمودجا-". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل تجربة الإمارات الرائدة، وخلصت إلى أن نجاح التجربة يرتكز على عوامل أساسية هي: وجود رؤية استراتيجية واضحة ودعم قيادي، بنية تحتية متقدمة، وإطار تشريعي مرن، وهي نفس الركائز التي تم تبنيها في الإطار النظري لدراستنا.

ثانياً: دراسات تناولت الحكومة الإلكترونية

1. دراسة العتيبي والشمري (2020)³ بعنوان "واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات السعودية سعت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية. وباستخدام الاستبيان، أظهرت النتائج أن تطبيق الحكومة الإلكترونية

¹ رنده عيد شيرير، "التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43، عدد 3 (2023): المادة 14.

² غزلان معزي وسهام حاج نمّج، "واقع التحوّل الرقمي في الدول العربية - تجربة دولة الامارات أمودجا" (مداخلة في الملتقى الوطني الثامن: التحوّل إلى الرقمنة والاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الجبيلي بونعامة، 2023)، 221.

³ مذكر بن ناصر العتيبي وعيد بن هليل الشمري، "واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات السعودية"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 44، عدد 1 (2020): 172.

جاء بدرجة "مرتفعة"، مما يوفر معياراً مهماً للمقارنة مع السياق الجزائري الذي تشير دراسات أخرى إلى أنه لا يزال في مراحله الأولى.

2. دراسة العايب وبوزيان (2020)¹ بعنوان "الحكومة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: الواقع والتحديات". هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية. وخلصت إلى أن التطبيق لا يزال في مراحله الأولى ويواجه تحديات كبيرة، أبرزها البيروقراطية ومقاومة التغيير، وهي نتائج تؤكد أهمية دراسة هذا الموضوع في السياق المحلي.

ثالثاً: دراسات ربطت بين التحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية

1. دراسة بن عمارة وآخرون (2021)²: بعنوان "دور التحوّل الرقمي في تعزيز الحكومة الإلكترونية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة" أكدت الدراسة، عبر منهج دراسة الحالة، وجود علاقة تأثير إيجابية بين تبني الجامعة لمشروع التحوّل الرقمي ومستوى تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية، وهي أقرب الدراسات لسياقنا، لكنها اقتصرّت على المنهج الكيفي.

الفرع الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية :

أولاً: دراسات تناولت التحوّل الرقمي

1. دراسة (Ciancarini, Giancarlo, & Grimaudo (2023)³ بعنوان "التحوّل الرقمي في الإدارات العامة: جولة إرشادية لعلماء الحاسوب" قدمت هذه الدراسة إطاراً مفاهيمياً لفهم متطلبات التحوّل الرقمي في القطاع العام، مؤكدة على أن التحوّل ليس مجرد تحديث تقني، بل هو إعادة تصميم شاملة للعمليات والثقافة التنظيمية، وهو ما يدعم تبنيها لأبعاد متعددة (استراتيجية، تقنية، بشرية) في دراستنا.

ثانياً: دراسات تناولت الحكومة الإلكترونية

1. دراسة (Mambang (2024)⁴ بعنوان "الحكومة الرقمية في مرحلة انتقالية: مراجعة سردية لتطبيق الحكومة الإلكترونية". قامت الدراسة بمراجعة الأدبيات لتحديد مراحل نضج تطبيق الحكومة الإلكترونية، وانتقالها من مجرد تقديم

¹ عثمان العايب وعثمان بوزيان، "الحكومة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: الواقع والتحديات"، *المجلة البحوث والدراسات الإنسانية* 14، عدد 2 (2020): 580

² منصور بن عمارة، رفيق يوسف، وعيسى فلوسي، "دور التحوّل الرقمي في تعزيز الحكومة الإلكترونية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، عدد 18 (2021): 276.

³ P. Ciancarini, R. Giancarlo, and G. Grimaudo, "Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists," arXiv (2023), <https://arxiv.org/abs/2305.05551>

⁴ M. Mambang, "Digital Governance in Transition: A Narrative Review of E-Government Implementation," *Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations* 2, no. 3 (2024):p 173

المعلومات إلى مرحلة التحوّل الكامل. وتفيدنا هذه الدراسة في فهم أن الحكومة الإلكترونية هي عملية متطورة ومرحلية وليست هدفاً نهائياً.

ثالثاً: دراسات ربطت بين التحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية

1. دراسة (Zulmasyhur, Setiawan, & Nicolaus (2024)¹ بعنوان "تعزيز الحكومة من خلال التحوّل الرقمي". حللت هذه الدراسة الإندونيسية كيف يمكن للتحوّل الرقمي أن يكون أداة لتعزيز مبادئ الحكومة الرشيدة. وخلصت إلى أن الرقمنة تساهم بشكل مباشر في زيادة الشفافية والمساءلة، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية لدراستنا.

2. دراسة (Chhangani & Hussain (2023)² بعنوان "التحوّل الرقمي للتعليم العالي: الاستفادة من الحكومة الإلكترونية في الهند". بحثت الدراسة في كيفية الاستفادة من مبادئ الحكومة الإلكترونية لتوجيه ونجاح مشاريع التحوّل الرقمي. وخلصت إلى أن التحوّل الرقمي بدون إطار حوكمة إلكترونية واضح يؤدي إلى هدر الموارد وفشل المشاريع، مما يؤكد على العلاقة التبادلية بين المتغيرين.

2. دراسة (Morze et al. (2025)³ بعنوان "التحوّل الرقمي للحكومة الإلكترونية في أوكرانيا: المناهج الدولية وأفضل الممارسات" ركزت هذه الدراسة على أهمية بناء القدرات والمهارات الرقمية (Human Capital) كشرط أساسي لنجاح التحوّل الرقمي وتطبيقات الحكومة الإلكترونية، مما يؤكد على أهمية بعد "الثقافة والمهارات الرقمية" الذي اعتمدناه في نموذجنا.

¹ Z. Zulmasyhur, H. D. Setiawan, and N. P. L. W., "Enhancing Governance Through Digital Transformation," Jurnal Governansi 10, no. 1 (2024): 128

² P. Chhangani and M. Hussain, "Digital Transformation of Higher Education: Leveraging E-Governance in India," Journal of Educational Technology Systems 51, no. 4 (2023).

³ N. Morze et al., "Digital Transformation For E-Governance in Ukraine: International Curriculum and Best Practices," in Proceedings of the 29th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (2025), 12

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال العرض التحليلي السابق للأدبيات التطبيقية، يمكن تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الخارطة البحثية، وإبراز الفجوة المعرفية التي تسعى إلى سدها، وذلك من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف.

1/ أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع مجمل الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري التحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية كمفاهيم محورية في إدارة مؤسسات التعليم العالي الحديثة. كما تتقاطع مع دراسات مثل دراسة (شرير، 2023) ودراسة (العتيبي والشمري، 2020) في اعتمادها على المنهج الكمي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتتشابه مع دراسة (العايب وبوزيان، 2020) ودراسة (بن عمارة وآخرون، 2021) في تركيزها على السياق الجزائري، مما يسمح ببناء تراكمي للمعرفة حول هذا السياق.

2/ أوجه الاختلاف ومواطن التميز (الفجوة البحثية): على الرغم من نقاط التشابه، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط جوهرية تمثل مساهمتها العلمية:

- **من حيث طبيعة العلاقة ومنهجيتها:** في حين ركزت معظم الدراسات الجزائرية على دراسة كل متغير بشكل منفصل (مثل دراسة العايب وبوزيان، 2020) أو دراسة العلاقة بشكل وصفي كافي (مثل دراسة بن عمارة وآخرون، 2021)، فإن هذه الدراسة تتميز بسعيها إلى قياس أثر التحوّل الرقمي على الحكومة الإلكترونية بشكل كمي إحصائي باستخدام نمذجة الانحدار، وهو ما يمثل فجوة بحثية واضحة في السياق المحلي.
- **من حيث شمولية النموذج:** تتميز هذه الدراسة بتبنيها لنموذج مفاهيمي متكامل ومفصل يجمع أبعاداً محددة ومستقاة من أحدث الأدبيات لكلا المتغيرين وعلى وجه الخصوص، فإن إدراج بعد "الوقاية من الفساد" كأحد أبعاد الحكومة الإلكترونية القابلة للقياس، وربطه بالتحوّل الرقمي، يمثل إضافة نوعية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة في سياق الجامعات بهذا الوضوح.
- **من حيث شمولية العينة:** خلافاً للدراسات التي ركزت على فئة واحدة (مثل الإداريين أو الأساتذة)، تتميز دراستنا الحالية بتوجيهها إلى كافة مكونات المجتمع الجامعي (الطلبة، الأساتذة، الموظفون الإداريون) هذا التوجه سيوفر رؤية ثلاثية الأبعاد، وسيسمح بإجراء تحليل مقارنة (من خلال اختبار الفرضية الفرعية الرابعة) للكشف عن أي فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات هذه الفئات، وهو جانب لم يحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة.
- **من حيث حداثة وميدان الدراسة:** تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال تركيزها على جامعة قاصدي مرباح - ورقلة في ظل التطورات الرقمية المتسارعة التي تشهدها (2022-2024) فهي تقدم تشخيصاً حديثاً لواقع جامعة لم يتم حسب علمنا، دراسة هذا الموضوع فيها بهذا العمق الكمي من قبل، مما سيقدم نتائج وتوصيات عملية وآنية لإدارة الجامعة.

وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى لتقديم إضافة علمية من خلال اختبار نموذج قياسي متكامل في بيئة تطبيقية جديدة وبمنظور شامل لمختلف الفاعلين فيها، وإضافة عملية من خلال تقديم تشخيص دقيق يمكن أن يساهم في توجيه استراتيجيات التحوّل الرقمي المستقبلية في الجامعة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية لكل من التحوّل الرقمي والحكومة الإلكترونية ، فاستعرضنا التحوّل الرقمي باعتباره استراتيجية شاملة تتجاوز مجرد اقتناء التكنولوجيا لتشمل تغيير ثقافة المؤسسة الجامعية، رقمنة إجراءاتها، وتطوير بنيتها التحتية، مع الإشارة إلى أبرز التحديات التي تواجهه ، كما سلطنا الضوء في نفس المبحث على الحكومة الإلكترونية كآلية إدارية حديثة تهدف إلى ترسيخ مبادئ الشفافية، المساءلة، والمشاركة، وتحسين جودة الخدمات الجامعية، مع التركيز على دورها الفعال في الوقاية من ممارسات الفساد الإداري.

كما استعرضنا في المبحث الثاني مجموعة من الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت هذين المتغيرين، مما مكّننا من فهم التوجهات البحثية السابقة، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى دراستنا الحالية لتغطيتها، وتأكيد الأهمية العلمية والعملية للربط بين التحوّل الرقمي وتفعيل الحكومة الإلكترونية.

وبناءً على هذا التأسيس النظري المتين، ننتقل في الفصل الثاني إلى الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة، من خلال عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، وتحليل البيانات المستقاة من مجتمع جامعة قاصدي مرباح ورقلة لاختبار صحة الفرضيات المطروحة والإجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية للتحول الرقمي

والحوكمة الالكترونية

بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة، ننتقل في هذا الفصل إلى الجانب الميداني والتطبيقي، والذي يهدف إلى إسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة فرضياتها.

وسيركز هذا الفصل على تشخيص واقع التحويل الرقمي وقياس أثره كآلية لتفعيل الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر الفاعلين الأساسيين في المجتمع الجامعي (طلبة، أساتذة، وموظفين) بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

ولتحقيق هذه الأهداف الميدانية بطريقة علمية وممنهجة، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

- **المبحث الأول:** حُصص لعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث سنتناول فيه المنهج المتبع، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، التعريف بأداة جمع البيانات (الاستبيان) واختبارات صدقها وثباتها، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.
- **المبحث الثاني:** حُصص لعرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث سنقوم فيه بعرض وتحليل البيانات إحصائياً، اختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، لنختتم بتقديم جملة من التوصيات والآفاق البحثية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، بدءاً من تحديد المنهج المستخدم، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى ضبط متغيرات الدراسة المعتمدة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يمثل المنهج الطريق العلمي الذي يسلكه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على إشكالياتها، تم الاعتماد على التكامل بين المنهجين التاليين:

1. **المنهج الوصفي:** تم استخدامه في الجانب النظري من خلال جمع الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة وتقديم وصف دقيق وشامل لواقع التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية، كما تم 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 التحويل الرقمي على الحوكمة الإلكترونية، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة.

3. **متغيرات الدراسة:** تتكون الدراسة من متغيرين رئيسيين، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية كما هو موضح أدناه:

المتغير المستقل: هو التحويل الرقمي بأبعاده الأربعة (الرؤية والاستراتيجية، البنية التحتية، الثقافة والمهارات، ورقمنة الإجراءات) وهو المتغير الذي تسعى الدراسة لقياس مستوى تطبيقه في الجامعة، واختبار أثره على المتغير التابع.

المتغير التابع: هو الحوكمة الإلكترونية بأبعادها الخمسة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الجودة والكفاءة، والوقاية من الفساد) وهو الظاهرة المراد تفسيرها وقياس مدى تفعيلها نتيجة لتأثير المتغير المستقل.

جدول رقم (02- 01): يوضح متغيرات الدراسة الرئيسية

نوع المتغير	اسم المتغير
المتغير المستقل	التحويل الرقمي
المتغير التابع	الحوكمة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الإطار النظري للدراسة.

كما تتضمن الدراسة مجموعة من المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الوظيفة، الصفة، سنوات الخبرة) والتي تم استخدامها لوصف خصائص عينة الدراسة وفهم سياق إجاباتهم.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

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

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

يقع مقر رئاسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على طريق غرداية ، وتتكون البنية الأساسية للجامعة من ثلاثة أقطاب جامعية رئيسية، ومنذ 5 سبتمبر 2005 أصبحت الجامعة تحمل الاسم الرسمي "جامعة قاصدي مرباح ورقلة" ، ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1378 موظفاً من متعاقدين ودائمين ، و من المعروف عن الجامعة جودة و كفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1357 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 27474 طالباً.²

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

*المنصات الرقمية المعتمدة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة :

وفي إطار الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في قطاع التعليم العالي، تبنت جامعة قاصدي مرباح ورقلة مجموعة من المبادرات والمشاريع الهادفة إلى رقمنة خدماتها الإدارية والبيداغوجية. ويتجلى هذا التوجه من خلال اعتمادها على منظومة متكاملة من المنصات الرقمية التي تخدم مختلف مكونات الأسرة الجامعية. والجدول التالي يوضح قائمة بأهم هذه المنصات وتاريخ بدء العمل بها، بناءً على البيانات الرسمية للجامعة ومصادر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جدول (02-02): يوضح قائمة المنصات الرقمية المعتمدة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وتاريخ تفعيلها

اسم المنصة	طبيعتها	تاريخ بدء العمل (تقريبي)
Pmb	نظام إدارة المكتبات	2015
Progress	نظام وازاري مركزي (بيداغوجيا)	2016

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، دليل الطالب للدخول الجامعي 2019/2018 (ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 2018)، 9.

² "البوابة الرسمية"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تم الاسترداد في 29 أبريل 2026، <https://www.univ-ouargla.dz/academics-detail/29-04-2026>.

اسم المنصة	طبيعتها	تاريخ بدء العمل (تقريبي)
DSpace	مستودع رقمي للأعمال البحثية	2019 – 2017
Journals (ASJP)	البوابة الجزائرية للمجلات العلمية	2018
Moodle	منصة التعليم عن بعد	2020 – 2018
Doléance	منصة الشكاوى والتظلمات	2022
Incubateur	حاضنات الأعمال ودعم الابتكار	2023 – 2022
VRPG	إدارة البحث العلمي والدكتوراه	2024
Digitap	مشروع بناء قدرات رقمية (Erasmus+)	2024
Alfresco	نظام إدارة المحتوى والأرشفة	2024
QMS	نظام إدارة الجودة	2025
Relex	نظام إدارة العلاقات الخارجية	جانفي 2026
Alumni UKMO	الخاصة بخريجي الجامعة، بهدف تعزيز جسور التواصل بين الخريجين وجامعتهم الأم، وفتح آفاق التعاون العلمي والمهني	2026/02/25

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على بيانات إدارة الجامعة ومصادر وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يظهر الجدول أعلاه أن مسار التحويل الرقمي في جامعة ورقلة هو عملية مستمرة ومتسارعة فبعد إرساء الأنظمة الأساسية مثل **Pmb** لإدارة المكتبات (2015) والنظام البيداغوجي المركزي (2016) **Progress**، شهدت الفترة ما بين 2018 و 2020 تعزيزاً للبنية التحتية البحثية والتعليمية (ASJP, Moodle) وتعتبر الفترة الحديثة (2022-2024) مرحلة نضج وتوسع، حيث تم التركيز على دعم الابتكار (Incubateur) وتحديث إدارة البحث (VRPG) والدخول في شراكات دولية استراتيجية (Digitap). كما أن التخطيط لإطلاق أنظمة متخصصة لإدارة الجودة (QMS) والعلاقات الخارجية (Relex) في المستقبل القريب يؤكد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومستدامة للرقمنة.

إن وجود هذا التنوع في المنصات، وهذا التسلسل الزمني الواضح، يجعل من جامعة قاصدي مرباح ورقلة ميداناً غنياً ومناسباً لدراسة أثر التحويل الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في كافة أفراد المجتمع الجامعي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ويشمل ثلاث فئات رئيسية هي : الطلبة (في مختلف الأطوار)، الأساتذة (بمختلف الرتب)، والموظفون الإداريون.

2-عينة الدراسة : نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق الحصر الشامل، تم اللجوء إلى أسلوب العينة :

أ-طريقة اختيار العينة :تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية الميسرة ، حيث تم توزيع الاستبيانات على أفراد المجتمع الذين أمكن الوصول إليهم وأبدوا استعدادهم للمشاركة في الدراسة من الفئات الثلاث المستهدفة.

ب- حجم العينة : بعد توزيع الاستبيانات يدوياً ومراجعتها، تم الحصول على (120) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل الحجم النهائي للعينة التي أجريت عليها المعالجة الإحصائية.

جدول رقم (03-02): يوضح إحصائيات الإستمبانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100 %	150	عدد الإستمبانات الموزعة
88 %	132	عدد الإستمبانات المسترجعة
08 %	12	عدد الإستمبانات الملغاة
80 %	120	عدد الإستمبانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية وقد تم تصميمه بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، مع مراعاة الوضوح والشمولية في صياغة الفقرات ، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين:

1/ البيانات الشخصية (الديموغرافية) : يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص عينة الدراسة، وتضمن 4 متغيرات أساسية هي: (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، وسنوات الخبرة/مدة الدراسة).

2/ المحور الأول: التحويل الرقمي : حُصص لقياس المتغير المستقل، وتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية (الرؤية والاستراتيجية، البنية التحتية، الثقافة والمهارات، ورقمنة الإجراءات).

3/ المحور الثاني: الحوكمة الإلكترونية : حُصص لقياس المتغير التابع، وتكون من (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الجودة والكفاءة، والوقاية من الفساد).

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، حيث طُلب من أفراد العينة تحديد درجة موافقتهم على كل فقرة وتم ترميز الإجابات رقمياً كما يلي: (موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1).

ولتفسير دلالة المتوسطات الحسابية التي سيتم استخلاصها من التحليل، تم بناء معيار لتحديد مستوى الموافقة وقد تم ذلك رياضياً عبر الخطوات التالية:

- حساب المدى : المدى = أعلى قيمة في المقياس - أدنى قيمة = $5 - 1 = 4$.
- حساب طول الفئة : طول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس = $4 / 5 = 0.80$.
- بناء الفئات : بناءً على طول الفئة، تم تحديد مستويات الموافقة كما يوضحها الجدول التالي، وهو المرجع الذي تم استخدامه في تفسير جميع نتائج الدراسة.

جدول رقم (02-04) : قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20

من 4.21 إلى 5	موافق بشدة
---------------	------------

المصدر : من إعداد الطالبين

الفرع الثاني : الأدوات والاساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد جمع الاستبيانات الصالحة للتحليل، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25 وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والتي يمكن تفصيلها فيما يلي:

1- أساليب الإحصاء الوصفي : تم استخدامها لوصف وتلخيص خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، وشملت:

- التكرارات والنسب المئوية : لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، وسنوات الخبرة) وتقديم صورة واضحة عن هيكل العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية : تم حسابها لكل عبارة ولكل بعد ولكل محور من محاور الدراسة (التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية)، وذلك بهدف تحديد الاتجاه العام لآراء العينة ومستوى الموافقة، بالإضافة إلى قياس مدى تشتت أو تجانس هذه الآراء.

2- أساليب الإحصاء الاستدلالي : تم استخدامها لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات وشملت:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : تم استخدامه لقياس درجة ثبات وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) : لقياس طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الحوكمة الإلكترونية).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) : تم استخدامه لاختبار أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) ككل على المتغير التابع (الحوكمة الإلكترونية) وتحديد القدرة التفسيرية للنموذج.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) : تم استخدامه لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (أبعاد التحول الرقمي) على المتغير التابع وتحديد أي من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيراً.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) : تم استخدامه لاختبار ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول الحوكمة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، وسنوات الخبرة).

3- صدق وثبات أداة الدراسة :

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته ، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من طرف محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع ، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1- صدق المحكمين :

حيث عُرض الاستبيان في صيغته الأولى على الأستاذ المشرف وعدد من الأساتذة المختصين ، وطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية وملاءمتها لقياس محاور الدراسة ، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة للوصول إلى النسخة النهائية للاستبيان، مما أكسبه درجة عالية من الصدق.

2- ثبات الأداة :

يقيس الثبات مدى استقرار نتائج الأداة عند تكرار القياس وللتأكد من ثبات الاستبيان، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقراته وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

الجدول رقم (02-05): يوضح معامل ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)

حجم العينة (N=120)

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
36	0.841

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 84.10 % وهي نسبة مقبولة جداً بالنسبة للعلوم الاقتصادية التي تعتمد عليها ابتداءً من 62% ، وهو مقبول إحصائياً، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحيته للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 120 مستجوباً بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول : عرض وتحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات (الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، سنوات الخبرة/مدة الدراسة)

1/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية : يعد متغير الفئة العمرية مؤشراً جوهرياً لمدى نضج الآراء المطروحة، حيث يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

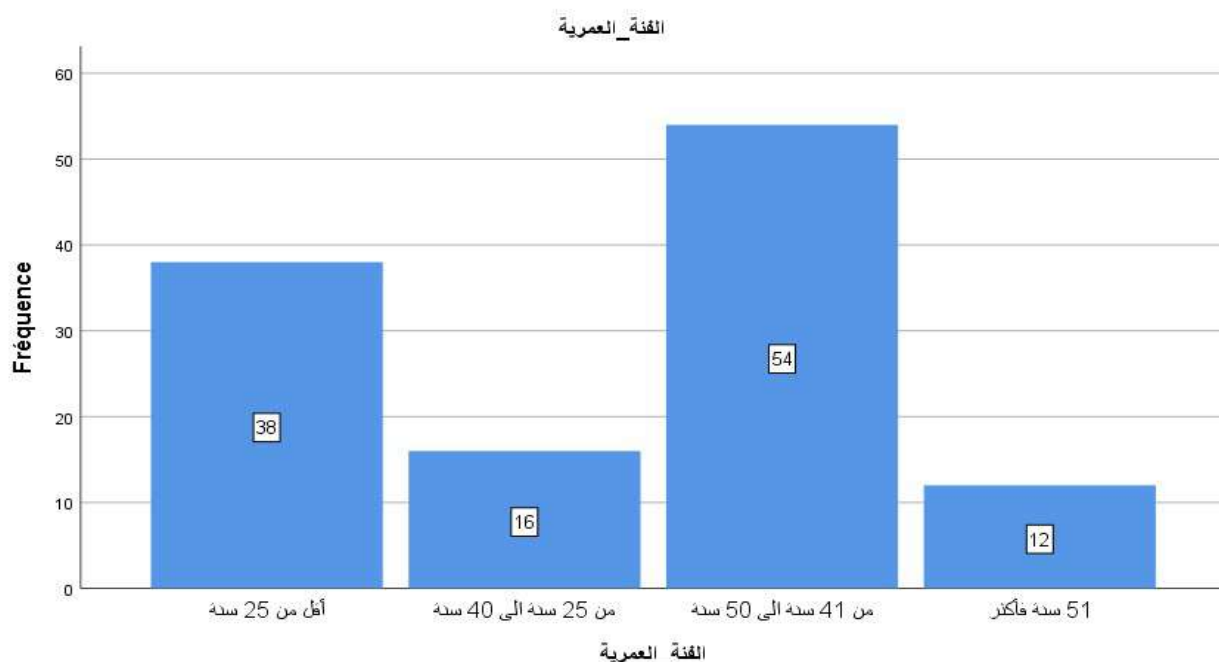
الجدول رقم (02-06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	38	31,7 %
من 25 سنة الى 40 سنة	16	13,3 %
من 41 سنة الى 50 سنة	54	45 %
51 سنة فأكثر	12	10 %
المجموع	120	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة الفئة العمرية للمستجوبين:

الشكل رقم (02-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن الفئة العمرية "من 41 سنة إلى 50 سنة" هي الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة بنسبة بلغت 45% تليها الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" بنسبة 31.7% بينما سجلت الفئتان العمريتان "من 25 إلى 40 سنة" و "51 سنة فأكثر" نسباً أقل بلغت 13.3% و 10% على التوالي. هذا التوزيع يضمن تنوعاً في الفئات العمرية المستجوبة.

2/ توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي: يظهر الجدول أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمؤهلاتهم العلمية، وهو مؤشر حيوي يعكس مدى قدرة المبحوثين على استيعاب المفاهيم التقنية المرتبطة بالتحويل الرقمي وكذا الحوكمة الالكترونية.

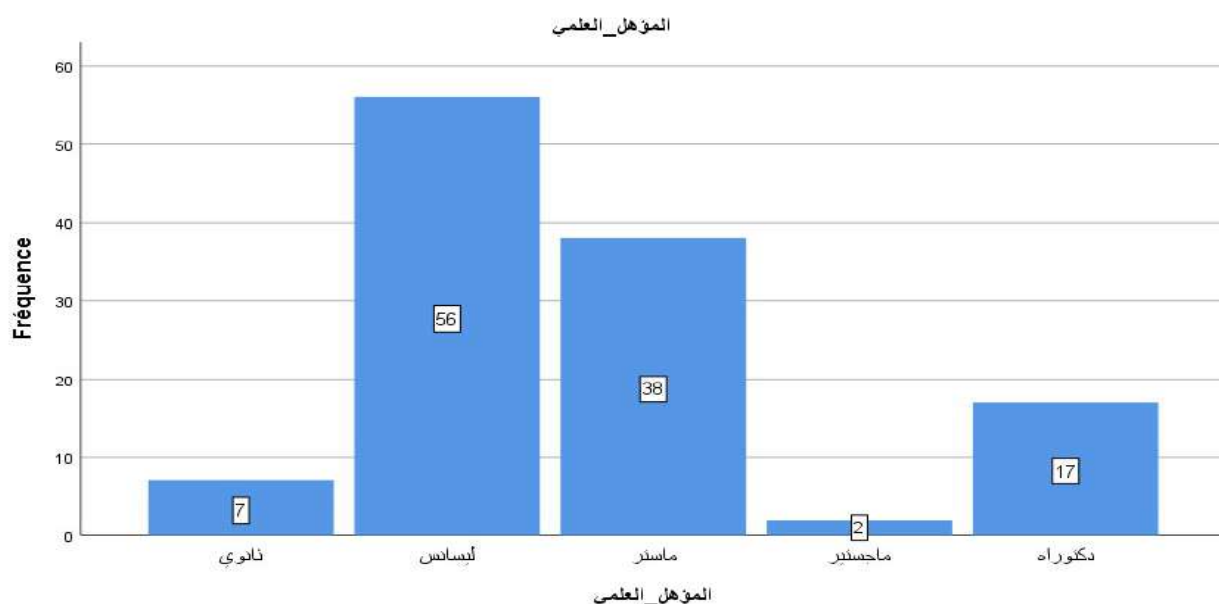
الجدول رقم (02-07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	7	5,8 %
ليسانس	56	46,7 %
ماستر	38	31,7 %
ماجستير	2	1,7 %
دكتوراه	17	14,2 %
المجموع	120	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة المؤهل العلمي للمستجوبين:

الشكل رقم (02-02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة شهادة "ليسانس"، حيث بلغت نسبتهم 46.7%، وهو ما يتوافق مع كون الطلبة يشكلون الشريحة الأكبر في الجامعة، تليها فئة حملة شهادة "ماستر" بنسبة 31.7% ويأتي حملة شهادة "دكتوراه" في المرتبة الثالثة بنسبة 14.2% بينما كانت نسب حملة شهادة "ثانوي" (والتي قد تمثل بعض الموظفين الإداريين) و"ماجستير" هي الأقل، حيث بلغت 5.8% و 1.7% على التوالي، هذا التوزيع يعكس أن غالبية العينة لديها مستوى تعليمي جامعي، مما يعزز من موثوقية البيانات.

3/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة: يعكس توزيع العينة حسب الصفة تمثيل مختلف الفئات الفاعلة في الحياة الجامعية، وهو ما يضمن شمولية الرؤية تجاه التحويل الرقمي وكذا الحوكمة الالكترونية.

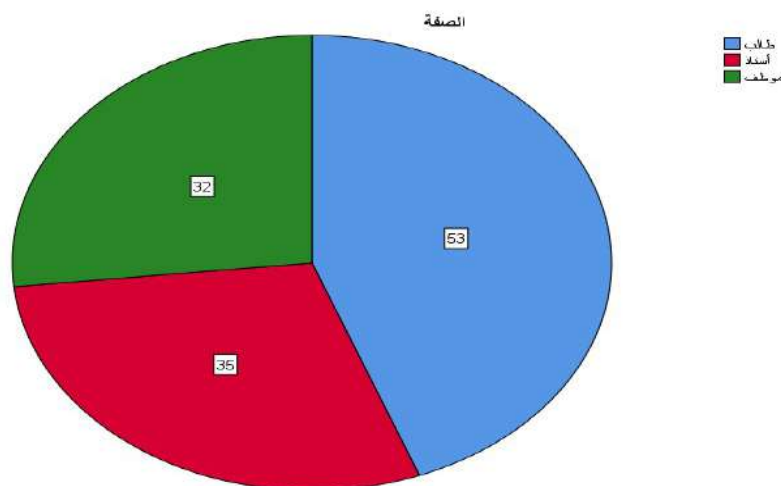
الجدول رقم (02-08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة

الصفة	التكرار	النسبة المئوية
طالب	53	44,2 %
أستاذ	35	29,2 %
موظف	32	26,7 %
المجموع	120	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة الصفة للمستجوبين:

الشكل رقم (02-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن فئة "الطلبة" شكلت النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغت 44.2% وتقتارب نسبتا فتي "الأساتذة" و"الموظفين"، حيث بلغت 29.2% و 26.7% على التوالي. هذا التوزيع يعكس الهيكل الطبيعي للمجتمع الجامعي، ويضمن أن النتائج ستأخذ بعين الاعتبار وجهات نظر الفئات الثلاث الرئيسية المستفيدة والمشاركة في عمليتي التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية.

4/ توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة): يعد متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة) مؤشراً جوهرياً لمدى تراكم التجربة لدى أفراد العينة في تعاملهم مع الأنظمة والإجراءات داخل الجامعة، حيث يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب هذا المتغير.

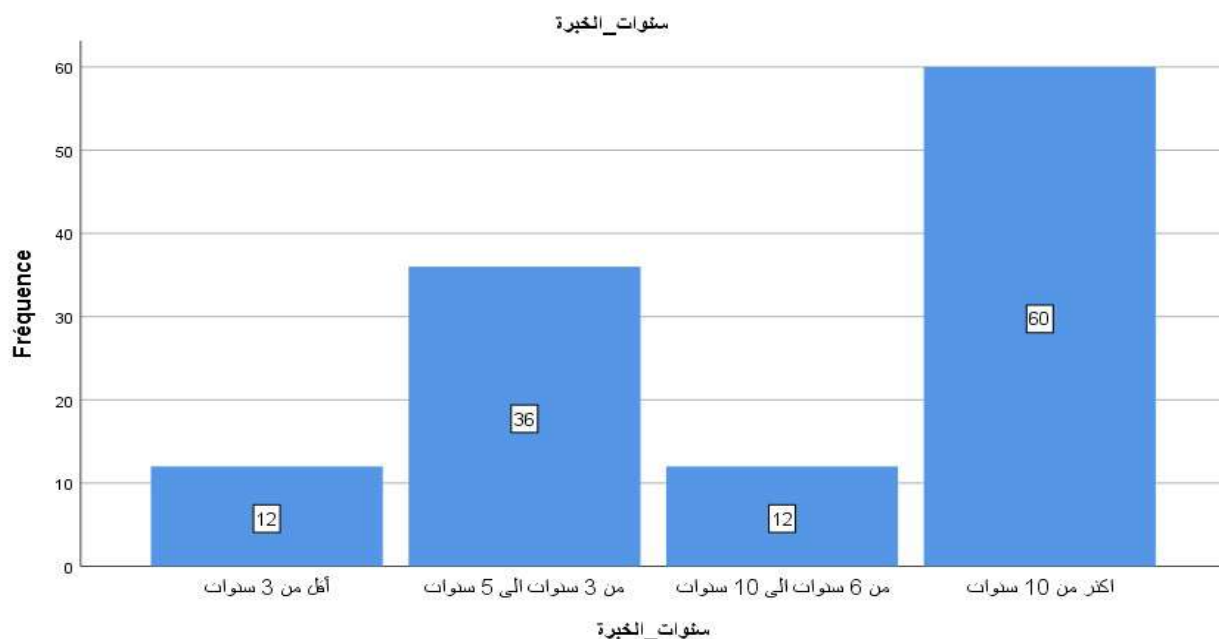
الجدول رقم (02-09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة)

النسبة المئوية	التكرار	(سنوات الخبرة/مدة الدراسة)
10 %	12	أقل من 3 سنوات
30 %	36	من 3 سنوات الى 5 سنوات
10 %	12	من 6 سنوات الى 10 سنوات
50 %	60	أكثر من 10 سنوات
100 %	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

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

الشكل رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير (سنوات الخبرة/مدة الدراسة):



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر الجدول أعلاه أن نصف أفراد العينة، أي بنسبة 50 %، لديهم خبرة أو مدة دراسة "أكثر من 10 سنوات"، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من المستجوبين لديهم معرفة عميقة وطويلة الأمد بالجامعة. تليها فئة "من 3 سنوات إلى 5 سنوات" بنسبة 30 % بينما تساوت نسبتا فئتي "أقل من 3 سنوات" و"من 6 سنوات إلى 10 سنوات" عند 10 % لكل منهما ، هذا التوزيع يضمن وجود آراء مبنية على تجارب مختلفة، سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى داخل المؤسسة الجامعية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محوري الدراسة

أولاً : عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة للمحور الأول التحوّل الرقمي

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقاً.

البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى امتلاك الجامعة لرؤية استراتيجية واضحة وموجهة نحو التحوّل الرقمي ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تُعتبر الأهداف الرقمية للجامعة جزءاً لا يتجزأ من خطتها الاستراتيجية العامة.	120	3,68	0,832	موافق
تلتزم الإدارة العليا للجامعة بتطبيق استراتيجية التحوّل الرقمي.	120	3,67	0,892	موافق
تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحوّل الرقمي.	120	3,53	0,943	موافق
يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع الرقمنة في الجامعة.	120	3,32	0,963	محايد
البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية		3,5479	0,68469	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الرؤية والاستراتيجية الرقمية" بلغ 3.5479 ووفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة، فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتجاهًا إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة نحو هذا البعد ، وعند تحليل العبارات نلاحظ أن ثلاث عبارات من أصل أربع قد حظيت بدرجة "موافق"، حيث سجلت عبارة "تُعتبر الأهداف الرقمية للجامعة جزءاً لا يتجزأ من خطتها الاستراتيجية العامة" أعلى متوسط حسابي بلغ 3.68، تليها عبارة "تلتزم الإدارة العليا للجامعة بتطبيق استراتيجية التحوّل الرقمي" بمتوسط 3.67، ثم عبارة "تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحوّل الرقمي" بمتوسط 3.53 ، في حين سجلت عبارة "يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع الرقمنة في الجامعة" أدنى متوسط حسابي بلغ 3.32، وهي القيمة الوحيدة التي تقع في نطاق "محايد" مما يشير إلى أن آراء أفراد العينة منقسمة أو غير حاسمة تجاه كفاية الميزانيات المخصصة للرقمنة.

وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد ككل (0.68469) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى توفر وجودة البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم التحويل الرقمي في الجامعة ، ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المنصات الرقمية الرسمية للجامعة (مثل Moodle، Progres) تعمل بكفاءة وموثوقية.	120	3,40	2,862	محايد
تطبق الجامعة إجراءات أمنية فعالة لحماية بياناتها الرقمية.	120	3,36	0,951	محايد
توفر الجامعة أجهزة وحواسيب كافية في المخابر والقاعات لدعم التعلم الرقمي.	120	3,16	1,130	محايد
تتميز شبكة الإنترنت في الجامعة بالسرعة والجودة المناسبة.	120	2,83	1,221	محايد
البعد الثاني : البنية التحتية التكنولوجية		3,1854	0,99235	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعـد "البنية التحتية التكنولوجية" بلغ 3.1854 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد"، مما يعكس وجود حالة من عدم اليقين أو الرضا المتوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد ، كما أن اللافت للنظر أن جميع عبارات هذا البعد قد سجلت متوسطات حسابية تقع في نطاق "محايد" فقد تراوحت المتوسطات بين 3.40 لعبارة "المنصات الرقمية الرسمية للجامعة تعمل بكفاءة وموثوقية" كأعلى قيمة، و 2.83 لعبارة "تتميز شبكة الإنترنت في الجامعة بالسرعة والجودة المناسبة" كأدنى قيمة.

هذه النتيجة تشير إلى أن أفراد العينة لديهم آراء منقسمة أو غير حاسمة تجاه كل جوانب البنية التحتية، من كفاءة المنصات وأمن البيانات، إلى توفر الأجهزة وجودة الإنترنت ، كما يشير الانحراف المعياري العام المرتفع نسبياً (0.992) إلى وجود تشتت واضح في آراء المستجوبين حول هذا البعد.

البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية

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

الجدول رقم (02-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء مهامي اليومية / دراسي.	120	3,74	0,966	موافق
يوجد دعم فني وتقني متاح لمساعدتي عند مواجهة صعوبات تقنية.	120	3,55	4,880	موافق
تشجع ثقافة العمل/الدراسة في الجامعة على الابتكار وتبني التقنيات الجديدة.	120	3,47	0,970	موافق
توفر الجامعة برامج تدريبية فعالة للمجتمع الجامعي على استخدام الأدوات الرقمية.	120	3,02	1,077	محايد
البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية		3,4438	1,40694	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد " الثقافة والمهارات الرقمية " بلغ 3.4438 وهي قيمة تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا من قبل أفراد العينة نحو هذا البعد ، كما أنه على مستوى العبارات حصلت ثلاث عبارات على درجة "موافق"، كان أعلاها عبارة "لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء مهامي اليومية / دراسي" بمتوسط حسابي بلغ 3.74، مما يشير إلى ثقة أفراد العينة في مهاراتهم الرقمية الشخصية ، تليها عبارة "يوجد دعم فني وتقني متاح لمساعدتي" بمتوسط 3.55، ثم عبارة "تشجع ثقافة العمل/الدراسة على الابتكار" بمتوسط 3.47.

وفي المقابل كانت عبارة "توفر الجامعة برامج تدريبية فعالة للمجتمع الجامعي" هي الوحيدة التي سجلت متوسطاً حسابياً يقع في نطاق "محايد" بلغ 3.02، مما قد يعكس وجود تساؤلات حول مدى فعالية أو كفاية البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة.

والملاحظ وجود انحراف معياري عام مرتفع جداً لهذا البعد (1.407)، وهو ناتج بشكل أساسي عن الانحراف المعياري المرتفع لعبارة "يوجد دعم فني وتقني متاح"، مما يشير إلى وجود تشتت كبير جداً في آراء المستجوبين حول هذه النقطة تحديداً.

البعد الرابع: رقمنة الاجراءات

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى تحويل الإجراءات والخدمات الإدارية والأكاديمية من شكلها الورقي التقليدي إلى شكل رقمي مؤتمت. ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتم عمليات التسجيل وإعادة التسجيل للطلبة بشكل إلكتروني بالكامل.	120	3,57	1,165	موافق
تعتمد الجامعة على البريد الإلكتروني الرسمي في معاملاتها الداخلية لتسريع الإجراءات.	120	3,48	1,107	موافق
يتم توفير المحتوى التعليمي بشكل منتظم عبر المنصات الرقمية.	120	3,41	0,921	موافق
يمكن استخراج الوثائق الإدارية الأساسية عبر المنصات الرقمية.	120	3,20	1,112	محايد
البعد الرابع: رقمنة الاجراءات		3,4125	0,74870	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "رقمنة الإجراءات" بلغ 3.4125 وهي قيمة تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا من قبل أفراد العينة نحو هذا البعد ، أما على مستوى العبارات فلقد حصلت ثلاث عبارات على درجة "موافق" كان أعلاها عبارة "تتم عمليات التسجيل وإعادة التسجيل للطلبة بشكل إلكتروني بالكامل" بمتوسط حسابي بلغ 3.57 تليها عبارة "تعتمد الجامعة على البريد الإلكتروني الرسمي في معاملاتها الداخلية" بمتوسط 3.48، ثم عبارة "يتم توفير المحتوى التعليمي بشكل منتظم عبر المنصات الرقمية" بمتوسط 3.41 ، في حين سجلت عبارة "يمكن استخراج الوثائق الإدارية الأساسية عبر المنصات الرقمية" أدنى متوسط حسابي بلغ 3.20، وهي العبارة الوحيدة التي تقع في نطاق "محايد" هذا يشير إلى وجود آراء منقسمة أو عدم رضا تام حول مدى سهولة أو إمكانية استخراج الوثائق الإدارية بشكل رقمي.

وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد (0.749) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين حول هذا البعد.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني الحوكمة الالكترونية

البعد الأول: الشفافية وإتاحة المعلومات

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى التزام الجامعة بنشر المعلومات والقرارات الهامة وإتاحتها لمجتمعها الجامعي عبر القنوات الرقمية ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تنشر الجامعة القرارات الإدارية الهامة على موقعها الرسمي بشكل دوري.	120	3,68	0,890	موافق
يتم نشر المداوولات الخاصة بالطلبة بالموقع الإلكتروني بشفافية.	120	3,33	0,938	محايد
يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بمعايير التوظيف والترقية إلكترونياً.	120	3,13	0,943	محايد
يتم نشر المعلومات المالية للجامعة بالموقع الإلكتروني	120	2,63	1,030	محايد
البعد الأول : الشفافية وإتاحة المعلومات		3,1917	0,63157	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الشفافية وإتاحة المعلومات" بلغ 3.1917 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد"، مما يعكس وجود آراء غير حاسمة أو رضا متوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد ، أما على مستوى العبارات فلقد كانت عبارة "تنشر الجامعة القرارات الإدارية الهامة على موقعها الرسمي بشكل دوري" هي الوحيدة التي حصلت على درجة "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.68 ، في حين سجلت جميع العبارات الأخرى درجات "محايد"، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.33 ل عبارة "يتم نشر المداوولات الخاصة بالطلبة بالموقع الإلكتروني بشفافية"، و 2.63 ل عبارة "يتم نشر المعلومات المالية للجامعة بالموقع الإلكتروني"، والتي سجلت أدنى متوسط في هذا البعد.

هذه النتائج تشير إلى وجود موافقة على نشر القرارات الإدارية، ولكن هناك تحفظ أو عدم رضا واضح فيما يتعلق بشفافية نشر مداوولات الطلبة ومعايير التوظيف، وخاصة المعلومات المالية ، ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.63157) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

البعد الثاني : المساءلة والمحاسبة الرقمية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة الأدوات الرقمية في تحديد المسؤوليات وتقييم الأداء وتوفير آليات فعالة للشكاوى والتظلمات ، ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تساهم الرقمنة في تحديد المسؤوليات بوضوح عند حدوث أي تقصير.	120	3,46	0,961	موافق
تساعد المؤشرات الرقمية على تقييم أداء الإدارات والموظفين بموضوعية.	120	3,22	1,006	محايد
توجد آلية إلكترونية فعالة لتقديم الشكاوى والتظلمات وتتبع مسارها.	120	3,02	1,088	محايد
يتم إعلامي إلكترونياً بالقرارات التي تم اتخاذها بناءً على الشكاوى أو الطلب الذي قدمته.	120	2,77	1,088	محايد
البعد الثاني : المساءلة والمحاسبة الرقمية		3,1187	0,75798	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "المساءلة والمحاسبة الرقمية" بلغ 3.1187 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد"، مما يعكس وجود آراء غير حاسمة أو رضا متوسط لدى أفراد العينة تجاه هذا البعد ، أما على مستوى العبارات فلقد كانت عبارة "تساهم الرقمنة في تحديد المسؤوليات بوضوح عند حدوث أي تقصير" هي الوحيدة التي حصلت على درجة "موافق" بمتوسط حسابي بلغ 3.46 ، في حين سجلت جميع العبارات الثلاث الأخرى درجات "محايد"، حيث تراوحت متوسطاتها بين 3.22 لعبارة "تساعد المؤشرات الرقمية على تقييم أداء الإدارات والموظفين بموضوعية"، و 2.77 لعبارة "يتم إعلامي إلكترونياً بالقرارات التي تم اتخاذها بناءً على الشكاوى أو الطلب الذي قدمته"، والتي سجلت أدنى متوسط في هذا البعد.

هذه النتائج تشير إلى وجود قناعة بدور الرقمنة في تحديد المسؤوليات، ولكن هناك شكوك أو عدم رضا حول استخدام المؤشرات الرقمية في التقييم، وفعالية آليات الشكاوى الإلكترونية والتغذية الراجعة المتعلقة بها. ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.75798) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

البعد الثالث: المشاركة الإلكترونية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى استخدام الجامعة للأدوات الرقمية في إشراك مجتمعها الجامعي في صنع القرار وتلقي مقترحاتهم. ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تعتمد الجامعة الاستبيانات الرقمية لأخذ آراء المجتمع الجامعي في القرارات الهامة.	120	2,96	1,080	محايد
توفر الجامعة قنوات رقمية لتلقي اقتراحات الأساتذة والموظفين والطلبة.	120	2,90	1,103	محايد
يتم إشراك المستخدمين في تقييم وتطوير الخدمات الرقمية المقدمة.	120	2,88	0,936	محايد
أشعر بأن آرائي ومقترحاتي المقدمة إلكترونياً تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة.	120	2,77	1,002	محايد
البعد الثالث: المشاركة الإلكترونية		2,8771	0,79916	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "المشاركة الإلكترونية" بلغ 2.8771 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد"، وهو أدنى متوسط عام يتم تسجيله حتى الآن بين جميع الأبعاد، مما يعكس وجود رضا منخفض أو تحفظ واضح من قبل أفراد العينة تجاه هذا البعد. واللافت للنظر أن جميع عبارات هذا البعد قد سجلت متوسطات حسابية تقع في نطاق "محايد" وقيم متدنية نسبياً، فقد تراوحت المتوسطات بين 2.96 لعبارة "تعتمد الجامعة الاستبيانات الرقمية لأخذ آراء المجتمع الجامعي" كأعلى قيمة، و 2.77 لعبارة "أشعر بأن آرائي ومقترحاتي المقدمة إلكترونياً تؤخذ بعين الاعتبار" كأدنى قيمة.

وهذه النتيجة تشير بشكل واضح إلى أن أفراد العينة لديهم آراء منقسمة أو سلبية إلى حد ما تجاه فعالية آليات المشاركة الإلكترونية في الجامعة، سواء من حيث استخدام الاستبيانات أو توفر قنوات الاقتراح، والأهم من ذلك مدى أخذ هذه الآراء والمقترحات بعين الاعتبار، ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.79916) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات النظر حول هذا الواقع.

البعد الرابع: الجودة والكفاءة الخدمية

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل الجامعة، من حيث تقليل الوقت والجهد والأخطاء ، ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات الجامعية.	120	3,71	0,947	موافق
سهّلت المنصات الرقمية التواصل بين الإدارة والطلبة والأساتذة بشكل فعال.	120	3,70	0,875	موافق
أدت الرقمنة إلى تقليل الأخطاء في البيانات والسجلات الإدارية.	120	3,54	0,907	موافق
الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة تلي توقعاتي وتسهل مساري الدراسي/المهني.	120	3,38	1,022	محايد
البعد الرابع: الجودة والكفاءة الخدمية		3,5833	0,70587	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الجودة والكفاءة الخدمية" بلغ 3.5833 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "موافق"، وهو أعلى متوسط عام يتم تسجيله بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحاً من قبل أفراد العينة تجاه هذا البعد ، أما على مستوى العبارات، فلقد حصلت ثلاث عبارات على درجة "موافق"، كان أعلاها عبارة "ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات الجامعية" بمتوسط حسابي بلغ 3.71 تليها مباشرة عبارة "سهّلت المنصات الرقمية التواصل بين الإدارة والطلبة والأساتذة بشكل فعال" بمتوسط 3.70، ثم عبارة "أدت الرقمنة إلى تقليل الأخطاء في البيانات والسجلات الإدارية" بمتوسط 3.54 في حين كانت عبارة "الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة تلي توقعاتي وتسهل مساري الدراسي/المهني" هي الوحيدة التي سجلت متوسطاً حسابياً يقع في نطاق "محايد" بلغ 3.38، مما قد يشير إلى أن التحسينات في الكفاءة لم تصل بعد إلى مستوى تلبية توقعات المستفيدين بشكل كامل.

وبشكل عام يشير الانحراف المعياري للبعد (0.70587) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين حول هذا البعد.

البعد الخامس: الوقاية من الفساد

يهدف هذا البعد إلى قياس مدى مساهمة الرقمنة في تعزيز النزاهة والحد من الممارسات السلبية مثل المحسوبية والتلاعب، وضمان تطبيق القوانين بعدالة ويوضح الجدول أدناه النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد.

الجدول رقم (02-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
قلل الاعتماد على الرقمنة من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر الذي قد يؤدي إلى ممارسات فاسدة.	120	3,55	1,020	موافق
قلصت الرقمنة من التلاعب في النتائج أو الوثائق الرسمية.	120	3,52	1,100	موافق
ساهمت رقمنة الإجراءات في الحد من المعاملات التفضيلية والمحسوبية.	120	3,32	1,078	محايد
تضمن الرقمنة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بشكل عادل.	120	3,30	1,026	محايد
البعد الخامس: الوقاية من الفساد		3,4229	0,85184	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لبعد "الوقاية من الفساد" بلغ 3.4229 وهذه القيمة تقع ضمن فئة "موافق"، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا من قبل أفراد العينة تجاه دور الرقمنة في تعزيز النزاهة، أما على مستوى العبارات، حصلت عبارتان على درجة "موافق"، وهما "قلل الاعتماد على الرقمنة من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر" بمتوسط حسابي بلغ 3.55، وعبارة "قلصت الرقمنة من التلاعب في النتائج أو الوثائق الرسمية" بمتوسط 3.52، في حين سجلت العبارتان المتبقيتان درجة "محايد"، وهما "ساهمت رقمنة الإجراءات في الحد من المعاملات التفضيلية والمحسوبية" بمتوسط 3.32، وعبارة "تضمن الرقمنة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بشكل عادل" بمتوسط 3.30.

هذه النتائج تشير إلى وجود قناعة لدى أفراد العينة بأن الرقمنة تقلل من التفاعل البشري الذي قد يؤدي للفساد وتقلص من التلاعب، ولكن هناك آراء منقسمة أو أقل يقيناً حول قدرتها الفعلية على الحد من المحسوبية وضمان تطبيق القوانين بعدالة على الجميع، ويشير الانحراف المعياري العام للبعد (0.85184) إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المستجوبين.

* تحليل وتفسير تشتت الآراء في المتغير التابع (بناءً على التكرارات والنسب المئوية):

استجابةً لارتفاع قيم الانحراف المعياري (أكبر من 1) في أغلب عبارات الحوكمة الإلكترونية، والذي يدل على وجود تشتت كبير في آراء الباحثين، تم الرجوع إلى تحليل التكرارات والنسب المئوية للوقوف على حقيقة هذا التباين وقد أظهر التحليل المعمق انقساماً واضحاً في تقييم أبعاد الحوكمة الإلكترونية، يمكن تلخيصه في النقطتين التاليتين:

1- اتفاق عالٍ في الجانب الخدماتي والوقاية من الفساد : تركزت إجابات أغلبية أفراد العينة في خيار (موافق وموافق بشدة) عندما تعلق الأمر بالخدمات التشغيلية واليومية؛ حيث أقر (70.8%) بأن الرقمنة قللت الوقت اللازم للحصول على الخدمات، وأكد (70%) أنها سهلت التواصل، كما وافق (60.9%) على أن الرقمنة قللت من التفاعل البشري المباشر مما يحد من الممارسات الفاسدة، ووافق (72.5%) على أن الجامعة تنشر قراراتها الإدارية بانتظام ، هذا يدل على نجاح ملموس للتحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات الجامعية وتقليل الأخطاء والتلاعب.

2- تشتت وعدم رضا في جانب المشاركة، الشفافية المالية، والشكاوى : في المقابل ظهر تشتت والتباين جلياً (وهو ما رفع الانحراف المعياري العام) في العبارات المتعلقة بالشفافية العميقة والمشاركة ، حيث عبرت نسبة كبيرة بلغت (46.7%) عن عدم موافقتها على نشر المعلومات المالية للجامعة بشفافية. كما ظهر استقطاب حاد في آليات الشكاوى والمشاركة، إذ نفى (41.6%) إعلامهم إلكترونياً بنتائج شكاواهم، وعبر (40.8%) عن عدم وجود قنوات رقمية فعالة لتلقي الاقتراحات، في حين رأى (35%) أن آراءهم لا تؤخذ بعين الاعتبار.

يستنتج من هذا التحليل الدقيق أن المتوسط الحسابي العام (المتوسط) لا يعكس حالة "حياد" لدى العينة، بل يعكس "فجوة في التطبيق" فالجامعة قطعت شوطاً كبيراً في "رقمنة الإجراءات والخدمات" (وهو ما يرضي العينة)، لكنها لا تزال متأخرة في تفعيل آليات "المشاركة الإلكترونية، والمساءلة، والشفافية المالية" (وهو ما يثير استياء جزء كبير من العينة) وهذا يفسر اختلاف الآراء باختلاف زاوية تعامل كل فرد مع النظام الرقمي للجامعة.

الفرع الثالث : تحليل معامل الارتباط بين التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية

بعد دراسة كل محور بشكل مستقل تأتي هذه المرحلة لتحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرين (التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية) ، 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 (02-19): مصفوفة معاملات الارتباط بين محوري الدراسة

Corrélations		
	متوسط المتغير التابع : الحوكمة الإلكترونية	
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	120
متوسط المتغير المستقل : التحويل الرقمي	Corrélation de Pearson	0,448**
	Sig. (bilatérale)	0,000
	N	120

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت ($r = 0.448$) هذه القيمة تشير إلى وجود علاقة طردية (إيجابية) متوسطة القوة بين المتغير المستقل (التحويل الرقمي) والمتغير التابع (الحوكمة الإلكترونية) ، وهي تعني أنه كلما زاد مستوى تطبيق التحويل الرقمي في الجامعة، يميل مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية إلى الزيادة أيضاً والعكس صحيح كما تشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين حقيقية وملموسة، ولكنها ليست علاقة تامة حيث توجد عوامل أخرى قد تؤثر على الحوكمة الإلكترونية ، بالإضافة فلقد بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) هذا يعني أن العلاقة بين التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية هي علاقة جوهرية وحقيقية وليست وليدة الصدفة، ويمكن تعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة.

الفرع الرابع : تحليل مقارنة لمتوسطات أبعاد محاور الدراسة

1/ تحليل مقارنة لمتوسطات أبعاد المحور الأول (التحول الرقمي):

بعد الانتهاء من تحليل كل محور على حدى يقدم الجدول أدناه ملخصاً مقارنةً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحور الأول، وذلك بهدف تحديد الأولويات والترتيب العام لأبعاد هذا المحور من وجهة نظر عينة الدراسة

جدول رقم (02-20): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

الرقم	متوسط أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية	3,5479	0,68469	01	موافق
02	متوسط البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	3,1854	0,99235	04	محايد
03	متوسط البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية	3,4438	1,40694	02	موافق
04	متوسط البعد الرابع: رقمنة الاجراءات	3,4125	0,74870	03	موافق
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الأول	3,3974	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول "التحول الرقمي" بلغ 3.3974، وهي قيمة تقع ضمن فئة "محايد"، وهذا يشير إلى أن وجهة النظر العامة لأفراد العينة تجاه واقع التحول الرقمي في الجامعة هي وجهة نظر متوسطة أو غير حاسمة.

وعند ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، نلاحظ ما يلي:

- جاء بعد "الرؤية والاستراتيجية الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.5479 وبدرجة موافقة "موافق" هذا يدل على أن هذا البعد يمثل نقطة القوة النسبية في محور التحول الرقمي من وجهة نظر العينة.
- تلاه في المرتبة الثانية بعد "الثقافة والمهارات الرقمية" بمتوسط حسابي بلغ 3.4438 وبدرجة موافقة "موافق"
- ثم جاء بعد "رقمنة الإجراءات" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.4125 وبدرجة موافقة "موافق"
- أما بعد "البنية التحتية التكنولوجية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة (الرابعة) بمتوسط حسابي بلغ 3.1854، وهو البعد الوحيد الذي حصل على درجة "محايد" هذا يدل على أن البنية التحتية تمثل التحدي الأكبر أو نقطة الضعف الرئيسية في منظومة التحول الرقمي بالجامعة.

ويمكننا أن نستنتج أن هناك موافقة عامة من أفراد العينة على وجود رؤية استراتيجية واضحة وامتلاكهم للمهارات اللازمة ورقمنة بعض الإجراءات، ولكن واقع التحويل الرقمي ككل لا يزال في مستوى متوسط، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى وجود قصور أو عدم رضا واضح تجاه البنية التحتية التكنولوجية المتاحة.

2/ تحليل مقارن لمتوسطات أبعاد المحور الثاني (الحوكمة الإلكترونية):

يقدم الجدول أدناه 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 (02-21): ملخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

الرقم	متوسط أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	متوسط البعد الأول: الشفافية وإتاحة المعلومات	3,1917	0,63157	03	محايد
02	متوسط البعد الثاني : المساءلة والمحاسبة الرقمية	3,1187	0,75798	04	محايد
03	متوسط البعد الثالث : المشاركة الإلكترونية	2,8771	0,79916	05	محايد
04	متوسط البعد الرابع : الجودة والكفاءة الخدمية	3,5833	0,70587	01	موافق
05	متوسط البعد الخامس: الوقاية من الفساد	3,4229	0,85184	02	موافق
/	المتوسط العام لجميع أبعاد المحور الثاني	3,2387	/	/	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني "الحوكمة الإلكترونية" بلغ 3.2387، وهي قيمة تقع ضمن فئة "محايد"، وهذا يشير إلى أن وجهة النظر العامة لأفراد العينة تجاه واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة هي وجهة نظر متوسطة أو غير حاسمة.

وعند ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، نلاحظ ما يلي:

- جاء بعد "الجودة والكفاءة الخدمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.5833 وبدرجة موافقة "موافق" هذا يدل على أن تحسين جودة الخدمات هو الأثر الأكثر إيجابية وإدراكاً من قبل أفراد العينة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- تلاه في المرتبة الثانية بعد "الوقاية من الفساد" بمتوسط حسابي بلغ 3.4229 وبدرجة موافقة "موافق"
- بينما حصلت الأبعاد الثلاثة المتبقية على درجة "محايد"، حيث جاء بعد "الشفافية وإتاحة المعلومات" في المرتبة الثالثة (بمتوسط 3.1917)، يليه بعد "المساءلة والمحاسبة الرقمية" في المرتبة الرابعة (بمتوسط 3.1187).

- أما بعد "المشاركة الإلكترونية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة (الخامسة) بمتوسط حسابي منخفض بلغ 2.8771 ، مما يجعله يمثل التحدي الأكبر أو نقطة الضعف الرئيسية في منظومة الحوكمة الإلكترونية بالجامعة.

ويمكننا أن نستنتج أن هناك موافقة من أفراد العينة على أن الحوكمة الإلكترونية قد ساهمت في تحسين جودة الخدمات والوقاية من الفساد، ولكن واقع تطبيقها ككل لا يزال في مستوى متوسط ويعود ذلك بشكل أساسي إلى وجود قصور أو عدم رضا واضح تجاه أبعاد الشفافية، والمساءلة، وخاصة المشاركة الإلكترونية التي تعتبر الحلقة الأضعف.

الفرع الخامس: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

1/ العلاقة الارتباطية بين التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية :

قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (02-22): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	R	R ²	R ²	Erreur standard (الخطأ المعياري)
1	0,448 ^a	0,201	0,194	0,52805

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.448) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين متغيري الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.201$) ، وهذا يعني أن متغير " التحويل الرقمي " يفسر ما نسبته 20.10% من التغيرات الحاصلة في متغير " الحوكمة الإلكترونية " وهي نسبة تفسيرية مقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (02-23): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
					(قيمة ف)	(مستوى الدلالة)
1	الانحدار	8,284	1	8,284	29,708	0,000 ^b
	البواقي	32,903	118	0,279		
	المجموع	41,187	119			

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 أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 29.708 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 وذي دلالة إحصائية بين المتغيرين .

الجدول رقم (02-24): جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	1,858	0,258		7,207	0,000
متوسط المتغير المستقل : التحويل الرقمي	0,406	0,075	0,448	5,451	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أعلاه قيمة الأثر ومعادلة الانحدار بحيث يمكننا ملاحظة مايلي :

- **المعاملات (B) :** بلغت قيمة المعامل الثابت حوالي (1,858)، بينما بلغت قيمة معامل المتغير المستقل (B) حوالي (0.406)
- **مستوى الدلالة (Sig) :** نلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة للمتغير المستقل بلغت (5.451) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)

$$Y = 1.858 + 0.406X$$

وعليه وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

حيث أن:

Y : الحوكمة الالكترونية (المتغير التابع). **X :** التحويل الرقمي (المتغير المستقل).

وهذا يعني أنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق التحويل الرقمي بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي ذلك إلى تفعيل في الحوكمة الالكترونية بمقدار (0.406) وهي نتيجة تؤكد الدور الجوهري التحويل الرقمي كمحرك أساسي لرفع الحوكمة الالكترونية.

2/ العلاقة الارتباطية بين أبعاد التحويل الرقمي والحوكمة الإلكترونية :

قمنا باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (02-25): ملخص نموذج الانحدار المتعدد

النموذج	R	R ²	R ²	Erreur standard
	(معامل الارتباط)	(معامل التحديد)	(المعدل)	(الخطأ المعياري)
1	0,526 ^a	0,277	0,252	0,50882

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد الرابع: رقمنة الإجراءات, متوسط البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية, متوسط البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية, متوسط البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت 0,526، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة القوة بين أبعاد التحويل الرقمي مجتمعة والحوكمة الإلكترونية، والأهم من ذلك، بلغت قيمة معامل التحديد (R²) 0,277، وهذا يعني أن أبعاد التحويل الرقمي مجتمعة (الرؤية والاستراتيجية، البنية التحتية، الثقافة والمهارات، ورقمنة الإجراءات) تفسر ما نسبته 27.7% من التغيرات الحاصلة في متغير "الحوكمة الإلكترونية"، وهي نسبة تفسيرية جيدة ومقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

الجدول رقم (02-26): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
					(قيمة ف)	(مستوى الدلالة)
1	الانحدار	11,414	4	2,853	11,021	0,000 ^b
	البواقي	29,774	115	0,259		
	المجموع	41,187	119			

a. Variable dépendante: الحوكمة الإلكترونية: متوسط المتغير التابع :

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط البعد الرابع: رقمنة الإجراءات, متوسط البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية, متوسط البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يستخدم جدول تحليل التباين (ANOVA) لاختبار مدى المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ، ويتضح لنا من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 11.021، 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 ككل، وتدلل على وجود أثر حقيقي وذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي مجتمعة على الحوكمة الإلكترونية.

الجدول رقم (02-27): جدول معاملات الانحدار (Coefficients)

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
(الثابت)	1,442	0,287		5,021	0,000
البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية	0,180	0,076	0,210	2,371	0,019
البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	0,022	0,050	0,037	0,433	0,666
البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية	0,038	0,035	0,092	1,088	0,279
البعد الرابع: رقمنة الإجراءات	0,280	0,070	0,356	4,027	0,000

a. Variable dépendante : المتغير التابع المتوسط : الالكترونية الحوكمة

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

يبين هذا الجدول أعلاه الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد التحويل الرقمي على الحوكمة الإلكترونية، ويمكننا ملاحظة ما يلي:

• الأبعاد ذات الأثر المعنوي:

• رقمنة الإجراءات (X4) : له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الحوكمة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$) وهي أقل من 0.05 وهو البعد الأكثر تأثيراً، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري 0.356

• الرؤية والاستراتيجية الرقمية (X1) : له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الحوكمة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.019$) وهي أقل من 0.05 وهو ثاني أكثر بعد تأثيراً، حيث بلغت قيمة معامل بيتا (Beta) المعياري 0.210

• الأبعاد التي ليس لها أثر معنوي:

• البنية التحتية التكنولوجية (X2) و الثقافة والمهارات الرقمية (X3) ليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الحوكمة الإلكترونية، حيث كانت قيم (Sig) الخاصة بهما (0.666 و 0.279) أكبر من 0.05.

وعليه وبناء على ما سبق، يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد باستخدام المعاملات غير المعيارية (B) للأبعاد ذات الدلالة فقط:

$$Y = 1.442 + 0.180 (X1) + 0.280 (X4)$$

حيث أن:

Y : الحوكمة الإلكترونية (المتغير التابع). X1 : الرؤية والاستراتيجية الرقمية. X4 : رقمنة الإجراءات.

تؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي على الحوكمة الإلكترونية ، وبشكل أكثر تحديداً فإن بعدي "رقمنة الإجراءات" و "الرؤية والاستراتيجية الرقمية" هما المحركان الأساسيان والأكثر تأثيراً في تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

الفرع السادس : اختبار انوفا

قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكل متغير شخصي

أ- الفئة العمرية : يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الفئة العمرية

الجدول رقم (02-28): جدول تحليل التباين (ANOVA) للفئة العمرية

Sig (مستوى الدلالة)	F (قيمة ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متوسط المتغير التابع : الحوكمة الإلكترونية
0,513	0,770	0,268	3	0,804	بين المجموعات	
		0,348	116	40,383	داخل المجموعات	
			119	41,187	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (0.770) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.513 وبما أن قيمة مستوى الدلالة هذه أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف فئاتهم العمرية.

ب- المؤهل العلمي : يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (02-29): جدول تحليل التباين (ANOVA) للمؤهل العلمي

Sig (مستوى الدلالة)	F (قيمة ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,077	2,164	0,721	4	2,883	بين المجموعات
		0,333	115	38,305	داخل المجموعات
			119	41,187	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.164) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.077 وبما أن قيمة مستوى الدلالة هذه أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية.

ج- الصفة: يُظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الصفة

الجدول رقم (02-30): جدول تحليل التباين (ANOVA) للصفة

Sig (مستوى الدلالة)	F (قيمة ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,002	6,837	2,155	2	4,310	بين المجموعات
		0,315	117	36,877	داخل المجموعات
			119	41,187	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.837) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.002 وبما أن قيمة مستوى الدلالة هذه أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف صفاتهم.

د- سنوات الخبرة : يظهر الجدول أدناه نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (31-02): جدول تحليل التباين (ANOVA) سنوات الخبرة

Sig (مستوى الدلالة)	F (قيمة ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	متوسط المتغير
0,056	2,596	0,864	3	2,591	بين المجموعات	التابع :
		0,333	116	38,596	داخل المجموعات	الحكومة
			119	41,187	المجموع	الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءة نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (2.596) عند مستوى دلالة (Sig) يساوي 0.056 وبما أن قيمة مستوى الدلالة هذه أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية تعزى لاختلاف سنوات خبرتهم.

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستبيان الموزع على عينة من أساتذة وطلبة وموظفي جامعة ورقلة ، سنقوم من خلال هذا المطلب بمناقشة نتائج هذه الدراسة المتوصل إليها من خلال الاستبيان .
بعد عرضنا للنتائج الإحصائية في المطلب السابق سنقوم في هذا المطلب بتحليل معمق لهذه النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات المقترحة للدراسة.

الفرع الاول: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على " يوجد مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد التحويل الرقمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة" وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي العام لمحور التحويل الرقمي، والذي بلغ (3.3974) ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد".

بناءً على هذه النتيجة، لم تتحقق الفرضية الأولى بشكل كامل، أو يمكن القول إنها تحققت جزئياً وبدرجة متوسطة فالنتيجة لا تشير إلى مستوى "مرتفع" من التطبيق بل إلى مستوى "متوسط" أو "محايد"

إن حصول محور التحويل الرقمي على درجة تطبيق متوسطة يعكس واقعاً مركباً في الجامعة فعلى الرغم من وجود جهود مبذولة، إلا أنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج التي تجعل أفراد العينة يشعرون بوجود مستوى تطبيق "مرتفع" ويمكن تفسير ذلك من خلال تحليل أبعاد المحور:

1. نقاط القوة النسبية : أظهرت النتائج أن بعدي "الرؤية والاستراتيجية الرقمية" (متوسط 3.5479) و "الثقافة والمهارات الرقمية" (متوسط 3.4438) حصلاً على درجة "موافق" ، هذا يتفق مع دراسة بن عمارة وآخرون (2021) التي أكدت على أهمية وجود رؤية استراتيجية كمنطلق أساسي للتحويل الرقمي، كما يشير إلى أن أفراد المجتمع الجامعي يشعرون بوجود توجه من الإدارة العليا ويمتلكون ثقة في مهاراتهم الشخصية، وهو ما يعتبر ركيزة أساسية للنجاح.

2. نقطة الضعف الرئيسية : في المقابل حصل بعد "البنية التحتية التكنولوجية" على أدنى تقييم (متوسط 3.1854) وبدرجة "محايد" ، هذه النتيجة تعتبر المفسر الرئيسي لعدم تحقق الفرضية بشكل كامل ، فبدون بنية تحتية قوية (إنترنت سريع، أجهزة كافية، منصات موثوقة) تظل الرؤية الاستراتيجية والمهارات الفردية محدودة الأثر، وهذا يتوافق تماماً مع ما أشارت إليه دراسة شرير (2023) التي اعتبرت ضعف البنية التحتية من أبرز تحديات التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

وفي الأخير يمكن القول إن جامعة قاصدي مرباح ورقلة قد قطعت أشواطاً في الجوانب الاستراتيجية والبشرية للتحويل الرقمي، لكنها لا تزال تواجه تحدياً حقيقياً في الجانب التقني المادي (البنية التحتية)، وهو ما حال دون الوصول إلى مستوى تطبيق "مرتفع" من وجهة نظر مجتمعها الجامعي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على " يوجد مستوى تطبيق مرتفع لأبعاد الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة " ، وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي العام لمحور الحوكمة الإلكترونية، والذي بلغ (3.2387) ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، فإن هذه القيمة تقع ضمن فئة "محايد" .

بناءً على هذه النتيجة، لم تتحقق الفرضية الثانية أو يمكن القول إنها تحققت بدرجة متوسطة فقط فالنتيجة لا تشير إلى مستوى "مرتفع" من التطبيق بل إلى مستوى "متوسط" أو "محايد" مما يعني أن تفعيل آليات الحوكمة الإلكترونية لم يصل بعد إلى المستوى المأمول.

إن حصول محور الحوكمة الإلكترونية على درجة تطبيق متوسطة يعكس وجود تباين كبير في مستوى تفعيل أبعاده المختلفة ويمكن تفسير ذلك من خلال تحليل ترتيب هذه الأبعاد:

1. نقاط القوة النسبية : أظهرت النتائج أن بعدي "الجودة والكفاءة الخدمية" (متوسط 3.5833) و"الوقاية من الفساد" (متوسط 3.4229) حصلوا على درجة "موافق" ، هذا يدل على أن الأثر الأكثر إيجابية ولموسية للرقمنة من وجهة نظر العينة هو تحسين الخدمات وتقليل بعض الممارسات السلبية ، وهذا يتفق مع دراسة خالدي (2022) التي ربطت بين التحويل الرقمي ومكافحة الفساد.

2. نقاط الضعف الرئيسية : وفي المقابل حصلت الأبعاد الثلاثة الأخرى على درجة "محايد"، وجاءت في المراتب الأخيرة. ويعتبر بعد "المشاركة الإلكترونية" هو الحلقة الأضعف بمتوسط منخفض بلغ (2.8771)، يليه بعد "المساءلة والمحاسبة الرقمية" (3.1187) ثم "الشفافية وإتاحة المعلومات" (3.1917) "هذه النتيجة تتوافق مع ما أشارت إليه دراسة العايب وبوزيان (2020) حول التحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية، والتي قد تتركز في الجوانب الإدارية والثقافية أكثر من الجوانب التقنية ، إن ضعف المشاركة والمساءلة والشفافية يعني أن الرقمنة تُستخدم كأداة خدمية أكثر من كونها أداة حوكمة حقيقية تشرك أصحاب المصلحة في صنع القرار.

وفي الأخير يمكن القول إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة يركز بشكل أساسي على الجانب "الإلكتروني" (تقديم الخدمات بكفاءة) أكثر من الجانب "الحوكمي" (الشفافية، المساءلة، المشاركة) ، ورغم وجود آثار إيجابية ملموسة في تحسين الخدمات والوقاية من الفساد، إلا أن ضعف آليات المشاركة والمساءلة حال دون الوصول إلى مستوى تطبيق "مرتفع" للحوكمة الإلكترونية بمفهومها الشامل.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على تفعيل الحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وأظهرت النتائج ما يلي:

- قيمة (F) المحسوبة بلغت (29.708) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي دالة إحصائياً.

- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.201)

بناءً على هذه النتائج، تم قبول الفرضية الثالثة حيث يوجد بالفعل أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الحوكمة الإلكترونية).

إن إثبات وجود أثر معنوي للتحول الرقمي على الحوكمة الإلكترونية يؤكد الفكرة الأساسية التي قامت عليها هذه الدراسة وهي أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تكنولوجي، بل هو آلية فعالة يمكنها أن تدفع باتجاه إدارة أكثر رشداً وشفافية.

1. تفسير الأثر : تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.201$) إلى أن 20.1% من التغيرات الحاصلة في مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية يمكن تفسيرها من خلال التغيرات في مستوى تطبيق التحول الرقمي، هذه النسبة رغم أنها قد تبدو متواضعة إلا أنها تعتبر مقبولة ومهمة في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وتؤكد أن التحول الرقمي هو أحد العوامل الرئيسية والمؤثرة في تفعيل الحوكمة وإن لم يكن العامل الوحيد.

2. التوافق مع الأدبيات : هذه النتيجة تتوافق بشكل كبير مع العديد من الدراسات السابقة. فدراسة بن عمارة وآخرون (2021) توصلت إلى وجود دور للتحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الإلكترونية، كما أن دراسة Chhangani & Hussain (2023) في الهند أكدت على أن الاستفادة من التحول الرقمي هي سبيل لتفعيل الحوكمة في التعليم العالي، وتدعم هذه النتيجة أيضاً الإطار النظري الذي يرى أن رقمنة الإجراءات واستخدام التكنولوجيا يقللان من السلطة التقديرية ويزيدان من الشفافية والمساءلة، وهي من صميم مبادئ الحوكمة.

3. الربط بالنتائج السابقة : يمكن تفسير قوة هذا الأثر في ضوء نتائج الفرضيتين الأولى والثانية فعلى الرغم من أن مستوى تطبيق كلا المتغيرين كان "متوسطاً"، إلا أن وجود علاقة تأثير قوية بينهما يعني أن أي تحسين في منظومة التحول الرقمي (خاصة في نقاط الضعف كالبنية التحتية) من شأنه أن ينعكس إيجاباً وبشكل مباشر على مستوى تفعيل الحوكمة الإلكترونية (خاصة في نقاط الضعف كالمشاركة والشفافية).

وفي الأخير يمكن أن تؤكد نتائج اختبار هذه الفرضية أن التحول الرقمي ليس هدفاً بحد ذاته بل هو محرك أساسي وآلية فعالة لتفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية في الجامعة، إن الاستثمار في التحول الرقمي هو استثمار مباشر في تحقيق إدارة أكثر شفافية وكفاءة ومساءلة، مما يثبت صحة النموذج المقترح للدراسة.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي (الرؤية والاستراتيجية، البنية التحتية، الثقافة والمهارات، ورقمنة الإجراءات) على تفعيل الحوكمة الإلكترونية"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وأظهرت النتائج ما يلي:

- قيمة (F) المحسوبة للنموذج ككل بلغت (11.021) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج.
- قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.277)
- أظهر جدول المعاملات أن بعدي "رقمنة الإجراءات" و "الرؤية والاستراتيجية الرقمية" فقط لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الحوكمة الإلكترونية.

بناءً على هذه النتائج تم قبول الفرضية الرابعة جزئياً فالأثر الإجمالي للأبعاد مجتمعة كان ذا دلالة، ولكن عند فحص كل بعد على حدى تبين أن الأثر يقتصر على بعدين فقط.

هذه النتيجة تقدم تفسيراً أعمق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتحدد بدقة ما هي جوانب التحويل الرقمي الأكثر فعالية في دفع عجلة الحوكمة الإلكترونية في الجامعة:

1. تفسير الأبعاد المؤثرة:

1. **رقمنة الإجراءات: ($Beta = 0.356$)** جاء هذا البعد في المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيراً هذا منطقي جداً، لأن تحويل الإجراءات من ورقية إلى رقمية (التسجيل، استخراج الوثائق، إلخ) هو الإجراء الأكثر مباشرة الذي يحد من التفاعل البشري غير الضروري، ويوحد المعاملات، ويقلل من السلطة التقديرية للموظف، مما يصب مباشرة في تعزيز الشفافية، والكفاءة، والوقاية من الفساد.

2. **الرؤية والاستراتيجية الرقمية: ($Beta = 0.210$)** جاء هذا البعد في المرتبة الثانية وهذا يؤكد على أن الجهود التقنية (كرقمنة الإجراءات) تحتاج إلى غطاء ودعم من الإدارة العليا لكي تكون فعالة. وجود رؤية واضحة وإلتزام من القيادة يضمن استمرارية المشاريع وتخصيص الموارد، ويوجه كل الجهود نحو هدف واحد مما يعزز من أثرها على الحوكمة.

2. تفسير الأبعاد غير المؤثرة:

البنية التحتية التكنولوجية و الثقافة والمهارات الرقمية: عدم وجود أثر معنوي لهذين البعدين لا يعني أنهما غير مهمين، بل يمكن تفسيره بأهمهما "عوامل ممكنة" وليس "عوامل دافعة" مباشرة للحوكمة بمعنى آخر، وجود بنية تحتية جيدة ومهارات عالية هو شرط ضروري لممارسة "رقمنة الإجراءات"، ولكنهما بحد ذاتهما لا يضمنان تفعيل الحوكمة ، ويمكن أن تكون لديك أفضل بنية تحتية وأهمر الموظفين، ولكن إذا لم تكن هناك رؤية استراتيجية لرقمنة الإجراءات وتطبيقها، فلن يتحقق الأثر على الحوكمة.

في الأخير تؤكد نتائج اختبار هذه الفرضية أن التأثير الحقيقي للتحويل الرقمي على الحوكمة الإلكترونية لا يأتي من مجرد توفير التكنولوجيا أو تدريب الأفراد، بل يأتي من التطبيق العملي المنهج لرقمنة الإجراءات الإدارية والأكاديمية، على أن يكون هذا التطبيق مؤطراً برؤية استراتيجية واضحة ودعم من الإدارة العليا، هذه النتيجة تقدم توصية عملية مباشرة لصناع القرار في الجامعة.

الفرع الخامس: مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة (بصيغتها الصفرية) على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تفعيل الحوكمة الإلكترونية تُعزى لمتغيراتهم الشخصية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الصفة، سنوات الخبرة)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وأظهرت النتائج ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تفعيل الحوكمة الإلكترونية تُعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تفعيل الحوكمة الإلكترونية تُعزى لمتغير (الصفة) فقط حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.002$)

بناءً على النتائج الإحصائية لاختبار التباين تم قبول الفرضية الصفرية جزئياً (فيما يخص متغيرات: العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)، بينما تم رفضها جزئياً (فيما يخص متغير الصفة) لصالح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك الحوكمة الإلكترونية ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

1-تفسير عدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل، الخبرة): إن غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد العينة باختلاف فئاتهم العمرية ومؤهلاتهم وخبراتهم، يشير إلى أن تجربة الحوكمة الإلكترونية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة هي تجربة عامة وموحدة يعيشها الجميع بنفس الوتيرة تقريباً فسواء كان المستجوب طالباً حديث الالتحاق أو أستاذاً ذا خبرة طويلة، فإنه يستخدم نفس المنصات الرقمية (مثل Moodle وProgres)، ويواجه نفس التحديات التقنية (مثل بطء تدفق الإنترنت)، ويستفيد من نفس الخدمات المتاحة. وتدل هذه النتيجة على وجود إدراك مشترك ومتقارب لواقع الرقمنة في الجامعة، مما يعزز من مصداقية وموضوعية النتائج العامة للدراسة.

2-تفسير وجود فروق تُعزى لمتغير (الصفة): يُعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (طلبة، أساتذة، موظفين إداريين) حول الحوكمة الإلكترونية نتيجة منطقية وبالغة الأهمية ويُعزى ذلك إلى أن كل فئة تتعامل مع آليات الحوكمة من زاوية مختلفة وتتأثر بها وفقاً لاحتياجاتها وتوقعاتها:

- **الطلبة:** ينصب تركيزهم الأكبر على جودة وسرعة الخدمات (مثل استخراج الوثائق، والاطلاع على النتائج) وشفافية المداولات.
- **الأساتذة:** يهتمون بدرجة أكبر بشفافية معايير الترقية، وعدالة توزيع المهام، وآليات المشاركة في صنع القرارات الأكاديمية.
- **الموظفون الإداريون:** هم الأكثر إدراكاً لدور الرقمنة في تفعيل المساءلة والمحاسبة وتحديد المسؤوليات بدقة، وقد يشعر البعض منهم بأن هذه الآليات تحد من سلطتهم التقديرية التقليدية.

ويعكس هذا التباين في وجهات النظر أن "الحوكمة الإلكترونية" ليست مجرد مفهوم تقني محايد، بل هي ممارسة إدارية تنظيمية تمس مصالح وتوقعات كل فئة بطريقة متباينة وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mambang, 2024) التي أشارت إلى أن تنفيذ الحوكمة الإلكترونية يمر بمراحل انتقالية تتأثر بشدة بتصورات أصحاب المصلحة المختلفين.

وفي الأخير نستنتج مما سبق أنه في حين تبدو تجربة "التحول الرقمي" كواقع تقني تجربة موحدة نسبياً بين أفراد المجتمع الجامعي، فإن تجربة "الحوكمة الإلكترونية" كواقع إداري وتنظيمي تظل تجربة متباينة تتأثر بـ "الصفة" الوظيفية لكل فرد وتسלט هذه النتيجة الضوء على ضرورة أخذ وجهات نظر الفئات الثلاث (الطلبة، الأساتذة، الموظفين) بعين الاعتبار عند تصميم وتطوير آليات الحوكمة الإلكترونية مستقبلاً، لضمان قبولها ونجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التحول الرقمي كآلية لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بحيث إعتدنا على الإستبيان كأداة رئيسية في إختبار الفرضيات التي تأسست عليها الدراسة و على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج تبين لنا مايلي :

نتائج الدراسة:

- من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان وتحليلها، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- اتضح أن هناك مستوى متوسط (محايد) لتطبيق أبعاد التحول الرقمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وهذا راجع إلى وجود رؤية واستراتيجية رقمية واضحة من قبل الإدارة، بالإضافة إلى سعي الجامعة لرقمنة العديد من الإجراءات، رغم وجود بعض النقائص والتحديات المتعلقة بضعف البنية التحتية التكنولوجية (مثل سرعة الإنترنت وتوفر الأجهزة).
- تبين وجود مستوى متوسط (محايد) لتفعيل أبعاد الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، حيث برزت جهود الجامعة بشكل واضح في تحسين "الجودة والكفاءة الخدمية" وتقليل وقت المعاملات، بالإضافة إلى دور الرقمنة في "الوقاية من الفساد" والحد من المحسوبية، بينما لا تزال أبعاد "المشاركة الإلكترونية" و"الشفافية" بحاجة إلى تطوير أكبر.
- تبين أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي كمتغير مستقل وتفعيل الحوكمة الإلكترونية كمتغير تابع، مما يؤكد أن أي تحسن في بيئة التحول الرقمي ينعكس إيجاباً على ممارسات الحوكمة.
- أظهرت النتائج أن بُعدي "رقمنة الإجراءات" و"الرؤية والاستراتيجية الرقمية" هما المحركان الأساسيان والأكثر تأثيراً في تفعيل الحوكمة الإلكترونية بالجامعة مقارنة بباقي الأبعاد.
- ساهمت المنصات الرقمية المعتمدة في الجامعة (مثل Moodle و Progres) بشكل فعال في تسهيل التواصل بين الإدارة والأساتذة والطلبة، وتقليل الأخطاء في السجلات الإدارية.
- أكدت الدراسة أن الاعتماد على الرقمنة قلل من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر، مما ساهم بشكل ملموس في الحد من المعاملات التفضيلية وضمان تطبيق القوانين بعدالة على الجميع.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، مما يدل على توافق الرؤى بين مختلف الفئات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير "الصفة" مما يعكس تبايناً في إدراك الطلبة، والأساتذة، والموظفين لآليات الحوكمة، وذلك باختلاف طبيعة تعاملهم وتأثرهم بها داخل الجامعة

التوصيات (الاقتراحات) :

- من خلال النتائج المتوصل إليها وتأسيساً على التحليل المعمق لواقع التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وقصد معالجة الفجوات المسجلة (خاصة التباين في آراء العينة) يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- **تعزيز الشفافية المالية والإدارية والمشاركة الإلكترونية:** معالجة القصور المسجل في هذا الجانب من خلال تخصيص نوافذ في البوابة الإلكترونية للجامعة لنشر التقارير المالية، وميزانيات المشاريع، ومعايير التوظيف والترقية بوضوح إلى جانب تفعيل قنوات رقمية تفاعلية (صناديق اقتراحات، استطلاعات رأي) لإشراك المجتمع الجامعي في تقييم وتطوير الخدمات وصنع القرار.
- **تفعيل آليات المساءلة الرقمية وتبعية الشكاوى:** استحداث نظام إلكتروني متكامل ومستقل لتلقي الشكاوى والتظلمات، يتيح للمستخدم تتبع مسار شكواه خطوة بخطوة، ويضمن إعلامه إلكترونياً بالقرارات المتخذة بشأنها، لمعالجة حالة عدم الرضا التي عبرت عنها نسبة معتبرة من العينة.

- تخصيص الخدمات الرقمية وفقاً لـ "الصفة": بناءً على ما أثبتته الدراسة من اختلاف إدراك وتوقعات (الطلبة، الأساتذة، الموظفين) للحكومة الإلكترونية، يجب تصميم وتطوير واجهات المنصات الرقمية لتكون أكثر مرونة وتلبي الاحتياجات الإدارية والأكاديمية الخاصة بكل فئة، بدلاً من الاعتماد على مقارنة موحدة للجميع.
- توسيع نطاق رقمنة الإجراءات (نحو إدارة بلا ورق): الاستمرار في أتمتة ما تبقى من المعاملات الإدارية والبيداغوجية، خاصة تلك التي تتطلب وقتاً وجهداً، لتقليل الاحتكاك البشري المباشر وتعزيز الوقاية من الفساد والمحسوبية، وهو الجانب الذي أثبت نجاحه وقبوله لدى أفراد العينة.
- تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية: زيادة الاستثمار في تحسين جودة وسرعة شبكة الإنترنت داخل الحرم الجامعي، وتوفير أجهزة حواسيب حديثة وكافية في المخابر والمكتبات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطلبة والأساتذة.
- تكثيف البرامج التدريبية والتحسيسية: إعداد دورات تكوينية مستمرة ومخصصة لكل فئة حول كيفية الاستخدام الأمثل للمنصات الرقمية الحديثة (مثل Progres، Moodle) لرفع مستوى الثقافة الرقمية وتقليص الفجوة في استخدام هذه التقنيات.
- تعزيز الأمن السيبراني: وضع سياسات وبروتوكولات أمنية صارمة لحماية قواعد البيانات الجامعية والمعلومات الشخصية للمجتمع الجامعي من أي اختراقات محتملة، مما يعزز الثقة في النظام الرقمي.

آفاق الدراسة :

- تبين لنا من خلال قيامنا بهذه الدراسة عدة نقاط وجوانب هامة تستحق الوقوف عليها والتعمق فيها لمواصلة درب البحث العلمي ولأن بيئة التكنولوجيا والإدارة الجامعية تتسم بالتطور السريع والتغير المستمر، نفتح المواضيع التالية كأفاق بحثية مستقبلية:
- دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز آليات الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي.
 - أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد الإداري والمالي في الجامعات الجزائرية (دراسة حالة مقارنة).
 - أثر الثقافة التنظيمية والوعي الرقمي في نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية (دراسة سلوكية للمجتمع الجامعي).
 - تقييم جودة الخدمات التعليمية المقدمة عبر المنصات الرقمية (مثل Moodle) وأثرها على التحصيل الأكاديمي للطلبة.
 - تحديات الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي للجامعات وتأثيرها على موثوقية الحوكمة الإلكترونية.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1. مصيلحي حسين، التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: فرست بوك للنشر والتوزيع، 2020.

ثانياً- الرسائل الجامعية:

1. فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين جفافة، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.

ثالثاً- المقالات المنشورة:

1. إسرائ محمد أحمد محمد رجب، التحول الرقمي في التعليم الجامعي مفهومه وأهدافه وألياته، مجلة العلوم التربوية، المجلد 50، العدد 50، مصر، جانفي 2022.
2. بن سعيد غنية، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي - دراسة استشرافية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، (31)، 2019.
3. بن عمارة منصور، يوسف رفيق، وفلوسي عيسى، دور التحول الرقمي في تعزيز الحوكمة الإلكترونية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، العدد 18، 2021.
4. خالدي خديجة، التحول الرقمي ودوره في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 6(1)، 2022.
5. شيرير رنده عيد، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 43(3)، المادة 14، 2023.
6. طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن، ماي 2022.
7. العايب عثمان، وبوزيان عثمان، الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية: الواقع والتحديات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 14(2)، 2020.
8. عبد الوهاب أماني السيد، الحوكمة الرقمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 82، 2021.

9. العتيبي مذكر بن ناصر، والشمري عيد بن هليل، واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 44(1)، 2020.

10. محمد فتحي، استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، العدد السادس، مصر، سبتمبر 2020.

رابعاً- الملتقيات العلمية:

1. معزي غزلان، حاج محمد سهام، واقع التحول الرقمي في الدول العربية -تجربة دولة الامارات أنموذجاً، الملتقى الوطني الثامن: التحول إلى الرقمنة والاقتصاد الرقمي في الجزائر، الفرص والتحديات، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2023.

خامساً- المجالات والدوريات (مطبوعات إعلامية):

1. مطبوعات إعلامية (دليل الطالب للدخول الجامعي)، نشر جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2019.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. Chhangani, P., & Hussain, M. (2023). Digital transformation of higher education: Leveraging e-governance in India. Journal of Educational Technology Systems, 51(4).
2. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). Digital transformation in the public administrations: A guided tour for computer scientists. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2305.05551>
3. Dorner, K., & Edelman, D. (2015). Mckinsey and Company. Available at: What digital really means. Retrieved December 09, 2018, from <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/ourinsights/what-digital-really-means>.
4. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing digital technology “A new strategic imperative”: Available at: MIT Sloan management review. Retrieved June 24, 2019. from <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digitaltechnology/>.
5. Kumar, N. B. (2016). Digital Revolution in The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated

- Companies. International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies, 3(5).
6. Mambang. (2024). Digital Governance in Transition: A Narrative Review of E-Government Implementation. Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations, 2(3).
 7. Morze, N., Makhachashvili, R., Zvonar, V., et al. (2025). Digital Transformation For E-Governance in Ukraine: International Curriculum and Best Practices. Proceedings of the 29th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2025).
 8. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung, 34(3).
 9. Zulmasyhur, Z., Setiawan, H. D., & W., N. P. L. (2024). Enhancing governance through digital transformation. Jurnal Governansi, 10(1).

مواقع الانترنت:

1. علي بن صالح آل صمع، التحول الرقمي كمرتكز إستراتيجي لقيادة التحول الإقتصادي، تم الاسترداد من <https://mile.org/images/2018/citc.pdf>
2. البوابة الرسمية لجامعة قاصدي مرباح ورقلة- <https://www.univ-ouargla.dz/academics-detail/29-04-2026>

الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : الحوكمة والوقاية من الفساد



عنوان الدراسة : " التحول الرقمي كآلية لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية بالمؤسسات الجامعية الجزائرية

- دراسة تطبيقية على جامعة قاصدي مرباح ورقلة"

الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمية، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهدف إلى دراسة واقع التحول الرقمي ودوره في تفعيل الحوكمة بجامعتنا. نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بموضوعية، مع العلم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة ، شكراً جزيلاً على مساهمتكم القيمة.

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

- الفئة العمرية: () أقل من 25 سنة / () من 25 سنة - 40 سنة / () 41 سنة - 50 سنة / () 51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي: () ثانوي / () ليسانس / () ماستر / () ماجستير / () دكتوراه
- الصفة:
 - () طالب (ليسانس، ماستر، دكتوراه)
 - () أستاذ (بمختلف الرتب)
 - () موظف إداري
- سنوات الخبرة (للموظفين والأساتذة) / مدة الدراسة في الجامعة (للطلبة) :
 - () أقل من 3 سنوات
 - () من 3 سنوات إلى 5 سنوات

قائمة الملاحق

• () من 6 سنوات الى 10 سنوات

• () أكثر من 10 سنوات

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

المحور الأول: التحول الرقمي (لا يُقصد به مجرد استخدام التكنولوجيا، بل هو عملية تغيير شاملة تتبناها الجامعة لإعادة التفكير في طريقة عملها وتقديم خدماتها، يشمل ذلك وجود رؤية استراتيجية واضحة، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية قوية، وتطوير المهارات الرقمية للأساتذة والموظفين والطلبة، وتحويل الإجراءات الإدارية والأكاديمية من ورقية إلى رقمية بهدف تحسين الأداء العام)

البعد	الرقم	الفقرة	الاجابة				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية	1	تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي.					
	2	تلتزم الإدارة العليا للجامعة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي.					
	3	يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع الرقمنة في الجامعة.					
	4	تُعتبر الأهداف الرقمية للجامعة جزءاً لا يتجزأ من خطتها الاستراتيجية العامة.					
البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	5	تمتيز شبكة الإنترنت في الجامعة بالسرعة والجودة المناسبة.					
	6	المنصات الرقمية الرسمية للجامعة (مثل Progres ، Moodle) تعمل بكفاءة وموثوقية.					
	7	تطبق الجامعة إجراءات أمنية فعالة لحماية بياناتها الرقمية.					
	8	توفر الجامعة أجهزة وحواسيب كافية في المخابر والقاعات لدعم التعلم الرقمي.					
البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية	9	توفر الجامعة برامج تدريبية فعالة للمجتمع الجامعي على استخدام الأدوات الرقمية.					
	10	لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء مهامهم اليومية / دراسي.					

قائمة الملاحق

					تشجع ثقافة العمل/الدراسة في الجامعة على الابتكار وتبني التقنيات الجديدة.	11	
					يوجد دعم فني وتقني متاح لمساعدتي عند مواجهة صعوبات تقنية.	12	
					تم عمليات التسجيل وإعادة التسجيل للطلبة بشكل إلكتروني بالكامل.	13	البعد الرابع: رقمنة الاجراءات
					يمكن استخراج الوثائق الإدارية الأساسية عبر المنصات الرقمية.	14	
					يتم توفير المحتوى التعليمي بشكل منتظم عبر المنصات الرقمية.	15	
					تعتمد الجامعة على البريد الإلكتروني الرسمي في معاملاتها الداخلية لتسريع الإجراءات.	16	

المحور الثاني: الحوكمة الإلكترونية (هي استخدام الأدوات والمنصات الرقمية لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في الجامعة وتهدف الحوكمة الإلكترونية إلى زيادة الشفافية عبر نشر المعلومات، وتعزيز المساءلة بتتبع الأداء، وتشجيع المشاركة في صنع القرار، ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، وضمان تطبيق القوانين بعدالة للوقاية من الفساد)

البعد	الرقم	الفقرة	الاجابة				
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الشفافية وإتاحة المعلومات	1	تنشر الجامعة القرارات الإدارية الهامة على موقعها الرسمي بشكل دوري.					
	2	يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بمعايير التوظيف والترقية إلكترونياً.					
	3	يتم نشر المعلومات المالية للجامعة بالموقع الإلكتروني					
	4	يتم نشر المداولات الخاصة بالطلبة بالموقع الإلكتروني بشفافية.					
البعد الثاني: المساءلة والمحاسبة	5	تساهم الرقمنة في تحديد المسؤوليات بوضوح عند حدوث أي تقصير.					
	6	توجد آلية إلكترونية فعالة لتقديم الشكاوى والتظلمات وتتبع مسارها.					
	7	تساعد المؤشرات الرقمية على تقييم أداء الإدارات والموظفين بموضوعية.					

قائمة الملاحق

					يتم إعلامي إلكترونياً بالقرارات التي تم اتخاذها بناءً على الشكوى أو الطلب الذي قدمته.	8	الرقمية
					تعتمد الجامعة الاستبيانات الرقمية لأخذ آراء المجتمع الجامعي في القرارات الهامة.	9	البعد الثالث: المشاركة الإلكترونية
					توفر الجامعة قنوات رقمية لتلقي اقتراحات الأساتذة والموظفين والطلبة.	10	
					يتم إشراك المستخدمين في تقييم وتطوير الخدمات الرقمية المقدمة.	11	
					أشعر بأن آرائي ومقترحاتي المقدمة إلكترونياً تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة.	12	
					ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات الجامعية.	13	البعد الرابع: الجودة والكفاءة الخدمية
					أدت الأتمتة إلى تقليل الأخطاء في البيانات والسجلات الإدارية.	14	
					سهّلت المنصات الرقمية التواصل بين الإدارة والطلبة والأساتذة بشكل فعال.	15	
					الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة تلبي توقعاتي وتسهل مساري الدراسي/المهني.	16	
					تضمن الرقمنة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بشكل عادل.	17	البعد الخامس: الوقاية من الفساد
					ساهمت رقمنة الإجراءات في الحد من المعاملات التفضيلية والمحسوبية.	18	
					قلل الاعتماد على الرقمنة من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر الذي قد يؤدي إلى ممارسات فاسدة.	19	
					قلصت الرقمنة من التلاعب في النتائج أو الوثائق الرسمية.	20	

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم / الكلية
01	الحاج عراية	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	بوعمامة بلحسن	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	عبد الجليل طواهر	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	عبد الحق بن تفات	أستاذ التعليم العالي	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	مريم فيها خير	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / جامعة الجزائر 1

Table de fréquences

		الفئة_العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	38	31,7	31,7	31,7
	من 25 سنة الى 40 سنة	16	13,3	13,3	45,0
	من 41 سنة الى 50 سنة	54	45,0	45,0	90,0
	51 سنة فأكثر	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		سنوات_الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 3 سنوات	12	10,0	10,0	10,0
	من 3 سنوات الى 5 سنوات	36	30,0	30,0	40,0
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	12	10,0	10,0	50,0
	اكثر من 10 سنوات	60	50,0	50,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		الصفة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	طالب	53	44,2	44,2	44,2
	أستاذ	35	29,2	29,2	73,3
	موظف	32	26,7	26,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	5,8	5,8	5,8
	ليسانس	56	46,7	46,7	52,5
	ماستر	38	31,7	31,7	84,2
	ماجستير	2	1,7	1,7	85,8
	دكتوراه	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تُعتبر الأهداف الرقمية للجامعة جزءاً لا يتجزأ من خططها الاستراتيجية العامة.	120	3,68	,832
تلتزم الإدارة العليا للجامعة بتطبيق استراتيجية التحول الرقمي.	120	3,67	,892
تمتلك الجامعة رؤية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي.	120	3,53	,943
يتم تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع الرقمنة في الجامعة.	120	3,32	,963
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المنصات الرقمية الرسمية للجامعة) مثل Moodle، Progres تعمل بكفاءة وموثوقية.	120	3,40	2,862
تطبق الجامعة إجراءات أمنية فعالة لحماية بياناتها الرقمية.	120	3,36	,951
توفر الجامعة أجهزة وحاسيب كافية في المخابر والقاعات لدعم التعلم الرقمي.	120	3,16	1,130
تتميز شبكة الإنترنت في الجامعة بالسرعة والجودة المناسبة.	120	2,83	1,221
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في أداء مهام اليومية / دراسية.	120	3,74	,966
يوجد دعم فني وتقني متاح لمساعدتي عند مواجهة صعوبات تقنية.	120	3,55	4,880
تشجع ثقافة العمل/الدراسة في الجامعة على الابتكار وتبني التقنيات الجديدة.	120	3,47	,970
توفر الجامعة برامج تدريبية فعالة للمجتمع الجامعي على استخدام الأدوات الرقمية.	120	3,02	1,077
N valide (liste)	120		

قائمة الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتم عمليات التسجيل وإعادة التسجيل للطلبة بشكل إلكتروني بالكامل.	120	3,57	1,165
تعتمد الجامعة على البريد الإلكتروني الرسمي في معاملاتها الداخلية لتسريع الإجراءات.	120	3,48	1,107
يتم توفير المحتوى التعليمي بشكل منتظم عبر المنصات الرقمية.	120	3,41	,921
يمكن استخراج الوثائق الإدارية الأساسية عبر المنصات الرقمية.	120	3,20	1,112
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تنشر الجامعة القرارات الإدارية الهامة على موقعها الرسمي بشكل دوري.	120	3,68	,890
يتم نشر المداولات الخاصة بالطلبة بالموقع الإلكتروني بشفافية.	120	3,33	,938
يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات المتعلقة بمعايير التوظيف والترقية إلكترونياً.	120	3,13	,943
يتم نشر المعلومات المالية للجامعة بالموقع الإلكتروني	120	2,63	1,030
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تساهم الرقمنة في تحديد المسؤوليات بوضوح عند حدوث أي تقصير.	120	3,46	,961
تساعد المؤشرات الرقمية على تقييم أداء الإدارات والموظفين بموضوعية.	120	3,22	1,006
توجد آلية إلكترونية فعالة لتقديم الشكاوى والتظلمات وتتبع مسارها.	120	3,02	1,088
يتم إعلامي إلكترونياً بالقرارات التي تم اتخاذها بناءً على الشكاوى أو الطلب الذي قدمته.	120	2,77	1,088
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد الجامعة الاستبيانات الرقمية لأخذ آراء المجتمع الجامعي في القرارات الهامة.	120	2,96	1,080
توفر الجامعة قنوات رقمية لتلقي اقتراحات الأساتذة والموظفين والطلبة.	120	2,90	1,103
يتم إشراك المستخدمين في تقييم وتطوير الخدمات الرقمية المقدمة.	120	2,88	,936

قائمة الملاحق

أشعر بأن آرائي ومقترحاتي المقدمة إلكترونياً تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة.	120	2,77	1,002
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ساهمت الرقمنة في تقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمات الجامعية.	120	3,71	,947
سهّلت المنصات الرقمية التواصل بين الإدارة والطلبة والأساتذة بشكل فعال.	120	3,70	,875
أدت الرقمنة إلى تقليل الأخطاء في البيانات والسجلات الإدارية.	120	3,54	,907
الخدمات الرقمية التي تقدمها الجامعة تلبي توقعاتي وتسهل مساري الدراسي/المهني.	120	3,38	1,022
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
قلل الاعتماد على الرقمنة من الحاجة إلى التفاعل البشري المباشر الذي قد يؤدي إلى ممارسات فاسدة.	120	3,55	1,020
قلصت الرقمنة من التلاعب في النتائج أو الوثائق الرسمية.	120	3,52	1,100
ساهمت رقمنة الإجراءات في الحد من المعاملات التفضيلية والمحسوبية.	120	3,32	1,078
تضمن الرقمنة تطبيق اللوائح والقوانين على الجميع بشكل عادل.	120	3,30	1,026
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية	120	3,5479	,68469
متوسط البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية	120	3,4438	1,40694
متوسط البعد الرابع: رقمنة الإجراءات	120	3,4125	,74870
متوسط البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	120	3,1854	,99235
N valide (liste)	120		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
متوسط البعد الرابع : الجودة والكفاءة الخدمية	120	3,5833	,70587
متوسط البعد الخامس: الوقاية من الفساد	120	3,4229	,85184
متوسط البعد الأول: الشفافية وإتاحة المعلومات	120	3,1917	,63157
متوسط البعد الثاني : المساواة والمحاسبة الرقمية	120	3,1187	,75798
متوسط البعد الثالث : المشاركة الإلكترونية	120	2,8771	,79916

قائمة الملاحق

N valide (liste)	120		
Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	120	3,3974	,64931
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	120	3,2387	,58831
N valide (liste)	120		

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	36

Corrélations

Corrélations

		متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	Corrélacion de Pearson	1	,448**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	120	120
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	Corrélacion de Pearson	,448**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	120	120

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع المتغير متوسط : الالكترونية الحوكمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448 ^a	,201	,194	,52805

a. Prédictors : (Constante), الرقمي التحول : المستقل المتغير متوسط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,284	1	8,284	29,708
	de Student	32,903	118	,279	
	Total	41,187	119		

a. Variable dépendante : التابع المتغير متوسط : الالكترونية الحوكمة

b. Prédictors : (Constante), الرقمي التحول : المستقل المتغير متوسط

قائمة الملاحق

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,858	,258		7,207	,000
	متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	,406	,075	,448	5,451	,000

a. Variable dépendante : الالكترونية الحوكمة : التابع المتغير متوسط

ONEWAY XA XB BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	Intergroupes	,662	3	,221	,517	,671
	Intragroupes	49,508	116	,427		
	Total	50,170	119			
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	Intergroupes	,804	3	,268	,770	,513
	Intragroupes	40,383	116	,348		
	Total	41,187	119			

ONEWAY XA XB BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	Intergroupes	3,149	4	,787	1,925	,111
	Intragroupes	47,022	115	,409		
	Total	50,170	119			
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	Intergroupes	2,883	4	,721	2,164	,077
	Intragroupes	38,305	115	,333		
	Total	41,187	119			

ONEWAY XA XB BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	Intergroupes	,737	2	,369	,873	,421
	Intragroupes	49,433	117	,423		
	Total	50,170	119			
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	Intergroupes	4,310	2	2,155	6,837	,002
	Intragroupes	36,877	117	,315		
	Total	41,187	119			

قائمة الملاحق

ONEWAY XA XB BY
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
متوسط المتغير المستقل : التحول الرقمي	Intergroupes	3,131	3	1,044	2,574	,057
	Intragroupes	47,039	116	,406		
	Total	50,170	119			
متوسط المتغير التابع : الحوكمة الالكترونية	Intergroupes	2,591	3	,864	2,596	,056
	Intragroupes	38,596	116	,333		
	Total	41,187	119			

الانحدار الخطي المتعدد

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متوسط البعد الرابع :رقمنة الإجراءات , متوسط البعد الثاني :البنية التحتية التكنولوجية ,متوسط البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية , متوسط البعد الأول :الرؤية والاستراتيجية الرقمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : التابع المتغير متوسط : الالكترونية الحوكمة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,526 ^a	,277	,252	,50882

a. Prédictors : (Constante), الثاني البعد متوسط ,الإجراءات رقمنة: الرابع البعد متوسط ,
الرؤية: الأول البعد متوسط ,الرقمية والمهارات الثقافة: الثالث البعد متوسط ,التكنولوجية التحتية البنية:
الرقمية والاستراتيجية

قائمة الملاحق

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Modèle						
1	Régression	11,414	4	2,853	11,021	,000 ^b
	de Student	29,774	115	,259		
	Total	41,187	119			

a. Variable dépendante : التابع المتغير متوسط : الالكترونية الحوكمة

b. Prédictors : (Constante), البعد متوسط ,التكنولوجيا التحتية البنية: الثاني البعد متوسط ,الاجراءات رقمية: الرابع البعد متوسط ,الرقمية والمهارات الثقافة: الثالث

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,442	,287		5,021	,000
	متوسط البعد الأول: الرؤية والاستراتيجية الرقمية	,180	,076	,210	2,371	,019
	متوسط البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	,022	,050	,037	,433	,666
	متوسط البعد الثالث: الثقافة والمهارات الرقمية	,038	,035	,092	1,088	,279
	متوسط البعد الرابع: رقمنة الاجراءات	,280	,070	,356	4,027	,000

a. Variable dépendante : التابع المتغير متوسط : الالكترونية الحوكمة