

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع:

التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 -قالمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة

الإدارة الجامعية

-دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-

إشراف:

الأستاذ الدكتور زراولة رفيق

إعداد الطالبتين:

بن قارة سيرين

زيغم ابتهال

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، و مكنا من انجازه على هذا الوجه فالحمد لله حمدا كثيرا.

أما بعد يشرفنا أن نتوجه بالشكر و التقدير لأستاذنا الدكتور الفاضل "زراولة رفيق" الذي تفضل بالإشراف علينا في هذه الدراسة، حيث لم يبخل علينا بنصائحه و توجيهاته طيلة فترة الإنجاز "أدامه الله عطاء للعلم و بارك فيه"

كما لا يفوتني أن نتقدم بالشكر لكل من ساندنا خلال مسيرتنا الجامعية وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور بعلي حمزة و بوناب محمد و بنخاشة موسى " بورك عملهم ودام تعاونهم"

# الإهداء

يسعدني أن أهدي عملي هذا:

إلى التي اقترن اسمها بالجنة، إلى التي أرادتني أن أضع بصمتي في الوجود إلى سندي و قوتي  
في هذا الحياة "أمي الحبيبة".

إلى الذي علمني أن الحياة صبر و كفاح، إلى الذي زرع في روحي حب النجاح  
"أبي الغالي".

إلى من أشدد بهم أزري و شمعة حياتي إخوتي "نهاد"، "خالد"، "أريج".  
إلى صديقي و أخي زوج أختي "بلال"، و ابنة خالتي المغتربة "أية" و ابنة عمتي "أميمة".  
وأخيرا إلى حبيبي و قرّة عيني ابن أختي الغالية "محمد يزن" حفظه الله .  
و لكل من أكن لهم معاني الحب و التقدير وكل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى النور  
من قريب أو من بعيد.



الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد: الحمد لله الذي  
وفقنا لتعلمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمدكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل  
تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظها الله وأدامهما نورا لدربي لكل العائلة الكريمة التي  
ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله  
ووفقهم.



## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التحول الرقمي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945-قلمة- بمختلف أبعاده، المتمثلة في ( البعد التقني، البعد البشري، و البعد التنظيمي) .

للإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، و المنهج الإحصائي، لتحليل استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 51 موظف إداري دائم، مستعنيين في ذلك ببرنامج الحزمة الإحصائية 20.00 spss .

من خلال تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة، خلص البحث إلى أن التحول الرقمي في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945-قلمة- له أثر على جودة الإدارة الجامعية و أكثر بعد له أثر هو البعد البشري .

و عليه توصي الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي بمختلف أبعاده، لضمان جودة الإدارة الجامعية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الإدارة الجامعية، جودة الإدارة الجامعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

## **Abstract :**

This study aimed to identify the extent of the contribution of digital transformation to ensure the quality of university administration at the faculty of humanities and social sciences of the university of 08 may 1945 –guelma– in its various dimensions represented in the technical dimension, the human dimension, and the organizational dimension.

To answer the problem of the study, reliance was made on the descriptive method, analytical method and statistical method, to analyze the study questionnaire that was distributed to a random sample consisting of 51 permanent administrative employees, using a program of package statistical spss 20.00.

By analyzing vocabulary answers the study sample, the research concluded that digital transformation in the faculty of humanities and social science of the university of 08 may 1945 –guelma– it has an impact on the quality of university administration and the most important dimension is the human dimension.

And he recommends the study the needs to promote digital transformation in its various dimensions, to ensure the quality of university management.

Keybords: digital transformation, university management , the quality of university management, faculty of humanities and social sciences.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
II-IV	فهرس المحتويات
VI-VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
ب-ي	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم و فوائد التحول الرقمي
05	المطلب الثاني: أهداف و أهمية التحول الرقمي
07	المطلب الثالث: الأعمدة الخمسة للتحول الرقمي في الجامعات ومتطلباته
11	المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي واستراتيجياته ومزاياه
11	المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي
13	المطلب الثاني: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي
15	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي
16	المبحث الثالث: معايير، خطوات والبدائل المتاحة للتحول الرقمي: عرض تجارب دولية
16	المطلب الأول: معايير و خطوات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات
18	المطلب الثاني: بعض البدائل المساعدة للجامعات في سيورة التحول الرقمي
20	المطلب الثالث: التجارب الدولية للتحول الرقمي في الجامعات
23	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل نظري إلى جودة الإدارة الجامعية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الإدارة الجامعية
26	المطلب الأول: مفهوم و خصائص الإدارة الجامعية
28	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الجامعية
28	المطلب الثالث: معوقات الإدارة الجامعية
29	المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الإدارة الجامعية
29	المطلب الأول: مفهوم جودة الإدارة الجامعية
30	المطلب الثاني: مبادئ جودة الإدارة الجامعية
31	المطلب الثالث: معايير جودة الإدارة الجامعية
32	المبحث الثالث: أبعاد، وسائل، نماذج جودة الإدارة الجامعية والتحديات التي تواجهها
32	المطلب الأول: أبعاد جودة الإدارة الجامعية
33	المطلب الثاني: وسائل الجودة في الإدارة الجامعية
35	المطلب الثالث: نماذج الجودة في الإدارة الجامعية: أمثلة دولية
38	المطلب الرابع: تحديات الجودة في الإدارة الجامعية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
43	المطلب الأول: نشأة و تعريف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
47	المطلب الثالث: أهداف كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
48	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الأول: : منهج الدراسة، متغيراتها ونموذجها
50	المطلب الثاني: أداة الدراسة

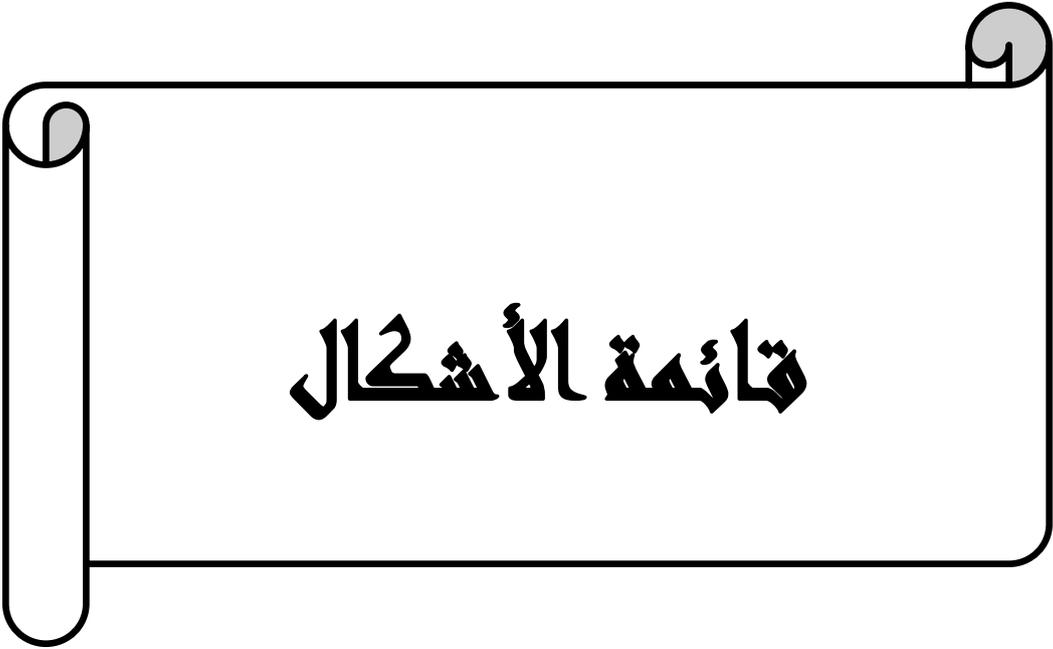
52	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
62	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الأول: اجابات أفراد عينة الدراسة
83	المطلب الثاني: اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التحول الرقمي و جودة الإدارة الجامعية
87	المطلب الثالث: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة تعزى إلى ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل)
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع
-	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
01	مفاهيم و مرتكزات التحول الرقمي	03
02	نماذج التحول الرقمي	13
03	مزايا و معوقات التحول الرقمي	15
04	خطوات التحول الرقمي و الهدف منها	18
05	مفاهيم و مرتكزات الإدارة الجامعية	26
06	وظائف الإدارة الجامعية	28
07	مفاهيم و مرتكزات جودة الإدارة الجامعية	29
08	أوجه التشابه و الاختلاف بين النماذج المدروسة	38
09	الاستثمارات الموزعة و المسترجعة	50
10	المحاور الأساسية والفرعية للدراسة	51
11	مقياس ليكارت الحماسي	52
12	درجات مقياس ليكارت	52
13	الصدق الداخلي لعبارات البعد التنظيمي	53
14	الصدق الداخلي لعبارات البعد البشري	54
15	الصدق الداخلي لعبارات البعد التقني	55
16	الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية	56
17	الصدق الداخلي لعبارات معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات	56
18	الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل	57
19	الصدق الداخلي لعبارات معيار تحديد مستويات الإدارة وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة	58
20	الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات	58
21	الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة	59
22	قيم معامل الثبات Alpha de Cronbach	60
23	اختبار اعتدالية التوزيع	61
24	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62

63	توزيع أفراد العينة حسب العمر	25
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	26
64	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	27
65	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	28
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التنظيمي	29
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد البشري	30
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التقني	31
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية	32
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات	33
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل	34
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة	35
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات	36
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح إجراءات المسائلة داخل الجامعة	37
83	اختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة (VIF)	38
84	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية	39
86	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	40
86	نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج	41
88	اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس	42
89	اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الدراسة تعزى إلى العمر	43
89	اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي	44
90	اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب	45
91	اختبار تحليل التباين ANOVA للمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب	46



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الترقيم	العنوان	الصفحة
01	الأعمدة الأساسية للتحويل الرقمي	07
02	خطوات التحويل الرقمي	17
03	مبادئ جودة الإدارة الجامعية	30
04	النموذج الامريكى لإدارة الجودة الشاملة	35
05	النموذج الاوروي لإدارة الجودة الشاملة	36
06	نموذج أرفن 1995	37
07	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	44
08	نموذج الدراسة	49

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الترقيم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	7-2
02	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss 20.00	24-8

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

يتميز عالم اليوم بكثرة التطورات والابتكارات والاختراعات والتعقيدات في مختلف مناحي الحياة، وتعد في هذا المجال التطورات التي يشهدها قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال أهم ما يميز مطلع القرن الواحد والعشرين، وهي التطورات التي أدت إلى بروز ما يسمى بالثورة الرقمية المبنية على اقتصاد المعرفة، والتي كان لها بالغ الأثر على الحياة البشرية، عامة، وعلى مختلف المنظمات، الناشطة في شتى المجالات، خاصة.

لقد كان للثورة الرقمية أثرا كبيرا على مختلف المنظمات في العالم، إذ ساهمت في بروز ما يسمى بالإدارة الالكترونية، والتي تعتبر أحد أهم مخرجات التطورات التكنولوجية في مجال الاعلام والاتصال، ولقد أضحت تعد، في نظر الكثير من الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، مصدرا مهما للتميز، وعاملا أساسيا لضمان جودة الأداء وسرعة التكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها الديناميكي، مما جعل المنظمات تسعى جاهدة لتبنيها من أجل الاستفادة من إيجابياتها ومعالجة قصور النمط التقليدي للإدارة.

من أجل ذلك، تسعى مختلف المنظمات في العالم، ومنها الجامعات، إلى اعتماد استراتيجية دقيقة من أجل ضمان النجاح في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وهذا ما يسمى بالتحول الرقمي على مستوى المنظمات، والذي يمكن تعريفه على أنه الإجراءات التي تنفذها المنظمة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، فقد أضحى خيارا استراتيجيا يتيح للمنظمة أفضل الفرص لاستثمار معطيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي تفرضها الاتجاهات العالمية الحديثة، بما يحقق لها ميزات تتفوق بها عن غيرها.

يتمثل الهدف الأساسي لتطبيق التحول الرقمي في إدارة المؤسسات الجامعية في تطوير وتحسين أساليب الإدارة في كل ما يتعلق بنشاطات هذه الأخيرة، سواء تعلق الأمر بنشاط التعليم، البحث العلمي أو خدمة المجتمع، وهذا بغية ضمان الحصول على نتائج أكثر فعالية والمساهمة في الارتقاء بأدائها المؤسسي والرفع من جودته، والتحول الرقمي يعني أكثر من مجرد استخدام الحاسبات و التجهيزات التكنولوجية، فهي أساليب منظمة في التفكير و المنهجية العلمية في تحليل المشكلات، وحلها وفقا لخطط علمية متكاملة ومنظمة، والاستثمار الأمثل للأجهزة و الموارد المالية و البشرية، ووسائل الاتصالات و مصادر المعلومات، و الخبرات التعليمية من خلال تصاميم وخطط، تحقق التناغم بين تلك العناصر بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الجودة في الإدارة الجامعية، التي تعتبر العقل المفكر والمسير والموجه للمؤسسة الجامعية.

في الجزائر، يعد مشروع التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية في الجامعة الجزائرية من المشاريع الهامة في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، والتي ما فتئت توليه الوزارة الوصية اهتماما متزايدا في إطار مشروع الجزائر الالكترونية، ساعية من خلال ذلك إلى التحول من ممارسة الوظائف الإدارية بطريقة كلاسيكية إلى ممارستها بطريقة الكترونية، مستفيدة في ذلك من التطورات التكنولوجية في مجال الاعلام والاتصال، فاتجهت، نتيجة لذلك، إلى تبني مجموعة من الإجراءات التي تحد من الممارسة التقليدية للمهام الإدارية، لاسيما ما تعلق بإدارة النشاطات البيداغوجية والبحثية، مستهدفة عبر ذلك الرفع من جودة أدائها المؤسسي.

يبرز اتجاه الوزارة الوصية نحو تبني الإدارة الالكترونية عبر اعتمادها اجراءات التحول الرقمي من خلال بعض البرامج الرقمية التي عملت على تأسيسها، معتبرة إياها نقطة البداية للممارسة الالكترونية للمهام الإدارية لمختلف مهامها البيداغوجية والبحثية والإدارية، ومنها على وجه الخصوص منصة PROGRES التي تعد نظاما متكاملًا للإدارة الالكترونية لكل النشاطات البيداغوجية والبحثية والموارد البشرية والخدمات الجامعية، والذي ينتظر منه ان يرفع من جودة الإدارة الجامعية.

### الإشكالية الرئيسية:

تعد جامعة 8 ماي 1945 من الجامعات الجزائرية الأولى التي اتجهت إلى الاستثمار في تكنولوجيات الاعلام والاتصال، معتبرة ان هذا التوجه هو خيار استراتيجي لا بد من تبنيه قصد الاستفادة من مزاياه، واستخدامه في معالجة قصور الإدارة الكلاسيكية، وهذا بغية الرفع من جودة إدارتها لمختلف الشؤون التدريسية والبحثية والإدارية، وهي تسعى، حاليا، إلى تامين ما تم تحقيقه (توفرها على برنامج الكتروني للتسيير البيداغوجي، منصة للتعليم الرقمي، بريد الكتروني لكل منتسبيها...)، من جهة، وتوفير المتطلبات الضرورية التي تضمن لها نجاح سيرورة التحول الرقمي، من جهة أخرى.

ففي ظل ما تبذله جامعة 8 ماي 1945 قائلة من مجهودات في سبيل إنجاح التحول الرقمي، تسعى هذه الدراسة إلى قياس تأثير متطلبات التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وعليه تتمحور إشكالية هذا البحث حول التساؤل التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائلة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ؟

الأسئلة الفرعية :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

الفرضيات الفرعية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قلمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل) عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

1. الرغبة ذاتية، تتمثل في فضولنا العلمي في معرفة خبايا التحول الرقمي في المنظمات، عامة، وفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، خاصة؛
2. يندرج الموضوع ضمنا تخصصنا الجامعي (إدارة أعمال)؛
3. حداثة الموضوع؛
4. الرغبة في معرفة التحول الرقمي بكل أبعاده، ومدى فعاليته في تحسين جودة الإدارة الجامعية.

### منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالاعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة من المقالات والمجلات والمواقع عبر شبكة الأنترنت، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فإضافة إلى المنهجين المذكورين سابقا، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، حيث تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، مستخدمين من أجل تحليل وتفسير النتائج أساليب التحليل الإحصائية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي و عناصره و أهميته.
- تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة من أجل تعزيزها وتوفيرها.
- الوقوف على مدى تطبيق أعمدة التحول الرقمي، في الكلية محل الدراسة.
- معرفة العلاقة بين المتغيرين ومعرفة دور أبعاد التحول الرقمي في الإدارة الجامعية على مستوى الكلية محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع التحول الرقمي في مطلع القرن الواحد والعشرين من المواضيع الهامة، التي باتت مختلف المنظمات، مهما كانت طبيعة نشاطها، تسعى إلى اعتماده من أجل التحول من الممارسة

الكلاسيكية لمهامها إلى الممارسة الرقمية، نظرا لما يمكن أن يحققه ذلك من زيادة من في فعالية الأداء وزيادة في نسبة تحقيق الأهداف.

كغيرها من المنظمات، وعملا بتوجهات الجامعة منذ ما يزيد عن العشر سنوات في مجال الرقمنة، تسعى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قلمة إلى ضمان التحول السلس من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة الالكترونية لمختلف نشاطاتها البيداغوجية والعلمية والإدارية، على اعتبار أن المدخل الرقمي هو أحد المدخل الهامة للرفع من جودة أدائها المؤسسي، وزيادة نسبة تحقيقها لأهدافها.

### بعض الدراسات السابقة:

نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، سواء كانت دراسات عربية، دراسات جزائرية ودراسات أجنبية:

### ❖ دراسة علي لقرط 2009 م:

**عنوان الدراسة:** إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (المبررات والمتطلبات الأساسية): دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة.  
**طبيعة الدراسة:** مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

اهتمت هذه الدراسة ببحث مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 112 (عضو هيئة التدريس وإداري) تم اختيارهم قسديا من مجتمع البحث البالغ عددهم 181 عضوا، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية، كما تم اعتماد أداة الاستبيان والذي يحتوي على محورين:

- محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:
- قياس الخصائص المتعلقة بالاستبيان، وهذا باستخدام طرق إحصائية متعددة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- استخدام نظام spss 13 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها.
- وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد مبررات كافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمبررات كافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية.
  - توجد فروق ذات دلالة احصائية لمبررات كافية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغير التخصص.
  - تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الانسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية.
  - توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في كلية الآداب و العلوم الانسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغير الرتبة والتخصص .

### ❖ دراسة أسامة عبد السلام علي(2018) م :

عنوان الدراسة: التحول الرقمي في الجامعات المصرية "المتطلبات و الآليات"

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، كلية التربية، جامعة دمنهور.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي في الجامعات، و عرض جهود التحول الرقمي في الجامعات المصرية، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية، واقتراح آليات تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية.

وقد توصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية، وهي تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق، وتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف، وتحديد الرؤية، وتوفير الدعم القيادي والإداري، وتطوير الهياكل التنظيمية، ووجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتركيز على البعد التكنولوجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية، والاهتمام ببناء مناخ الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني.

### ❖ دراسة Tiffany, Marianne, and Mary (2020)

**عنوان الدراسة:** طبيعة التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

**طبيعة الدراسة:** مقال علمي منشور في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، العدد 06، جامعة المينا، مصر، سبتمبر 2020.

هدفت إلى تعرف طبيعة التحول الرقمي في التعليم الجامعي، وكيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى الرقمي في عصر إدارة الخبرة، وتحديد أليات استفادة الجامعات من المحتوى الرقمي والتقنيات، وكيفية مشاركة المستفيدين من الطلاب وأسرهم، وتوصلت إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية للجامعات، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات والوظائف، وبناء القدرات وإدارة الخبرات الرقمية لخدمة المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي.

### ❖ دراسة Castro Benavides et al (2020)

**عنوان الدراسة:** التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي

**طبيعة الدراسة:** مقال علمي من المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين (الاعلام الرقمي و الاعلام التقليدي: مسارات للتكامل و المنافسة).

استهدفت الدراسة تلخيص الخصائص المميزة لعملية تنفيذ التحول الرقمي (DT) التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى وصف العلاقات المعقدة بين الجهات الفاعلة في مجال التعليم المدعوم تقنيا، وأكدت الدراسة أن تطبيق مناهج التحول الرقمي على مجال التعليم العالي ما زال مجالا ناشئا، ولم يتم تطوير أي من التحول الرقمي الموجود في مقترحات التعليم العالي في بعد شامل، كما يستدعي هذا الموقف مزيدا من الجهود البحثية حول كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي لتحول الرقمي ومواجهة المتطلبات الحالية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة.

### موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تمت الاستفادة من كافة الدراسات السابقة المذكورة، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالجانب النظري من حيث تحديد ما يجب تناوله، أو فيما يتعلق بالجانب التطبيقي، حيث تمت الاستفادة منها من حيث المنهج المتبع وأدوات الدراسة المستعملة وكذلك أساليب التحليل المتبعة، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة ساعدت في

إعطاء صورة شاملة حول موضوع الدراسة الحالية، وفي بناء النموذج الخاص بها، لكن يبقى هناك وجود لأوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن توضيحها فيما يلي:

**أوجه التشابه:** تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف من وراء الدراسة وهو دراسة العلاقة بين المتغيرين التحوّل الرقمي و جودة الإدارة الجامعية، وكذلك تتفق معها في منهج الدراسة و أدواتها.

**أوجه الاختلاف:** تختلف الدراسة الحالية عن دراسة أسامة عبد السلام علي، ودراسة Tiffany, Marianne, and Mary، و دراسة Castro Benavides et al، من حيث الجانب المكاني والزمني للدراسة، حيث تنوعت الجوانب المكانية في الدراسات السابقة بين مؤسسات متنوعة ولم تتطرق أي منهم لمؤسسة محلية عمومية ذات طبع محلي كما تتطرق الدراسة الحالية لدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة قلمة.

تختلف الدراسة الحالية أيضا عن السابقة من حيث الهدف العام للدراسة فالدراسة الحالية تهدف الى إيجاد أثر التحوّل الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة قلمة.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حجم العينة وأساليب المعاينة وذلك باختلاف طبيعة المؤسسة التي هي بصدد الدراسة لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة قلمة.

### هيكل الدراسة:

لدراسة و تحليل هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى قسمين جانب نظري و جانب تطبيقي حيث يحتوي الجزء النظري على فصلين:

❖ **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري للتحوّل الرقمي، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التحوّل الرقمي، أما عن المبحث الثاني فكان تحت عنوان أبعاد التحوّل الرقمي واستراتيجياته ومزاياه، أما المبحث الثالث فخصص لدراسة معايير، خطوات والبدائل المتاحة للتحوّل الرقمي مع عرض بعض التجارب الدولية في هذا المجال.

❖ **الفصل الثاني:** بعنوان مدخل نظري إلى جودة الإدارة الجامعية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لعرض ماهية الإدارة الجامعية، أما عن المبحث الثاني فتضمن مدخل إلى جودة الإدارة الجامعية، أما المبحث الثالث فخصص للبحث في أبعاد، وسائل، نماذج جودة الإدارة الجامعية والتحديات التي تواجهها.

❖ **الفصل الثالث:** جاء بعنوان التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945-قلمة- وتم تقسيمه إلى 3 مباحث، تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن الإطار المنهجي للدراسة، في حين خصص المبحث الثالث والأخير لعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

- ندرة في المراجع المتخصصة وذات العلاقة المباشرة بالموضوع خاصة فيما يخص التحول الرقمي.
- قلة الدراسات والأبحاث السابقة في موضوع البحث.
- تخوف بعض العمال من الإجابات على الأسئلة مما يؤثر سلباً على الدراسة.
- الظروف المادية والمعنوية.

الإطار النظري

للتحول الرقمي

### الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي

تمهيد:

شهد القرن العشرون زيادة هائلة في التكنولوجيا الرقمية، سواء على مستوى تطور التكنولوجيا الرقمية او على مستوى المراكز والقواعد الرقمية، وقد ساهمت الرقمنة في تسهيل تبادل الأفكار ونقل المعلومات، ولقد أصبحت كل المنظمات في العالم تسعى جاهدة إلى الاستفادة من مزايا وإيجابيات الرقمنة، ومنها الجامعات، التي ليست بمعزل عن هذه التطورات الرقمية.

في هذا الفصل، سنعمل على تقديم مختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع التحويل الرقمي، حيث سنتناول فيه: الإطار الفكري للتحويل الرقمي ومفاهيمه واهدافه ومتطلباته والتحديات التي تواجهها الجامعات في هذا الإطار.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحويل الرقمي

في هذا المبحث سوف نتناول المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي من خلال اعطاء مفهومه وفوائده وكذا ابراز اهميته و الاهداف التي يسعى التحويل الرقمي الى تحقيقها ،وبعدها نذكر الاعمدة الخمس التي يقوم عليها و متطلباته في الجامعات.

المطلب الأول: مفهوم و فوائد التحويل الرقمي

1. مفهوم التحويل الرقمي:

في هذا الجدول سنعطي أهم مفاهيم ومرتكزات التحويل الرقمي:

جدول رقم (01): مفاهيم و مرتكزات التحويل الرقمي

الاستنتاج العام	المرتكزات	التعريف
- تحويل الوثائق الورقية الى وثائق الإلكترونية لتسهيل تداولها. - أما بالنسبة للمؤسسات هو المساهم الأكبر في تطوير منتجاتها، أما بالنسبة للأفراد هو وسيلة لتسهيل الحياة اليومية.	يركز على التكيف و استجابة مع التغيرات التكنولوجية السريعة.	هذا المصطلح يعني امكانية تكيف الشركات واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وثقافتها واستراتيجياتها، من أجل المحافظة على استمراريته في الأسواق.
- أصبح التحويل الرقمي مدخلا أساسيا للمؤسسات لضمان استمراريته في السوق.	يرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية الى الصيغة الرقمة.	هو العملية التي يتم فيها تحويل الكتب، والمخطوطات، والجرائد، والمواد السمعية، والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات و أجهزة أخرى.
	يركز حول تسخير التكنولوجيا الحديثة في تطوير اداء المؤسسات و تنفيذ الاعمال من خلال الأجهزة الإلكترونية .	ويمكن القول أن التحويل الرقمي بالنسبة للمؤسسات أي (جانب العرض) يتمحور حول الانتقال لتسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بالشكل الأمثل من اجل تطوير أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية. أما بالنسبة للأفراد أي (جانب الطلب) في تمحور حول الحصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة

	<p>الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة الحاجة الى تلبية متطلبات معينة.</p>
<p>يركز هذا التعريف على ضرورة التحويل الرقمي و التغييرات التي تحدثها التقنيات الرقمية.</p>	<p>وهو التغييرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات و ثقافات و تجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي.</p>

المصدر: إنجاز الطلبة بناء على:

محمد صالح حسن النداوي، مصطفى محمد كليان الزهيري، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحويل الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد السادس، ليبيا، 12-07-2020، ص 03.

نور العابدين قوجيل، أمينة بن زرارة، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية، دار سوهام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، قلمة، 2022، ص 109.

مها شحادة، تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، مجلد 2، العدد الأول، الأردن، جوان 2022، ص 66.

Moulay bouabdellah, hafidha bouabdellah, digital transformation challenges, algerian journal of economy and finance, volume 09, nombre 02, algeria, september 2022,p 72 .

## 2. فوائد التحويل الرقمي:

من فوائد التحويل الرقمي:<sup>1</sup>

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الاجراءات و تقليل وقت تقديم الخدمة.
- تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات ،ورفع مستوى أدائها ،و ادخال خدمات جديدة .
- زيادة سرعة و مرونة ودقة تلقي الخدمة العامة ،بالإضافة الى قلة و انعدام الأخطاء.

<sup>1</sup>مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني والعرون، العدد الرابع، مصر، أكتوبر 2021، ص 203.

كما، هناك من الباحثين من يحدد فوائد التحول الرقمي كما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة الانتاج و تحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال و الخدمات.
- تسريع طريقة العمل اليومية و زيادة جودة و كفاءة سير العمل.
- ضمان سيولة و سرعة و مرونة تطبيق خدمات جديدة.

المطلب الثاني: أهداف و أهمية التحول الرقمي

### 1. أهداف التحول الرقمي:

يسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية و استرجاع المعلومات بوسائل و طرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكثر عدد من المستخدمين و المتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>
- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة .
- اختصار الاجراءات الادارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية و عدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ما اذا كانت متوفرة الكترونيا.
- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية اذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر انتاجية.

<sup>1</sup> وليد تخربين ، أحمد أمين بوخرص ، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية ،، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات ، المجلد الرابع، العدد الأول، السعودية 2022 ، ص 155.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحات، نور الدين حفافلة ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص 66.

<sup>3</sup> طلق عوض الله أسواط، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ثلاث وأربعون، الأردن، ماي 2022، ص 654.

- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات.
- إيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

## 2. أهمية التحول الرقمي في الجامعات:

تكمن أهمية التحول الرقمي في الجامعات في اثناء بيئة التعلم الافتراضية، وزيادة فرص التعلم داخل الحرم الجامعي وخارجه، وفي امتلاك امكانات 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، فالتحول الرقمي هو جسر عبور نحو معرفة جديدة<sup>1</sup>.

لذا تتمثل أهمية التحول 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 وللأداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد فتحي، استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة

حمدانبن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الرابع عشر، العدد السادس، مصر، سبتمبر 2020، ص 445 .

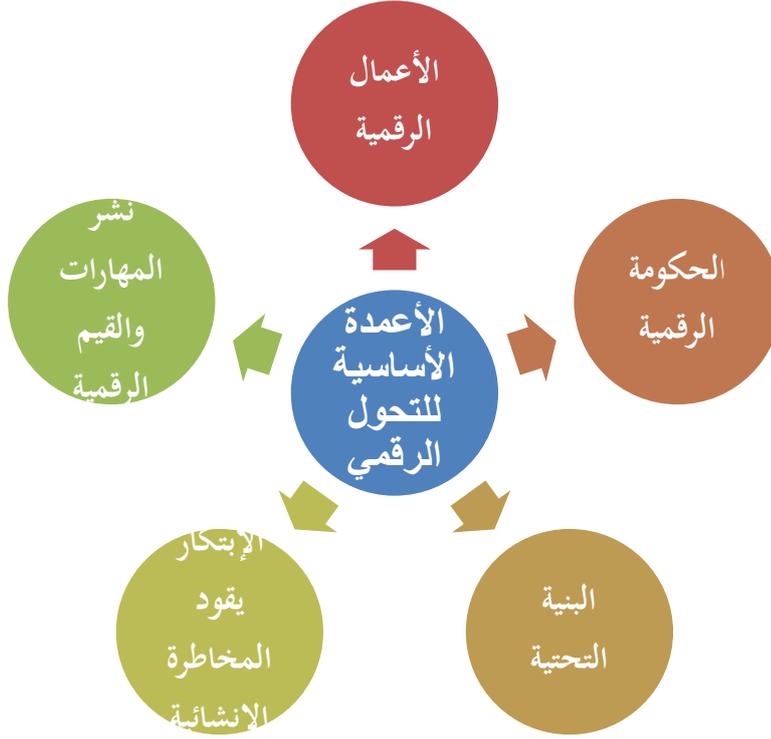
<sup>2</sup> إسراء محمد أحمد محمد رجب، التحول الرقمي في التعليم الجامعي مفهومه وأهدافه وأليته، مجلة العلوم التربوية، المجلد 50، العدد 50، مصر، جانفي 2022، ص 62.

المطلب الثالث: الأعمدة الخمسة للتحويل الرقمي في الجامعات ومتطلباته

1. الأعمدة الخمس للتحويل الرقمي:

يوضح الشكل التالي الأعمدة الخمس لتحويل الرقمي:

الشكل رقم (1) : الأعمدة الأساسية للتحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

حمزة غندور، رتبية طابقي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الثاني، الجزائر، 01-06-2022، ص 1126.

أ. الحكومة الرقمية:

يجب أن تكون قادرة على تحسين الكفاءة الانتاجية في عملياتها و تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتشجيع الشفافية و تخفيض الفساد من خلال دمج عمليات البنية التحتية مع العمليات الرقمية لتحسين و الاسراع في انجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة و التعليم... الخ<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحويل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أوت 2020، ص 09.

ب. الأعمال الرقمية:

و هي طريقة جديدة لإدارة الأعمال التجارية في العصر الرقمي، ويتم فيها رقمنة الأعمال الاقتصادية و التجارية و الخدمية بفضل التطور التكنولوجي، حيث يتم تنفيذ بعض أو كل المشاريع رقمياً بدلاً من الأشكال التقليدية<sup>1</sup>.

ج. البنية التحتية :

و تعتبر من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في عملية التحويل الرقمي، فتشمل توفير شبكة حديثة للإنترنت و الاتصالات و أجهزة الاتصال<sup>2</sup>.

د. الابتكار يقود المخاطرة الانشائية:

يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الانشائية فيما يلي<sup>3</sup>:

- استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي... الخ.
  - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
  - اختراع نماذج أعمال رقمية، و تحديث الذكاء الاقتصادي و التجاري.
- هـ. نشر المهارات و القيمة الرقمية:

تتمثل بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء، و التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع ونشر قيم جديدة تتلاءم مع التحويل الرقمي، و ذلك عبر تدريب و تكوين الموارد البشرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> حمزة غندور، رتيبة طايبي، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع، العدد الثاني، الجزائر، 01-06-2022، ص 1126.

<sup>2</sup> صدوقي غريسي واخرون، واقع وأهمية التحويل الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021، ص 103.

<sup>3</sup> عبد الرحمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، مرجع سبق ذكره، ص

<sup>4</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحويل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019، ص 208.

## 2. متطلبات التحويل الرقمي في الجامعات:

### أ. توفير نظام كفؤ للبيانات والمعلومات:

و هي تعد البنية التحتية و الأساس الداعم لتحويل الرقمي ،وذلك من خلال انشاء اعداد شبكات اتصال محلية ذات كفاءة عالية و توفير الأدوات و المعدات و البرامج اللازمة لتفعيل التكنولوجيا الرقمية ،وأيضا بناء قاعدة بيانات دقيقة و متطورة مع ضمان توفير العنصر البشري اللازم ذو الخبرة و الكفاءة اللازمة<sup>1</sup> .

### ب. الدعم الاداري و المالي:

وذلك من خلال توفير الميزانيات المناسبة، ووضع الاجراءات التشريعية و القانونية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية، و حماية البيانات المتصلة بالجامعة و المستفيدين ،و حماية الأفراد المتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية<sup>2</sup> .

### ج. توفير الاطار التشريعي:

يمكن اختصارها في<sup>3</sup>:

- إصدار التشريعات التي تسمح بسهولة التحويل الرقمي، وتلبي متطلباته.
- إعادة النظر في القوانين و اللوائح الحاكمة لعمل الجامعات.

### د. تنمية الموارد البشرية:

العنصر البشري احد ابرز المصادر لأنه يعد المبدأ للإدارة الالكترونية وهو يمثل الرأس المال الفكري ولهذا يجب تعليم و تدريب العاملين، وتهيئة و تثقيف المتعاملين ،ونشر الثقافة الادارية الالكترونية ،وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح و استراتيجيات التدريس بشكل يناسب التحويل الرقمي<sup>4</sup> .

### هـ. نشر ثقافة التحويل الرقمي:

ونبرزها فيما يلي<sup>5</sup>:

- التأكيد على حق الفرد في التدريب.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس و الاداريين و الطلاب في برنامج التحويل الرقمي.

<sup>1</sup> صبرينة شراقة، متطلبات التحويل الرقمي في قطاع التأمين الجزائري مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 257.

<sup>2</sup> محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 472.

<sup>3</sup> أمال زيدان، التحويل الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 75، مصر، أبريل 2021، ص 473.

<sup>4</sup> طلق عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 657.

<sup>5</sup> أمال زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 474.

- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة تابعة لرئيس الجامعة او عميد الكلية.

- نشر ثقافة التعليم و التدريب المستمر.

و. تطوير الهياكل التنظيمية القائمة:

من خلال البعد عن الهياكل التنظيمية المعقدة والسعي لإيجاد هياكل مرنة والتركيز على العمل الجماعي داخل الجامعة<sup>1</sup>.

ز. التركيز على البعد التكنولوجي:

أي تحسين و تطوير الاتصالات بما يلائم البنية التحتية للإدارة الالكترونية، بحيث تكون حاضرة للاستخدام و تحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، بالإضافة الى استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من اعدادات و حاسبات آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة و قواعد بيانات و برامج، و إيجاد خدمات البريد الرقمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد، رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد 78، مصر، أكتوبر 2020، ص 1273.

<sup>2</sup> طلق عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 658.

### المبحث الثاني: أبعاد التحويل الرقمي واستراتيجياته ومزاياه

نتناول في هذا المبحث ابعاد التحويل الرقمي التي من خلالها نقيس مدى تواجد التحويل الرقمي في المؤسسات، وبعدها نذكر نماذج و استراتيجيات التحويل الرقمي التي يقوم عليها، واخيرا نقوم بتقييم التحويل الرقمي من خلال مزاياه و معوقاته.

#### المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي

للتحويل الرقمي عدة أبعاد نحصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

##### 1. استخدام التقنيات الرقمية:

أي مدى قدرة المنظمة على استغلال تكنولوجيا المعلومات و طموحها التكنولوجي في المستقبل .

##### 2. الاستراتيجية الرقمية:

التحويل الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة اذا لم يكن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن استراتيجية التحويل الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر، لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية و واضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي.

##### 3. القدرة التنبؤية والتحليلية:

يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

##### 4. رقمنة العملاء وعلاقتهم:

يتمحور هذا البعد حول جميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التحويل الرقمي على هذه العلاقات.

##### 5. ثقافة المنظمة والأفراد:

لا ينجح التحويل الرقمي الا اذا دعمه الناس العاملين في المنظمة، لذلك تعمل القيادة على توفير و خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، لتشجيع جميع الموظفين على النمو و الابتكار و تحقيق نتائج مرضية.

<sup>1</sup> محمد أمين داو الحاج، أهمية التحويل الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 08.

## 6. العلاقات الشبكية:

يجب على المنظمة التفاعل بشكل كبير على مستوى عالي من السرعة والدقة وتكون جزء من عناصر الشبكة التي تشمل كل من الموردين، والشركات الناشئة و الحكومات والمستثمرين، و الشركات الناشئة و الجامعات . كما يمكن تحدي أبعاد التحويل الرقمي في العناصر التالية<sup>1</sup>:

### 1. البعد التقني :

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

الأجهزة التقنية ( أجهزة الكمبيوتر - الشاشات التفاعلية - الكاميرات - معدات البث والبث)، فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، الأمن الإلكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة، المعامل والمختبرات الافتراضية المناسبة.

### 2. البعد البشري :

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحويل الرقمي للجامعات لأنها من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عند الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، حيث بعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقاً للتكنولوجيا الحديثة، ولتنفيذ برامج التحويل الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحويل والاستفادة من الوسائل التكنولوجية.

### 3. البعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة و قرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحويل الرقمي، و يعتبر الانفتاح و الشفافية في صنع القرار أمر ضروري و لا سيما فيما يتعلق بإدخال

<sup>1</sup> مجلة الفنون و الأدب و علوم الإنسانيات والاجتماع، المجلد 82، العدد 82، كلية الإمارات للعلوم التربوية، أوت 2022، ص ص 46-47.

التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار و التفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نماذج و استراتيجيات التحويل الرقمي

#### 1. نماذج التحويل الرقمي:

للتحويل الرقمي عدة نماذج، نوضح جزء منها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (02): نماذج التحويل الرقمي

النموذج	يعتمد على
النموذج السلوكي	المتغيرات السلوكية (الفردية- الجماعية- التنظيمية - البيئية).
نموذج التحويل الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي و اعتبار تكنولوجيا المعلومات ميزة تنافسية.
نموذج التطوير التنظيمي	التحول العضوي للمؤسسة من خلال التعلم و التدريب التحويلي.
النموذج المثالي	البحث عن حلول مثالية و على عمليات المحاكاة قبل التنفيذ الفعلي.
نموذج التحويل المتكامل	فلسفة التحويل المتكامل لجميع الادارات و المستويات التنظيمية .
نموذج التحويل الاستشعاري	شركات الحاسبات والبرمجيات في ادارة منظومة الاتصالات الجامعية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

أمال زيدان، مرجع سبق ذكره، ص 474.

#### 2. استراتيجيات التحويل الرقمي:

إذا أرادت المنظمة أن تتحول رقميا فيجب عليها وضع خطة عمل واضحة، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية، وهي استراتيجية التحويل الرقمي ويمكن تلخيص استراتيجيات التحويل الرقمي بثلاث استراتيجيات رئيسية وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، التحويل الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البلدة، 2022، ص 247.

<sup>2</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع سبق ذكره، ص 207.

أ. استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة :

وتعني هذه الاستراتيجية استجابة منظمة الأعمال لتحركات المنافسين وأنشطتهم عوضاً عن التزامها أو قيامها بعملية المبادرة في الفعل و النشاط و من ابرز الأسباب التي تدفع المنظمة لهذا الاتجاه هو صعوبة القيام بالفعل المعاكس و التكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبل<sup>1</sup>.

ب. استراتيجية التكيف التكنولوجي:

تنتج هذه الاستراتيجية عندما تجبر المؤسسة على الاتجاه نحو تنمية منتجاتها أو نحو منتج جديد من طرف المحيط، لأن احتياجات السوق تأثرت بالإبداع التكنولوجي الموجود، وتتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو التكنولوجي بالخانة الثانية<sup>2</sup>.

ج. استراتيجية النمو:

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية ان تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل يجعلها رائدة في مجال عملها، و يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الالكتروني)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي ربحان الحمدي، الادارة الاستراتيجية والادارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022، ص 92.

<sup>2</sup> خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص 288.

<sup>3</sup> أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، مرجع سبق ذكره، ص 207.

المطلب الثالث: مزايا و معوقات التحويل الرقمي

يوضح الجدول الموالي أهم مزايا ومعوقات التحويل الرقمي:

جدول رقم (03): مزايا ومعوقات التحويل الرقمي

المعوقات	المزايا
ندرة القوى العاملة المؤهلة رقميا	امكانية استرجاع المعلومات في ثوان معدودة
قيود الميزانية و القدرة على التمويل	حفظ مصادر المعلومات بأكثر من شكل، غير الشكل المطبوع
ثقافة رفض التغير أو ثقافة المقاومة للتغيير	حل مشكلة الحيز المكاني داخل المنظمة
غياب الشعور بالحاجة	تخفيض التكاليف و الجهد بشكل كبير
ضعف في تكنولوجيا المعلومات و قدم النظم و محدوديتها	تبسيط الاجراءات للحصول على الخدمة
المخاوف و الحواجز التنظيمية	تقديم خدمات مبتكرة و ابداعية
عدم وجود استراتيجية و رؤية واضحة للتحويل الرقمي	الاتاحة الدائمة لمصادر المعلومات
غياب التعاون و عدم ارتباط وحدات العمل	الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة لخلق قيمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

مسفرة بنت دخيل الله الختعمي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد 19، العدد الأول، ص 25.

سنية محمد أحمد سليمان نسع، تأثير التحويل الرقمي وبودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، مصر، أكتوبر 2021، ص 29.

مریم نعموني، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 565.

مها شحادة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

المبحث الثالث: معايير، خطوات والبدايل المتاحة للتحول الرقمي: عرض تجارب دولية

تم التطرق في هذا المبحث إلى معايير التحول الرقمي في الجامعات، والخطوات المتبعة لتطبيقه، إضافة إلى بدائله المتاحة وعرض عدد من التجارب الدولية ف هذا المجال.

المطلب الأول: معايير وخطوات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات

### 1. معايير التحول الرقمي في الجامعات:

يتم التحول الرقمي للجامعات بصورة جديدة من خلال مجموعة من المعايير من أبرزها<sup>1</sup>:

- مدى سرعة العمل و مرونته.
  - مدى حسن استخدام الموارد.
  - زيادة الكفاءة في العمل.
  - مدى التغلغل و الوصول لأي مكان من أجل جلب المعلومة.
- من المعايير التي تميز الجامعة في مجال التحول الرقمي نجد: توافر البنية التحتية و أنظمة الحماية الالكترونية و مدى فعالية وكفاءة و تميز العملية التعليمية و جودتها نتيجة لاستعمال التحول الرقمي، مدى خدمة التحول الرقمي للجامعة لأغراض البحث العلمي و كافة البرامج و الأنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد، رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية، العدد الثامن و السبعون، مصر، أكتوبر 2020، ص 1275.

<sup>2</sup> توفيق بوستي، سهام حدادة، الجامعة الجزائرية و أنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، ملتقى وطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضرورات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، الجزائر، 25-04-2021، ص 07.

2. خطوات التحويل الرقمي:

يمر التحويل الرقمي بالخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): خطوات التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

سماح فرج محمد عيد، دور التحويل الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، مصر، جانفي 2021، ص 17.

Bruno menard, l'entreprise numérique, quelle stratégies pour 2015, cigref réseau de grande entreprise, p 53 .

وهناك أربع خطوات تيسر للجامعات عملية التحويل الرقمي ولها أهداف، نخصرها في الجدول التالي:

جدول رقم (04): خطوات التحويل الرقمي في الكلية والهدف منها

الخطوة	الهدف منها
انشاء رؤية لتنفيذ التحويل الرقمي	التوصل الى رؤية شاملة تتناول الاحتياجات المستقبلية للمنظمة
تحليل البيئة الخارجية للجامعة قبل القيام بأي جهد للتحويل الرقمي	انشاء استراتيجية ذات صلة و محدثة
تقييم الوضع الحالي للجامعة	تحديد الفجوات و مدى جودة البرامج و الأدوات و التطبيقات المستعملة
تهيئة البنية التحتية بمجموعة مخصصة من الخبراء المؤهلين رقميا	بناء ثقافة رقمية جديدة لضمان تحول رقمي ناجح

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: جمال علي خليل الدهشان، سماح السيد محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 1276.

المطلب الثاني: البدائل المتاحة وكيفية بناء الجامعة نموذجا خاص بها للتحويل الرقمي

1. بعض البدائل المساعدة للجامعات في سيرورة التحويل الرقمي:

هناك تطبيقات وبرامج معلوماتية كثيرة يمكنها أن تمثل بدائلًا متاحة أمام الجامعات في سيرورة تحولها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

أ. تطبيق Zoom:

هو برنامج مختص بمكالمات الفيديو، حيث يستضيف أحد المتصلين المكالمة، يكون المعلم غالباً (بالنسبة للجامعة)، ويملك كامل الصلاحيات ضمنها وقد تحتوي المكالمة أكثر من 100 متصل آخر كما يمكن مشاركة الصلاحيات مع المتصلين آخرين، ويناسب هذا البرنامج مبدأ الدراسة عن بعد لأنه يجعل التواصل بين المعلم والطلاب أفضل وأسرع.

ب. تطبيق Google class room:

هو عبارة عن منصة تعليمية مجانية مخصصة للتعليم عن بعد و ادارة الفصول الدراسية، وتهدف هذه المنصة الى تبسيط طرق التعليم طرق التعليم و انشاء و توزيع الدورات و الاختبارات الكترونيا و من مميزات

<sup>1</sup> عبد الهادي مداح، تفعيل التحويل الرقمي للتعليم العالي في الجزائر كآلية لمواجهة مخاطر انتشار كوفيد 19، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 10، العدد 02، الجزائر، 01-12-2021، ص 223.

الخدمات التي يوفرها هذا التطبيق لمستخدميه مجانية استخدام التطبيق للمؤسسات التعليمية و سهولة التواصل و التفاعل بين المعلمين و الطلاب.

### ج. تطبيق Google forms :

هو تطبيق لتعليم عن بعد يسمح بإجراء الاستبيانات ، و التمارين للطلاب و الامتحانات و يمكن اعطاء نتائج الامتحانات و تحديد الاجابات الخاطئة و الصحيحة ، فهذا التطبيق أكثر فعالية في انجاز الامتحانات في جميع المستويات ، و سهل الاستخدام من أي جهاز أو أي شخص لديه حساب Google.

### د. منصة Moodle:

المعروفة سابقا باسم Mooch ، تتيح هذه المنصة لكل جامعة تشترك بنظام التعلم الالكتروني حساب خاص بها و في هذا الحساب أربعة مستخدمين و هم مدير الحساب، مدير الجامعة، المعلم والطالب، وكل مستخدم تكون له صلاحيات معينة ودور معين، وهذه المنصة تتيح أيضا للجامعات اجراء الامتحانات للطلاب الكترونيا، وهناك ميزة اعطاء العلامات بشكل الكتروني سريع و مباشر بعد تقديم الطلاب للامتحانات الالكترونية، ويمكن من خلالها أيضا مشاركة المحاضرات و المعلومات و قواعد البيانات الخاصة بالجامعات<sup>1</sup>.

### هـ. تطبيق Google meet :

هو تطبيق يسمح بتقديم خدمات اتصال بالفيديو ومن بين الميزات التي يوفرها هذا التطبيق نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- اصدار مجاني من تطبيق و توفير وقت غير محدود للاجتماعات .
- امكانية وصول المشاركين في الاجتماع من 100 مشارك الى 250 مشارك حسب باقة الاستخدام.
- امكانية مشاركة الشاشات لتقديم الملفات و المستندات و شرح الدروس أو تقديم ملفات العرض و الجداول و البيانات، و امكانية التفاعل بين المشاركين.

### 2. كيفية بناء الجامعة نموذج خاص بها لتحويل الرقمي:

لتقوم الجامعة ببناء نموذج خاص بها للتحويل الرقمي يجب الاعتماد على:<sup>3</sup>

- سياسة واضحة لمداخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

<sup>1</sup> سامي التواقي، تعرف إلى moodle منصة التعلم الإلكتروني المجالية والأفضل، 24-05-2019، عن الموقع: <https://www.zoomtaqnia.com> يوم: 10-02-2023.

<sup>2</sup> ريتا إبراهيم، ما هو برنامج زوم zoom وكيف يتم استخدامه وتحميله، 08 أوت 2022، عن الموقع: <https://www.argeek.com> يوم 10-02-2023.

<sup>3</sup> رمضان محمد محمد السعودي، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية و إمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 452.

- حرية القرار والتمكين للموارد البشرية فيها.
- أداء تكنولوجي متميز يرتبط بأحداث التطورات التكنولوجية.
- اتصالات منتظمة مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية في كل الممارسات الخاصة بالجامعة الرقمية.
- التأكيد المستمر على التدوير والتعاقد مع أفضل الموارد البشرية.
- استثمار متميز في التدريب ويشمل ذلك التدريب المستمر على الخط.

### المطلب الثالث: التجارب الدولية للتحويل الرقمي في الجامعات

#### 1. تجارب اوروبية:

##### أ. التجربة السويدية

ان السويد لها بنية تحتية قوية و تستخدم تقنيات عالية، لهذا فهي أكثر الدول تقدما في مجال الرقمنة في قطاع التعليم العالي وقد تفوقت على العديد من الدول في هذا المجال، و حسب الاحصاءات العالمية يستخدم نصف الشعب السويدي الأنترنت ، وتهتم الحكومة بشكل كبير بالتعليم الالكتروني و لها هيئة خاصة تدعم الرقمنة والتعليم عن بعد و هي الهيئة السويدية للتعليم عن بعد التي أنشأت عام 1999<sup>1</sup>.

##### ب. التجربة الفرنسية:

تعد الجامعة الفرنسية واحدة من الجهات الفاعلة في التحويل الرقمي في الجامعات، الذي يجمع بين الابتكار الرقمي و التدريس، حيث أنهم ينتمون الى تاريخ طويل بالفعل منذ إنشاء شبكة الجامعة لمراكز التدريب الذاتي في التسعينات، ومن ثم فإن حرم UNT، رقمي غير نمطي مثبت في عدة جامعات أو كليات بهدف تعزيز التصميم وتطوير وإنتاج موارد رقمية لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتعزز هذه الجامعة استخدام التكنولوجيا الرقمية للمتعلمين، كما تقدم وسائل تعليمية مجانية لجميع أعضاء هيئة التدريس في عدد كبير من الموضوعات، وهذه الموارد التعليمية المجانية مثل: مقاطع الفيديو، الأنشطة، التمارين والصور<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ياسين حفصي بونبعو، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد (خاص)، 2021، ص 161.

<sup>2</sup> رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 453.

2. تجارب إفريقية:

أ. التجربة الجزائرية:

يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الهامة التي تسعى الجزائر الى تطويرها ومواكبة عصر الرقمنة، حيث ورد في "استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013" ان الدول المتقدمة تسطر لنفسها سياسات عمومية استباقية لتطوير الاقتصاد الرقمي وهذا عن طريق دعم قطاع الاعلام والاتصال، وذكرت هذه الوثيقة بضرورة وضع استراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي واقتصاد رقمي للعلم، وضعت الاستراتيجية سنة 2008 وحددت مدة تنفيذها بخمس سنوات.

بالإضافة الى جميع المسارات الجديدة التي كتبتها ونفذتها الدول المتقدمة، وجميع المسارات الجديدة التي تسعى الجزائر جاهدة لتجسيدها في جامعتها، نشرت وزارة التربية والتعليم وثيقة تؤكد على ضرورة استخدام الوسائل الرقمية في تسيير الجامعات، من خلال اجراء بسيطة مثل القضاء على الفاكس واستخدام البريد الإلكتروني بدلا من ذلك، وتحويل المجالات والمنشورات الى تنسيق رقمي لتقليل تكاليف الطباعة، وتجنب شراء الدوريات والمجلات المتوفرة عبر الانترنت وعرضها من خلال البوابة الرقمية لمراكز البحث والتطوير<sup>1</sup>.

ب. التجربة المغربية:

تظل الرقمنة في الجامعات من أهم المفاهيم المنتشرة في الآونة الأخيرة، والجامعة المغربية بدورها غير مستثناة من هذا التطور التكنولوجي وسعت لدجمه في العملية التعليمية من أجل تطوير وتحسين جودة التعليم، إذ قدرت الاستثمارات في سوق التقنية التعليمية سنة 2017 بمبلغ 17,7 مليار دولار أمريكي وأسفرت عدة عوامل عن هذا النمو منها الاعتراف بأهمية التعليم في النمو الاقتصادي، وهو ما سعت المغرب لتوطينه من خلال إطلاق مشروع "المغرب الرقمي" سنة 2009 والذي يعد أحد أهم الاستراتيجيات الوطنية التي تهدف الى جعل تكنولوجيا المعلومات حافزا للتنمية البشرية في جميع القطاعات خصوصا في الجامعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بريزة بوزعيب، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص ص 76،77.

<sup>2</sup> السعيد الزهراني، محمد زمراي، التعليم الإلكتروني بالجامعة المغربية: مقومات نجاحه وعوائق تنزيله، المجلة العربية للتربية، المغرب، جوان 2020، ص ص 54،59.

### 3. التجارب الآسيوية:

#### التجربة السعودية:

في مجال التعليم الإلكتروني، كانت المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي اعتمدت التعلم الإلكتروني، حيث وفرت فرضاً للدراسة الجامعية لألاف الطلاب، لذلك تم إنشاء المركز الوطني للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بهدف توحيد نقاط القوة في الجامعات وترسيخ مفهوم التعلم الإلكتروني الذي يمكن للجميع الاستفادة منه وتحقيقه، إنه يؤثر على جميع أفراد المجتمع ومن أهم الأهداف التي يريد تحقيقها نشر تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد للمؤسسات التعليمية الجامعية التي تلي معايير الجودة، لكل مؤسسة تعليمية برنامج تعليم إلكتروني يتعلق بتطويرها والإشراف عليها وتوظيفها، وقد أدت هذه الجهود إلى تحسين الأداء البحثي في الجامعات السعودية ورفع تصنيف المملكة بثماني درجات من المرتبة 39 إلى 31 على مستوى العام والأولى عربياً<sup>1</sup>.

### 4. تجارب أمريكا الجنوبية:

#### التجربة المكسيكية:

الجامعة الرقمية المكسيكية هي جامعة حديثة تقدم نماذج تعليمية رقمية بالتعاون مع مؤسسات ذات مكانة وطنية عالية، بالإضافة إلى هذه النماذج التعليمية المبتكرة، مثل: إمكانية التبديل بين شخصية مختلفة والأسرة والأنشطة الأكاديمية والمهنية الجنس... إلخ)، مع منح كل منهم مساحة للاهتمام، بحيث تسمح المرونة والقدرة على تحمل تكاليف المناهج بتنوع العروض وتغطية، التوقعات والاحتياجات المختلفة التي يطلبها الطلاب لمواصلة أو بدء دراستهم لتلبية أهداف تعليمية محددة، لقد أصبح التوجه نحو تأسيس الجامعة الرقمية مطلب مشترك بين كل الأمم، رغم اختلاف امكانياتها المادية، المالية، البشرية والتقنية، ومرد ذلك هو سعيها إلى<sup>2</sup>:

- تطوير وتحسين جودة الإدارة الجامعية، ومنها إدارة نشاط التعليم.
- التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، والاعتماد على التطبيقات الإلكترونية في مجال الإدارة الجامعية للتعليم الإلكتروني بصفة خاصة.
- الوصول بالجامعات الى معايير الجودة العالمية، واكتساب التميز.

<sup>1</sup> منى أبو العطي حليم، ولاء مجدي رزق، التحوّل الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 03، المملكة العربية السعودية، أفريل 2021، ص 174.

<sup>2</sup> رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 453.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم تناول المفاهيم الأساسية للتحويل الرقمي، إذ يعتبر أحد أهم المداخل الحديثة في الإدارة الجامعية، تسعى من خلاله المؤسسات الجامعية إلى بناء نماذج إدارية حديثة تركز على التقنيات المتطورة في مجال الاعلام والاتصال، تساعد على تبسيط اجراءات العمل وزيادة سرعتها ومرونتها، وإلى التقليل من الوقت والجهد والتكلفة المادية ومن الأخطاء البشرية، وهذا بغية الرفع من فعالية أدائها لمهامها ومن درجة تحقيقها لأهدافها.

يرتكز نجاح المؤسسات الجامعية في سيورة التحويل الرقمي على مجموعة من المتطلبات منها ما يرتبط بالجانب التنظيمي، ومنها ما يرتبط بالجانب التقني ومنها ما يرتبط بالجانب البشري، ولقد بينت التجارب المعروضة في هذا الفصل انه من بين الأسباب الدافعة بالمؤسسات الجامعية إلى تبني التوجه الرقمي هو سعيها إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، والاعتماد على التطبيقات الالكترونية في مجال الإدارة الجامعية للتعليم الالكتروني بصفة خاصة، والسعي إلى اكتساب معايير الجودة الدولية.

مدخل نظري إلى جودة

الإدارة الجامعية

تمهيد:

تعتبر الجودة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة الجامعية، وهي من أهم مداخل التغيير الإداري بالجامعة الهادفة إلى تحسين الأداء والحفاظ على الاستمرارية والتطوير المستمر، فتأمين جودة الإدارة الجامعية أصبح الضمانة للرفع من الكفاءات وتنمية المواهب والقدرات للمساهمة في بناء اقتصاد معرفي.

وتعتبر إدارة الجامعة المفكر والمسير والفكر التوجيهي لمؤسسة الجامعة، فالإدارة الجامعية تنجح في تحقيق أهدافها إذا نجحت في تحقيق مهمتها، لذلك تسعى الإدارة الجامعية إلى تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تلبية معايير ذات قيمة عالية للجودة.

و بالتالي يكون من الملائم في هذا الفصل، معالجة العناصر أو المباحث التالية:

ماهية الإدارة الجامعية.

مدخل إلى جودة الإدارة الجامعية.

أبعاد، وسائل، نماذج جودة الإدارة الجامعية والتحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الجامعية

يتطلب نجاح المؤسسات الجامعية في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ضرورة توفر قمة استراتيجية ذات كفاءة عالية، تتميز بتحكمها في مختلف المعارف الضرورية المرتبطة بمختلف الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة).

تمثل الإدارة الجامعية القمة الاستراتيجية في المنظمة، وهي تعتبر من أبرز الهياكل الفعالة داخل المؤسسة الجامعية، ومن أهم عناصرها، فهي العقل المفكر والمدير لمختلف نشاطاتها ومخططاتها، والمصدر الأساسي لتطورها واستمراريتها، وقد باتت مجبرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها، لا سيما ما تعلق بالتغيرات الحاصلة في الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، التي برزت بتأثير من التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال.

في هذا المبحث سوف نعمل على تقديم الإطار النظري للإدارة الجامعية من خلال التطرق إلى مفهومها، خصائصها، وظائفها ومعوقات نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الجامعية

1. مفهوم الإدارة الجامعية:

نلخص في الجدول الموالي بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الجامعية:

الجدول رقم (05): مفاهيم ومرتكزات الإدارة الجامعية

التعريف	المرتكزات	الاستنتاج العام
تعتبر الإدارة الجامعية الوحدة التي يتم فيها التطوير والتغيير فهي الميدان الذي نضمن أن تتفاعل فيه كل المدخلات بناء على خطة شاملة لتحسين الأداء الجامعي.	هنا نركز على التطوير والتغيير لتحسين الأداء الجامعي.	الإدارة الجامعية هي ركيزة أساسية من ركائز المؤسسات الجامعية، لها مهمة الإشراف العام على نشاطات هذه الأخيرة، وتعد منطلقاً رئيسياً من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية وتلك المتعلقة بخدمة المجتمع، معتمدة، من أجل ذلك، على مجموعة من أساليب التسيير الحديثة، التي تسمح بتوزيع المسؤوليات والصلاحيات ورسم خطوط السلطة، وتوجيه البرامج وتقييم النتائج.
وتعرف أيضاً على أنها مجموعة العمليات الإدارية التي تتم داخل الجامعات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم، والتي تهدف إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق، لتحقيق أهدافها التربوية.	تتركز على العمليات الإدارية في الجامعات، التي تهدف إلى أداء المهام بأرقى الطرق وأمثلها.	

<p>تركز على دورها في الاستثمار في الموارد الجامعية وفي تسيير العمل الإداري والتعليمي والبحثي.</p>	<p>وتعرف بأنها الجهة المسؤولة عن حسن استثمار موارد الجامعة البشرية والمادية، وهي المكلفة بتسيير العمل الإداري والأكاديمي من أجل تحقيق أهداف الجامعة.</p>
<p>تركز على الاسلوب الخلاق في العمل وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج.</p>	<p>وتعرف بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم العالي لتحقيق أهدافه بأسلوب خلاق من خلال العمل مع الأساتذة والطلاب والعاملين في الجامعة وتوزيع المسؤوليات وتوجيه البرامج وتقييم النتائج.</p>

المصدر: انجاز الطلبة بناء على: مرتضى حسن الحامد، إدارة المنشآت التعليمية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2018، ص 154.

منصور أحمد حسين المقابلة، دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 10.

فاضل غازي تركي هزايمة، دور الإدارة الجامعية في مواجهة ظاهرة العنف الطلابي في الجامعات الأردنية، مجلة كلية التربية، المجلد 23، العدد 03، الاسكندرية، 2013، ص 26.

محمود بوقطف، الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الواقع والأفاق، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، خنشلة، 2023/03/03، ص 26.

## 2. خصائص الإدارة الجامعية:

من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الجامعية<sup>1</sup>:

- أنها إدارة مبدعة وهذا من خلال إبداعات العاملين بها في ظل وجود هياكل تنظيمية مرنة ومبدعة.
- أنها إدارة تنافسية وتسعى لتكوين ميزة تنافسية على المستوى الوطني والعالمي في أداء مهامها.
- أن تكون شفافة في تحديد وتشخيص نقاط ضعفها وقوتها.
- أن تتجه نحو الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل داخل الجامعة من البرامج العلمية والبحثية.
- أن تكون إدارة عالمية من خلال تنويع برامجها واختيار أكثرها ملاءمة لاحتياجاتها المحلية.

<sup>1</sup> إيمان حمدي رجب زهران، تفعيل دور الإدارة الجامعية في مواجهة معوقات البحث العلمي التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية عل ضوء التحديات العالمية المعاصرة، المجلد الخامس والعشرون، الجزء الأول، الفيوم، اغسطس 2019، ص ص 455، 456.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الجامعية

في هذا الجدول سوف نبرز وظائف الإدارة الجامعية:

الجدول رقم (06): وظائف الإدارة الجامعية

وظيفة 1	وظيفة 2	وظيفة 3	وظيفة 4	وظيفة 5
صياغة رسالة الجامعة بحيث تكون ذات استراتيجية واضحة.	إقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والممولة.	فتح القنوات لاستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية.	إنشاء قاعدة بيانات، واستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر.	المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة.

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على: حنان موسى محمد سمير، الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، 2019، ص 1112، عن الموقع: <https://doi.org/10.24897/acn/64.68.439> يوم: 2023/02/24.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الجامعية

تواجه الجامعات مشكلات ومعوقات إدارية، لاسيما في الدول النامية، نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
- عدم توافق خصائص مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي ومهاراته مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.
- ضعف اليات منظومة العمل الاداري والاكاديمي والتعليمي، مع زيادة التدهور النوعي. وهناك معوقات أخرى نذكر منها<sup>2</sup>:
- الهيكل التقليدي لعملية التعليم الجامعي ومؤسساته، وعدم حدوث تغيير على هذه الهياكل.
- الطابع التقليدي الذي يطغى على ادارة مؤسسات التعليم الجامعي، أي أن تنظيماتها مازالت تميل إلى الهرمية وتنحو جميع السلطات فيها.
- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية واستثمار الموارد القومية.

<sup>1</sup> مسعودة سالمي، الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير جودتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2020، ص 123.

<sup>2</sup> حنان بوعيس، عمار شوشان، صعوبات تطبيق نظام البرقرس في الإدارة الجامعية من وجهة نظر مستخدميه، المجلد 07، العدد 02، باتنة، 2022/04/27، ص 561.

المبحث الثاني: مدخل إلى جودة الإدارة الجامعية

تعتبر الجودة عنصراً أساسياً ولازماً لأي جامعة تقدم خدماتها بطريقة تنافسية، وتعتبر العامل الأساسي للنجاح والقوة الدافعة المطلوبة لدفع التعليم الجامعي بشكل فعال نحو تحقيق رسالته وأهدافه المنشودة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ماهية جودة الإدارة الجامعية، مبادئها، معاييرها، نماذجها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: مفهوم جودة الإدارة الجامعية

هناك العديد من التعاريف لجودة الإدارة الجامعية من بينها:

جدول رقم (07): مفاهيم ومرتكزات جودة الإدارة الجامعية

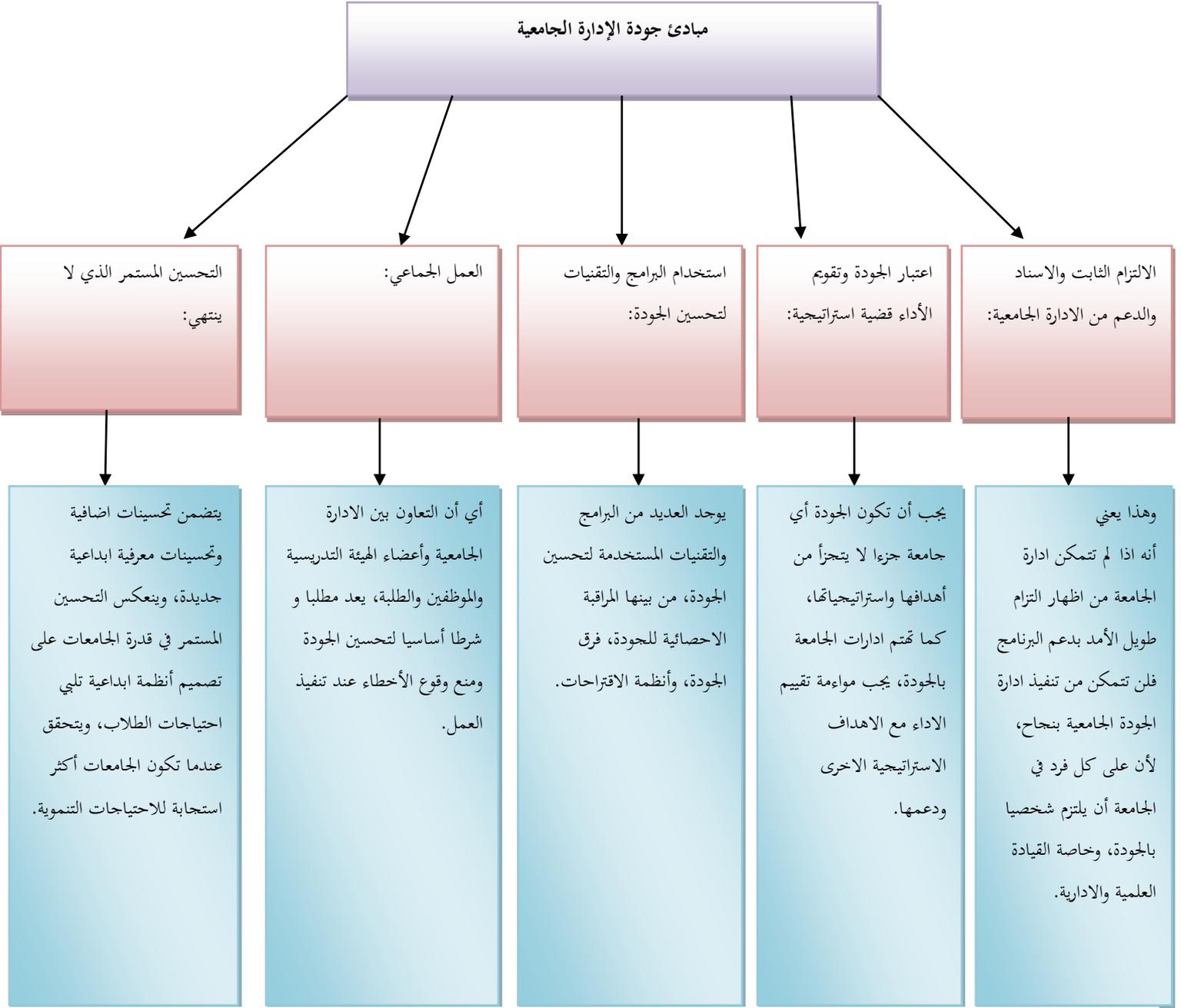
الاستنتاج العام	المرتكزات	التعريف
نستنتج من التعاريف السابقة أن جودة الإدارة الجامعية تتمحور حول جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة، ومدى الالتزام ببرامج إدارة الجودة وتعتمد أساساً على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك لترشيد استخدام الموارد المتاحة.	في هذا التعريف يركز على السبع عناصر الأساسية المبينة سابقاً.	تعرف جودة الإدارة الجامعية على أنها جودة الوظائف الإدارية التي يمارسها كل مستوى إداري في الجامعة وتتألف من 7 عناصر أساسية هي: إدراك دور الإدارة، دور الإدارة في عملية الجودة، قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة والالتزام بها، التحول الشامل، تدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط قيادة التغيير، السلوك والدافعية.
	يرتكز هذا التعريف على المبادئ الأساسية للإدارة وهي التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة.	وتعرف أيضاً على أنها جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية.
	ويرتكز هذا التعريف على الاخلاص في العمل والشفافية والعدالة ومدى الالتزام ببرامج إدارة الجودة.	تعرف على أنها منظومة قيم مبنية على الاخلاص في العمل والشفافية والعدالة، وينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والابداع من خلال قيادة قادرة على التطوير، وبهذا فان نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة الإدارة العليا ببرامج إدارة الجودة.

المصدر: انجاز الطلبة بناء على: عمومن رمضان، جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الأغواط، ديسمبر 2017، ص 291.  
عبد الرزاق حواس، مسعود صديقي، جودة خدمات التعليم العالي المفهوم واليات التحسين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السادس، الوادي، 2013/06/30، ص 253.  
أحمد بن بيه، درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 12، العدد 06، باتنة، 2017/06/30، ص 96.

المطلب الثاني: مبادئ جودة الإدارة الجامعية.

يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:

الشكل رقم (3): مبادئ جودة الإدارة الجامعية



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على: عبد الغفور همام عبد الخالق، محمد عبد الوهاب العزاوي، استراتيجية الجودة والاعتماد الاكاديمي في ظل سياسات العلم والتكنولوجيا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016، ص-ص 142-148.

### المطلب الثالث: معايير جودة الإدارة الجامعية

يمكن قياس جودة الإدارة الجامعية وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.
- وضوح الاجراءات وقواعد العمل.
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة.
- وضوح الرقابة واسترجاع المعلومات.
- وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة.

<sup>1</sup>عمومين رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 292.

المبحث الثالث: أبعاد، وسائل، نماذج جودة الإدارة الجامعية والتحديات التي تواجهها

قصد الإحاطة أكثر بموضوع جودة الإدارة الجامعية، خصصنا هذا المبحث للبحث في أهم الأبعاد والوسائل والنماذج التي تعتمد عليها الإدارة الجامعية لضمان جودتها، والتحديات التي يمكن أن تعرقل مسارها.

المطلب الأول : أبعاد جودة الإدارة الجامعية

تشير أدبيات إدارة الأعمال التي تناولت موضوع الإدارة الجامعية إلى أن أهم أبعاد جودة هذه الأخيرة تتمثل في:

1. بعد الاعتمادية:

هي عملية تقييمية شاملة و معتمدة على مبدأ التقييم من قبل نظراء تقوم به جهة خارجية مستقلة لتقييم جودة النظم و كافة الأعمال و النشاطات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق تحديد مدى المطابقة بين المعايير الخاصة بتلك المؤسسة بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة<sup>1</sup>.

2. بعد الاستجابة:

تعني قدرة مقدم الخدمة و سرعة استجابته بالرد على طلبات أصحاب المصلحة و استفساراتهم، و تعبر عن الرغبة في تجهيز الخدمة و مساعدة أصحاب المصلحة، و كذلك تعني القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات أصحاب المصلحة و الاستجابة و العمل على حلها بسرعة و كفاءة بما يقنعهم أنهم محل تقدير و احترام من قبل المنظمة<sup>2</sup>.

3. بعد الحكامة:

هي مجموعة من القواعد التي تحكم ممارسة أو عمل السلطة باسم منتخبين، و تحتوي على اختيار أو تعويض من كان يمارس هذه السلطة، وظهر مصطلح الحكامة منذ أكثر من 70 سنة من الزمن على يد الاقتصاديين الأمريكيين، و كان ذلك منذ أن أصدر الاقتصادي Ronald Coase مقال سنة 1937 تحت عنوان طبيعة

<sup>1</sup> أمينة جايب ، نور الدين حاروش ، الجودة و الاعتمادية في المستشفيات الجزائرية: متى وكيف، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 59.

<sup>2</sup> عدنان رؤوف رعد ، رفل مؤيد عبد الحميد، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، مجلة الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق، 2018، ص 32.

المؤسسة (The nature of the firm)، أي أن مصطلح الحكامة ولد من رحم المؤسسة لتحديد أساليب التنسيق وكذا الشراكة و التي تختلف عن السوق الموضوعية حيز التنفيذ على مستوى السلطة السياسية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وسائل الجودة في الإدارة الجامعية

تتمثل وسائل الجودة في الإدارة الجامعية في تلك الوسائل التي يعتمد عليها في مختلف المنظمات، والتي يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

#### 1. مخطط ايشيكاوا:

هو عبارة عن مجسم بياني ويعرف بثلاثة أسماء الاسم الاول نسبة للعالم الياباني كاروا ايشيكاوا وهو أول من استخدم هذه الطريقة في الستينات، أما الاسم الثاني هو السبب والاثربا بما أنه يستعمل لخصر كافة الاحتمالات محتملة الاثر (المشكلة)، واكتسب اسمه الثالث (عظم السمكة) بسبب شكل المخطط الذي يشبه الهيكل العظمي للسمكة؛ و في العادة قائد الجماعة هو الذي يرسم هذا المخطط لأنه هو الذي يحدد مشكلة الدراسة ثم يطلب مساعدة من الأفراد لوضع الأسباب الرئيسية والمتفرعة عنها هكذا يمكن ملء المخطط، ويمكن استخدام هذه الأداة أيضا من قبل فردا وجماعة (استخدامه من قبل جماعة أكثر فعالية)<sup>2</sup>.

#### 2. مخطط باريتو:

هو تمثيل بياني، يوضح مشاكل العملية الإنتاجية مرتبة حسب تكرار حدوثها، ومن خلاله يمكن تحديد المشاكل الأكثر تأثيرا، يرى باريتو أن 80% من المشكلات التي تحدث في جو العمل هي مشكلات ثانوية وأن 20% من المشكلات هي التي يجب أن يعتد بها، ولهذا ينسب إليه مبدأ 80/20<sup>3</sup>.

#### 3. التوزيعات التكرارية:

هي عبارة عن تمثيل رسومي للبيانات المعروفة باسم توزيعات التردد أو المدرج التكراري و توضح لنا مقدار الانحراف الذي قد يحدثه ناتج معين عن مواصفاته المرغوبة، مما يجعله أداة مفيدة لدراسة الجودة أو تحديد العيوب، ويمكن تخصيص عدة فئات للبيانات التي تم جمعها، مما يسمح لنا باستخراج مؤشرات قيمة للمنتج أو جودة الخدمة، فهذه المؤشرات تساعد في تقييم جودة المخرجات و أداء العملية، و كذلك الحكم على ما إذا كانت تفي

<sup>1</sup> العربي بوزيان ، غالم جلطى ، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها و متركزاتها و مجالات استخداماتها، مجلة المالية و الأسواق، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021/09/15، ص 430.

<sup>2</sup> مخطط ايشيكاوا، عن الموقع: <https://ar.m.wikipedia.org> يوم: 2023/04/12.

<sup>3</sup> سعاد دولي، كريمة حاجي، استخدام تحليل باريتو(80-20) كأداة للتحسين المستمر، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، بشار، 2016، ص 138.

بمواصفات العميل، إضافة الى ذلك يمكن استخدام البيانات لفهم العمليات المعقدة و تحديد العلاقات بين الأحداث و تقديم لمحة عن المسار الحرج و الأحداث المعنية<sup>1</sup>.

#### 4. خرائط التدفق:

تسمى أيضا خريطة المسار و هي عبارة عن مخطط يصف تدفق العملية و الخطوات التي يمر بها المنتج أو الإجراءات التي تمر بها الخدمة، و تستخدم لوصف عملية الإنتاج وصفا عاما والذي من خلاله تتضح خطوات تصنيع المنتج خطوة بعد خطوة<sup>2</sup>.

#### 5. مخطط الانتشار:

هو التمثيل البياني الذي يربط و يقيس العلاقة بين أي متغيرين كميين، و ذلك بواسطة اسقاط نقاط المتغيرين على المحورين الأفقي و العمودي وهو نوع من أنواع عرض وتحليل البيانات في حالة وجود توزيع لمتغيرين أو أكثر<sup>3</sup>.

#### 6. قوائم الاختبار:

هي تقنية تستعمل لجمع و تصنيف و تسجيل البيانات الكمية أو النوعية في مجموعات ذات خصائص متشابهة لكل مجموعة بطريقة منظمة، و من خلال جمع البيانات وتنظيمها يمكن للفريق القائم على تحسين العملية و تحليل هذه البيانات بسهولة و يسر مما يساعد في تحديد المشاكل في العملية و إجراء التحسينات المناسبة عليها<sup>4</sup>.

#### 7. خرائط المراقبة:

هي عبارة عن شكل بياني يمثل الاحداثي العمودي الصفة الخاصة المدروسة و الاحداثي الافقي يمثل الزمن او ترتيب العينات، و تتضمن شكل خارطة المراقبة الحد الاقصى للسيطرة، الخط المركزي، والحد الادنى للسيطرة، وتظهر نتائج الفحص للعينات المأخوذة من الانتاج في شكل في مخطط يسهل تحليل مقدرة العملية والكشف عن مواقع الخطأ فيها، ومن ثم إزالة المسببات و الحفاظ على هذه اللوحة لمراقبة العملية مع الزمن<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أدوات الجودة دليل تطبيقي بالأمثلة على أدوات الجودة السبعة، 2016/02/08، عن الموقع: <https://bakkah.com>, 13/04/2023.

<sup>2</sup> رعد الصرن، أدوات الجودة، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة ليسانس، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، 2011، ص 05.

<sup>3</sup> غازي عطية زراك، مخطط الانتشار، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة الماستر، كلية العلوم، قسم علوم الارض التطبيقية، 2018-2019، ص 01.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره، عن الموقع: <https://bakkah.com>.

<sup>5</sup> أنتصار عربي فدعم و اخرون، استعمال خرائط مراقبة السيطرة لقياس جودة الطالب الجامعي في العملية التعليمية، المجلة العالمية للاقتصاد و

الاعمال، المجلد 05، العدد 03، العراق، 2018، ص 471.

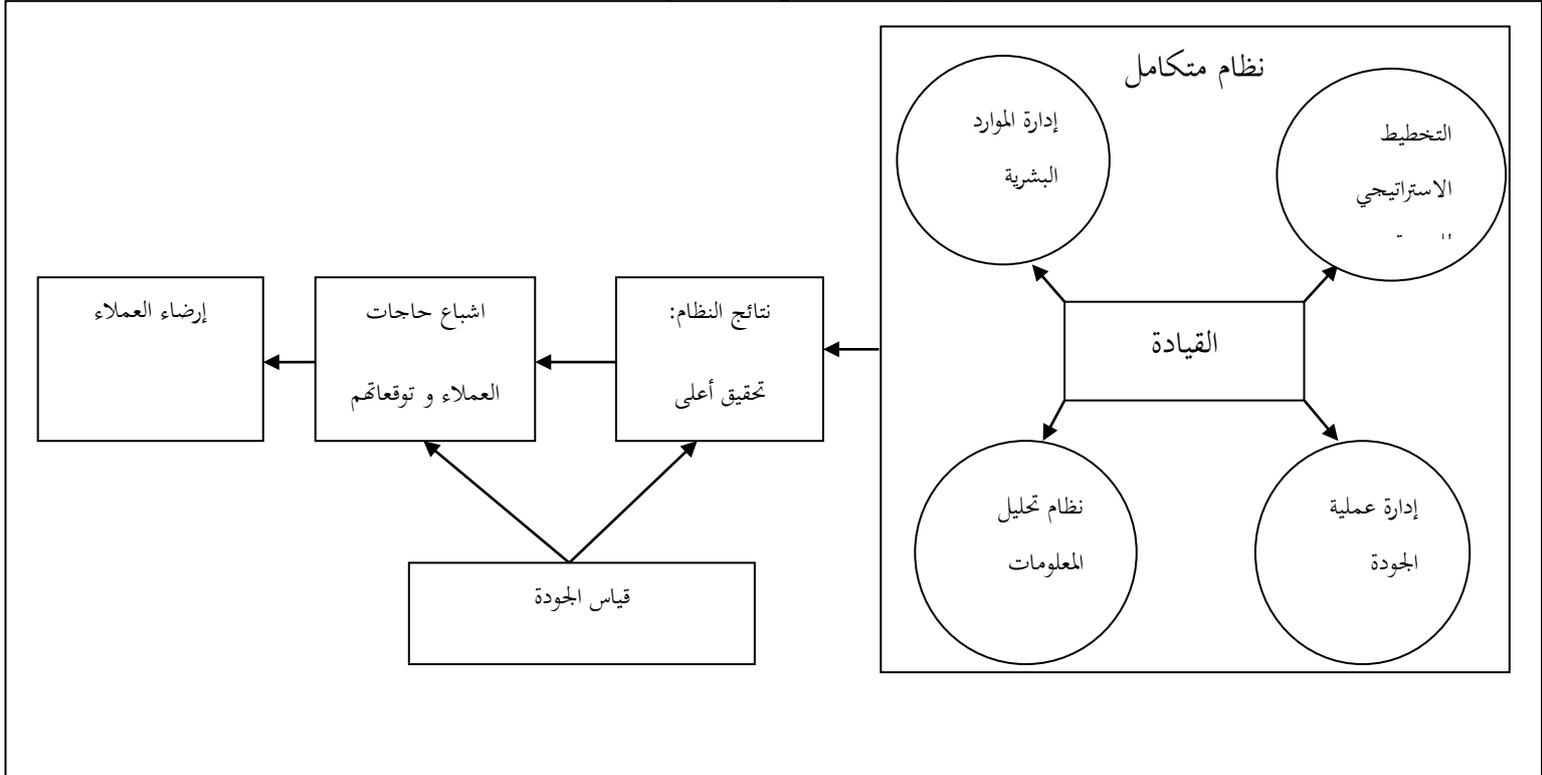
المطلب الثالث: نماذج الجودة في الإدارة الجامعية: أمثلة دولية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض النماذج الدولية للجودة في الإدارة الجامعية:

1. النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة:

يشتمل النموذج على مؤشرات ومعايير في مجال تطوير أنظمة التعليم والتعلم، لذا فهو يركز على قياس كفاءة وفعالية الأنشطة والبرامج الأكاديمية، يبدو أن المؤشرات والأهداف التي يستخدمها النموذج أدوات فعالة وذات مصداقية لتوفير مستويات مناسبة من المساءلة والشفافية في كيفية التصرف في الأموال العامة داخل مؤسسات التعليم العالي<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (4): النموذج الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: لخضر مداح، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الحلقة، 2014/09/15، ص 42.

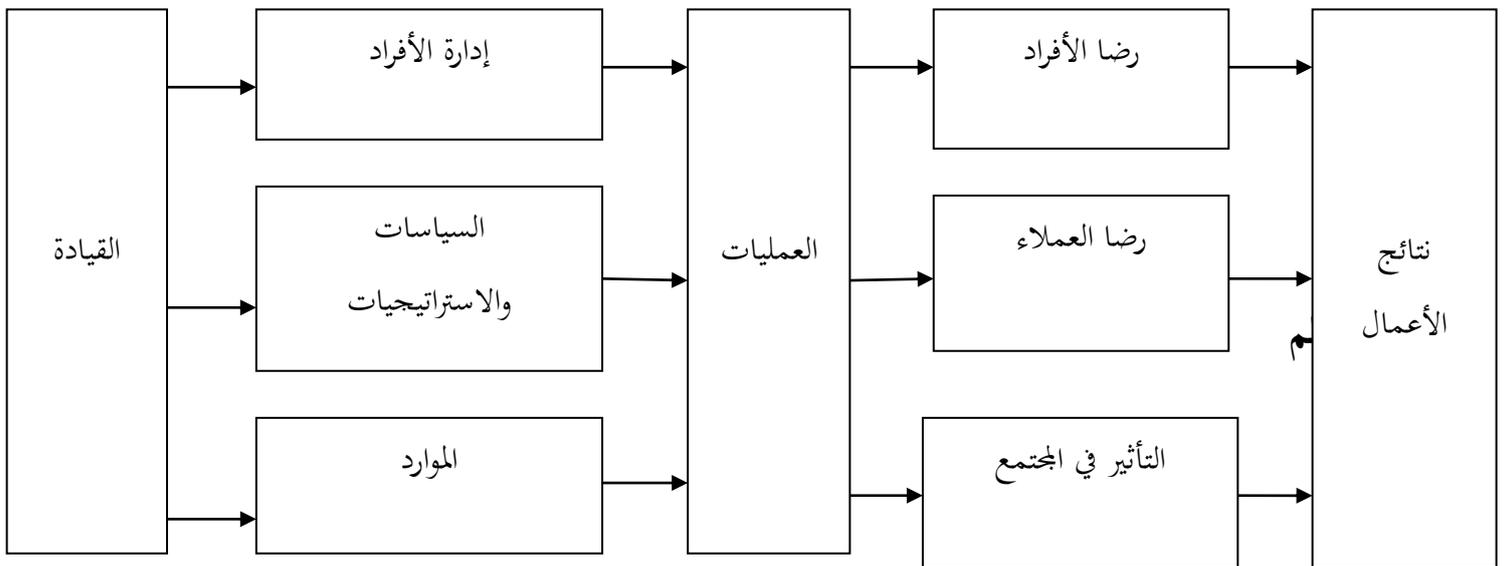
<sup>1</sup> عبد القادر محرز، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة افاق للعلوم، المجلد 04، العدد 14، الجزائر، جانفي 2019، ص 354.

2. النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج التي شهدت انتشارا واسعا عبر مختلف المؤسسات الأوروبية ومنها إلى العالمية بحيث يتميز هذا الإصدار بالسهولة مع امكانية اعتماده كقاعدة للتطوير والتحسين المستمر بناء على المقارنات التي يمكن إقامتها عبر مختلف مكوناته<sup>1</sup>.

يوضح الشكل الموالي النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (5): النموذج الاوروبي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: لخضر مداح، مرجع سبق ذكره، ص 43.

3. نموذج أرفن 1995 لإدارة الجودة الشاملة:

يقترح هذا النموذج استراتيجيات خاصة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجامعية وفقا لمجموعة العناصر التالية<sup>2</sup>:

أ. **الضغط:** من خلال تأثير العوامل الداخلية والخارجية ومحاولة فحص هذه الضغوط بالتزامن مع تشغيل المرافق التعليمية، يتم إحداث التغيير.

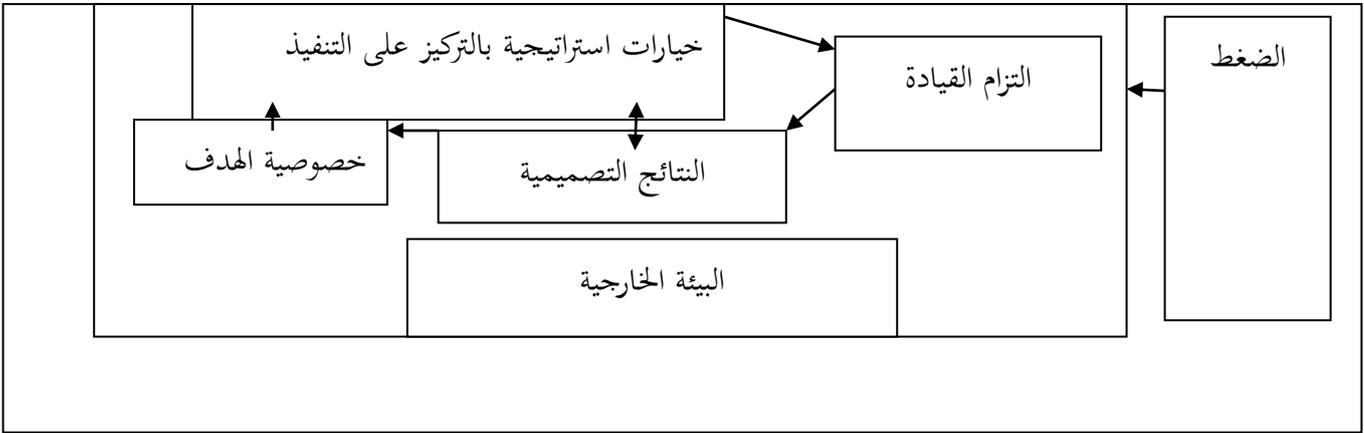
ب. **التزام القيادة:** ويتمثل في دور القيادة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة والحفاظ عليها ودفعها إلى الأمام.

<sup>1</sup> عبد القادر محرز، مرجع سبق ذكره، ص 355.

<sup>2</sup> سليمة جيلالي، واقع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص 103.

- ج. خيارات استراتيجية: لتحقيق التعزيز الشامل على المستوى الجامعي، يجب على المؤسسة تقديم بدائل استراتيجية. يمكن أن تركز على تنفيذ التحسينات، وتوسيع الدعم الإداري، أو صياغة استراتيجيات فريدة لتعزيز الالتزام وتسهيل التغيير.
- د. البيئة الخارجية: اختيار مؤشرات عملية لتقييم المؤسسات الجامعة وأنظمة الدعم لجمع المعلومات وإيصالها إلى أعضاء المؤسسة.
- هـ. خصوصية الهدف: تطبيق الاهداف الدقيقة الخاصة بمبادرات ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية.

الشكل رقم (6): نموذج أرفن 1995



المصدر: فتيحة صدوق، الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 05، الحلقة، سبتمبر 2020، ص 37.

بعد عرضنا للنماذج الثلاثة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية (النموذج الأمريكي، النموذج الأوروبي، نموذج أرفن)، نقدم الجدول الموالي الذي يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه النماذج:

جدول رقم (08): أوجه التشابه والاختلاف بين النماذج المدروسة

النموذج	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
النموذج الأمريكي	يحتوي هذا النموذج على 07 معايير مصنفة ضمن المعايير الأساسية والتكنولوجية الأمريكية. من أكثر النماذج شهرة في مجال الجودة. يهدف هذا النموذج إلى ارضاء العميل بتقديم جودة عالية وبشكل مستمر. ضرورة جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة مع اهتمامها على العناصر الآتية: أهداف استراتيجية بعيدة المدى، ثقافة تنظيمية جديدة، تغييرات جذرية على الأداء التنظيمي.	التشابه يكمن في عدد من العناصر: ✓ وضع استراتيجية جديدة تساهم في تحقيق رسالة المؤسسة هو أساس نماذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة. ✓ ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، يقع أصحاب المصلحة في رأس هرم الاهتمامات (الطلبة، الموظفون، المجتمع...). ✓ الحكامة، المرتبطة بمبادئ المساءلة والشفافية في كيفية التصرف في الأموال، العامة داخل مؤسسات التعليم العالي، من العناصر الأساسية في منظومة إدارة الجودة الشاملة في هذه الأخيرة. ✓ الالتزام الاستراتيجي للإدارة العليا شرط جوهرى لنجاح غدارة الجودة الشاملة في الجامعات.
النموذج الأوروبي	يحتوي هذا النموذج على 09 معايير مصنفة ضمن الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة والنتائج التي تحققها. العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلطة. تحقيق رضا العميل من خلال: تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق، ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.	
نموذج أرفن	يحتوي هذا النموذج على 05 أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. تقسم بدائل استراتيجية تركز على التنفيذ.	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات

#### المطلب الرابع: تحديات الجودة في الإدارة الجامعية

هناك العديد من التحديات التي تواجه الجودة في الإدارة الجامعية و يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- الاعتماد على المركزية و اضعاف دور مجموعات العمل و المجالس، و الخوف من التغيير و البطء في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيد بن علي العضاوي، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 09، الأردن، 2012، ص 78.

- القصور والخلل في الهيكل التنظيمي للجامعات التي تؤثر على فعالية العملية التعليمية والإدارية وعلى الوفاء بمتطلبات تطبيق أسلوب الجودة الجامعية<sup>1</sup>.
- عدم توفر الكوادر المؤهلة في مجال إدارة الجودة الجامعية وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية<sup>2</sup>.
- عدم ملاءمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم و توقعاتهم<sup>3</sup>.
- تبني طرق وأساليب لإدارة الجودة الجامعية لا تتوافق مع خصوصية المؤسسة الجامعية<sup>4</sup>.
- مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييرا تاما في ثقافة و طرق العمل في المؤسسة و كذا تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية و الالتزام بمعايير حديثة عليهم<sup>5</sup>.
- يحتاج تطبيق إدارة الجودة الجامعية الى ميزانية كافية وغير عادية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الرشدي، الجودة الشاملة في الجامعات ومعوقاتهما في الدول النامية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 15، العدد 04، الجزائر، 2011/12/01، ص 47.

<sup>2</sup> وسام عماد عبد الغني الشمري، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العراق، 2012، ص 86.

<sup>3</sup> زينب مهداوي، بودي عبد القادر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، بشار، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 156.

<sup>4</sup> علي بودلال، عبد الكريم مسعودي، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 04، تلمسان، ديسمبر 2014، ص 66.

<sup>5</sup> توفيق قعقاع، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، البويرة، جويلية 2021، ص 213.

<sup>6</sup> زينب مهداوي، بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 157.

### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل أن الإدارة الجامعية هي العصب الأساسي المحرك لنشاطات هذه المؤسسة، فهي تمثل القمة الاستراتيجية التي لها مهمة إعداد رسالة المؤسسة والاستراتيجيات المرتبطة بها، وهي المسؤولة عن رقابة مدى تحقيق مختلف وحداتها للأهداف المرسومة والغايات المحددة، سواء في الجانب التعليمي أو جانب البحث العلمي أو جانب خدمة المجتمع.

وفي هذا المجال، تعد جودة الإدارة الجامعية من التوجهات الأساسية التي يجب على كل مؤسسة جامعية السعي للوصول إليها، لاسيما في عصرنا هذا الذي يتميز باشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات ومنها الجامعات، هذه الأخيرة باتت تبحث بدورها عن التميز والريادة، شأنها في ذلك شأن المؤسسات الاقتصادية.

وجودة الإدارة الجامعية هي مجموعة معايير وإجراءات تضعها المؤسسة الجامعية لتكون مرشدا لها في تنظيم عملها، ويهدف تبنيتها إلى التحسين المستمر للأداء المؤسسي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهي مبنية على مجموعة من المبادئ الأساسية في صورة: اعتبار الجودة وتقييم الأداء قضية استراتيجية، استخدام البرامج والتقنيات المتطورة لتحسين الجودة، تشجيع العمل الجماعي والسعي إلى التحسين المستمر والمستدام.

الفصل الثالث: التحول الرقمي  
كخيار استراتيجي لضمان جودة  
الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية و الاجتماعية لجامعة 8  
ماي 1945 -قائمة-

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

---

تمهيد:

بعد التطرق للتأصيل النظري للتحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط هذه المعارف النظرية بالواقع الذي يميز قطاع التعليم العالي وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945، حيث سنعمل على توضيح علاقة الارتباط الموجودة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الإدارة الجامعية، في الكلية المذكورة.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية في جامعة 8 ماي 1945-قائمة- و تحديدا كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، و للتعرف على هذه الأخيرة سنقوم بالتطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل الأمين العام للكلية محل الدراسة.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم، المتضمن إنشاء جامعة قلمة وكلياتها الثلاثة، حيث كانت تسمى كلية الحقوق والآداب والعلوم الاجتماعية والتي انقسمت بدورها لثلاث كليات عام 2010، أين ظهرت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نتيجة لذلك، حسب ما جاء في الموقع الرسمي للجامعة ( <https://www.univ-guelma.dz> )

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 08 ماي 1945 قلمة من حيث عدد الطلبة، المقدرين في سنة 2019/2018 بـ 3193 طالبا، منهم 505 ذكور و 2688 إناث، حيث يزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالبا، و 621 طالبا في ما بعد التدرج (بالإضافة إلى مجموع 11 طالبا : دكتوراه ل. م. د و 18 طالبا: دكتوراه العلوم) يتوزعون بين 06 أقسام، هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، إلى جانب فرع الجذع المشترك للعلوم الإنسانية، حسب ما جاء في الموقع الرسمي للكلية (إحصائيات <https://fshs.univ-guelma.dz/content/> بسنة 2019/2018).

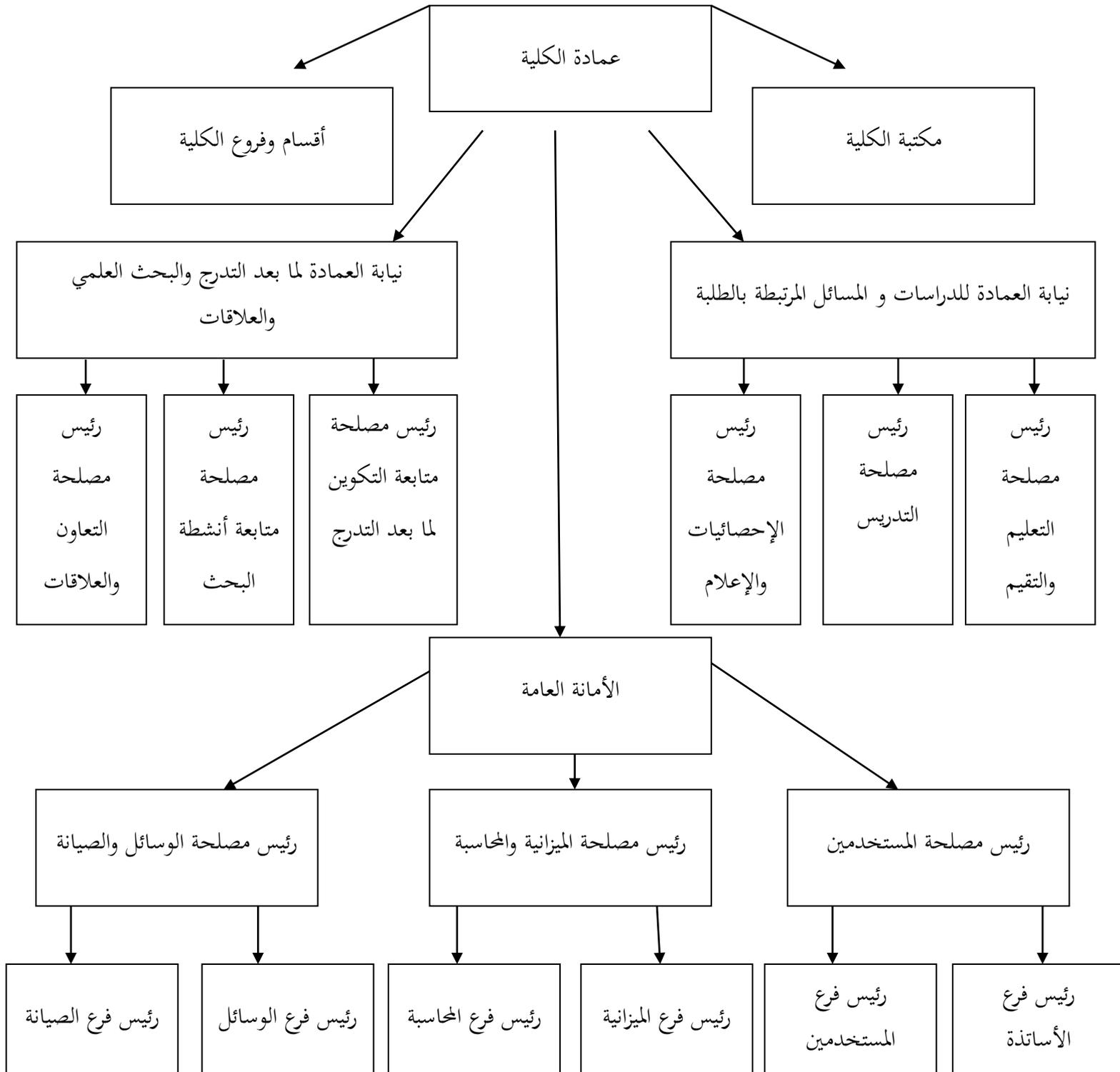
## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لكلية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

حسب القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 يحدد التنظيم الاداري لمديرية الجامعة وكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، تتكون كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كغيرها من كليات الجامعات الجزائرية، من:

#### ➤ العمادة: تتشكل من:

**العميد:** هو المسؤول الأول على الكلية والأعلى في السلطة الهرمية للهيئة الموظفة، يشرف على تسيير شؤون الكلية، كما له تفويض الإمضاء من طرف مدير الجامعة في بعض الجوانب فإن العميد يعين من بين الأساتذة الممارسين المنتمين إلى رتبة أستاذ أو أستاذ محاضر بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**من مهام العميد:**

- أمر بالصرف ثانوي لاعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.
  - يتقلد السلطة السلمية ويمارسها على جميع الموظفين الموضوعين تحت سلطته.
  - يحضر اجتماعات مجلس الكلية ويتولى تنفيذ قراراتها.
- **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:**

#### مهامه:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
  - المبادرة بأعمال الشراكة مع لقطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
  - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم.
- مصالح نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:**
- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
  - مصلحة متابعة أنشطة البحث.
  - مصلحة التعاون والعلاقات الخارجي

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

### ● نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

#### مهامه:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كالإجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

### ● مصالح نيابة العميد المكلف بالدراسات وشؤون الطلبة:

- مصلحة التدريس.
- مصلحة التعليم والتقييم.
- مصلحة الإحصائيات و الإعلام والتوجيه.

### ➤ الأمانة العامة للكلية:

#### مهام الأمانة العامة للكلية:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة.
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

### ● مصالح الأمانة العامة للكلية :

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

- مصلحة الوسائل والصيانة.

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

### ➤ الأقسام:

● **مكتبة الكلية:** تعتبر المكتبة الرئيسية للكلية والمتواجدة على مستوى الكلية، من أهم مكتبات جامعة قالمة، حيث تستجيب لمعظم متطلبات أسرة الكلية من أساتذة وباحثين وطلبة، بمعدل الكتب 8 كتاب لكل طالب، تتكفل مكتبة الكلية بما يأتي:

- اقتراح واقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعيين.

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعه باستمرار لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

### المطلب الثالث: أهداف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها و تطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

- تميم نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنحدد خلال هذا المبحث الإجراءات المنهجية المعتمدة من أجل إجراء الدراسة الميدانية، سواء تعلق الأمر بالمجتمع وحجم العينة أو المنهج المتبع في عملية جمع ومعالجة البيانات المتحصل عليها، مع تبيان أداة الدراسة لمعتمدة من أجل ذلك.

المطلب الأول: منهج الدراسة، متغيراتها ونموذجها:

#### 1. منهج الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع الدراسة والنتائج التي نسعى للوصول إليها من خلالها، فقد استخدمنا ثلاثة مناهج تتمثل في: المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي، وهي المناهج التي عملنا من خلالها على وصف وتقييم واقع التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة، ودرجة تأثيرها على جودة الإدارة الجامعية للموظفين الدائمين.

#### 2. متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في:

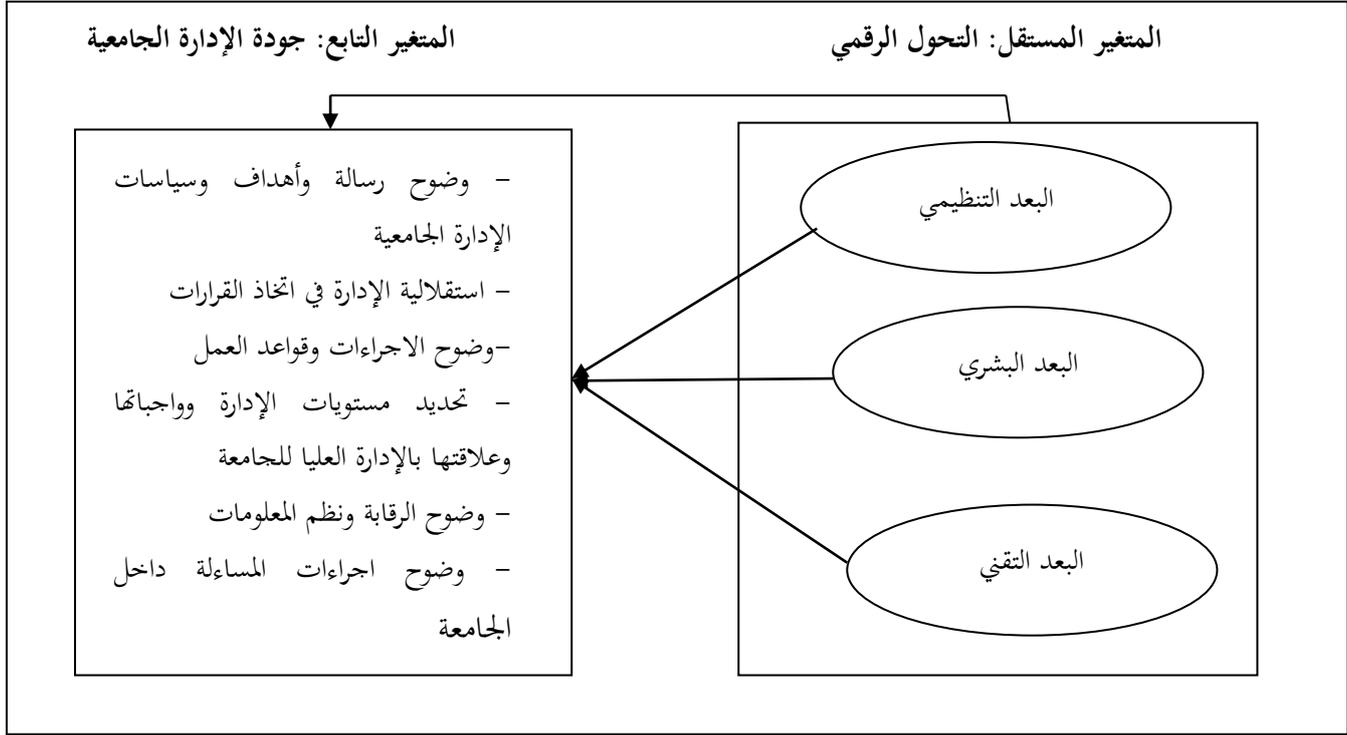
- أ. المتغير المستقل: وهو التحول الرقمي (X) والذي يضم ثلاث متغيرات فرعية تمثلت في: البعد التنظيمي (X1)، البعد البشري (X2) والبعد التقني (X3)
- ب. المتغير التابع: هو جودة الإدارة الجامعية.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

### 3. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

### 4. مجتمع وعينة الدراسة:

- أ. مجتمع الدراسة: الموظفون الدائمون في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة 08 ماي قلمة 1945، والبالغ عددهم 75 موظفا دائما.
- ب. عينة الدراسة: عينة عشوائية، كجزء من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائصه وصفاته، بلغ حجمها 51 مفردة (68% من مجتمع الدراسة)، قمنا بتوزيع الاستبيان عليهم واسترجعت جميعها، ولم يتم استبعاد إي استمارة وذلك لقابليتها للتحليل الإحصائي، وفيما يلي جدول يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (09): الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد
الاستثمارات الموزعة	51
الاستثمارات المسترجعة	51
الاستثمارات الملغاة	0
الاستثمارات المعتمدة في الدراسة	51

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

من اجل دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تم الاعتماد على الاستمارة كأداة بحث، من اجل جمع المعلومات الضرورية للتحليل، حيث احتوت على جزأين من الأسئلة، تناول الجزء الأول منها البيانات الشخصية للمبحوثين، بينما قسم الجزء الثاني إلى محورين، حيث كانت عبارات المحور الأول حول التحول الرقمي في الجامعات، وعبارات المحور الثاني حول جودة الإدارة الجامعية، والجدول الموالي يعطي فكرة عن هيكله الاستمارة:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (10): المحاور الأساسية والفرعية للدراسة

الأجزاء	المحاور الأساسية	المتغيرات الفرعية	العبارات
الجزء الأول	-	البيانات الشخصية	05-01
الجزء الثاني	المحور الأول: التحول الرقمي في الجامعات	البعد التنظيمي	07-01
		البعد البشري	13-08
		البعد التقني	20-14
	المحور الثاني: جودة الإدارة الجامعية	وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية	25-21
			30-26
		استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات	35-31
		وضوح الإجراءات وقواعد العمل	39-36
		تحديد مستويات الإدارة واجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة	45-40
		وضوح الرقابة ونظم المعلومات	48-46
		وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة	

المصدر: من إعداد الطلبة

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

وصممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات  
أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي:

### جدول رقم(11): مقياس ليكارت الخماسي

الإجابات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم تقسيم المقياس إلى 05 مجالات لتحديد درجة الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (12): درجات مقياس ليكارت

الفتات	درجات مقياس ليكارت
[1, 80-1]	ضعيف جدا
[2,60-1,81]	ضعيف
[3,40-2,61]	متوسط
[4,20-3,41]	جيد
[05-4,21]	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية:

للحصول على مختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة ببرنامج spss النسخة 20، وقد استعنا لتحليل  
النتائج بالأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية)، وكذا إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستمارة.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد صدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

- معامل الثبات الفاكرونباخ: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- اختبار كولوموغروف - سمرنوف: لاختبار اعتدالية توزيع البيانات.
- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع، واستخراج المعادلة الرياضية لنموذج الدراسة.
- اختبار فيشر: من أجل اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع
- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التحول الرقمي في الجامعات وجودة الإدارة الجامعية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المنصب.

وفيما يلي، نعرض نتائج اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة واعتدالية التوزيع:

#### 1. صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي:

قبل تحليل نتائج فقرات الاستمارة يجب التأكد من أن الاستمارة التي تم إعدادها تصلح كمقياس يمكن أن يقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، من خلال التأكد من صدق وثبات الاستمارة، لهذا تمت الاستعانة بمجموعة الاختبارات التالية:

أولاً، صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستمارة قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لكل عبارة مع بعدها، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالية:

- حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور التحول الرقمي في الكلية:

#### جدول رقم (13): الصدق الداخلي لعبارات البعد التنظيمي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,738	تسعى الكلية لأتمتة لإجراءات العمل الإداري.	01
0,000	0,783	تعمل الكلية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.	02
0,000	0,796	تسعى إدارة الكلية إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على	03

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

الرقمنة.			
04	0,808	0,000	تسعى إدارة الكلية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.
05	0,772	0,000	تسعى الكلية إلى زيادة درجة مرونة هيكلها.
06	0,730	0,000	تؤمن الكلية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار و مسؤولياتها.
07	0,663	0,000	مستوى اتجاه الكلية إلى العمل وفق مبدأ صفر ورقة بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد التنظيمي والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

#### جدول رقم (14): الصدق الداخلي لعبارات البعد البشري

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
08 مستوى توفر الكلية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي.	0,465	0,001
09 مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في الكلية.	0,580	0,000
10 درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالكلية على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.	0,833	0,000
11 درجة اهتمام إدارة الكلية بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.	0,768	0,000
12 مستوى تشجيع إدارة الكلية للإبداع و الابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	0,813	0,000
13 درجة تشجيع إدارة الكلية مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في الكلية.	0,843	0,000

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد البشري والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

### جدول رقم (15):الصدق الداخلي لعبارات البعد التقني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,721	درجة توفر الكلية على شبكة انترنت بتدفق عال.	14
0,000	0,617	درجة سعي إدارة الكلية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة.	15
0,000	0,731	مستوى توفر إدارة الكلية على العدد الكافي من الحواسيب وملحقاتها المساعدة على إنجاح التحول الرقمي.	16
0,000	0,736	مستوى توفر إدارة الكلية على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي.	17
0,000	0,707	درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في الكلية.	18
0,000	0,768	مستوى توفر إدارة الكلية على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات و البيانات وحمايتها.	19
0,000	0,770	مستوى توفر الكلية على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية.	20

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد التقني والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

• حساب معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور جودة الإدارة الجامعية:

جدول رقم (16):الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة

### الجامعية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,793	تنظم إدارة الكلية تشاور داخلي لإعداد سياساتها المستقبلية في البحث والتكوين.	21
0,000	0,857	تستخدم إدارة الكلية معايير الجودة لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.	22
0,000	0,854	تعتمد إدارة الكلية على آلية التقييم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة.	23
0,000	0,818	تحرص إدارة الكلية على صياغة رسالة واضحة ومحددة.	24
0,000	0,605	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق توافق بين الاستراتيجيات المعتمدة مع رسالة الجامعة.	25

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (17):الصدق الداخلي لعبارات معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,620	تعتمد إدارة الكلية على المبادرة في اتخاذ القرارات لزيادة جودتها.	26
0,000	0,639	رأيكم في مستوى استقلالية إدارة الكلية في تسيير مواردها.	27
0,000	0,624	تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة لتحقيق الجودة.	28

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

29	ضمان الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصراحة و وضوح.	0,623	0,000
30	تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الكلية.	0,533	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات درجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

#### جدول رقم (18): الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل

العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
31	تضع إدارة الكلية وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة.	0,604	0,000
32	تقوم إدارة الكلية بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة.	0,734	0,000
33	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة.	0,763	0,000
34	يلزم مستخدمو الكلية باحترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة.	0,769	0,000
35	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق الدقة المطلوبة.	0,765	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (19): الصدق الداخلي لعبارات معيار تحديد مستويات الإدارة وعلاقتها بالإدارة

العليا للكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,803	تستخدم إدارة الكلية آلية واضحة تعنى بآراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة.	36
0,000	0,872	تدعم إدارة الكلية عمليات التحسين المستمر في مختلف مستويات التنظيم.	37
0,000	0,803	تجدد وتطور الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة.	38
0,000	0,756	التزام الإدارة العليا بالكلية بدعم جهود تطبيق مبادئ الجودة ومساندتها.	39

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار تحديد مستويات الإدارة وعلاقتها بالإدارة العليا والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

جدول رقم (20): الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,487	تضع إدارة الكلية استراتيجية لجمع وإدارة المعلومات.	40
0,001	0,441	تعمل إدارة الكلية على تحسين نظام المعلومات الخاص بها.	41
0,004	0,400	تحرص إدارة الكلية على تأمين نظام المعلومات لديها.	42
0,009	0,363	توفر إدارة الكلية الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات.	43
0,000	0,523	تعتمد إدارة الكلية على نظم متكاملة للمعلومات في اتخاذ القرار.	44
0,000	0,546	تعتمد إدارة الكلية على تقنيات الحديثة في مجال الاتصالات	45

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

		والمعلومات في اتخاذ القرار.
--	--	-----------------------------

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

### جدول رقم (21): الصدق الداخلي لعبارات معيار وضوح إجراءات المساءلة داخل الكلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات	
0,000	0,776	تقوم إدارة الكلية بالاستماع إلى الشكاوي والعمل على إيجاد حلول لها.	46
0,000	0,876	تقييمكم لدرجة المتابعة المستمرة لانشغالات أصحاب المصلحة.	47
0,000	0,793	توفر إدارة الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاوي أصحاب المصلحة.	48

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات معيار وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

### 2. ثبات أداة الدراسة:

يدل ثبات أداة الدراسة على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى نفس الأفراد وفي نفس الظروف، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين (0 و1)، كلما ارتفعت قيمته واقتربت من 1 دل ذلك على ثبات الاستمارة وملائمتها لأغراض الدراسة.

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (22): قيم معامل الثبات Alpha de Cronbach

العبارة	معامل ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
07	0,873	البعد التنظيمي
06	0,821	البعد البشري
07	0,845	البعد التقني
05	0,843	وضوح رسالة و أهداف وسياسات الإدارة الجامعية
05	0,873	استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات
05	0,774	وضوح الإجراءات وقواعد العمل
04	0,823	تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة
06	0,876	وضوح الرقابة ونظم المعلومات
03	0,745	وضوح إجراءات المساءلة داخل الجامعة
48	0,969	الاستبيان إجمالا

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن كل الأبعاد تحقق الثبات بقيم أكبر من 0,7، وهذا أكبر من مستوى الاعتمادية الذي يقدر ب: 0,6 أي 60% وبلغ معامل الثبات لإجمالي عبارات الاستمارة 0,969، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتا.

### 3. اختبار اعتدالية التوزيع:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على نوعية الاختبارات التي ستستخدم لاختبار الفرضيات، حيث قمنا بالاعتماد على اختبار كولموغروف-سمرنوف وكذا اختبار شايبرو-ويلك، وفي هذا السياق نطرح الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

H1:البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا

حيث إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أما إذا كان مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 فيتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (23): اختبار اعتدالية التوزيع

اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-wilk		اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov		البيان
مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة sig	قيمة الاختبار	
0,933	0,990	0,200	0,067	المحور الأول
0,862	0,987	0,200	0,057	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مستوى الدلالة لمحاور الدراسة أكبر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، ومنه نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا وهذا سيسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

### المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات الشخصية لمفردات العينة وتحليل إجاباتهم عن عبارات الاستبيان، من أجل تحديد اتجاهاتهم فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية) لنعمل على اختبار فرضيات الدراسة قصد إثباتها أو نفيها، معتمدين في ذلك على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: اجابات أفراد عينة الدراسة

##### 1. تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

##### أ. توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

#### جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
29,41	15	ذكر
70,59	36	أنثى
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت %29,41 من إجمالي حم العينة وبتعداد 15 مفردة، وهي نسبة أقل من نسبة الإناث التي بلغت %70,59 وبتعداد 36 مفردة.

##### ب. توزيع مفردات العينة حسب العمر:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
3,9	2	من 25 الى 30 سنة
52,9	27	من 31 الى 40 سنة
37,3	19	من 41 الى 50 سنة
5,9	3	أكبر من 51 سنة
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الإداريين هم من الفئة العمرية المحصورة بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% بتعداد 27 مفردة، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 37,3 بتعداد 19 مفردة، تليها الفئة العمرية أكبر من 51 سنة بنسبة 5,9% بتعداد 3 مفردات، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية من 25 سنة إلى 30 بنسبة 3,9% بتعداد 2 مفردات، وهذا مؤشر إيجابي في اعتقادنا، يدل على الديناميكية التي يمكن أن تسود سيورة التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة بالنظر إلى غلبة فئة الشباب.

ج. توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
2	01	متوسط
9,80	05	ثانوي
78,4	40	جامعي
9,80	05	تكوين مهني
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن المستوى الجامعي شكل النسبة الأكبر بنسبة 78,4% من إجمالي عينة الدراسة بتكرار 40 مفردة، يليها المستوى الثانوي و التكوين المهني بنفس النسبة 9,8% بتكرار 5 مفردات لكل مستوى، ويأتي في المرتبة الرابعة و الأخيرة المستوى المتوسط بنسبة 2% من إجمالي العينة بتكرار مفردة واحدة، ولعل تفسير ذلك يمكن ربطه القوانين التي تحكم التوظيف في بعض المناصب الإدارية والتي تقتضي المستوى الجامعي.

### د. توزيع مفردات العينة حسب المنصب:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى المنصب:

### جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة
19,6	10	عون إداري
37,3	19	رئيس مصلحة
17,6	9	تقني سامي
25,5	13	منصب آخر
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غلبة الإداريين الذي يشغلون منصب رئيس مصلحة بنسبة 37,3% بتعداد 19 مفردة، يليها مناصب أخرى (نائب عميد، إداريو المكتبة، رؤساء الفروع) بنسبة 25,5% بتعداد 13 مفردة، يليها منصب عون إداري بنسبة 19,6% بتعداد 10 مفردات، وفي الأخير يأتي منصب تقني سامي بنسبة 17,6% بتعداد 9 مفردات.

### هـ. توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل:

يوضح الجدول الموالي توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل :

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة
5,9	3	أقل من 5 سنوات
43,1	22	من 5 إلى 10 سنوات
27,5	14	من 11 إلى 15 سنة
15,7	8	من 16 إلى 20 سنة
7,8	4	أكثر من 20 سنة
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51% من مفردات العينة تفوق خبرتهم المهنية الـ 10 سنوات، مما يبين أن لهم باع طويل في الإدارة، وهذا الأمر قد يكون له انعكاس إيجابي على جودة أدائهم لمهامهم وعلى الكلية ككل، كما قد يكون له انعكاس سلبي فيما يتعلق بسعي الكلية إلى اعتماد التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الإدارة الجامعية، إذ يمكن ان يبرز ذلك من خلال رفضهم التغيير ومقاومته، فالعامل في أي منظمة تجده يخاف من التغيير لعدة أسباب منها خوفه من المجهول، وعدم قدرته على التحكم في التكنولوجيات الحديثة في مجال المعلوماتية والاتصال والتي تعد الركيزة الأساسية للنماذج الإدارية الحديثة، إضافة إلى خوفه من ضياع مكاسبه المهنية التي تحصل عليها بعد مدة زمنية من الشغل وغيرها.

### 2. تحليل إجابات مفردات العينة عن عبارات محاور الدراسة:

#### أ. تحليل إجابات مفردات العينة عن عبارات أبعاد "محور التحول الرقمي في الجامعات":

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات أبعاد المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي في الجامعات، والمتحصل عليها من برنامج SPSS نسخة 20:

#### ● البعد التنظيمي:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التنظيمي:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التنظيمي

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	06	1,074	2,65	تسعى الكلية لأتمتة لإجراءات العمل الإداري.	01
متوسط	05	1,045	2,71	تعمل الكلية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية.	02
متوسط	04	1,143	2,88	تسعى إدارة الكلية إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة.	03
متوسط	01	0,935	3,25	تسعى إدارة الكلية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.	04
متوسط	03	1,000	3,00	تسعى الكلية إلى زيادة درجة مرونة هيكلها.	05
متوسط	02	1,113	3,04	تؤمن الكلية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار و مسؤولياتها.	06
ضعيف	07	1,026	2,45	مستوى اتجاه الكلية إلى العمل وفق مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة.	07
متوسط	/	0,791	2,854	البعد الأول: البعد التنظيمي	

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (29) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التنظيمي، وفق ما يلي:

**العبارة 01:** " تسعى الكلية لأتمتة إجراءات العمل الإداري" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,65 وانحراف معياري قدره و1,074، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون أن إدارة الكلية لا تبذل جهدا كافيا (تبذل جهدا متوسطا) نحو التنظيم الأوتوماتيكي لإجراء العمل الإداري

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 02:** "تعمل الكلية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,71 وانحراف معياري قدره 1,045، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون أن إدارة الكلية تهتم بدرجة متوسطة بمسألة إعادة هيكلة إدارة الكلية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية، ولعل مرد ذلك هو النمطية الإدارية التي تتميز المؤسسات الجامعية عموما في الجزائر.

**العبارة 03:** "تسعى إدارة الكلية إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,88 وانحراف معياري قدره 1,143، وهذا يدل على أن درجة اتجاه الكلية إلى التخلص من البيروقراطية الإدارية تبلغ "المتوسط"، وهذا مؤشر يدل على أن الكلية مازالت لم تتمكن من رسم الطريق الصحيح لتطبيق التحول الرقمي والاستفادة من مزاياه.

**العبارة 04:** "تسعى إدارة الكلية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,25 وانحراف معياري قدره 0,935، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة اتجاه الكلية إلى حماية بيانات العمل من خلال اتخاذ بعض الإجراءات الإدارية المناسبة "متوسطة"، مما قد يكون له انعكاس سلبي على سرية وخصوصية البيانات.

**العبارة 05:** "تسعى الكلية إلى زيادة درجة مرونة هيكلها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,00 وانحراف معياري قدره 1,000، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة اتجاه الكلية إلى خلق هيكل تنظيم مرن "متوسطة"، ولعل مرد ذلك النمطية التي تتميز الهيكلة التنظيمية للكليات والتي تخضع للقوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية في الجزائر، وهذا الأمر سيكون له تأثير سلبي على قدرة الكلية على التكيف مع التغيرات الرقمية.

**العبارة 06:** "تؤمن الكلية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسئولياتها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,04 وانحراف معياري قدره 1,113، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة ثقة الكلية في مساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسئولياتها "متوسطة"، وقد يخلق هذا عدم الرغبة في التغيير الذي قد تحمله رقمنة النشاطات الإدارية.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 07:** "مستوى اتجاه الكلية إلى العمل وفق مبدأ صفر ورقة بالاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,45 وانحراف معياري قدره 1,026، وهذا مؤشر سلبي، يدل، حسب مفردات العينة، على أن الكلية لا تطبق أحد أهم مبادئ الرقمنة (صفر ورق).  
عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول للتحول الرقمي القيمة 2,854 بانحراف معياري قدره: 0,791 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، في إطار سعيها لتطبيق سيرورة التحول الرقمي "متوسطة"، مما يؤكد بأن الجوانب التنظيمية غير ملائمة بالدرجة الكافية لنجاح التحول الرقمي في الكلية محل الدراسة، حسب رأي مفردات عينة الدراسة.

● **البعد البشري:**

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد البشري:

**جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد البشري**

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
ضعيف	02	0,879	2,55	مستوى توفر الكلية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي.	01
متوسط	01	0,841	2,67	مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في الكلية.	02
ضعيف	05	1,065	2,47	درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالكلية على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.	03
ضعيف	06	1,065	2,47	درجة اهتمام إدارة الكلية بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.	04
ضعيف	03	1,084	2,51	مستوى تشجيع إدارة الكلية للإبداع و الابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.	05
ضعيف	04	1,007	2,49	درجة تشجيع إدارة الكلية مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في الكلية.	06

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

متوسط	/	0,722	2.81	البعد الثاني: البعد البشري
-------	---	-------	------	----------------------------

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

بالاعتماد على الجدول رقم (30) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد البشري، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "مستوى توفر الكلية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,55 وانحراف معياري قدره 0,879، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن هناك نقص في الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي في الكلية.

**العبارة 02:** "مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في الكلية" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,67 وانحراف معياري قدره 0,841، فحسب مفردات العينة يمتلك الإداريون في الكلية بدرجة "متوسطة" المعارف التقنية التي يمكن أن تساعد على تحقيق التحول الرقمي المنشود، وهذه النتيجة تؤكد النتيجة المتوصل إليها في العبارة السابقة.

**العبارة 03:** "درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالكلية على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 1,065، مما يدل حسب مفردات العينة على أن إدارة الكلية لا تولي الاهتمام الكافي بمسألة تأهيل العاملين من أجل الرفع من قدراتهم المعرفية والعملية على استخدام التقنيات الحديثة المساعدة على إنجاز التحول الرقمي في الكلية.

**العبارة 04:** "درجة اهتمام إدارة الكلية بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري قدره 1,065، وهذا يدل على أن التخطيط للمورد البشري من أجل تحقيق التحول الرقمي المنشود غير كاف، وهذا مؤشر سلبي جدا.

**العبارة 05:** "مستوى تشجيع إدارة الكلية للإبداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري قدره 1,084، وهذا دال، حسب مفردات العينة على أن الكلية لا تهتم بدفع الأفراد إلى التفكير الإبداعي المناسب لممارسة التحول الرقمي والنجاح فيه، مما قد يؤثر سلبا على دافعية الأفراد نحو الاندماج في هذا المسعى.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 06:** "درجة تشجيع إدارة الكلية مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في الكلية" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,49 وانحراف معياري قدره 1,007، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على ان درجة اهتمام الكلية محل الدراسة بدمج موظفيها في مسعى التحول الرقمي "متوسط"، مما سيؤثر سلبا على درجة تحقيق اهداف هذا المسعى، وتؤكد إجابات مفردات العينة عن هذه العبارة ما ذهبت إليه اجاباتهم عن العبارة السابقة.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني للتحول الرقمي القيمة 2,854 بانحراف معياري قدره: 0,722 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن درجة الاهتمام بالبعد البشري في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، في إطار سعيها لتطبيق سيرورة التحول الرقمي "متوسطة".

#### • البعد التقني:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التقني:

#### جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد التقني

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	03	1,166	3,00	درجة توفر الكلية على شبكة انترنت بتدفق عال.	01
متوسط	02	1,010	3,02	درجة سعي إدارة الكلية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة.	02
متوسط	01	1,005	3,10	مستوى توفر إدارة الكلية على العدد الكافي من الحواسيب وملحقاتها المساعدة على إنجاح التحول الرقمي.	03
ضعيف	07	0,986	2,55	مستوى توفر إدارة الكلية على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي.	04
ضعيف	06	1,044	2,57	درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في الكلية.	05
متوسط	04	1,055	2,75	مستوى توفر إدارة الكلية على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات و البيانات	06

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

				وحمايتها.	
متوسط	05	0,961	2,73	مستوى توفر الكلية على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية.	07
متوسط	/	0,744	2,815	البعد الثالث: البعد التقني	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (31) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات البعد التقني، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "درجة توفر الكلية على شبكة انترنت بتدفق عال" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,00 وانحراف معياري قدره 1,166، مما يدل، حسب مفردات عينة الدراسة، على أن الكلية لا تتوفر على أحد أهم المتطلبات التقنية المساعدة على إنجاح التحول الرقمي ألا وهي سرعة تدفق الانترنت، وهذا الأمر يخرج عن إرادة إدارة الكلية، بل هو أمر يخص جامعة 8 ماي 1945 قلما ككل.

**العبارة 02:** "درجة سعي إدارة الكلية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,02 وانحراف معياري قدره 1,010، مما يدل، حسب مفردات عينة الدراسة، على أن درجة سعي الكلية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة ومتطورة، باعتبارها أحد أهم مرتكزات الجانب التقني في التحول الرقمي "متوسطة" وبالتالي فهي غير كافية.

**العبارة 03:** "مستوى توفر إدارة الكلية على العدد الكافي من الحواسيب وملحقاتها المساعدة على إنجاز التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,10 وانحراف معياري قدره 1,005، مما يدل، حسب مفردات عينة الدراسة، على أن الكلية لا تتوفر على العدد الكافي من الحواسيب وملحقاتها المساعدة على إنجاز التحول الرقمي.

**العبارة 04:** "مستوى توفر إدارة الكلية على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,55 وانحراف معياري قدره 0,986، وهذا دال على أن الكلية ليس لديها وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي، حسب مفردات عينة الدراسة.

**العبارة 05:** "درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في الكلية" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,57 وانحراف معياري قدره 1,044، وما هذا يؤكد النتيجة المتوصل

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

إليها من إجابات مفردات العينة عن العبارة السابقة، فالمواصفات التقنية لوسائل الاتصال، على قلتها، في الكلية غير كافية بشكل اللازم لمواكبة الرقمنة.

**العبارة 06:** "مستوى توفر إدارة الكلية على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات و البيانات وحمايتها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,75 وانحراف معياري قدره 1,055، هذا يدل على أن الكلية لا تهتم بالشكل الكافي بسرية معلوماتها بالاعتماد على البرامج المساعدة على ذلك، حسب إجابات مفردات العينة، وهو مؤشر سلبي في مجال التحول الرقمي والسعي إلى الإدارة الإلكترونية.

**العبارة 07:** "مستوى توفر الكلية على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,73 وانحراف معياري قدره 0,961، وهذا يشير أن الكلية لا تقوم بالعمل الإداري بشكل تقني في كل معاملاتها الإدارية مما يصعب عليها إنجاح التحول الرقمي، ولعل الدرجة المتوسطة لهذه العبارة مردها هو ما تقوم به الإدارة المركزية للجامعة فقط.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث للتحول الرقمي القيمة 2,815 بانحراف معياري قدره: 0,744 وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تتوفر على المتطلبات التقنية لتطبيق ونجاح التحول الرقمي بدرجة "متوسطة".

#### ب. تحليل نتائج محور جودة الإدارة الجامعية:

توضح الجداول التالية نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات أبعاد المحور الثاني المتعلق بجودة الإدارة الجامعية في الكلية محل الدراسة، والمتحصل عليها من برنامج SPSS نسخة 20:

#### • معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح رسالة وأهداف  
وسياسات الإدارة الجامعية

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
ضعيف	05	1,064	2,45	تنظم إدارة الكلية تشاور داخلي لإعداد سياساتها المستقبلية في البحث والتكوين.	01
ضعيف	04	1,005	2,57	تستخدم إدارة الكلية معايير الجودة لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.	02
ضعيف	03	0,983	2,59	تعتمد إدارة الكلية على آلية التقييم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة.	03
متوسط	02	0,960	2,80	تحرص إدارة الكلية على صياغة رسالة واضحة ومحددة.	04
متوسط	01	1,007	2,84	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق توافق بين الاستراتيجيات المعتمدة مع رسالة الجامعة.	05
متوسط	/	0,787	2,651	المعيار الأول: وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (32) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "تنظم إدارة الكلية تشاور داخلي لإعداد سياساتها المستقبلية في البحث والتكوين" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,45 وانحراف معياري قدره 1,064، وهذا يدل، حسب مفردات عينة الدراسة، على أن الكلية لا تهتم بمبدأ مشاركة العاملين في التخطيط لسياساتها وأهدافها.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 02:** "تستخدم إدارة الكلية معايير الجودة لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,57 وانحراف معياري قدره 1,005، وهذا يدل على أن، مفردات العينة، ترى أن إدارة الكلية لا تولي اهتماما، بدرج كافية، بمعايير الجودة لقياس مدى تحقيقها لأهدافها.

**العبارة 03:** "تعتمد إدارة الكلية على آلية التقويم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,59 وانحراف معياري قدره 0,983، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على ان الكلية لا تقوم بتقويم إنجازاتها في مجال الجودة بشكل دوري وهذا ينقص جودة أدائها المؤسسي.

**العبارة 04:** "تحرص إدارة الكلية على صياغة رسالة واضحة ومحددة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,80 وانحراف معياري قدره 0,960، وهذا يشير الى ان رسالة الكلية ليست واضحة بالشكل الكافي للإداريين، حسب مفردات عينة الدراسة.

**العبارة 05:** "تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق توافق بين الاستراتيجيات المعتمدة مع رسالة الجامعة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,84 وانحراف معياري قدره 1,007، وهذا يدل على وجود توافق نسبي بين رسالة كلية والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق الجودة في الإدارة، حسب مفردات عينة الدراسة.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الأول لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,651 بانحراف معياري قدره: 0,787، وهي تقع ضمن المجال "المتوسط" القريب من الضعيف، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لا تولي الاهتمام الكافي ببعد وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية، مما قد يؤثر ذلك سلبا على مستوى جودة الإدارة.

#### ● معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار استقلالية الإدارة

في اتخاذ القرارات

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	01	1,119	2,71	تعتمد إدارة الكلية على المبادرة في اتخاذ القرارات لزيادة جودتها.	01
ضعيف	03	1,023	2,41	رأيكم في مستوى استقلالية إدارة الكلية في تسيير مواردها.	02
ضعيف	02	0,925	2,51	تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة لتحقيق الجودة.	03
ضعيف	05	1,064	2,29	ضمان الحرية للموظفين للتعبير عن آراءهم ومقترحاتهم بصراحة و وضوح.	04
ضعيف	04	1,086	2,31	تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الكلية.	05
ضعيف	/	0,850	2,447	المعيار الثاني: استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (33) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار

استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "تعتمد إدارة الكلية على المبادرة في اتخاذ القرارات لزيادة جودتها" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,71 وانحراف معياري قدره 1,119، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على أن إدارة الكلية تعتمد على المبادرة في اتخاذ القرارات لزيادة جودتها بدرجة "متوسطة".

**العبارة 02:** "رأيكم في مستوى استقلالية إدارة الكلية في تسيير مواردها" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,41 وانحراف معياري قدره 1,023، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على أن للكلية استقلالية ضعيفة في تسيير مواردها المادية، المالية وربما حتى البشرية.

**العبارة 03:** "تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة لتحقيق الجودة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري قدره 0,925، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على أن الكلية لا تعتمد على أسلوب القيادة بالمشاركة المفضي إلى تحسين جودة الأداء.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 04:** "ضمان الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بصراحة ووضوح" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,29 وانحراف معياري قدره 1,064، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على ان الموظفين لا يمتلكون الحرية الكافية للتعبير آرائهم ومقترحاتهم بصراحة ووضوح.

**العبارة 05:** "تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الكلية" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,31 وانحراف معياري قدره 1,086، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على درجة المركزية في إدارة الكلية مرتفعة، وهذا ما يؤكد الإجابات عن العبارات السابقة.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,447 بانحراف معياري قدره: 0,850، وهي تقع ضمن المجال "المتوسط" القريب من المتوسط، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن معيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ضعيف، مما قد يؤثر ذلك سلبا على مستوى جودة الإدارة.

#### • معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح الإجراءات

#### وقواعد العمل

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
ضعيف	04	1,023	2,41	تضع إدارة الكلية وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة.	01
ضعيف	03	0,879	2,45	تقوم إدارة الكلية بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة.	02
ضعيف	05	1,002	2,39	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة.	03
متوسط	01	0,947	3,06	يلزم مستخدمو الكلية باحترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة.	04

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

متوسط	02	1,060	2,73	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق الدقة المطلوبة.	05
ضعيف	/	0,713	2,60	المعيار الثالث: وضوح الإجراءات وقواعد العمل	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (34) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار ووضوح الإجراءات وقواعد العمل ، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "تضع إدارة الكلية وسائل وبرامج التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,41 وانحراف معياري قدره 1,023، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على افتقار إدارة الكلية لا تولي اهتماما كبيرا لمبدأ مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة شؤونها، مما قد يؤثر سلبا على جودة الإدارة الجامعية.

**العبارة 02:** "تقوم إدارة الكلية بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,45 وانحراف معياري قدره 0,879، مما يدل، حسب مفردات العينة، على أن الكلية تفتقد لأحد المرتكزات الأساسية لجودة الإدارة الجامعية، ألا وهو التحديد الدقيق للصلاحيات والمسؤوليات.

**العبارة 03:** "تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,39 وانحراف معياري قدره 1,002 وهذا مؤشر سلبي على جودة الإدارة في الكلية، فالجودة تبدأ من المراحل الأولى للعمليات الإدارية.

**العبارة 04:** "يلتزم مستخدمو الكلية باحترام قواعد أخلاقيات وآداب المهنة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 3,06 وانحراف معياري قدره 0,947، وهذا مؤشر سلبي، ويمس بأحد المتطلبات الأساسية لجودة الإدارة الجامعية.

**العبارة 05:** "تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق الدقة المطلوبة" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,73 وانحراف معياري قدره 1,060، وهذا يدل على أن درجة سعي إدارة الكلية لتحقيق الدقة في تصميم العمليات الإدارية "متوسطة"، وهو ما من شأنه التأثير سلبا على جودة الإدارة الجامعية.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

عموماً، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,60 بانحراف معياري قدره: 0,713، وهي تقع ضمن المجال "الضعيف" القريب من المتوسط، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن معيار وضوح الإجراءات وقواعد العمل في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بصفة عامة، قريب جدا من المتوسط.

### ● معيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة:

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار تحديد مستويات

### الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
ضعيف	04	1,076	2,37	تستخدم إدارة الكلية آلية واضحة تعنى بآراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة.	01
ضعيف	03	1,025	2,43	تدعم إدارة الكلية عمليات التحسين المستمر في مختلف مستويات التنظيم.	02
ضعيف	02	1,064	2,55	تجدد وتطور الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة.	03
متوسط	01	0,874	2,73	التزام الإدارة العليا بالجامعة بدعم جهود تطبيق مبادئ الجودة ومساندتها.	04
ضعيف	/	0,818	2,519	المعيار الرابع: تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (35) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار تحديد

مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة ، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 01:** "تستخدم إدارة الكلية آلية واضحة تعنى بآراء وملاحظات العاملين في المستويات الإدارية" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,37 وانحراف معياري قدره 1,076، وهذه النتيجة تشير إلى غياب آلية واضحة تعتمد على إدارة الكلية في الاهتمام بآراء وملاحظات العاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما قد يؤثر سلبا على جودة الإدارة في الكلية محل الدراسة.

**العبارة 02:** "تدعم إدارة الكلية عمليات التحسين المستمر في مختلف مستويات التنظيم" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,43 وانحراف معياري قدره 1,025، وهذا دال، حسب مفردات العينة، على أن الإدارة لا تدعم عمليات التحسين المستمر، وهذا مؤشر سلبي.

**العبارة 03:** "تحدد وتطور الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,55 وانحراف معياري قدره 1,064، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للكلية لا يخضع للتحسين والتطوير بشكل دوري، وهذا أمر منطقي بالنظر إلى نمطية الهيكلة التنظيمية للكلية في الجامعات الجزائرية، كما أشرنا سابقا، إلا أن هذا لا يعني عدم اجتهاد إدارة الكلية في إجراء بعض التحسينات البسيطة وليس الجوهرية على الهيكل التنظيمي للكلية.

**العبارة 04:** "التزام الإدارة العليا بالجامعة بدعم جهود تطبيق مبادئ الجودة ومساندتها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,73 وانحراف معياري قدره 0,874، مما يدل، حسب مفردات العينة، على أن نقص التزام الإدارة العليا للكلية بدعم جهود مبادئ الجودة.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,519 بانحراف معياري قدره: 0,818، وهي قيمة تقع ضمن المجال "الضعيف" القريب من المتوسط، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن معيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بصفة عامة، قريب من المتوسط.

#### ● معيار وضوح الرقابة و نظم المعلومات:

يوضح الجدول الموالي نتائج إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

جدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح الرقابة ونظم

المعلومات

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
متوسط	03	1,013	2,88	تضع إدارة الكلية استراتيجية لجمع وإدارة المعلومات.	01
متوسط	02	0,964	2,90	تعمل إدارة الكلية على تحسين نظام المعلومات الخاص بها.	02
متوسط	01	1,005	2,90	تحرص إدارة الكلية على تأمين نظام المعلومات لديها.	03
متوسط	04	0,951	2,76	توفر إدارة الكلية الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات.	04
متوسط	05	1,005	2,64	تعتمد إدارة الكلية على نظم متكاملة للمعلومات في اتخاذ القرار.	05
ضعيف	06	0,944	2,57	تعتمد إدارة الكلية على تقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات في اتخاذ القرار.	06
ضعيف	/	0,841	2,516	المعيار الخامس: وضوح الرقابة و نظم المعلومات	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

بالاعتماد على الجدول رقم (36) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معيار وضوح

الرقابة و نظم المعلومات ، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة 01:** "تضع إدارة الكلية استراتيجية لجمع وإدارة المعلومات" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,88 وانحراف معياري قدره 1,013، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على إدارة الكلية تهتم بوضع استراتيجية واضحة لجمع وإدارة المعلومات بدرجة "متوسطة".

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

**العبارة 02:** "تعمل إدارة الكلية على تحسين نظام المعلومات الخاص بها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,90 وانحراف معياري قدره 0,964، وهذا دال، حسب مفردات العينة، على سعي الكلية بدرجة متوسطة إلى تحسين نظام المعلومات قصد تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

**العبارة 03:** "تحرص إدارة الكلية على تأمين نظام المعلومات لديها" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,90 وانحراف معياري قدره 1,005، وهذا دال، حسب مفردات العينة، على سعي الكلية بدرجة متوسطة نحو تأمين نظام المعلومات لديها.

**العبارة 04:** "توفر إدارة الكلية الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,76 وانحراف معياري قدره 0,951، وهذا دال، حسب مفردات العينة، على سعي الكلية بدرجة متوسطة نحو توفير الموارد والكفاءات اللازمة لتسيير وتطوير نظام المعلومات، ومرد ذلك هو مركزية القرارات في هذا المجال على الإدارة المركزية للجامعة.

**العبارة 05:** "تعتمد إدارة الكلية على نظم متكاملة للمعلومات في اتخاذ القرار" تقع هذه العبارة ضمن المجال المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,64 وانحراف معياري قدره 1,005، وهذا يدل، حسب مفردات عينة الدراسة، على ان درجة جودة القرارات الإدارية سيكون ضعيفا لعدم وجود لنظم متكاملة للمعلومات يساعد على تحقيق الجودة المطلوبة في هذا المجال.

**العبارة 06:** "تعتمد إدارة الكلية على تقنيات الحديثة في مجال الاتصالات والمعلومات في اتخاذ القرار" تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,57 وانحراف معياري قدره 0,944، هذه النتيجة سلبية بمعنى الإدارة تفتقر للتقنيات الحديثة في مجال الاتصال والمعلومات في اتخاذ القرار، حسب مفردات عينة الدراسة، وهي التقنيات التي من شأنها ان تكون الداعم الرئيسي لتحقيق الجودة الإدارية المطلوبة، عند الاتجاه إلى رقمنة الإدارة.

عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,516 بانحراف معياري قدره: 0,841، وهي قيمة تقع ضمن المجال "الضعيف" القريب جدا من المتوسط، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن معيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بصفة عامة، قريب من المتوسط.

● معيار وضوح إجراءات المسائلة داخل الجامعة:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

يوضح الجدول الموالي نتائج نتائج إجابات مفردات العينة عن عباراتمعيار وضوح إجراءات المسائلة داخل  
الجامعة:

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات معيار وضوح إجراءات المسائلة  
داخل الجامعة

القرار	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
ضعيف	03	1,058	2,37	تقوم إدارة الكلية بالاستماع إلى الشكاوي والعمل على إيجاد حلول لها.	01
متوسط	01	0,999	2,63	تقييمكم لدرجة المتابعة المستمرة لانشغالات أصحاب المصلحة.	02
ضعيف	02	1,045	2,55	توفر إدارة الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاوي أصحاب المصلحة.	03
ضعيف	/	0,841	2,516	المعيار السادس: وضوح إجراءات المسائلة داخل الجامعة	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

بالاعتماد على الجدول رقم (37) يمكن تحديد اتجاهات إجابات مفردات العينة عن عبارات معياروضوح  
إجراءات المسائلة داخل الجامعة ، والتي جاءت نتائجها كما يلي:

**العبارة01:** "تقوم إدارة الكلية بالاستماع إلى الشكاوي والعمل على إيجاد حلول لها" تقع هذه العبارة ضمن المجال  
الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,37 وانحراف معياري قدره 1,058، و هذا مؤشر سلبي، فإدارة الكلية،  
حسب مفردات العينة، لا تستمع بالشكل الكافي لشكاوي العاملين.

**العبارة02:** "تقييمكم لدرجة المتابعة المستمرة لانشغالات أصحاب المصلحة" تقع هذه العبارة ضمن المجال  
المتوسط، بمتوسط حسابي قدره 2,63 وانحراف معياري قدره 0,999، وهذا يدل، حسب مفردات العينة، على  
أن إدارة الكلية تتابع، بدرجة "متوسطة" انشغالات أصحاب المصلحة، ولعل هذا الأمر من شأنه التأثير سلبيا  
على جودتها.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

**العبارة 03:** توفر إدارة الكلية نظم وإجراءات منشورة ومعلن عنها للتعامل مع شكاوي أصحاب المصلحة "تقع هذه العبارة ضمن المجال الضعيف، بمتوسط حسابي قدره 2,55 وانحراف معياري قدره 1,045، هذه نتيجة سلبية، تؤكد ما تم التوصل إليها سابقا فيما يتعلق بوضوح الإجراءات الإدارية، فإدارة الكلية لا توفر نظم واجراءات واضحة للتعامل مع شكاوي أصحاب المصلحة، حسب مفردات عينة الدراسة. عموما، بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد الخامس لجودة الإدارة الجامعية القيمة 2,516 بانحراف معياري قدره: 0,841، وهي قيمة تقع ضمن المجال "الضعيف" القريب جدا من المتوسط، وهذا يدل على أن مفردات العينة يرون بأن معيار وضوح إجراءات المسائلة داخل الجامعة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بصفة عامة، قريب من المتوسط.

**المطلب الثاني:** اختبار علاقة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية:  
1. اختبار تباين التضخم VIF:

من بين الشروط الأساسية لتطبيق علاقة الانحدار هو عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، والتحقق من ذلك يكون من خلال اختبار تضخم التباين، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار

جدول رقم(38): اختبار تضخم التباين للمتغيرات الفرعية المستقلة (VIF)

المتغيرات الفرعية المستقلة	VIF	Tolérance
البعد التنظيمي	2,180	0,459
البعد البشري	2,482	0,403
البعد التقني	1,599	0,625

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات 20 spss

من خلال نتائج اختبار تضخم التباين الموضح في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات VIF أقل من 10 وبالتالي لا توجد تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، ومنه يمكن تطبيق معادلة الانحدار الخطي لدراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$   
من أجل ذلك، قمنا بالاختبار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع، الجدول التالي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة  $B_i$ :

جدول رقم (39): نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الإدارة الجامعية

المتغير التابع	اختبار النموذج		معامل B	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
	قيمة Sig	قيمة T			
جودة الإدارة الجامعية	0,644	-0,466	_	-0,087	الثابت constant
	0,00	5,092	0,466	0,404	البعد التنظيمي
	0,047	2,039	1,999	0,189	البعد البشري
	0,00	4,911	0,385	0,355	البعد التقني

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

على ضوء نتائج معاملات النموذج الموضحة في الجدول السابق يمكن صياغة الشكل الرياضي الأولي لنموذج الدراسة كما يلي:

$$Y=0,40x_1+0,189x_2+0,355x_3+(-0,087)$$

● اختبار المعنوية المنطقية لمعاملات:

نظرا لطبيعة النتيجة المراد الوصول إليها في تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتمثل في تقدير الأثر بينهما، والذي قد يكون سلبيا أو إيجابيا، فإنه يمكن القول أن إشارات معاملات المتغيرات المستقلة سواء كانت إيجابية أو سلبية فهي مقبولة منطقيا، ولا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع، وعليه فإن كافة معاملات النموذج تعتبر معنوية منطقيا.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

### • اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات (اختبار ستيودنت):

يستخدم اختبار ستيودنت لتقييم المعنوية الإحصائية لنموذج الدراسة من خلال اختبار الفرضية التالية:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = 0$$

$$H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq 0$$

من خلال الجدول رقم (39) نلاحظ أن قيم المعاملات  $B_1$  و  $B_2$  و  $B_3$  معنوية عند مستوى دلالة 0,00 و 0,047 و 0,00 على التوالي، وبالتالي فهي معنوية ودالة عند مستوى دلالة 0,05، أما قيمة  $t$  للمعامل  $B_0$  فهي غير معنوية لأن قيمة دلالتها المعنوية ( $sig=0.644$ ) أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المفترضة في الدراسة  $\alpha=0.05$ .

ومنه نستنتج أن الأبعاد الثلاثة في نموذج الدراسة: البعد التنظيمي ( $X_1$ )، البعد البشري ( $X_2$ ) والبعد التقني ( $X_3$ ) لهم معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من 0,05 في التأثير على جودة الإدارة الجامعية ( $Y$ ) بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، بينما الثابت ليس له دلالة إحصائية، نقبل الفرضية الصفرية لهذه المتغيرات:

$$H_0: B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = 0$$

### 3. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الدراسة:

• اختبار فيشر  $F$ : يستخدم اختبار فيشر لاختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ككل (المعادلة ككل) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

جدول رقم (40): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
الانحدار	19,280	03	6,427	71,042	0,000
البواقي	4,252	47	0,090		
المجموع	23,531	50			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول (40) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ 2,18: عند مستوى دلالة قدر بـ 0,00 أي أنه معنوي عند مستوى المعنوية، 0,05 هذا يعني أن قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

• معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$ :

حيث يوضح معامل لارتباط قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومعامل التحديد يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة للتغير الحاصل في المتغير التابع لنموذج الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (41): نتائج الانحدار الخطي المتعدد للنموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
	0,905	0,819	0,808	0,300

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

من خلال الجدول (41) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذي يجمع بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة مع بعضها يقدر بـ: %90,5 هذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

كما نلاحظ كذلك أن معامل التحديد يساوي: %81,9 وبالتالي أبعاد التحول الرقمي تفسر ما نسبته %81,9 من التغيرات الحاصلة في جودة الإدارة الجامعية والنسبة المتبقية تعزى لمتغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

ومن خلال النتائج السابقة فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة يصبح كالتالي:

$$Y=0,404x1+0,189x2+0,355x3$$

ومنه يمكن القول أن جودة الإدارة الجامعية ستزيد بقيمة 0,404 مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في البعد التنظيمي، وتزيد بقيمة 0,189 مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في البعد البشري، وتزيد بقيمة 0,355 مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في البعد التقني.

على ضوء ما سبق تأتي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كالتالي:

- نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ "
- نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائمة عند مستوى معنوية  $\alpha=.0.05$ "
- نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائمة عند مستوى معنوية  $\alpha=" 0.05$ "

المطلب الثالث: اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغيرات البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل):

في هذا الجزء سنقوم بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى المتغيرات الشخصية وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

### 1. متغير الجنس:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الجنس.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروق بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى الجنس:

جدول رقم (42): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس

متغيرات الدراسة	قيمة F	البعد التنظيمي	البعد البشري	البعد التقني	المحور الثاني
الجنس	0,056	0,009	2,701	0,503	
	قيمة sig	0,814	0,925	0,107	0,482

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول رقم (42) أن قيمة F المحسوبة لمتغير البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني، جودة الإدارة الجامعية، قدرت ب: 0,503، 2,710، 0,009، 0,056، على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,814، 0,925، 0,107، 0,482، أي أكبر من مستوى الدلالة، 0,05 وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني وجودة الإدارة الجامعية تعزى إلى الجنس، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية.

### 1. متغير العمر:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير العمر.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير العمر.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروق بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى العمر.

الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم  
الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

جدول رقم (43): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى العمر

متغيرات الدراسة	العمر	البعد التنظيمي	البعد البشري	البعد التقني	المحور الثاني
قيمة F	0,283	0,175	0,352	0,506	
قيمة sig	0,837	0,913	0,788	0,680	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة F المحسوبة لمتغير البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني وجودة الإدارة الجامعية، قدرت ب : 0,503، 2,710، 0,009 ، 0,056، على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,814، 0,925، 0,107، 0,482، أي أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني وجودة الإدارة الجامعية تعزى إلى متغير العمر، وعليه، نقبل الفرضية الصفرية.

2. متغير المستوى التعليمي:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى المستوى التعليمي.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى المستوى التعليمي.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروق بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول رقم (44): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي

متغيرات الدراسة	المستوى التعليمي	البعد التنظيمي	البعد البشري	البعد التقني	المحور الثاني
قيمة F	1,035	0,321	0,864	0,413	
قيمة sig	0,386	0,810	0,467	0,745	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم

### الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

يتضح من الجدول رقم (44) أن قيمة F المحسوبة لمتغير البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني، جودة الإدارة الجامعية، قدرت ب : 0,413، 0,864، 0,321، 1,035 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,810، 0,386، 0,745، 0,467، أي أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني و جودة الإدارة الجامعية تعزى إلى المستوى التعليمي، وعليه، نقبل الفرضية الصفرية.

### 3. متغير المنصب:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المنصب.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير المنصب.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANOVA لدراسة وجود فروق بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى المنصب.

### جدول رقم (45): اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب

متغيرات الدراسة	البعد التنظيمي	البعد البشري	البعد التقني	المحور الثاني
قيمة F	1,176	0,718	0,226	0,292
قيمة sig	0,329	0,546	0,878	0,831

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول رقم (45) أن قيمة F المحسوبة لمتغير البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني، جودة الإدارة الجامعية، قدرت ب : 1,176، 0,718، 0,226، 0,292 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,831، 0,878، 0,546، 0,329، أي أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراسة (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني و جودة الإدارة الجامعية تعزى إلى متغير المنصب، وعليه، نقبل الفرضية الصفرية.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 –قائمة-

متغير الأقدمية في العمل:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، بين إجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار تحليل التباين ANNOVA لدراسة وجود فروق بين إجابات مفردات العينة تعزى إلى الأقدمية في العمل.

جدول رقم (46) : اختبار تحليل التباين ANOVA لمتغيرات الدراسة تعزى إلى المنصب

المحور الثاني	البعد التقني	البعد البشري	البعد التنظيمي	متغيرات الدراسة	
1,160	0,673	1,736	1,969	قيمة F	الأقدمية في العمل
0,341	0,614	0,158	0,115	قيمة sig	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 20

يتضح من الجدول رقم (46) أن قيمة F المحسوبة لمتغير البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني، جودة الإدارة الجامعية، قدرت ب: 1,969، 1,736، 0,673، 1,160 على التوالي عند مستوى دلالة قدر ب: 0,115، 0,158، 0,614، 0,341 أي أكبر من مستوى الدلالة المفترض في الدراية (0,05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة إزاء متغيرات البعد التنظيمي، البعد البشري، البعد التقني و جودة الإدارة الجامعية تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل، وعليه، نقبل الفرضية الصفرية.

## الفصل الثالث التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 08 ماي 1945 -قائمة-

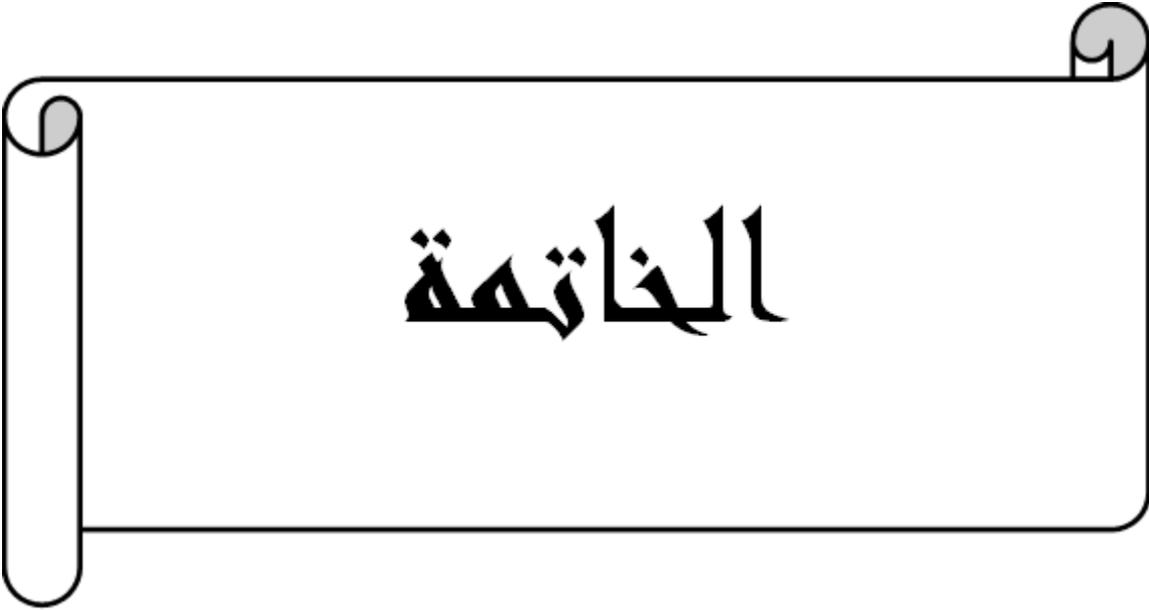
### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، قمنا بدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في ( البعد التقني، البعد التنظيمي، والبعد البشري) على جودة الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، من خلال الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، ليتم بعدها جمع و تبويب البيانات المتحصل عليها و إجراء كافة الاختبارات الإحصائية اللازمة و تحليل النتائج المتحصل عليها.

خلصنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود أثر للتحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في الكلية محل الدراسة بمختلف أبعاده، وأكثر بعد كان له هو البعد التنظيمي بقيمة تأثير بلغت 0.404، يليها البعد التقني بقيمة تأثير بلغت 0.355، ثم البعد البشري بقيمة تأثير بلغت 0.189، وفي الأخير توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي لمتغير التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد البشري لمتغير التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التقني لمتغير التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، بين اجابات مفردات العينة عن عبارات الاستبيان تعزى إلى متغيرات البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في العمل)، ومنه نقبل الفرضية الرابعة.

تأسيسا على ما سبق، نقبل الفرضية الرئيسية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على جودة الإدارة الجامعية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة 8 ماي 1945 قائمة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  "



الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال معالجة موضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية، يمكن القول أن الإدارة الرقمية مطلب هام تفرضه العصرية الرقمية و تنتهجه برامج الإصلاح الإداري، كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي، والانفتاح على المجتمعات العالمية، فاستخدام التقنية الرقمية في التعليم لم يعد نوعا من الرفاهية أو إضافة تتميز بها الجامعات العالمية بل أصبح من الضروريات الأساسية التي تعتمد عليها كافة القطاعات التعليمية فقد أصبحت لغة العصر و من الوسائل الأساسية في التعليم الجامعي، إضافة لمتطلبات العصر و التطور المتسارع مما أوجب وجود استراتيجيات و آليات حديثة لاحتواء المعلومات و السيطرة عليها والاستفادة القصوى منها.

ولتحقيق التحول الرقمي في الإدارة الجامعية بصورة تتوافق مع أهدافه لا بد لكافة العناصر في المنظمات و الهيئات التكتاف و إدراك مفهوم التحول الرقمي و التعرف على أبعاده و أهدافه و العمل على تحقيقها كمنظومة متكاملة و موحدة، و هو لا يتحقق إلا عندما تفهم المنظمة بأكملها أهميته و تحتضن ثقافته و عناصره و تعي أهدافه، فالتحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مشكلة تقنية بل يتعلق بالبنى التحتية و الأشخاص و الهياكل التنظيمية، فهو يشكل مخرجا مهم من مخرجات التطورات التكنولوجية المعاصرة ووسيلة لتعزيز جودة الخدمات و تحقيق تنمية مستدامة، نظرا لما يوفره من سمات و تسهيلات تختصر الوقت والجهد و المال .

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع التحول الرقمي كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية من استنتاج أن للإدارة الرقمية أهمية بالغة لضمان جودة الإدارة الجامعية، و أنها أداة فعالة في انجاز الخدمات المطلوبة بدقة و وضوح، و أقل تكلفة و دون جهد و بأسرع وقت ممكن، ومن خلال دراستنا الميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية توصلنا إلى أهم النتائج تتجلى في مايلي:

### أ. نتائج الدراسة:

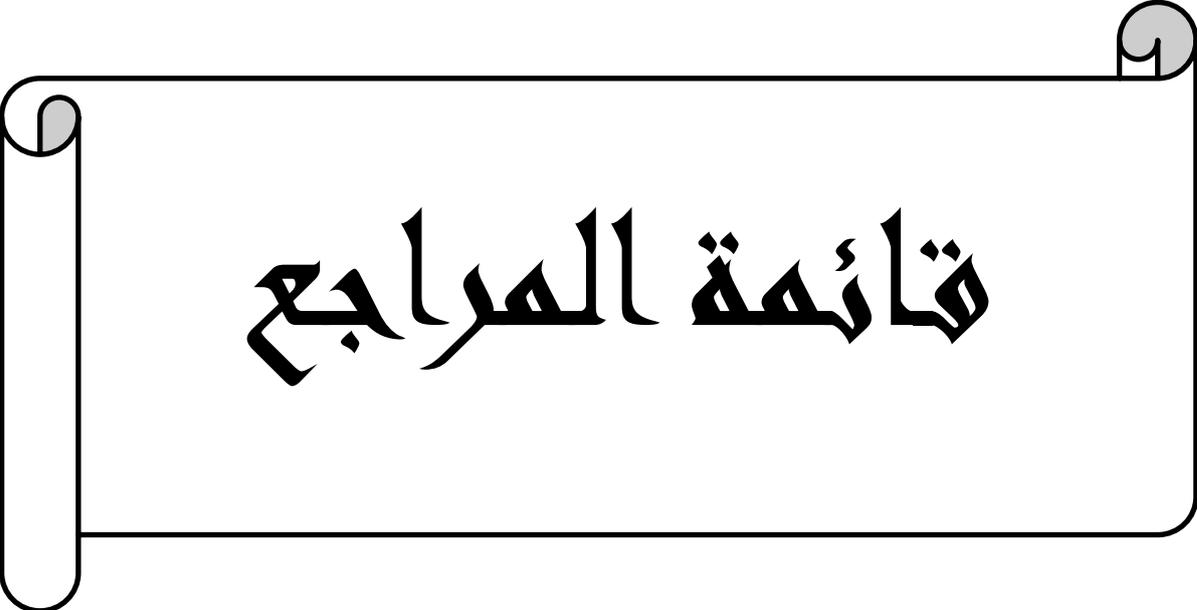
- يساعد التحول الرقمي الكلية محل الدراسة على الانتقال من النظام التقليدي للعمل إلى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات.
- يتميز الهيكل التنظيمي للكلية بالمرونة النسبية، وهذا راجع لوضوح المهام، كون الكلية توفر وصف واضح للوظائف، و من ناحية التعاون بين المستويات.
- من خلال الملاحظة، و أخذ آراء بعض الموظفين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بجامعة 8 ماي 1945 - قالمة-، تبين لنا أن التحول الرقمي له أثر إيجابي في تحسين جودة الإدارة الجامعية.

- البعد البشري غير مؤهل كفاية لمجارات التحول الرقمي الذي تتطلع اليه الكلية لزيادة جودة إدارتها الجامعية.
- يوجد قصور في توفير الدورات التكوينية لصالح الإداريين في الكلية وهذا يؤثر سلبا على جودة عملهم.
- عدم وضوح مفهوم التحول الرقمي بالشكل الكافي لكافة الإداريين في الكلية.

### ب. التوصيات والاقتراحات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة، وما تم عرضه مسبقا اقترحنا التوصيات الآتية:

- وجب على إدارة الجامعة توضيح مفهوم التحول الرقمي، للعمل به بأكثر مصداقية.
- ضرورة تطبيق تقنيات التحول الرقمي و كذا أساليب الجودة في الإدارة الجامعية للرفع أكثر من المستوى العام للأداء في المنظمة.
- ضرورة سعي الكلية محل الدراسة إلى استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة وبالأخص التعاملات الإلكترونية.
- نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال وضع خطة استراتيجية تطبق بشكل مرحلي وتخضع للمتابعة المستمرة خلال التنفيذ.
- ضرورة تحضير الأفراد وتكوينهم تكوينا نوعيا لاستخدام التقنيات الجديدة بهدف إنجاح عملية التحول الرقمي.
- ضرورة التصدي للصعوبات و المعوقات التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية و التغلب عليها.



قائمة المراجع

## أولاً- باللغة العربية:

### 1- الكتب:

1. بن زرارة أمينة ، قوجيل نور العابدين ، رقمنة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لتجسيد الإدارة الإلكترونية، دار سوهام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، قالمة.
2. الحامد مرتضى حسن ، إدارة المنشآت التعليمية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
3. خالد أحمد علي محمود، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
4. المحمدي سعد علي ريجان ، الإدارة الاستراتيجية والإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2022.
5. همام عبد الخالق عبد الغفور، محمد عبد الوهاب العزاوي، استراتيجية الجودة والاعتماد الأكاديمي في ظل سياسات العلم والتكنولوجيا، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016.

### 2- المجلات:

1. أبو العطي حليم منى ، ولاء مجدي رزق، التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 03، المملكة العربية السعودية، أبريل 2021، ص 174.
2. أسواط طلق عوض الله ، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، الأردن، ماي 2022.
3. بريس أحمد كاظم ، قاسم جبر ورود ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019.
4. بن بيه أحمد ، درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 12، العدد 06، باتنة، 2017/06/30.

5. بن طيبة زهرة ، خليل صبرينة ، التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 17، العدد 02، البليدة، 2022.
6. بن على العضاضي سعيد ، معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 05، العدد 09، الأردن، 2012.
7. بوخرص أحمد أمين ،تخزين وليد ، واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية ،مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات ،المجلد الرابع، العدد الأول، السعودية 2022.
8. بودلال علي ، مسعودي عبد الكريم ، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 04، تلمسان، ديسمبر 2014.
9. بودي عبد القادر، مهداوي زينب ، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي في الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 07، بشار، الجزائر، ديسمبر 2016.
10. بوزعيب بريزة ، الرقمنة و دورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيوولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص ص 76،77.
11. بوزيان العربي، جلطي غالم، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها و مرتكزاتها و مجالات استخداماتها، مجلة المالية و الأسواق، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2021/09/15.
12. بوستي توفيق ، حدادة سهام ، الجامعة الجزائرية و أنماط التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، ملتقى وطني طرائق التدريس في الجامعة بين ضرورات الرقمنة ومقتضيات تحقيق الجودة، الجزائر، 25-04-2021.
13. بوقطف محمود ، الإدارة الجامعية في الجزائر و معايير الجودة العالمية الواقع والأفاق، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، خنشلة، 2023/03/03.
14. بونبعو ياسين حفصي ، أهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الإشارة إلى بعض النماذج الرائدة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد (خاص)، 2021.
15. جايب أمينة، حاروش نور الدين، الجودة و الاعتمادية في المستشفيات الجزائرية: متى و كيف، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، الجزائر، 2022.
16. حاجي كريمة ، دولي سعاد ، استخدام تحليل باريتو(80-20) كأداة للتحسين المستمر، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، بشار، 2016.

17. حواس عبد الرزاق ، صديقي مسعود ، جودة خدمات التعليم العالي المفهوم واليات التحسين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السادس، الوادي، 2013/06/30.
18. الختعمي مسفرة بنت دخيل الله ، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات، مجلة المكتبات والمعلومات، المجلد 19، العدد الأول.
19. الدهشان جمال علي خليل ، السيد محمد السيد سماح ، رؤية أزمة الجامعات المصرية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد 78، مصر، أكتوبر 2020.
20. الدهشان جمال علي خليل ، السيد محمد السيد سماح ، رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية، العدد الثامن و السبعون، مصر، أكتوبر 2020.
21. الرشدي أحمد عبد الله ، الجودة الشاملة في الجامعات ومعوقاتها في الدول النامية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 15، العدد 04، الجزائر، 2011/12/01.
22. الزهرائي السعيد ، محمد زمراي، التعليم الإلكتروني بالجامعة المغربية: مقومات نجاحه وعوائق تنزيله، المجلة العربية للتربية، المغرب، جوان 2020، ص 54، 59.
23. السعودي رمضان محمد محمد ، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية و إمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 452.
24. رعد عدنان رؤوف، رفل مؤيد عبد الحميد، دور أبعاد جودة الخدمات في تعزيز قيمة الزبون، مجلة الرافدين، المجلد 37، العدد 119، العراق، 2018.
25. زيدان أمال ، التحويل الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد 75، مصر، أبريل 2021.
26. سالمي مسعودة، الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير جودتها، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، سبتمبر 2020.
27. شحادة مها ، تأثير أبعاد التحويل الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية، مجلة علمية محكمة نصف سنوية، مجلد 2، العدد الأول، الأردن، جوان 2022.

28. شديد مصطفى محمد علي ، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، مصر، أكتوبر 2021.
29. شراقة صبرينة ،متطلبات التحول الرقمي في قطاع التأمين الجزائري مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ،المجلد 06، العدد 02،الجزائر، ديسمبر 2021.
30. صدوق فتيحة ، الأداء المتميز الحكومي ودوره في تحقيق الجودة لدى مؤسسات التعليم العالي، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02، العدد 05، الجلفة، سبتمبر 2020.
31. طايبي رتيبة ، غندور حمزة ، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد السابع ، العدد الثاني، الجزائر ، 01-06-2022.
32. عربي فدمع انتصار و اخرون، استعمال خرائط مراقبة السيطرة لقياس جودة الطالب الجامعي في العملية التعليمية، المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، المجلد 05، العدد 03، العراق، 2018.
33. عمومن رمضان، جودة الإدارة الجامعية بين اتخاذ القرار والاستقرار في العمل، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31، الأغواط، ديسمبر 2017.
34. غازي تركي هزايمة فاضل ، دور الإدارة الجامعية في مواجهة ظاهرة العنف الطلابي في الجامعات الأردنية، مجلة كلية التربية، المجلد 23، العدد 03، الاسكندرية، 2013.
35. غريسي صدوقي واخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأنمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية ، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021.
36. فتحي محمد ، استراتيجية مقترحة لتحول جامعة المنيا نحو الجامعة الذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدانبن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،المجلد 14، العدد السادس، مصر، سبتمبر 2020.
37. فرج محمد عيد سماح ، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 01، مصر، جانفي 2021.
38. قعقاع توفيق ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: المفاهيم، المبادئ، النظم والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 06، البويرة، جويلية 2021.

39. محرز عبد القادر ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة افاق للعلوم، المجلد 04، العدد 14، الجزائر، جانفي 2019.

40. محمد أحمد سليمان سبع سنينة ، تأثير التحول الرقمي وبودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، مصر، أكتوبر 2021.

41. محمد أحمد محمد رحب إسرائ ، التحول الرقمي في التعليم الجامعي مفهومه وأهدافه وأليته ،مجلة العلوم التربوية ،المجلد 50، العدد 50 ،مصر، جانفي 2022.

42. مداح عبد الهادي ، تفعيل التحول الرقمي للتعليم العالي في الجزائر كألية لمواجهة مخاطر انتشار كوفيد 19، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 10، العدد 02، الجزائر، 01-12-2021.

43. مداح لخضر ، الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجلفة، 15/09/2014.

### 3- الملتقيات:

1. النداوي محمد صالح حسن ، كليبان الزهيري مصطفى محمد ، دور تطوير ثقافة المنظمة في دعم التحول الرقمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد السادس، ليبيا 12-07-2020.

2. نعموني مريم ، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، الجزائر، 2020.

### 4- مواقع الأنترنت:

1. إبراهيم ريتا ، ما هو برنامج زوم zoom وكيف يتم استخدامه وتحميله، 08 أوت 2022، عن الموقع: <https://www.argeek.com> يوم 10-02-2023.

2. أدوات الجودة دليل تطبيقي بالأمثلة على أدوات الجودة السبعة، 08/02/2016، عن الموقع: <https://bakkah.com>، 13/04/2023.

3. التواتي سامي ، تعرف إلى moodle منصة التعلم الإلكتروني المجالية والأفضل، 24-05-2019، عن الموقع: <https://www.zoomtaqnia.com> يوم: 10-02-2023.

4. مخطط ايشيكاوا، عن الموقع: <https://ar.m.wikipedia.org> يوم: 12/04/2023.

## 5- المقالات:

1. موسى محمد سمير حنان ، الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين، 2019، عن الموقع: <https://doi.org/10.24897/acn/64.68.439> يوم: 2023/02/24.

## 6- المحاضرات:

1. الصرن رعد ، أدوات الجودة، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة ليسانس، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشام الخاصة، 2011.
2. عطية زراك غازي ، مخطط الانتشار، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة الماجستير، كلية العلوم، قسم علوم الارض التطبيقية، 2018-2019.

## 7- المذكرات و الأطروحات:

1. جفافة نور الدين، فرحات فاطمة الزهراء ، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.
2. جيلالي سليمة ، واقع إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009.
3. داو الحاج محمد أمين ، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021.
4. الشمري وسام عماد عبد الغني ، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة ديالى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية الأساسية، جامعة ديالى، العراق، 2012.
5. المقابلة منصور أحمد حسين ، دور الإدارة الجامعية في تفعيل الحوافز لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية واقتراحات للتطوير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.

## 8- المؤتمرات:

1. رشوان عبد الرحمان محمد سليمان ، عبد الحفيظ أحمد قاسم زينب ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ، أوت 2020.

## 9- النصوص القانونية:

القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

## ثانيا- باللغة الأجنبية:

1. bouabdellah Moulay, bouabdellah hafidha, digital transformation challenges, algerian journal of economy and finance, volume 09, nombre 02, algeria, september 2022.
2. Bruno menard, l'entreprise numérique, quelle stratégies pour 2015, cigref réseau de grande entreprise.

الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة حول:

التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الأستاذ المشرف:

زراولة رفيق

الطالبة:

بن قارة سيرين

زيغم ابتهال

نضع هذا الاستبيان بين أيديكم من أجل استطلاع آرائكم واستقاء المعلومات التي نخدم موضوع دراستنا واستكمالاً للبيانات نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان و ذلك بالتأشير على الخيار المناسب (X)، مع العلم أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكراً على تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

السنة الجامعية: 2023/2022

الجزء الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

أنثى

الجنس: ذكر

الفئة العمرية:

من 31 إلى 40 سنة

من 25-30 سنة

من 41-50 سنة  أكبر من 51 سنة

المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي

جامعي  تكوين آخر

المنصب:

عون إداري  رئيس مصلحة

تقني سامي  منصب آخر

الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

محاور الدراسة:

المحور الأول: التحول الرقمي في الجامعات :

الرجاء وضع علامة X أمام الاختيار الذي يعكس آراءكم

الرقم	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
البعد التنظيمي:						
1	تسعى الكلية لأتمتة لإجراءات العمل الإداري.					
2	تعمل الكلية على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية و مراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية .					
3	تسعى إدارة الكلية إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة.					

					4	تسعى إدارة الكلية إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.
					5	تسعى الكلية إلى زيادة درجة مرونة هيكلها.
					6	تؤمن الكلية بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار و مسؤولياتها.
					7	مستوى اتجاه الكلية إلى العمل وفق مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة.
<b>البعد البشري:</b>						
					8	مستوى توفر الكلية على العدد الكافي من الموارد البشرية المؤهلة لإنجاح التحول الرقمي.
					9	مستوى امتلاك الموظفين الإداريين للمعارف التقنية التي تساعدهم على مواكبة التحول الرقمي في الكلية.
					10	درجة حرص الإدارة على تدريب العاملين بالكلية على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة التحول الرقمي.
					11	درجة اهتمام إدارة الكلية بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي.
					12	مستوى تشجيع إدارة الكلية الابداع و الابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي.
					13	درجة تشجيع إدارة الكلية مشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي في الكلية.
<b>البعد التقني:</b>						
					14	درجة توفر الكلية على شبكة أنترنت بتدفق عال.
					15	درجة سعي إدارة الكلية إلى تطوير قاعدة بيانات دقيقة و متطورة.
					16	مستوى توفر إدارة الكلية على العدد الكافي من الحواسيب و ملحقاتها المساعدة على إنجاز التحول الرقمي.
					17	مستوى توفر إدارة الكلية على وسائل الاتصال الحديثة الكافية لإنجاح التحول الرقمي.

					18	درجة مناسبة مواصفات وسائل الاتصال المتوفرة لإنجاح التحول الرقمي في الكلية.
					19	مستوى توفر إدارة الكلية على برمجيات الحماية الأصلية لضمان سرية المعلومات والبيانات و حمايتها.
					20	مستوى توفر الكلية على منصات رقمية مساعدة على ممارسة العمل الإداري الإلكتروني بفعالية.

### المحور الثاني: جودة الإدارة الجامعية

الرقم	العبارات	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
	<b>وضوح رسالة و أهداف و سياسات الإدارة الجامعية</b>					
21	تنظم إدارة الكلية تشاور داخلي لإعداد سياساتها المستقبلية في البحث و التكوين.					
22	تستخدم إدارة الكلية معايير الجودة لقياس مدى تحقيق الأهداف المنشودة.					
23	تعتمد إدارة الكلية على آلية التقييم المستمر بهدف التعرف على حجم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال تحسين الجودة.					
24	تحرص إدارة الكلية على صياغة رسالة واضحة ومحددة.					
25	تسعى إدارة الكلية إلى تحقيق توافق بين الاستراتيجيات المعتمدة مع رسالة الجامعة.					
	<b>استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات</b>					
26	تعتمد إدارة الكلية على المبادرة في اتخاذ القرارات لزيادة جودتها.					
27	رأيكم في مستوى استقلالية إدارة الكلية في تسيير مواردها.					
28	تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة لتحقيق الجودة.					
29	ضمان الحرية للموظفين للتعبير عن آراءهم و مقترحاتهم بصراحة و وضوح.					
30	تطبيق مبدأ اللامركزية في إدارة الكلية.					
	<b>وضوح الاجراءات و قواعد العمل</b>					

					31	تضع إدارة الكلية وسائل و برامج التسيير تحت تصرف أصحاب المصلحة.
					32	تقوم إدارة الكلية بتحديد الصلاحيات و المسؤوليات بدقة.
					33	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق السرعة المطلوبة.
					34	يلتزم مستخدموا الكلية باحترام قواعد أخلاقيات و أداب المهنة.
					35	تلجأ إدارة الكلية إلى الجودة في تصميم العمليات الإدارية لتحقيق الدقة المطلوبة.
<b>تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة</b>						
					36	تستخدم إدارة الكلية آلية واضحة تعنى بآراء و ملاحظات العاملين في المستويات الإدارية في الجامعة.
					37	تدعم إدارة الكلية عمليات التحسين المستمر في مختلف مستويات التنظيم.
					38	تحدد و تطور الهيكل التنظيمي الجامعي بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة.
					39	التزام الإدارة العليا بالجامعة بدعم جهود تطبيق مبادئ الجودة و مساندتها.
<b>وضوح الرقابة و نظم المعلومات</b>						
					40	تضع إدارة الكلية استراتيجية لجمع و إدارة المعلومات.
					41	تعمل إدارة الكلية على تحسين نظام المعلومات الخاص بها.
					42	تحرص إدارة الكلية على تأمين نظام المعلومات لديها.
					43	توفر إدارة الكلية الموارد و الكفاءات اللازمة لتسيير و تطوير نظام المعلومات.
					44	تعتمد إدارة الكلية على نظم متكاملة للمعلومات في اتخاذ القرارات.
					45	تعتمد إدارة الكلية على التقنيات الحديثة في مجال

					الاتصالات و المعلومات في اتخاذ القرار.
وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة					
					46 تقوم إدارة الكلية بالاستماع إلى الشكاوي والعمل على إيجاد حلول لها.
					47 تقييمكم لدرجة المتابعة المستمرة لانشغالات أصحاب المصلحة.
					48 توفر إدارة الكلية نظم و اجراءات منشورة و معلن عنها للتعامل مع شكاوي أصحاب المصلحة.

الملحق (02): نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss 20.00

معامل ألفا كرونباخ للبعد التنظيمي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	7

معامل ألفا كرونباخ للبعد البشري

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.821	6

معامل ألفا كرونباخ للبعد التقني

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.845	7

معامل ألفا كرونباخ لمعيار وضوح رسالة و أهداف و سياسات الإدارة الجامعية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.843	5

معامل ألفا كرونباخ لمعيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	5

معامل ألفا كرونباخ لمعيار وضوح الاجراءات و قواعد العمل

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.774	5

معامل ألفا كرونباخ لمعيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	4

معامل ألفا كرونباخ لمعيار وضوح الرقابة و نظم المعلومات

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	6

معامل ألفا كرونباخ لمعيار وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	3

معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	48

معامل الارتباط للبعد التنظيمي:

	1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع
Corrélation de Pearson	1	.530**	.454**	.649**	.503**	.414**	.365**
1ع Sig. (bilatérale)		.000	.001	.000	.000	.003	.008
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.530**	1	.707**	.652**	.440**	.337*	.481**
2ع Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.001	.016	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.454**	.707**	1	.553**	.490**	.491**	.473**
3ع Sig. (bilatérale)	.001	.000		.000	.000	.000	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.649**	.652**	.553**	1	.599**	.509**	.357*
4ع Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.010
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.503**	.440**	.490**	.599**	1	.665**	.409**
5ع Sig. (bilatérale)							

	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.003
	N	51	51	51	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.414**	.337*	.491**	.509**	.665**	1	.422**
6ε	Sig. (bilatérale)	.003	.016	.000	.000	.000	.000	.002
	N	51	51	51	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.365**	.481**	.473**	.357*	.409**	.422**	1
7ε	Sig. (bilatérale)	.008	.000	.000	.010	.003	.002	.002
	N	51	51	51	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.738**	.783**	.796**	.808**	.772**	.730**	.663**
x1	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

معامل الارتباط لمعامل البعد البشري .:

	ع8	ع9	ع10	ع11	ع12	ع13	x2	
ع8	Corrélation de Pearson	1	.523**	.210	.018	.141	.300*	.465**
	Sig. (bilatérale)		.000	.139	.902	.323	.033	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51
ع9	Corrélation de Pearson	.523**	1	.313*	.179	.366**	.291*	.580**
	Sig. (bilatérale)	.000		.025	.210	.008	.038	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
ع10	Corrélation de Pearson	.210	.313*	1	.718**	.620**	.657**	.833**
	Sig. (bilatérale)	.139	.025		.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
ع11	Corrélation de Pearson	.018	.179	.718**	1	.620**	.657**	.768**
	Sig. (bilatérale)	.902	.210	.000		.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
ع12	Corrélation de Pearson	.141	.366**	.620**	.620**	1	.682**	.813**
	Sig. (bilatérale)	.323	.008	.000	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
ع13	Corrélation de Pearson	.300*	.291*	.657**	.657**	.682**	1	.843**
	Sig. (bilatérale)	.033	.038	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51
x2	Corrélation de Pearson	.465**	.580**	.833**	.768**	.813**	.843**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط للبعد التقني:

معامل الارتباط للبعد التقني:

	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع	20ع
Corrélation de Pearson	1	.408**	.597**	.487**	.329*	.276*	.482**
14ع Sig. (bilatérale)		.003	.000	.000	.019	.050	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.408**	1	.412**	.230	.274	.436**	.356*
15ع Sig. (bilatérale)	.003		.003	.104	.052	.001	.010
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.597**	.412**	1	.449**	.327*	.420**	.484**
16ع Sig. (bilatérale)	.000	.003		.001	.019	.002	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.487**	.230	.449**	1	.623**	.521**	.416**
17ع Sig. (bilatérale)	.000	.104	.001		.000	.000	.002
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.329*	.274	.327*	.623**	1	.552**	.478**
18ع Sig. (bilatérale)	.019	.052	.019	.000		.000	.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.276*	.436**	.420**	.521**	.552**	1	.699**
19ع Sig. (bilatérale)	.050	.001	.002	.000	.000		.000
N	51	51	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson	.482**	.356*	.484**	.416**	.478**	.699**	1
20ع Sig. (bilatérale)	.000	.010	.000	.002	.000	.000	

	N	51	51	51	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.721**	.617**	.731**	.736**	.707**	.768**	.770**
x3	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### معامل الارتباط لمعيار وضوح رسالة و أهداف و سياسات الإدارة الجامعية

	ع21	ع22	ع23	ع24	ع25	y1	
ع21	Corrélation de Pearson	1	.597**	.640**	.558**	.291*	.793**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.038	.000
	N	51	51	51	51	51	51
ع22	Corrélation de Pearson	.597**	1	.687**	.657**	.426**	.857**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51
ع23	Corrélation de Pearson	.640**	.687**	1	.697**	.337*	.854**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.016	.000
	N	51	51	51	51	51	51
ع24	Corrélation de Pearson	.558**	.657**	.697**	1	.319*	.818**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.022	.000
	N	51	51	51	51	51	51
ع25	Corrélation de Pearson	.291*	.426**	.337*	.319*	1	.605**
	Sig. (bilatérale)	.038	.002	.016	.022		.000
	N	51	51	51	51	51	51
y1	Corrélation de Pearson	.793**	.857**	.854**	.818**	.605**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لمعيار وضوح الاجراءات و قواعد العمل

	ع31	ع32	ع33	ع34	ع35	y3
ع31	1	.479**	.191	.305*	.217	.604**
		.000	.180	.030	.126	.000
	51	51	51	51	51	51
ع32	.479**	1	.454**	.496**	.307*	.734**
	.000		.001	.000	.028	.000
	51	51	51	51	51	51
ع33	.191	.454**	1	.460**	.650**	.763**
	.180	.001		.001	.000	.000
	51	51	51	51	51	51
ع34	.305*	.496**	.460**	1	.555**	.769**
	.030	.000	.001		.000	.000
	51	51	51	51	51	51
ع35	.217	.307*	.650**	.555**	1	.765**
	.126	.028	.000	.000		.000
	51	51	51	51	51	51
y3	.604**	.734**	.763**	.769**	.765**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	
	51	51	51	51	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط لمعيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها و علاقتها بالإدارة العليا للجامعة

	ع36	ع37	ع38	ع39	y4
ع36	1	.685**	.464**	.409**	.803**
		.000	.001	.003	.000
	51	51	51	51	51
ع37	.685**	1	.567**	.559**	.872**
	.000		.000	.000	.000
	51	51	51	51	51
ع38	.464**	.567**	1	.553**	.803**
	.001	.000		.000	.000
	51	51	51	51	51
ع39	.409**	.559**	.553**	1	.756**
	.003	.000	.000		.000
	51	51	51	51	51

	Corrélation de Pearson	.803**	.872**	.803**	.756**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51

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

### معامل الارتباط لمعيار وضوح الرقابة و نظم المعلومات

		ع40	ع41	ع42	ع43	ع44	ع45	y5
	Corrélation de Pearson	1	.500**	.676**	.303*	.612**	.574**	.487**
ع40	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.031	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	50	51	51
	Corrélation de Pearson	.500**	1	.526**	.782**	.296*	.524**	.441**
ع41	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.037	.000	.001
	N	51	51	51	51	50	51	51
	Corrélation de Pearson	.676**	.526**	1	.582**	.624**	.545**	.400**
ع42	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.004
	N	51	51	51	51	50	51	51
	Corrélation de Pearson	.303*	.782**	.582**	1	.320*	.531**	.363**
ع43	Sig. (bilatérale)	.031	.000	.000		.023	.000	.009
	N	51	51	51	51	50	51	51
	Corrélation de Pearson	.612**	.296*	.624**	.320*	1	.629**	.523**
ع44	Sig. (bilatérale)	.000	.037	.000	.023		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
	Corrélation de Pearson	.574**	.524**	.545**	.531**	.629**	1	.546**
ع45	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	50	51	51
	Corrélation de Pearson	.487**	.441**	.400**	.363**	.523**	.546**	1
y5	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.004	.009	.000	.000	
	N	51	51	51	51	50	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### معامل الارتباط لمعيار وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة

		ع46	ع47	ع48	y6
	Corrélation de Pearson	1	.550**	.336*	.776**
ع46	Sig. (bilatérale)		.000	.016	.000
	N	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.550**	1	.602**	.876**
ع47	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	.336*	.602**	1	.793**
ع48	Sig. (bilatérale)	.016	.000		.000
	N	51	51	51	51

	Corrélation de Pearson	.776**	.876**	.793**	1
y6	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اختبار اعتدالية التوزيع:

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
x	.067	51	.200*	.990	51	.933
y	.057	51	.200*	.987	51	.862

a. Correction de signification de Lilliefors

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد التنظيمي:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1ع	51	1	5	2.65	1.074
2ع	51	1	5	2.71	1.045
3ع	51	1	5	2.88	1.143
4ع	51	1	5	3.25	.935
5ع	51	1	5	3.00	1.000
6ع	51	1	5	3.04	1.113
7ع	51	1	5	2.45	1.026

x1	51	1.00	4.43	2.8543	.79153
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد البشري:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
8ع	51	1	5	2.55	.879
9ع	51	1	4	2.67	.841
10ع	51	1	4	2.47	1.065
11ع	51	1	4	2.47	1.065
12ع	51	1	5	2.51	1.084
13ع	51	1	5	2.49	1.007
x2	51	1.00	4.00	2.5261	.72217
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التقني:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
14ع	51	1	5	3.00	1.166
15ع	51	1	5	3.02	1.010
16ع	51	1	5	3.10	1.005
17ع	51	1	4	2.55	.986
18ع	51	1	4	2.57	1.044
19ع	51	1	5	2.75	1.055

ع20	51	1	5	2.73	.961
x3	51	1.29	4.57	2.8151	.74466
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار وضوح رسالة و أهداف و سياسات الإدارة الجامعية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع21	51	1	5	2.45	1.064
ع22	51	1	5	2.57	1.005
ع23	51	1	4	2.59	.983
ع24	51	1	5	2.80	.960
ع25	51	1	5	2.84	1.007
y1	51	1.00	4.20	2.6510	.78775
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع26	51	1	5	2.71	1.119
ع27	51	1	5	2.41	1.023
ع28	51	1	4	2.51	.925
ع29	51	1	4	2.29	1.064
ع30	51	1	5	2.31	1.086
y2	51	1.00	4.20	2.4471	.85096
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار وضوح الاجراءات وقواعد العمل

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
31ع	51	1	5	2.41	1.023
32ع	51	1	4	2.45	.879
33ع	51	1	5	2.39	1.002
34ع	51	1	5	3.06	.947
35ع	51	1	5	2.73	1.060
y3	51	1.00	4.00	2.6078	.71326
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعيار تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالادارة العليا

للجامعة

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
36ع	51	1	5	2.37	1.076
37ع	51	1	4	2.43	1.025
38ع	51	1	5	2.55	1.064
39ع	51	1	5	2.73	.874
y4	51	1.00	4.25	2.5196	.81830
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعيار وضوح الرقابة ونظم المعلومات:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع40	51	1	5	2.88	1.013
ع41	51	1	5	2.90	.964
ع42	51	1	5	2.90	1.005
ع43	51	1	5	2.76	.951
ع44	50	1	5	2.64	1.005
ع45	51	1	5	2.57	.944
y5	51	1.00	4.33	2.5163	.84146
N valide (listwise)	50				

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعيار وضوح اجراءات المساءلة داخل الجامعة:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ع46	51	1	5	2.37	1.058
ع47	51	1	5	2.63	.999
ع48	51	1	5	2.55	1.045
y6	51	1.00	4.33	2.5163	.84146
N valide (listwise)	51				

اختبار تباين التضخم:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-.087-	.186		-.466-	.644		
1 x1	.404	.079	.466	5.092	.000	.459	2.18
x2	.189	.093	.199	2.039	.047	.403	2.48
x3	.355	.072	.385	4.911	.000	.625	1.59

a. Variable dépendante : y

اختبار الانحدار المتعدد:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-.087-	.186		-.466-	.644
1 x1	.404	.079	.466	5.092	.000
x2	.189	.093	.199	2.039	.047
x3	.355	.072	.385	4.911	.000

a. Variable dépendante : y

اختبار فيشر :

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

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	19.280	3	6.427	71.042	.000 <sup>b</sup>
Résidu	4.252	47	.090		
Total	23.531	50			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3, x1, x2



### التصريح الشرفي

## الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة ماستر

نحن الممضون أسفله.

■ السيد (ة) نبينا عمارت بنيس بين ..... الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 45365495 والصادرة بتاريخ: 2023/03/29

■ السيد (ة) زيد محمد ايتحال بين ..... الصفة: طالب (ة)

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 50838267 والصادرة بتاريخ: 2023/03/29

المسجل (ون) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير

والمكلف (ون) بإنجاز أعمال بحث: (مذكرة ماستر):

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

عنوانها: التحصيل الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كفيان

ماستر في تخصص إقتصادات حرة الإدارة الجامعية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية و المنهجية و معايير الأخلاقيات المهنية  
والتزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع الطالب (2):

توقيع الطالب (1):

التاريخ: 2023/06/19