

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: / 2026

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم اقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

المذكرة موسومة بـ:

معوقات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية الجزائرية
دراسة تحليلية لعينة من الأساتذة والإداريين في جامعة
الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. طلبة عادل.

إعداد الطالبة:

- بوزيدة منار.

أعضاء لجنة المناقشة المتكونة من الأساتذة:

الصفة	جامعة الانتساب	الرتبة العلمية	إسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر ب	عز الدين نادية
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ	طلبة عادل
ممتحنا	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	عمري ريم

السنة الجامعية: 2025-2026

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، ومكنني

من إنجازه على هذا الوجه فالحمد لله حمدا كثيرا.

أما بعد يشرفني أن أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل

"طلبة عادل" الذي تفضل بالإشراف عليا في هذه الدراسة، حيث

لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته طيلة فترة الإنجاز "أدامه الله

عطاءا للعلم وبارك فيه". كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ

"أحمد الحمزة" على مساعدته في إنجاز الجزء التطبيقي من

المذكرة، وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة.

الإهداء



الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام

{ وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين }

أرى أن مرحلتى الدراسية قد شارفت على الإنتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامته سنين فى سبيل العلم والعلم
حملت فى طياتها آمنيات الليلي، وأصبح عذائى اليوم للعين فترة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجى أقطع ثمار
تعبى وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

وبكل حب أهدي ثمرتي نجاعى وتخرجى:

إلى من كلال العرق جبينه ومن علمنى أن النجاح لا يأتى إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذى أثار دريى والسراج
الذى لا ينطفئ نوره أبدا من بذل الغالى والنفيس وإستمديت منه قوتي وإعتزلى بذاتى

"أبي الغالى"

إلى من جعل الله الجنة تحفة قدميها، وإحتضنى قلبها قبل يديها وسملت لي الشدائد بدعائها، إلى معنى
الحب والعز أن إلى سمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان حنانها بلسم جراحي

"أمى الحبيبة"

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتد ومن بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها وإلى من عرفته معهم معنى
الحياة

أخواتي وأخوتي (رضا، جلال، أحلام، عواطف، سميلة)

إلى من كانوا عوننا وسندا فى هذا الطريق....

لأصحاب الشدائد والأزمات... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين.

إلى كل قلب آمن بي حين تعبته، إلى كل يد إمتدت لي بصمت دون إنتظار شكر،

إلى سدي حين ظننت أن الطريق أطول من قدرتي.

هذا العمل ثمرة تعب، وصبر، وأمل لم ينطفئ.

أهديه لمن كان له أثرا جميلا فى حياتي.

ولكل من قال لي يوما: ستصل.....

فها أنا أصل وبكم يكتمل المعنى.



الفهرس العام

الصفحة	العنوان
–	شكر وعرفان
–	الإهداء
I	الفهرس العام
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	فهرس الملاحق
أ – ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي	
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: عموميات أساسية حول التحويل الرقمي
03	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي
06	المطلب الثاني: فوائد التحويل الرقمي
07	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي
10	المطلب الرابع: أسس التحويل الرقمي
15	المبحث الثاني: الجوانب العامة للتحويل الرقمي
15	المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي
18	المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج التحويل الرقمي
23	المطلب الثالث: دوافع التحويل الرقمي
24	المطلب الرابع: عوائق التحويل الرقمي
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإدارة الجامعية الجزائرية في ظل التحويل الرقمي	
29	تمهيد:

30	المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الجامعية الجزائرية
30	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة الجزائرية
35	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الجامعية
40	المطلب الثالث: معوقات الادارة الجامعية
43	المبحث الثاني: الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي
43	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعة
45	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي في الجامعة
47	المطلب الثالث: آليات التحول الرقمي في الجامعة
50	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: معوقات التحول الرقمي في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	
55	تمهيد:
56	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
56	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
63	المطلب الثالث: أهمية وأهداف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
64	المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة
64	المطلب الأول: منهجية الدراسة
68	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
70	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
86	المطلب الرابع: عرض وتحليل محاور الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة

الفهرس العام

101	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق
–	الملخص

فہرہس الجلد اول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	البيانو الرقمي	22
02	خصائص الأنماط البيداغوجية والدراسية للتعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1962 – 2025)	34
03	الإستبيانات الموزعة والمسترجعة	66
04	معايير تحديد الإتجاه	67
05	قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	68
06	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الأساتذة	70
07	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	71
08	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	72
09	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	73
10	توزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية	74
11	يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الإداريين	75
12	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	76
13	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	77
14	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية للإداريين	78
15	توزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية للإداريين	79
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء التعليمي	81
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء البحثي	82
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء الإداري	83
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات التقنية	85
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات البشرية	86
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات التنظيمية	87
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات المالية	88
23	إختبار T-test لفرضية تحسين الأداء التعليمي	89
24	إختبار T-test لعينة واحدة – الفرضية الثانية	90

فهرس الجداول

90	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الثالثة	25
91	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الرابعة	26
91	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الخامسة	27
92	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية السادسة	28
93	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية السابعة	29
93	إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الثامنة	30

فهرس الأشكال

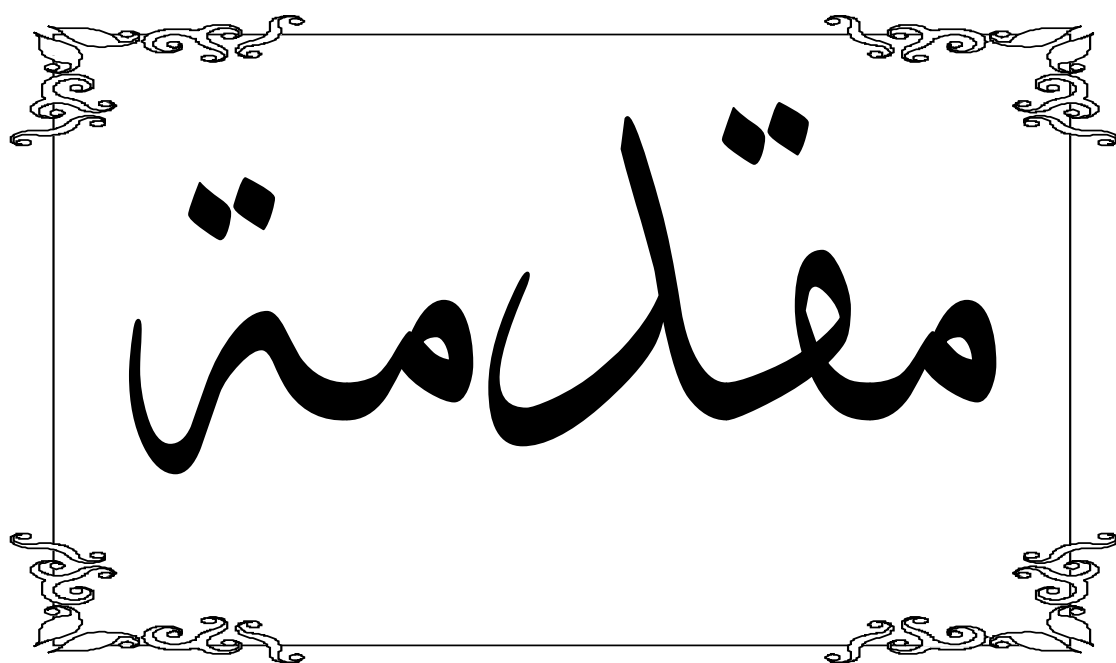
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	مراحل التحول الرقمي	01
19	مؤشرات التحول الرقمي	02
58	الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي	03
65	نموذج الدراسة	04
71	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	05
72	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	06
73	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
74	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	08
76	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	09
77	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	10
78	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للإداريين	11
79	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية	12
80	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الصفة الوظيفية	13

فہرست الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملاحق	العنوان	الصفحة
01	الإستمارة	109
02	نتائج spss المتعلقة بعينة الأساتذة	114
03	نتائج spss المتعلقة بعينة الإداريين	119
04	نتائج spss المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة	123



يشهد العالم المعاصر ثورة رقمية شاملة أثرت بشكل عميق على مختلف مجالات الحياة، حيث لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة مساعدة، بل أصبحت محركاً أساسياً للتنمية والتطور، وفي هذا السياق أصبح التحول الرقمي أحد أبرز الركائز الأساسية لتطوير مختلف القطاعات، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي، حيث تسعى الجامعات إلى تبني التقنيات الحديثة وتحسين نظمها الإدارية والتعليمية والبحثية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي، ويعزز من كفاءتها وفعاليتها في تقديم الخدمات.

كما يعد التحول الرقمي في الإدارة الجامعية أحد المرتكزات الأساسية لتطوير الخدمات الإدارية، تسريع الإجراءات، تحسين جودة القرارات، وتعزيز الشفافية والتواصل بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة، غير أن تطبيق هذا التحول لا يخلو من تحديات ومعوقات قد تكون تقنية، تنظيمية، بشرية أو مالية، وهو ما قد يحدّ من فعاليته ويؤثر على تحقيق أهدافه المنشودة، حيث تواجه الإدارات الجامعية صعوبات في توفير البنية التحتية الرقمية الملائمة، وضعف التكوين والتدريب لدى الموارد البشرية، بالإضافة إلى مقاومة التغيير ونقص الوعي بأهمية التحول الرقمي، مما يحد من تحقيق الأهداف المرجوة منه.

وفي هذا السياق، تسعى الجامعات الجزائرية وبالضبط جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي إلى مواكبة هذه التحولات من خلال تبني إستراتيجيات رقمية تهدف إلى تحسين التسيير الإداري، وتسهيل التواصل بين مختلف الفاعلين، وتوفير خدمات إلكترونية لفائدة الطلبة والأساتذة والإداريين، وذلك من خلال تسليط الضوء بالإعتماد على الدراسة الإستبائية التي مست فئة الإداريين والأساتذة لمعرفة مدى تطبيق التحول الرقمي في إدارتها.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

رغم الجهود المبذولة لتطوير التحول الرقمي داخل الإدارة الجامعية، إلا أن مستوى التحول الرقمي مازال محدوداً.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير معوقات التحول الرقمي على أداء الإدارة الجامعية من وجهة نظر الإداريين والأساتذة بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في العملية التعليمية داخل الجامعة؟
- ما دور التحول الرقمي في دعم البحث العلمي داخل الجامعة؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات الإدارية؟
- ما مدى تأثير ضعف البنية التحتية التكنولوجية على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي؟

- ما أثر نقص الكفاءات الرقمية لدى الأساتذة والإداريين على أداء الجامعة؟
- ما مدى تأثير غياب إستراتيجية واضحة للتحويل الرقمي على أداء الجامعة؟
- إلى أي حد يؤثر ضعف التمويل على تطوير البنية الرقمية وتحسين الأداء الجامعي؟

ثالثا: الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي والأداء الجامعي.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء التعليمي في الجامعة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء البحثي في الجامعة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء الإداري في الجامعة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية لمعوقات التحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد العربي التبسي.

الفرضيات الفرعية:

1. هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد العربي التبسي.
2. هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد العربي التبسي.
3. هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد العربي التبسي.
4. هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد العربي التبسي.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع

- تناسب الموضوع مع التخصص العلمي المدروس وهو إقتصاد وتسيير مؤسسات.
- الرغبة في التعمق في موضوع يجمع بين التكنولوجيا والجامعة.
- الإهتمام الأكاديمي المتزايد بموضوع التحويل الرقمي.
- التعرف على واقع تجسيد التحويل الرقمي في قطاع التعليم العالي.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة موضوع معوقات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية، في التعرف على مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل الإدارة الجامعية الجزائرية، لما له من دور مهم في تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمات الجامعية، كما يساهم التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات الإدارية وتسريع إنجاز المعاملات وتحسين التواصل وتبادل المعلومات داخل الجامعة، غير أن نجاحه يبقى مرتبطا بتجاوز العديد من المعوقات التقنية والبشرية والتنظيمية، لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع التحول الرقمي داخل الجامعة ومعرفة أبرز التحديات التي تحد من فعاليته، من أجل إيجاد حلول تساعد على إنجاحه وتحقيق أهدافه.

سادسا: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.
- محاولة قياس مستوى معوقات التحول الرقمي في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن يحدث التحول الرقمي بأبعاده (التقنية، المالية، البشرية، ...) على دعم أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- محاولة تقديم مقترحات للحد من معوقات التحول لرقمي وتعزيز التحول الرقمي.

سابعا: منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في كل من الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم والتعاريف والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى توضيح أهمية كل منهما وطبيعة العلاقة بين المتغيرين.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة مهمة وأساسية لجمع البيانات الأولية، مع إستخدام برنامج الـ spss في معالجة المعطيات والبيانات الإحصائية، بهدف إخراج مختلف النتائج وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة**• الحدود الموضوعية:**

نتناول في هذه الدراسة متغيرين معوقات التحول الرقمي، والإدارة الجامعية، والعلاقة النظرية بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد ركزت على محاولة توضيح معوقات التحول الرقمي على الأداء الجامعي في

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، من خلال إستحداث معوقات التحول الرقمي والمتمثلة في: (المعوقات التقنية، المعوقات البشرية، المعوقات التنظيمية، المعوقات المالية).

• الحدود الزمانية:

كانت فترة التبرص من 15 فيفري إلى 15 مارس السنة الجامعية 2026/2025.

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي _تبسة_.

تاسعا: الدراسات السابقة

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

- دراسة أمانى بورقبة، بشرى أوصيف، (2024) بعنوان "دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية _جامعة قالمة_" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التحول الرقمي في تعزيز مخرجات الجامعة، وقد تكونت عينة الدراسة من 121 عينة من طلبة الماستر للسنة الأولى والثانية، قدرت نسبتها ب 43%، وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كمنهج مناسب لطبيعة موضوعها البحثي، كما تم إغتماد أداة الإستبيان في جمع وتحليل البيانات وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفق المنهج الإستنتاجي، التحليلي والإحصائي، ومن أبرز نتائجها:

- يفضل العديد من الطلاب التعليم الحضوري لما يوفره من تواصل مباشر مع الأستاذ، مما يسهل عليهم فهم المعلومات بشكل أفضل على عكس التعليم عن بعد، الذي يفتقر التفاعل والمناقشة، مما قد يعيق الإبداع ويقلل من تركيز الطالب، لذلك نجد أن ميول الطلاب تتجه بشكل كبير نحو التعليم الحضوري.
- تسعى الجامعة جاهدة لتوفير منصات رقمية تساعد الطلاب والأساتذة على التواصل بشكل فعال، تعد هذه المنصات بمثابة حلول ذكية تخفف عبء الكثير من الأمور، سواء من حيث توفير الوقت الجهد، أو من حيث إتاحة إمكانية تعليم الطلاب عن بعد دون الحاجة إلى التنقل من مكان لآخر، ومن بين هذه المنصات " البروغرس " كأحد المنصات الأكثر شيوعا واستخداما بين الطلاب.
- تلعب المنصات الرقمية دورا هاما في تعزيز فهم الطلاب للمواد التعليمية، وذلك لما تقدمه من مزايا وخصائص تتيح للطلاب التعلم بطريقته الخاصة وبما يتناسب مع قدراته واحتياجاته المعرفية.

- Research Bayu Rima Aditya, 2021, Title "Categories for Barriers to Digital Transformation in Higher Education: An Analysis Based on Literatur", International Journal of Information and Education Technology, Vol. 11, No. 12.

تهدف الدراسة إلى معرفة نسبة مؤسسات التعليم العالي التي تشجع التحول الرقمي، فإن فهم العوائق يُعدّ أمراً ضرورياً لإنجاح هذا التحول، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة للأدبيات حول العوائق التي تواجه التحول الرقمي في التعليم العالي، ومن أجل الحصول على نظرة شاملة لتحديد هذه العوائق، تم استخدام مراجعة منهجية للأدبيات لاختيار الدراسات ذات الصلة المنشورة، تم تحديد تسع فئات رئيسية بناءً على الأدبيات التي تمت مراجعتها، وهي: الرؤية، الاستراتيجية والسياسات، الموارد، القيادة، المهارات والمعرفة الرقمية، التكنولوجيا، القدرة على التكيف، مقاومة التغيير، والعوامل الحكومية والاقتصادية، وقد أسفرت النتائج إلى:

- تقديم مخطط «عظم السمكة» يوضح اثنين وعشرين عائقاً أمام التحول الرقمي في التعليم العالي.
- المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة في تقديم توليف حديث وشامل لأبرز العوائق في هذا المجال.
- كما تسهم هذه الدراسة في توفير فهم أساسي مشترك لهذه العوائق من أجل تجاوزها وتعزيز فرص نجاح التحول الرقمي.
- تقديم رؤى مستقبلية للبحوث المتعلقة باستكشاف العوائق في سياق التحول الرقمي في التعليم العالي.
- Research Nourhan El-Bayaa, (2025), Title "**Digital transformation obstacles categorization in higher education institutions in the middle east and its effect on the UN sustainable development goals: A systematic literature review**", Edelweiss Applied Science and Technology, Vol. 9, No. 4, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Istanbul Aydin University, Istanbul, Turkey.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة خضع عمليات ومناهج مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط لتغيرات وتحديات كبيرة، وتُدفع هذه التغيرات المهمة بعدة عوامل، مما لا يسمح لهذا القطاع بتحقيق أهداف الاستدامة، وترتبط أهداف التنمية المستدامة (SDGs) بشكل قوي باستخدام التحول الرقمي، خاصة في التعليم العالي، ويمكن تحقيق هذه الأهداف من خلال استخدام التقنيات الرقمية (الهدف 4 من أهداف التنمية المستدامة) لذلك، يستخدم الطلاب الأدوات الرقمية لتعزيز تعلمهم، والتي تشمل مجموعة متنوعة من الأدوات المختارة لدمج بيئات التعلم الرسمية في التعليم العالي، في هذا المقال، نقوم بتحديد هذه التحديات اعتماداً على مراجعة أدبية منهجية، وتحدد الدراسة العقبات التي تعيق التحول الرقمي في التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط، بما في ذلك القضايا الداخلية والخارجية. كما يوضح البحث كيفية استخدام أساليب التحول الرقمي لتحقيق أحد أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر التي وضعتها الأمم

المتحدة، ويربط استخدام التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط بهذه الأهداف، كما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تحدد ستة عوائق رئيسية تواجه التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط، ثم تصنفها إلى خمس فئات.

- بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا المقال دور التحول الرقمي في تحقيق الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، وهو جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط.

- تُعد مؤسسات التعليم العالي أنظمة معقدة، وفي منطقة مثل الشرق الأوسط، ليس من السهل تنفيذ أي تحول، وخاصة التحول الرقمي، بسبب العديد من التحديات الموجودة في هذه المنطقة، وبناءً على مراجعة أدبية منهجية، تم تحديد هذه التحديات في هذه الدراسة.

- كما تكشف الورقة عن وجود عوائق داخلية وخارجية أمام التحول الرقمي في التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط.

- بالإضافة إلى ذلك، تربط الدراسة بين استخدام التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وبين أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر التي وضعتها الأمم المتحدة، وتوضح كيفية استخدام منهجيات التحول الرقمي لتحقيق أحد هذه الأهداف.

- وتتيح الدراسة فهماً شاملاً للعقبات، مما يساهم في وضع استراتيجيات وحلول فعالة.

- Research Nobuhle Elizabeth Ndaba, Gedala Mulliah Naidoo(2024), Title " **DIGITAL TRANSFORMATION CHALLENGES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS POST COVID-1**", Corporate Governance and Organizational Behavior Review, Volume 8, Issue 3.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مواجهة مؤسسات التعليم العالي تحولاً رقمياً غير متوقع وغير مستعد له بسبب جائحة كوفيد-19، مما أجبر معظم الخدمات، بما في ذلك التدريس والتعلم والعمل، على التحول من المنصات المادية إلى المنصات الرقمية والافتراضية. وقد وفر التحول الرقمي بين الموظفين فرصة للتحديات التكنولوجية، وتحدي الكفاءة التكنولوجية والقدرة على التكيف بين الموظفين لتمكين الانتقال بين المنصات المادية والافتراضية. وتجادل هذه الورقة بأن استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) للتنبؤ بمواقف أعضاء هيئة التدريس تجاه تبني التكنولوجيا الجديدة يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم العالي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار التكنولوجيا باستخدام تصميم البحث الوصفي وطريقة أخذ العينات غير الاحتمالية، تم جمع البيانات من 177 موظف دعم من مختلف الأقسام، وقد أثبتت نتائج الدراسة:

- أن المهارات الرقمية للموظفين بحاجة إلى تحسين.

- نقص تمويل البنية التحتية الرقمية.
- سوء التخطيط وأشكال التواصل غير الواضحة أثبتت أنها وصفة للفشل في تنفيذ تحول رقمي ناجح وفي خلق قبول لسلوك المستخدم الرقمي بين الموظفين.

• أوجه التشابه:

- من حيث نوع القطاع:

ركزت كل من الدراسة الراهنة، والدراسات السابقة على قطاع التعليم العالي.

- من حيث الهدف:

تعالج الدراسة الراهنة، والدراسات السابقة موضوع أساسي يتمثل في معرفة تأثير، معوقات، أهمية، دور، التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

• أوجه الاختلاف:

- من حيث مجموعة وعينة الدراسة:

- بالنسبة للدراسات السابقة، درست عينات عشوائية تمثلت في كل الموظفين والطلاب، أما الدراسة الحالية ركزت على عينة من الأساتذة والإداريين فقط.

- من حيث المنهجية:

الدراسات الأجنبية اعتمدت على المناهج التالية: نموذج قبول التكنولوجيا، مخطط عظم السمكة، التقنيات الرقمية، أما بالنسبة للدراسة العربية السابقة والدراسة الراهنة، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد البرنامج الإحصائي Spss كأداة لتحليل البيانات والمعلومات.

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي من خلال تحسين جودة التعليم، تسهيل الوصول إلى المراجع العلمية، كما أنه لا يزال يواجه مجموعة من المعوقات، تقنية، وبشرية، وتنظيمية، ومالية، من أهمها ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، نقص تأهيل العاملين، نقص الموارد المالية، كما أن هذه المعوقات تؤثر سلباً على الأداء الجامعي، ولنجاح التحول الرقمي يجب الحد من هذه المعوقات من خلال تطوير البنية التحتية، وتعزيز التكوين الرقمي، ووضع إستراتيجيات واضحة وفعالة لدعم التحول الرقمي، وتعزيزه داخل الجامعة.

عاشراً: هيكل الدراسة

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية، حيث خُصص الفصل الأول للإطار النظري للتحول الرقمي، وتم تقسيمه إلى مبحثين، يضم كل مبحث أربعة مطالب خصص المبحث الأول إلى عموميات أساسية حول التحول الرقمي، الذي يتناول

مفهوم التحول الرقمي، ثم فوائد التحول الرقمي، وكذلك أهميته، أهدافه، وأسسه، أما المبحث الثاني تناول الجوانب العامة للتحول الرقمي، فقد خصص لـ أبعاد التحول الرقمي، وأهم مؤشرات ونماذج، وكذلك دوافعه، والعوائق التي يواجهها، كما تم تخصيص الفصل الثاني للإدارة الجامعية الجزائرية في ظل التحول الرقمي، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الأسس النظرية للإدارة الجامعية الجزائرية، تم التطرق فيه إلى لمحة تاريخية عن الجامعة الجزائرية، ماهية الإدارة الجامعية، معوقات الجامعة الجزائرية، أما المبحث الثاني يتناول الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي، فقد تضمن مفهوم التحول الرقمي في الجامعة، متطلبات التحول الرقمي في الجامعة، آليات التحول الرقمي في الجامعة، التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، في حين خُصص الفصل الثالث للدراسة الميدانية، والذي قُسم إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، تضمن نشأة وتعريف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، أهمية وأهداف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي وتحليل النتائج، تضمن منهجية الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات، عرض نتائج الدراسة ومناقشتها، عرض وتحليل محاور الدراسة، وفي الأخير تم تقديم خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إلى جانب مجموعة من التوصيات والآفاق المستقبلية.

إحدى عشر: صعوبات الدراسة

- نقص المعلومات المقدمة من طرف الهيئة المستقبلية لإجراء التربص العلمي.
- حداثة موضوع التحول الرقمي ما ترتب نقص المراجع خاصة الكتب العلمية.
- ضعف توفر الإحصائيات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الجامعة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للتحول الرقمي

تمهيد :

يشكل التحول الرقمي إحدى أهم التحولات التقنية المعاصرة التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية والخدماتية على حد سواء، ومع التقدم المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبح التحول الرقمي خيارا إستراتيجيا لا يمكن تجاهله، بإعتباره عاملا رئيسيا في تحسين الأداء، ورفع مستوى الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وفي هذا الفصل، سيتم التطرق إلى الأسس النظرية للتحول الرقمي، إنطلاقا من فهم طبيعته، ومكوناته، وأهميته، وصولا إلى مختلف التوجهات المرتبطة به، من خلال ماسبق سنتطرق إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: عموميات أساسية حول التحول الرقمي

✓ المبحث الثاني: الجوانب العامة للتحول الرقمي

المبحث الأول: عموميات أساسية حول التحويل الرقمي

يعد التحويل الرقمي من أبرز الظواهر الحديثة التي أظهرتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث أصبح عنصراً مهماً في تطوير أساليب العمل وتحسين أساليب الأداء في جميع القطاعات، ويعكس هذا التحويل إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية التي تعتمد على التقنيات الحديثة، مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية، سنتطرق في هذا المبحث للمطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي**

✓ **المطلب الثاني: فوائد التحويل الرقمي**

✓ **المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي**

✓ **المطلب الرابع: أسس التحويل الرقمي**

المطلب الأول : مفهوم التحويل الرقمي

التحويل الرقمي يمثل عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء والابتكار وتبسيط العمليات في مختلف المجالات، يهدف هذا التحويل إلى تغيير الطرق المتخلفة التي تعمل بها المؤسسات، على اختلاف أنواعها.

أولاً : تعريف التحويل الرقمي

"يعتبر التحويل الرقمي عملية استثمار في تطوير التفكير وتغيير السلوك التنظيمي، ما يسمح بإحداث تغيير جذري في أساليب العمل من خلال إستغلال التطور التكنولوجي السريع، وذلك بهدف تقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة وأعلى جودة للمستخدمين".¹

"التحويل الرقمي هو العملية التي تمر بها المنظمة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير عن طريق استخدام التقنيات الرقمية، النقلة، الاجتماعية والتكنولوجية الناشئة، يقود هذه العملية التطور الكبير في التكنولوجيا وظهور نماذج أعمال جديدة، والتغيرات في توقعات ورغبات العملاء".²

"التحويل الرقمي فيشير إلى عملية تغيير أساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغييرات في الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة

¹ - Attallah majda, ababsa hachemi, "The Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed khider University Biskra", economic and management research journal, vol 19, N 02, 2028, p 500.

² - Florian Diener, and Miroslav Spacek, "Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change", Sustainability, 2021, 13, 2032, P 3.

المؤسسية، والعلاقة مع العملاء والشركاء وغيرها، وهناك من ينظر التحول الرقمي على أنه استخدام جميع التقنيات الرقمية المتاحة بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وتوفير خدمات أسرع وأفضل للعملاء.¹

"يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه عملية إعادة تصميم شاملة للأنشطة والعمليات والإستراتيجيات المؤسسية بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة وإضافة قيمة مضافة للمستفيدين، سواء كانوا عملاء أو مواطنين أو مستخدمين، وعلى الرغم من أن هذا التعريف قد يبدو بسيطاً في صياغته، إلا أنه يتضمن في جوهره جوانب تقنية وتنظيمية وثقافية معقدة تتكامل مع بعضها لتشكل ما نسميه بالتحول الرقمي".²

"وهو نهج شامل لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، من خلال استخدام التقنيات الرقمية للاستفادة من الأدوات الرقمية بهدف تحسين العمليات الإنتاجية، وتمكين إتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات، وتحسين تجربة العملاء".³

ومما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي هو عملية ديناميكية مستمرة تعتمد على دمج تقنيات المعلومات، الحوسبة، والاتصال في جميع جوانب العمل، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي.

ثانياً: خصائص التحول الرقمي:

تتمثل الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي كالاتي:⁴

- **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية، وليست في اتجاه أحادي بل بين الطرفين وعن بعد وبتكلفة منخفضة مع سهولة الحفظ والاسترجاع.
- **اللاتزامنية:** وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

¹ - أحمد قاسم الجمال، وآخرون، "التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية"، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2023، ص 15.

² - عبد الله موسى محمد السلحوت، "التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2025، ص 21.

³ - مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد السابع و العشرون، 2025، ص 483.

⁴ - زينب بلخير، أمال بوسميني، "حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين واقع و تحديات التحول الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 674.

- **المشاركة والإنتشار:** يسمح التحويل الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشر لرسالته ويشاركها مع الآخرين.
 - **المرونة:** تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة لمتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام.
 - **الذكاء:** تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.
 - **التنوع:** فمع تطور المستحدثات الرقمية في الإتصال وتعددتها، أصبح للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الإتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للإتصال.
 - **التكامل:** تمثل شبكة الأنترنت مظلة إتصال تجمع بين نظم الإتصال وأشكالها، والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة، في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرف على شبكة الإنترنت ومواقعها المتعددة.
- إضافة إلى ذلك:¹
- توفر المعلومات لمتخذي القرار.
 - أصبحت المعلومة في الإقتصاد الرقمي عنصر قوة.
 - إلغاء الحدود والقيود الإقتصادية التقليدية.
 - يركز الإقتصاد الرقمي على مستوى الثقافة التكنولوجية للمجتمع.
 - الإعتماد الرئيسي للإنترنت في مختلف العمليات والمعاملات.
 - ظهور البيع الإلكتروني، العقد الإلكتروني (التجارة الإلكترونية).
 - يتأثر الإقتصاد الرقمي بصفة مستمرة بالتغيرات التي تطرأ على قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصال.

¹ - عمير فضيلة، بوعلي عبد القادر، "دور التحويل الرقمي في تعزيز أداء الإقتصاد الرقمي دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر و السعودية سنة 2024"، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد 25، العدد 01، 2025، ص 164.

المطلب الثاني : فوائد التحويل الرقمي

التحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمنظمات والشركات أيضا وأهم تلك الفوائد:¹

- يقتصد التحويل الرقمي في التكلفة والجهد بشكل كبير .
- يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- تحسين الجودة وتبسيط وتسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- إعطاء قدرة للمؤسسات والشركات على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور .

• يخلق فرص عمل لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

كما تتجلى أيضا فوائد التحويل الرقمي في:²

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمة.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمة، ورفع مستوى أداءها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الإستدامة المؤسسية.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو إنعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم صياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد المجتمع.

يؤدي التحويل الرقمي إلى تحقيق العديد من الفوائد للمواطنين والمستثمرين والجهات الحكومية كمايلي:³

- **المواطنين:** تتمثل في تعزيز حق المواطنين في المعرفة والمعلومات وإستخدامها ومشاركتها في أسرع وقت وأقل تكلفة، وتيسير الحصول على الخدمات، وتحفيز الإبتكار وخلق فرص عمل جديدة.
- **المستثمرين:** جذب الإستثمار الخارجي من خلال تبسيط الإجراءات وتحقيق الشفافية، وتوفير البنية المعلوماتية وإستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة على نطاق واسع في الإدارة والتدريب.

¹ - سناء راهب، حليلة شابي، "أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزانتك)، المجلد 13، العدد 01، 2023، ص ص 692-693.

² - مصطفى محمد على شديد، "تأثير التحويل الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني و العشرون، العدد الرابع، أكتوبر 2021، ص ص 203-204.

³ - خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة التدقيق المالي، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 19.

- **الجهات الحكومية:** تتمثل في القضاء على الفساد ومكافحته، زيادة كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية ورفع مستوى الأداء الحكومي، وتوفير الخدمات على مدار 24 ساعة.
- فضلا عن ضمان مستوى مرتفع من جودة الخدمات ورضا المواطنين، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التحويل الرقمي

أصبح التحويل الرقمي ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع داخل المؤسسات، ويسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها تحسين الأداء، تسريع الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية والابتكار.

أولاً: أهمية التحويل الرقمي

يمكن توضيح أهمية التحويل الرقمي في النقاط التالية:¹

- **تحسين الكفاءة:** يسهم التحويل الرقمي في تسريع العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما يساهم في تبسيط الإجراءات، مما يسهل على الجمهور الحصول على الخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- **تعزيز التنافسية:** تمكن المؤسسات التي تتبنى التحويل الرقمي من تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية، مما يمنحها ميزة تنافسية في الأسواق ويعزز قدرتها على خلق فرص جديدة.
- **تحسين تجربة العملاء:** يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق، مما يساعدها على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، ينعكس ذلك في تقديم خدمات محسنة وتجربة متكاملة تلبي توقعات العملاء بفعالية.
- **تحقيق الشفافية:** يوفر التحويل الرقمي أدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء في الوقت الفعلي، مما يعزز الشفافية ويزيد من وضوح العمليات، كما يسهل الوصول إلى المعلومات ويضمن وضوح الإجراءات لجميع الأطراف المعنية.
- **خفض التكاليف:** يساعد التحويل الرقمي في تقليل التكاليف التشغيلية والجهد المبذول من خلال تحسين الكفاءة وتنظيم العمليات، مما يتيح للمؤسسات توفير الموارد وإستثمارها في مجالات أخرى.

¹ - بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025، ص 505.

• **تحقيق التنمية المستدامة:** يدعم التحويل الرقمي تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي، كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة.

ثانياً: أهداف التحويل الرقمي

يشير التحويل الرقمي إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بطريقة أكثر كفاءة وإنتاجية، حيث يتضمن إيجاد طرق جديدة ومختلفة لممارسة الأعمال التجارية والتفاعل مع العملاء، وذلك لتحقيق عدة أهداف أبرزها:¹

• **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** زيادة الإنتاجية بشكل كبير في الشركات ورفع الكفاءة، من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل الأتمتة لإنجاز بعض الأعمال الروتينية واليدوية بجودة أفضل ومن دون أخطاء وفي وقت أقل أيضاً، وبالتالي تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة إلى المستخدمين النهائيين.

• **تحسين تجربة العملاء:** يعتبر من أهم الأهداف، حيث أن للتحويل الرقمي دور كبير في تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح، ومن الأمثلة على تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة لتحسين تجربة العملاء والخدمات ما يأتي:

- استخدامات روبوتات المحادثة للتعامل مع مشكلات دعم العملاء بشكل أسرع.
- إطلاق المستشفيات ومراكز رعاية المرضى بوابات إلكترونية جديدة للمرضى.
- إطلاق شركات التأمين بوابات إلكترونية جديدة لملء المطالبات.

• **تحسين أداء الموظفين:** لا تقتصر أهمية التحويل الرقمي في جعل الموظفين أكثر إنتاجية من خلال تسهيل قيامهم بعملهم فحسب بل يمكنهم أيضاً من تحسين أدائهم من خلال السماح لهم بالتركيز على العمل الذي يقومون به بشكل أفضل، ومنحهم فرصة أكبر للنمو وتنفيذ مشاريع جديدة أو تعلم مهارات جديدة.

• **زيادة التعاون الداخلي:** يساعد استخدام تقنيات التحويل الرقمي على زيادة التعاون الداخلي بين أفراد المؤسسة، حيث يمكن من خلالها تسهيل عمليات التواصل بين جميع الموظفين، مما يمكنهم من العمل على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بطريقة أفضل ومن أبرز التقنيات المستخدمة في هذا الجانب ما يأتي:

¹ - أقران سهام، بوقصة سليمة، " متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية-مؤسسات التعليم العالي-الإدارات المحلية-البنوك-المستشفيات-في الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع وإستشراف الواقع، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيارة، ص ص 4-5.

أ. تطبيق زوم (zoom): لعقد الاجتماعات عبر الإنترنت، وعرض الأفكار، و التواصل مع أعضاء الفريق في أي وقت ومكان.

ب. منصة سلاك (slack): توفر تواصل سهلاً وآمناً، مما يساعد فريق العمل على البقاء، وإنجاز العمل بسرعة أكبر.

• **زيادة المرونة:** تعد المرونة في إنجاز أعمال سمة مرغوبة جداً في وقتنا الحالي، نظراً للتغيرات السريعة في السوق وتنوع إحتياجات العملاء وكيفية التعامل معهم، ومن خلال تقنيات وعناصر التحويل الرقمي المختلفة يمكن أن تصبح الشركات أكثر مرونة وسرعة في إتخاذ القرارات ومواكبة أحدث التغيرات.

• **إكتساب ميزة تنافسية:** يوجد منافسة كبيرة بين جميع الشركات في وقتنا الحالي، من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى شركات التكنولوجيا العملاقة مثل جوجل وأمازون وغير ذلك، وباستخدام التقنيات الحديثة في التحويل الرقمي مثل الذكاء الصناعي والأتمتة والحوسبة السحابية وغير ذلك، يمكن للشركات إكتساب ميزة تنافسية في السوق، وتحقيق الأرباح، وتحسين تجربة العملاء وكسب رضاهم.

• **تحسين الإيرادات:** يمكن من خلال الإستخدام الصحيح لتقنيات التحويل الرقمي خفض التكاليف بشكل ملحوظ في المؤسسة وزيادة الأرباح، فمن خلال الذكاء الاصطناعي والأتمتة يمكن إنجاز العديد من المهام بكفاءة عالية وفي وقت قليل جداً مقارنة بالإنجاز البشري العادي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإيرادات ويمكن للتحويل الرقمي تحسين الإيرادات من خلال إنشاء علاقات أقوى مع العملاء وتشجيعهم على شراء المزيد من منتجات الشركة.

وتتمثل أيضاً أهداف التحويل الرقمي على المستويين الإقتصادي والإجتماعي في النقاط الآتية:¹

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر إبتكار وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع.
- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للإتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول إليها، وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
- تعزيز حماية البيانات الرقمية، والشفافية، وضمان متطلبات الإستقلالية، وتعزيز الثقة.
- تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وإرساء ضوابط وآليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع.

¹ - سناء محمد عبدالغني، "انعكاسات التحويل الرقمي على تعزيز النمو الإقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، لمجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، 2022، ص 56.

- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة، وتحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

المطلب الرابع: أسس التحويل الرقمي

يرتكز التحويل الرقمي على مجموعة من الأسس الجوهرية التي تمكن المؤسسات الانتقال الفعال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الرقمية الحديثة، وتتمثل هذه الأسس في خطوات التحويل الرقمي وأهم وسائله.

أولاً: خطوات التحويل الرقمي

إن نجاح التحويل الرقمي لا يتم دفعة واحدة بل يمر عبر مراحل متسلسلة ومتراصة، تساعد المؤسسات على الانتقال التدريجي من الأساليب التقليدية إلى بنية رقمية متكاملة، ومن هذا المنطق يمكن تقسيم رحلة التحويل الرقمي إلى أربعة مراحل رئيسية، تشكل خارطة طريق نحو التميز الرقمي والإستدامة، وتتمثل هذه المراحل في:¹

1. الأساس الرقمي: في هذه المرحلة الأولية، تركز المؤسسات على بناء أساس رقمي قوي، يتضمن ذلك إنشاء البنية التحتية والتقنيات والقدرات اللازمة لدعم المبادرات الرقمية ويشمل ذلك إعداد إتصال موثوق بالإنترنت، وتنفيذ أدوات رقمية أساسية، وضمان وجود تدابير مناسبة لتخزين البيانات وحمايتها، كما تبدأ المؤسسات أيضاً في نشر الوعي حول فوائد التحويل الرقمي ووضع الأسس للتغيرات المستقبلية.

2. تبني الرقمنة: في المرحلة الثانية تبدأ المؤسسات في تبني التقنيات الرقمية في مجالات أو أقسام محددة، عادة ما يشمل ذلك رقمنة العمليات والنظم والتفاعلات مع العملاء فعلى سبيل المثال، قد تقوم الشركات بتطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء، أو استخدام حلول قائمة على السحابة، أو أتمتة المهام اليدوية، أو إدخال قنوات إتصال رقمية، الهدف من هذه المرحلة هو تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز تجربة العملاء من خلال مبادرات رقمية موجهة.

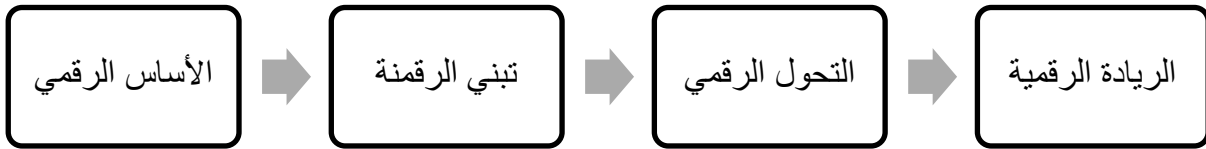
3. التحويل الرقمي: في هذه المرحلة، تبدأ المؤسسات في تنفيذ تحول أوسع يشمل جوانب متعددة من عملياتها، حيث تدمج التقنيات الرقمية بعمق في العمليات الأساسية ونماذج الأعمال، يتضمن ذلك إعادة تصميم سير العمل، وإعادة التفكير في الهياكل التنظيمية، والإستفادة من تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، وإنترنت الأشياء (IoT)، وتحليلات البيانات، والأتمتة. يركز الهدف هنا على إستغلال القدرات الرقمية لدفع الابتكار، وتعزيز المرونة، وخلق عروض قيمة جديدة.

¹ - بودراع امنية، "التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحويل داخل المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة-، المجلد 18، العدد 01، 2025، ص 64.

4. الريادة الرقمية: في المرحلة الأخيرة، تسعى المؤسسات لأن تصبح قادة رقميين في صناعاتها، فهي تواصل التطور والإبتكار باستمرار إستجابة لإحتياجات العملاء، المتغيرة، وديناميكيات السوق. تشمل الريادة الرقمية ثقافة التجريب، والتعلم المستمر، وتبني التقنيات الناشئة، تقوم المؤسسات في هذه المرحلة بإحداث تغييرات جذرية في نماذج أعمالها بشكل إستباقي، وإستكشاف مصادر دخل جديدة، وإنشاء شركات أو أنظمة بيئية للبقاء في صدارة المنافسة، كما تعطي الأولوية للإبتكار الرقمي، وتركز بشكل كبير على إستغلال البيانات للحصول على رؤى وإتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.

تعد هذه المراحل الأربعة إطارا تدريجيا يمكن المؤسسات من بناء تحول رقمي فعال ومستدام، فكل مرحلة تمهد للأخرى مما يضمن تكامل الجهود وتحقيق أقصى إستفادة من الإمكانيات الرقمية.

الشكل رقم 01: مراحل التحويل الرقمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بودراع امنية، "مرجع سابق".

ثانيا: وسائل التحويل الرقمي

تشمل هذه التقنيات على ما يلي:

1. منصات إنترنت الأشياء: تعتبر إنترنت الأشياء من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات المادية والرقمية، فالعدد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالإنترنت يمكن الشركات من مراقبة وإستغلال الأصول والأنشطة على مستوى عالي، مما يعطي الدقة في إتخاذ القرارات ودمج الأعمال بطريقة آمنة وموثوقة، كما يركز إنترنت الأشياء على تكنولوجيا الإستشعار، والأجهزة المتصلة، والتوابع المترتبة على هذا التواصل المتشابك، مما يجعله محركا أساسيا في قيادة عملية التحويل الرقمي، والذي سينعكس بشكل إيجابي على المستفيدين.¹

¹ - قرين ربيع، "تقنيات التحويل الرقمي واستراتيجيات نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية"، مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص 62.

2. **الطباعة ثلاثية الأبعاد:** مجموعة من العمليات التكنولوجية التي تنتج أشكالاً ونماذج ثلاثية الأبعاد متعددة في عملية منفردة باستخدام موارد مختلفة بطريقة الطبقة.¹
3. **الحوسبة السحابية:** أصبحت جزءاً أساسياً من صناعة تكنولوجيا المعلومات، حيث تصف الحوسبة السحابية استخدام شبكات الخوادم البعيدة - التي يتم الوصول إليها عادة عبر الإنترنت - لتخزين البيانات وإدارتها ومعالجتها، بإعتبارها جزءاً من خدمات تكنولوجيا المعلومات، كان من المتوقع أن تحقق الحوسبة السحابية إيرادات تزيد عن نصف تريليون دولار أمريكي في عام 2023.²
4. **البيانات الضخمة:** تعرف البيانات الضخمة على أنها مجموعة من أصول المعلومات التي تتميز بالحجم الكبير، والسرعة في العمل، والتنوع في المصادر، والتي تخلق ضرورة لإحداث تقنيات متطورة وطرق تحليلية لتحويلها إلى قيمة.³
5. **الواقع الافتراضي (VR) الواقع المعزج (AR):** تقديم تجارب غامرة للعملاء والموظفين، مما يتيح إمكانيات جديدة للتدريب والتسويق وتطوير المنتجات.⁴
6. **شبكات التواصل الاجتماعي:** والتي عززت الأعمال التجارية وخصوصاً التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن نسبة 81% من الزبائن يعتمدوا على السوشيال ميديا لإتخاذ قرارات الشراء.⁵
7. **أجهزة الهاتف المحمول:** مع الإعتماد المتزايد على الهواتف الذكية، تم تطوير طرق مختلفة للسماح للمستهلكين بالدفع بسهولة باستخدام الهاتف المحمول، وتشير الإحصائيات إلى أن ثلث المستهلكين في المملكة المتحدة يستخدمون هواتفهم المحمولة للدفع في المتاجر، وتعود إنطلاقة أسلوب الدفع عن طريق الهاتف إلى التطبيق الخاص الذي قدمته شركة (Apple) خلال النصف الأخير من عام 2017، حيث أصبح الأفراد يشعرون بالأمان عند استخدام هواتفهم الذكية في معاملات نقاط البيع، ولم تكن شركة Apple الوحيدة في تقديم مثل هذا التطبيق، بل إنضمت إليها كل من شركة (samsung) و(Google).

¹ - هادف رشا، يدو محمد، "دور التحويل الرقمي في تفعيل التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، 2024، ص 166.

² - أسية شرفي، ليلي معمري، "دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية على ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 278.

³ - أمال تخنوفي، "انعكاسات تطبيق تقنيات الاحول الرقمي على جودة المراجعة الخارجية - مراجعة أدبية -"، مجلة الدراسات الاقتصادية والبحوث في مجال الطاقات المتجددة، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2025، ص 81.

⁴ - أميرة بوابطة، "أثر تقنيات التحويل الرقمي على تحسين جودة التدقيق الخارجي: دراسة استقصائية على مجموعة من المدققين في الجزائر"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص 186.

⁵ - ناصر فرقط، سهام لعشب، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر"، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023، ص 241.

8. تقنية كشف المواقع: إن نظام تحديد الموقع العالمي عبارة عن نظام ملاحي يؤمن تحديد الموقع بأبعاده الثلاثية أوسط الطول والعرض والارتفاع، بالإضافة إلى تحديد الزمن والسرعة للمستخدمين سواء كان المستخدم للنظام على البر أو في البحر أو الجو أو سواء كان في الليل أو النهار.

وتشمل النظم العالمية للأقمار الصناعية للملاحة نظامين عالميين هما: النظام العالمي لتحديد المواقع (GPS) التابع للولايات المتحدة والنظام العالمي للأقمار الصناعية للملاحة "غلوناس" (GLONASS) التابع للإتحاد الروسي، إلى جانب نظم عالمية للأقمار الصناعية "غاليليو" (GALLIEO) التابع لأوروبا، ونظام "كومباس/بيدو" (BeiDou\COMPASS) التابع للصين، والنظام الإقليمي للملاحة عبر الأقمار الصناعية (COMPASS\BeiDou) التابع للهند، ونظام الأقمار الصناعية شبه السمتي التابع لليابان (QZSS)، ومتى دخلت هذه النظم العالمية والإقليمية مرحلة التشغيل الكامل فسوف تتوافر للمستخدمين إشارات لتحديد المواقع والتوقيت من أكثر من 100 قمر صناعي.

9. التفاعل المتقدم بين الإنسان والآلة: ويهدف إلى ربط الإنتاج المادي بالافتراضي، بجانب ذلك أدى الترابط والتفاعل بين تكنولوجيا المعلومات ورأس المال البشري والآلات إلى خلق طريقة تصنيع متخصصة ومرنة، في ظل استخدام كفاءة الموارد المادية والمعلوماتية والبشرية، هو ما يطلق عليه اسم "المصنع الذكي" الذي يستعين بالإنترنت الأشياء في العمل.

10. أجهزة الاستشعار الذكية: يمكن تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد من خلال استخدام نظم الذكاء الاصطناعي القادرة على التنبؤ بالحرائق والكوارث الطبيعية عن طريق استخدام أجهزة الاستشعار، التي تقوم بتهيئة الطاقة والأجهزة الإلكترونية وأجهزة التكيف والإنارة والمياه، كما تقوم برصد درجات التلوث في الهواء والماء بصورة فورية، وتقوم بمعالجة مياه الصرف والأمطار والزراعة لإعادة استخدامها بما يساهم في التغلب على مشكلة التلوث وإدارة المخلفات البيئية.

كما تساعد أيضا أجهزة الاستشعار الذكية (Smart Sensors) المرتبطة بالإنترنت مثل: كاميرات المراقبة الأمنية في المدن وأجهزة استشعار المناخ وأجهزة قياس الطاقة والكهرباء، وغيرها من الأدوات الاستشعارية الذكية في تطوير بيئة إلكترونية جديدة من الممكن أن تستفيد منها الحكومة في تشغيل وصيانة خدماتها بطريقة أكثر فعالية وبأقل تكلفة وأقل عرضة للأخطاء البشرية أو التجاوزات الإدارية.

11. التوثيق وكشف عمليات الإحتيال: جميع الإجراءات والتدابير والتقنيات والأدوات المستخدمة لحماية سلامة الشبكات والبرامج والبيانات من الهجوم أو التلف أو الوصول غير المصرح به، ويشمل كذلك حماية الأجهزة والبيانات.

12. التفاعل مع المستفيدين وجمع بياناتهم: بدلا من القيام بإدارة علاقات العملاء بشكل تقليدي تم إستبدالها ببرمجيات إدارة علاقات الزبون (CRM).¹

يمثل التحويل الرقمي إستراتيجية عمل متكاملة تهدف إلى دمج الوسائل الحديثة في كافة جوانب المؤسسة، وهو يتجاوز إستخدام الحاسوب ليشمل تغييرا جذريا في الثقافة التنظيمية، كما تكمن أهميته في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دعم التحويل الرقمي في تحسين قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، والطاقة من خلال تقنيات مبتكرة تقلل من التأثير البيئي السلبي، كما يساهم في بناء مجتمع ذكي ومستدام يعزز التنمية الشاملة، ورغم ما يوفره من فرص للنمو والإستدامة إلا أن نجاحه يظل رهنا بمدى قدرة العنصر البشري على التكيف مع التغيرات التقنية وتجاوز تحديات الأمن السيبراني.

¹ - قرين ربيع، "مرجع سابق"، ص ص 63-65.

المبحث الثاني: الجوانب العامة للتحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية في تطوير العمليات وتحسين الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، لفهم هذا التحول، وسنتناول في هذا المبحث أبعاد التحول الرقمي التي من خلالها نقيس مدى تواجد التحول الرقمي في المؤسسات، ثم نذكر نماذج و إستراتيجيات التحول الرقمي التي يقوم عليها، وأخيرا نقوم بتقييم التحول الرقمي من خلال دوافعه وعوائقه، سنتطرق في هذا المبحث للمطالب التالية:

✓ المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

✓ المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج التحول الرقمي

✓ المطلب الثالث: دوافع التحول الرقمي

✓ المطلب الرابع: عوائق التحول الرقمي

المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

لا يقتصر التحول الرقمي على رقمنة المؤسسات فقط، بل يتمثل في تطوير نشاط المؤسسة، في بيئة رقمية ملائمة تتمحور حول العديد من الأبعاد نذكر منها:

1. **التغيرات في خلق القيمة Changes in value creation:** ويتعلق الأمر هنا بتأثير إستراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة للشركات، وإلى أي مدى تنحرف الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال الأساسية الكلاسيكية (التي لا تزال تناظرية في كثير من الأحيان)، حيث توفر المزيد من الانحرافات فرصا لتوسيع وإثراء مجموعة المنتجات والخدمات الحالية، لكنها عادة ما تكون مصحوبة بإحتياجات أقوى بالجدارات التكنولوجية غالبا والمتعلقة بالمنتجات ومخاطر أعلى بسبب الخبرة الأقل في المجال الجديد.¹
2. **القيادة الرقمية:** يمكن القول أنها الإستخدام الإستراتيجي للأدوات الرقمية لتحقيق أهداف العمل بدون قيادة رقمية فعالة قد يظل حبيس الأدوات والتقنيات، بينما القيادة الرقمية تمنحه الزخم اللازم للتحول الحقيقي في الثقافة والعمليات ونماذج الأعمال.²

¹ - سناء محمد عبدالغني، "مرجع سابق"، ص 59.

² - بودراع امنية، "مرجع سابق"، ص 63.

3. **الجوانب المالية:** وتشمل قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد المالية بسبب تناقص الأعمال الأساسية والتي تمثل مصدر رئيسي لتمويل متطلبات التحويل الرقمي كونها المحرك والقوة الملزمة لإحداث التحويل الرقمي.¹

4. **إستخدام التقنيات/التكنولوجيا:** يعالج موقف الشركة من التكنولوجيا الجديدة وكذلك قدرتها على إستغلال هذه التقنيات، لذلك يحتوي على الدور الإستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات للشركة وطموحها التكنولوجي في المستقبل.²

أما في دراسات أخرى تم ذكر الأبعاد بطريقة مختلفة وهي كالاتي:³

1. **البعد الهيكلي والتنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات إستراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحويل الرقمي.

ويعتبر الإنفتاح والشفافية في عمليات صنع القرار ضروريان في هذا السياق، لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والإبتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس إختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.

2. **البعد الوظيفي (الأفراد):** يعتمد التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية على التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني بمحاولة نقل الأفراد إلى العصر الرقمي، من خلال تدريبهم ودعمهم في عمليات التنسيق والتعاون وجمع المعلومات بالإتصال غير المتزامن حتى يتمكنوا من مشاركة معارفهم وخبراتهم ودعم بعضهم البعض.

3. **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحويل الرقمي إستخدام الوسائط الرقمية في العمليات التنظيمية، وبالتالي توفر الكفاءة الرقمية المتعلقة بالعمل، والتي تهدف إلى إستخدام هذه الوسائط كأدوات تنعكس أهميتها في مختلف نشاطات المؤسسة.

¹ - بحاش وفاء، "التحول الرقمي ودوره في عصريّة مؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2024، ص 6.

² - سعيد عبد القادر زباينة، سمير سليمان الجمل، "أثر التحويل الرقمي على ممارسة المهنة المحاسبية والتدقيق في الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني من وجهة نظر المدققين القانونيين"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 14، عدد 01، 2024، ص 58.

³ - زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 من وجهة نظر الأستاذة"، مجلة الأبحاث الإقتصادية، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2022، ص 247.

بالإضافة إلى أبعاد أخرى:¹

1. البيئة (Environment): وهو يتعلق بالظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والمحيطية بتنفيذ برنامج التحويل الرقمي من حيث تعزيز معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، من قبل الأفراد والشركات والهيئات الحكومية، واستخدام التكنولوجيا لدعم التعاون، وتعزيز تبادل المعرفة داخل الحكومة، وتنظيم محلات التوعية لزيادة الاعتماد على التكنولوجيا، إضافة إلى تزويد هذا البعد الجهة صاحبة إستراتيجية التحويل الرقمي بالسلطة المناسبة، والتي تمكن من إحداث التغير المطلوب.

بالإضافة إلى أن هذا البعد يتناول إعداد والاعتماد على مجموعة شاملة من القوانين واللوائح التنظيمية، التي تتيح للحكومة الاستفادة من الإمكانيات الكاملة للميكنة والتحول الرقمي، وتوفير الخدمات عبر الإنترنت، وضمان الخصوصية والأمن السيبراني بكافة أبعاده.

وتمثل الحاجة إلى التشريعات الرقمية التي يمكن معها إيجاد بيئة مواتية ضرورية لتعزيز الموثوقية والتواجد والمشاركة والتفاعل بين الحكومة والشركات والأنشطة الفردية عبر الشبكات الرقمية بكافة أشكالها، بجانب ذلك فإن هذه القوانين لازمة أيضا للتخلص من الحواجز التي عادة ما تعترض سبيل الحكومة الرقمية وأنشطة التجارة الإلكترونية، وتصطدم بالقوانين واللوائح.

2. الإستعداد (Readiness): حيث يتعلق هذا البعد بتقييم إمكانيات الحكومة في تقديم الخدمات للمستفيدين وفقا لمعايير العالمية، والاستفادة من إمكانيات التكنولوجيا في رفع الكفاءة الداخلية ومعالجة نقاط الضعف المؤسسية، ويتم التعامل في هذا البعد مع مرونة الثقافة التنظيمية ودرجة التعقيد في المسائل المرتبطة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن منظور إدارة التحويل الرقمي يتضمن الإستعداد التكنولوجي بناء عوامل التمكين الرئيسية لنشر الخدمات التي تشمل المكونات التي يتم توفيرها مركزيا، وأيضا المكونات اللامركزية.

كما تشير الممارسات العالمية بأنه يمكن التغلب على رغبات الإنعزالية للمؤسسات الحكومية من خلال تنظيم وتفعيل التعاون وتبادل المعارف بين المؤسسات، بالإضافة لتأكد من توفر القدرات والكوادر والكفاءات التخصصية القادرة على تنفيذ الأجندات الرقمية الخاصة بالتحويل الرقمي.

3. الاستخدام (Usage): ويركز على الخدمات التي تتمحور حول المستفيد المواطن، وتوفير هذه الخدمات عبر قنوات وصول متعددة، وبينما يلبي بعدا البيئة والإستعداد لمتطلبات الأكثر فاعلية عبر المؤسسات الحكومية، فإن بعد الاستخدام يتعامل حصريا مع المتطلبات الخاصة بالخدمة في كل كيان

¹ - مها رضوان محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، "التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية"، دار الكتب المصرية، 2025، ص ص 14-16.

حكومي من خلال التوجه الخدمي، وبعد الإستخدام يحدد ويحرك المتطلبات والإحتياجات لكل من بعدي البيئة والإستعداد، فهو يحدد نماذج التفاعل التي تركز على المستفيد النهائي وقنوات تقديم الخدمة وتنفيذها ضمن نطاق خدمات الجهات الحكومية وعملياتها.

المطلب الثاني: مؤشرات ونماذج التحويل الرقمي

يعتبر التحويل الرقمي (Digital Transformation) اليوم ضرورة إستراتيجية وحتمية تملؤها التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث لم يعد مجرد خيار بل أداة لإعادة صياغة أساليب العمل ونماذج الإنتاج والخدمات، والتحول من نظام عمل تقليدي إلى نظام تكنولوجي، حيث يهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة.

وعليه، فإن دراسة مؤشرات ونماذج التحويل الرقمي تمثل خطوة أساسية لفهم واقع التحويل الرقمي وتحديد مستواه.

أولاً: مؤشرات التحويل الرقمي

من أهم مؤشرات التحويل الرقمي نجد:¹

1. **مؤشر الحكومة الرقمية:** ويهدف هذا المؤشر لتلبية إحتياجات الأفراد والمجتمع من خلال توفير وتحسين تقديم الخدمات العامة، بالإضافة إلى مضاعفة جهود الرقمنة لتحسين الكفاءة والشفافية داخل القطاع الحكومي.

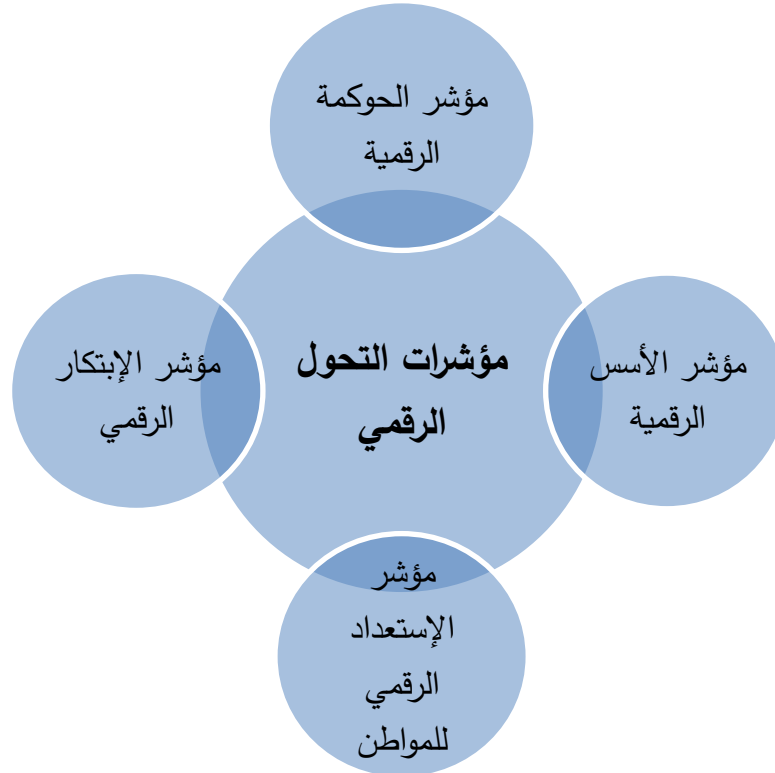
2. **مؤشر الأسس الرقمية:** ويهدف هذا المؤشر لتوفير الأسس اللازمة لنظام رقمي متين يشمل البنية التحتية، والسياسات واللوائح، والمهارات الرقمية، والتمويل، والحوكمة، وتعتبر هذه المجالات بالغة الأهمية في تطوير النظام الرقمي على المستوى الدولي، والإقليمي، والمحلي وكذلك على مستوى المؤسسات.

3. **مؤشر الإستعداد الرقمي للمواطن:** ويهدف هذا المؤشر أن يجعل المواطن المحور الأساسي لمنظومة التحويل الرقمي، وأن تعمل التكنولوجيات الرقمية على تحسين نوعية حياة المواطنين والمجتمع المدني، بما في ذلك الفئات المهمشة والأقليات.

4. **مؤشر الابتكار الرقمي:** ويهدف هذا المؤشر للإستفادة من بيئة الابتكار كمحفز للرقمنة، حيث تؤدي التكنولوجيات الرقمية الجديدة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية إلى ثورة في المفاهيم وإلى خلق مصادر جديدة للقيمة المضافة للعديد من الصناعات.

¹ - بوعتلي محمد، "تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحويل الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلا سنة 2022"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص 94.

الشكل رقم (02): مؤشرات التحول الرقمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على، بوعتلي محمد، "مرجع سابق".

ثانيا: نماذج التحول الرقمي

للتحول الرقمي عدة نماذج نذكر منها: ¹

1. **النموذج الفني Technical Model:** ويتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى إرتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في إتخاذ القرارات.
2. **النموذج السلوكي Behavioral Model:** ويركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأمثلية والنماذج في إتخاذ القرارات رقمياً.

¹ - عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 03، 2020، ص 18.

3. النموذج الفني والإجتماعي socio-Technical: ويهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

4. نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership: ويعتمد في التحول الرقمي على الإشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الإعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

5. نموذج تحليل القوى التنافسية: ويعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

6. نموذج التحول التدريجي: ويعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على المراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الإحتياجات الرقمية مسبقاً.

7. نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والإتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين- الدخول للمعلومات- التصفح- تبادل المعلومات وإسترجاعها).

8. نموذج التطوير التنظيمي: ويعتمد هذا النموذج على التحول إلى التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

9. نموذج الأمثلة Optimization Model: ويعتمد هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والإختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

10. نموذج التكلفة والعائد: ويعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من إقتناء تكنولوجيا المعلومات.

11. نموذج التحويل المتكامل: ويقوم هذا النموذج على فلسفة المنظومات والرغبة في التحويل المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويظهر ذلك من

خلال تبني إطارا متكاملًا للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

12. نموذج التحويل الإستراتيجي: ويتم التحويل من خلاله عن طريق إستئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، ويعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

13. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق إتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الإشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل بصفة مستمرة.

14. نموذج التحويل الإستراتيجي The Strategic Transformation Model: والذي يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وإعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.¹

15. نموذج التحويل الديناميكي: ويركز هذا النموذج في التحويل على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات، والتفاعل والتكامل التنظيمي بين متطلبات المنظمة وتأثيرات البيئة والنمو في تكنولوجيا المعلومات هو مبدأ هذا النموذج.²

¹ - رضا حسين قنديل، "أثر مشاريع التحويل الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصري"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 01، 2025، ص 46.

² - طلق عوض الله السواط، "أثر التحويل الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد 43، 2022، ص 659.

الجدول رقم 01: البيانو الرقمي

فئات التحويل	أسئلة توجيهية تطلب من كل فئة من فئات التحويل الرقمي
نموذج	ماهي الطرق للسوق؟ ما مدى ملائمة التجارة الرقمية، أي التجارة الإلكترونية؟ من أين تأتي الأرباح والفوائد؟ ماهي شرائح الزبائن الرئيسية الخاصة بالمؤسسة؟ هل هذه الحاجة للتغيير؟ كيف تتميز عن المنافسين؟ ما مدى صلة كل هذا بالمستقبل؟
الهيكل	ما نوع الهيكل التنظيمي؟ ما هو التوازن بين القرار المحلي والعالمي في الصناعة، هل هذا منطقي للمستقبل؟ أين تجد الجوانب الرقمية المختلفة في المؤسسة؟ وهل هي فعالة؟
الأفراد	ما مدى إدراك الموظفين من الناحية الرقمية في الأنحاء المختلفة للشركة؟ هل البارعين رقميا هم القادة؟ ما هي القدرات الجديدة المطلوبة؟ كيف سنحصل عليها؟
العمليات	إلى أي مدى تتم العمليات الرقمية الآلية؟ إلى أي مدى تتسق العمليات عبر المؤسسة؟ إلى أي مدى يمكن تغيير العمليات الخاصة بالمؤسسة؟
قدرة تكنولوجيا المعلومات	ما مدى فعالية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: الأنظمة الأساسية والشبكات وقواعد البيانات، هل هي قادرة على دعم الطموحات الرقمية؟ ما مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات التي تواجه المؤسسة في المستقبل: مواقع الويب، مواقع الجوال ووسائل التواصل الاجتماعي؟ ما مدى فعالية نظام إدارة علاقات الزبائن لدى المؤسسة؟ هل لدى المؤسسة إستراتيجية تقنية معلومات واضحة مرتبطة بإستراتيجية المؤسسة؟ هل الأصول متصلة بحيث تمتلك جميع البيانات التي تحتاجها؟

هل تستمد قيمة من بيانات المؤسسة؟	
كيف يتم تمكين المنتجات رقمياً؟ كيف يتم تمكين الخدمات رقمياً؟	العروض
ما مدى قوة علاقتك مع الزبائن؟ ما عدد نقاط إتصال الزبائن لدى المؤسسة، أي على الويب أو الجوال أو البريد أو وجها لوجه؟ كم مرة تتعامل معهم؟ درجة ولاء المؤسسة لزيائنها؟	نموذج المشاركة

المصدر: بوعمامة عبد الرحمان، "التحول الرقمي لمنظمات الأعمال الجزائرية الفرص والتحديات"، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 23، العدد 01، 2023، ص، ص 58، 59

المطلب الثالث: دوافع التحول الرقمي

- إن توجه الدول نحو إستراتيجيات التحول الرقمي منذ مطلع الألفية الجديدة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة تضافر توليفة من العوامل الجديدة ساهمت في بروز ظاهرة الإستراتيجيات الحكومية للتحول الرقمي، ونجد أهم الدوافع في هذا الجانب ما يلي:¹
- شعور الحكومات بأهمية إقتصاد المعرفة ورقمنة المرافق العمومية وقدرتهم على دفع عجلة التنمية الإقتصادية وخلق الميزة التنافسية للدول مقارنة بالدول الأخرى.
 - إعتبار التحول الرقمي أهم المقاربات الإدارية الناجعة التي تخلق ثنائية "تحسين جودة الخدمة العمومية وترشيد الإنفاق العمومي".
 - تغير متطلبات العملاء والمواطنين بتوجهها أكثر نحو تسريع وقت الإستفادة من الخدمات، مع التغير المستمر في تقنيات وجودة الإستفادة منها.
 - القيمة المضافة الكبيرة جدا التي تخلقها الصناعات القائمة على التقنية والإبتكار في الإقتصاد جعل الدول تتبنى التحول الرقمي كوسيلة لتسريع معدلات النمو الإقتصادي.
 - العمل على الإستمرارية حتى في ظل الأزمات والتغيرات المفاجئة مثل جائحة كوفيد-19.

¹ - بوعتلي محمد، "مرجع سابق"، ص ص 93-94.

في هذا الصدد قامت شركة "ديلويت" بإجراء مقابلات مع أكثر من 1.200 هيئة حكومية مختلفة من العام ونجحت في تحديد أهم العوامل لعملية التحويل الرقمي في القطاع العام تتمثل هذه الدوافع في ثلاثة:¹

1. التكاليف والضغوطات المفروضة على الميزانية: لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة من أهم دوافع التحويل.

2. متطلبات العملاء والمواطنين: حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة التواصل هذه لمعرفة آراء المواطنين الذين إعتدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية، مثل حلول الدفع عبر الإنترنت.

3. توجيهات الحكومة: تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لإتخاذ قرار، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحويل الرقمي.

المطلب الرابع: عوائق التحويل الرقمي

معظم المؤسسات تواجه مصاعب كثيرة عند محاولة تطبيق مشروع التحويل الرقمي، بإعتباره تحول جذري يستلزم زرع فكرة التغير التنظيمي لدى العمال خصوصا وأن هذا التحويل عبارة عن ظاهرة جديدة تستلزم وعي وثقة العاملين هذا التغير نحو نمط عمل جديد، كما يستلزم مشروع التحويل الرقمي مبالغ مالية كبيرة لتوفير البنية التحتية للمشروع من المستلزمات التكنولوجية الرقمية، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على المهارات الرقمية ولا يتحقق هذا إلا من خلال تدريب العاملين أو عملية توظيف وإستقطاب مهارات جديدة.

يمكن إحصاء جملة من العراقيل التي تقف دون إنجاز مشروع التحويل الرقمي كما يلي:²

- عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة مشروع التحويل الرقمي للمؤسسات، ونقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات مشاريع التحويل الرقمي.

¹ - عمار زيدان، "التحول الرقمي كركيزة لعصرنة قطاع التعليم العالي في الدول العربية"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع وإستشراف الواقع، ص 5.

² - بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، "مظاهر التحويل الرقمي الجزائري عرض تجربة الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحويل الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع وإستشراف الواقع، ص 5.

- تأخير معتمد أو غير معتمد في وضع الأطر القانونية والتنظيمية المطلوبة والذي يشكل الحجر الأساس أي عملية تنفيذ مشروع التحويل الرقمي.
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين بسبب خشيتهم على فقدانهم لوظائفهم مستقبلا.
 - نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على قيادة برامج التحويل الرقمي والتغيير داخل المنظمة.
 - نقص الميزانيات المرصودة لبرامج التحويل الرقمي.
 - هناك العديد من العوائق نذكر منها:¹
 - التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لإستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحويل الرقمي.
 - ضمن تحديات البيروقراطية أو الأنظمة الداخلية المتشددة.
 - الإفتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وموظفي ذوي مهارات الكافية والإتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق خاصة الريفية.
 - كما تواجه عملية الرقمنة في الجزائر أيضا بصفة خاصة العديد من المعوقات تتمثل في:²
 - غياب رؤية واضحة وإدارة سياسية شاملة لتطوير القطاع.
 - ضعف البنية التحتية الرقمية في الجزائر، حيث تعد شبكة الإنترنت مثالا بارزا على أحد أكبر العوائق أمام التحويل الرقمي في البلاد.
 - التأخر الكبير في تطوير أنظمة الدفع والتجارة الإلكترونية، وإنخفاض معدل إستخدام الخدمات المالية والرقمية.
 - عدم وجود إحصائيات دقيقة لتحديد الإحتياجات والأولويات في هذا المجال.
 - غياب هيئة مختصة بالرقمنة تكون مسؤولة عن متابعة تنفيذ البرنامج عبر جميع القطاعات.
 - إفتقار الجزائر إلى إطار تنظيمي خاص بالرقمنة.
- التحول الرقمي ليس وجهة نهائية، بل هو رحلة مستمرة من التطوير تهدف إلى دمج التكنولوجيا في صميم إستراتيجية المؤسسة لضمان إستدامتها وإستمراريتها.
- وعليه يتضح أن نجاح التحويل الرقمي رهين بتبني مقاربة شاملة تجمع بين التكنولوجيا، والموارد البشرية، والتخطيط الإستراتيجي، كما يركز التحويل على إدماج التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية،

¹ - عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح، "تحديات التحويل الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة - مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية"، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 24، 2024، ص 10.

² - صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، "إستراتيجيات التحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية إلى التطبيق العملي"، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص 31.

مما يؤدي إلى تغييرات هيكلية في أساليب العمل. ويتطور هذا المفهوم بالتوازي مع الابتكار التكنولوجي والثورة الصناعية الرابعة، التي تعتمد على الذكاء الصناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة.

خلاصة الفصل

التحول الرقمي عملية جوهرية في العصر الحديث، حيث يساهم في تحسين الأداء وتطوير الخدمات في مختلف القطاعات، يركز على إدماج التقنيات الحديثة في العمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى تغييرات هيكلية في أساليب العمل، ويتطور هذا المفهوم بالتوازي مع الابتكار التكنولوجي والثورة الصناعية الرابعة، التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبيانات الضخمة، وبالتالي فإن عملية التحول الرقمي أصبحت ضرورة ملحة يفرضها التطور المتسارع في استخدام التكنولوجيا وأحدث التقنيات، ويمكن القول أن التحول الرقمي أساسي لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق الإقتصاد الرقمي.

الفصل الثاني:
الإدارة الجامعية الجزائية
في ظل التحول الرقمي

تمهيد :

لقد شهدت الإدارة الجامعية الجزائرية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة إستوجبتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي أدت إلى ما يعرف بالتحول الرقمي، كما أصبح عنصرا مهما في تطور التكنولوجيا الحديثة لا يمكن الإستغناء عنه، نظرا لما قدمه من تسهيلات وحلول للكثير من المشاكل التي كان يعاني منها الإنسان، فقد أصبح هذا التحول خيارا إستراتيجيا لا غنى عنه لتحسين الأداء الإداري، وتبسيط الإجراءات، والرفع من جودة الخدمات الجامعية المقدمة للطلبة والأساتذة والموظفين، تسعى الجامعات الجزائرية إلى إتباع هذه التغيرات من خلال الإعتماد على الأنظمة الرقمية، والمنصات الإلكترونية، سنقوم في هذا الفصل بتسليط الضوء على الإدارة الجامعية في ظل التحول الرقمي، بحيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، خصص المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الجامعية الجزائرية، أما المبحث الثاني فتضمن الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي، وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

✓ المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الجامعية الجزائرية

✓ المبحث الثاني: الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي

المبحث الأول: الأسس النظرية للإدارة الجامعية الجزائرية

تعد الإدارة الجامعية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الجامعة، وهي تعتبر من أبرز الهياكل الفعالة داخل المؤسسة الجامعية، ومن أهم عناصرها، فهي الإطار الذي ينظم مختلف الأنشطة الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، ويعمل على تنسيق الجهود البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، وقد باتت مجبرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيطها، لا سيما ما تعلق بالتغيرات الحاصلة في الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، التي برزت بتأثير التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، في هذا المبحث سوف نعمل على تقديم الإطار النظري للإدارة الجامعية من خلال التطرق إلى نبذة تاريخية عنها، تعريفها، خصائصها، وظائفها، ومعوقاتها، وسيتم التطرق إلى المطالب التالية:

✓ المطالب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة الجزائرية

✓ المطالب الثاني: ماهية الإدارة الجامعية

✓ المطالب الثالث: معوقات الإدارة الجامعية

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الجامعة الجزائرية

تعود نشأة الجامعة إلى سنة 1909 بإمضاء رئيس الحكومة آنذاك "J. Delacroix" قرارا بنشأتها بحيث قال في تلك المناسبة أن: الجامعة الجديدة إلى جانب الخدمات التي سوف نواصل في أدائها في سبيل العلم والمهن الحرة سوف تصبح بإمكانها أيضا تزويد الزراعة والصناعة والتجارة الجزائرية بأيدي عاملة مؤهلة، فحولت المدرسة للطب، القانون، للآداب، والعلوم إلى مؤسسات عالية تحت لواء الجامعة الجزائرية.

أول دخول جامعي كان في نوفمبر 1859، وكان العميد «Delacroix» رئيس الأكاديمية أجرى خطابا بمناسبة أول دخول "... عن قريب نظرا للإجراءات التي إتخذت مؤخرا، المسلمون يتمكنون من الاستفادة من خدمات المدرسة العليا الجديدة، لذلك يجب إعطائهم مكنونين من جنسهم وثقافتهم".

فحسب جمعية أصدقاء الجامعة: الجامعة التي أنشأت في الجزائر لا تختلف عن الجامعة الفرنسية بل هي متحدة معها ومندمجة فيها، الخصوصية الوحيدة التي تتميز بها هي: كونها تحتوي على فروع أصلية ومحلية بالزيادة إلى الفروع الأساسية التي تدرس في الجامعة الفرنسية وجميع التخصصات العلمية وتكيفها إلى ميدان جزائري، بمعنى أنها تريد القيام بتطوير العلم إلى الجانب الأوروبي، الإفريقي تحت لواء الغرب والشرق.

فحسب هذه الخصوصية فإن: "في وسط المدارس العليا الأربعة يعيش أعضاؤها صراعات لأنهم لديهم إيديولوجية مختلفة"، صراع بين مدرسين في العلوم والمدرسين في الأدب، صراع بين الشرقيين والغربيين، صراع بين الفرنسيين والمعربين.

كان عدد الجزائريين لا يتعدى الخمسين ولكن بعد سنة 1920 مع ظهور الحركة الوطنية العصرية من طرف المثقفين الجدد كالصحافيين، القضاة، الأطباء، بدأ الإهتمام بالتعليم، بحيث يرونها كوسيلة للتحرر. ولكن بعد 1954، ضعف عدد الطلبة نظرا للإلتحاق بصفوف جيش الثورة¹.

مر البحث العلمي بالجزائر منذ 1962 بأربع مراحل كبرى، مهدت المرحلتان الأولى والثانية لإنطلاق فعاليات البحث العلمي وساهمتا في تكوين طاقات علمية حقة، وقد أشرفت وزارة التربية الوطنية على المرحلة الأولى (1962-1970)، أما المرحلة الثانية فقد أشرفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والديوان الوطني للبحث العلمي (1971-198)، وتميزت المرحلتان الأخيرتان بالفصل الإداري بين التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم جمعهما تحت الوصاية ذاتيا ابتداء من سنة 1993.²

للمرجعة إلى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، لتشخيص واقع التعليم العالي والبحث العلمي، خاصة في السنوات الأخيرة، فالملاحظ أن مؤسسات التعليم العالي مرت بأربعة مراحل بعد الإستقلال وهي كالتالي:³

1. المرحلة الأولى: من سنة 1962 إلى سنة 1969 تميزت هذه الفترة بضعف تطور الجامعة وإتباع نفس النظام البيداغوجي الفرنسي، وعرفت تأسيس العديد من الجامعات على غرار جامعة وهران سنة، 1966 جامعة قسنطينة سنة 1967، أما فيما يخص الشهادات العلمية المقدمة من طرف الجامعة فكانت على النحو التالي:

- شهادة الليسانس 03 سنوات.
- شهادة الدراسات المعمقة وتدوم سنة.
- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة وتدوم سنتين على الأقل لإنجاز أطروحة علمية.
- شهادة دكتوراه دولة وتصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات أو أكثر من البحث.

¹ - أيمن يوسف، "تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007-2008، ص 44.

² - سمية بولرباس، "نبذة عن تطور التعميم العالي والبحث العلمي في الجزائر (1962-2000)"، مجلة الباحث، ص 15.

³ - مسلم إبراهيم، "دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة -المشاكل ومقترحات التطوير-"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص، ص 770، 771.

بعد الإستقلال تم وضع المرسوم 63-121 المؤرخ في 18 أفريل 1963 المتضمن تنظيم وزارة التربية الوطنية، حيث نجد أحد مديرياتها مديريةية التعليم العالي وكانت الجامعة مقسمة إلى أربع كليات: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، كلية الطب وكلية العلوم الدقيقة.

كان النظام البيداغوجي يتكون من مرحلة الليسانس تدوم ثلاث سنوات، شهادة الدراسات المعمقة تدوم سنة، شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة تدوم سنتان وشهادة دكتوراه تصل إلى خمس سنوات مدة تحضيرها.¹

2. المرحلة الثانية: من سنة 1970-1997 تميزت هذه الفترة بإصلاح قطاع التعليم العالي وأهم سماتها:

- شهادة الليسانس تدوم 04 سنوات ويطلق عليها مرحلة التدرج.

- شهادة الماجستير تدوم سنتين على الأقل ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج.

- شهادة دكتوراه علوم وتدوم أربع سنوات على الأقل.

عرفت هذه المرحلة أبرز إصلاح لقطاع التعليم العالي، وكان ذلك سنة 1971 من خلال تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة وإعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما أجريت التعديلات على مراحل الدراسة الجامعية:²

أ. مرحلة الليسانس: ويطلق عليها أيضا تسمية مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.

ب. مرحلة الماجستير: وتسمى مرحلة ما بعد التدرج الأولى وتدوم سنتين على الأقل، وتنقسم إلى فترتين الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية بما فيها التعمق في منهجية البحث، أما الفترة الثانية فتستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة.

ت. مرحلة الدكتوراه علوم: ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الثاني، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

وأضيفت الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية في البرامج الجامعية، وإضافة إلى فتح مجموعة من المراكز في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي وتميزت بوضع الخريطة الجامعية بهدف التخطيط للتعليم العالي إلى آفاق سنة 2000 بالإضافة إلى تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

¹ - إيمان قبطوني، "التحول الرقمي والمنصات الرقمية في الجامعة الجزائرية"، الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10، العدد 02، 2024، ص 233.

² - باركة محمد الزين، عبد الكريم مسعودي، "تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، 2015، ص ص 12-13.

3. المرحلة الثالثة: من بداية 1998-2003 تميزت هذه الفترة بتوسع كبير في عدد الطلبة وتسجيل عدة إصلاحات بالقطاع.

تبدأ هذه المرحلة عام 1998، وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي. وأهم الإجراءات التي عرفت هذه المرحلة ما يلي:¹

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
 - قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
 - إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
 - إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من: ورقلة، الاغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة.
 - إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.
- وبحلول عام 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، و6 مدارس عليا للأساتذة، 141 معهدًا وطنيا للتعليم العالي، 12 معهدًا ومدرسة متخصصة.
- كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

4. المرحلة الرابعة 2004 إلى 2026: والتي تتمثل في آخر الإصلاحات التي تتبناها الوصاية، حيث شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في السنوات الأربع الأخيرة في تطبيق هيكلية جديدة لنظام التعليم العالي في الجزائر.

نظام (LMD) شبيهة لتلك المعمول بها منذ مدة في البلدان الأنغلوساكسونية، وقد وافقت بلدان الإتحاد الأوروبي على تبنيها مؤخرًا، وترتكز هذه الهيكلية الجديدة على تنظيم التعليم العالي في ثلاث أطوار تتوج بثلاث شهادات:

- طور أول مدته ثلاث سنوات بعد البكالوريا ويتوج بشهادة الليسانس.
- طور ثان مدته خمس سنوات بعد البكالوريا ويتوج بشهادة الماستر.
- طور ثالث مدته ثماني سنوات بعد البكالوريا ويتوج بشهادة الدكتوراه.

ولقد قررت الوزارة أيضا إنشاء مدارس الدكتوراه لتغطية التكوين لتحضير الماجستير والدكتوراه لتحسين نوعية ومستوى التكوين في مرحلة ما بعد التدرج.

¹ - زبيدة مشري، شهرزاد بولحية، " التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع -جامعة جيجل-، المجلد 02، العدد 01، 2019، ص 256.

من 2006 إلى يومنا الحالي ثم في هذه المرحلة تحويل النظام الكلاسيكي المعمول به سابقا بنظام عالمي ل.م.د (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، تم تطبيقه لأجل مسايرة التحولات العالمية المستجدة في مجال التعليم العالي.

- يعتمد نظام ل.م.د على ثلاث مراحل للتكوين العالي، تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية:¹
- أ. المرحلة الأولى: Bac + 3 سنوات تتوج بشهادة الليسانس (ليسانس أكاديمي و ليسانس مهني).
- ب. المرحلة الثانية: Bac + 5 سنوات تتوج بشهادة الماستر (ماستر البحث و ماستر مهني).
- ت. المرحلة الثالثة: Bac + 8 سنوات تتوج بشهادة الدكتوراه.
- جدول رقم (02): خصائص الأنماط البيداغوجية والدراسية للتعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1962 – 2025)

المرحلة	الخصائص
الأولى	التكوين المبني على المنهاج الدراسي. المنهاج الدراسي يوافق مجموعة من المواد. التعليم المقسم إلى: مرحلة الليسانس تدوم ثلاث سنوات، مرحلة الدراسات المعمقة تدوم سنة واحدة. ومرحلة الدكتوراه الدرجة الثالثة تدوم سنتان على الأقل ومرحلة دكتوراه دولة وقد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات.
الثانية	التكوين المبني على البرنامج الدراسي. البرنامج الدراسي يوافق مجموعة من المقاييس. البرنامج الدراسي ومحتوياته تتكفل بوضعه اللجنة الوطنية للبيداغوجية. التعليم مقسم الى التكوين العالي للتدرج والتكوين العالي لما بعد التدرج. التكوين العالي للتدرج يتضمن: التكوين العالي للتدرج طويل المدى (ما بين 4 و 7 سنوات) والتكوين العالي للتدرج قصير المدى (3 سنوات). التكوين العالي لما بعد التدرج ويشمل مرحلة الماجستير والدكتوراه.
	التكوين مبني على عرض التكوين. عرض التكوين يوافق مجموعة من الوحدات التعليمية.

¹ - الزهراء فضلون، "أدوار الجامعة الجزائرية في ظل التحولات التعليمية - نظام ل م د نموذجا -"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 10، العدد 04، 2018، ص 370.

الثالثة	عرض التكوين يخضع لدفتر شروط. نظام التعليم مقسم إلى ثلاث أطوار: ليسانس تدوم الدراسة فيه 3 سنوات، ماستر تدوم ماستر تدوم سنتين. دكتوراه تدوم 5 سنوات.
---------	---

المصدر: حسين مشطر، ليلي لرازي، "إدارة المعرفة: مدخل لجامعة الجيل الثالث"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 24.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الجامعية

تعد الإدارة الجامعية الركيزة الأساسية التي تضمن سير مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق أهدافها الأكاديمية والمجتمعية بكفاءة، فهي ليست مجرد عملية تنظيمية تقليدية، بل هي نشاط مخطط له أسس وركائز واضحة يهدف إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية (من أعضاء هيئة تدريس، وإداريين، وطلاب) لتحقيق رؤية الجامعة وتطوير جودة مخرجاتها.

أولاً: تعريف الإدارة الجامعية والأداء الجامعي

الإدارة عمل ذهني أساسا يسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمات وهي الموارد البشرية والمادة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وهي عبارة عن عملية إدارية متكاملة يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير، وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وتستخدم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأساس التي ثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة وإتفق عليها المفكرون، ويشملها نظام المعرفة الإدارية وهي جميعا تعتمد على التنسيق الذي يعتبر محور العمل الإداري، وأساس لنجاح أي إدارة.¹

"تعرف الإدارة بأنها عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية".²

¹ - مسعودة سالمي، " الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير جودتها"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص 122.

² - زيد عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، الاصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 65.

يقول تايلور: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه، بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".¹

"الإدارة هي عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه، ورقابة تهدف إلى تنسيق الجهود وإستغلال الموارد بهدف الوصول للنتائج المطلوبة بأقل وقت وجهد وتكلفة".

"تعرف الجامعة أو مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بأنها: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايتها، يحدد المرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها وإختصاصها، يتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها، يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية".²

"كما تعد كذاك مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية، إذ تمثل صورة من صور المنظمات المعقدة التي تمثل بدورها الأنماط والأشكال التنظيمية المختلفة للعمل الجمعي والمجتمعي، وبخاصة ما ينطوي عليه ذلك العمل من البناءات التنظيمية الرسمية للمجتمع".³

"فالجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية، أولها البنية البشرية، والتي تتكون بدورها من العمال الإداريون، العمال البسطاء، الأساتذة، وأخيرا الطلاب، والثانية هي البنية القانونية والمتمثلة في البنية المادية والتي تتمثل في الهياكل، والأبنية، والمنشآت الموجودة، للقيام بعدة وظائف أهمها: الوظيفة التعليمية، الإدارية، البحثية والثقافية".⁴

الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، يلتقي فيه طلاب العلم والمعرفة، لإكتساب المهارات الأكاديمية والإجتماعية، وتعد القمة الهرمية لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة"، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2018، ص 9.

² - مرسوم تنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424، الموافق ل 23 غشت 2003، "الجريدة الرسمية"، العدد 51، ص 5.

³ - لخضر مداح، "الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 23، العدد 1، ص 188.

⁴ - فاطمة غاي، "متطلبات إستخدامات التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسات الجامعية، دراسة تحليلية"، مجلة بدايات، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، ص 243.

"تعرف الإدارة الجامعية 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".¹

"فالإدارة الجامعية ما هي إلا نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات، حيث تتضمن مدخلات هذا النظام: الهيكل التنظيمي القوى البشرية، التكنولوجيا والأنظمة والقوانين والتشريعات والأهداف والفلسفة، المناهج والبرامج والخطط التعليمية، أما العمليات فهي عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات وتشتمل التخطيط، القيادة والرقابة، المتابعة والتقييم وأخيرا المخرجات وتتضمن تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة الجامعية، من خلال تأديتها للمهام المنوطة بها سواء ما يتعلق بإقتراح معايير لقبول الطلبة في المؤسسة الجامعية تحقق مبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية وتبسيط إجراءات العمل الإداري والمالي، أو ما يتعلق بتنوع مصادر التمويل للمؤسسة الجامعية وترشيد الإستهلاك في متطلبات العملية التعليمية أو ما يتعلق بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس وإعادة النظر في نظم وأساليب التقييم لتحقيق جودة العملية التعليمية وتطبيق وتقييم برامج التعليم المستمر أو ما يتعلق بتحقيق التوازن بين الثقافة العربية الإسلامية والانفتاح على الثقافات العالمية والإهتمام بتحقيق التربية الدولية. بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالعملية البحثية من تسهيل للإجراءات والمتابعة والتقييم".²

"يقصد بالإدارة الجامعية تلك المنظومة الشاملة التي تتضمن ممارسة الوظائف الإدارية المتعلقة بالطالب أو الأستاذ أو الموظف في الجامعة، ويقوم بذلك كل من رئيس الجامعة ونوابه، وعميد الكلية ونوابه، ورئيس القسم ونوابه وغيرهم من الموظفين، لأنهم أساس إحداث التغيير في كافة المستويات الإدارية بالجامعة".³

الإدارة الجامعية هي: مجموعة من الأساليب المعتمدة لتسيير المؤسسة الجامعية، تتولى مهمة التنسيق بين كافة المكونات الجامعية، القيادة الإدارية للجامعة (المدير، النواب، عمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح...).

كما يمكن تعريف الأداء الجامعي بأنه:

¹ - محمود بوقطوف، "الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الواقع و الآفاق"، ومجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2022، ص 26.

² - براهمي صباح، "الإدارة الجامعية من النظام التقليدي نحو النظام الإلكتروني"، مجلة متون، المجلد 7، العدد 1، 2014، ص 333.

³ - بن بيه أحمد، "درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة - دراسة ميدانية بقسمي علم النفس والعلوم الاقتصادية لجامعة باتنة 1"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 2016، ص 96.

"نظام يربط ما بين مكونات الجامعة والبيئة الخارجية المحيطة بها، فالأداء يمس جميع مكونات الجامعة المختلفة".¹

ويعرف أيضا: "بأنه هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية وجدانية معينة وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما".²

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه: "إن تحسين أداء عضو هيئة التدريس تتطلب التركيز على الجانب التربوي في الدراسات العليا، بالإضافة إلى تركيزهم على الجانب العلمي، لذا فالجانب التربوي (بناء الإنسان) لا يقل قيمة عن الجانب العلمي".³

هو مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية والإدارية، من خلال إستغلال مواردها التكنولوجية، التقنية، البشرية، والتنظيمية المتاحة بما يساهم في تحسين خدمات الجامعة. يتكون الأداء الجامعي من ثلاث أنواع تتمثل في:

- **الأداء التدريسي:** كما تم تعريفه بأنه سلوك الفرد الذي يصدر عنه بصورة معبرة لفظيا أو مهاريا وترجع إلى جانب معرفي ووجداني لديه، بحيث يكون أدائه بدرجة معينة، تحدد مقدار قدرته في أداء ذلك السلوك.⁴

- **الأداء البحثي:** يعرف الأداء البحثي بأنه الناتج البحثي أو منتج النشاط البحثي الذي يساهم في التقدم العلمي، حيث أنه يمكن القول أن الأداء البحثي هو في جوهره أداء مؤسسي للبحث. بمعنى أنه يتضمن ثلاثة أبعاد، هي الأداء البحثي لأعضاء هيئة التدريس والأداء البحثي للأقسام العلمية والأداء البحثي للكلية أو الجامعة.⁵

¹ - رائد حسين الحجار، " تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة "، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2003، ص 5.

² - هجيرة بوساق، حنان يونيف، " المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي "، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2، 2022، ص 779.

³ - دليلة بدران، وآخرون، " أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي "، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 01، 2022، ص 233.

⁴ - فاطمة دفوس، عزيزة خلفاوي، " معوقات جودة الأداء التدريسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تحليلية سوسيولوجية "، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 1064.

⁵ - معطوب السعيد، بن سديرة عمر، " تقييم الأداء البحثي المؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: نموذج مقترح للتطبيق بجامعة فرحات عباس سطيف 1 "، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 42.

- **الأداء الإداري:** يشير إلى أنه تنفيذ العاملين في المنظمة لسلوك إداري مستند إلى مبادئ الإدارة، بهدف تحقيق وظائف الإدارة بأقل جهد وتكلفة، مما يشمل إتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه، والقيادة، وضبط الرقابة بطريقة فعالة.¹

ثانيا: خصائص الإدارة الجامعية

من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الجامعية:²

- 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 لإحتياجاتها المحلية.

ثالثا: وظائف الإدارة الجامعية

هناك مجموعة من الوظائف أبرزها:³

- إقامة علاقات عمل جيدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والتمويل.
- صياغة رسالة الجامعة بحيث تكون ذات إستراتيجية واضحة.
- العناية بإدارة قوية على المستوى التنفيذي، للقيام بمسؤولياتها في القيادة والتوجيه في مجالات عمل الجامعة الرئيسية، التمويل، العاملون، المرافق، البحث العلمي، العمل الأكاديمي.
- فتح القنوات لإستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية، من مثل أعضاء مجالس الفعاليات الإقتصادية والتجارية والبنوك والشركات واللجان الشعبية المهمة بتوفير الدعم المالي للجامعات والطلاب في الخارج، هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط في الجامعة، تكون مسؤوليتها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية وتحليلها.
- إنشاء قاعدة بيانات، وإستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر، ولقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه.

¹ - نريمان خنوف ، محفوظ بولقصبيات، " أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 11، العدد 02، 2024، ص 181.

² - إيمان حمدي رجب زهران، "تفعيل دور الإدارة الجامعية في مواجهة معوقات البحث العلمي التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، المجلد 25، الجزء 01، 2019، ص 455-456.

³ - حنان موسى، محمد سمير، "الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين"، شبكة المؤتمرات العربية، 2019، ص 1112.

- إعتداع رؤساء الدوائر أو الأقسام مديرين منفيذين حقيقيين.
- المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الجامعية

تواجه الجامعات العربية مشكلات ومعوقات إدارية وأكاديمية متعددة تحد من أدائها للرسالة العلمية الموكلة إليها ومن بين هذه المعوقات نجد:¹

- الطابع التقليدي الذي يطغى على إدارة مؤسسات التعليم الجامعي، فما زالت تنظيماتها تميل إلى الهرمية وتنحو جميع السلطات فيها، وآليات صنع القرار، والتمويل إلى المركزية حتى القوانين واللوائح والتعليمات أصبحت نمطية باعتبارها نماذج متكررة.
- غياب الرؤية الشاملة والنظرة الإستراتيجية لدور التعليم الجامعي في مستقبل التنمية وإستثمار الموارد القومية.

وهناك معوقات أخرى نذكر منها:²

- الهياكل التقليدية لعملية التعليم الجامعي ومؤسساته، حيث لم يطرأ أي تغيير على هذه الهياكل، وما يرتبط بها من أنظم دراسية وبرامج وأساليب تدريس، وتقويم حتى أقدم هذه المؤسسات نشأة.
- تقادم النظم وهبوط المستوى المعرفي وبطء عمليات التطوير.
- عدم توافق خصائص مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي ومهاراته مع متطلبات سوق العمل المتطورة والمتغيرة.
- تضارب وظائف مؤسسات التعليم الجامعي وإزدواجيتها، ضعف الموارد والمصادر التعليمية كالمكتبات، والمعامل، ومصادر تقنيات التعليم.
- ضعف آليات منظومة العمل الإداري والأكاديمي والتعليمي، مع زيادة التدهور النوعي.
- محدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة، وقلة توافر فرص أو عدم وجود موارد تمويلية إضافية.

ومن خلال هذه النقاط يتضح أن مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي وفي ظل ما تعانيه من مشكلات وعراقيل قادت بها إلى التأخر والتراجع عن أداء أدوارها ووظائفها. بالكفاءة وحالت دون تحقيق الأهداف المطلوبة، كما قل إسهامها في إحداث عمليات التنمية والتغيير المنشود وتتدنى مستويات

¹ - حنان بوعيس، عمار شوشان، "صعوبة تطبيق نظام بروقرس في الإدارة الجامعية من وجهة نظر مستخدميه دراسة ميدانية بجامعة باتنة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص 561.

² - مسعود سالم، "مرجع سابق"، ص 123.

خريجها في الوقت الذي تقف فيه عاجزة عن تلبية الطلب الاجتماعي على هذا النوع من التعليم، حتى بدت وكأنها تفقد مكانها، وهويتها، ومصداقيتها، محليا وعالميا، وقد ترجع بصفة أساسية إلى عدم رغبة أو قدرة إدارة تلك المؤسسات على تقويم جودة أدائها نتيجة لغياب معايير هذه الجودة ومؤشراتها.

إن إدارة المؤسسة الجامعية بالجزائر لا تختلف عن أبعاد الأزمة المشار إليها آنفا، فالنشاط الجامعي الجزائري يتميز بإزدواجية تنظيمه وتفرض نشاطات التسيير الإداري تنظيما عموديا للسلطة. ويقصد هنا بالتسيير الإداري هو مسaire التعقيد والجزئيات التي تواجه الإدارة، فبوجود تسيير دقيق أن التسيير تلجأ إليه إدارة المؤسسات لتنظيم مختلف أنشطتها التي نظمها تنظيما سليما وتستعين به في حركة تطورها آخذة في ذلك أحدث الأسس والنظريات العلمية للتسيير المؤسسات، خاصة المؤسسات الضخمة والمعقدة منها، للتخلص من الفوضى التي قد تهدد وجودها الحقيقي، ويوفر درجة من الانتظام والتنسيق.

بينما تحتاج النشاطات البيداغوجية والعلمية إلى بنية أفقية للمشاركة، فالمؤسسات الجامعية الجزائرية تعتبر المؤسسة المفضلة التي من خلالها تفكر المجتمعات المعاصرة في ذاتها وتقوم بتوضيح ممارستها والتحكم أيضا في تنميتها الفكرية والمادية.

فالتسيير الإداري الجامعي يتضمن لا مركزية السلطة ويقصد بها في الجزائر توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية أو المصالح المستقلة. بعبارة أخرى توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية وبين سلطات لا مركزية إقليمية أو مرفقية، مصلحة مستقلة نسبيا وتخضع لرقابة السلطة المركزية، فهي تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومية المركزية في العاصمة وبين أشخاص الإدارة المحلية في الأقاليم، وتتمتع هذه الأشخاص بالشخصية المعنوية المستقلة، مع خضوعها لرقابة الحكومة المركزية. مفضلا الهيئات الأفقية للمشاركة وللتسيير الجماعي بالنسبة للعلاقات الهريركية العمودية، إن إعادة إتش هذه المجالات للمشاركة والتشاور إعادة تنظيمها بطريقة أفقية كمراكز قوية للتحليل، للتقويم وللمصادقة والإقتراح فهي أساسية لتسيير الجامعة كنظام مستقل يتحكم في مصيره، كما تؤسس السلطة الشرعية في الجامعة أيضا على الإقناع لا على الأمر، فإن إدارة مؤسسات التعليم العالي هي إدارة تتميز بنظام هرمي مركزي يحصر تسيير الجامعات في إطار قانونية ضيقة، فالمؤسسة الجامعية توجد في الواقع وضعية التسيير وغياب إتخاذ القرار والتقييد الذي يعقم سيرها. إن التراكم المعقد

للمشاكل خلق لدى الأسرة الجامعية إحساس بالإحباط وبالممل وبمواقف عدم الإلتزام والإنطواء على الذات.¹

تعد الإدارة الجامعية نظاما مؤسسيا يهدف إلى تنظيم وتسيير مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق أهداف بيداغوجية، علمية وتربوية، فهي لا تقتصر على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تشمل التخطيط الإستراتيجي، إتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية، وتحقيق الجودة في التعليم والبحث العلمي. كما أن تطور البيئة الجامعية يتطلب تبني أساليب حديثة في الإدارة، كما أن فعالية الإدارة الجامعية تعدّ ركيزة أساسية للإرتقاء بمستوى الجامعة وتعزيز دورها في خدمة المجتمع وبناء المعرفة.

¹ مسعود سالمى، "مرجع سابق"، ص ص 123-124.

المبحث الثاني: الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي

تعد الجامعة الجزائرية قاطرة التنمية ومحرك التغيير في المجتمع، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، وجدت نفسها أمام حتمية الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي، وفي هذا السياق لم تعد الجامعة مجرد فضاء تقليدي لنقل المعرفة، بل أصبحت مطالبة بالتكيف مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، من خلال تبني إستراتيجيات حديثة تركز على الرقمنة، والإبتكار، وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال ماسبق سنتطرق في هذا المبحث للمطالب التالية:

✓ المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعة

✓ المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي في الجامعة

✓ المطلب الثالث: آليات التحول الرقمي في الجامعة

✓ المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي في الجامعة

أصبح التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المتداولة في الفكر الإداري والتربوي المعاصر، كما تعتبر عملية التحول الرقمي للجامعة عن إنتقال جوهري في طريقة عمل المؤسسة الأكاديمية، فهي لا تقتصر على رقمنة الوثائق أو إستخدام الحاسوب، بل هي إعادة شاملة للعمليات التعليمية والإدارية البحثية. حيث يهدف هذا التحول إلى دمج التكنولوجيا الذكية في صلب النموذج التشغيلي للجامعة.

أولا: تعريف التحول الرقمي في الجامعة

"يعني الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي، قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مجالات العمل الجامعي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية، والتقنية، والأمنية والتشريعية".¹

"يعرف كذلك بأنه عملية إنتقال وتحول الجامعات التقليدية إلى جامعات رقمية من خلال الإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، وإستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى

¹ - نادية براهيم، "واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة دراسة تقييمية لجامعة المسيلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، 2024، ص، 138.

إفتراضية وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الإستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة".¹

"يمكن أن نعرف التحول الرقمي في الجامعات أنه عملية شاملة لدمج التكنولوجيا الرقمية في كل مفاصل العمل الأكاديمي والإداري، بدءًا من مرحلة القبول والتسجيل وحتى تخرج الطالب، وفيها يتم إستخدام التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني والواقع الإفتراضي لتقديم تجربة تعليمية متكاملة وفعالة، كما يتم الإعتماد على أدوات التقييم الإلكتروني ونظم إدارة البيانات لتحسين كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية".²

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي للجامعة أنه عملية دمج شاملة لتكنولوجيا الرقمية الحديثة في كل جوانب العمل الجامعي (التعليمية، والإدارية، والبحثية)، ويتضمن هذا التحول إستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية لتطوير بيئات تعليمية فعالة، وتوفير فرص تعليمية جديدة للطلاب، وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية، بهدف بناء جامعة ذكية قادرة على مواكبة التحولات العالمية.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي في الجامعة

مما لا شك أن التحول الرقمي للجامعات قد يساعد على تحقيق العديد من الإيجابيات والمخرجات الفعالة التي تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص مايلي:³

- قدرتها على التكيف: أن تكون الجامعة قادرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة التغير والتنوع.
- التميز: حيث تجعل الجامعات تتفرد بالمقومات اللازمة للقدرة التنافسية.
- التقنية العالية: حيث تزود الجامعات بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف.
- وجود بناء تنظيمي شبكي: حيث يجعل الجامعة مرتبطة بالعديد من الجامعات والأفراد داخل الجامعة وخارجها محلية وعالمية.
- مبدأ الشفافية والنزاهة: حيث تساعد على وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف وإتخاذ العديد من القرارات اليومية دون الإعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي.

¹ - مصطفى مكي، شعبان بعبطيش، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة

محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي- جامعة المسيلة -، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص ص 6- 7.

² - بولقواس حبيبة، جفال صليحة، "آليات التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية: نحو جامعة ذكية، المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي نموذجاً"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة باجي مختار غابية، المجلد 12، العدد 4، 2024، ص 232.

³ - صالح زابي، وآخرون، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 07.

• **التكاملية:** حيث تجعل خدمات الجامعة متكاملة يستفيد منها جميع الجامعات والأفراد على مستوى العالم.

بالإضافة إلى خصائص أخرى نوردتها فيما يلي:¹

- يوفر للجامعة تكنولوجيا معلوماتية ذات تصنيف عالمي.
- يمكن المؤسسات التي تبنت تقنية التحول الرقمي من تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف كما يوفر سرعة إتخاذ القرارات.
- يوفر للجامعة القدرة على التميز بإمتلاكها لمقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- تمكين الجامعة من التكيف مع البيئة خاصة في ظل التغير والتطور السريع الحاصل في مجال التكنولوجيا.
- إنتشار نظم الإتصالات والإستعمال المتزايد للحاسوب والتوسع في إستخدام شبكة الإنترنت بسبب التدفق المعرفي والتكنولوجي.
- يساعد الجامعة على تحسين مستوى أدائها وخفض التكلفة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وشبكة المعلومات.
- تعزيز العملية التعليمية وتطويرها على مستوى الجامعة.
- توفير تقنية التحول الرقمي للجامعة تواصلا فعالا بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي في الجامعة

لقد وردت العديد من الدراسات في سياق حصر متطلبات التحول الرقمي في التعليم العالي والتي تتجلى فيما يلي:²

- مراجعة برامج إعداد المعلمين في ضل المتطلبات الرقمية التكنولوجية الضرورية للتعليم.
- تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على طرق التعامل مع آليات التحول الرقمي.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية وذلك بتوفير الشبكات والحوايب ونظم المعلومات والبرمجيات مع ضمان إمكانية الوصول إليها وإستخدامها بسهولة هذا بالإضافة إلى رفع وزيادة قدرتها على تبادل المعلومات.
- الترويج لثقافة التحول الرقمي في الوسط الجامعي خاصة وفي المجتمع عامة.
- إتاحة قاعات خاصة مجهزة بالحوايب والإنترنت.
- تحضير وبناء الأنشطة الرئيسية وذلك من أجل تحسين التدريس وتطوير أداء العمليات التعليمية.

¹ - بحاش وفاء، "مرجع سابق"، ص 7.

² - فايزة حشلاف، رفيقة شرابشة، "التحول الرقمي في التعليم العالي"، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 06، العدد 01، 2024، ص 127.

- تقديم الحوافز لمن يحققون الأهداف وذلك يسمح بتحفيز الآخرين لتحقيق أهدافهم كذلك وبالتالي يكونون أكثر نشاطا.
- فتح المجال أمام مصادر التمويل المختلفة وتخصيصها للتحول الرقمي كمصدر إضافي للتمويل الممنوح من طرف الدولة.
- دمج الوسائل التقليدية المعتمدة في التدريس مع الأجهزة التكنولوجية الحديثة.
- هناك متطلبات أخرى تتمثل في:¹
- تحديد الرؤية "Vision" تحديدا دقيقا وهي تعني بضرورة توضيح لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.
- المراجعة المستمرة لخطة التحول الرقمي.
- إستمرار حيوية الدعم القيادي والإداري لجهود التحول، وذلك من خلال تركيز القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية، والتشريعات اللازمة.
- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة.
- بناء إستراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق وإحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية.
- التركيز على البعد التكنولوجي وذلك من خلال تجديد البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مراعاة عملية التوظيف والتعيين، وتنمية مهارات وقدرات كافة الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة إستخدام التكنولوجيا والإنترنت، ويتطلب ذلك تغيير وإدارة الثقافة كميزة تنافسية.

¹ - نادية براهيم، "مرجع سابق"، ص ص 138-139.

المطلب الثالث: آليات التحول الرقمي في الجامعة

تضع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية العديد من المشاريع في إطار رقمنة الجامعة، لتكون وحدة لها كيائها المستقل من الناحية الفنية والمالية والإدارية، وهذا لتسهيل عملها وتسيير إجراءات التحول الرقمي لها، مما يجعل كل جامعات الدولة الجزائرية في تكامل رقمي مع بعضها البعض، ويدخل هذا في إطار دعم مراكز المعلومات للتعليم العالي، ووضع الآليات التي تضمن التكامل بين جميع تطبيقات النظام المعلوماتي للاتصال للجامعة الجزائرية ومن بين المشاريع الرقمية التي شهدتها الجامعة الجزائرية هي:

1. مشروع التعليم عن بعد: يحتل التعليم عن بعد مكانة هامة في المنظومة التعليمية في قطاع التعليم العالي، وهو أحد طرق التعليم الحديثة، الذي يقوم على وجود المتعلم في مكان يختلف عن المصدر الذي يكون الكتاب أو المعلم أو حتى المجموعة الدراسية.

حيث يهدف هذا المشروع إلى توفير بيئة تعليمية مرنة، بها إستراتيجيات تعتمد على إستخدام أساليب التدريس بشكل حديث، كما تساهم في دعم القرارات، وسرعة إنجاز المعاملات الإدارية، والإستغلال الأمثل للبيئة التحتية المرتبطة بالإنترنت بنسبة للمؤسسة الجامعية، حيث توفر سهولة في التواصل بين أطراف العملية التعليمية عبر المنتديات والبريد الإلكتروني دون حاجز للوقت والمكان.

وقصد إضفاء إنسجام على هياكل المؤسسة الجامعية والتكنولوجية المستعملة ووسائلها وتقنياتها البيداغوجية، أوصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بإعتماد فضاء رقمي موحد، متمثلا في أرضية مودل plateforme MOODELE في عمليتي تصميم الدعائم الموجهة للتعلم عبر الخط ووضعها حيز الخدمة، وتعتبر مشروع التعليم من مشاريع التي شهدتها الجزائر حديثا وخاصة في الفترة الوبائية التي مر بيها العالم.¹

2. منصة مودل: تعد من المنصات التعليمية الإلكترونية التي تقوم على نظام تعليم إلكتروني، "فهو نظام إدارة تعلم مفتوح المصدر مصمم على أسس تعليمية ليساعد المدربين على توفير بيئة تعليمية إلكترونية، ومن الممكن إستخدامه بشكل شخصي على مستوى الفرد، كما يمكن أن يخدم جامعة تضم 40000 ألف متدرب". فهي نظام إدارة محتويات التعليم لإنتاج مقررات إلكترونية، يتم معاينتها عبر شاشة الحاسوب،

¹ - برادة عبد الرزاق، وآخرون، "التحول الرقمي في الوسط الجامعي الجزائري"، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص ص

ويدعم عدة تقنيات وأدوات وبرامج من مثل scorm، الويب..... فهو يتميز بعدة خصائص وخيارات للمعلم والمتعلم بصورة متزامنة أو غير متزامنة.¹

3. منصة بروغرس: تم إنشاء هذه المنصة بهدف الإرتقاء بأداء الإدارة الجامعية وتعزيز كفاءتها في توظيف الموارد المتاحة، بما يتضمن تحقيق الفعالية في أداء المهام وتنفيذ الأنشطة المختلفة، كما تتيح المنصة إمكانية متابعة المسار الأكاديمي للطلبة والتحكم في مختلف المعطيات المرتبطة بتسيير الجامعة وإدارتها بشكل أكثر دقة وتنظيما.

أما بالنسبة للطلّاب: فهذا النظام يمكنه من التسجيل في أي عرض من عروض الماستر والدكتوراه والإطلاع على النتائج وبالتالي يتميز بالإنصاف والشفافية.

وتعتبر منصة "بروغرس" (PROGRES)، نظاما معلوماتيا متطورا يسهل تسيير مختلف شؤون الجامعة، مثل تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم، كما تتيح هذه المنصة لكل طالب حسابا شخصيا يرافقه طوال مساره الجامعي، يمكنه من خلاله متابعة كافة جوانبه البيداغوجية، إذ تدرج علاماته ونتائجه الأكاديمية ضمن هذا الحساب بشكل دوري ومنظم.²

4. منصة زووم ZOOM: زووم هي شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا الإتصالات وهي شركة أمريكية مقرها سنا خوسيه (San Jose) في كاليفورنيا، وتوفر هذه الشركة خدمات الإتصال الهاتفي عبر الفيديو والردشة عبر الإنترنت وذلك من خلال توفير منصة سحابية لبرمجية الإتصال من نظير إلى نظير peer (platform a cloud-based (peer-to- software)، ويتم تداول أسهم شركة ZOOM في بورصة نازداك، ورمزها البورصة (ZM).³

5. البوابات الرقمية الجزائرية: يقصد بها مجموع المنصات التي توفر المعلومات بشكل رقمي، التي تم إنشائها من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتنسيق مع المؤسسات التابعة لها، كمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني وهي كالتالي:⁴

¹ - يمينة زيعام، "التحول الرقمي في التعليم وآليات تطبيقه في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الطلبة"، مجلة إشكالات في اللغة والآداب، مجلد 14، عدد 4، 2025، ص 450.

² - لعربي نسيمة، "تحديات التحول الرقمي وأثرها على تنافسية التعليم العالي الجزائري في السوق العالمي"، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2025، ص 9.

³ - خلاط برارمة ريمة، بلجان شيماء، "واقع التحول الرقمي في التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة برمجية تسيير البحث والتعليم العالي PROGRES"، مجلة البحوث الإقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص 52.

⁴ - سبتي سهام، بن عجائمة بوعبد الله، "آليات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر منصة Sndi نموذجا"، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2024، ص ص 782-783.

أ. البوابة الوطنية للمجلات Asjp: بوابة إلكترونية جزائرية يسيروها مركز البحث العلمي والتكنولوجي، يوفرها النظام الوطني للتوثيق على الخط للباحث الجزائري تحتوي على مقالات علمية محكمة، ويمكنه الولوج إليها من خلال الرابط التالي: www.asjp.cerist.dz تسعى إلى تسهيل وتوحيد عملية النشر العلمي من خلال إرسال الباحثين مقالاتهم للمجلات التابعة للمنصة ويتم معالجتها إلكترونياً، من مرحلة إرسال المقال إلى نشره أو رفضه عبر الإيميلات المهنية للباحثين.

ب.بوابة الدوريات العلمية: منصة تم إنشاؤها من قبل مركز البحث في الإعلام العلمي والتكنولوجي، يسعى لتوفير الدوريات العلمية الوطنية في مختلف التخصصات، مع إمكانية تحميل المقالات بشكل مجاني.

ت.الفهرس الموحد الجزائري: يعمل هذا الفهرس على جمع الأرصدة التوثيقية للمكتبات الجزائرية وتضم المكتبات الجامعية، مكتبات مراكز البحث، المكتبات المدرسية وكذا مكتبات المعاهد ويهدف إلى المشاركة في مصادر المعلومات عن طريق الإغارة بين المكتبات.

تطوير منصة تسمح بإستعمالها كنقطة وصول لمصادر المعلومات بالمكتبات المشتركة.

التعريف بالوثائق المتاحة من خلال وضع قاعدة ببليوغرافية وطنية يتم الإعتماد عليها في العمليات التوثيقية.

ث.البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات pnst: بوابة وطنية تسمح للباحثين الإطلاع على الإنتاجات العلمية والتي تعمل على تسريع وتيرة الموافقة على المواضيع الخاصة بالأطروحات التي قد تأخذ وقتاً طويلاً في المصالح التابعة للجامعات.

• تسهل على الباحثين عملية إيداع أطروحاتهم التي تم مناقشتها من خلال تخفيف أعباء التنقل إلى مركز البحث للإعلام العلمي والتكنولوجي لغرض الإيداع.

• الإبلاغ والإشعار عن الإنتاجات العلمية وتجميعها عن طريق ضمان أرشفة لأعمال البحث.

• تشمين الجهود البحثية المستمرة من خلال إنشاء قاعدة بيانات للأنشطة البحثية وإتاحة الوصول إلى الأطاريح الإلكترونية، وكذا محاولة الحد من الإنتحالات الأكاديمية وتجنب المواضيع المكررة.

ج.شبكة البحث الجزائرية (ARN): هي شبكة ربط وطنية ودولية تقدم مختلف الخدمات المتوفرة في المركز لاسيما ما يتعلق بدعم الإحتياجات المتعلقة بالبنية التحتية لشبكة الإعلام، ومتوفرة على الموقع .

¹./http://www.arn.dz

¹ - بلول فهيمة، "رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيتحقق شعار صفر ورق في الجامعة الجزائرية؟"، مجلة الفكر، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023، ص 492.

ح. منصة نظام التوثيق الوطني عبر الأنترنت (Système National de Documentation en Sndi Ligne): هي منصة جزائرية إلكترونية تهدف إلى توفير الموارد والوثائق العلمية والأكاديمية للطلاب والباحثين والأكاديميين في الجزائر، تسعى هذه المنصة إلى تسهيل الوصول إلى مختلف الأبحاث والمقالات والكتب والمجلات العلمية والدوريات بطريقة ميسرة ومنظمة.¹

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

رغم الجهود المبذولة من أجل تحقيق إنعقال فعال وسليم للجامعة الجزائرية من بيئة العمل التقليدية إلى بيئة رقمية بهدف مواكبة التطور الحاصل في علم التقنية على المستوى العالمي وتحقيق الجودة والفعالية في مخرجات الجامعة، إلا أن هذا التحول عانى ولا زال يعاني من عدة عوائق وتحديات يمكن حصرها في النقاط التالية:²

1. **التحديات المادية physical Obstacles:** وتتمثل أساسا في ضعف البنية التحتية التكنولوجية حيث تعتبر البنية التحتية العمود الفقري، والأساس الداعم لعملية التحول الرقمي وتلعب دورا في تنفيذها بسلاسة.

وتتكون هذه الأخيرة أي البنية التحتية التكنولوجية من مجموع:

- **الأجهزة:** وما تحتويه من حواسيب، خادام، أجهزة طرفية أجهزة الشبكات اللاسلكية وغيرها من الأجهزة.
- **البرمجيات والتطبيقات:** ويقصد بها أنظمة التشغيل، أنظمة البريد الإلكتروني، أنظمة إدارة قواعد البيانات....إلخ.

- **قواعد البيانات:** وتعتبر من أهم العناصر في تكنولوجيا المعلومات وتعمل على تخزين البيانات بشكل منظم.

- **الأمان والحماية:** وتتضمن الإجراءات والأدوات التي تحمي البنية التحتية التكنولوجية والبيانات من الإختراقات.

تعتبر البنية التحتية التكنولوجية الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول نحو البيئة الرقمية، وإذا ما كان هناك خلل في هذا الأساس فإن ذلك حتما سيؤثر على عملية التحول. بالإضافة إلى كل ذلك نجد

¹ - فضيلة شيروف، هبة بوشوشة، "دور المنصات الرقمية في تحسين جودة التعليم العالي من جهة نظر الأساتذة دراسة حالة منصة MOODLE ومنصة Sndi"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 25، العدد 01، 2024، ص 252.

² - بباح حورية، مخلوف بومدين، "تحديات الجامعة الجزائرية في ظل بيئة رقمية متغيرة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، 2024، ص ص 577-579.

ضعف تدفق الإنترنت يؤثر سلبا على العملية ففي آخر تصنيف للدول العربية من حيث تدفق الإنترنت، احتلت الجزائر المرتبة ما قبل الأخيرة وهذا يعكس صعوبة التحول الرقمي.

2. التحديات البشرية Human Obstacles: قد تواجه المنظمات الساعية إلى التحول إلى البيئة الرقمية مشكلة في المورد البشري الكفاء، خصوصا من طرف موظفيها القدامى والذين يجهلون استخدام التكنولوجيا الجديدة، ما يسبب معضلة تعترض سبيل المنظمة في رحلة التحول الرقمي، فوجود البنية التحتية المتطورة يستلزم وجود بنية بشرية ذات كفاءة وقادرة على إستغلال الموارد المادية المتوفرة، فقد تصطدم الجامعة بصعوبة تطوير الأساتذة والإداريين لمهاراتهم الرقمية، ما يستوجب خضوعهم للتدريب على استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية أو مهارة تصميم المحتوى الإلكتروني الملائم. لذلك على الجامعة تحقيق التحول الرقمي البشري إلى جانب التحول الرقمي التقني، وذلك بإعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمتابعة إحتياجات التحول الحديث، بالإضافة إلى تهيئة أفراد المجتمع بآلية وثقافة الإدارة الإلكترونية.

3. التحديات التشريعية والقانونية Legislative and legal Obstacles: تواجه الجامعات تحديات قانونية وتنظيمية فيما يتعلق بحقوق النشر والتراخيص والتعامل مع المعلومات الشخصية وغيرها من القضايا القانونية ذات الصلة بالتحول الرقمي. إن توفير البيئة القانونية المناسبة يعد أمرا ضروريا للغاية لتسهيل استخدام التطبيقات الذكية والتحول الرقمي من خلال:

- سن وإصدار قوانين منظمة وضابطة لإستخدام التكنولوجيا الرقمية.
- توفير الضمانات والضوابط الكافية لحماية حقوق الأطراف المتعاملين عبر الخط وعبر الشبكات الاجتماعية

- وضع صياغات واضحة للأشكال القانونية الإلكترونية مع تحديد طرق فض المنازعات القانونية.

4. التحديات الثقافية Cultural Obstacles: يعتبر التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية مسؤولية جميع منتسبيها على إختلاف مستوياتهم ورتبتهم، فالمورد البشري يعتبر عنصر أساسي ومطلب جوهري في إستراتيجية التحول الرقمي كما ذكرنا سابقا، لذلك فإن تغير الذهنيات ومحاولة إيجاد ثقافة رقمية على مستوى جميع منتسبي الجامعة الجزائرية يعد مطلبا أساسيا لتحول رقمي ناجح، فقد تواجه عملية التحول مقاومة من طرف منتسبي الجامعة من هيئة التدريس والموظفين وحتى الطلاب، فقد يكون من الصعب قبول التغير والانتقال إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في الفصول الدراسية والعمليات الإدارية، وقد يعود

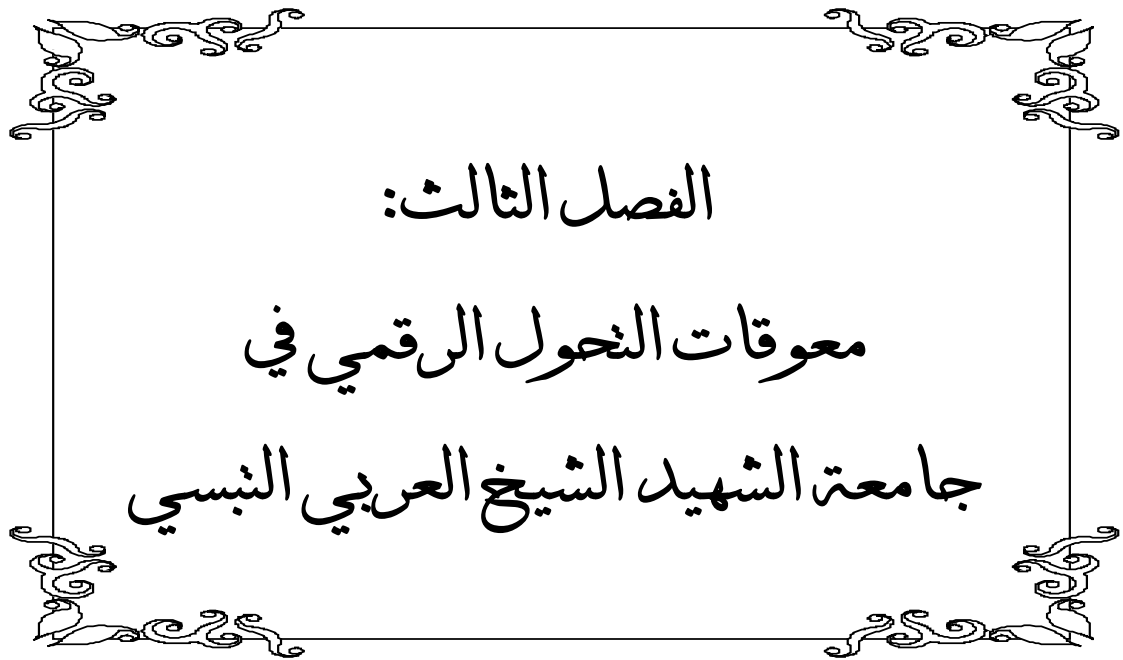
سلوك مقاومة التغيير هذا إلى نقص الكفاءة الرقمية لديهم، حيث يفتقر العديد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة للمهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

كما يمكن أن يكون سلوك مقاومة التغيير ناتج عن شعورهم بعدم الثقة والقلق بشأن الأمان الرقمي وحماية البيانات عند استخدام التكنولوجيا الرقمية، كما يمكن أن يكون هناك ثقافة مؤسسية متجذرة في الجامعة الجزائرية تركز على العمليات التقليدية والتدريس وجها لوجه، وقد يكون من الصعب تغيير هذه الثقافة وتحويل الجامعة إلى بيئة رقمية متقدمة.

تشهد الجامعة الجزائرية في ظل التحول الرقمي تحولا متسارعا، يهدف إلى تحسين جودة التعليم، والبحث العلمي، والأداء الإداري، فقد ساهم اعتماد الوسائل الحديثة في تسهيل الوصول إلى المعرفة وكذلك تعزيز بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة، وعلى الرغم من كل هذا لا تزال الجامعة تواجه العديد من العوائق والتحديات التي تعرقل سيرها نحو تحول رقمي فعال.

خلاصة الفصل

ومن هناك يمكن القول أن التحول الرقمي يمثل رهانا إستراتيجيا للجامعة الجزائرية، كما أنه يحاول الانتقال من النمط التقليدي إلى بيئة تعليمية وإدارية ذكية، وفي هذا السياق سعت الجامعة الجزائرية إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في مختلف وظائفها. ورغم الجهود التي تبذلها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سبيل رقمنة الجامعة الجزائرية، إلا أن الإدارة الجامعية لا تزال تواجه العديد من المعوقات والتحديات، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الإمكانيات المادية، وقلة الكفاءات المتخصصة، إضافة إلى مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية لدى بعض الفاعلين في الوسط الجامعي، لذلك فإن نجاح التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية يتطلب توفير بيئة تنظيمية وتقنية مناسبة، مع دعم التكوين والتأهيل المستمر لضمان تحقيق أهداف الرقمنة وتحسين جودة التسيير الجامعي.



الفصل الثالث:

معوقات التحول الرقمي في

جامعة الشهيد الشيخ العربي النبسي

تمهيد:

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة معوقات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، وستكون محاولة تجسيد ما تم دراسته نظريا حيث سيتم التطرف في هذا الفصل تقديم جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، ومعرفة أهم أهدافها وفروعها.

كما سيتم توضيح أجزاء الدراسة الرئيسية، وهي الإختيار وكيفية إختيار عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وفي الأخير سيتم إختيار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها، حيث سيتم تناول في هذا الفصل المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تم إجراء الدراسة الميدانية في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، وللتعرف على هذه الأخيرة سنقوم بالتطرق إلى مجموعة من النقاط، التي يمكن أن تعطي نظرة شاملة عنها، بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي منارة للعلم والثقافة تنتشر نورها على مدينة تبسة الأثرية، بتاريخها الممتد عبر العصور، المليء بالآثار والبطولات لرجالها من العلماء والشهداء والأبطال الذين خلدوا ذكركم في ساحات القتال والتضحية من أجل الحرية.

أولاً: نشأة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

تأسست جامعة العربي التبسي - تبسة- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الإعلان عن ترقية المؤسسة إلى مصف جامعة، تنويعاً للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل أطيافها ، على مدار سنوات متواصلة، كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الأرض، الهندسة المدنية والمناجم. أما المحطة الثانية التي عرفت مسيرة تطوير المؤسسة فكانت سنة 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/92 الصادر في 27 سبتمبر 1992، وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمناً بما يحمله هذا الاسم من دلالات العلم والنضال الفكري البناء.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 272/06 الصادر في 16 أوت 2006 ، وفي إطار الهيكل الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمعاهد، أما المرحلة الحاسمة فكانت يوم 12 أكتوبر 2008 ، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2009/2008 من جامعة تلمسان أين أعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقية المركز الجامعي تبسة إلى مصف جامعة، وهذا التاريخ يعتبر نقطة تحول هامة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، حيث عرفت جامعة تبسة اليوم تغيرات كبرى على مستوى الهيكل التنظيمي والعلمي بما يسمح لها بإبراز كفاءاتها العلمية وإمكانياتها المادية التي تتيح لها الفرصة لمنافسة الجامعات الكبرى ورفع مستوى التكوين والتأطير في مختلف التخصصات والفروع الموجودة.¹

¹-Echahid Cheikh larbi Tebessi university- tebessa, <https://www.univ-tebessa.dz/arab>, 11: 30, 12/04/2026.

ثانيا: تعريف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة تأسست 2000، وبداياتها (1985) هي مؤسسة تعليم عالي عمومية جزائرية بارزة، إحتلت المرتبة الخامسة وطنيا في جانفي 2024 تضم الجامعة حوالي 14,000 طالبا في عدة كليات، وتتميز بتخصصات مثل المناجم، العلوم التقنية الحقوق، والآداب، وتشتهر بتكوينها العلمي والتقني القوي.¹

لمحة عن جامعة تبسة:

يمكن تلخيصها في:²

التأسيس: تم ترقيةها إلى مصف جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-09 الصادر في 4 جانفي 2009، وكانت بداياتها معاهد وطنية منذ 1985.

التسمية: سميت تيمناً بالعلامة والمصلح الجزائري الشيخ العربي التبسي.

الموقع والتصنيف: وتقع في ولاية تبسة، وحقت المرتبة 5 وطنيا (جانفي 2024)، والمرتبة 201-250 في تصنيف الجامعات العربية لعام 2026.

البحث العلمي: تتميز الجامعة بنشاط بحثي، حيث تفاعلت مع ديوان المطبوعات الجامعية لتقديم مشاريع كتب مرجعية.

الخدمات: توفر الجامعة خدمات إجتماعية للطلاب، بما في ذلك الإقامة والنقل والتغذية، بالإضافة إلى نوادي علمية وثقافية.

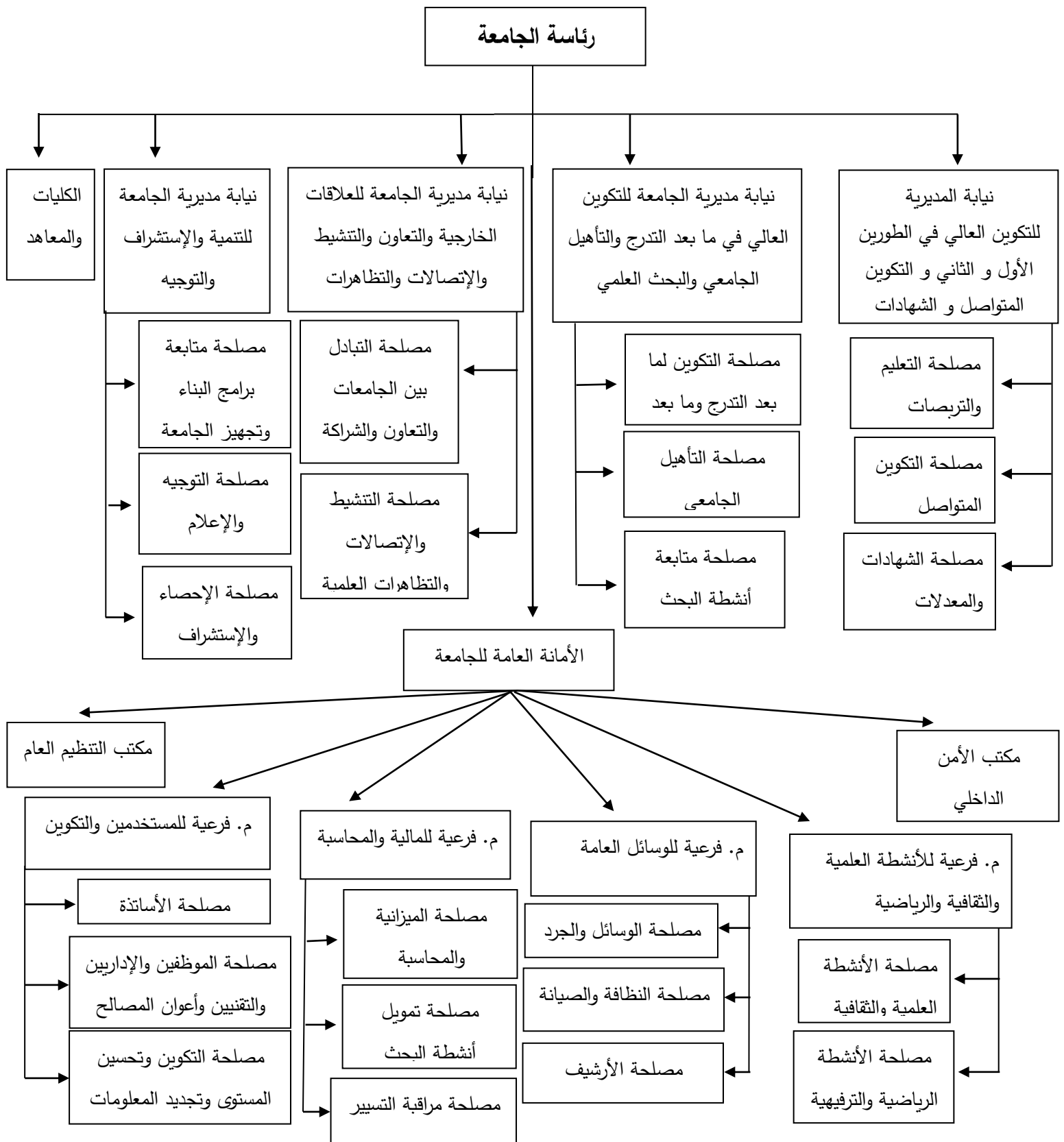
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

يمكن عرض الهيكل التنظيمي للكلية في الشكل التالي:

¹ - "نفس المرجع السابق"، 23:11، 2026/04/13.

² - "نفس المرجع السابق"، 00:15، 2026/04/13.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على <https://www.univ-tebessa.dz/arab>، 10:30، 2026/04/15، مرجع

سابق.

حسب القرار الوزاري المشترك رقم 62 مؤرخ 04 أوت 2004 يحدد تنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، تتكون جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي كغيرها من كليات الجامعات الجزائرية، من:¹

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

مهامها: نيابة المديرية للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات مسؤولة عن:

- مراقبة الأسئلة المتعلقة بمسار التدريس والتدريب الداخلي التي تنظمها الجامعة.
- التأكد من توافق عروض التدريب المقدمة من الكليات والمعاهد مع خطة تطوير الجامعة.
- التأكد من الالتزام باللوائح المعمول بها في مسائل التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعرفة وتقديم الطلاب المتخرجين.
- مراقبة إجراءات التعليم عن بعد وتعزيز أنشطة التعليم المستمر في الجامعة.
- التأكد من الالتزام باللوائح والإجراءات المعمول بها لإصدار الشهادات ومعادلاتها.
- التأكد من صيانة وتحديث ملف أسماء الطلاب. -مراقبة القضايا المتعلقة بإجراء التدريب بعد التخرج، أخصائي ما بعد التخرج وكذلك الاعتماد الجامعي والتأكد من تطبيق اللوائح المعمول بها في هذا المجال.
- مراقبة عمل المجلس العلمي للجامعة وحفظ محفوظاته.

أربعة (04) أقسام تساعد وكيل الجامعة في مهامه:

1. خدمة التدريس والتدريب والتقييم ومراقبة البرامج التعليمية. الحفاظ على قائمة الدورات المؤهلة (رخصة + ماجستير) والحفاظ على الماجستير محدثاً. أرشفة الطرق كل عام. تأكد من أن عملية تقديم عروض التدريب المقترحة لاعتمادها على مستوى CRU يتم بالتنسيق مع الكليات. التحضير للمجلس التأديبي للجامعة صياغة وإنتاج أي وثيقة تتعلق بالإدارة الفرعية (قرارات ، مراسلات ، إلخ).

¹- Echahid Cheikh larbi Tebessi university- tebessa, <https://www.univ-tebessa.dz/arab>, 10:55, 15/04/2026.

2. خدمة الدبلومات والمعادلات مراقبة ومراقبة سجلات طلاب الدراسات العليا حسب البرنامج التعليمي. تصديق الشهادات والشهادات. إنجاز الدبلومات النهائية. يشرف على عملية تنفيذ الدبلومات للطلاب المنتهية ولايتهم.

3. خدمة التعليم المستمر يضمن الامتثال للأنظمة المعمول بها فيما يتعلق بتسجيل وإعادة تسجيل الطلاب. يعد ويشرف على عملية التسجيل لحاملي البكالوريا الجدد. تسجيل حاملي البكالوريا الجدد في شهر سبتمبر للطلبة المتأخرين غير المسجلين في الجولة الأولى (أغسطس) والطلبة الحاصلين على اتفاقية التحويل في جامعة تبسة وكذلك إجراءات التحويل الداخلي المختلفة . تسجيل طلاب الماجستير الجدد. إصدار القرارات المتعلقة بالمسار الأكاديمي للطلاب مثل قرارات الإعادة ، وقرارات الإجازة الأكاديمية ، وقرارات إلغاء التسجيل ... صيانة وتحديث قوائم أسماء الطلاب المسجلين في الجامعة. مسك وتحديث الملفات الإدارية للطلاب المسجلين في الجامعة حتى خروجهم.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
 - القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
 - متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
 - جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل المصالح التالية:
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - مصلحة التأهيل الجامعي.
 - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

✓ الأمانة العامة للجامعة:

الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية الأمين العام، المسؤول عن التشغيل والهيكل الإدارية والمالية وكذا تحت سلطته الخدمات المشتركة الإدارية والفنية. يتولى الأمين العام قيادة الأمانة العامة والمشاركة في إدارة الجامعة.

مهامها:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و العلمية و الرياضية للجامعة و ترقيةها.
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.

- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.

- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

✓ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصالات والتظاهرات العلمية:

مهامها :

تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والإتصال و التظاهرات العلمية بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة و السهر على انسجامه.
- الهيكل التنظيمي للنيابة.
- تشمل النيابة المصلحتين الآتيتين :
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط و الاتصال و التظاهرات العلمية.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإستشراف والتوجيه:

مهام نيابة مدير الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

تعتبر نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه، النيابة الرابعة في الهيكل التنظيمي والإداري لجامعة العربي التبسي تبسة، وتضم ثلاث مصالح يوطرها طاقم إداري من مختلف الرتب الإدارية، تضطلع هذه النيابة بعدد المهام الاستراتيجية تؤديها في إطار القرار الوزاري المؤرخ في 8 رجب عام 1425 هـ الموافق لـ 24 غشت سنة 2003، وبموجبه تتكفل النيابة بالمهام التالية:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططا تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

✓ الكليات والمعاهد:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- معهد المناجم.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات الرياضية والبدنية.
- ملحقة المدرسة العليا للأساتذة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية الجامعة وأهدافها.

أولاً: الأهمية

تتمثل فيما يلي:¹

- تُساهم في نشر العلم والمعرفة وتكوين أجيال متعلمة، فهي “منارة للعلم والثقافة” في المنطقة.
- حققت الجامعة قفزة نوعية في تصنيف Webometrics العالمي، حيث تقدمت 6 مراتب لتصبح الخامسة وطنياً في جانفي 2024.
- تعتبر مرجعاً تعليمياً أساسياً في ولاية تبسة والمناطق المجاورة، وتساهم في التكوين في مجالات متنوعة.
- أظهرت الجامعة تميزاً، مثل ترتيبها في مجال العلوم الفيزيائية (Physical Sciences) ضمن تصنيفات دولية.
- تربط الجامعة علاقات وثيقة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، من خلال تنظيم ملتقيات دولية وفعاليات.

ثانياً: الأهداف:

يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- توفير تعليم أكاديمي ومهني عالي الجودة.
- تشجيع فرق البحث (PRFU) على الابتكار وإجراء دراسات تحليلية ووصفية تخدم المنطقة.
- تطوير مهارات الأساتذة والطلبة في التكنولوجيا.
- تفعيل دور مصلحة التوجيه والإعلام كحلقة وصل بين الجامعة، والطلبة، والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.
- دعم التحول الرقمي في التعليم.

¹ - Echahid Cheikh larbi Tebessi university- tebessa, <https://www.univ-tebessa.dz/arab>, 12 : 30, 15/04/2026.

² - “نفس المرجع السابق”، 13:15.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة

تعد الدراسة الميدانية أحد الأدوات المهمة في البحث العلمي، حيث تهدف إلى إستكشاف وفهم الظواهر والمفاهيم في سياقها الحقيقي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية بشكل فعال، يتطلب الأمر وجود إطار منهجي يرشد الباحثين خلال هذه العملية، حيث يهدف هذا الإطار المنهجي إلى توجيه الباحثين في تحديد المشكلة المراد إستكشافها، وتصميم الأدوات والتقنيات المناسبة لجمع البيانات، وتحليل النتائج، وتفسيرها بشكل دقيق وموثوق، يعتبر تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية أمراً بالغ الأهمية لضمان صحة وموثوقية النتائج المستخلصة وتحقيق الأهداف البحثية المنشودة"، حيث سيتم تعريف مجتمع الدراسة وبيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في هذه الدراسة والتي تشتمل ما يلي:

✓ المطلب الأول: منهجية الدراسة

✓ المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

✓ المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

✓ المطلب الرابع: عرض وتحليل محاور الدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهجية المعتمدة في إنجاز الدراسة، من حيث تحديد متغيراتها ونموذجها، وعرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً: متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في:

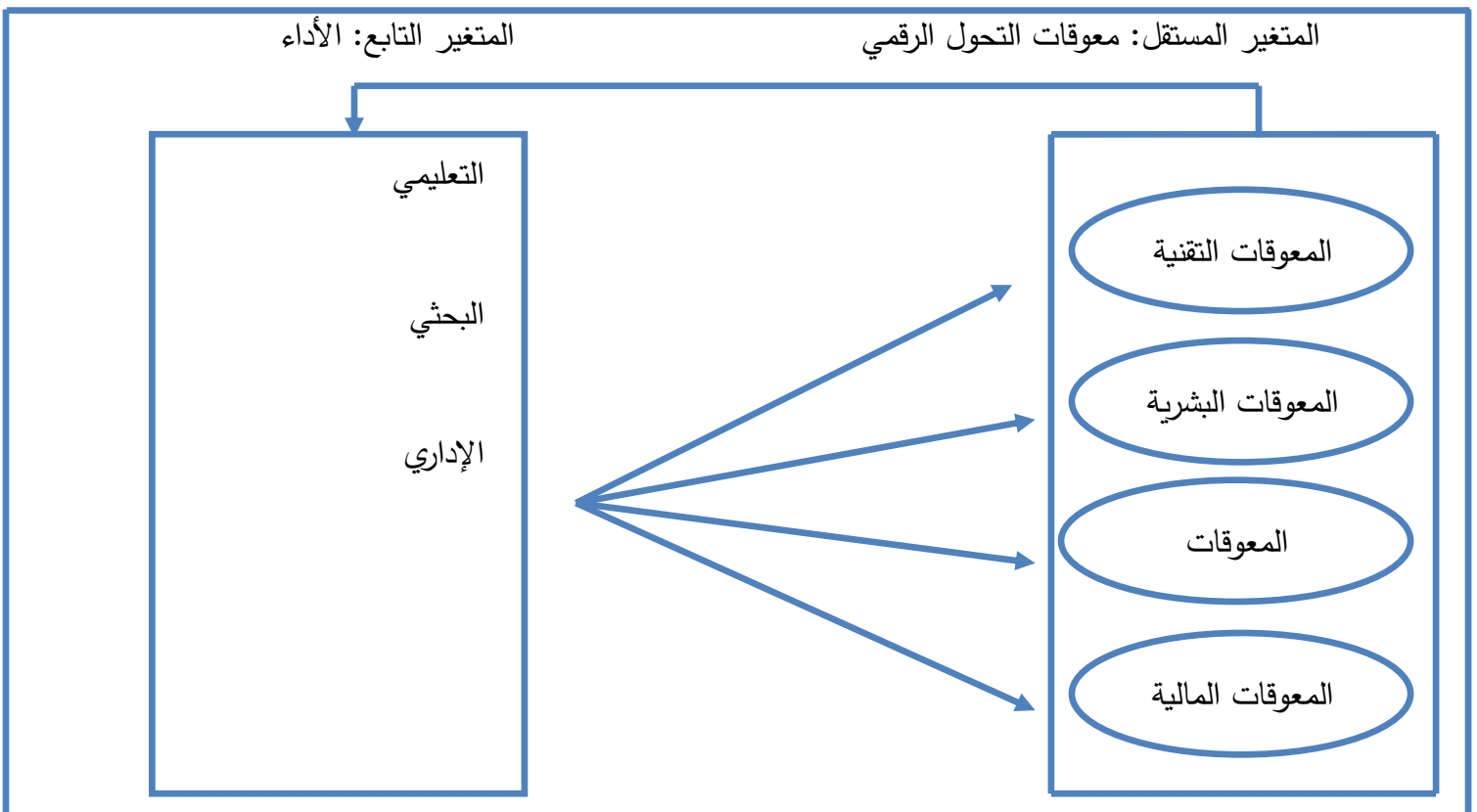
أ. المتغير المستقل: وهو معوقات التحول الرقمي (X)، والذي يضم متغيرات فرعية تمثلت في المعوقات التقنية (X1)، المعوقات البشرية (X2)، المعوقات التنظيمية (X3)، المعوقات المالية (X4).

ب. المتغير التابع: أداء الجامعة.

ثانياً: نموذج الدراسة

ويمكن عرض نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإداريين والأساتذة العاملين جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، بإعتبارهم الفئة المعنية مباشرة بعمليات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية، ويشمل هذا المجتمع مختلف الرتب والتخصصات والمصالح الإدارية، مما يسمح بالحصول على واقع ومعوقات التحول الرقمي في الجامعة.

ب. **عينة الدراسة:** تتمثل في مجموعة من الإداريين والأساتذة حيث تم إختيارهم بطريقة قصدية لكونهم الأكثر إحتكاكا بعمليات التحول الرقمي، حيث تم توزيع 80 إستبيان عليهم، غير أنه لم يتم إسترجاع 15 إستبيان، وتم إسترجاع 65 إستبيان منهم، وعليه تم إعتداد هذه العينة في تحليل نتائج الدراسة، وإستخلاص الإستنتاجات المتعلقة بمعوقات التحول الرقمي في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، وفيما يلي جدول يوضح عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم (03): الإِستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الإِستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	80	100
التي لم يتم إِسترجاعها	15	18.75
الصالحة للتحليل	65	81.25

المصدر: من إعداد الطالبة.

يلاحظ من الجدول رقم (03) أنه تم توزيع 80 إِستبيان بما يوافق تمثيلا مناسباً لمجتمع الدراسة، حيث تم إِسترجاع 65 منها أي بنسبة 81.25% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

رابعاً: أداة الدراسة

1. مفهوم الإِستبيان

تعتبر إِستمارة الإِستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة، تهدف بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته. كما يعرف بأنه قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الإِستبيان على المفحوصين للإجابة عنها، وتوفير المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها، ومن ثم إِستخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي، كما ينقسم إلى قسمين هما:

أ. القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية:

كالجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الصفة الوظيفية.

ب. القسم الثاني: محاور الدراسة (معوقات التحول الرقمي، دعم الأداء)

• **المحور الأول:** ويتمثل في مساهمة التحول الرقمي في دعم الأداء الجامعي بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي والتي تم توزيعها على:

- الأداء التعليمي والذي يشمل العبارات من 01 إلى 04.
- الأداء البحثي والذي يشمل العبارات من 06 إلى 11.
- الأداء الإداري والذي يشمل العبارات من 12 إلى 16.

• **المحور الثاني:** ويتمثل في معوقات التحول الرقمي في الجامعة والتي تم توزيعها على:

- المعوقات التقنية وتشمل العبارات من 17 إلى 21.
- المعوقات البشرية وتشمل العبارات من 22 إلى 26.

- المعوقات التنظيمية وتشمل العبارات من 27 إلى 31.

- المعوقات المالية وتشمل العبارات من 32 إلى 36.

2. تحكيم الإستمارة

تم تحكيم إستمارة الإستبيان من طرف أساتذة مختصين وهم:

- وئام ملاح.
- مختار مراح.
- مراد مهدي.
- محرز صالح.

3. صدق أداة الدراسة

يتعلق صدق الأداة بمدى قدرتها على قياس أو إستجلاب المعلومات بشكل دقيق وموثوق، يعتبر صدق الأداة عاملا حاسما لضمان جودة البيانات التي تم جمعها وإستخدامها في الدراسات العلمية، ولتحقيق صدق الأداة، يتعين على الباحثين إتباع عدة إجراءات. أولاً، يجب أن يتم تطوير الأداة بناءا على الأدلة النظرية والبحثية السابقة في المجال، كما يجب أن تكون الأسئلة أو العناصر المستخدمة في الأداة مفهومة وواضحة للمشاركين المستهدفين، كما يجب أيضا إجراء الإختبارات اللازمة للتحقق من فهم المشاركين للأداة وإستجابتهم لها. ويقصد بذلك التأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): معايير تحديد الإتجاه.

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
إتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

4. ثبات أداة الدراسة

تم توزيع مجموعة من إستمارات الإستبيان وعددها 65 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

رقم الفقرة في إستمارة الإستبيان	إسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرومباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 36	معامل الثبات الكلي	89.9

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يظهر الجدول رقم (05) قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي للمتغيرات الدراسة في الإستبيان، يستخدم معامل الثبات ألفا كرومباخ لتقييم مدى إتساق العناصر الموجودة في كل فقرة من الإستبيان، من خلال الجدول، نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ لإجمالي عبارات الدراسة من الفقرة 01 إلى 36 هي 89.9%، هذه القيمة تشير إلى إتساق عالي بين العناصر المتعلقة بالدراسة في هذا النطاق بشكل عام، تعزز القيمة المسجلة وجود نسبة عالية لمعامل الثبات الداخلي ومنه يمكن الثقة في جودة الأداة المستخدمة في الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المختلفة بشكل موثوق، ومنه يمكن إعتداد إستمارة الإستبيان والوثوق بمخرجاتها.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

للحصول على أهم المؤشرات العامة عن خصائص مجتمع الدراسة، تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب والتي من أهمها التوزيع التكراري والنسب المئوية والتمثيل البياني، لمعالجة البيانات الديموغرافية والتعرف على خصائص العينة، كما تم إستخدام الأساليب التالية:

- **الوسط الحسابي (Mean):** مؤشراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.
- **الإنحراف المعياري (Déviation Standard):** لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

الأساليب الإحصائية الوصفية. تتمثل فيما يلي:

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة في دراسة الإستبيان فيما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث إستخدمت لغرض معرفة تكرارات فئات متغير ما ويفيد في وصف خصائص عينة الدراسة ولتحديد الإستجابة، إتجاه محاور، أداة الدراسة، وتحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار العبارة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

2. معامل ألفا كرومباخ

يتم إستخدامه لقياس درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تعتبر قيمة المعامل التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الإستبانة وكلما زادت قيمة المعامل زادت درجة ثبات وصدق أسئلة الإستبيان، يعبر عنه بالمعادلة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

α : معامل ألفا كرومباخ.

n: عدد الأسئلة.

Vt: معامل التباين لأسئلة المحور.

Vi: التباين لأسئلة المحور.

3. الإنحراف المعياري

يتم حسابه لتحديد إستجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة الدراسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

حيث:

S- يمثل الإنحراف المعياري.

Xi- يمثل قيمة الأسئلة.

X- يمثل المتوسط الحسابي.

4. المتوسط الحسابي (Mean)

هو عبارة عن مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة، ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$X = \sum_{i=1}^n Xi$$

حيث:

X- يمثل المتوسط الحسابي.

X_i - تمثل قيمة الأسئلة.

N- يمثل عدد الأسئلة.

إجمالاً يمكن القول أنه تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من البرامج تتمثل في برنامج (Exel2013)، وبرنامج الحزمة الإحصائية (spss26)، وكذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية، والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرومباخ، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الأساتذة

تم توزيع إستمارات الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.¹

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الأساتذة.

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	15	40.5
أنثى	22	59.5
المجموع	37	100

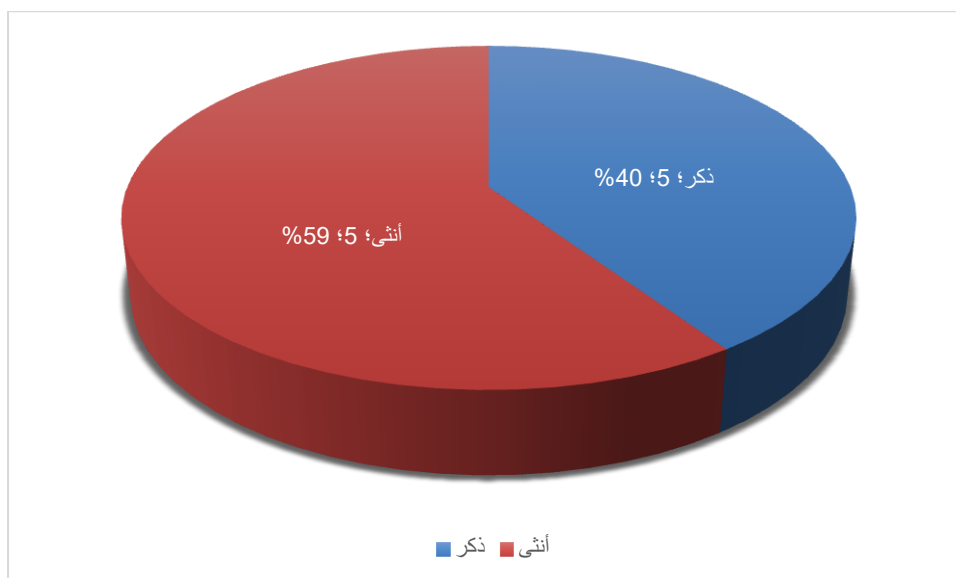
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث إذ قدرت نسبة الإناث من العينة بـ 59.5%، مقابل 40.5% للذكور، وعليه فإن أغلب الوظائف تشغلها الإناث، وهذا ربما يرجع بالأساس للمشاركة ونجاح الإناث في مسابقات التوظيف التي تتضمنها الجامعة وعليه يمكن القول أن الأساتذة الإناث قد يواجهن معوقات إضافية (كضيق وقت التدريب بسبب الأعباء الأسرية، أو

¹ - أنظر الملحق رقم 03.

قلة الثقة الرقمية، أو ضعف التمثيل في لجان إتخاذ القرار التقني)، مما يستلزم تصميم حلول رقمية مراعية للفروق الجنسية، ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: تم إعداده بناءً على ما ورد في الجدول رقم (06).

2- متغير العمر

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

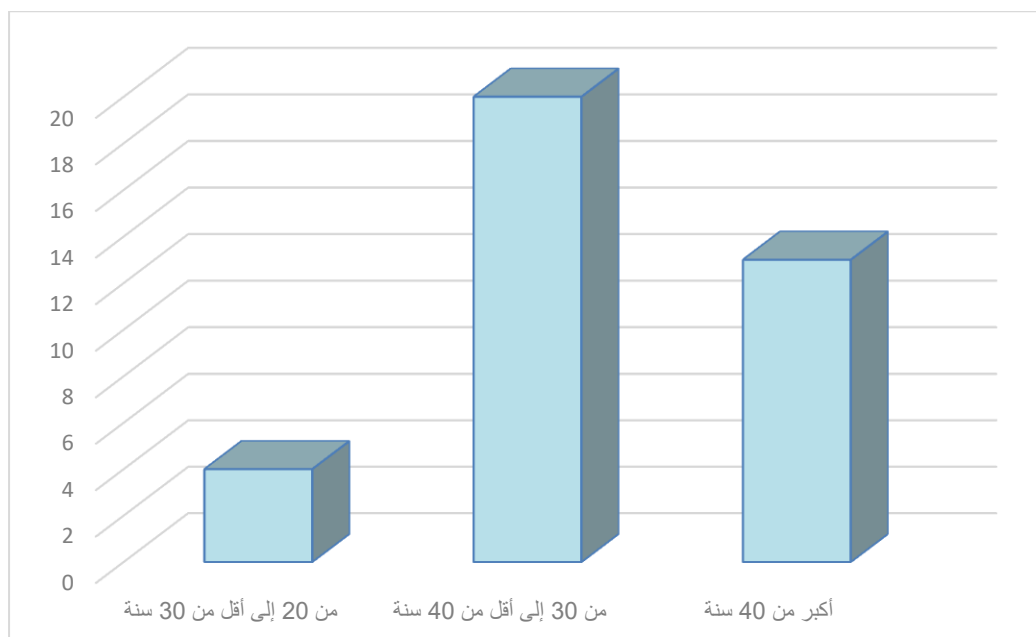
العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى أقل من 30 سنة	4	10.8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	54.1
أكبر من 40 سنة	13	35.1
المجموع	37	100

المصدر: تم إعداده بناءً على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ تركيز العينة بشكل كبير في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة (54.1%)، تليها فئة أكبر من 40 سنة (35.1%)، بينما لا تتجاوز نسبة فئة الشباب (أقل من 30 سنة) 10.8%، وهذا التوزيع يشير إلى أن غالبية الأساتذة هم في مرحلة خبرة متوسطة تجعلهم الأكثر قدرة على تشخيص معوقات التحول الرقمي بواقعية، غير أن وجود فئة ذوي الخبرة العالية (أكبر من 40 سنة) بنسبة معتبرة، يستدعي الإنتباه إلى احتمال ظهور معوقات نفسية، تنظيمية لديهم، كالمقاومة

للتغيير والفجوة الرقمية ، بينما الفئة الشابة قليلة التمثيل قد لا تعكس بشكل كافٍ وجهة نظر "الجيل الرقمي الأصلي" الأكثر مرونة مع التكنولوجيا. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: تم إعداده بناءا على ما ورد في الجدول رقم (07).

3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

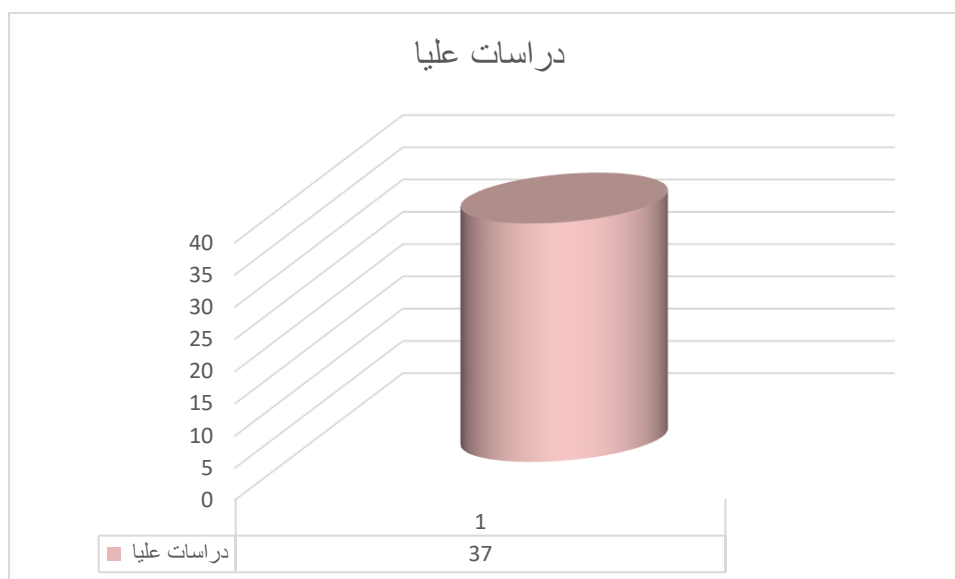
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
100	37	دراسات عليا
100	37	المجموع

المصدر: تم إعداده بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يوضح الجدول أعلاه أن كل المشاركين من مستوى تعليمي عالي وهو واقع الحال بحيث تتطلب هذه الوظائف الحصول على شهادة عليا للتوظيف مثل شهادتي الماجستير والدكتوراه. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08).

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

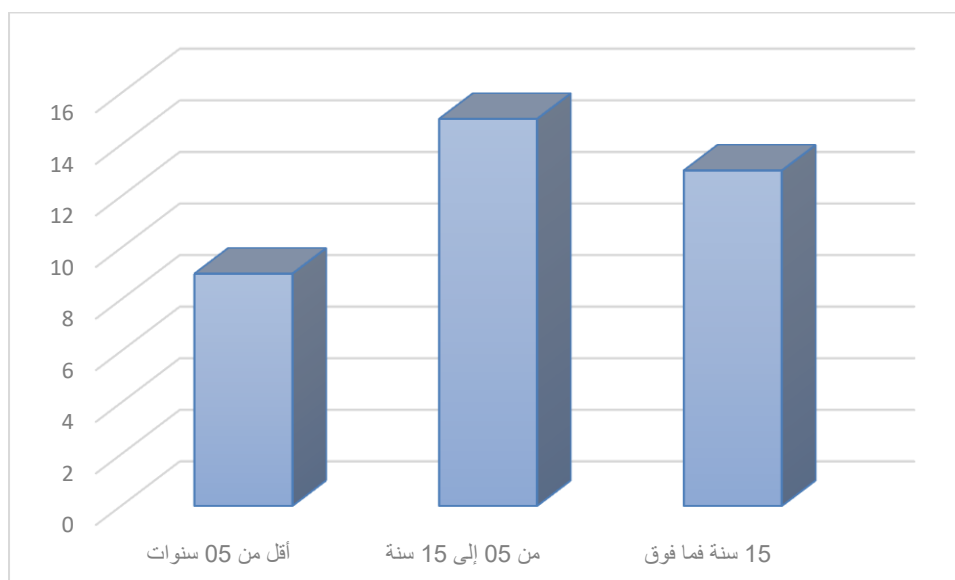
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	9	24.3
من 05 إلى 15 سنة	15	40.5
15 سنة فما فوق	13	35.1
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ توزيع عينة الأساتذة بشكل غير متساوي عبر فئات الخبرة، حيث تهيمن فئة من 05 إلى 15 سنة بنسبة 40.5% (15 أستاذًا)، تليها فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 35.1% (13 أستاذًا)، في حين تسجل فئة أقل من 05 سنوات أدنى نسبة بـ 24.3% (9 أساتذة)، وهذا التوزيع يعكس هيكلًا أكاديميًا ناضجًا نسبيًا، حيث يمتلك أكثر من ثلثي العينة (75.6%) خبرة تتجاوز 5 سنوات، مما يعني أن غالبية الأساتذة قد مروا بتحويلات إدارية متعددة داخل الجامعة (من الورقي إلى الرقمي الجزئي)، وبالتالي فإن إدراكهم لمعوقات التحول الرقمي نابع من تراكم تجريبي وليس إفتراضًا نظريًا، أما فئة الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) والتي تمثل ربع العينة تقريبًا، فهي غالبًا من

الأساتذة الجدد الذين إلتحقوا بالجامعة في فترة تتوفر فيها بالفعل بعض الأنظمة الرقمية، مما قد يجعل تصورهم للمعوقات مختلفا (ربما يركزون على نقص التكامل بين الأنظمة أو ضعف الدعم التقني)، ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (08): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية.

الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أستاذ	31	83.8
أستاذ ومكلف بالشؤون الإدارية	6	16.2
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ تفاوت كبير في توزيع العينة حسب الصفة الوظيفية، حيث تهيمن فئة "أستاذ" بنسبة ساحقة بلغت 83.8% (31 أستاذًا)، في حين لا تتجاوز نسبة "أستاذ ومكلف بالشؤون الإدارية" 16.2% (6 أساتذة فقط)، وهذا التوزيع يعكس واقعا مؤسسيا مهما من منظور إقتصاديات التسيير وإدارة التغيير، حيث أن أغلبية الأساتذة من العينة هم أساتذة أكاديميون لا يتحملون مسؤوليات إدارية مباشرة، بينما فئة الأساتذة المكلفين بالشؤون الإدارية (مثل رؤساء الأقسام، نواب

العمداء، مديري المخابر) تمثل أقلية واضحة، وهذه الفجوة في التمثيل تحمل دلالات تحليلية جوهريّة لدراسة معوقات التحول الرقمي، ذلك أن إدراك المعوقات تختلف اختلافاً جوهرياً بين المجموعتين، فالأستاذ غير المكلف إدارياً يختبر التحول الرقمي كمستخدم نهائي يواجه صعوبات في إدخال الدرجات، أو تحميل المطبوعات البيداغوجية، أو الحصول على وثائق إدارية، أي أن معوقاته تركز على واجهة الإستخدام، الدعم التقني، والتدريب، بينما الأستاذ المكلف بالشؤون الإدارية يختبر التحول الرقمي من موقع صانع القرار والمنفذ الوسيط، فهو يواجه معوقات هيكلية وتنظيمية أعمق مثل ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة، غياب رقمنة شاملة لسير العمل، مقاومة الموظفين الإداريين للتغيير، ونقص الموارد المخصصة للتحول الرقمي من الميزانية الجامعية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الإداريين

تم توزيع إستمارات الإستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.¹

1- متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (11): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس لعينة الإداريين.

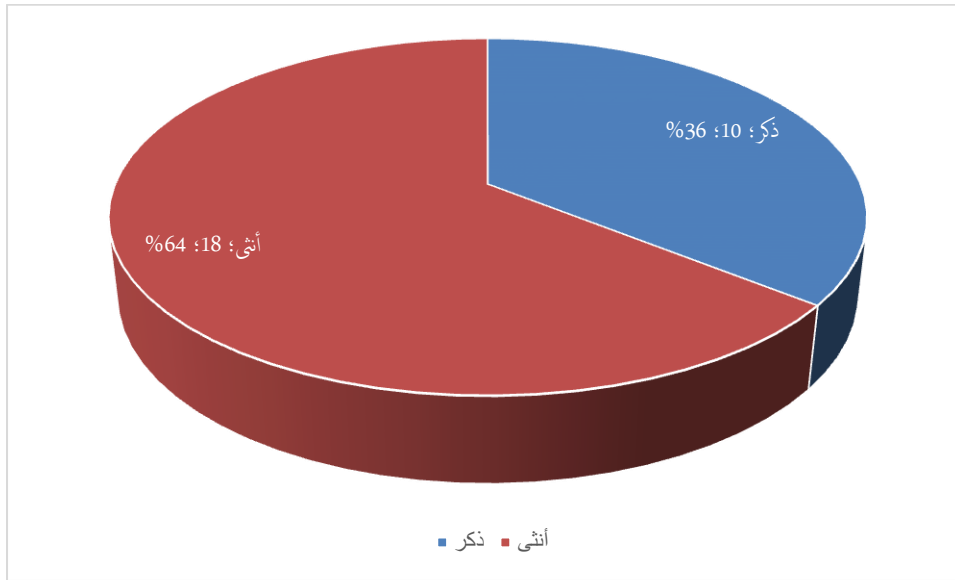
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	10	35.7
أنثى	18	64.3
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ تفوق واضح للإناث في عينة الإداريين بنسبة 64.3% مقابل 35.7% للذكور، مما يعكس هيمنة للإناث، قد تؤثر على تفسير معوقات التحول الرقمي، حيث تشير الأدبيات إلى احتمالية مواجهة الإداريات الإناث لمعوقات إضافية كضيق وقت التدريب بسبب الأعباء الأسرية وضعف الثقة التقنية مقارنة بالذكور. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقاً للشكل الموالي:

¹ - أنظر الملحق رقم 03.

الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (11).

2- متغير العمر

يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

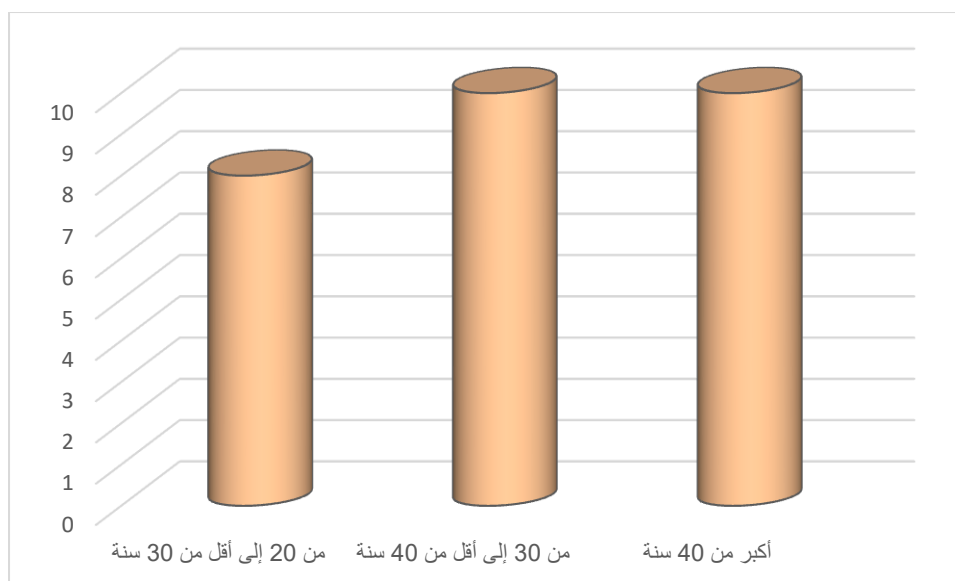
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20 إلى أقل من 30 سنة	8	28.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	35.7
أكبر من 40 سنة	10	35.7
المجموع	28	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يظهر الجدول أعلاه توزيعاً متوازناً نسبياً لإداريين العينة بين الفئات العمرية الثلاث 28.6% شباب، 35.7% للفئة من 30 إلى 40 سنة، وفي حين قدر ما نسبته 35.7% من فئة أكبر من 40 سنة)، وهذا يعد ميزة منهجية تسمح بإجراء مقارنات إحصائية موثوقة بين الفئات، حيث يُتوقع أن يواجه الشباب معوقات تقنية كضعف التكامل الرقمي، بينما يعاني أصحاب الفئة الثانية من ضغط العمل المزدوج، ويركز الأكبر سناً على معوقات نفسية تنظيمية كمقاومة التغيير، مما يستوجب برامج تدريبية مخصصة لكل فئة بدلاً من حل واحد موحد. ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (12).

3- المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

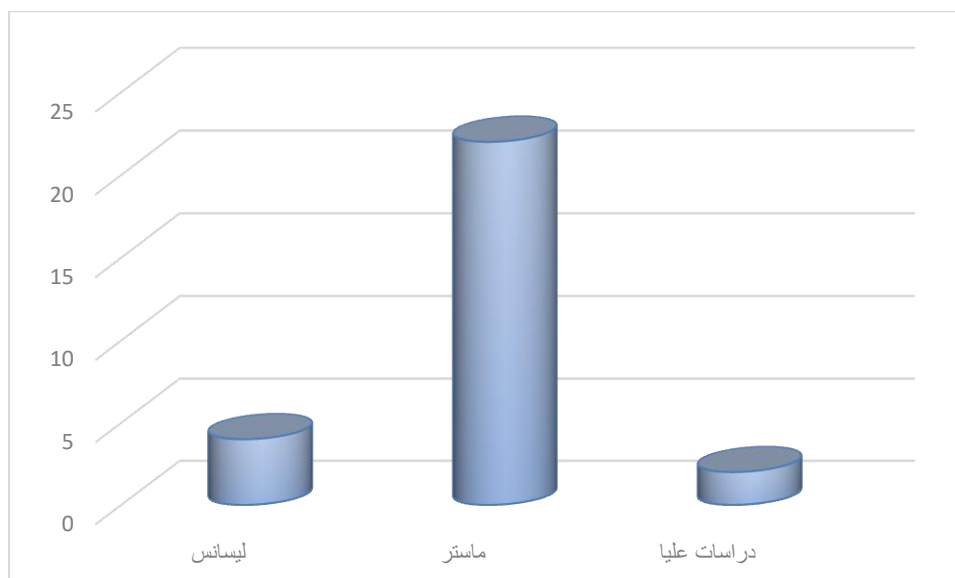
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ليسانس	4	14.3
ماستر	22	78.6
دراسات عليا	2	7.1
المجموع	28	100

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ أن الغالبية الساحقة من الإداريين في العينة يحملون شهادة ماستر بنسبة 78.6% (22 إدارياً)، تليها فئة ليسانس بنسبة 14.3% (4 إداريين)، ثم دراسات عليا (دكتوراه أو ماجستير بحث) بنسبة ضعيفة جداً 7.1% (2 فقط)، هذا التوزيع يعكس منظور إقتصادي تسييري، إرتفاعا في الرأسمال البشري التعليمي للإداريين بجامعة تبسة، حيث أن حصول الأغلبية على شهادة الماستر يعني - نظرياً - قدرة أعلى على إستيعاب التدريب الرقمي وفهم الأنظمة المعقدة مقارنة بفئة الليسانس، ولكن في نفس الوقت فإن غياب فئة ذوي التعليم التقني المتخصص (هندسة نظم، إعلام

آلي) وضعف تمثيل الدراسات العليا (7.1%) قد يشير إلى أن الإداريين يمتلكون كفاءات إدارية عامة وليسوا بالضرورة مختصين في الرقمنة. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي للإداريين.



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (13).

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (14): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية للإداريين.

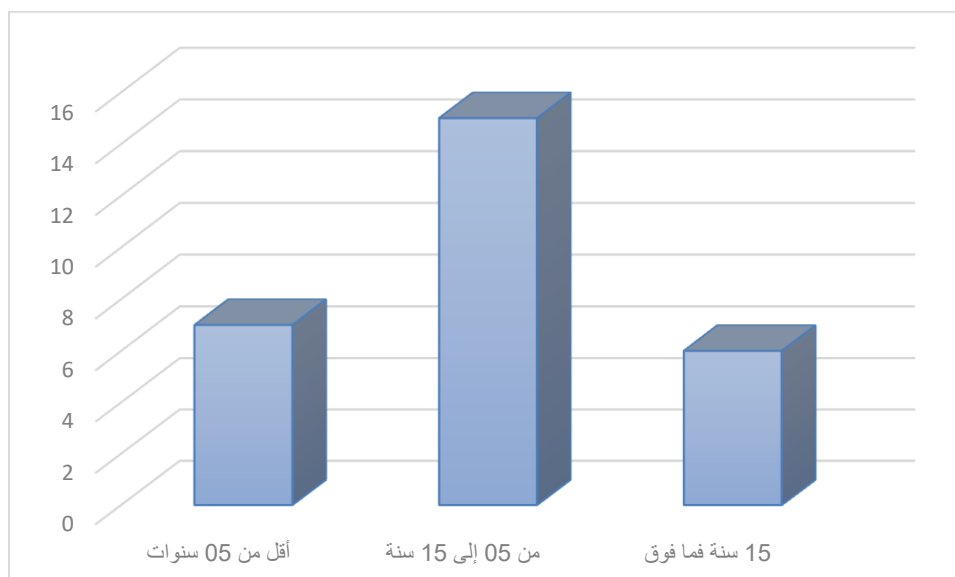
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	7	25.0
من 05 إلى 15 سنة	15	53.6
15 سنة فما فوق	6	21.4
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ أن فئة الخبرة المتوسطة (من 05 إلى 15 سنة) تهيمن على عينة الإداريين بنسبة 53.6% (15 إداريا)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 25.0% (7 إداريين)، ثم فئة 15 سنة فما فوق بنسبة 21.4% (6 إداريين)، هذا التوزيع يشير إلى أن غالبية الإداريين يمتلكون خبرة مهنية عالية تسمح لهم بتقييم معوقات التحول الرقمي من منظور تجريبي واقعي، لا نظري، وهم الأكثر تعرضا لضغط التحول من الأنظمة الورقية إلى الرقمية، من منظور إداري تسييري،

يتوقع أن تعاني الفئة المتوسطة الخبرة من معوقات مرتبطة بـ إزدواجية العمل (ورقي ورقمي معا) وغياب التكامل بين الأنظمة، بينما فئة الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات) قد يكونون أكثر مرونة تقنيا لكنهم يعانون من نقص التدريب، وفئة الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) قد تظهر مقاومة تنظيمية وثقافية للتغيير ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (12): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية للإداريين

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

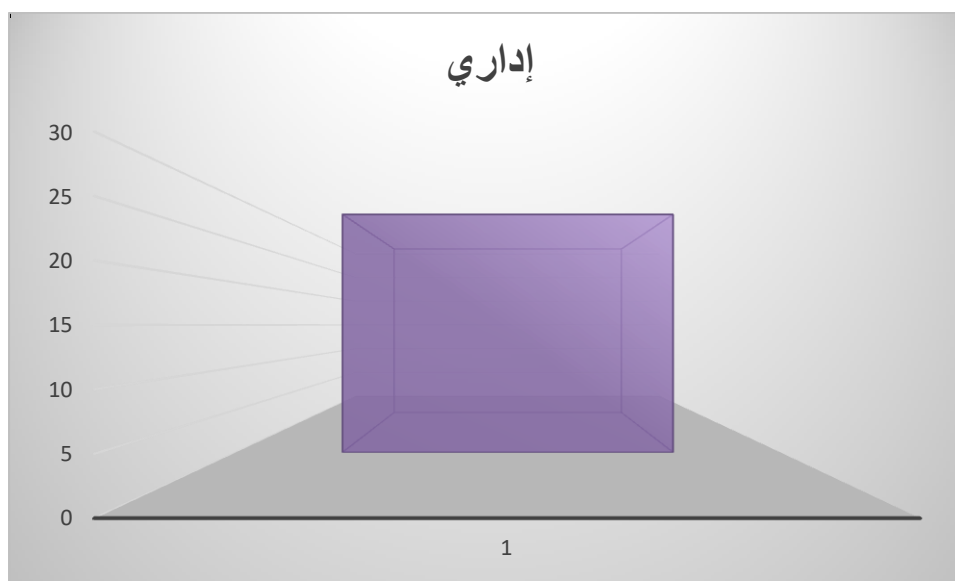
جدول رقم (15): توزيع العينة حسب متغير الصفة الوظيفية للإداريين.

الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة %
إداري	28	100
المجموع	28	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يلاحظ أن جميع أفراد عينة الإداريين (100%) يحملون صفة "إداري" دون أي تفرعات وظيفية أخرى، هذا التجانس الكامل في متغير الصفة الوظيفية يعني من منظور إحصائي، إستحالة إجراء أي مقارنات بين فئات الصفة الوظيفية لعدم وجود تباين داخل العينة للتغيير، ويمكن تمثيل هذه النتائج وفقا للشكل الموالي:

شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الصفة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

المطلب الرابع: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إستنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS v23).

أولاً: تحليل أبعاد مساهمة التحول الرقمي في دعم الأداء الجامعي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المحور الأول (مساهمة التحول الرقمي في دعم الأداء الجامعي) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الأداء التعليمي

يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الأداء التعليمي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء التعليمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
01	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم.	3.97	1.190	مرتفع	4
02	يوفر المعلومة أكثر للطالب.	4.05	0.848	مرتفع	1
03	يسهل عملية التفاعل بين الأساتذة والطلبة.	4.00	1.080	مرتفع	3
04	إستخدام المنصات الرقمية يسهل في تحسين عملية تقييم الطلبة	4.00	1.000	مرتفع	2
إجمالي درجة البعد		4.03	0.770	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 4.03 من 5 بإنحراف معياري 0.770، وهو مستوى مرتفع يعكس إتفاقا قويا بين الأساتذة المبحوثين على أن التحول الرقمي يساهم إيجابا في تحسين الأداء التعليمي، وحلت عبارة "يوفر المعلومة أكثر للطالب" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.05) وأقل إنحراف معياري (0.848)، مما يشير إلى إجماع كبير حول الدور المحوري للرقمنة في تعزيز الوصول إلى المعلومات كأكثر فوائدها وضوحا وتأثيرا من وجهة نظر الأساتذة، وجاءت عبارتا "إستخدام المنصات الرقمية يسهل تحسين عملية تقييم الطلبة" و"يسهل عملية التفاعل بين الأساتذة والطلبة" في المرتبتين الثانية والثالثة بنفس المتوسط (4.00)، لكن بإنحرافين معياريين مختلفين (1.000 و1.080 على التوالي)، مما يعني أن التباين في آراء الأساتذة حول التفاعل أكبر منه حول التقييم، أي أن بعض الأساتذة يرون أن الرقمنة قد تعيق التفاعل الشخصي أو تخلق حواجز تواصلية بدلا من تسهيله، أما عبارة "يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط (3.97) وأعلى إنحراف معياري (1.190)، وهو مؤشر إحصائي هام يشير إلى تباين في وجهات النظر بين الأساتذة حول قدرة الرقمنة وحدها على تحسين الجودة النوعية للتعليم (وليس فقط الكم أو السرعة)، مما قد يعكس لدى شريحة منهم (ربما ذوي الخبرة الطويلة أو المتخصصين في العلوم الإنسانية) في أن الرقمنة تؤدي تلقائيا إلى تعليم أفضل دون مرافقة تغييرات بيداغوجية عميقة وتدريب كاف.

2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الأداء البحثي

يوضح الجدول رقم (17): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الأداء البحثي) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء البحثي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تسهل الرقمنة نشر الأبحاث العلمية بسهولة أكثر.	4.16	0.834	مرتفع	1
07	تساهم في إنجاز البحوث العلمية بسرعة أكبر.	4.11	0.936	مرتفع	3
08	يوفر الأدوات الرقمية التي تساعد في تحليل البيانات البحثية	4.03	0.833	مرتفع	4
09	تسهل الوصول إلى المراجع العلمية.	4.11	0.906	مرتفع	2
10	يساهم في تعزيز التعاون البحثي بين الباحثين.	4.00	0.850	مرتفع	5
11	تمكن الرقمنة من الولوج بسهولة إلى قواعد البيانات العلمية العالمية مثل (Scopus, Web of Science) عبر شبكة الجامعة.	4.00	0.913	مرتفع	6
إجمالي درجة البعد		4.03	0.770	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 4.03 من 5 بإنحراف معياري 0.770، وهو مستوى مرتفع يعكس إتفاقاً قوياً بين الأساتذة المبحوثين على أن التحول الرقمي يساهم إيجاباً في تحسين الأداء البحثي، وحظيت عبارة "تسهل الرقمنة نشر الأبحاث العلمية بسهولة أكثر" بأعلى متوسط حسابي (4.16) وأقل إنحراف معياري (0.834)، مما يشير إلى إجماع كبير حول كون تسهيل النشر هو أبرز فوائد الرقمنة من وجهة نظر الأساتذة، تليها عبارة "تسهل الوصول إلى المراجع العلمية" بمتوسط (4.11)، وعبارة "تساهم في إنجاز البحوث العلمية بسرعة أكبر" بنفس المتوسط (4.11) لكن بإنحراف معياري أعلى قليلاً (0.936) مما يعكس تبايناً أكبر في تقدير مدى تسريع الرقمنة لإنجاز البحوث، وجاءت عبارة "يوفر الأدوات الرقمية التي تساعد في تحليل البيانات البحثية" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.03) وإنحراف معياري (0.833)، بينما حظيت عبارتا "يساهم في تعزيز التعاون البحثي بين

الباحثين" و "تمكن الرقمنة من الولوج بسهولة إلى قواعد البيانات العلمية العالمية عبر شبكة الجامعة" بأدنى متوسطات (4.00) مع إنحرافات معيارية (0.850 و 0.913 على التوالي)، من اللافت أن عبارة الولوج إلى قواعد البيانات العالمية) مثل Scopus و (Web of Science جاءت في المرتبة الأخيرة رغم أهميتها القصوى للبحث العلمي، مما قد يعكس وجود معوقات تقنية حقيقية في جامعة تبسة، تتعلق بضعف شبكة الإنترنت، أو محدودية التراخيص المؤسسية، أو صعوبة الوصول عن بُعد، وهو مؤشر تشخيصي مهم يجب أن يؤخذ بجدية في توصيات الدراسة.

3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الأداء الإداري

يوضح الجدول رقم (18): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الأداء الإداري) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الأداء الإداري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
12	تسهل الرقمنة التواصل بين مختلف مصالح الجامعة.	4.12	0.740	مرتفع	1
13	تساعد الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.	4.00	0.919	مرتفع	2
14	يساعد إستخدام الرقمنة في إتخاذ القرار الإداري.	3.66	0.923	مرتفع	5
15	تساعد الرقمنة في تقليل إستخدام الوثائق الورقية.	3.77	1.115	مرتفع	4
16	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية.	3.83	1.024	مرتفع	3
إجمالي درجة البعد		3.87	0.677	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 3.87 من 5 بإنحراف معياري 0.677، وهو مستوى مرتفع لكنه أدنى من بعدي الأداء التعليمي والبحثي (الذين سجلا 4.03)، مما يشير إلى أن المبحوثين ينظرون إلى تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري بشكل إيجابي لكن أقل حماسا مقارنة بتأثيره على الأداء الأكاديمي، وحظيت عبارة "تسهل الرقمنة التواصل بين مختلف مصالح الجامعة" بأعلى متوسط (4.12) وأقل إنحراف معياري (0.740)، مما يعكس إجماعا واسعا على أن

الرقمنة تحسن التنسيق الداخلي كميزتها الإدارية الأبرز، وجاءت عبارة "تساعد الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.00) وإنحراف معياري (0.919)، ثم عبارة "تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.83) وإنحراف معياري (1.024)، أما العبارة الأكثر إثارة للانتباه فهي "تساعد الرقمنة في تقليل استخدام الوثائق الورقية" التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.77) ولكن بأعلى إنحراف معياري (1.115)، مما يشير إلى تباين كبير في الإجابات حول مدى نجاح الرقمنة في تحقيق الانتقال الفعلي من الورقي إلى الرقمي، وهو مؤشر على وجود ازدواجية في العمل (ورقي ورقمي معاً) في جامعة تبسة، والأكثر إثارة للقلق هو عبارة "يساعد استخدام الرقمنة في إتخاذ القرار الإداري" التي سجلت أدنى متوسط (3.66) وإنحراف معياري (0.923)، وهي القيمة الأدنى ضمن جميع أبعاد الدراسة الثلاثة، وهذا يكشف أن الرقمنة في جامعة تبسة مازالت بعيدة عن دعم المستوى الإستراتيجي لصنع القرار، وإقتصار تأثيرها على المستوى التشغيلي والروتيني (التواصل، السرعة).

ثانياً: تحليل أبعاد معوقات التحول الرقمي في الجامعة

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المحور الثاني (معوقات الرقمنة في الجامعة) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

4- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول المعوقات التقنية

يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعوقات التقنية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات التقنية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
17	تعاني الجامعة من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة للتحول الرقمي.	3.32	1.105	متوسط	5
18	تؤثر أعطال الأنظمة الإلكترونية على سير العمل الإداري.	3.97	0.883	مرتفع	4
19	ضعف سرعة الإنترنت يحد من فعالية تطبيقات التحول الرقمي.	4.12	0.944	مرتفع	2
20	نقص البرمجيات الحديثة يعيق تطوير الإدارة الرقمية.	4.14	0.916	مرتفع	1
21	عدم تحديث الأجهزة بشكل دوري يؤثر على الأداء الرقمي.	4.06	0.808	مرتفع	3
إجمالي درجة البعد		3.92	0.633	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 3.92 من 5 بإنحراف معياري 0.633، وهو مستوى مرتفع، مما يؤكد أن المبحوثين (الأساتذة والإداريين) يعترفون بوجود معوقات تقنية حقيقية تعيق التحول الرقمي في جامعة تبسة، وجاءت عبارة "نقص البرمجيات الحديثة يعيق تطوير الإدارة الرقمية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (4.14)، تليها عبارة "ضعف سرعة الإنترنت يحد من فعالية تطبيقات التحول الرقمي" بمتوسط (4.12)، ثم "عدم تحديث الأجهزة بشكل دوري يؤثر على الأداء الرقمي" بمتوسط (4.06)، ثم "تؤثر أعطال الأنظمة الإلكترونية على سير العمل الإداري" بمتوسط (3.97)، وجاءت عبارة "تعاني الجامعة من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة للتحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط (3.32) وأعلى إنحراف معياري (1.105)، وهي العبارة الوحيدة التي صنفت إتجاهها "متوسط" (بين 2.68 و 3.67) وليس "مرتفعاً".

1- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني المعوقات البشرية

يوضح الجدول رقم (20): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعوقات البشرية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات البشرية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
22	ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية يعيق التحول الرقمي.	3.89	0.904	مرتفع	2
23	يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين.	3.62	0.963	مرتفع	5
24	قلة برامج التدريب والتكوين في المجال الرقمي تؤثر على التطبيق الفعلي.	3.91	0.701	مرتفع	1
25	ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى العاملين.	3.69	0.983	مرتفع	4
26	الإعتماد على الأساليب التقليدية يقلل من فعالية التحول الرقمي.	3.86	0.899	مرتفع	3
إجمالي درجة البعد		3.79	0.605	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 3.79 من 5 بإنحراف معياري 0.605، وهو مستوى مرتفع، لكنه أدنى من مستوى المعوقات التقنية (3.92)، مما يشير إلى أن المبحوثين يعتبرون المعوقات البشرية موجودة لكنها أقل حدة نسبياً من المشاكل التقنية، وحظيت عبارة "قلة برامج التدريب والتكوين في المجال الرقمي تؤثر على التطبيق الفعلي" بأعلى متوسط (3.91) وأقل إنحراف معياري (0.701)، مما يعكس إجماعاً واسعاً حول أن نقص التدريب هو أخطر معوق بشري على الإطلاق، تليها عبارة "ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية يعيق التحول الرقمي" بمتوسط (3.89) وإنحراف معياري (0.904)، ثم "الإعتماد على الأساليب التقليدية يقلل من فعالية التحول الرقمي" بمتوسط (3.86)، ثم "ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى العاملين" بمتوسط

(3.69)، وجاءت عبارة "يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين" في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط (3.62) وأعلى إنحراف معياري (0.963).

2- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث المعوقات التنظيمية

يوضح الجدول رقم (21): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعوقات التنظيمية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات التنظيمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
27	غياب رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الجامعة.	3.43	1.118	مرتفع	3
28	ضعف التنسيق بين الإدارات يعرقل تطبيق الأنظمة الرقمية.	3.78	0.960	مرتفع	1
29	الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق تنفيذ التحول الرقمي.	3.54	1.032	مرتفع	2
30	نقص دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي.	3.42	1.184	مرتفع	4
31	غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي.	3.29	1.042	متوسط	5
إجمالي درجة البعد		3.49	0.848	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 3.49 من 5 بإنحراف معياري 0.848، وهو مستوى مرتفع لكنه الأدنى بين جميع أبعاد المعوقات (التقنية 3.92، البشرية 3.79، التنظيمية 3.49)، مما يشير إلى أن المبحوثين يعتبرون المعوقات التنظيمية أقل حدة نسبياً من المشاكل التقنية والبشرية، رغم أن عبارة "ضعف التنسيق بين الإدارات" جاءت في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (3.78) وأدنى إنحراف معياري (0.960)، مما يعكس إجماعاً على أن ضعف التنسيق الأفقي هو أخطر معوق تنظيمي، بينما جاءت عبارة "غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي" في المرتبة الأخيرة

بأدنى متوسط (3.29) وإتجاه "متوسط"، مما يعني أن المبحوثين يرون أن المشكلة ليست في غياب السياسات بقدر ما هي في ضعف التنسيق وتعقيد الإجراءات وغياب الرؤية ودعم الإدارة العليا.

3- نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع المعوقات المالية

يوضح الجدول رقم (22): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (المعوقات المالية) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المعوقات المالية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
32	نقص الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي.	3.55	1.212	مرتفع	3
33	ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية.	3.75	0.936	مرتفع	1
34	ضعف الإستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية.	3.51	0.954	مرتفع	4
35	قلة الميزانية المخصصة لتدريب العاملين.	3.65	1.152	مرتفع	2
36	صعوبة صيانة وتحديث الأنظمة بسبب التكاليف المرتفعة.	3.43	1.131	مرتفع	5
إجمالي درجة البعد		3.57	0.803	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي متوسط البعد بلغ 3.57 من 5 بإنحراف معياري 0.803، وهو مستوى مرتفع، ويحتل المرتبة الثالثة بعد المعوقات التقنية (3.92) والبشرية (3.79)، مما يشير إلى أن المبحوثين يعترفون بوجود معوقات مالية حقيقية لكنها أقل حدة من المشاكل التقنية والبشرية، وجاءت عبارة "ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط (3.75) وأقل إنحراف معياري (0.936)، مما يعكس إجماعاً نسبياً على أن التكلفة الأولية للبنية التحتية هي أكبر عائق مالي، تليها عبارة "قلة الميزانية المخصصة لتدريب العاملين" بمتوسط (3.65) وإنحراف معياري مرتفع (1.152)، يعكس تبايناً في الوعي بأهمية التدريب كمطلب مالي، ثم "نقص الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي" (3.55)، ثم "ضعف الإستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية" (3.51)، وجاءت "صعوبة صيانة وتحديث الأنظمة بسبب التكاليف المرتفعة" في المرتبة الأخيرة (3.43) رغم

إرتفاع إنحرافها المعياري (1.131)، مما يشير إلى أن المبحوثين يهتمون أكثر بتكاليف التجهيز الأولي والتدريب على حساب تكاليف الصيانة والتحديث الدوري، وهو خطأ شائع في التخطيط المالي للمشاريع الرقمية.

ثالثاً: إختبار صحة الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (23): إختبار T-test لفرضية تحسين الأداء التعليمي.

فترة ثقة 95%	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة (N)	المتغير
(0.7811 - 1.2946)	1.03784	0.000	36	8.198	0.77005	4.0378	37	الأداء التعليمي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن:¹

– قاعدة القرار: إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05 نرفض الفرضية الصفرية.

– النتيجة: Sig = 0.000.

– القرار: رفض الفرضية الصفرية (H₀) وقبول الفرضية البديلة (H₁).

ومنه يتضح أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001 بين متوسط الأداء التعليمي المُدرَك (4.04 من 5) والمستوى المحايد (3)، حيث كان متوسط الأداء التعليمي أعلى بكثير من المحايد، وذلك لصالح الإتجاه الإيجابي. وهذا يعني أن المبحوثين (الأساتذة بجامعة تبسة) يؤكدون وبشكل معنوي أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء التعليمي، ومنه تشير هذه النتيجة إلى أن الثقة في قدرة التحول الرقمي على تحسين الأداء التعليمي عالية جداً ومتجانسة بين أفراد العينة، فالمتوسط الإجمالي يشير إلى أن المبحوثين يرون الفوائد التعليمية للرقمنة على أنها "مرتفعة" (تقع في الربع الأعلى من المقياس)، هذا التفاؤل الجماعي يمثل رأسماً معنوياً مهماً يمكن للإدارة الجامعية البناء عليه لتسريع وتيرة التحول الرقمي، خاصة في برامج التدريب والتوعية.

¹ - أنظر الملحق رقم (05).

2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم (24): إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الثانية.

فترة 95% للفرق	ثقة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.8409 – 1.2942)		1.06757	0.000	36	9.552	0.67980	4.0676	37	الأداء البحثي

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على نتائج spss.

بناء على نتائج إختبار T-test لعينة واحدة، تبين أن متوسط الأداء البحثي المُدرَك بلغ 4.07 من 5 بإنحراف معياري 0.68، وبقيمة $t = 9.552$ ودرجات حرية 36 ومستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.001 بين هذا المتوسط والمستوى المحايد (3)، لصالح الإتجاه المرتفع، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء البحثي من وجهة نظر أساتذة جامعة تبسة.

3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم (25): إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الثالثة.

فترة 95% للفرق	ثقة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.7092 – 1.0447)		0.87692	0.000	64	10.443	0.67703	3.8769	65	الأداء الإداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي للأداء الإداري المُدرَك بلغ 3.88 من 5 بإنحراف معياري (0.677)، وذلك لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون)، وبقيمة $t = 10.443$ ودرجات حرية (64) ومستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.001، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط الأداء الإداري والمستوى المحايد (3)، لصالح الإتجاه الإيجابي (المرتفع)، وهذا يعني أن المبحوثين (الأساتذة والإداريين بجامعة تبسة) يرون أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي ومعنوي في تحسين الأداء الإداري، خاصة في تسهيل التواصل بين المصالح وتسريع المعاملات. غير أن هذا المتوسط (3.88) يبقى أقل من متوسطي الأداء التعليمي (4.04) والأداء البحثي (4.07) لدى الأساتذة، مما قد يشير إلى أن أثر الرقمنة على الإدارة أقل وضوحاً

مقارنة بتأثيرها على الأنشطة الأكاديمية. فترة الثقة 95% (0.709 – 1.045) لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة.

4- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

الجدول رقم (26): اختبار T-test لعينة واحدة – الفرضية الرابعة.

فترة ثقة 95% للفرق	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.7662 – 1.0800)	0.92308	0.000	64	11.754	0.63314	3.9231	65	المعوقات التقنية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات التقنية المدركة بلغ 3.92 من 5 بإنحراف معياري (0.633)، لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون)، وبقيمة $t = 11.754$ ودرجات حرية (64) ومستوى دلالة 0.000 (أقل من 0.001)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط المعوقات التقنية والمستوى المحايد (3)، لصالح الاتجاه المرتفع، وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون وبشكل معنوي وجود معوقات تقنية حقيقية تعيق التحول الرقمي في جامعة تبسة، وأبرزها نقص البرمجيات الحديثة (متوسط 4.14)، وضعف سرعة الإنترنت (4.12)، وعدم تحديث الأجهزة (4.06)، فترة الثقة 95% (0.766 – 1.080) لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة.

5- مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

الجدول رقم (27): اختبار T-test لعينة واحدة – الفرضية الخامسة.

فترة ثقة 95% للفرق	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.6439 – 0.9438)	0.79385	0.000	64	11.754	0.60515	3.7938	65	المعوقات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات البشرية المدركة بلغ 3.79 من 5 بإنحراف معياري (0.605)، وذلك لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون). وبقيمة $t = 10.576$ ودرجات حرية (64) ومستوى دلالة 0.000 (أقل من 0.001)، نرفض الفرضية الصفرية

ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط المعوقات البشرية والمستوى المحايد (3)، لصالح الإتجاه المرتفع، وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون وبشكل معنوي وجود معوقات بشرية تعيق التحول الرقمي في جامعة تبسة، وأبرزها قلة برامج التدريب والتكوين (متوسط 3.91) وضعف مهارات العاملين (3.89). وجاءت مقاومة الموظفين في المرتبة الأخيرة بأدنى متوسط (3.62)، مما يشير إلى أن المشكلة البشرية الأكبر هي نقص الكفاءات والتدريب وليس المقاومة الصريحة. فترة الثقة 95% (0.644 – 0.944) لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة.

6- مناقشة نتائج الفرضية السادسة

الجدول رقم (28): اختبار T-test لعينة واحدة – الفرضية السادسة.

فترة ثقة 95% للفرق	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.2820 – 0.7026)	0.49231	0.000	64	4.677	0.84858	3.4923	65	المعوقات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات التنظيمية المدركة بلغ 3.49 من 5 بإنحراف معياري (0.849)، وذلك لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون)، وبقيمة $t = 4.677$ ودرجات حرية (64) ومستوى دلالة 0.000 (أقل من 0.001)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط المعوقات التنظيمية والمستوى المحايد (3)، لصالح الإتجاه المرتفع. وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون وجود معوقات تنظيمية تعيق التحول الرقمي في جامعة تبسة، غير أن هذا المتوسط (3.49) يعد الأدنى بين جميع أبعاد المعوقات (التقنية 3.92، البشرية 3.79، المالية 3.57)، مما يشير إلى أن المعوقات التنظيمية أقل حدة نسبياً من غيرها. وأبرز هذه المعوقات هو "ضعف التنسيق بين الإدارات" (متوسط 3.78)، بينما جاء "غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.29 (بإتجاه متوسط وليس مرتفع)، فترة الثقة 95% (0.282 – 0.703)، لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة، لكن قيمة t المنخفضة نسبياً (4.677) مقارنة بمعوقات أخرى تعكس تبايناً أكبر في آراء المبحوثين حول هذا البعد.

7- مناقشة نتائج الفرضية السابعة

الجدول رقم (29): إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية السابعة.

فترة 95% للفرق	ثقة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.3792 - 0.7777)		0.57846	0.000	64	5.801	0.80399	3.5785	65	المعوقات المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي للمعوقات المالية المُدركة بلغ 3.58 من 5 بإنحراف معياري (0.804)، وذلك لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون)، وبقيمة $t=5.801$ ودرجات حرية (64) ومستوى دلالة 0.000 (أقل من 0.001)، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسط المعوقات المالية والمستوى المحايد (3)، لصالح الاتجاه المرتفع، وهذا يؤكد أن المبحوثين يدركون وجود معوقات مالية حقيقية تعيق التحول الرقمي في جامعة تبسة، وجاءت عبارة "ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الأولى (3.75)، تلتها "قلة الميزانية المخصصة للتدريب" (3.65)، بينما جاءت "صعوبة الصيانة والتحديث" في المرتبة الأخيرة (3.43). ويحتل هذا البعد المرتبة الثانية بعد المعوقات التقنية (3.92) وقبل البشرية (3.79) والتنظيمية (3.49). فترة الثقة 95% (0.379 - 0.778) لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة، لكن قيمة t المتوسطة نسبياً (5.801) تعكس تبايناً أكبر في آراء المبحوثين حول هذا البعد مقارنة بالمعوقات التقنية.

8- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (30): إختبار T-test لعينة واحدة - الفرضية الثامنة.

فترة 95% للفرق	ثقة	متوسط الفرق	مستوى الدلالة (Sig)	درجات الحرية (df)	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد (N)	المتغير
(0.6644 - 0.9161)		0.79027	0.000	64	12.547	0.50782	3.7903	65	التحول الرقمي والأداء الجامعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمتغير "التحول الرقمي والأداء الجامعي" (الذي يضم الأبعاد التعليمية والبحثية والإدارية) بلغ 3.79 من 5 بإنحراف معياري (0.508)، وذلك لعينة كلية قوامها 65 مفردة (أساتذة وإداريون)، وبقيمة $t = 12.547$ ودرجات حرية

(64) ومستوى دلالة 0.000 (أقل من 0.001)، نرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الجامعي (التعليمي، البحثي، والإداري) من وجهة نظر المبحوثين. هذا المتوسط (3.79) يؤكد أن المبحوثين يدركون وبشكل معنوي أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء الجامعي، لكنه يبقى في المستوى "المرتفع" الأدنى (قريب من 3.67). فترة الثقة 95% (0.664 – 0.916) لا تحتوي على الصفر، مما يعزز دقة النتيجة، نشير إلى أن هذا المتوسط الكلي يعكس تباينًا بين أبعاد الأداء: فالأداء التعليمي والبحثي (المتوسط 4.04 للأبعاد عند الأساتذة) أعلى من الأداء الإداري (3.88 لدى العينة المختلطة)، مما يعني أن التحول الرقمي يؤثر إيجابًا على جميع الأبعاد ولكن بشكل أكثر وضوحًا على الأنشطة الأكاديمية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل، توصلنا إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال إلى تحسين جودة الأداء الجامعي، (التعليمي، البحثي، الإداري) في جامعة تبسة، كما أنه لا يزال يواجه العديد من التحديات التي تؤثر على سيره داخل الوسط الجامعي. حيث تتجلى أبرزها في المعوقات التقنية المرتبطة بنقص البنية التحتية الرقمية، ضعف سرعة الإنترنت، ونقص البرمجيات الحديثة، كما تبرز المعوقات البشرية من خلال ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية لدى، ومقاومة التغيير بسبب غياب التكوين والتأهيل المستمر، إضافة إلى ذلك، تعاني الجامعة من معوقات تنظيمية تتمثل في غياب رؤية إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل الجامعة، غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي، ولا يمكن إغفال المعوقات المالية التي تتمثل في نقص الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي، وارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية.

وبناء على ذلك، يختتم الفصل إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب معالجة شاملة لهذه التحديات عبر تطوير البنية التحتية، وتعزيز الكفاءات البشرية.



في ختام هذه الدراسة يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل ضرورة حتمية لرفع كفاءة الأداء الجامعي، وتحسين جودة الخدمات التعليمية، البحثية، والإدارية، غير أن هذا المسار لا يزال يواجه جملة من المعوقات الحقيقية، التي تحد من فعاليته وتؤخر تحقيق أهدافه المرجوة، وتشمل بالأساس التحديات التقنية، ونقص الموارد المالية، وضعف الكفاءات الرقمية، إضافة إلى مقاومة التغيير وقصور الإطار التنظيمي.

وقد أظهرت هذه الدراسة الموسومة بـ "معوقات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية الجزائرية"، التي سعت إلى تحليل عينة من الإداريين والأساتذة، أن هذه المعوقات تؤثر بشكل ملحوظ على فعالية تطبيق التحول الرقمي، مما يحد من تحسين أداء الخدمات الجامعية، سواء على المستوى الإداري أو البحثي أو التعليمي، كما أثبتت الدراسة وجود حاجة ملحة إلى تبني إستراتيجيات شاملة ومتكاملة تأخذ بعين الاعتبار تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز مهارات الموارد البشرية، ونشر ثقافة إيجابية للتحول الرقمي داخل الوسط الجامعي.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الجامعي بمختلف أبعاده، حيث سجلت أبعاد الأداء مستويات مرتفعة، إذ بلغ متوسط الأداء التعليمي (4.03) والأداء البحثي (4.07) والأداء الإداري (3.88)، مع دلالة إحصائية قوية في جميعها ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة، "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الجامعي".

- أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التعليمي داخل الجامعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.03) بإنحراف معياري (0.77) وهو مستوى مرتفع، مع دلالة إحصائية قوية ($Sig = 0.000$)، مما يعكس إتقانا واضحا بين أفراد العينة حول دوره في تحسين جودة التعليم وتسهيل التفاعل وتوفير المعلومات، وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي تثبت صحة الفرضية الفرعية التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التعليمي".

- كما بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يساهم بشكل معنوي في تحسين الأداء البحثي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.07) بإنحراف معياري (0.68)، وهو أعلى متوسط بين الأبعاد، مع مستوى ذو دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، مما يدل على دوره الكبير في تسهيل النشر العلمي والوصول إلى المراجع وتسريع إنجاز البحوث، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد

صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بوجود "علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء البحثي".

• أما بالنسبة للأداء الإداري، بينت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسينه بدرجة إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) بإنحراف معياري (0.67) وهو مستوى مرتفع، مع دلالة إحصائية معنوية ($Sig = 0.000$)، على الرغم بأنه أقل من الأداء التعليمي والبحثي، مما يشير إلى أن تأثير التحول الرقمي في الجانب الإداري لا يزال محدودًا نسبيًا. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يثبت صحة الفرضية الفرعية القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الإداري في الجامعة".

• كما أثبتت نتائج الدراسة أن معوقات التحول الرقمي تؤثر بشكل سلبي ومعنوي على الأداء الجامعي، حيث جاءت جميع أبعاد المعوقات بمستوى مرتفع، إذ بلغ متوسط المعوقات التقنية (3.92)، والبشرية (3.79)، والتنظيمية (3.49)، والمالية (3.57)، مع دلالة إحصائية معنوية ($Sig = 0.000$) أو أقل من (0.05)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية القائلة، "هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية لمعوقات التحول الرقمي على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي".

• أكثر معوقات التحول الرقمي تأثيراً على الجامعة هي المعوقات التقنية، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (3.92)، بإنحراف معياري (0.63)، وهو مستوى مرتفع مع دلالة إحصائية قوية ($Sig = 0.000$)، خاصة فيما يتعلق بنقص البرمجيات الحديثة، وضعف سرعة الإنترنت، وعدم تحديث الأجهزة، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية القائلة "هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية للتحول الرقمي على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي".

• وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المعوقات البشرية تشكل عائقاً كبيراً أمام التحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بإنحراف معياري (0.60) وهو مستوى مرتفع، ذو دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وتتمثل في نقص برامج التدريب والتكوين، ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين، وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يثبت صحة الفرضية القائلة، "هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات البشرية للتحول الرقمي على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي".

• أما فيما يخص المعوقات التنظيمية، فقد بينت نتائج الدراسة، بأنها موجودة بمستوى مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49)، بإنحراف معياري بلغ (0.84)، ذو دلالة إحصائية معنوية ($Sig <$

(0.05)، وتتمثل في ضعف التنسيق بين الإدارات، تعقيد الإجراءات وغياب الرؤية الإستراتيجية، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة، "هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي".

- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود معوقات مالية تؤثر على التحويل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.57) بانحراف معياري (0.80) وهو مستوى مرتفع، مع دلالة إحصائية معنوية ($\text{Sig} < 0.05$)، خاصة ما يتعلق بارتفاع تكاليف البنية التحتية وضعف الموارد المالية المخصصة. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهو ما يثبت صحة الفرضية القائلة، "هناك أثر سلبي قوي ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية للتحويل الرقمي على أداء جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي".

الإقتراحات:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة، وما تم عرضه مسبقاً تم إقتراح التوصيات الآتية:
- وجب على إدارة الجامعة توضيح مفهوم التحويل الرقمي، للإداريين والأساتذة للعمل به بأكثر مصداقية.
 - الإستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية.
 - تفاعل الأساتذة والإداريين مع عملية التحويل الرقمي، لضمان قبولها وإستمرارها.
 - تشجيع إجراء بحوث مستقبلية حول التحويل الرقمي لرصد التحديات الجديدة.
 - محاولة القضاء على التحديات التي تواجه التحويل الرقمي داخل الوسط الجامعي للوصول إلى تعليم رقمي ناجح.

الآفاق المستقبلية:

- دور التحويل الرقمي في دعم الأداء الإداري.
- أثر التحويل الرقمي على الوسط الجامعي.
- دور المنصات الرقمية في تحسين سير التعليم العالي.
- أثر معوقات التحويل الرقمي على أداء التعليم العالي.



قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد قاسم الجمال، وآخرون، "التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية"، دار الكتب الوطنية بنغازي، ليبيا، 2023.
2. عبد الله موسى محمد السلحوت، "التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2025.
3. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "مبادئ الإدارة"، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2018.
4. مها رضوان محمد مصطفى، حازم حسانين محمد، "التحول الرقمي والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحقيق وتدعيم التنمية المستدامة في البلدان العربية"، دار الكتب المصرية، 2025.
5. زيد عبوي، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، الطبعة الأولى، الاصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: المجلات العلمية

1. أسية شرفي، ليلي معمري، "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية على ضوء تطبيق الحكومة الإلكترونية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
2. أمال تخنوفي، "انعكاسات تطبيق تقنيات الاحول الرقمي على جودة المراجعة الخارجية - مراجعة أدبية -"، مجلة الدراسات الاقتصادية والبحوث في مجال الطاقات المتجددة، جامعة باتنة 1، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2025.
3. أميرة بوباطة، "أثر تقنيات التحول الرقمي على تحسين جودة التدقيق الخارجي: دراسة إستقصائية على مجموعة من المدققين في الجزائر"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
4. الزهراء فضلون، "أدوار الجامعة الجزائرية في ظل التحولات التعليمية - نظام ل م د نموذجاً -"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، المجلد 10، العدد 04، 2018.
5. إيمان حمدي رجب زهران، "تفعيل دور الإدارة الجامعية في مواجهة معوقات البحث العلمي التي تواجه اعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء التحديات العالمية المعاصرة"، مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، المجلد 25، الجزء 01، 2019.

6. إيمان قيطوني، "التحول الرقمي والمنصات الرقمية في الجامعة الجزائرية"، الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10، العدد 02، 2024.
7. باركة محمد الزين، عبد الكريم مسعودي، "تحديات التعليم العالي بالجزائر وآفاق التغيير"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الخامس، 2015.
8. بباح حورية، مخلوف بومدين، "تحديات الجامعة الجزائرية في ظل بيئة رقمية متغيرة"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، 2024.
9. بحاش وفاء، "التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي"، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2024.
10. براهيم صباح، "الإدارة الجامعية من النظام التقليدي نحو النظام الإلكتروني". مجلة متون، المجلد 7، العدد 1، 2014.
11. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، "التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة-، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 1، 2025.
12. بن بيه أحمد، "درجة نشر الإدارة الجامعية لثقافة الجودة لدى الأساتذة - دراسة ميدانية بقسمي علم النفس والعلوم الإقتصادية لجامعة باتنة 1"، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، 2016.
13. بولقواس حبيبة، جفال صليحة، "آليات التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية: نحو جامعة ذكية، المدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي نموذجا"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 12، العدد 4، 2024.
14. بودراع أمنية، "التحول الرقمي الرشيق كمنهجية مرنة لتسريع التحول داخل المؤسسات"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة-، المجلد 18، العدد 01، 2025.
15. بوعتلي محمد، "تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلا سنة 2022"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2023.
16. برادة عبد الرزاق، وآخرون، "التحول الرقمي في الوسط الجامعي الجزائري"، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 11، العدد 02، 2022.
17. بلول فهيمة، "رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: هل سيتحقق شعار صفر ورق في الجامعة الجزائرية؟"، مجلة الفكر، جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية، الجزائر، المجلد 18، العدد 01، 2023.

18. حنان بوعيس، عمار شوشان، "صعوبة تطبيق نظام بروقرس في الادارة الجامعية من وجهة نظر مستخدميه دراسة ميدانية بجامعة باتنة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 07، العدد 02، 2022.
19. رائد حسين الحجار، "تقييم الأداء الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الأقصى في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة"، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2003.
20. خلاط برارمة ريمة، بلجان شيماء، "واقع التحول الرقمي في التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة برمجية تسيير البحث والتعليم العالي PROGRES"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024.
21. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، "التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة المحاسبة التدقيق المالي، المجلد 05، العدد 01، 2023.
22. دليلة بدران، وآخرون، "أداء الأستاذ الجامعي في ظل جودة التعليم العالي"، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 01، 2022.
23. رضا حسين قنديل، "أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصري"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 01، 2025.
24. زبيدة مشري، شهرزاد بولحية، "التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل"، مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع - جامعة جيجل -، المجلد 02، العدد 01، 2019.
25. زينب بلخير، أمال بوسمينة، "حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين واقع و تحديات التحول الرقمي"، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2023.
26. زهرة بن طيبة، صبرينة خليل، "التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة البليدة 2 - من وجهة نظر الأستاذة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2، لونيبي علي، الجزائر، المجلد 17، العدد 02، 2022.
27. سبتي سهام، بن عجايمية بوعبد الله، "آليات رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر منصة Sndi نموذجا"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 10، العدد 02، 2024.
28. سجية بولرياس، "نبذة عن تطور التعميم العالي والبحث العلمي في الجزائر (1962-2000)"، مجلة الباحث.

29. سعيد عبد القادر زباينه، سمير سليمان الجمل، "أثر التحول الرقمي على ممارسة المهنة المحاسبية والتدقيق في الشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني من وجهة نظر المدققين القانونيين"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 14، عدد 01، 2024.
30. سناء راهب، حليلة شابي، "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف"، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 13، العدد 01، 2023.
31. سناء محمد عبدالغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، لمجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، 2022.
32. صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، "إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية من الرؤية الى التطبيق العملي"، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 3، العدد 2، 2024.
33. صالح زابي، وآخرون، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، المجلد 06، العدد 01، 2022.
34. طلق عوض الله السواط، "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العلمية للنشر العلمي، العدد 43، 2022.
35. عمير فضيلة، بوعلي عبد القادر، "دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الاقتصاد الرقمي دراسة تحليلية مقارنة بين الجزائر و السعودية سنة 2024"، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد 25، العدد 01، 2025.
36. عبد الرحمن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، المجلد 04، العدد 03، 2020.
37. عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح، "تحديات التحول الرقمي وأثرها في عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية دراسة حالة - مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية"، مجلة دراسات الإنسان و المجتمع، العدد 24، 2024.

38. فاطمة دفوس، عزيزة خلفاوي، " معوقات جودة الأداء التدريسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تحليلية سوسيولوجية "، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
39. فاطمة غاي، " متطلبات إستخدامات التكنولوجيا الحديثة بالمؤسسات الجامعية، دراسة تحليلية "، مجلة بدايات، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2022.
40. فايزة حشلاف، رفيقة شرابشة، " التحول الرقمي في التعليم العالي "، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 06، العدد 01، 2024.
41. فضيلة شيروف، هبة بوشوشة، " دور المنصات الرقمية في تحسين جودة التعليم العالي من جهة نظر الأساتذة دراسة حالة منصة MOODLE ومنصة SNDL "، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 25، العدد 01، 2024.
42. قرين ربيع، " تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيات نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية "، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2023.
43. لخضر مداح، " الجامعة أساس نشر المعرفة وخدمة المجتمع "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 23، العدد 1.
44. لعربي نسيم، " تحديات التحول الرقمي وأثرها على تنافسية التعليم العالي الجزائري في السوق العالمي "، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2025.
45. محمود بوقطوف، " الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الوقع و الآفاق "، ومجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2022.
46. محمود بوقطوف، " الإدارة الجامعية في الجزائر ومعايير الجودة العالمية الوقع و الآفاق "، ومجلة تطوير العلوم الاجتماعية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2022.
47. معطوب السعيد، بن سديرة عمر، " تقييم الأداء البحثي المؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: نموذج مقترح للتطبيق بجامعة فرحات عباس سطيف 1 "، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، 2021.
48. مصطفى محمد على شديد، " تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة "، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد الثاني و العشرون، العدد الرابع، أكتوبر 2021.

49. مصطفى مكي، شعبان بعبطيش، "الإستثمار في رأس المال البشري كآلية لتحقيق التحول الرقمي بالجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي-جامعة المسيلة -، المجلد 06، العدد 01، 2022.
 50. مسلم إبراهيم، "دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة -المشاكل ومقترحات التطوير-"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
 51. مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي، "تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الثامن، العدد السابع والسبعون، 2025.
 52. ناصر فرقط، سهام لعشب، "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 06، العدد 01، 2023.
 53. نريمان خنوف، محفوظ بولقصيات، " أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد: 11، العدد 02، 2024.
 54. نادية براهيم، "واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة دراسة تقييمية لجامعة المسيلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، 2024.
 55. هجيرة بوساق، حنان يونيف، "المعوقات التي تحد من أداء الأستاذ الجامعي في ظل متطلبات جودة التعليم العالي"، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 7، العدد 2، 2022.
 56. هادف رشا، يدو محمد، "دور التحول الرقمي في تفعيل التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 02، 2024.
 57. يمينة زبغام، "التحول الرقمي في التعليم وآليات تطبيقه في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الطلبة"، مجلة إشكالات في اللغة والآداب، مجلد 14، عدد 4، 2025.
- ثالثا: الملتقيات
1. أقران سهام، بوقصة سليمة، " متطلبات ومعوقات وتحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية-مؤسسات التعليم العالي-الإدارات المحلية - البنوك- المستشفيات- في الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول :جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة.

2. بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر عرض تجربة الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول: جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

3. عمار زيدان، "التحول الرقمي كركيزة لعصرنة قطاع التعليم العالي في الدول العربية"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية رهانات وتحديات تقييم الواقع واستشراف الواقع.

رابعاً: الرسائل الجامعية

1. أيمن يوسف، "تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2008.

خامساً: النصوص القانونية

1. مرسوم تنفيذي رقم 03-279، المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424، الموافق ل 23 غشت 2003، "الجريدة الرسمية"، العدد 51.

سادساً: المؤتمرات

1. حنان موسى محمد سمير، "الإدارة الجامعية ودورها في تفعيل مبادئ المنظمة المتعلمة في جامعات الضفة الغربية العامة في فلسطين"، شبكة المؤتمرات العربية، 2019.

الأجنبية

أولاً: المقالات

1. Attallah majda, ababsa hachemi, "The Impact of Digital Transformation on Human Capital Performance at Mohamed khider University Biskra", economic and management research journal, vol 19, N 02, 2023 .
2. Florian Diener, and Miroslav Spacek, "Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change, Sustainability, 2021.

ثانياً: المواقع

1. Echahid Cheikh larbi Tebessi university– tebessa, <https://www.univ-tebessa.dz/arab>.



الملحق رقم (01): الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع: إستمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:



يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.

بعنوان: "معوقات التحول الرقمي في الإدارة الجامعية الجزائرية: دراسة تحليلية ل عينة من الإداريين والأساتذة في جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي".

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن يحدثه التحول الرقمي في دعم أداء الجامعة مع الأخذ بعين الاعتبار معوقات التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتور:

- عادل طلبة.

من إعداد الطالبة:

- منار بوزيدة.

السنة الجامعية: 2025-2026

الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- الفئة العمرية:

من 20 إلى أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ أكبر من 40 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ليسانس ☐ ماجستير ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة فما فوق ☐

5- الصفة الوظيفية

إداري ☐ أستاذ ☐ أستاذ ومكلف بالشؤون الإدارية ☐

➤ الإداريون في المحور الأول معنيون بالإجابة على الجزء الثالث فقط.

القسم الثاني: محاور الدراسة (معوقات التحول الرقمي، دعم أداء الجامعة)
المحور الأول: مساهمة التحول الرقمي في دعم الأداء الجامعي (التعليمي؛ البحثي؛ الإداري)

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً: الأداء التعليمي						
01	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم.					
02	يوفر المعلومة أكثر للطالب.					
03	يسهل عملية التفاعل بين الأساتذة والطلبة.					
04	إستخدام المنصات الرقمية يسهل في تحسين عملية تقييم الطلبة.					
05	تسهل الرقمنة الوصول إلى المحاضرات والموارد التعليمية.					
ثانياً: الأداء البحثي						
06	تسهل الرقمنة نشر الأبحاث العلمية بسهولة أكثر.					
07	تساهم في إنجاز البحوث العلمية بسرعة أكبر.					
08	يوفر الأدوات الرقمية التي تساعد في تحليل البيانات البحثية.					
09	تسهل الوصول إلى المراجع العلمية.					
10	يساهم في تعزيز التعاون البحثي بين الباحثين.					
11	تمكن الرقمنة من الولوج بسهولة إلى قواعد البيانات العلمية العالمية (مثل Scopus, Web of Science) عبر شبكة الجامعة.					

ثالثا: الأداء الإداري

12	تسهيل الرقمنة التواصل بين مختلف مصالح الجامعة.				
13	تساعد الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.				
14	يساعد إستخدام الرقمنة في إتخاذ القرار الإداري.				
15	تساعد الرقمنة في تقليل إستخدام الوثائق الورقية.				
16	تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية.				

المحور الثاني: معوقات التحول الرقمي في الجامعة

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولا: المعوقات التقنية						
17	تعاني الجامعة من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة للتحول الرقمي.					
18	تؤثر أعطال الأنظمة الإلكترونية على سير العمل الإداري.					
19	ضعف سرعة الإنترنت يحد من فعالية تطبيقات التحول الرقمي.					
20	نقص البرمجيات الحديثة يعيق تطوير الإدارة الرقمية.					
21	عدم تحديث الأجهزة بشكل دوري يؤثر على الأداء الرقمي.					
ثانيا: المعوقات البشرية						
22	ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية يعيق التحول الرقمي.					
23	يواجه التحول الرقمي مقاومة من بعض الموظفين.					
24	قلة برامج التدريب والتكوين في المجال الرقمي تؤثر على التطبيق الفعلي.					

الملاحق

25	ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى العاملين.				
26	الاعتماد على الأساليب التقليدية يقلل من فعالية التحول الرقمي.				
ثالثا: المعوقات التنظيمية					
27	غياب رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الجامعة.				
28	ضعف التنسيق بين الإدارات يعرقل تطبيق الأنظمة الرقمية.				
29	الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق تنفيذ التحول الرقمي.				
30	نقص دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي.				
31	غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي.				
رابعا: المعوقات المالية					
32	نقص الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي.				
33	ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية.				
34	ضعف الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية.				
35	قلة الميزانية المخصصة لتدريب العاملين.				
36	صعوبة صيانة وتحديث الأنظمة بسبب التكاليف المرتفعة.				

الملحق رقم (02): نتائج spss المتعلقة بعينة الأساتذة

1- عينة الأساتذة

البيانات الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	15	40.5	40.5	40.5
Valid انثى	22	59.5	59.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى أقل من 30 سنة	4	10.8	10.8	10.8
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	54.1	54.1	64.9
أكبر من 40 سنة	13	35.1	35.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دراسات عليا	37	100.0	100.0	100.0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 05 سنوات	9	24.3	24.3	24.3
Valid من 05 إلى 15 سنة	15	40.5	40.5	64.9
15 سنة فما فوق	13	35.1	35.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

الصفة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أستاذ	31	83.8	83.8	83.8
Valid أستاذ ومكلف بالشؤون الإدارية	6	16.2	16.2	100.0
Total	37	100.0	100.0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Case Processing Summary

	N	%
Valid	37	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	37	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول:

البعد الأول: الأداء التعليمي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم.	37	3.97	1.190
يوفر المعلومة أكثر للطالب.	37	4.05	0.848
يسهل عملية التفاعل بين الأساتذة والطلبة.	37	4.00	1.080
إستخدام المنصات الرقمية يسهل في تحسين عملية تقييم الطلبة	37	4.00	1.000
تسهل الرقمنة الوصول إلى المحاضرات والموارد التعليمية.	37	4.16	0.928
Valid N (listwise)	37		

البعد الثاني: الأداء البحثي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسهيل الرقمنة نشر الأبحاث العلمية بسهولة أكثر .	37	4.16	0.834
تساهم في إنجاز البحوث العلمية بسرعة أكبر .	37	4.11	0.936
يوفر الأدوات الرقمية التي تساعد في تحليل البيانات البحثية	37	4.03	0.833
تسهيل الوصول إلى المراجع العلمية.	37	4.11	0.906
يساهم في تعزيز التعاون البحثي بين الباحثين.	37	4.00	0.840
تمكن الرقمنة من الولوج بسهولة إلى قواعد البيانات العلمية العالمية) مثل Scopus, Web of Science) عبر شبكة الجامعة.	37	4.00	0.913
Valid N (listwise)	37		

البعد الثالث: الأداء الإداري

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسهيل الرقمنة التواصل بين مختلف مصالح الجامعة.	65	4.12	0.740
تساعد الرقمنة في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.	65	4.00	0.919
يساعد إستخدام الرقمنة في إتخاذ القرار الإداري.	65	3.66	0.923
تساعد الرقمنة في تقليل إستخدام الوثائق الورقية.	65	3.77	1.115
تساهم الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الإدارية.	65	3.83	1.024
Valid N (listwise)	65		

الملاحق

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الإستهتبان

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المحورالأول	37	3.9713	0.52593
Valid N (listwise)	37		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لبعدي الأداء التعليمي والأداء البحثي:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأداء_التعليمي	37	4.0378	0.77005
الأداء_البحثي	37	4.0676	0.67980

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأداء_الإداري	65	3.8769	0.67703
Valid N (listwise)	65		

إختبار t-test للفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء_التعليمي	37	4.0378	.77005	0.12660

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء_التعليمي	8.198	36	0.000	1.03784	.7811	1.2946

الملاحق

إختبار t-test للفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء_البحثي	37	4.0676	0.67980	.11176

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء_البحثي	9.552	36	0.000	1.06757	0.8409	1.2942

الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأداء_الإداري	65	3.8769	0.67703	0.08397

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الأداء_الإداري	10.443	64	0.000	0.87692	0.7092	1.0447

الملحق رقم (03): نتائج spss المتعلقة بعينة الإداريين

2 - عينة الإداريين

البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	10	35.7	35.7	35.7
Valid انثى	18	64.3	64.3	100.0
Total	28	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى أقل من 30 سنة	8	28.6	28.6	28.6
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	35.7	35.7	64.3
أكبر من 40 سنة	10	35.7	35.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ليسانس	4	14.3	14.3	14.3
Valid ماجستير	22	78.6	78.6	92.9
دراسات عليا	2	7.1	7.1	100.0
Total	28	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 05 سنوات	7	25.0	25.0	25.0
Valid من 05 إلى 15 سنة	15	53.6	53.6	78.6
15 سنة فما فوق	6	21.4	21.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

الصفة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	28	100.0	100.0	100.0

معامل ألفا كرونباخ للعبارات 36-12

Case Processing Summary

	N	%
Valid	65	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	65	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.885	25

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

أولاً: المعوقات التقنية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعاني الجامعة من ضعف البنية التحتية الرقمية اللازمة للتحويل الرقمي.	65	3.32	1.105
تؤثر أعطال الأنظمة الإلكترونية على سير العمل الإداري.	65	3.97	0.883
ضعف سرعة الإنترنت يحد من فعالية تطبيقات التحويل الرقمي.	65	4.12	0.944
نقص البرمجيات الحديثة يعيق تطوير الإدارة الرقمية.	65	4.14	0.916
عدم تحديث الأجهزة بشكل دوري يؤثر على الأداء الرقمي.	65	4.06	0.808
Valid N (listwise)	65		

ثانياً: المعوقات البشرية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية يعيق التحويل الرقمي.	65	3.89	0.904
يواجه التحويل الرقمي مقاومة من بعض الموظفين.	65	3.62	0.963
قلة برامج التدريب والتكوين في المجال الرقمي تؤثر على التطبيق الفعلي.	65	3.91	0.701

الملاحق

ضعف الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى العاملين.	65	3.69	0.983
الاعتماد على الأساليب التقليدية يقلل من فعالية التحول الرقمي.	65	3.86	0.899
Valid N (listwise)	65		

ثالثا: المعوقات التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
غياب رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في الجامعة.	65	3.43	1.118
ضعف التنسيق بين الإدارات يعرقل تطبيق الأنظمة الرقمية.	65	3.78	0.960
الإجراءات الإدارية المعقدة تعيق تنفيذ التحول الرقمي.	65	3.54	1.032
نقص دعم الإدارة العليا لمشاريع التحول الرقمي.	65	3.42	1.184
غياب سياسات واضحة لتنظيم العمل الرقمي.	65	3.29	1.042
Valid N (listwise)	65		

رابعا: المعوقات المالية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
نقص الموارد المالية المخصصة للتحول الرقمي.	65	3.55	1.212
ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية الرقمية.	65	3.75	0.936
ضعف الاستثمار في تطوير الأنظمة الرقمية.	65	3.51	0.954
قلة الميزانية المخصصة لتدريب العاملين.	65	3.65	1.152
صعوبة صيانة وتحديث الأنظمة بسبب التكاليف المرتفعة.	65	3.43	1.131
Valid N (listwise)	65		

إجمالي المتوسطات الحسابية للمحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
إجمالي_المحور_الثاني	65	3.6969	0.58228
Valid N (listwise)	65		

إجمالي المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الثاني

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المعوقات_التقنية	65	3.9231	0.63314
المعوقات_البشرية	65	3.7938	0.60515
المعوقات_التنظيمية	65	3.4923	0.84858
المعوقات_المالية	65	3.5785	0.80399
Valid N (listwise)	65		

الملحق رقم (04): نتائج spss المتعلقة بإختبار فرضيات الدراسة

إختبار فرضيات المحور الثاني

فرضية المعوقات التقنية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات_التقنية	65	3.9231	0.63314	0.07853

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات_التقنية	11.754	64	0.000	0.92308	0.7662	1.0800

فرضية المعوقات البشرية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات_البشرية	65	3.7938	0.60515	0.07506

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات_البشرية	10.576	64	0.000	0.79385	0.6439	0.9438

فرضية المعوقات التنظيمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات_التنظيمية	65	3.4923	0.84858	0.10525

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات_التنظيمية	4.677	64	0.000	0.49231	0.2820	0.7026

الملاحق

فرضية المعوقات التنظيمية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات_التنظيمية	65	3.4923	0.84858	0.10525

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات_التنظيمية	4.677	64	0.000	0.49231	0.2820	0.7026

فرضيات المعوقات المالية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعوقات_المالية	65	3.5785	0.80399	0.09972

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعوقات_المالية	5.801	64	0.000	0.57846	0.3792	0.7777

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التحول الرقمي والأداء الجامعي	65	3.7903	0.50782	0.06299

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التحول الرقمي والأداء الجامعي	12.547	64	0.000	0.79027	0.6644	0.9161

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي، من خلال تحسين وتطوير جودة التعليم، وتعزيز التعاون بين الباحثين، وتسريع إنجاز المعاملات الإدارية، غير أن هناك مجموعة من التحديات تعرقل سيره في الإدارة الجامعية، تتوزع بين تحديات تقنية مرتبطة بضعف البنية التحتية اللازمة، تحديات بشرية ناتجة عن ضعف مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية، تحديات تنظيمية تتعلق بغياب رؤية إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وهناك تحديات مالية تحد من توفير الموارد اللازمة.

وللإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توزيعه على عينة من الإداريين والأساتذة قدرة عينة الأساتذة ب 37 عينة، أما عينة الإداريين قدرت ب 28 عينة، حيث أن إجمالي العينات قدر ب 65، كما تمت الإستعانة ببرنامج الأسلوب الإحصائي Spss 26.00.

كما أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الجامعي بمختلف أبعاده، كما أن معوقات التحول الرقمي تؤثر بشكل سلبي ومعنوي على الأداء الجامعي، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي يتطلب معالجة شاملة لهذه التحديات، لضمان رؤية متكاملة وواضحة للتحول الرقمي داخل الوسط الجامعي.

الكلمات المفتاحية: معوقات التحول الرقمي، الأداء الجامعي، الإدارة الجامعية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

Abstract

This study aims to investigate the extent to which digital transformation contributes to improving university performance, through enhancing and developing the quality of education, fostering collaboration among researchers, and accelerating the completion of administrative transactions. However, a set of challenges hinders its progress within university administration. These challenges are distributed across technical challenges related to the weakness of the necessary infrastructure, human challenges resulting from the weak skills of employees in using digital technologies, organizational challenges related to the absence of a clear strategic vision for digital transformation, and financial challenges that limit the provision of necessary resources.

To address the research problem, the descriptive analytical approach was adopted. A questionnaire was designed as the primary data collection tool and was distributed to a sample of administrative staff and faculty members. The sample size for faculty members was 37, while the sample size for administrative staff was 28, bringing the total sample to 65. The statistical analysis software SPSS (version 26.00) was used.

The results of the study revealed a statistically significant relationship between digital transformation and university performance across its various dimensions. Moreover, the obstacles to digital transformation have a negative and significant impact on university performance. This confirms that the success of digital transformation requires a comprehensive approach to addressing these challenges, in order to ensure an integrated and clear vision for digital transformation within the university environment.

Keywords: Obstacles: to digital transformation, university performance, university administration, University of Chahid Cheikh Larbi Tebessi.