

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومة

-دراسة حالة جامعة مستغانم-

تحت اشراف الأستاذ:

د/ برياطي حسين

مقدمة من طرف الطالبين:

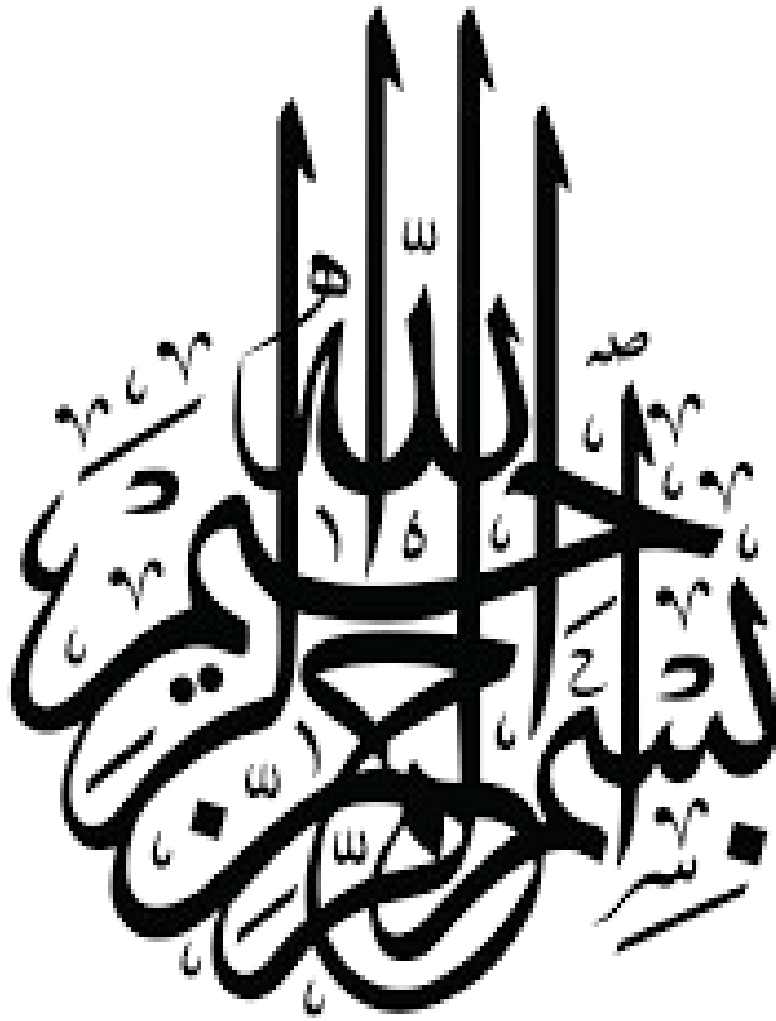
-مدوري محمد جواد

-مجاهد ايهاب

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
بن حمو عبد الله	أستاذ تعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيسا
برياطي حسين	أستاذ تعليم العالي	جامعة مستغانم	مؤطرا
بلعياشي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025





# مشكوراً وبقدر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله على ما أنعم به علينا من علم وفضل  
والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
اتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع من ساهم في إتمام هذه المذكرة  
من أساتذة أعزاء وأهل دعم ومساندة  
إن هذا الإنجاز ما كان ليتحقق لولا فضل الله سبحانه وتعالى ثم مساعدتكم  
قال الله تعالى: **وقل رب زدني علماً (طه: 114)**  
جزاكم الله خيراً، وأسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى.





# إِهْدَاء

نهدي هذا العمل إلى أعم ما نملك في الوجود إلى سر  
الوجدان منبع العطف والحنان  
" الأم الغالية "

إلى من كان يفني عمره وجهد نفسه من أجل تربيئنا  
وتعليمنا  
" الأب الغالي "



## الملخص:

ان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في مؤسسات العمومية خاصة مؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة ميدانية بجامعة مستغانم حيث تم التركيز على كيفية تطبيق التحول الرقمي داخل الجامعة، مع التطرق إلى المبادئ الأساسية لتفعيله، والمراحل التي يمر بها، إضافة إلى أبرز التحديات التي تعيق تنفيذه.

وقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم في إحداث تغييرات جوهرية على مستوى الأداء المؤسسي، خصوصا من خلال إدماج الوسائل والتقنيات الحديثة في العمليات الأكاديمية والإدارية، مما ساعد على تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، في إطار سعي الجامعة نحو التميز الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، جامعة مستغانم.

### Summary:

The aim of this study is to shed light on the reality of digital transformation in public institutions, especially higher education institutions, through a field study at the University of Mostaganem, where the focus was on how to implement digital transformation within the university, addressing the basic principles for its activation, the stages it goes through, and the most prominent challenges hindering its implementation.

The study showed that digital transformation contributed to fundamental changes in institutional performance, particularly through the integration of modern methods and technologies into academic and administrative processes. This helped improve the quality of services and raise performance efficiency, as part of the university's pursuit of technological excellence.

**Keywords:** digital transformation, institutional performance, University of Mostaganem

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	اهـداء
III	ملخص الدراسة
IV-V	فهرس المحتويات
VI-VII	قائمة الجداول والأشكال
أح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي</b>	
<b>المبحث الأول: التحول الرقمي والرقمنة</b>	
4-2	المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي ومرتكزاته
6-4	المطلب الثاني: تعريف الرقمنة ونشأتها
8-6	المطلب الثالث: الفرق بين التحويل الرقمي (الرقمنة) والتحول الرقمي
<b>المبحث الثاني: أبعاد التحول الرقمي وأهميته ومزاياه</b>	
10-8	المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي
11-10	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي
13-12	المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي
<b>المبحث الثالث: التحول الرقمي في الجامعات وتحدياته في ضوء التجارب الدولية</b>	
14-13	المطلب الأول: استراتيجيات التحول الرقمي وأسباب فشلها
16-15	المطلب الثاني: الأعمدة الخمسة للتحول الرقمي في الجامعات ومتطلباته
18-16	المطلب الثالث: التجارب الدولية للتحول الرقمي في الجامعات
19-18	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية</b>	
<b>المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي</b>	
23-21	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه
25-23	المطلب الثاني: معايير وأبعاد الأداء المؤسسي
28-25	المطلب الثالث: أهمية الأداء المؤسسي ومستوياته

<b>المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء المؤسسي</b>	
30-28	المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء وأهدافه
32-30	المطلب الثاني: آليات وأدوات قياس الأداء المؤسسي
33-32	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تقييم وقياس الأداء المؤسسي
<b>المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي وتحسينه</b>	
36-33	المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي وأنواعها
38-36	المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات الأداء الأساسية وخصائصها
41-38	المطلب الثالث: تحسين الأداء المؤسسي (أهميته، خطواته، مداخله الحديثة)
41	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة أثر التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم-التحليل والتوصيات-</b>	
<b>المبحث الأول: لمحة عن جامعة مستغانم</b>	
45-44	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مستغانم
47-46	المطلب الثاني: تعريف بجامعة مستغانم
55-47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم
<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ووصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة</b>	
58-56	المطلب الأول: المنهج البحثي (مجتمع، عينة الدراسة)
60-58	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية ومصادر جمع البيانات
64-60	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية
<b>المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لواقع التحول الرقمي وأثره على الأداء في جامعة مستغانم</b>	
69-64	المطلب الأول: اختبار مستوى التحول الرقمي لعينة الدراسة
72-69	المطلب الثاني: اختبار مستوى الأداء في جامعة مستغانم حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
82-72	المطلب الثالث: اختبارات فرضية الأثر ومناقشة نتائج الدراسة
83-82	خلاصة الفصل الثالث
87-84	<b>خاتمة</b>
86-84	نتائج الدراسة الميدانية
86	الاقتراحات والتوصيات
87-86	افاق الدراسة
92-88	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
4-3	مفاهيم التحول الرقمي ومرتكزاته	01
12	مزايا ومعوقات التحول الرقمي	02
15	الأسس الخمسة للتحول الرقمي	03
24-23	معايير الأداء المؤسسي	04
28	مقارنة بين أوجه مستويات الأداء المؤسسي	05
58	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	06
60	المحاور الرئيسية للاستبيان	07
60	درجات مقياس الدراسة	08
61-60	وصف متغير الجنس	09
61	وصف متغير العمر	10
62	وصف متغير الرتبة	11
63	وصف عدد سنوات الخبرة	12
65	المستوى العام للتحول الرقمي بأبعاده لأفراد العينة محل الدراسة	13
66-65	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستراتيجية	14
66	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقافة التنظيمية	15
67	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات البشرية	16
68	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية	17
69	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية	18
70	المستوى العام للأداء للأفراد العينة محل الدراسة	19
71-70	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء	20
72	اختبار تأثير بعد الاستراتيجية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط	21
73	تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	22
74	اختبار تأثير بعد الاستراتيجية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط	23

75	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الأول	24
75	اختبار تأثير بعد الثقافة التنظيمية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط	25
76	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الثاني	26
76	اختبار تأثير بعد المتطلبات البشرية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط	27
77	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الثالث	28
78-77	اختبار تأثير بعد المتطلبات التكنولوجية على أداء جامعة المسيلة بأسلوب الانحدار	29
78	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الرابع	30
79	اختبار تأثير بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط	31
79	تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الخامس	32

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	أسباب فشل استراتيجيات تحول الرقمي	14
03	خصائص الأداء المؤسسي	22
04	الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم	48
05	نسبة متغير الجنس	61
06	نسبة متغير العمر	62
07	نسبة متغير الرتبة	63
08	نسبة متغير سنوات الخبرة	64
09	نموذج يوضح أثر التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم	80

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان الدراسة	97-94

# مقدمة

## مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا الرقمية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية لتطوير المؤسسات وتحسين أدائها. وقد بات هذا التحول ضرورة حتمية لمواكبة المتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الرقمي، إذ تعتمد المؤسسات العمومية بشكل متزايد على التقنيات الرقمية لتحسين الخدمات. وتسهيل الإجراءات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

في هذا السياق، يمثل التحول الرقمي عملية متكاملة تتضمن تبني التكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وانتزعت الأشياء في العمليات الإدارية والخدمية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي على مختلف المستويات. ومع ذلك، فإن نجاح هذه العملية يتطلب توافر بيئة تنظيمية ملائمة، وقدرة على التكيف مع المتغيرات التقنية، فضلا عن مواجهة التحديات المرتبطة بالتمويل التكوين البشري، وأمن المعلومات.

وعلى مستوى الجامعات، يشكل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لتطوير التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يساهم في تحسين جودة الخدمات الإدارية، وتبسيط إجراءات التسجيل، وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تعزيز وسائل التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد. وفي هذا الإطار، تعد جامعة مستغانم نموذجا مهما لدراسة تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الجامعية، من حيث مدى تبنيها للتقنيات الحديثة، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة للطلبة والأساتذة والإداريين.

## أولا- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين أداء جامعة مستغانم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟"

## ثانيا- التساؤلات الفرعية:

من الإشكالية المطروحة التي تم ادراجها يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هو مستوى التحول الرقمي بأبعاده بجامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

2- ما هو مستوى الأداء بجامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

3- هل يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده على أداء جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ثالثا- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات لتوجيه مسار البحث ومن ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها وهي كالتالي:

1- الفرضية الأولى: يحظى التحول الرقمي بأبعاده في جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

2- الفرضية الثانية: يحظى الأداء في جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

3- الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على أداء جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.

رابعا- أسباب اختيار الموضوع:

من أجل توضيح أسباب اختيارنا لموضوع " أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم-" وضعنا نقاط التالية:

1-الأسباب الشخصية:

أ-الرغبة في معالجة موضوع إستراتيجية التحول الرقمي.

ب- الميول الشخصي للمواضيع التطورات والتكنولوجيا الحديثة.

ج- لأن الموضوع يعتبر حديث الساعة.

2-الأسباب الموضوعية:

أ- أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة المؤسسات العمومية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

ب- دور الجامعات في تبني التحول الرقمي وتعزيز التعليم الإلكتروني والإدارة الذكية.

ج- تحليل التحديات التي تواجه التحول الرقمي، مثل نقص الموارد ومقاومة التغيير.

د- قلة الدراسات التطبيقية حول التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية مقارنة بقطاعات أخرى.

هـ- إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم حلول عملية لتعزيز التحول الرقمي وتحسين أداء جامعة مستغانم.

#### خامسا- أهداف الدراسة:

أما عن أهداف الدراسة فإنها تهدف الى النقاط التالية:

1- استعراض مفهوم التحول الرقمي ودوره في تحديث المؤسسات العمومية بالخصوص مؤسسات التعليم العالي في الجزائر -جامعة مستغانم-

2- تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات الإدارية والأكاديمية.

3- تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعة مستغانم، مع تحديد العقبات التي تعترضه.

4- تقديم حلول مبتكرة واستراتيجيات فعالة لتعزيز التحول الرقمي وتحقيق أفضل النتائج في البيئة الجامعية.

#### سادسا- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في تحقيق التنمية الشاملة. باعتبارها من أهم المؤسسات العمومية المنتجة للمعرفة ورأس المال البشري. وتزداد أهمية الموضوع في ظل توجه الدولة نحو رقمنة هذا القطاع، ما يعكس اهتماما بتحسين جودة التعليم وتطوير الخدمات المقدمة للطلبة.

كما تكتسي الدراسة أهمية علمية من خلال تناولها لمُتغيّرين رئيسيين هما التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وهما من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في مجال الإدارة خلال العقود الأخيرة، بالنظر لتأثيرهما المباشر على كفاءة المؤسسات ورضا المستفيدين.

وتكمن أهمية البحث أيضا في تركيزه على واقع الجامعات الجزائرية، ومحاولة قياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أدائها الأكاديمي والإداري، باعتبارها مسؤولة عن إعداد كفاءات عالية تسهم في نهضة المجتمع وتطوره

#### سابعا- حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود تحتوي مختلف متغيراتها والمتمثلة في الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية، كالتالي:

أ-الحدود الموضوعية: تمثلت في التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية الثقافة التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية المتطلبات الأمنية والتشريعية كمتغيرات مستقلة، والأداء كمتغير تابع

ب-الحدود البشرية: شملت الدراسة كل أعضاء هيئة التدريس جامعة مستغانم؛

ج-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في جامعة مستغانم

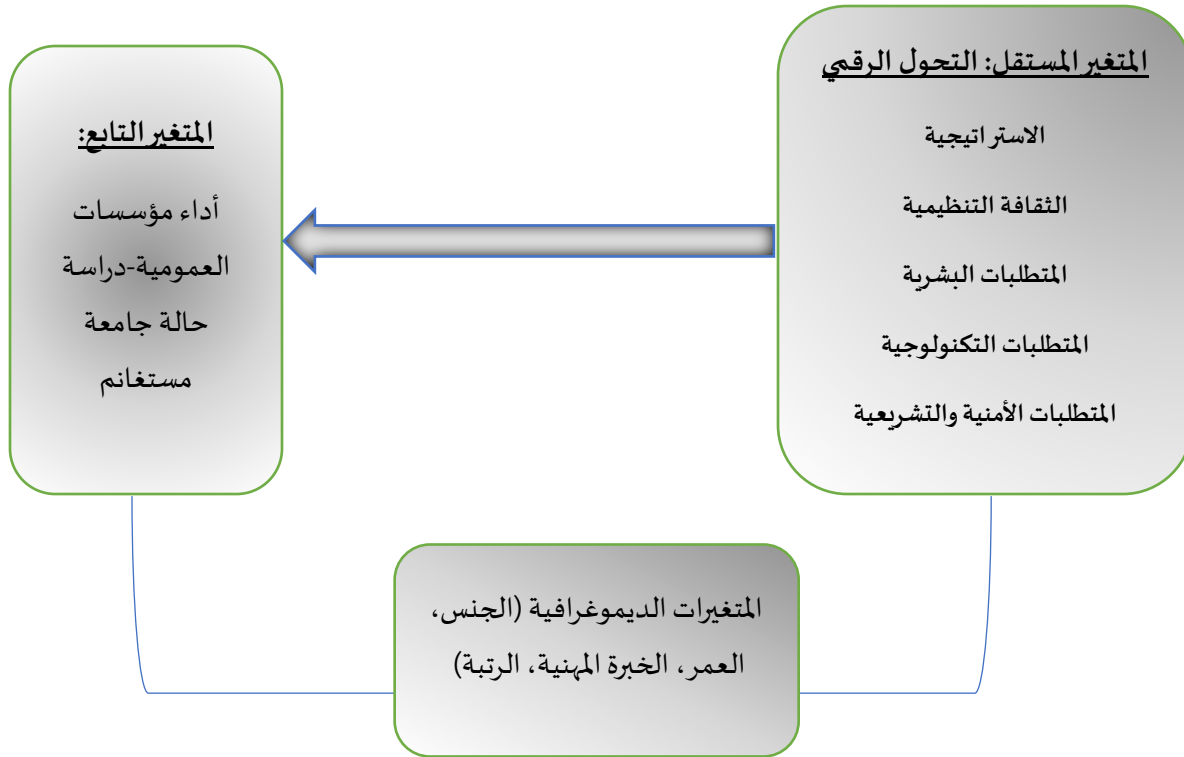
د-الحدود الزمانية: الدراسة النظرية بدأت في جانفي 2025، أما الدراسة الميدانية فكانت انطلاقا من شهر ماي من سنة 2025 إلى غاية اليوم 20 من نفس الشهر في نفس السنة.

ثامنا- منهج ونموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد كل من المنهج الوصفي لفهم الإطار النظري للموضوع وتحليل أبعاده، والمنهج التحليلي لمعالجة البيانات الميدانية. وقد تم جمع المعلومات النظرية من مراجع عربية شملت مجالات، أطروحات، ودراسات سابقة تناولت التحول الرقمي وأداء مؤسسات التعليم العالي.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة من خلال إسقاط المعطيات النظرية على جامعة مستغانم، وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS، عبر استبيان وزع على أعضاء هيئة التدريس، بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والخروج باستنتاجات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي للجامعة محل الدراسة.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على فرضيات الدراسة

تاسع-صعوبات الدراسة:

أ- صعوبة إيجاد معلومات نظرا لموضوع جديد.

ب- ضيق الوقت.

ج- صعوبة استرجاع كل الاستبيانات الموزعة من طرف أعضاء هيئة التدريس

تاسعا- دراسات السابقة:

دراسة 01: "دراسة تحليلية المحددات نجاح التحول الرقمي للشركات " من قبل مجلة قاري، لبنى

سحر سنة 2021:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهمية التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين أداء أعمال بالنسبة للشركات والمؤسسات من خلال تركيز على عوامل دافعة والحاسمة لنجاح برنامج التحول الرقمي، ولخصت إلى عدة النتائج أهمها:

للتحول الرقمي الناجح العديد من الثمار منها: الزيادة الإنتاجية، تحسين العملاء ورضاهم، تقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال.

يتطلب النجاح التحول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب، تهيئة الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) أهم الصعوبات التحول الرقمي منها نقص المعرفة، ضعف القيادة الرقمية.

دراسة 02: (قاسم ورشوان سنة 2022) بعنوان "أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي

لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية المعرفة التكنولوجية والتحول الرقمي في التعليم العالي": تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، استعان الباحثان هنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات تم توزيع الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية، والذين كان عددهم 70 وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

- هناك أثر للتحول الرقمي في تحسين الأداء التدريسي البحثي الوظيفي، المعرفي والتكنولوجي) الأعضاء الهيئة التدريسية
- يسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الوظيفية لأعضاء الهيئة التدريسية
- يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى تحسين بيئة التعليم في الجامعات الفلسطينية
- يؤدي تطبيق التحول الرقمي إلى تحسين بيئة التعليم.

وبناء على النتائج قام الباحثان باقتراح ما يلي:

- السعي إلى مواجهة تحديات ومعوقات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية
- تحديث البنية التحتية للجامعات وإعادة هيكلتها
- تنمية وتطوير المهارات التكنولوجية الأعضاء الهيئة التدريسية
- أهمية استخدام أدوات التحول الرقمي في الجامعات ودورها المهم في تحسين الأداء التدريسي والبحثي والوظيفي والمعرفي والتكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة 03: بعنوان " towards a model on digital transformation within the higher

education sector " من طرف (Ajigini) سنة 2022:

تم في هذه الدراسة فحص العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، ثم استخلاص البيانات من 400 مشارك مدراء، مدراء تشغيليين، موظفين) تمثلت متطلبات التحول الرقمي في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الأخلاقيات القدرات الديناميكية قدرات ومهارات الموظفين باستخدام برنامج SPSS والتحليل البسيط وجد الباحث أن كل من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والقيادة والأخلاق هي عوامل التي تؤثر في تحقق التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، بالإضافة إلى أن درجة تأثير الثقافة التنظيمية هي الأعلى حيث انها تسهم بنسبة 78.9% من التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي

دراسة 04: دراسة "التحول الرقمي كخيار استراتيجي في ظل الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر"

دراسة استكشافية مجلة الاقتصاد والبيئة "تقاوة رانيا، شوام بوشامة" سنة 2023

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي الذي تبنته الجزائر كخيار استراتيجي في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي بهدف تبني نموذج اقتصادي مبني على تكنولوجيا، ابتكار ومعرفة. ومنها نلخص نتائج التالية:

- عصرنة نظام المصرفي.
- إدراج المخرجات التكنولوجية الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات.
- التركيز على ترقية رأس مال البشري والمعرفة.

أخيرا- هيكل البحث:

الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية

الفصل الثالث: دراسة أثر التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم-التحليل والتوصيات-

# الفصل الأول

## الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي

## المبحث الأول: التحول الرقمي والرقمنة

تمهيد: يعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في مختلف المجالات، خاصة في المؤسسات العمومية، حيث أصبح تبني التكنولوجيا الرقمية أداة أساسية لتحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية. ويشمل هذا التحول اعتماد تقنيات متطورة مثل الحوسبة السحابية الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، مما يساهم في تسريع العمليات الإدارية وتعزيز الشفافية والجودة في تقديم الخدمات. في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، من خلال تعريفه، تحديد أهميته، واستعراض أبرز مكوناته، بهدف فهم الأبعاد المختلفة لهذه الظاهرة ومدى تأثيرها على المؤسسات العمومية.

## المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي ومرتكزاته

## 1- أ- تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. ويرمز للتحول الرقمي (DX) digital transformation التحول في الأعمال أو الحكومات أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا. وقد يكون استراتيجيا يتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة. كما يعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يتضح من هذا المفهوم أنه يركز على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بعد هام يؤثر على مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى التركيز على تغيير فلسفة المنظمة والهياكل القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات. حيث تعتبر التكنولوجيا عنصر ذو ثلاثة أبعاد هي البعد التقني، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي والأخلاقي،<sup>1</sup> حيث لا جدوى من التطبيق التكنولوجي ما لم يصاحبه تعديل تنظيمي. كما يمكن أن يعبر التحول

<sup>1</sup> اكرام بلباي، التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة، جامعة مستغانم، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد رقم 01، المجلد 08، سنة 2022، ص415

الرقمي عن صيغة تنفيذ المهام والأعمال المتشابهة للمنظمة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الإلكترونية التي يشاع استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المنظمة. ويساند فاعلية استخدام الوسائل التكنولوجية مجموعة البرمجيات والمعدات الإلكترونية، فضلا عن وسائل الاتصال بالشبكات المحلية والعالمية، وما يتفرع عنها من وسائل دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين.<sup>1</sup>

كما يمكننا تلخيص مفهوم التحول الرقمي في الجدول التوضيحي التالي:

جدول رقم (01): مفاهيم التحول الرقمي ومركزاته

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

<sup>1</sup> اكرام بلباي، مرجع نفسه، ص415

		<p>(جانبا الطلب في محور حول الحصول على الخدمات الأساسية، وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة الذكية بكبسة زر دون الرجوع للمؤسسات والاتصال بمراكز خدمة العملاء التابعة لها في حالة خدمة الحاجة الى تلبية متطلبات معينة</p>
	<p>يركز هذا التعريف على ضرورة التحول الرقمي والتغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية.</p>	<p>وهو التغيرات التي تحدثها التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات وثقافات وتجارب جديدة، لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة، ويعتبر ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي.</p>

المصدر: بن قارة سيرين وزيفيم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -، 2023/2022، ص.3.

### المطلب الثاني: تعريف الرقمنة ونشأتها

1- مفهوم الرقمنة: يقصد بمصطلح الرقمنة هو كل عملية يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صورا أو بيانات نصية أو ملفات صوتية او اي شكل اخر. غير أن هذا المصطلح يأخذ عدة معاني حسب السياق الذي يستخدم فيه حيث يلاحظ أن الرقمنة تعني:

أ- في الحاسبات: تحويل البيانات على شكل رقمي بحيث يمكن معالجتها بواسطة الحاسب.

ب- في سياق نظام المعلومات: هي تحويل النصوص المطبوعة مثل الكتب والصور وغيره من المواد التقليدية من أشكال إلى أشكال التي يقرأ فيها بواسطة الحاسب الآلي أي الى اشارات ثنائية وذلك عن طريق استخدام نوع ما

من أجهزة المسح الضوئي، أو عن طريق الكاميرات الرقمية، والتي ينتج عنها أشكال يتم عرضها على شاشة الحاسب.<sup>1</sup>

## 2-أ تعريف الرقمنة لغة:

تدل مادة رقم من المعاجم اللغوية العربية على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط ويقول ابن منظور الرقم والترقيم تعجيم الكتاب يرقمه رقما أي أعجمه وبينه، وكتاب مرقوم أي قد بين حروفه بعلاقتها من التنقيط، ويقول عز وجل كتاب مرقوم أي كتاب مكتوب.

## 2-ب- تعريف الرقمنة اصطلاحا:

يعرف سعيد يقين الترقيم: أنه عملية نقل أي صنف من الوثائق من النمط الورقي إلى النمط الرقمي وبذلك يصبح النص والصورة ثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لأن هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وهنا يتضح أن ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب. هناك مفاهيم أخرى تتعلق بمصطلح "الرقمنة" ذلك وفقا للسياق الذي يستخدم فيه، فينظر "تيري كاني إلى الرقمنة أنها "عملية تحويل مصادر المعلومات على اختلاف أشكالها من الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور المتحركة (... إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية غير النظام الثنائي (البيئات) والذي يعتبر وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية يمكن أن يطلق عليها "الرقمنة"، ويتم القيام بهذه العملية بفضل الاستناد إلى مجموعة من التقنيات والأجهزة المتخصصة. وتشير "شارلوت بيرسي" إلى الرقمنة أنها "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي". ويقدم دوج هودجز مفهوما آخر ثم تبنيه من طرف المكتبة الوطنية الكندية ويعتبر فيه الرقمنة عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري المتاح على وسيط تخزين فيزيائي تقليدي مثل (مقالات الدوريات والكتب والمخطوطات، والخرائط ...) إلى شكل رقمي.<sup>2</sup>

## 3- نشأة الرقمنة:

<sup>1</sup> بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة،- كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2021/2022، ص11

<sup>2</sup> بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر معمر، مرجع نفسه، ص12-13

يرجع مفهوم الرقمنة الى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات، لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الألي فيها، في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، منذ الخمسينات حسب هرتز من خلال النتائج المحققة لاختفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها لتحل محلها السجلات الالكترونية وفي مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الاعارات بين المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفاده توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبعة في 1994 جويلية بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعلومات والمعرفة في المكتبات، ليتمد بعدها الى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة الى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع بروكسل سنة 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية، بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع، ليشمل هذا المشروع اقامة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية. انتقلت بعدها الى أوروبا بمشاريع مماثلة أطلق عليها اسم ذاكرة ميموريا، بمشاركة المكتبة الوطنية الفرنسية وأكسفورد تاست أرشيف ومعهد (تولون) للأبحاث العلمية والمؤسسات في المعلوماتية، أو ما يعرف بالتوجه نحو حفظ الانتاج الفكري الالكتروني لقطاعات نوعية وموضوعية، ليرتبط بعدها بمكتبات العديد من الدول المتقدمة من خلال مشروعات عملاقة للمكتبات الرقمية<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: الفرق بين التحويل الرقمي (الرقمنة) والتحول الرقمي:

الرقمنة والتحول الرقمي هما مصطلحان يستخدمان كثيرا في الوقت الحالي، ولكن قد يكون من الصعب فهم الفرق بينهما. يشير الرقمنة إلى تحويل المعلومات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي، أي إلى تحويل المعلومات إلى أرقام بينما يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير طريقة العمل والحياة ويمكن القول إن الرقمنة هي الخطوة الأولى في التحول الرقمي، وهي تشمل استخدام الحواسيب والأجهزة الإلكترونية لتخزين وتحليل البيانات بشكل رقمي. ومع ذلك، يعد التحول الرقمي خطوة أبعد من الرقمنة، إذ يتضمن التحوّل إلى أساليب عمل جديدة تعتمد على البيانات وتقنيات الاتصالات الرقمية، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين كبير في الكفاءة والإنتاجية.

<sup>1</sup> بن دادى هشام وسعيدات عبد القادر معمر، مرجع نفسه، ص11

بحيث يتضمن التحول الرقمي العديد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الشركات والحكومات والأفراد، بما في ذلك:

1- التحول إلى العمل عن بعد حيث يمكن للعاملين العمل من أي مكان في العالم باستخدام الأجهزة الإلكترونية وتقنيات الاتصالات الحديثة.

2- تحسين عمليات الإنتاج والتصنيع حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحسين عمليات التصنيع والإنتاج.

3- تحسين تجربة المستخدم: حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية تحسين تجربة المستخدم وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

4- الابتكار والتطوير حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تسمح بتطوير منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة وتسريع وتسهيل العمليات الإبداعية.

5- الحفاظ على الأمان السيبراني: حيث يتطلب التحول الرقمي توفير حماية أمنية عالية.

يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية استمرارية وتطوير للرقمنة، ويتطلب تغييرا في الثقافة والتفكير والعمليات الإدارية لتحقيق الفوائد الكاملة من هذا التحول. بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا، يمكن الإشارة إلى بعض النقاط الأخرى التي توضح الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي<sup>1</sup>، ومن بين هذه النقاط:

1- الرقمنة تركز على تحويل الوثائق والمعلومات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي. بينما التحول الرقمي يركز على تحويل العمليات الإدارية والإنتاجية والتسويقية والخدمية إلى الشكل الرقمي.

2- الرقمنة تتعلق بالتقنيات الرقمية المستخدمة لتحويل المعلومات إلى الشكل الرقمي، بينما التحول الرقمي يتعلق بالتغييرات الثقافية والتنظيمية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدث بسبب تبني التكنولوجيا الرقمية.

<sup>1</sup> ما-الفرق-بين-الرقمنة-والتحول-الرقمي/ <https://ae.linkedin.com/pulseseg> تاريخ الاطلاع 2025/05/12 على الساعة 09 صباحا

3- الرقمنة يمكن أن تكون عملية محدودة ومؤقتة لتحويل المعلومات إلى الشكل الرقمي. بينما التحويل الرقمي يمثل تغييراً شاملاً في العمليات والأساليب والثقافة والأداء.<sup>1</sup>

4- الرقمنة يمكن أن تسهل عمليات الإدارة والتنظيم والحفظ والتحليل والاسترجاع للمعلومات بينما التحويل الرقمي يمكن أن يسمح بتطوير خدمات ومنتجات وعمليات إنتاجية جديدة ومبتكرة وتحسين الكفاءة والإنتاجية.

5- الرقمنة يمكن أن تكون جزءاً من استراتيجية التحويل الرقمي، ولكن التحويل الرقمي يتطلب النظر إلى العمليات بشكل شامل وتطوير استراتيجية تشمل جميع جوانب العمل.

كخلاصة يجب أن نفهم أن الرقمنة هي جزء أساسي من التحويل الرقمي، وأن التحويل الرقمي يتطلب تبني الثقافة الرقمية والتفكير الإبداعي وتحسين العمليات الإدارية والإنتاجية وتطوير الخدمات والمنتجات. ومن خلال تحقيق هذا التحويل، يمكن للمجتمعات والشركات والحكومات أن تستفيد من فوائد التكنولوجيا الرقمية لتحقيق التطور والنمو وتحسين الحياة.

**المبحث الثاني: أبعاد التحويل الرقمي وأهميته ومزاياه:**

تمهيد: يعد التحويل الرقمي عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، إذ يشمل مجموعة من الأبعاد التي تؤثر على مختلف جوانب المؤسسات، مثل البعد التقني البشري، والتنظيمي. كما يمتد تأثيره إلى مجالات متعددة، منها التعليم. الصحة، والإدارة العمومية، حيث يُساهم في تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر جودة.

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأبعاد الأساسية للتحويل الرقمي مجالات تطبيقه المختلفة، وعلاقته بالتطور التكنولوجي المستمر، بهدف فهم نطاق تأثيره على المؤسسات والمجتمع بشكل عام

**المطلب الأول: أبعاد التحويل الرقمي:**

للتحويل الرقمي عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:

1- استخدام التقنيات الرقمية: يحتوي هذا الجانب على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة وطموحها التكنولوجي في المستقبل، ومدى قدرتها على استغلال هذه التكنولوجيات.

<sup>1</sup> ما-الفرق-بين-الرقمنة-والتحول-الرقمي/ <https://ae.linkedin.com/pulse/> تاريخ الاطلاع 2025/05/12 على الساعة 09 صباحا

2- الإستراتيجية الرقمية: التحول الرقمي هو مهمة معقدة مستمرة يمكن أن تشكل عرقلة الشركة وعملياتها بشكل كبير. لذلك من المهم تحديد مسؤوليات كافية وواضحة لتحديد وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. إذا تم التعامل مع استراتيجية التحول الرقمي بفتور، فقد تفقد الشركات نطاقها وقد تواجه صعوبات تشغيلية. يجب على الشركات التأكد من أن الشخص المسؤول من الناحية التشغيلية عن إستراتيجية التحول الرقمي لديه خبرة كافية في المشاريع التحويلية بشكل مباشر.

3- القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.

4- رقمنة العملاء وعلاقتهم: يمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.

5- الثقافة والناس: لن يتسنى للتحول الرقمي أن ينجح إلا إذا دعم الناس العاملون في المؤسسة له، ولن يتسنى تحقيق النجاح إلا من خلال قيادة الشركة، وهذا يتفق مع الاستنتاج الذي خلص إليه تقرير ستانتون تشيس، الذي وضع مقاومة التغيير في المرتبة الأولى من بين العقبات الرقمية، ومن خلال الالتزام بالسلامة تعمل القيادة بمكان العمل على وضع إجراءات تعمل على خلق ظروف آمنة وصحية لقوة العمل، فهو يعزز بيئة تشجع جميع الموظفين على المساهمة والنمو والابتكار وتحقيق نتائج مرضية.<sup>1</sup>

6- العلاقات الشبكية: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء عن طريق تقنيات الاتصال التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة والتواصل.

7- نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: إن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج جديدة تنافسية، إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها.<sup>2</sup>

8- الجوانب المالية: تعتبر الجوانب المالية قوة ملزمة للتحول الرقمي، إذ ينبغي أن تواجه المنظمات الحاجة لإجراء تحولات رقمية واستكشاف خياراتهم بصراحة وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> داوالحاج محمد الأمين، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الإستراتيجي دراسة ميدانية بالمؤسسة السياحية "فندق فورارة تيميمون، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد دراية-أدرار، 2021/2020، ص08

<sup>2</sup> داوالحاج محمد الأمين، مرجع نفسه، ص08

كما يمكن تحدي أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1. البعد التقني:** تشير الأدبيات إلى أن المقومات التقنية للتحول الرقمي للجامعة هي أجهزة مادية مثل أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها المختلفة والبرامج التعليمية والبنية التحتية للاتصالات والشبكات اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني والتطبيقات المختلفة، يتم التركيز على رقمنة الحرم الجامعي وإعادة تأهيل البنية التحتية المادية للجامعة والمباني والمرافق وسلامة وأمن الفصول الدراسية، ويتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية: الأجهزة التقنية ( أجهزة الكمبيوتر - الشاشات التفاعلية - الكاميرات - معدات البث والبت)، فصول دراسية ذكية مع تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة، الأمن الإلكتروني، نظام التدريب الرقمي، انترنت عالي السرعة المعامل والمختبرات الافتراضية المناسبة.

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

**3. البعد التنظيمي:** تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة، وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية و تعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، ويعتبر الانفتاح و الشفافية في صنع القرار أمر ضروري و لا سيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية و الابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي:**

<sup>1</sup> بن قارة سيرين وزينغم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 5991-قائمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية -دراسة حالة كلية العموم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، سنة الجامعية 2022/2023، ص12

<sup>2</sup> بن قارة سيرين وزينغم ابتهال، مرجع نفسه، ص12

أ- أهداف التحويل الرقمي: للتحويل الرقمي عدة أهداف تتمثل في:

- تحسين أداء المؤسسة نتيجة زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات والمعلومات المتبادلة بين الإدارات المختلفة وضالة الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي
- توفر المعلومات بنسختها الرقمية بما ينقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونيا.
- توجيه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.
- انجاز الأعمال عن بعد وتقليص زمن التطبيق، إضافة إلى التقليل من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية
- استخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن المشاركة المواطنين في العملية التنفيذية مما يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية
- التقليل من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني، ومواكبة التطورات الحاصلة مما يدعم القدرة التنافسية للمؤسسات<sup>1</sup>

أهمية التحويل الرقمي: للتحويل الرقمي أهمية كبيرة بالنسبة للحكومات والمؤسسات فهو ضرورة حتمية للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات التكنولوجية ويمكن توضيح أهمية التحويل الرقمي في النقاط التالية:

- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل؛
- سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة
- رفع مستويات الشفافية والحوكمة مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات مما يحقق استمرار المؤسسة
- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل
- تحسين جودة المنتجات المقدمة للعملاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة خنطيط، التحويل الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية-، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، العدد01، المجلد 09، سنة 2024، ص157

<sup>2</sup> خديجة خنطيط، مرجع نفسه، ص157

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات التحول الرقمي:

يمكننا من خلال هذا الجدول توضيح كل من مزايا ومعوقات التحول الرقمي:

جدول رقم (02): مزايا ومعوقات التحول الرقمي

المعوقات	المزايا
غياب الشعور بالحاجة	تحقيق ورفع كفاءة المنظمات
تعارض الأدوار والأهداف (مشكل التنسيق والقيادة)	تحسين الأداء التنظيمي
غياب الرؤية أو الفشل في إيصالها عبر كافة حدود المنظمة	تعزيز الإنتاجية والإبداع
مشكل الثقافة	تخفيض التكاليف والجهد بشكل كبير
ضعف في تكنولوجيا المعلومات وقدم النظم ومحدوديتها	تحقيق الميزة التنافسية
غياب التعاون وعدم ارتباط وحدات العمل	تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية
المخاوف والحواجز التنظيمية	الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة للكشف عن مسارات جديدة الخلق القيمة
العجز في التمويل وغياب رؤية واضحة لنموذج العمل	تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات
نقص في الخبرات والمهارات	تحسين جودة البرامج والمقررات الدراسية بناء على أسس عالمية مقبولة
عدم وجود إدارة متخصصة بالجامعة خاصة بمنظومة التحول الرقمي	تحسين جودة التعليم ونواتج التعلم
عدم إبراز الجامعة لأهدافها من خلال برامج منظومة التحول الرقمي	تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية للجميع
التكلفة الاقتصادية الكبيرة اللازمة لبرامج منظومة التحول الرقمي	تحرير المتعلمين من القيود التي يفرضها نظام التعليم التقليدي
ضعف كفاءة الشبكة الإلكترونية	تحقيق متعة التعلم
قلة كفاءة مسئولي المنظومة في المحافظة عليها.	تطوير الأداء الأكاديمي والمهني

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على:

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

سنية محمد أحمد سليمان سبع، تأثير التحول الرقمي وبودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، مصر، أكتوبر 2021، من 29

أمانى كمال عبد الله مصطفي، معوقات التحويل الرقمي لأعضاء هيئة تدريس خدمة الجماعة وتصور مقترح من منظور الطريقة للحد منها، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 35، ص 168

### المبحث الثالث: التحويل الرقمي في الجامعات وتحدياته في ضوء التجارب الدولية

المطلب الأول: استراتيجيات التحويل الرقمي وأسباب فشلها:

1- استراتيجيات التحويل الرقمي: يمكن تلخيص استراتيجيات التحويل الرقمي في ثلاث استراتيجيات رئيسية وهي:

- استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها التوضع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.

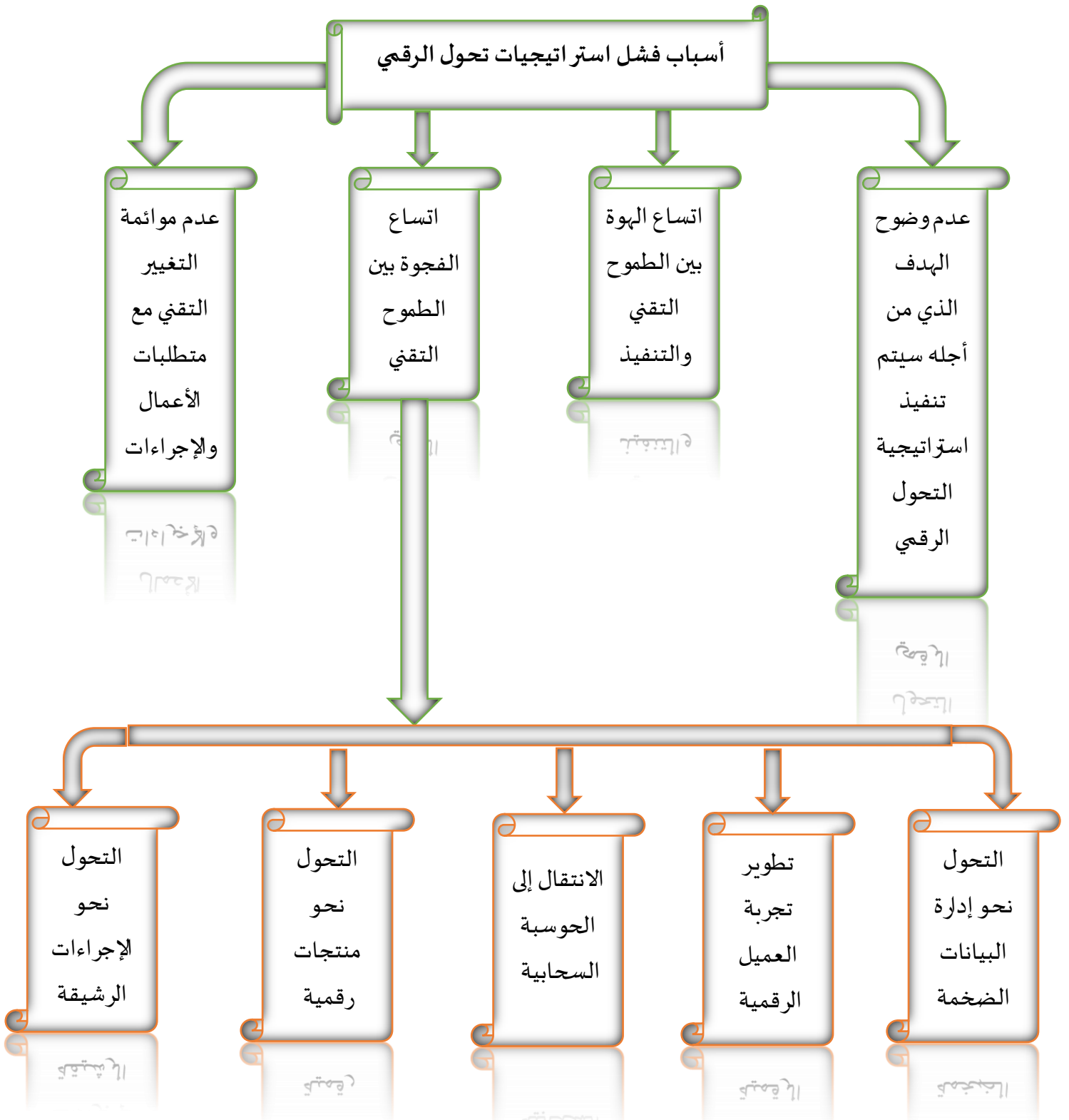
- استراتيجية التكييف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.

استراتيجية التوضع: في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية باستراتيجية "التدعيم الإلكتروني"<sup>1</sup>.

2- أسباب فشل استراتيجيات التحويل الرقمي: يمكن توضيح أسباب فشل استراتيجيات التحويل الرقمي من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (02): أسباب فشل استراتيجيات تحويل الرقمي

<sup>1</sup> قرين ربيع، تقنيات التحويل الرقمي واستراتيجياته، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، العدد 02، المجلد 02، سنة 2023، ص 66



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على: قرين ربيع، مرجع نفسه، ص67

المطلب الثاني: الأعمدة الخمسة للتحويل الرقمي في الجامعات ومتطلباته:

يمكننا من خلال هذا الجدول توضيح كل من الأعمدة الخمسة للتحويل الرقمي في الجامعات:

الجدول رقم (03): الأعمدة الخمسة للتحويل الرقمي

شرحها	الأعمدة الخمسة للتحويل الرقمي
يجب أن تكون قادرة على تحسين الكفاءة الانتاجية في عملياتها وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتشجيع الشفافية وتخفيض الفساد من خلال دمج عمليات البنية التحتية مع العمليات الرقمية لتحسين والاسراع في انجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم...الخ.	الحكومة الرقمية
وهي طريقة جديدة لإدارة الأعمال التجارية في العصر الرقمي، ويتم فيها رقمنة الأعمال الاقتصادية والتجارية والخدمات بفضل التطور التكنولوجي، حيث يتم تنفيذ بعض أو كل المشاريع رقمياً بدلاً من الأشكال التقليدية.	الأعمال الرقمية
وتعتبر من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في عملية التحويل الرقمي، فتشمل توفير شبكة حديثة للإنترنت والاتصالات وأجهزة الاتصال.	البنية التحتية
يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الانشائية فيما يلي: - استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي ... الخ. - استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية. - اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري.	الابتكار يقود المخاطرة الانشائية
تتمثل بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء، والتعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع ونشر قيم جديدة تتلاءم مع التحويل الرقمي، وذلك عبر تدريب وتكوين الموارد البشرية.	نشر المهارات والقيمة الرقمية

## المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على المصادر التالية:

- 1- عبد الرحمان محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أوت 2020، ص 09.
- 2- حمزة غندور، رتيبة طايب، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 01-06-2022، ص 11260.
- 3- صدوقي غريسي واخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، سنة 2021، ص103.
- 4- أحمد كاظم بريس ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019، ص208.

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

## 1. التجارب الاوربية:

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

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

## 2-التجارب الإفريقية:

أ-التجربة الجزائرية: يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الهامة التي تسعى الجزائر إلى تطويرها ومواكبة عصر الرقمنة، حيث ورد في "استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013" ان الدول المتقدمة

<sup>1</sup> بن قارة سيرين وزينغم ابتهال، مرجع سبق ذكره، ص20

تسطر لنفسها سياسات عمومية استباقية لتطوير الاقتصاد الرقمي وهذا عن طريق دعم قطاع الاعلام والاتصال، وذكرت هذه الوثيقة بضرورة وضع استراتيجية واضحة ومنسجمة من شأنها تجسيد مجتمع معلومات حقيقي واقتصاد رقمي للعلم، وضعت الاستراتيجية سنة 2008 وحددت مدة تنفيذها بخمس سنوات. بالإضافة إلى جميع المسارات الجديدة التي كتبتها ونفذتها الدول المتقدمة، وجميع المسارات الجديدة التي تسعى الجزائر جاهدة لتجسيدها في جامعتها، نشرت وزارة التربية والتعليم وثيقة تؤكد على ضرورة استخدام الوسائل الرقمية في تسيير الجامعات، من خلال اجراء بسيطة مثل القضاء على الفاكس واستخدام البريد الإلكتروني بدلا من ذلك، وتحويل المجالات والمنشورات إلى تنسيق رقمي لتقليل تكاليف الطباعة، وتجنب شراء الدوريات والمجلات المتوفرة عبر الانترنت وعرضها من خلال البوابة الرقمية لمراكز البحث والتطوير.<sup>1</sup>

ب- التجربة المغربية: تظل الرقمنة في الجامعات من أهم المفاهيم المنتشرة في الآونة الأخيرة، والجامعة المغربية بدورها غير مستثناة من هذا التطور التكنولوجي وسعت لدمجه في العملية التعليمية من أجل تطوير وتحسين جودة التعليم، إذ قدرت الاستثمارات في سوق التقنية التعليمية سنة 2017 بمبلغ 17.7 مليار دولار أمريكي وأسفرت عدة عوامل عن هذا النمو منها الاعتراف بأهمية التعليم في النمو الاقتصادي، وهو ما سعت المغرب لتوطينه من خلال إطلاق مشروع "المغرب الرقمي" سنة 2009 والذي يعد أحد أهم الاستراتيجيات الوطنية التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات حافزا للتنمية البشرية في جميع القطاعات خصوصا في الجامعات.<sup>2</sup>

### 3- التجارب الآسيوية:

التجربة السعودية: في مجال التعليم الإلكتروني، كانت المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي اعتمدت التعلم الإلكتروني، حيث وفرت فرضا للدراسة الجامعية لألاف الطلاب، لذلك تم إنشاء المركز الوطني للتعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بهدف توحيد نقاط القوة في الجامعات وترسيخ مفهوم التعلم الإلكتروني الذي يمكن للجميع الاستفادة منه وتحقيقه، إنه يؤثر على جميع أفراد المجتمع ومن أهم الأهداف التي يريد تحقيقها نشر تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد للمؤسسات التعليمية الجامعية التي تلي معايير الجودة، لكل مؤسسة تعليمية برنامج تعليم إلكتروني يتعلق بتطويرها والإشراف عليها وتوظيفها، وقد أدت هذه

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

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

الجهود إلى تحسين الأداء البحثي في الجامعات السعودية ورفع تصنيف المملكة بثماني درجات من المرتبة 39 إلى 31 على مستوى العام والأولى عربيا.<sup>1</sup>

#### 4- تجارب أمريكا الجنوبية:

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

- تطوير وتحسين جودة الإدارة الجامعية، ومنها إدارة نشاط التعليم.
- التكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، والاعتماد على التطبيقات الالكترونية في مجال الإدارة الجامعية للتعليم الالكتروني بصفة خاصة.
- الوصول بالجامعات الى معايير الجودة العالمية، واكتساب التميز.<sup>2</sup>

#### خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل، تطرقنا إلى مفهوم التحوّل الرقّي، حيث أوضحنا الفرق بينه وبين الرقمنة، مبرزين أن التحوّل الرقّي لا يقتصر على تحويل العمليات التقليدية إلى رقمية، بل يشمل إعادة هيكلة شاملة لأساليب العمل داخل المؤسسات. كما تناولنا أبعاده المختلفة، مثل البعد التكنولوجي، الإداري، والبشري، والتي يجب أن تتكامل لضمان نجاح هذا التحوّل.

كما استعرضنا أهمية التحوّل الرقّي في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الكفاءة، وتقليل التكاليف، إلى جانب التحديات التي قد تعيق تطبيقه، مثل مقاومة التغيير، نقص البنية التحتية الرقمية، والتكاليف المرتفعة.

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

<sup>2</sup> رمضان محمد محمد السعودي، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 452.

وبناء على ذلك، فإن نجاح المؤسسات في تبني التحول الرقمي يعتمد على استراتيجيات واضحة للتكيف مع هذه التغيرات والاستفادة من الفرص التي يتيحها.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء المؤسسات العمومية

## المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي وخصائصه:

أ- مفهوم الأداء المؤسسي: يعد مفهوم الأداء المؤسسي من المفاهيم متعددة الجوانب التي تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، فأداء أي منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها عوامل خارجية والبعض الآخر عوامل داخلية، وتمثل هذه العوامل مجتمعة قوة دافعة كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمنظمة.

ويعرف (Ducker) بأنه " قدرة المنظمة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" ويتضح من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المنظمة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء والاستمرارية في السوق في ظل التنافس الشديد.

ويري البعض أن الأداء المؤسسي هو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. كما عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه " المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية".<sup>1</sup>

يعرف أيضا بأنه: "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية من العناصر الفريدة التي تميز عن غيرها، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية والغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة".<sup>2</sup>

مما سبق يمكننا القول بأن الأداء المؤسسي هو محصلة لكافة القرارات النهائية التي يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة ككل، وهو حصيلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فهو انعكاس لتعلق المنظمات في أهدافها وقدرتها على إنجازها.

ب- خصائص الأداء المؤسسي: يتمتع الأداء المؤسسي بجملة من الخصائص يمكننا توضيحها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> غادة عبد المنعم، عبد الحميد ذياب، أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، العدد 03، المجلد 43، جويلية 2021، ص 257

<sup>2</sup> حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 02، 2019، جامعة جدارا، اردن الأردن، ص 270

الشكل رقم (03): خصائص الأداء المؤسسي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على المصادر التالية:

- 1- عبد القادر محمد منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM - دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2021، ص 56.
- 2- بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، ديسمبر 2012، ص 356.
- 3- حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 02، العدد 01، 15 جانفي 2018، ص 21.

### المطلب الثاني: معايير وأبعاد الأداء المؤسسي

#### أولاً- معايير الأداء المؤسسي:

يعد تحديد معايير واضحة للأداء المؤسسي من الأمور الأساسية التي تساعد المؤسسات العمومية على تقييم مدى تحقيقها لأهدافها. فهذه المعايير توفر أدوات موضوعية لمراقبة الأنشطة، وتحليل النتائج، وتوجيه القرارات الإدارية. وتتنوع هذه المعايير لتشمل الكمية، الفعالية الجودة، الزمن، والإجراءات، مما يجعلها أداة هامة لتحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة التقييم داخل المؤسسات ويمكن تمثيل ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معايير الأداء المؤسسي

المعايير	الشرح
الكمية (Quantity)	يقصد بها حزب العمل المنجز وهذا يجب ان لا يتعدى قدرات وامكانات الافراد وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وامكاناتهم لان ذلك يعني بطء في الانتاج بما يصيب العاملين بالتراخي ما يفضل اتفاق على حجم كمية العمل المنجز
الجودة	هو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن انتاجها بمستوى معين من حيث الاتقان والتميز في وقت معين
الزمن	وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز عمل واحد باستخدام جهد معين. وترجع اهميته لكونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض مما يحطم استغلاله بشكل صحيح.
	هي الخطوات التي يصير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقع الخطوات والاجراءات الضرورية الواجب اتباعها

لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق المصحح بها واستخدامها لتحقيق الأهداف.	الاجراءات
بموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي إنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء	كمية العمل
ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.	الانضباط
المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة وقابلة للقياس	انجاز المهام
هي مدى قيام إدارة المنظمة وقدرتها بتوفير حاجات العاملين الشخصية من حيث الأمن والرضا الوظيفي ومؤشرا للمناخ الذي تتميز به المنظمة من غيرها، فإن مفهوم جودة العمل يجب أن يكون شاملا يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم على سوا والتركيز على الأهداف الرئيسية	جودة العمل

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على المصادر التالية:

- 1- فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، ص 157.
- 2- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 152.
- 3- حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 57.
- 4- موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 22.
- 5- محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27 جويلية 2020، ص 22.
- 6- ثائر أحمد حمودة العمرو، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي - دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص 32.

## ثانيا- أبعاد الأداء المؤسسي:

يمكننا تمثيل أبعاد الأداء المؤسسي الى أربعة أبعاد وهي:

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية لا بالنتائج المتوقعة وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة الوصول لمستوى فعالية آخر ناجم عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.<sup>1</sup>

2- البعد الاجتماعي: يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفائهم لمؤسستهم وتتجلى أهميته ودوره في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف فإن التسيير في المؤسسة ترتبط بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، ازيمات.....)<sup>2</sup>.

3- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

4- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الأداء المؤسسي ومستوياته

أولاً-أهمية الأداء المؤسسي: تظهر أهمية الأداء المؤسسي بكونه المحور الأساس لنجاح المؤسسة وفشلها، وكذلك في معرفة موقع المؤسسة وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين الذين يمكن عددهم رواداً في مجال عملها نفسه. فقد احتل موضوع الأداء في الكثير من الدراسات أهمية حرجة للاعتبارات الآتية:

- كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط المؤسسات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكنهم من خلالها تفسير كل جوانب الأداء.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص 219

<sup>2</sup> فراس محمود الدعجة، مرجع نفسه، ص 161

<sup>3</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 51-52

دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة لاسيما في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الإطراق المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المؤسسة.

ويشير الأمر أن التعرف على الأداء المؤسسي يمكن أن تأتي أهميته من خلال كشفه عن عدة نواحي:

- مدى ملائمة الخطة للمحددات البيئية.
  - ملائمة الإجراءات الاستراتيجية لأهداف المؤسسة ومواردها.
  - التأكد من أن المعنيين يقومون بتنفيذ الخطط وهم على اطلاع جيد لها.
  - مدى ملائمة تقسيمات الهيكل في تنفيذ الأهداف.
  - معرفة وضع المشاركين في تنفيذ الاستراتيجية لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى الأشخاص<sup>1</sup>.
- وتأتي أهمية الأداء المؤسسي في كونه المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المؤسسة والذي يقيس أهدافها المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو.

ثانيا- مستويات الأداء المؤسسي:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في:

1- الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

2- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

<sup>1</sup> احمد اسعد فياض، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)، جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية التونسية، ص19-20

- 3-الأداء الجيد جدا : يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- 4-الأداء الجيد : يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- 5-الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- 6-الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح النقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.<sup>1</sup>

كما يعتبر الأداء المؤسسي مفهوما شاملا ومنظومة متكاملة ذات جوانب متعددة، لهذا فهو يصنف عند الباحثين بحسب الشمول والتكامل في بيئة الأعمال المعاصرة، تعد دراسة الأداء المؤسسي وتحليله عاملا حاسما لنجاح واستدامة المؤسسات. يتطلب هذا التحليل فهما دقيقا لمستويات الأداء المختلفة داخل المؤسسة، والتي تشمل الأداء على مستوى الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة بأكملها. تساعد معرفة مستويات الأداء على التعرف على الأداء الجيد من الأداء السيئ، وكذلك إلى حجم ونوع الأداء الذي تم تحقيقه، ومكان الخلل في أوجه الأداء. يساعد الفهم والتحليل المعمق لمستويات الأداء على تقييم اتجاهات الأداء المؤسسي المختلفة كركيزة أساسية لتعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يتطلب ذلك نهجا شاملا يربط بين الأداء الفردي، والجماعي، والمؤسسي، ويأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص داخل البيئة التنافسية والاقتصادية. يوضح الجدول رقم (4) مقارنة بين أوجه مستويات الأداء المؤسسي بشكل عام، يشير الأداء إلى مستوى الوحدة التنظيمية إلى الأداء التنظيمي الجزئي، ويشمل أداء الوحدات التنظيمية المتعددة والمنظورية في الإطار العامة للمؤسسة. في المقابل، يقصد بالأداء على مستوى المؤسسة بأنه أداء المؤسسة ككل؛ في إطار بيئتها التكاملية الكلية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، ووحداتها التنظيمية المختلفة.<sup>2</sup>

### الجدول رقم (05): مقارنة بين أوجه مستويات الأداء المؤسسي

<sup>1</sup> عمر تيمجدين، دور استراتيجي التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوعربريج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص50

<sup>2</sup> يحيى الحسني، خديجة الحسني، دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية، المملكة العربية السعودية، العدد 01، المجلد 19، سنة 2024، ص39

الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي	البعد
المهام التي يقوم بها الموظف للقيام بمسؤولياته التي يؤديها في الوحدة التنظيمية بغرض تحقيق الأهداف المحددة له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	المهام التي تؤديها الوحدة التنظيمية كجزء من الدور المنوط بها في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المحددة لها في ضوء أهداف المؤسسة وسياساتها الاستراتيجية	المجموعة الشاملة لإنتاج أعمال المؤسسة من خلال تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية	معنى المصطلح
- الرئيس المباشر	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- الأجهزة المركزية للرقابة - الوزارات المختصة. - الأجهزة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية	المختص عن التقييم
- التكلفة. - الوقت المستهلك - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية	موضوعات القياس
- الوقت المعياري - الأهداف المعيارية - التكلفة المعيارية	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الأنية - نظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة قبول قرارات المؤسسة اجتماعيا - - درجة استقلالية عمل المؤسسة - مدى توفر الأيديولوجية المحددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة	مؤشرات القياس

المصدر: يحيى الحسني، خديجة الحسني، المرجع نفسه، ص40

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء المؤسسي

المطلب الأول: أهمية تقييم الأداء وأهدافه

أ- أهمية عملية تقييم الأداء:

تستفيد المؤسسة لا شك من توافر معلومات كافية عن أداء العمال في اتخاذ القرارات والتأكد من مدى ملائمتها، كما يستفيد الأفراد العاملون موضوع التقييم من ناحيتين هما: معرفة مستوى أدائهم من خلال تغذية مرتدة والحيلولة دون تجاهل المجهودات التي يبذلونها والنظر إليهم جميعا بنظرة واحدة.

1- المساعدة على اتخاذ القرارات: من يجب ترقيته؟ من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر؟ من يجب نقله؟ ما هو الراتب الذي يدفع للفرد؟ ما اسم الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يتم من خلال اتخاذ قرارات إدارية يومية في المؤسسات، وللوصول إلى نتائج معبرة يجب أن تبني هذه القرارات على أساس تقييم منظم مستمر موضوعي لأداء العمال والموظفين.<sup>1</sup>

2- توفير التوثيق: توفر سجلات تقييم الأداء في المؤسسة توثيقا مهما يشكل خلفية أساسية للقرارات والتصرفات الإدارية، كما تمثل مصدرا لتقديم التوصيات للإدارة والمعلوم كذلك أن القرارات الإدارية في كثير من الأحيان تخضع إلى مراجعة طرف ثالث من الخارج، ومن هنا يجب على إدارة المؤسسة لتبرير القرارات المتخذة أن تقدم الأدلة الكافية على أن هذه القرارات اتخذت على أساس سليم يستند على تقييم موضوعي للأداء.

3- إمداد العمال بتصحيح ارتجاعي عن الأداء: Feed – Back: طبيعيا أن يتطلع العمال عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم لوظائفهم مقارنة مع ما هو متوقع منهم، واستجابة لذلك توفر أية طريقة أو وسيلة لتقويم الأداء، معلومات موضوعية حول أداء العمال.

إن إطلاع العمال على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات يعطيهم فرصة لتحسين أدائهم في المستقبل والتعرف على نواحي السلوك غير الملائمة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية وبشكل حافزا أساسيا لتحسين مستوى أدائه.

4- يعتبر مؤشرا هاما للقيام بدراسات ميدانية حول أوضاع العمال وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص158

5- تين للإدارة فيما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب الحاجيات الأفراد وتطلعاتهم، أم أن هناك خلل وقصور في منظومة الحوافز<sup>1</sup>

ب- أهداف عملية تقييم الأداء:

إن تحققت عملية تقييم الأداء سوف تضمن تحقيق الأهداف الآتية:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالنسبة لمؤسسات المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفؤة وتحديد العناصر التي تحتاج إلى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقويم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: آليات وأدوات قياس الأداء المؤسسي

توجد اليات وطرق عديدة لقياس الأداء المؤسسي نذكر منها:

- ❖ استطلاع آراء خبراء لتقييم الأداء وفعاليتة، ومدى التزام المؤسسة أهدافها.
- ❖ استخدام دراسة استقصائية تقيس مدى رضى الرأي العام عن الخدمة.
- ❖ استخدام مقاييس الفعالية في تحقيق الأهداف، ومقاييس الكفاءة، والجودة، والإنتاجية، والوقت.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، مرجع نفسه، ص159

<sup>2</sup> شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليلة، ص7-8

<sup>3</sup> قياس-الأداء-المؤسسي/2023/08/06/blog/bod.com.sa/ تاريخ الاطلاع: 14ماي 2025 على الساعة 11 صباحا

كما تطورت طرق تقييم الأداء المؤسسي بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وذلك مع زيادة وسرعة التكنولوجيا في بيئة الأعمال وضرورة معرفة المناهج الأكثر شمولية ومرونة. وفي هذا السياق، نستعرض بعضًا من أبرز الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

### التقييم المتوازن للأداء (Balanced Scorecard):

هو عبارة عن إطار عمل استراتيجي يستخدم لقياس الأداء المؤسسي من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات التي تغطي أربعة أبعاد رئيسية:

- ❖ الجانب المالي: قياس الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق الأهداف المالية المحددة.
- ❖ الجانب الخاص بالعملاء: قياس رضا العملاء وحصص السوق وولاء العملاء.
- ❖ الجانب الداخلي: قياس كفاءة العمليات الداخلية وجودة المنتجات والخدمات.
- ❖ الجانب المتعلق بالتعلم والنمو: قياس قدرة المؤسسة على التعلم والتطوير والابتكار.<sup>1</sup>

### مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs:

من بعض الأساليب الحديثة لقياس الأداء المؤسسي ما يسمى بمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs بحيث هو طريقة لقياس مدى جودة أداء الشركات أو وحدات الأعمال أو المشاريع أو الأفراد فيما يتعلق بتحقيق أهدافهم وغاياتهم الإستراتيجية، لكن الأهمية في قياس مؤشرات الأداء الرئيسية ليست في القياس بحد ذاتها، لكن في الحصول على المعلومات والبيانات المهمة التي تساعد المؤسسة أو الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل، كما أنها تعطي صورة واضحة لمستويات الأداء الحالية وما إذا كان العمل في المكان الذي يجب أن يكون فيه.

### تقييم 360 درجة لردود الأفعال:

تدور هذه الأداة حول الإجابة على السؤال "ما مدى جودة أداء موظفي المؤسسة في عيون أولئك الذين لديهم حصة في أدائهم مثل المشرف أو المدير أو العملاء؟"، توفر هذه الأداة للأفراد تقييما واسعا لأدائهم بناءً على آراء من حولهم، بما في ذلك المشرف أو المدير والتقارير المباشرة والأقران والعملاء والموردون وما إلى ذلك، فيتم تدوين النتائج على نحو سري وتقديمها إلى الموظف، وتستخدم الرؤى المستمدة من التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة عادةً في تدريب الموظفين وتطويرهم، كما تساعد التقارير بنطاق 360 درجة على إضفاء الطابع

<sup>1</sup> ما هي طرق تقييم الأداء المؤسسي؟، <https://alkhaleej.com.sa/2024/08/28/>، الاطلاع بتاريخ: 15\05\2025 على الساعة 10 صباحا

الديمقراطي على عملية المراجعة، من خلال موازنة آراء العديد من الأشخاص بدلا من أخذ برأي المدير المباشر للفرد فقط.<sup>1</sup>

تحليل SWOT:

يكون عن طريق:

- ❖ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- ❖ تحليل القيمة المضافة التي توفرها المؤسسة للعملاء.
- ❖ تحديد الأسباب الجذرية للمشاكل.
- ❖ تحليل التأثيرات المحتملة للتغيرات مختلفة في البيئة.
- ❖ تحليل البيانات الكبيرة واستخراج الأنماط والاتجاهات.<sup>2</sup>

نموذج التميز المؤسسي (EFQM):

يعتمد على تسعة معايير للتقييم، خمسة منها تتعلق بالممكنات وأربعة بالنتائج. يساعد في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين بشكل شامل.

المقارنة المرجعية: (benchmarking)

تعتمد على مقارنة أداء المنظمة مع أفضل الممارسات في الصناعة أو مع المنافسين الرئيسيين.

التقييم الذاتي:

يتضمن قيام المنظمة بتقييم أداؤها بشكل منتظم باستخدام معايير محددة مسبقاً.<sup>3</sup>

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تقييم وقياس الأداء المؤسسي:

التحديات والمعوقات التي تحد من إجراء القياس والتقييم:

<sup>1</sup> الأساليب الحديثة في قياس الأداء المؤسسي / <https://mawdoo3.com/> الاطلاع بتاريخ: 2025\05\15 على الساعة 10 صباحا

<sup>2</sup> ما هي طرق تقييم الأداء المؤسسي؟ / <https://alkhaleej.com.sa/2024/08/28/> الاطلاع بتاريخ: 2025\05\15 على الساعة 12 صباحا

<sup>3</sup> الأداء المؤسسي / <https://es-learning.com/> الاطلاع بتاريخ: 2025\05\15 على الساعة 13 صباحا

في عالم الأعمال سريع التطور والمتغير باستمرار، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في قياس وتقييم أدائها. مع تزايد التركيز على الكفاءة التشغيلية والنجاح المؤسسي، يصبح الفهم الدقيق لهذه التحديات أمراً أكثر الحاحاً.

لا يعد القياس الفعال للأداء المؤسسي ضروري فقط للنمو والتطور، بل يعد عاملاً محورياً في استراتيجيات البقاء والازدهار في بيئة تنافسية. ومع ذلك، تواجه عملية القياس العديد من المعوقات والتحديات التي تتراوح بين التعقيدات التقنية والتحديات الثقافية والتنظيمية على المستوى التقني يزيد التعقيد الكبير في الأنظمة والعمليات داخل المؤسسات خاصة مع استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي، من تعقيدات النمذجة والمحاكاة والتحليل. كما ان جمع وتحليل البيانات بفعالية يمثل تحدياً كبيراً نظراً لمسائل مثل جودة البيانات والتكامل والخصوصية. كذلك تشكل الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير عائقاً كبيراً، حيث ان التغييرات في الأنظمة والعمليات قد تواجه مقاومة من الإدارة والموظفين.

ايضا تشكل القيود المالية ومحدودية الموارد تحدياً خاصة في المؤسسات ذات الميزانيات المحدودة. وبالمثل، قد تفرض التحديات القانونية والتنظيمية متطلبات جديدة صعبة التحقيق. يمكن أيضاً للتركيز المفرط على الأهداف قصيرة المدى أن يعيق الرؤية الاستراتيجية الأوسع للأداء، والتغيرات السريعة في البيئة الخارجية تتطلب مرونة وتحديثاً مستمرا في أساليب التقييم. تحديات أخرى تشمل التنوع في المؤشرات وصعوبة مثل التغييرات التكنولوجية المستمرة التوحيد والأبعاد الثقافية والإنسانية داخل المؤسسات، التكامل بين الأقسام المختلفة، وتأثير العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، وتحديات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتقييم الأداء في بيئات العمل المرنة. يتطلب التغلب على هذه التحديات مقاربة متكاملة ومرنة تأخذ بعين الاعتبار التغييرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: مؤشرات الأداء المؤسسي وتحسينه

المطلب الأول: مفهوم مؤشرات الأداء المؤسسي وأنواعها

أ- مفهوم مؤشر الأداء: من أكثر التعريفات شيوعاً لمؤشرات الأداء نجد تعريف P. Lorino الذي يرى أن مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط.

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص50

ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك يعرف P. Voyer المؤشر على أنه "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة المعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة"<sup>1</sup>.

كما يفترض من المؤشر أن يقدم لمستعمليه جملة من المعلومات المفيدة أهمها:

- ❖ سبب وجوده والهدف الإستراتيجي الذي يرتبط به.
- ❖ الشخص أو الجهة المسؤولة عن إعدادة ومتابعته.
- ❖ المسؤول عن النشاط أو العملية التي يراد تقييم أداءها بواسطته.
- ❖ المدة الزمنية اللازمة لإعدادة ومتابعته.
- ❖ طريقة تصميمه ومصادر المعلومات اللازمة لحسابه.
- ❖ قائمة الأشخاص أو الجهات المعنية باستعماله.

من خلال التعاريف السابقة تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

إن استخدام المؤشرات في قياس أداء المؤسسات يرتبط بقدرة هذه الأخيرة على معرفة توجهات أصحاب المصالح، والتي بالاعتماد عليها تقوم المؤسسات بتبني التوجهات والتصرفات التي تخدم مصالحهم وتشبع رغباتهم انطلاقا من مبدأ أن أصحاب المصالح ينتظرون دوما من المؤسسة أن تتوفر على أداة للاتصال تسمح لهم بالحصول دون عناء على معلومات شفافة وهو ما توفره مؤشرات الأداء.<sup>2</sup>

#### ب- أنواع مؤشرات الأداء:

تعد مؤشرات الأداء أدوات مهمة لقياس مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ويمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى أنواع متعددة بناء على معايير مختلفة، وفيما يلي عرض الأنواع مؤشرات الأداء وتصنيفاتها:

#### ب-1- أنواع مؤشرات الأداء:

##### • مؤشر الفاعلية:

<sup>1</sup> ريفعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية – PMO، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، 2013-2014، ص 38-39

<sup>2</sup> ريفعة أحمد الصغير، مرجع نفسه، ص 38-39

تعتبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها ولقد عرفت فاعلية المنظمة بانها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بانها قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئية. وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية.<sup>1</sup>

#### ● مؤشر الكفاءة:

هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف. حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيح الأمثل للمدخلات أخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

#### ● مؤشر الإنتاجية:

تعتبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ويرى حمود وفاخوري ان معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان الطريقة قابلة للمقارنة. ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية انتاجها سلع ام خدمات وتعني الكفاءة الإنتاجية.

○ انتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد او نوعية معينة من المدخلات.

○ انتاج قدر محدد من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات.

#### ● مؤشرات الجودة:

تتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية iso 9001 كما يلي:

<sup>1</sup> عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 16، جانفي 2021، ص 205

"مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله مليبا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها" وبقدر ما يكون المنتج مليبا للحاجات والتوقعات، نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا.<sup>1</sup>

#### • مؤشرات التنافسية للمؤسسات:

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق الدولية. فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص أنها 'القدرة على انتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعنى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى' وهناك تعريف آخر تعنى 'القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعنى نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على كافة الأصعدة'.

- مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقويم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن يكون صعبا.
- مؤشرات التأثير: تستخدم لتقويم الآثار المباشرة أو الغير مباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- مؤشرات الأسباب: تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- مؤشرات النتائج: هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي مثل تقويم التكلفة التقديرية على أساس العوامل ذات العلاقات القوية.
- المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: تصنيف مؤشرات الأداء المؤسسي وخصائصه:

#### 1- تصنيف مؤشرات الأداء المؤسسي:

من أكثر التصنيفات شيوعا، تقسيم مؤشرات الأداء الى مؤشرات مالية وغير مالية:

<sup>1</sup> عماد كساب، مرجع نفسه، ص206

<sup>2</sup> ريفة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص40

• مؤشرات الأداء المالية:

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداماً، حيث أنه لا يمكن تصور أن يتم تحليل أي بيانات عن أداء المؤسسات ومراكزها المالية بدون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى وتعد المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالاً في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشأ فيها هذه الأخيرة. وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

• مؤشرات الأداء غير المالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

ب- خصائص مؤشرات الأداء الأساسية:

تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.

- ❖ . يجب أن تكون بسيطة وواضحة وقابلة للقياس
- ❖ . يجب أن تقاس على مستويات متعددة وتكون متسلسلة.
- ❖ . يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذي القرار من متابعتها باستمرار.
- ❖ . يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.
- ❖ . أن يحتفظ بها لمدة معقولة 3-5 سنوات قبل استبدالها لتعظيم الاستفادة من النظام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فراس محمد دعدة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التطبيقية، سنة 2015-2016، ص 171

. المؤشرات ليست الهدف بل التعليق عليها هو الأهم

المطلب الثالث: تحسين الأداء المؤسسي (أهميته، خطواته، مداخله الحديثة)

أ- مفهوم تحسين الأداء المؤسسي:

تعتبر عملية تحسين الأداء المؤسسي "عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفقا لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة". كما عرفت عملية تحسين الأداء "بأنها الطريقة المنتظمة لحل مشاكل المؤسسات بصورة متقنة بداية بالتقييم الذاتي للمؤسسة والصورة التي تطمح المؤسسة للوصول إليها وملء الفجوة بين الحالتين"<sup>1</sup>.

ب- أهمية تحسين الأداء المؤسسي:

تسعى المؤسسات دائما إلى تحسين الأداء بصورة مجملية في جميع النواحي، حيث أصبح التحسين ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة، وتكمن أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:

- ❖ ان تحسين الأداء يهتم بما تم القيام به والخطط الموضوعية لتحسين الأداء الحالي والخطة المستقبلية.
- ❖ تكمن أهمية التحسين في توفير الموارد اللازمة والوقت المستغرق والطاقات وتحقيق الأهداف المرجوة.
- ❖ تحسين الأداء يعني تحسين الخدمات المقدمة والمنتجات المنتجة وطرق استخدامها وإيصالها إلى العميل.
- ❖ تحسين الأداء يوفر حلقة الوصل بين المؤسسة والعملاء الخارجين، فهو يخلق مناخ جيد للتواصل مع العميل ومعرفة متطلباته وتوقعاته.
- ❖ عمليات التحسين تساعد المؤسسات في معرفة المحاور التي تحتاج إلى تركيز واهتمام لتحقيق الإيجابية في تلك المحاور.
- ❖ تحسين الأداء يعني حل المشاكل المحتملة بالقياس وتوفر البيانات الحقيقية التي يستند عليها في اتخاذ قرار التحسين المناسب، وفق خطة تساعد متخذي القرار في إعطاء تنبّهات حول برنامج تلك الخطة في التحسين والتكلفة اللازمة والمدة المقدرة لتنفيذها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضري ريان، سفياني أميرة، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية قالملة-. مذكرة

تخرج ماستر، جامعة 08 ماي 1945 -قالملة-، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022، ص52

<sup>2</sup> خضري ريان، سفياني أميرة، المرجع نفسه، ص53

## ج- خطوات تحسين الأداء المؤسسي:

تمر عملية تحسين الأداء بعدة خطوات كما يلي:

-الخطوة الأولى: تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

-الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

-الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة ، وأيضا تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

-الخطوة الرابعة: التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاما للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

-الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب،

وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.<sup>1</sup>

#### د- المداخل الحديثة في تحسين الأداء:

##### 1- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أقدم وأهم وأشهر المداخل في التطوير الإداري، والتي فرضتها طبيعة المتغيرات العالمية المتلاحقة على غالبية المؤسسات في العالم، والناج عن بروز روح التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي على المستوى العملي والعلمي. هذا المدخل بني على فلسفة جديدة للإدارة والمجتمع بصفة عامة تتلخص في الآتي:

- أن يبذل كل فرد أو مجموعة أفراد أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات وآراء بحيث يكون كل فرد ركيزة أولية في طريق التوصل إلى الإبداع، وتتضمن هذه الفلسفة أربع مراحل أساسية هي:

- ✓ المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش، هدفت هذه المرحلة إلى منع وصول الخدمة المعيبة إلى العميل.
- ✓ المرحلة الثانية: تأكيد الجودة حيث يتم دراسة مجموعة أنشطة أثناء التشغيل تستهدف تحقيق خصائص للجودة، وتتضمن أساليب فحص واختبار وتحديد درجة تأكيد المنتج واتخاذ إجراءات تصحيحية.
- ✓ المرحلة الثالثة: ضمان الجودة حيث يتم تطبيق مجموعة من الإجراءات المخططة والمنظمة اللازمة لتوفير الثقة الكافية من أن الخدمة ستحقق متطلبات العميل.
- ✓ المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة، تطورت نظم الجودة في هذه المرحلة لتشمل مناخ العمل بما في ذلك الإدارة والعمالة ليعمل سوية لتحسين وتطوير الجودة.

##### 2- مدخل المقارنة المرجعية:

تعتبر المقارنة المرجعية من المداخل الإدارية المعاصرة، وقد استخدمت كتقنية لتطوير الجودة للاستفادة منها في تحسين الأداء الإداري، وقد تم استخدام هذا المدخل لأول مرة عام 1979 بواسطة شركة زيروكس، ثم تطور بعد ذلك وأصبح يستخدم على نطاق واسع، سواء في المنظمات الخاصة أو العامة.

<sup>1</sup> محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجاً)، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 01، المجلد 17، سنة

يمكن تعريف المقارنة المرجعية بأنها عملية مستمرة لقياس ومقارنة مستوى جودة الخدمات والممارسات في منظمة ما، مع غيرها من المنظمات التي تعتبر رائدة في هذه المجالات، بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى أداء هذه المنظمة، ومن ثم تساهم المقارنة المرجعية في تحقيق العديد من الأهداف منها:<sup>1</sup>

✓ إجراء تقييم دقيق مستقل لمدى جودة التشغيل، وذلك من خلال تقييم أداء العمليات المشابهة في منظمات مختلفة.

✓ توفير المحفز لإحداث تغييرات جذرية من خلال تحسين القدرات الإبداعية والابتكارية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء.

✓ دعم قدرات المنظمة لتقديم الخدمات بأفضل جودة، وذلك من خلال تطوير كافة العمليات الداخلية لتصل إلى أعلى مستوى ممكن.

### خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، تبين لنا أن الأداء المؤسسي يمثل حجر الأساس في قياس فاعلية المؤسسات العمومية وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد تناولنا المفاهيم المختلفة للأداء المؤسسي، وأبرز خصائصه، وأبعاده، بالإضافة إلى أهميته على مختلف المستويات داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى آليات وأدوات تقييم الأداء المؤسسي، التي تُمكن من رصد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. غير أن هذه العملية تواجه عدة تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية، تعيق دقة التقييم وفعاليتها. كما سلطنا الضوء على مؤشرات الأداء المؤسسي باعتبارها أدوات كمية ونوعية تقيس الإنجاز وتدعم اتخاذ القرار. وتبين أن تحسين الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال رؤية واضحة، وتخطيط استراتيجي، ومتابعة مستمرة. وعليه، فإن فهم الإطار النظري للأداء يمثل خطوة أساسية نحو إرساء ثقافة التقييم والتحسين داخل المؤسسات العمومية. ويُعد هذا الفهم أساساً ضرورياً لدراسة أثر التحول الرقمي على هذا الأداء

<sup>1</sup> محمد معري، المرجع نفسه، ص 41-42

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة أثر التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم-التحليل والتوصيات-

## تمهيد

تُعدّ مؤسسات التعليم العالي في دول العالم معيارًا هامًا لتطور المجتمعات وتقدمها. فهي منظومة متكاملة ومنفتحة من المدخلات والمخرجات، تعكس التزامها بتحقيق أهدافها وأهداف الجهات المعنية بها (الطلاب، والأساتذة، والحكومات، والمجتمع، وغيرهم). وينبع هذا من عملية تحويل المعرفة ونقلها وتوظيفها في مختلف العمليات والأنشطة. ونجد أن هذه المؤسسات تسعى باستمرار لتحقيق التميز في مختلف المجالات، لا سيما في ظل ظهور البدائل منخفضة التكلفة مؤخرًا، والضغط الناجم عن نقص مصادر التمويل. وهذا يتطلب منها تقديم خدماتها بطريقة أكثر مرونة وفعالية من حيث التكلفة. وفي ظل بيئة معولة، لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الاستخدام الكامل للتكنولوجيا وأدواتها، وتمكين مواردها البشرية من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات في مختلف الوظائف، وخاصة الأساتذة، الذين هم أساس نقل المعرفة والمهارات للطلاب.

لذلك، تُضطر مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إلى تطبيق التحول الرقمي في استراتيجياتها وعملياتها. ولذلك، تسعى هذه المؤسسات إلى تطبيق الإصلاحات اللازمة لرقمنة عملياتها وخدماتها المختلفة. ويهتم العديد من الباحثين من مختلف التخصصات بدراسة مدى تبني هذه المؤسسات للتحول الرقمي لتحقيق أهدافها.

ولدراسة أهمية التحول الرقمي وأثره على أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، سيتم اعتماد مجموعة من الإجراءات المنهجية لدراسة ميدانية مختارة لتوضيح مختلف الاختبارات المستخدمة لاختبار صحة الفرضيات المختلفة المطروحة في هذه الدراسة على عينة مختارة.

ولتغطية كافة جوانب هذا الفصل، قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

## المبحث الأول: لمحة عن جامعة مستغانم

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ووصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبارات فرضيات الأثر ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: لمحة عن جامعة مستغانم.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة مستغانم.

تم إنشاء جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس في عام 1998 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 7 جويلية 1998 في السابق، وبالضبط في عام 1969، تم تأسيس المعهد التكنولوجي للزراعة ITA كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي في مستغانم، وهو معهد معروف بتكوينه وتدريبه للمهندسين في مجال الزراعة التطبيقية. ثم، في عام 1978، تم تأسيس المركز الجامعي، والذي كان يقوم بالتكوين في الدراسات العليا في الجذع المشترك في علم الأحياء، وعلوم التمريض وكذلك في الكيمياء. في عام 1984 إعادة هيكلة جديدة ليتحول من جديد الى معاهد كما يلي معهد العلوم الأساسية، معهد التربية البدنية، ومعهد البيولوجيا ومعهد الكيمياء الصناعية. وفي عام 1992 يعود من جديد إلى مركز جامعي منذ عام 1998، شهدت جامعة مستغانم توسعا سريعا في بنيتها التحتية وقدرتها الاستيعابية، فضلا عن نمو في عدد موظفيها وطلابها. ولقد سمحت الجهود التي يبذلها قادتها ومدبروها ومعلموها للجامعة بنجاح اجتياز سلسلة من الخطوات النوعية التي جعلت من مستغانم مركزا أكاديميا حقيقيا يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية من البلاد. يمكن تلخيص تاريخها على النحو التالي:<sup>1</sup>

● 1978 إنشاء المركز الجامعي بمستغانم المرسوم رقم 78-131 الصادر في 8 يونيو 1978 بإنشاء المركز الجامعي لمستغانم.

● 1984 تنظيم المركز الجامعي ليتحول إلى:

أ. المدرسة العليا في العلوم الأساسية.

ب. المعهد الوطني للتعليم العالي للبيولوجيا.

ج. المعهد الوطني للتعليم العالي للكيمياء.

د. المعهد الوطني للتربية البدنية والرياضية.

● 1992 التنظيم الجديد للمؤسسة:

<sup>1</sup> <https://www.univ-mosta.dz/nbthzt-tarekheti> الاطلاع بتاريخ: 2025\05\25 على الساعة 11 صباحا

أ. المركز الجامعي.

ب. المدرسة العليا في العلوم الأساسية.

ج. المعهد الوطني للتربية البدنية والرياضية.

- 1997 نقل المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة (INFSA ex: ITA) من وزارة الزراعة إلى المركز الجامعي في مستغانم.
- 1998 الارتقاء من المركز الجامعي إلى الجامعة المرسوم التنفيذي رقم 12-17 الصادر في 19 ربيع الأول 1433 الموافق لـ 12 فبراير 2012 بشأن تعديل واستكمال المرسوم التنفيذي رقم 220-98 المؤرخ 7 يوليو 1998 بإنشاء جامعة مستغانم.
- 2000 نقل المعهد الوطني للأشغال العمومية إلى جامعة مستغانم. (وزارة الأشغال العامة).
- 2003 إنشاء معهد العلوم والتقنيات للأنشطة البدنية والرياضية (STAPS)
- 2009 إعادة تنظيم جامعة مستغانم (سبع كليات ومعهد واحد).
- 2011 عادة تنظيم جامعة مستغانم افتتاح كلية الطب). المرسوم التنفيذي رقم 12-360 المؤرخ في 22 ذي آل 1433 القعدة الموافق لـ 8 أكتوبر 2012 المكمل المرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ 13 ربيع الأول 1419 الموافق 7 يوليو 1998 إنشاء جامعة مستغانم.
- 2013 إعادة هيكلة كليات جامعة مستغانم في 8 كليات و01 معهد واحد إنشاء المدرسة العليا والمدرسة التحضيرية في علوم الطبيعة والحياة.
- 2014 إنشاء المدرسة العليا.
- 2016 إعادة تنظيم جامعة مستغانم (9 كليات ومعهد واحد). المرسوم التنفيذي رقم 14-239 المؤرخ 29 شوال 1435 الموافق لـ 25 أغسطس 2014 المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 98-220 المؤرخ في 13 ربيع الأول 1419 الموافق لـ 7 يوليو 1998 إنشاء جامعة مستغانم تحمل جامعة مستغانم اسم عبد الحميد بن باديس، وهو شخصية رمزية لحركة الإصلاح الإسلامي في الجزائر. كان مدرسا وفيلسوبا وصاحب رؤية إسلامية وصحفي وكاتب ورجل ثوري. يتم الاحتفال على شرفه بيوم وطني في الجزائر وهو "يوم العلم" في 16 أبريل من كل عام، وهو يوم للاحتفال بتاريخ وفاته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup><https://www.univ-mosta.dz/nbthzt-tarekht1> الاطلاع بتاريخ: 25\05\2025 على الساعة 11 صباحا

## المطلب الثاني: تعريف بجامعة مستغانم

تقع جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (UMAB) في مدينة مستغانم، شمال غرب الجزائر. إن تاريخ جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم مرتبط بشكل وثيق مع منطقة الظهرة. تأسست الجامعة كمركز جامعي عام 1978، مؤسسة التعليم العالي هذه، كونت ولمدة زمنية طويلة النخبة الفكرية للجهة الغربية، والتي لا يزال تأثيرها كبيرا.

منذ أربعين سنة من وجودها، لم تتوقف الجامعة عن مواجهة التحديات العلمية والاجتماعية. فللجامعة موقع استراتيجي جد مهم، فهي تتمركز بين ولايات وهران، غليزان، الشلف ومعسكر. ترقى من مركز جامعي إلى مصف الجامعات الجزائرية في عام 1998 وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 220-98 المؤرخ 7 يوليو 1998. أما سابقا، فان التعليم العالي تأسس في مستغانم عام 1969، مع إنشاء معهد التكنولوجيا للزراعية (ITA)، في مستغانم والذي كان يقوم بتدريب المهندسين في مجال الهندسة الزراعية التطبيقية، وبعده تم إنشاء المركز الجامعي لمستغانم عام 1978، الذي فتح أبوابه مع اجل تدريس التعليم العالي في علوم البيولوجيا، ولجذع المشترك العلوم التمريض والكيمياء. ومنذ عام 1998، شهدت جامعة مستغانم نموًا سريعًا في بنيتها التحتية وقدراتها، موظفها وطلابها. ولقد جعلت الجهود المبذولة من طرف مسؤوليها وإدارتها وأساتذتها لجامعة مستغانم بان تجعلها قطب امتياز عن جدارة واستحقاق لتكون مركزا أكاديميا حقيقيا يشع في جميع أنحاء المنطقة الغربية. تحمل جامعة مستغانم اسم العلامة عبد الحميد بن باديس وهو شخصية رمزية لجمعية العلماء المسلمين في الجزائر. حيث كان مدرسا وفيلسوفًا ومنظرًا ذو رؤية اسلامية، بالإضافة إلى انه كان صحفياً، وقلما ثورياً. وهناك مناسبة تحتفي بها الجزائر كل يوم 16 أفريل بمناسبة وفاته تسمى بيوم العلم.

تتكون حاليا جامعة عبد الحميد بن باديس من مستغانم من 9 كليات ومعهد واحد وهي كما يلي:<sup>1</sup>

. كلية الطب (FMED).

. كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي (FSEI).

. كلية علوم الطبيعة والحياة (FSNU).

. كلية العلوم التكنولوجية (FST).

<sup>1</sup> <https://www.univ-mosta.dz/altaref-baljamati> / الاطلاع بتاريخ: 2025\05\25 على الساعة 14 صباحا

. كلية الأدب العربي والفنون (FLA).

. كلية اللغات الاجنبية (FLE).

. كلية الحقوق والعلوم السياسية (FDSP).

. كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير (FSECSG).

. كلية العلوم الاجتماعية (FSS).

. معهد التربية البدنية والرياضية (IEPS).<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي منظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها.

ومن هذا المنطلق، تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة مستغانم ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بالجامعة.

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://www.univ-mosta.dz/altaref-baljamati/> / الاطلاع بتاريخ: 25\05\2025 على الساعة 14 صباحا

<sup>2</sup> علو لطروش، سعيدة مزيان، المراقبة المحاسبية في المؤسسات العمومية في ظل المعايير الجديدة دراسة حالة جامعة العلامة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة، سنة 2023/2022، ص48



## الفرع الأول: مديرية الجامعة:

تضم هذه الأخيرة، تحت سلطة مدير الجامعة المسئول الأول عن السير العام للجامعة والأمر بالصرف

الرئيسي، ما يأتي:

الفرع الثاني: نيابات مديرية الجامعة: التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و لكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات:

تشمل هذه النيابة ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

وتتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات المعمول به في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- مسك القائمة الاسمية للطلبة وتعيينها.

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي ولما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: تشمل هذه النيابة ثلاثة مصالح هي:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

- مصلحة التأهيل الجامعي.

- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تامين نتائجه.

وتتكفل نيابة الجامعة للتكوين العالي ولما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون:

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث و تامين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة وتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تامين نتائج البحث.

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.

- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تشتمل هذه النياية على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، وتتكفل هذه النياية بما يلي:

- جميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

#### الفرع الثالث: الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، التي تتلخص فيما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخبر ووحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتعمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

أنظر الى الملحق (01).

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث ومصلحة مراقبة التسيير والصفقات، وتقوم المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة بالمهام التالية:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- مسك محاسبة الجامعة.

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: هذه المديرية هي الأخرى تتكون كذلك من ثلاثة مصالح: مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف. وكغيرها من المديريات، تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.
- ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات المديرية الجامعة.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية. ومهام هذه المديرية هي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ترقية الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

الفرع الرابع: المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي: مركز التعليم المكثف للغات:

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة وفرع الصيانة، واللذان يعملان على:

- الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الجامعة.
- سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

مركز الطبع والسمعي البصري:

يشتمل على فرع الطبع وفرع السمعي البصري، ويتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بكل مما يأتي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:

ويتكون من ثلاثة فروع فرع الأنظمة وفرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.
- الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.
- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

البيو التكنولوجي: يتكفل البيو التكنولوجي بما يأتي:

- الدعم التقني للكليات و / أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.

الفرع الخامس: المكتبة المركزية للجامعة: إن المكتبة المركزية للجامعة تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، ومصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه وتختص هذه المكتبة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكتبات الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤلي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار العملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

الفرع السادس: الكليات والمعاهد: تنقسم جامعة مستغانم إلى ثماني كليات ومعهد واحد:

- ✓ كلية العلوم الطبيعية والحياة.
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة.
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ كلية الأدب والفنون.
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ كلية الطب.
- ✓ معهد الأنشطة البدنية والرياضية

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها:

- التكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- القيام بنشاطات البحث العلمي وملتقيات أيام دراسية... إلخ.
- القيام بنشاط التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

يكون عميد الكلية مسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية بمساعدة:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- أمين عام الكلية.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ووصف أفراد العينة وتحديد مستوى متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المبحث الإطار المنهجي المتبع في هذه الدراسة، من خلال عرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على الأدوات المستخدمة، وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

المطلب الأول: المنهج البحثي (مجتمع، عينة الدراسة)

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مظاهر التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة، بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: وصف وتحليل مظاهر التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة:

بناء على ما تم التطرق اليه في الجزء النظري من الدراسة والمتعلق بالتحول الرقمي ومظاهره في مؤسسات التعليم العالي، سنحاول هنا تحديد فيما إذا كانت الجامعة محل الدراسة يتوفر لديها تلك المظاهر وماهي درجة توفرها:

توفر جامعة مستغانم العديد من الخدمات الرقمية عبر موقعها الرسمي، والتي من بينها منصة للتعليم الإلكتروني والمتمثلة في مودل (<https://ead.univ-mosta.dz/fst>) وتتيح هذه المنصة للطلبة إمكانية الوصول إلى مختلف المحاضرات في كل التخصصات تشمل كل الكليات الجامعة وعددها (9) والتي يتمكن الطالب من خلالها الوصول إلى الدروس عبر الخط واجراء الامتحانات (اما عبر المنصة او رفع الإجابات في شكل ملفات).

بالإضافة إلى ان الجامعة تتوفر على المستودع المؤسسي D-space (<http://e-biblio.univ-mosta.dz>) والذي يمكن المستخدمين من الوصول إلى مختلف المنشورات الوطنية والدولية المجالات الأطروحات والمذكرات ... الخ، والتي يبلغ عددها قرابة 28 ألف. بالإضافة إلى ذلك تتيح الجامعة عبر موقعها الفهرس (<http://catalogue.univ-mosta.dz/bc/index.php>) لكل مكتبات كلياتها لكي يتمكن المستخدمين من البحث عن المراجع والكتب والحصول على الرقم التعريفي لها بكل سهولة. بالإضافة إلى خدمة الدورات الضخمة المفتوحة على الخط، والتي تتيح للطلبة الوصول إلى المحاضرات المصورة على الخط من خلال المنصة ( <https://ead.univ-mosta.dz> )، والجامعة تستخدم التلفزة الإلكترونية (WebTV) (<https://webtv.univ-mosta.dz>) في نشر الندوات التي تقوم بها، وكذا نشر مخرجات الاجتماعات التي البيداغوجية، والتعريف بمختلف خدماتها للطلبة الجدد والمجتمع بصفة عامة.

كما ان جامعة مستغانم من بين الجامعات الجزائرية التي تعتمد سياسة صفر ورقة. وبناء على ما لاحظناه فإنها تطبق هذه السياسة بشكل جيد، حيث انها تنشر الإعلانات وجداول الامتحانات ونتائج الاختبارات وغيرها بشكل رقمي كليا. والجامعة تقدم العديد من الخدمات الرقمية لمستخدميها كالبريد المني عروض المنح والاستشارات وغيرها كلها عبر موقعها وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بكلياتها واقسامها. كما ان الجامعة وكل كلياتها واقسامها واداراتها تملك صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي والتي تستخدم من اجل نشر كل ما هو جديد خاص بالجامعة او بالأساتذة او الطلبة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

✓ محاولة منا أن يكون مجتمع الدراسة يتمثل في كل أعضاء هيئة التدريس بجامعة مستغانم والبالغ عددهم 1536، الا انه ولضيق الوقت وكبر حجم المجتمع لتكون دراسة شاملة، واجتهادا منا بالمشاركة مع المؤطر الاكاديمي و المؤطر في مرحلة التريص، اختصرنا المجتمع باختيار أعضاء الهيئة التدريسية من كلية الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة للاستفادة منهم تقنيا حول جاهزية التحول الرقمي، واستعماله ميدانيا من طرفهم، والذي قدر عدد الأساتذة فيها بحوالي 120 أستاذ كمجتمع الدراسة كما يمثلون المحرك الرئيسي في تطبيق مشروع الرقمنة، للوصول الى جودة النتائج المرجوة من تبني التحول الرقمي. والأكثر نقلا للمعرفة الى الطلاب باستخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية،

فكان اختيار العينة التي هي جزء من المجتمع محل الدراسة ثم تعميم النتائج على المجتمع، وعليه تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة لكي تمثل المجتمع تمثيلا سليما، وذلك وفق قواعد معينة، وللوصول الى هدف الدراسة الرئيسي وهو دراسة أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم- . أين تم تحديد الحد الأدنى من عينة الدراسة بناء على معادلة تومبسون:

حيث أن:

$$n = \frac{N \times P (1-P)}{[N-1(D^2 / Z^2)] + P(1-P)}$$

• N : حجم المجتمع

• n : حجم العينة

• Z : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي 1.96 (3.8416=Z<sup>2</sup>)

• D : نسبة الخطأ المسموح به ويعتبر غالبا (5%)

• P : نسبة لحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وتساوي (50%)

وبتطبيق المعادلة عند حجم المجتمع الذي قدر بـ 120 نجد أن عدد مفردات العينة قدر بـ 60 مفردة، قمنا بتوزيع 60 استبيان على كل أفراد المجتمع منها إلكترونيا، استرجعنا منها 49 وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي يساوي 40 استبيان أي ما نسبته 66.67% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (06) عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل الإحصائي	الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
60	49	81.67%	9	40	66.67%

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول رقم ( ) نلاحظ:

- 1- ان عدد الاستبيانات المسترجعة بلغ 49 من اجمالي 60 أي بنسبة 81.67% وهذه النسبة جيدة.
- 2- ان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بلغ 40 استبيان من أصل 60 استبيان موزعة أي بنسبة 66.67%، وهذا العدد هو عدد معتبر ويصلح لإجراء الدراسة التي نحن بصددتها.

#### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية ومصادر جمع البيانات

من اجل التحقق من صحة فرضيات البحث يتوجب على الباحث اختيار منهج يتماشى مع نوع واهداف دراسته، لذا فإن اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وكذا مصادر البحث التي تستطيع ان توفر له البيانات والمعلومات التي يحتاجها لذلك أمر مهم للغاية في البحث، لذا سنتطرق الى نوع الأساليب الإحصائية وكذا مصادر البيانات المعتمدة.

#### 1- أساليب المعالجة الإحصائية.

انطلاقا من نظرية النزعة المركزية وبما ان عدد العينة أكبر من 30 (60) فإن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ومن اجل تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام أداة الاستبيان فقد قمنا باستخدام برنامج (Excel) وبرنامج SPSS. كما انه قمنا باستخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل استغلال البيانات التي جمعناها لتحقيق أغراض الدراسة، والتي تمثلت فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الانحدار البسيط.

2- أدوات جمع البيانات: من أجل جمع البيانات لكل من الجانب النظري والتطبيقي اعتمدنا على المصادر التالية:

- مصادر بيانات الجانب النظري: الكتب والمقالات العربية والأجنبية، الرسائل والأطروحات المؤتمرات والندوات

- مصادر بيانات الجانب التطبيقي: اعتمدنا في هذا الجانب على عدد من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذا الجانب من الدراسة كما يلي:

المقابلة: حيث أجرينا عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وذلك من أجل الحصول على إجابات صحيحة.

استمارة الاستبيان: تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية للحصول على البيانات، حيث قمنا ببنائه وتصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وموضوع أداء مؤسسات العمومية وبالأخص مؤسسة التعليم العالي، وقد تكونت استمارة الاستبيان النهائية من ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: يتعلق للبيانات الشخصية المرتبطة بالعينة محل الدراسة، حيث اشتمل على أربعة عناصر وهي: الجنس العمر، الرتبة، الخبرة المهنية.

- المحور الثاني: يتعلق التحول الرقمي ولقد صمم لهذا المحور خمسة أبعاد فرعية:

- الاستراتيجية.

- الثقافة التنظيمية.

- المتطلبات البشرية

- المتطلبات التكنولوجية

- المتطلبات الأمنية والتشريعية

- المحور الثالث: يتعلق بأداء مؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم- (الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، الأداء المجتمعي).

الجدول رقم (07) المحاور الرئيسية للاستبيان

ارقام العبارات	عدد العبارات	اسم البعد/المحور		محاوير الاستبيان
5-1	5	الاستراتيجية	البعد الأول	المحور الأول
9-6	4	الثقافة التنظيمية	البعد الثاني	
14-10	5	المتطلبات البشرية	البعد الثالث	
19-15	5	المتطلبات التكنولوجية	البعد الرابع	
23-20	4	المتطلبات الأمنية والتشريعية	البعد الخامس	
37-24	14	أداء مؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم- (الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، الأداء المجتمعي)		المحور الثاني
37		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

تم الاعتماد على سلم ليكارث الخماسي لاختبار فرضيات الدراسة، وتم حساب الحدود الدنيا والقصوى للفئات عن طريق حساب المدى (5-4=1)، وتقسيمه على عدد الفئات أي (4/5=0.8)، ثم بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي (1)، وصولاً إلى أعلى قيمة وهي (5)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

#### الجدول رقم (08): درجات مقياس الدراسة

التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	متوسطة	ضعيفة	بدرجة منعدمة
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئات	5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.8-1
الأقسام	موافقة عالية	موافقة متوسطة	موافقة ضعيفة		

المصدر: من اعداد الطالبان

#### المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية:

اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على مجموعة من المتغيرات تتمثل في: الجنس، العمر، الرتبة وعدد سنوات الخبرة. كما هو موضح في الجداول الموالية:

#### 1- الجنس:

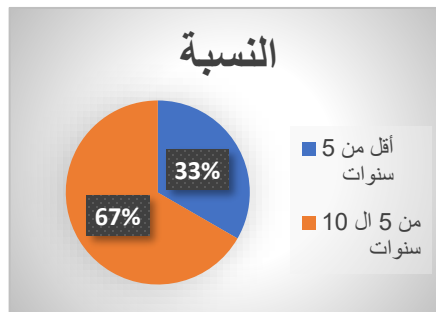
#### الجدول رقم (09): وصف متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
59.16%	71	ذكر

40.84%	49	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (05): نسبة متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة عدد الذكور فيها أكبر من الإناث، حيث نجد أن عدد الذكور أخذ 71 من عينة الدراسة بنسبة 59.16% وعدد الإناث أخذ 49 من عينة الدراسة بنسبة 40.84%. وهذا يدل على أن وظيفة الأستاذ بمؤسسات التعليم العالي بجامعة مستغانم يحبذها كلا الجنسين في المجتمع الجزائري الا اننا نرى أن نسبة الذكور تغلب على نسبة الإناث.

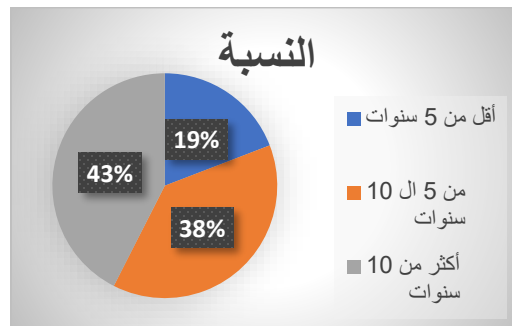
2- العمر:

الجدول رقم (10): وصف متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
15.83%	19	أقل من 30 سنة
36.66%	44	من 30 إلى 40 سنة
47.51%	57	أكثر من 40 سنة
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (06): نسبة متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين لنا أن عينة الدراسة الأعمار الأساتذة كانت متفاوتة، فنجد أن عدد الأساتذة في عينة الدراسة الذين أعمارهم من (أكثر من 40 سنة) أخذ المرتبة الأولى حيث كان عددهم 57 وبنسبة 47.51%، تليه الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) بقيمة 44 ونسبة 36.66%، وبعدها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بأقل قيمة وهي 19 وبنسبة 15.83%. وعليه نستنتج ان الفئة العمرية الغالبة هي أكثر من 40 سنة وذلك يعود إلى قلة عدد مناصب التوظيف التي توفرها الوزارة الوصية في القطاع، وعلى هذه الأخيرة ان تعيد النظر في ذلك.

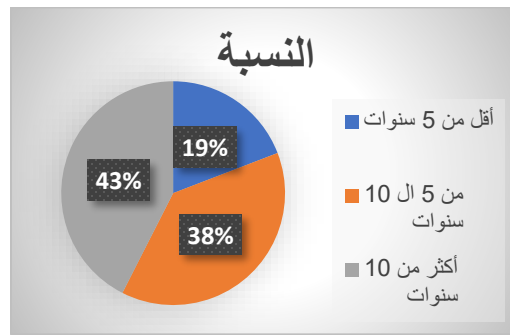
3- الرتبة:

الجدول رقم (11): وصف متغير الرتبة

النسبة	التكرار	الرتبة
19.16%	23	أستاذ مساعد
53.33%	64	أستاذ محاضر
27.51%	33	أستاذ تعليم عالي
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (07): نسبة متغير الرتبة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين لنا أن عينة الدراسة لرتبة الأساتذة كانت متفاوتة، فنجد رتبة أستاذ محاضر أخذت الصدارة بقيمة 64 وبنسبة 53.33%، تليها الرتبة أستاذ التعليم العالي بقيمة 33 ونسبة 27.51% وتليها رتبة أستاذ مساعد بقيمة 23 ونسبة 19.16% وهذه نسب منطقية نجد أن رتبة أستاذ محاضر تحصلت على مرتبة الأولى يعود الى ان اغلب الأساتذة الذين هم في هذه المرتبة متقبلين فكرة الإجابة على الاستبيانات الالكترونية ولذلك راجع لتعودهم على التكنولوجيا وادواتها مقارنة بغيرهم. والأمر نفسه ينطبق على رتبة أستاذ التعليم العالي. أما فيما يخص أصغر نسبة (رتبة أستاذ مساعد) في عينة الدراسة ترجع لكون أن هذه الرتبة تتطلب تكويننا وجهدا كبيرين.

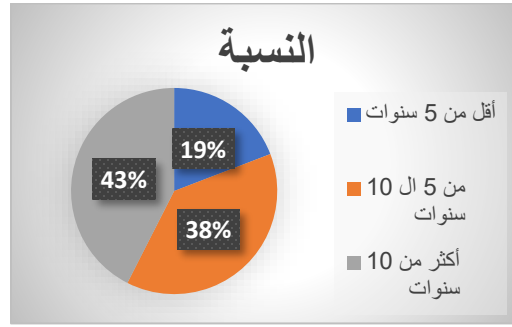
4- عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12) وصف عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	19.16%
من 5 ال 10 سنوات	46	38.33%
أكثر من 10 سنوات	51	42.51%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبان

الشكل رقم (08): نسبة متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول والشكل أعلاه يوضح لنا أن عينة الدراسة الخبرة الأساتذة كانت متفاوتة، فنجد الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات أخذت الصدارة بحوالي 51 وبنسبة 42.51%، تليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بقيمة 46 ونسبة 38.33%، تليها فئة الأساتذة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بقيمة 23 ونسبة 19.16%. فتؤكد النسبة القليلة أقل من 5 سنوات على قلة ترقية الأساتذة المساعدين إلى رتبة أستاذ محاضر، وأيضا تدل النسبة العالية لفئة أكثر من عشر سنوات على أن أساتذة جامعة مستغانم لديهم الخبرة في تأدية وظائفهم، كما تؤكد النسبة الأقل أقل من 5 سنوات على قلة مسابقات توظيف الأساتذة بتوفير مناصب جديدة.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لواقع التحول الرقمي وأثره على الأداء في جامعة مستغانم

المطلب الأول: اختبار مستوى التحول الرقمي لعينة الدراسة

أولاً- اختبار مستوى التحول الرقمي لعينة الدراسة:

من خلال هذا الجزء سوف نقوم باختبار فرضيات مستوى التحول الرقمي بأبعاده، وهذا من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير وأبعاده، لمعرفة ما إذا كان المستوى الموافق عالية والذي يكون ضمن فئة (3.41- 5) أو متوسطة يقع ضمن فئة (2.61-3.40)، أو ضعيفة ضمن فئة (1-2.60)، وأيضا درجة الموافقة لفقرات كل بعد المعرفة سبب نتيجة مستوى كل بعد.

حيث تمثلت فرضية مستوى التحول الرقمي في الفرضية الأولى، وبالشكل التالي:

الفرضية الأولى: يحظى التحول الرقمي بأبعاده في جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.

## 1- اختبار المستوى العام للتحول الرقمي في جامعة مستغانم حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

## الجدول رقم (13) المستوى العام للتحول الرقمي بأبعاده لأفراد العينة محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
2	موافقة عالية	0.96	3.62	الاستراتيجية
1	موافقة عالية	1.13	3.70	الثقافة التنظيمية
3	موافقة عالية	0.95	3.60	المتطلبات البشرية
5	موافقة متوسطة	1.03	3.03	المتطلبات التكنولوجية
4	موافقة متوسطة	0.93	3.26	المتطلبات الأمنية والتشريعية
موافقة عالية		1	3.44	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

تبين أن مستوى التحول الرقمي في جامعة مستغانم عالي، حيث بلغ المتوسط المرجح 3.44 جاءت أعلى الموافقات في بعدي الثقافة التنظيمية والاستراتيجية، تليهما المتطلبات البشرية، ثم الأمنية والتشريعية، وأخيرا التكنولوجية، وكلها بمستوى موافقة متوسط أو عال. هذا التفاوت يدل على ضرورة تكثيف الجهود لتحسين التحول الرقمي من خلال دراسة وتوفير المتطلبات الأساسية. وبهذا تقبل الفرضية الأولى التي ترى أنه يحظى التحول الرقمي في الجامعة بمستوى مرتفع من وجهة نظر الأساتذة.

2- ومن أجل معرفة سبب المستويات المتوسطة لبعض أبعاد التحول الرقمي سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة لكل فقرة في كل بعد من أبعاد التحول الرقمي.

## أ- مستويات الاستراتيجية بجامعة مستغانم

## الجدول رقم (14) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
1	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي	3.62	0.96	3	موافقة عالية
2	يوجد توافق بين استراتيجية التحول الرقمي ورؤية ورسالة واهداف الجامعة	3.5	0.94	4	موافقة عالية
3	تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي	3.71	0.91	2	موافقة عالية

موافقة عالية	5	0.99	3.48	يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق مع عملية التحول الرقمي	4
موافقة عالية	1	0.98	3.81	تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية	5
موافقة عالية		0.96	3.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت النتائج أن أغلب آراء أفراد العينة ترى أنه يحظى بعد الاستراتيجية بجامعة مستغانم بمستوى عالي. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.62 مع انحراف معياري 0.96، ما يدل على تقارب الآراء. وقد تبين أن سياسة الجامعة تدعم تنفيذ التحول الرقمي بشكل جيد، وكما لاحظت فان العبارة الرابعة التي تنص على أنه "يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق مع عملية التحول الرقمي" جاءت في ترتيب الأخير مما يدل على أن الجامعة لا تحدث استراتيجيتها بشكل كافي لمواكبة المتغيرات البيئية، وهو ما يمثل جانبا بحاجة للتحسين.

ب- مستويات الثقافة التنظيمية بجامعة مستغانم

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
6	تسعى الجامعة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات لمنسوبيها	3.78	1.12	2	موافقة عالية
7	يتم اطلاع منسوبي الجامعة على الأمور التي تحدث بصفة مستمرة	3.68	1.14	3	موافقة عالية
8	يتم إشراك جميع منسوبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي	3.55	1.06	4	موافقة عالية
9	تقوم إدارة الجامعة بدعم برنامج التحول الرقمي	3.8	1.21	1	موافقة عالية
	المجموع	3.70	1.13		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج الدراسة أن جامعة مستغانم تهتم بشكل كبير بدعم الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.70 بدرجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.13، مما يعكس تقارب آراء أفراد العينة

حول هذا البعد. وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "دعم إدارة الجامعة لبرنامج التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.8، بينما جاءت العبارة الخاصة بـ "إشراك جميع منتسبي الجامعة في البرنامج" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.55. ويستدل من ذلك أن إدارة الجامعة تدعم التحول الرقمي وتروج له داخل المؤسسة، لكنها لا تشرك كل المنتسبين كما ينبغي. ولا تطلعهم على المستجدات بشكل مستمر، ما يبرز الحاجة لتحسين التواصل والمشاركة في هذا المشروع.

### ج- مستويات المتطلبات البشرية بجامعة مستغانم

الجدول رقم (16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
10	تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات	3.77	1	2	موافقة عالية
11	توجد لدى منتسبي الجامعة رغبة للتحول نحو الرقمنة	3.8	0.91	1	موافقة عالية
12	تقوم الجامعة بتأهيل منتسبيها وتدريبهم للتعامل مع التحول الرقمي	3.39	0.97	4	موافقة عالية
13	تقوم الجامعة بتنظيم دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في الجامعة	3.68	0.97	3	موافقة متوسطة
14	تخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب منتسبيها للتعامل مع التحول الرقمي	3.36	0.93	5	موافقة متوسطة
	المجموع	3.60	0.95		موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتطلبات البشرية للتحول الرقمي في جامعة مستغانم كان عاليا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.6 والانحراف المعياري 0.95. ويعكس هذا أن الجامعة تبذل جهودا جيدة في توفير الموارد البشرية وتطوير مهاراتها الرقمية، لكنها لا تخصص الميزانية الكافية لتدريب المنتسبين بما أن العبارة "تخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب منتسبيها للتعامل مع التحول الرقمي" جاءت في المرتبة الأخيرة، رغم وجود رغبة حقيقية لدى المنتسبين في التوجه نحو الرقمنة، إلا أن غياب الدعم المالي والتدريبي الكافي يعد عائقا أمام

تسريع وتيرة التحول لذا من الضروري أن تعتمد الجامعة خطة إستراتيجية لتأهيل العنصر البشري وتعزيز ثقته في التحول الرقمي.

د- مستويات المتطلبات التكنولوجية بجامعة مستغانم:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
15	تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي	2.96	1.1	3	موافقة متوسطة
16	تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية	2.98	0.97	2	موافقة متوسطة
17	توفر الجامعة شبكة معلومات قوية تربط جميع إدارات و أقسام الجامعة مع بعض	2.93	1.09	4	موافقة متوسطة
18	تقوم الجامعة بتحديث العتاد والبرمجيات التي تستخدمها بشكل مستمر	2.85	0.97	5	موافقة متوسطة
19	يتوفر بالجامعة مختصون لتقديم الدعم الفني وحل المشكلات التقنية فور حدوثها	3.42	1.02	1	موافقة عالية
	المجموع	3.03	1.03		موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتطلبات التكنولوجية للتحول الرقمي في جامعة مستغانم جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.03 والانحراف المعياري 1.03. ويعكس هذا أن الجامعة تبذل جهودا ملحوظة في توفير مختصين للدعم الفني وتوفير صيانة دورية للبنية التحتية الرقمية، إلا أن هذه الجهود غير كافية من حيث تحديث العتاد والبرمجيات بشكل منتظم. كما تشير النتائج إلى أن الجامعة تفتقر إلى ربط فعال بين الأقسام والإدارات عبر شبكات معلومات حديثة، وهو ما قد يعيق التنسيق والتكامل داخل المؤسسة من الضروري أن تعمل الجامعة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير بنيتها الرقمية بشكل دوري لتعزيز فاعلية التحول الرقمي.

هـ. مستويات المتطلبات الأمنية والتشريعية بجامعة مستغانم

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
20	توفر الجامعة كافة الأطر التشريعية والقانونية لتطبيق التحول الرقمي بسلاسة	3.21	0.92	3	موافقة متوسطة
21	تمتلك الجامعة نظام متكامل للتحكم في أمن وخصوصية المعلومات وجودتها وتكاملها	3.16	0.92	4	موافقة متوسطة
22	تضع الجامعة القواعد المنظمة ضد السرقات العلمية أو انتهاكات خصوصية المعلومات	3.38	0.98	1	موافقة متوسطة
23	يوجد بالجامعة قواعد التخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل أمن	3.30	0.92	2	موافقة متوسطة
	المجموع	3.26	0.93		موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتطلبات الأمنية والتشريعية للتحول الرقمي في جامعة مستغانم جاء بدرجة متوسطة. بمتوسط حسابي 3.26 وانحراف معياري 0.93. وقد أشاد المستجوبون بجهود الجامعة في وضع قواعد ضد السرقات العلمية وحماية خصوصية المعلومات، مما يعكس وجود اهتمام تشريعي وأمني مقبول بمشروع التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن أفراد العينة يرون أن الجامعة لا تمتلك نظاما متكاملًا للتحكم في أمن وخصوصية المعلومات بجودة وتكامل كافي. وهذا يشير إلى الحاجة الملحة إلى تحديث الأطر التشريعية وتطوير الأنظمة الأمنية بشكل أكثر دقة واحترافية، لضمان حماية البيانات وتحقيق تحول رقمي فعال ومستدام.

**المطلب الثاني: اختبار مستوى الأداء في جامعة مستغانم حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:**

في هذا الجزء، سيتم اختبار فرضية مستوى الأداء لمؤسسة التعليم العالي بمستغانم من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير، بهدف تحديد ما إذا كان مستوى الموافقة عاليا (ضمن الفئة (5-3.41)، أو متوسطا (ضمن الفئة 3.40-2.61)، أو ضعيفا (ضمن الفئة (1-260)). كما سيتم تحليل درجة الموافقة على فقرات كل بعد لمعرفة أسباب ونتائج تقييم كل منها. وقد تم التعبير عن فرضية مستوى أداء مؤسسة التعليم العالي في الفرضية الثانية التالية: "يحظى الأداء في جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع".

1- اختبار المستوى العام للأداء في جامعة مستغانم حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (19): المستوى العام للأداء الأفراد العينة محل الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
1	موافقة عالية	0.95	3.55	الأداء الأكاديمي
3	موافقة متوسطة	0.93	3.22	الأداء الإداري
2	موافقة عالية	0.95	3.51	الأداء المجتمعي
موافقة عالية		0.94	3.43	الأداء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء في جامعة مستغانم كان عاليا بمتوسط مرجح قدره 3.42 وانحراف معياري 0.94. بحيث تصدر الأداء الأكاديمي المرتبة الأولى بموافقة عالية بمتوسط مرجح قدره 3.55 وانحراف معياري 0.95، تلاه الأداء المجتمعي بموافقة عالية كذلك بمتوسط مرجح 3.50 وانحراف معياري 0.95، ثم الأداء الإداري بموافقة متوسطة قدر متوسطه 3.22 وانحراف معياري 0.93، واستنادا على هذه المعطيات نقبل الفرضية الثانية ونحكم عليها، كما يلي: "يحظى الأداء بجامعة مستغانم من وجهة نظر أساتذتها بمستوى مرتفع".

2- ومن أجل معرفة سبب المستويات المتوسطة والعالية لبعض أبعاد الأداء سوف ندرس درجة موافقة الأساتذة لكل فقرة في كل بعد من أبعاد الأداء.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء

رقم العبارة	البعد	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه العام
24	الأداء الأكاديمي	تشجع الجامعة منتسبيها على القيام بأنشطة البحث العلمي	3.70	0.91	1	موافقة عالية
25		تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي الأنشطة لبحث العلمي	3.47	0.98	7	موافقة عالية
26		تشجع الجامعة على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف	3.56	0.97	3	موافقة عالية

موافقة عالية	5	0.95	3.49	تحرص الجامعة على تحسين القدرات البحثية والتدريسية الهيئة التدريس باستمرار	الأداء الإداري	27
موافقة عالية	8	0.86	3.46	توجد خطة تنفيذية مفصلة وواضحة لتطبيق الخطط الإستراتيجية للجامعة		28
موافقة متوسطة	14	0.95	2.8	تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافآت يتناسب مع طبيعة كل وظيفة		29
موافقة متوسطة	11	0.93	3.39	توجد خطط لتنمية الموارد الذاتية للجامعة		30
موافقة متوسطة	12	0.95	3.29	تمتلك الجامعة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات		31
موافقة متوسطة	13	0.98	3.20	تقوم الجامعة بتشديد المباني والفضاءات العلمية وشراء التجهيزات		32
موافقة عالية	6	0.97	3.48	ترتبط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية	الأداء المجتمعي	33
موافقة عالية	2	0.96	3.65	تعمل الجامعة على إبرام اتفاقيات شراكة علمية مع مؤسسات المجتمع		34
موافقة عالية	10	0.9	3.41	توجد قنوات اتصال مع مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية في المجتمع		35
موافقة عالية	4	0.93	3.55	تساهم الجامعة في إصدار المجلات الثقافية وإقامة المعارض الثقافية والندوات العلمية الهادفة لتنمية المجتمع		36
موافقة عالية	9	0.99	3.45	تساهم الجامعة في إيجاد حلول ومقترحات حل المشاكل الاجتماعية وتنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع المحلي والوطني		37
موافقة عالية		0.94	3.43	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج أن مستوى الأداء العام بجامعة مستغانم عالي بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.94. وقد احتلت عبارة "تشجع الجامعة منتسبيها على القيام بأنشطة البحث العلمي" المرتبة الأولى، بينما جاءت عبارة "تتبنى الجامعة نظاما للحوافز والمكافآت..." في المرتبة الأخيرة، ما يعكس تفاوتاً في الإجابات على مستوى الرضا عن أبعاد الأداء. يشير هذا إلى أن الجامعة تبذل جهوداً ملحوظة في دعم البحث والتعليم والعلاقة مع المجتمع، لكنها تعاني من نقائص في نظام الحوافز، وضبابية في خطط تطوير الموارد البشرية، إضافة إلى ضعف في المساهمة المجتمعية، وبالتالي، تحتاج الجامعة إلى مراجعة هذه الجوانب لتحسين أدائها العام.

### المطلب الثالث: اختبارات فرضية الأثر ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

1- سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضية الثالثة التي تم عرضها سابقاً في مقدمة الدراسة لأجل قياس أثر المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم وذلك باستخدام نموذج الانحدار البسيط والاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss27، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها. والتي تنص على أنه: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية المتطلبات الأمنية والتشريعية المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على أداء جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة". ولاختبار هذه الفرضية نعتمد على الجدول التالي الذي يوضح العلاقة بين بعد الإستراتيجية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط (R) جودة النموذج (F) معنوية التأثير (t) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (21): اختبار تأثير التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	الأداء	0.838	0.701	728.687	1.974	0.05

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يلي:

- ❖ الارتباط: بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في التحول الرقمي في أداء جامعة مستغانم (0.838) وهي قيمة عالية وموجبة. ويعني هذا أن الارتباط بين درجات المتغير المستقل بأبعاده ودرجات المتغير التابع لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.
  - ❖ جودة النموذج: تشير قيمة F الى جودة نموذج العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده وأداء جامعة مستغانم ككل، حيث بلغت 728.687 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي تتوصل الى جودة نموذج العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده وأداء جامعة مستغانم.
  - ❖ معنوية التأثير: تشير قيمة (T) الى وجود تأثير معنوي لبعد الاستراتيجية وأداء جامعة مستغانم ككل، حيث بلغت 1.974 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، وبالتالي تتوصل إلى تأثير جوهري التحول الرقمي بأبعاده على أداء جامعة مستغانم.
  - ❖ معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغت (0.701)، وهذا يعني ان التحول الرقمي بأبعاده يفسر ما نسبته (70.1%) من التغيرات التي تطرأ على أداء جامعة مستغانم، أما النسبة المتبقية والبالغة (29.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.
- الجدول التالي يبين تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (22) تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.144	0.227	الثابت A	الأداء
0.841	0.031	0.906	التحول الرقمي	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

$$\text{الأداء} = 0.227 + 0.906 \text{التحول الرقمي}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta 0.906) وهذا يعني أن أي تغير في التحول الرقمي بدرجة واحدة يؤدي إلى تغير مماثل وبقيمة 90.6% في أداء جامعة مستغانم.

## 2- تحليل الانحدار البسيط لكل أبعاد وأثرها على الأداء:

ولفهم أعمق لعلاقة التأثير بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) وأداء مؤسسات العمومية -دراسة حالة جامعة مستغانم- (المتغير التابع)، سنعتمد على تحليل الانحدار البسيط لكل أبعاد المتغير المستقل (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات الأمنية والتشريعية) وأثرها على المتغير التابع، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: بعد الاستراتيجية:

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح العلاقة بين بعد الإستراتيجية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F) معنوية التأثير (t) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (23): اختبار تأثير بعد الاستراتيجية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد الاستراتيجية	الأداء	0.711	0.510	316.718	7.196	0.05

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يلي:

- ❖ الارتباط: أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين بعد الاستراتيجية وأداء جامعة مستغانم، حيث بلغ معامل الارتباط 0.711، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائية بنسبة ثقة 95%.
- ❖ جودة النموذج: بلغت قيمة  $F=316.718$ ، ما يشير إلى أن نموذج العلاقة بين بعد الاستراتيجية والأداء يتمتع بجودة جيدة، ودال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ .
- ❖ معنوية التأثير: قيمة  $T=7.196$  تؤكد وجود تأثير معنوي وجوهري لبعد الاستراتيجية على أداء جامعة مستغانم.
- ❖ معامل التحديد نسبة التفسير: قيمة ( $R^2$ ) بلغت 0.510، ما يعني أن بعد الاستراتيجية يفسر 51% من التغيرات في الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية (49%) إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم (24) تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الأول

Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.132	0.965	الثابت A	الأداء
0.712	0.032	0.651	بعد الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول اعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الأداء} = 0.651 + 0.965 \text{ بعد الاستراتيجية}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta 0.651) وهذا يعني أن أي تغير في بعد الاستراتيجية بدرجة واحدة يؤدي الى تغير مماثل وبقيمة 65.1% في أداء جامعة مستغانم.

ثانيا: بعد الثقافة التنظيمية

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح ج العلاقة بين بعد الثقافة التنظيمية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F) معنوية التأثير (t) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (25): اختبار تأثير بعد الثقافة التنظيمية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد الثقافة التنظيمية	الأداء	0.666	0.445	268.841	4.945	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي:

- ❖ الارتباط: بلغت قيمة معامل الارتباط 0.666، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وأداء جامعة مستغانم، بدلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%.
- ❖ جودة النموذج: بلغت قيمة  $F = 268.841$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، مما يشير إلى جودة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة.
- ❖ معنوية التأثير: بلغت قيمة  $T = 4.945$ ، وهي دالة إحصائية، ما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد الثقافة التنظيمية على الأداء.

❖ معامل التحديد نسبة التفسير: قيمة ( $R^2$ ) بلغت 0.445، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 44.5% من التغيرات في أداء الجامعة، بينما تعود النسبة المتبقية (55.5%) إلى عوامل أخرى خارج الدراسة.

الجدول رقم (26): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الثاني

Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.155	0.763	الثابت A	الأداء
0.689	0.043	0.684	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول اعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الأداء} = 0.763 + 0.684 \text{ بعد الثقافة التنظيمية}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta 0.684) وهذا يعني أن أي تغير في بعد الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة يؤدي الى تغير مماثل بقيمة 68.4% في أداء جامعة مستغانم.

ثالثا: بعد المتطلبات البشرية

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح العلاقة بين بعد المتطلبات البشرية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F) معنوية التأثير (t) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (27): اختبار تأثير بعد المتطلبات البشرية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط

متغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
بعد المتطلبات البشرية	الأداء	0.697	0.486	289.097	6.573	0.05

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول علاه ما يأتي:

- الارتباط: بلغ معامل الارتباط 0.697، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتطلبات البشرية وأداء جامعة مستغانم، مع مستوى ثقة 95%

- جودة النموذج: قيمة  $F=289.097$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يؤكد جودة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين.
- معنوية التأثير: بلغت قيمة  $T=6.573$ ، مما يدل على وجود تأثير معنوي واضح لبعده المتطلبات البشرية على الأداء.
- معامل التحديد نسبة التفسير: قيمة  $(R^2)$  بلغت 0.486، ما يعني أن هذا البعد يفسر 48.6% من التغيرات في أداء الجامعة، بينما ترجع 51.4% إلى عوامل أخرى خارج الدراسة.

الجدول التالي يبين تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (28): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الثالث

المتغير التابع	المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	Beta
الأداء	الثابت A	0.935	0.144	
	المتطلبات البشرية	0.712	0.048	0.700

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول اعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الأداء} = 0.712 + 0.935 \text{ بعد المتطلبات البشرية}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار ( $Beta=0.712$ ) وهذا يعني أن أي تغير في بعد المتطلبات البشرية بدرجة واحدة يؤدي إلى تغير مماثل بقيمة 71.2% في أداء جامعة مستغانم.

رابعاً: بعد المتطلبات التكنولوجية:

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح العلاقة بين بعد المتطلبات التكنولوجية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط ( $R$ ). جودة النموذج ( $F$ ) معنوية التأثير ( $t$ ) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (29) اختبار تأثير بعد المتطلبات التكنولوجية على أداء جامعة المسيلة بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة

0.05	14.620	371.108	0.554	0.743	الأداء	بعد المتطلبات التكنولوجية
------	--------	---------	-------	-------	--------	------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول علاه ما يأتي:

- الارتباط: بلغ معامل الارتباط 0.743، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتطلبات التكنولوجية وأداء جامعة مستغانم، مع مستوى ثقة 95%
- جودة النموذج: قيمة  $F = 371.108$ ، وهي دالة إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يعكس جودة نموذج العلاقة بين المتغيرين.
- معنوية التأثير: بلغت قيمة  $T = 14.620$ ، تشير إلى وجود تأثير معنوي قوي لبعده المتطلبات التكنولوجية على الأداء، حال إحصائيا.
- معامل التحديد نسبة التفسير: قيمة  $(R^2)$  بلغت 0.554، ما يعني أن هذا البعد يفسر 55.4% من التغيرات في أداء الجامعة، بينما ترجع 44.6% إلى عوامل أخرى خارج الدراسة.

الجدول التالي يبين تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم (30): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الرابع

Beta	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.111	1.466	الثابت A	الأداء
0.740	0.035	0.614	المتطلبات التكنولوجية	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول اعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الأداء} = 1.466 + 0.614 \text{ بعد المتطلبات التكنولوجية}$$

بلغت قيمة معامل الانحدار ( $Beta = 0.614$ ) وهذا يعني أن أي تغير في بعد المتطلبات التكنولوجية بدرجة واحدة يؤدي إلى تغير مماثل بقيمة 61.4% في أداء جامعة مستغانم.

خامسا: بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية:

لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح العلاقة بين بعد المتطلبات التكنولوجية والأداء، موضحين من خلاله: الارتباط (R). جودة النموذج (F) معنوية التأثير (t) نسبة التفسير ( $R^2$ ).

الجدول رقم (31) اختبار تأثير بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية على أداء جامعة مستغانم بأسلوب الانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	قيمة T	مستوى الدلالة
المتطلبات الأمنية والتشريعية	الأداء	0.754	0.566	392.293	9.022	0.05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي:

- الارتباط: بلغ معامل الارتباط 0.754، وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتطلبات الأمنية والتشريعية وأداء جامعة مستغانم، مع مستوى ثقة 95%
- جودة النموذج: قيمة  $F=392.293$ ، وهي دالة إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعكس جودة نموذج العلاقة بين المتغيرين.
- معنوية التأثير: بلغت قيمة  $T=9.022$ ، تعكس تأثيرا معنويا جوهريا لبعد المتطلبات الأمنية والتشريعية على الأداء بدلالة إحصائية واضحة
- معامل التحديد نسبة التفسير: قيمة ( $R^2$ ) بلغت 0.566، ما يعني أن هذا البعد يفسر 56.6% من التغيرات في أداء الجامعة، بينما ترجع 43.4% إلى عوامل أخرى خارج الدراسة.

الجدول رقم (32): تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار البعد الخامس

المتغير التابع	المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	Beta
الأداء	الثابت A	1.056	0.116	
	المتطلبات الأمنية والتشريعية	0.694	0.356	0.752

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 27

يبين الجدول اعلاه أن نموذج الانحدار الخطي البسيط من الشكل:

$$\text{الأداء} = 1.056 + 0.694 \times \text{بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية}$$

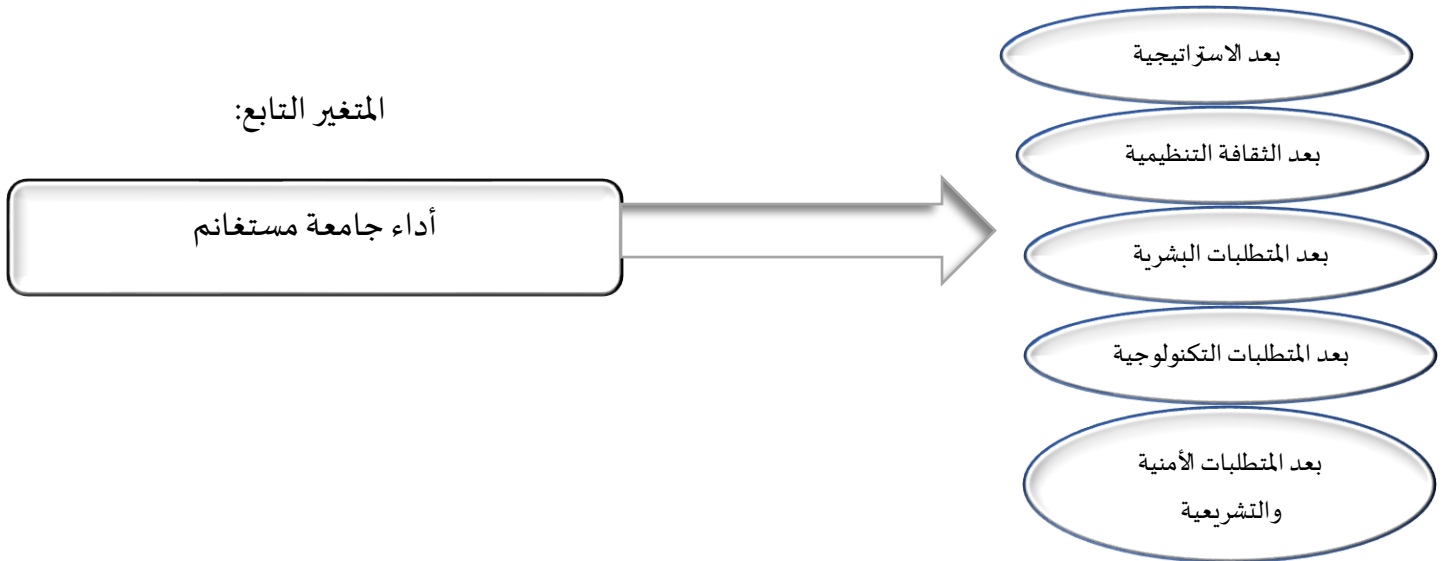
بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\text{Beta} = 0.694$ ) وهذا يعني أن أي تغير في بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية بدرجة واحدة يؤدي الى تغير مماثل بقيمة 69.4% في أداء جامعة مستغانم.

واستنادا على النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية الثالثة ونحكم عليها، كما يلي: "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية المتطلبات الأمنية والتشريعية المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) على أداء جامعة مستغانم من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة".

وعليه وبناء على نتائج اختبار الأبعاد نقول ان التحول الرقمي بأبعاده يؤثر في أداء جامعة مستغانم ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج يوضح أثر التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم

المتغير المستقل: التحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطالبان

## 3- تحليل ومناقشة النتائج :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، سنحاول شرح ومناقشة ما تم التوصل إليه من مُخرجات في ضوء نتائج اختبار الفرضيات:

أ- أشارت نتائج الفرضية الأولى إلى أن مستوى التحول الرقمي بجامعة مستغانم، كما عبر عنه أفراد العينة (أعضاء هيئة التدريس)، جاء مرتفعا بشكل عام، مما يعكس وجود اهتمام معتبر من قبل الجامعة بعملية التحول الرقمي وبأبعاده المختلفة. حيث بينت النتائج أن هناك موافقة عالية من طرف المستجوبين على بعد الاستراتيجية، مما يدل على أن جامعة مستغانم تعتمد على رؤية واضحة وخطة منهجية لتبني التحول الرقمي مدعومة بقيادة إدارية فعالة تسعى لتكريس هذا التوجه داخل الجامعة. كما كان تقييم بعد الثقافة التنظيمية إيجابيا بدرجة عالية، وهو ما يشير إلى وجود استعداد نفسي ومؤسسي لتقبل التغيير الرقمي والانخراط فيه، سواء من طرف الهيئات الإدارية أو الأكاديمية، وهو عنصر بالغ الأهمية في إنجاح أي عملية تحول رقمي، كذلك سجل بعد المتطلبات البشرية مستويات موافقة عالية، ما يعكس وعيا بأهمية تطوير الكفاءات الرقمية وتوفير التكوين المستمر للأفراد من أجل دعم وتنفيذ الاستراتيجية الرقمية بكفاءة. في المقابل، أظهرت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة فيما يتعلق بالمتطلبات التكنولوجية والمتطلبات الأمنية والتشريعية، مما يشير إلى بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي لا تزال تواجه الجامعة، مثل الحاجة إلى تحديث البنية التحتية الرقمية، وتعزيز حماية البيانات، وتكييف الأطر القانونية لتتماشى مع البيئة الرقمية المتغيرة. ورغم هذه التحديات، فإن النتائج الإيجابية في المحاور الأساسية توحى بأن جامعة مستغانم تسير في الطريق الصحيح نحو رقمنة متكاملة، إلا أن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب المزيد من الاستثمار في التكنولوجيا والأمن السيبراني، والحرص على مواكبة التطورات العالمية خاصة مع الطفرات التي يعرفها الذكاء الاصطناعي حاليا، كما هو الحال مع أدوات مثل ChatGPT التي غيرت من طرق التعليم والبحث العلمي بشكل كبير.

ب- أظهرت نتائج الفرضية الثانية أن مستوى الأداء في جامعة مستغانم جاء بوجه عام مرتفعا، وهو ما يعكس الجهود المبذولة من طرف الجامعة في سبيل تعزيز أدائها، لاسيما على المستويين الأكاديمي والمجتمعي، حيث سجلت مؤشرات الأداء في هذين البعدين معدلات عالية تعكس انخراط الجامعة في مسار تطوير البحث العلمي، وتحسين جودة التعليم، وتعزيز ارتباطها بالمجتمع المحلي. ففيما يتعلق بالأداء الأكاديمي، تشير النتائج إلى وجود ديناميكية فعالة على مستوى العملية التعليمية والتكوينية، إلى جانب دعم البحوث والنشر العلمي، بما يساهم في تحسين التصنيف الأكاديمي للجامعة على المستوى الوطني. أما بالنسبة للأداء المجتمعي، فقد

بينت النتائج أن جامعة مستغانم تولي أهمية متزايدة لتفاعلها مع محيطها الخارجي، من خلال تنظيم الفعاليات العلمية، والمشاركة في حملات تحسيسية، والانفتاح على المجتمع عبر خدمات استشارية وأعمال تطوعية، مما يعزز من مكانتها كمؤسسة فاعلة في بيئتها المحلية، في المقابل أظهرت النتائج أن الأداء الإداري جاء بمستوى متوسط، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحديات على هذا الصعيد، مثل ضعف وضوح الخطط التنفيذية، وغياب الرؤية الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية، إضافة إلى محدودية نظم الحوافز والأجور، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والفعالية الداخلية. ولكي تحافظ الجامعة على مستوى الأداء المرتفع وتعمل على تطويره أكثر، سيكون من الضروري إعادة النظر في منظومة التسيير الإداري، وتحسين ظروف العمل، إلى جانب توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لتحديث الهياكل ورفع من كفاءة الخدمات الإدارية.

ج- أثبتت الفرضية الرئيسية الثالثة أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة يؤثر بشكل إيجابي وفعال على أداء جامعة مستغانم. حيث تحققت جميع الفرضيات الفرعية المرتبطة بها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن كل من الأبعاد المتعلقة بالاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والمتطلبات البشرية، إلى جانب المتطلبات الأمنية والتشريعية، تساهم بشكل واضح في تحسين مستويات الأداء داخل الجامعة. هذا التأثير الإيجابي لا يقتصر فقط على جانب معين، بل يشمل الأداء في أبعاده المختلفة، سواء من حيث جودة الخدمات الأكاديمية، أو فعالية العمل الإداري، أو درجة تفاعل المؤسسة الجامعية مع محيطها المجتمعي. وقد أكدت النتائج أن تبني التحول الرقمي بشكل شامل ومدروس يمكن الجامعة من تطوير آليات عملها، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والرضا لدى مختلف الفاعلين داخل الجامعة. وبالتالي، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم العالي، وهو ما بدأت جامعة مستغانم في إدراكه والعمل على ترجمته ضمن ممارساتها اليومية وخططها المستقبلية.

### خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل الثالث دراسة ميدانية، حيث تم التطرق أولاً إلى تقديم لمحة عامة عن جامعة مستغانم، من خلال استعراض نبذة تاريخية حول نشأتها وتطورها، إلى جانب تقديم تعريف شامل بالجامعة وبيان هيكلها التنظيمي. بعد ذلك، تم تناول الإطار المنهجي للدراسة، والذي تضمن تحديد المنهج المعتمد، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات. والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها، كما تم تقديم تحليل وصفي للبيانات وفق محاور الدراسة الأساسية. أما في المبحث الأخير، فقد تم تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعينة الدراسة،

من خلال قياس مستوى قبول أفراد العينة المؤشرات التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، مع اختبار الفرضيات المدروسة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. واستنتاج مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق التحول الرقمي بجامعة مستغانم وأثره على مستوى الأداء.

الخاتمة

## الخاتمة:

يتضح من خلال ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تطوعياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة، خاصة في قطاع التعليم العالي. وقد ساهمت جائحة كورونا في الكشف عن مدى جاهزية الجامعات، سواء الجزائرية أو العالمية، لاعتماد أدوات وتقنيات الرقمنة، مما دفع العديد منها إلى إعادة النظر في مقاربتها لهذا التحول.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، سواء على مستوى الجامعات أو في غيرها من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، إذ ينعكس أثره الإيجابي في عدة جوانب، منها: تقليل التكاليف. رفع الكفاءة الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز التنافسية.

ولا يخفى أن مؤسسات التعليم العالي ليست بمعزل عن هذا التوجه، بل أصبحت مقياساً لنضج الدول في مجال الرقمنة. وهو ما تؤكد المعايير المعتمدة في التصنيفات العالمية للجامعات التي تولي أهمية كبيرة للبنية الرقمية ومدى توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والإدارية. وعليه، فإن تبني التحول الرقمي بشكل فعال لم يعد فقط مسألة تحسين أداء. بل بات مسألة بقاء وتطور في بيئة تعليمية عالمية متغيرة.

## أ- نتائج الدراسة الميدانية:

✚ مستوى تطبيق التحول الرقمي بأبعاده المختلفة بجامعة مستغانم جاء عالياً بمتوسط قيمته 3.44 بانحراف معياري قيمته 1. وبالرغم من أنه جاء مرتفعاً في كل من بعد الاستراتيجية والثقافة التنظيمية والمتطلبات البشرية إلا أنه كان متوسطاً في كل من بعد المتطلبات التكنولوجية وكذا المتطلبات الأمنية والتشريعية.

✚ مستوى أداء جامعة مستغانم جاء عالياً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط قيمته 3.43 بانحراف معياري 0.94. لكن كان هناك تفاوت في تطبيق بعض الأبعاد، حيث جاء بعد الأداء الأكاديمي وبعد الأداء المجتمعي بدرجة موافقة عالية، أما بعد الأداء الإداري جاء بدرجة موافقة متوسطة.

✚ وجود أثر للتحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم، مع تحقق جميع الفرضيات الفرعية المتعلقة بأثر إبعاد التحول الرقمي على أداء جامعة مستغانم.

✚ التحول الرقمي بأبعاده يفسر ما نسبته (70.1%) من التغيرات التي تطرأ على أداء جامعة مستغانم. أما النسبة المتبقية والبالغة (29.9%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى.

بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية هو أكثر الابعاد التي لها تأثير كبير على أداء جامعة مستغانم، إذ يساهم في 56.6% من التغييرات التي تحدث في الأداء، ثم يليه بعد المتطلبات التكنولوجية والذي يساهم ب 55.4%

#### ب- الاقتراحات والتوصيات:

تطوير بنية تحتية رقمية قوية: الاستثمار في تحديث الشبكات الداخلية، وتحسين سرعة الإنترنت، وتوفير التجهيزات الرقمية الحديثة لضمان استمرارية الخدمات التعليمية والإدارية عبر الوسائط الرقمية.

إعداد خطة رقمية شاملة للجامعة: وضع خطة واضحة للتحويل الرقمي تشمل الأهداف الأدوات الفئات المستهدفة، والجدول الزمني، مع تحديد المسؤوليات والمراحل التنفيذية.

تحفيز وتكوين الموارد البشرية: تنظيم دورات تدريبية منتظمة لفائدة الأساتذة، الإداريين والطلبة حول استخدام الأدوات الرقمية، ودمجها في أساليب العمل والتعليم.

تعزيز الثقافة الرقمية داخل الجامعة: نشر الوعي بين مكونات الجامعة حول أهمية التحويل الرقمي، وتشجيع تبني الفكر الابتكاري والمرونة في التعامل مع التكنولوجيات الحديثة.

رقمنة العمليات الإدارية والخدمات الجامعية: اعتماد أنظمة إلكترونية لتسيير التسجيلات الطلبات الملفات الإدارية، والاتصال الداخلي لتقليل البيروقراطية وتسريع المعاملات.

اعتماد أدوات التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد: تطوير منصات تعليمية تفاعلية، واعتماد أدوات تقييم إلكترونية ومتابعة رقمية للطلبة، خصوصا في الحالات الطارئة أو التعليم المدمج.

بناء شراكات مع مؤسسات تكنولوجية: التعاون مع شركات التكنولوجيا والمؤسسات الرائدة في الرقمنة للاستفادة من خبراتها وخدماتها في مجال التحويل الرقمي.

تقييم دوري لمستوى التحويل الرقمي وأثره على الأداء: إنشاء لجنة داخل الجامعة تتولى تقييم مدى التقدم في مشروع الرقمنة، وقياس أثره على الأداء الأكاديمي والإداري من خلال مؤشرات واضحة.

#### ج- افاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في ميدان التحويل الرقمي، وما يترتب عنها من تغييرات جذرية في طريقة عمل مؤسسات التعليم العالي، ومن بين الآفاق التي يمكن استكشافها:

- ✚ دراسة أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من منظور الطلبة والأساتذة.
  - ✚ مقارنة مستوى التحول الرقمي بين الجامعات الجزائرية والجامعات الأجنبية.
  - ✚ تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورضا المتعاملين (طلبة، إداريين، شركاء خارجيين).
  - ✚ دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء على تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
  - ✚ اقتراح نماذج رقمية فعالة يمكن اعتمادها في الجامعات الجزائرية بما يتماشى مع خصوصياتها.
  - ✚ تقييم الكفاءة الرقمية للموارد البشرية الجامعية ودورها في إنجاح التحول الرقمي.
- ان مواصلة البحث في هذا المجال سيسهم في دعم السياسات الوطنية للرقمنة، ويساعد الجامعات الجزائرية على تحسين موقعها في التصنيفات العالمية، وتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة وابتكارا.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المجلات

- 1- اكرام بلباي، التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة، جامعة مستغانم، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، العدد رقم 01، المجلد 08، سنة 2022، ص 415
- 2- خديجة خنيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برنث للأجهزة الكهرومنزلية،- مجلّة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، العدد 01، المجلد 09، سنة 2024، ص 157
- 3- نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 565.
- 4- سنية محمد أحمد سليمان سبع، تأثير التحول الرقمي وبودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 4، مصر، أكتوبر 2021، من 29
- 5- أماني كمال عبد الله مصطفي، معوقات التحول الرقمي لأعضاء هيئة تدريس خدمة الجماعة وتصور مقترح من منظور الطريقة للحد منها، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد 35، ص 168
- 6- قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته، نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، العدد 02، المجلد 02، سنة 2023، ص 66
- 7- حمزة غندور، رتبية طايب، ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، 01-06-2022، ص 11260.
- 8- صدوقي غريسي واخرون، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، سنة 2021، ص 103
- 9- أحمد كاظم بريس ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، مصر، 2019، ص 208
- 10- بريزة بوزعيب، الرقمنة ودورها في عصرنة التعليم العالي في الجزائر، مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 76، 77.
- 11- السعيد الزهراني، محمد زمرواني، التعليم الإلكتروني بالجامعة المغربية مقومات نجاحه وعوائق تنزيله، المجلة العربية للتربية، المغرب، جوان 2020، ص 54، 59
- 12- منى أبو العطي حليم، ولاء مجدي رزق، التحول الرقمي والتعلم عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجربة جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 03، المملكة العربية السعودية، أبريل 2021، ص 174
- 13- رمضان محمد محمد السعودي، دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، العدد 43، جامعة عين شمس، مصر، 2019، ص 452
- 14- غادة عبد المنعم، عبد الحميد ذياب، أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة جامعة الزقازيق، العدد 03، المجلد 43، جويلية 2021، ص 257

- 15- حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشة، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، العدد02، 2019، جامعة جدارا، اربد الأردن، ص 270
- 16- عبد القادر محمد منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM - دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 01، جوان 2021، ص 56.
- 17- بهجة بن دحمان، كمال حوشين، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس-، مجلة معارف، المجلد 16، العدد 02، ديسمبر 2012، ص 356.
- 18- حنان صادق العمودي، تقييم الأداء المؤسسي وفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية، المجلد 02، العدد 01، 15 جانفي 2018، ص 21.
- 19- محمد بن حمود بن ناصر الوهبي، عبد الله بن حسن بن عبد الله السدراني، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، اصدار 27 جويلية 2020، ص 22.
- 20- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، 2009-2010، جامعة الجزائر، ص 219
- 21- يحيى الحسني، خديجة الحسني، دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس: نحو مؤسسات أكثر فعالية واستدامة، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية، المملكة العربية السعودية، العدد 01، المجلد 19، سنة 2024، ص 39
- 22- عماد كساب، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق (نماذج عملية)، المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، المجلد 05، العدد 16، جانفي 2021، ص 205
- 23- محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة (نموذج كايزن نموذجيا)، مجلة دفاتر المخبر، جامعة أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 01، المجلد 17، سنة 2022، ص 39-40

## أطروحات

1. بن قارة سيرين وزيفم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قائمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -، جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-، 2023/2022، ص 3.
2. بن دادي هشام وسعيدات عبد القادر معمر، رقمنة الخدمة العمومية ومبدأ قابلية المرفق العمومي للتكيف، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2022/2021، ص 11
3. داوالحاج محمد الأمين، أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الإستراتيجي دراسة ميدانية بالمؤسسة السياحية "فندق فورارة تيميمون، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية -أدرار-، 2021/2020، ص 08
4. فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 157.
5. حامد يعقوب، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي (الدور المعدل للبيئة التنظيمية) - دراسة حالة جامعة افريقيا العالمية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 57

6. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين -حالة دراسة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة أعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 22.
7. نائير أحمد حمودة العمرو، العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي - دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص 32.
8. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012، ص 51-52.
9. احمد اسعد فياض، أثر تطبيق نموذج التميز الأوروبي على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في مدينة بغداد)، جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، الجمهورية التونسية، ص 19-20.
10. عمر تيمجغدين، دور استراتيجيات التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج بوغريج-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013-2012، ص 50.
11. بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 158.
12. ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية – PMO-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية والتسيير، 2013-2014، ص 38-39.
13. فراس محمد دعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، سنة 2015-2016، ص 171.
14. خضري ريان، سفياني أميرة، التطوير التنظيمي ودوره في تحسين جودة الأداء المؤسسي -دراسة ميدانية في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات لولاية قالمة-، مذكرة تخرج ماستر، جامعة 08 ماي 1945- قالمة-، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021-2022، ص 52.

## المؤتمرات

1. عبد الرحمان محمد سليمان رشوان زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، أوت 2020، ص 09.
2. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 152.
3. شطارة نبيلة، لبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، ص 7-8.

## المواقع الالكترونية

1. ما-الفرق-بين-الرقمنة-والتحول-الرقمي- <https://ae.linkedin.com/pulseseg/> تاريخ الاطلاع 2025/05/12 على الساعة 09 صباحا
2. قياس-الأداء-المؤسسي- <https://bod.com.sa/blog/2023/08/06/> تاريخ الاطلاع: 14 ماي 2025 على الساعة 11 صباحا

3. ما-هي-طرق-تقييم-الأداء-المؤسسي؟ /<https://alkhaleej.com.sa/2024/08/28/>, الاطلاع بتاريخ: 15\05\2025 على الساعة 10 صباحا
4. الأساليب\_الحديثة\_في\_قياس\_الأداء\_المؤسسي /<https://mawdoo3.com/> الاطلاع بتاريخ: 15\05\2025 على الساعة 10 صباحا
5. ما-هي-طرق-تقييم-الأداء-المؤسسي؟ /<https://alkhaleej.com.sa/2024/08/28/> الاطلاع بتاريخ: 15\05\2025 على الساعة 12 صباحا
6. /الأداء-المؤسسي/ <https://es-learning.com/> الاطلاع بتاريخ: 15\05\2025 على الساعة 13 صباحا

الملاحق



## الملحق رقم (01) استبيان الدراسة

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

-قسم علوم الاقتصادية-

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

سيدي (سيدتي) الفاضل (ة) أستاذ (ة) الجامعة

في إطار القيام بدراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر LMD في علوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، والتي يتمحور موضوعها حول "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم-"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة للإدلاء بإجاباتكم القيمة على مختلف الاسئلة والمتمثلة في مجموعة من الفقرات، وهذا لبلوغ أهداف الدراسة، مع كل اليقين بأن هذه المعلومات ستستخدم في مجال البحث العلمي لا غير، لذا نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في المكان المناسب.

وفي الأخير تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر والعرفان على مساهمتكم الفعالة في إعداد هذه الدراسة

المشرف: د. برياطي حسين

الطالبان: - مدوري محمد جواد

- مجاهد إيهاب

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول: يتعلق ببيانات الشخصية:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 الى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

الرتبة: أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ تعليم عالي

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: يتعلق بالتحول الرقمي وأبعاده الخمسة

التحول الرقمي					
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>الاستراتيجية</b>					
01	تمتلك الجامعة رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي				
02	يوجد توافق بين استراتيجية التحول الرقمي ورؤية ورسالة واهداف الجامعة				
03	تساعد سياسة الجامعة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي				
04	يتم إعادة تقييم استراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق مع عملية التحول الرقمي				
05	تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات التقنية والتنظيمية والتشريعية				
<b>الثقافة التنظيمية</b>					
06	تسعى الجامعة لنشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات لمنسوبيها				
07	يتم اطلاع منتسبي الجامعة على الأمور التي تحدث بصفة مستمرة				
08	يتم إشراك جميع منتسبي الجامعة في برنامج التحول الرقمي				
09	تقوم إدارة الجامعة بدعم برنامج التحول الرقمي				
<b>المتطلبات البشرية</b>					
10	تمتلك الجامعة موارد بشرية مؤهلة متخصصة في نظم المعلومات والبرمجيات				

					توجد لدى منتسبي الجامعة رغبة للتحول نحو الرقمنة	11
					تقوم الجامعة بتأهيل منتسبيها وتدريبهم للتعامل مع التحول الرقمي	12
					تقوم الجامعة بتنظيم دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في الجامعة	13
					التخصص الجامعة ميزانية مالية لتدريب منتسبيها للتعامل مع التحول الرقمي	14
<b>المتطلبات التكنولوجية</b>						
					تمتلك الجامعة البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي	15
					تحرص الجامعة على عمل صيانة دورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية	16
					توفر الجامعة شبكة معلومات قوية تربط جميع إدارات وأقسام الجامعة مع بعض	17
					تقوم الجامعة بتحديث العتاد والبرمجيات التي تستخدمها بشكل مستمر	18
					يتوفر بالجامعة مختصون لتقديم الدعم الفني وحل المشكلات التقنية فور حدوثها	19
<b>المتطلبات الأمنية والتشريعية</b>						
					توفر الجامعة كافة الأطر التشريعية والقانونية لتطبيق التحول الرقمي بسلاسة	20
					تمتلك الجامعة نظام متكامل للتحكم في أمن وخصوصية المعلومات وجودتها وتكاملها	21
					تضع الجامعة القواعد المنظمة ضد السرقات العلمية أو انتهاكات خصوصية المعلومات	22
					يوجد بالجامعة قواعد لتخزين واستخدام البيانات والمعلومات بشكل آمن	23

المحور الثالث: يتعلق بأداء مؤسسات العمومية-دراسة حالة جامعة مستغانم- (الأداء الأكاديمي، الأداء الإداري، الأداء المجتمعي).

أداء مؤسسة التعليم العالي -جامعة مستغانم-

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الأداء الأكاديمي</b>						
24	تشجع الجامعة منتسبها على القيام بأنشطة البحث العلمي					
25	تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لأنشطة لبحث العلمي					
26	تشجع الجامعة على إقامة مؤتمرات في مختلف التخصصات مع مختلف الأطراف					
27	تحرص الجامعة على تحسين القدرات البحثية والتدريسية فيئة التدريس باستمرار					
<b>الأداء الإداري</b>						
28	توجد خطة تنفيذية مفصلة وواضحة لتطبيق الخطط الإستراتيجية للجامعة					
29	تبنى الجامعة نظاما للجوائز والمكافآت يتناسب مع طبيعة كل وظيفة					
30	توجد خطط لتنمية الموارد الذاتية للجامعة					
31	تمتلك الجامعة ميزانية كافية لتوفير ما تحتاج إليه من تقنيات وتجهيزات					
32	تقوم الجامعة بتشديد المباني والفضاءات العلمية وشراء التجهيزات					
<b>الأداء المجتمعي</b>						
33	تربط الجامعة أهدافها ورؤيتها وبرامجها بمتطلبات خطط التنمية المجتمعية					
34	تعمل الجامعة على إبرام اتفاقيات شراكة علمية مع مؤسسات المجتمع					
35	توجد قنوات اتصال مع مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية في المجتمع					
36	تساهم الجامعة في اصدار المجلات الثقافية وإقامة المعارض الثقافية والندوات العلمية الهادفة لتنمية المجتمع					
37	تساهم الجامعة في إيجاد حلول ومقترحات لحل المشاكل الاجتماعية وتنفيذ المشاريع التنموية للمجتمع المحلي والوطني					

نشكركم على تعاونكم