وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة إستراتيجية

# أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على جودة التعليم العالي في الجزائر –دراسة حالة جامعة سعيدة–

من إعداد الطالبتين

- فرحان إيمان
- حبيبش مروى

تحت إشراف الدكتورة:

* أ. عتيق خديجة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | مؤسسة الإنتماء | الصفة |
|---|---|---|
| ا. عتيق خديجة | جامعة سعيدة | مشرفا |
| د.معاشو فاطنة | جامعة سعيدة | رئيسا |
| د.بختي عمارية | جامعة سعيدة | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

# شكـر

أتقدم بالشكر والامتنان والعرفان إلى الأستاذة " **عتيق خديجة** " على كرمها وتفضيلها بالإشراف على هذه المذكرة؛ ولما أبداها من سعة صدرها وحسن توجيهاتها وإرشادها إلى غاية إنجاز هذا البحث.

وكل من ساعدني من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

كما أخص بالشكر والتقدير لأساتذتي الكرام في قسم علوم التسيير لما قدموه لي من علم، ولما زرعوه في نفسي من بذور الجد والبحث.

شكراً
جزيلاً

# إهـداء

بِسْمِ الله الرَّحْـمـَن الرَحـِيمْ

" رَبِّ أوزِعنِي أنْ أَشْكُرَ نِعمَتَكَ التِي أنعَمْتَ عليَّ وَعلىَ والِدَيَ وأنْ أعمَلَ صاَلِحاً تَرْضـاَهُ وأدخِلنِي بِرَحْمَتِكَ فِيْ عِبـادِكَ الصَـالِحِينَ". [ النمل -19- ]

صَدَقَ الله العَظِـــيمْ

...إلى من كانت دعواتهما سرّ قوتي، ورضاهما طريق نجاحي

.إلى أمي وأبي، بكل الحب والامتنان أهدي هذا العمل

.إلى عائلتي الكريمة، وإخوتي الذين كانوا دائمًا سندًا لي

إلى أستاذتي الفاضلة، التي رافقتني بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، وكان لاهتمامها وتشجيعها الأثر الجميل في إنجاز هذه المذكرة.

.إلى أصدقائي وكل من وقف بجانبي ولو بكلمة طيبة

...وإلى نفسي

.لأنها آمنت بالحلم حتى النهاية

أهديكم ثمرة هذا الجهد المتواضع

مـــروى

# إهداء

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

أُهدي ثمرة نجاحي، ونتيجة سنواتٍ من الجدّ والاجتهاد إلى مَن كانا النور في طريقي

إلى مَن أحمل اسمه بِكُلّ فَخر إِلَى مَنْ حَصَد الأسواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
الى من كلل الله بالهيبه والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار

أبِي العَزِيز

إِلَى مَنْ كَانَ دعاؤها سر نجاحي إِلَى مَنْ حاكت سعادتي بخيوط مَنْسُوجَةٍ مِنْ قلبها
إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى أغلى الحبايب

أُمِّي العَزِيزَة

إيمـــــان

# ملخص الدراسة

# ملخص الدراسة

**ملخص الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على جودة التعليم العالي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، من خلال دراسة أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في: الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية داخل الجامعة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من أساتذة الجامعة، بهدف قياس واقع التحول الرقمي والكشف عن طبيعة العلاقة بينه وبين جودة التعليم العالي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة التعليم العالي من خلال تطوير الخدمات الجامعية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين الأداء البيداغوجي والإداري، وتعزيز التواصل بين مختلف الفاعلين في العملية التعليمية، خاصة عبر استخدام المنصات الرقمية مثل Moodle ونظام .Progress كما أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوفر البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، ودعم القيادة الجامعية لعمليات التغيير والتطوير.

**الكلمات المفتاحية:**

التحول الرقمي، جودة التعليم العالي، الرقمنة، التعليم الجامعي، منصةMoodle ، نظامProgress ، القيادة التحويلية.

## Study Abstract:

This study aims to identify the impact of implementing digital transformation strategies on the quality of higher education at Dr. Moulay Tahar University of Saida, through examining the dimensions of digital transformation represented by: digital strategy, organizational culture, transformational leadership, and human resources, as well as their contribution to improving the quality of educational and administrative services within the university. The study adopted the descriptive analytical approach and used the questionnaire as the main tool for data collection from a sample of university professors, with the aim of measuring the reality of digital transformation and identifying the nature of the relationship between digital transformation and the quality of higher education. The study concluded that digital transformation contributes positively to improving the quality of higher education through the development of university services, facilitating access to information, improving pedagogical and administrative performance, and enhancing communication among the various actors involved in the educational process, especially through the use of digital platforms such as Moodle and the Progress system. The findings also revealed that the success of digital transformation is associated with the availability of digital infrastructure, the qualification of human resources, and the support of university leadership for change and development processes.

**Keywords**: Digital Transformation, Quality of Higher Education, Digitalization, University Education, Moodle Platform, Progress System, Transformational Leadership.

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

فهرس الدراسة:


إهـــداء ..... 4

شكـــر ..... 3

مقدمة: ..... 2

إشكالية الدراسة :..... 3

الأسئلة الفرعية:..... 3

فرضيات الدراسة:..... 3

أسباب اختيار الموضوع..... 4

أهداف الدراسة..... 4

أهمية الدراسة ..... 5

منهجية الدراسة..... 5

حدود الدراسة:..... 5

الفصل الأول: أدبيات النظرية حول تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم العالي في الجزائر ..... 7

المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي..... 8

الفرع الاول: تعريف التحول الرقمي خصائصه وأبعاده. ..... 8

الفرع الثاني: متطلبات ووسائل التحول الرقمي. ..... 11

لفرع الثالث: أهمية واهداف التحول الرقمي ..... 16

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لمعايير جوده التعليم العالي ..... 21

الفرع الاول: تعريف جوده التعليم العالي ومتطلبات تطبيقيه واهدافه ..... 22

الفرع الثاني: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي. (بوخاري و قطشة، 2023، صفحة 354) ..... 26

المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين جوده التعليم العالي بالجزائر. ..... 29

الفرع الاول: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي في الجزائر ..... 29

الفرع الثاني: معايير جودة التعليم العالي ..... 30

الفرع الثالث: دور الرقمنه في تحسين الخدمات الجامعية (PROGRESS- MOODLE) ..... 35

الدراسات السابقة: ..... 38

أولاً: الدراسات باللغة العربية ..... 38

ثانياً الدراسات باللغة الأجنبية: ..... 44

ثالثا: مايميز الدراسة الحالية عن لدراسات السابقة ..... 44

الفصل التطبيقي ..... 47

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة ..... 52

المحور الاول: التحليل الوصفي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي..... 60
البعد الأول: التحليل الوصفي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي ..... 55
البعد الثاني:التحليل الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي..... 56
البعد الثالث:التحليل الوصفي لعبارات القيادة التحويلية للتحول الرقمي ..... 58
البعد الرابع: التحليل الوصفي لعبارات الموارد البشرية ..... 59
المحور الثاني: التحليل الوصفي لعبارات جودة التعليم العالي..... 60
تحليل ومناقشة الفرضيات:..... 62
نتائج اختبار الفرضية الأولى: ..... 62
نتائج اختبار الفرضية الثانية: ..... 60
نتائج اختبار الفرضية الثالثة:..... 61
نتائج اختبار الفرضية الرابعة ..... 62
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:..... 63
تحليل ومناقشة الفرضيات:..... 63
الخاتمة العامة ..... 65
قائمة المصادر والمراجع ..... 69

# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

# فهرس الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول:


| |
|---|
| الجدول رقم(01) يمثل معايير جودة التعليم العالي:..... 34 |
| جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع..... 49 |
| جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن..... 50 |
| جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية..... 51 |
| جدول رقم (07): جدول معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة ..... 54 |
| جدول رقم (08): جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro- Wilk) ..... 55 |
| جدول رقم(09): التحليل الوصفي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي..... 55 |
| جدول رقم(10): التحليل الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي ..... 56 |
| جدول رقم(11): التحليل الوصفي لعبارات القيادة التحويلية للتحول الرقمي ..... 58 |
| جدول رقم(12): التحليل الوصفي لعبارات الموارد البشرية ..... 59 |
| جدول رقم(13): التحليل الوصفي لعبارات جودة التعليم العالي..... 60 |
| جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الأولى ..... 64 |
| جدول رقم(16): نتائج اختبار الفرضية الثانية..... **خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.** |
| جدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضية الثالثة..... 66 |
| جدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الرابعة ..... 68 |
| جدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية..... **خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.** |

قائمة الأشكال:


| |
|---|
| الشكل رقم (01) كفاءة عضو هيئة التدريس من منظور ضمان جودة التعليم العالي.....31 |
| الشكل رقم (02): يمثل التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي. .....32 |
| الشكل رقم (03) أدوار الطلبة من منظور الجودة.....33 |
| الشكل رقم(04): مخطط بياني يوضح توزيع الجنس في عينة الدراسة. .....50 |
| الشكل رقم(05): مخطط بياني يوضح توزيع السن في عينة الدراسة.....51 |
| الشكل رقم (06): مخطط بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية .....52 |
| الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .....**خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.** |
| الشكل رقم (07): مخطط بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....53 |
| الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات .....53 |
| الشكل رقم (08): مخطط بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات .....54 |

# مقـدمة

**مقدمة:**

فقد فرضت الثورة الرقمية نفسها كقوة تغيير عالمية أعادت تشكيل مختلف القطاعات، وفي مقدمتها قطاع . التعليم العالي، الذي وجد نفسه أمام تحدٍّ تاريخي يتمثل في ضرورة الانتقال من الجامعة التقليدية إلى الجامعة في خضمّ التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، .الذكية القادرة على مواكبة متطلبات عصر المعرفة لم تعد المعرفة تُقاس بحجم ما تملكه المؤسسات من موارد مادية، بل بقدرتها على توظيف التكنولوجيا والابتكار في صناعة مستقبل أكثر كفاءة واستدامة

وأمام هذا الواقع الجديد، أصبح التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني أو استخدام لأدوات إلكترونية حديثة، بل فلسفة متكاملة لإعادة بناء المنظومة الجامعية وفق نماذج تعليمية أكثر مرونة وفاعلية، تعتمد على الرقمنة، والذكاء الاصطناعي، والمنصات التعليمية، والبيانات الضخمة، بما يضمن تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز .تنافسية الجامعات في البيئة العالمية المعاصرة

وفي السياق الجزائري، برز التحول الرقمي كأحد أهم الرهانات الإستراتيجية التي تبنتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من أجل عصرنة الجامعة الجزائرية، وتحسين خدماتها البيداغوجية والإدارية، خاصة بعد ، والتي كشفت بصورة واضحة أن مستقبل التعليم لم يعد مرتبطًا 19–التحديات التي فرضتها جائحة كوفيد بالقاعات التقليدية فقط، بل بمدى جاهزية البنية الرقمية وقدرة الجامعة على ضمان استمرارية التعليم في مختلف .الظروف

وانطلاقًا من هذا التوجه، تسعى الجامعات الجزائرية إلى تعزيز مسار الرقمنة من خلال اعتماد المنصات التعليمية الإلكترونية، وتطوير الخدمات الجامعية الرقمية، وتحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، الأمر الذي يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى فعالية هذه التحولات في تحقيق جودة التعليم العالي، ومدى انعكاسها الحقيقي .على أداء الجامعة الجزائرية ومخرجاتها العلمية

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم العالي، من خلال دراسة ميدانية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، باعتبارها نموذجًا يعكس .واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية وتحدياته وآفاقه المستقبلية

## 1) إشكالية الدراسة :

إن هذا التوجه الاستراتيجي نحو الرقمنة في الجامعة الجزائرية يضعنا أمام إشكالية علمية وبيداغوجية جوهرية ورغم الجهود المبذولة في رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر، إلا أن التساؤل الجوهري يبقى قائماً حول الفعالية الحقيقية لهذه الاستراتيجيات في تحسين جودة المخرج التعليمي. ومن هنا تتبلور المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: **ما أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على جودة التعليم العالي بجامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر؟"**

**2) الأسئلة الفرعية:** للإجابة على السؤال الرئيسي، يمكن تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية:

- ما واقع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة؟
- ما مستوى جودة التعليم العالي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة؟
- ما أثر أبعاد التحول الرقمي على جودة التعليم العالي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة؟

**فرضيات الدراسة:**

يمكن صياغة الفرضيات العلمية للدراسة لتعكس العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي ببعادها) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي). فيما يلي مقترح لصياغة الفرضيات:

**أولاً: الفرضية الرئيسة**

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة "الدكتور مولاي الطاهر" بسعيدة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

**$H_1$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للاستراتيجية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

**$H_2$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للثقافة التنظيمية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

**$H_3$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للقيادة التحويلية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

**$H_4$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للموارد البشرية الرقمية (تأهيلها وتخطيطها)** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

## 3) أسباب اختيار الموضوع

تتعدد الأسباب الكامنة وراء اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى:

**أ. دوافع موضوعية (علمية):**

- مواكبة التوجهات الوطنية الرامية إلى عصرنة قطاع التعليم العالي (الصفر ورقة، التعليم عن بعد).
- الحاجة الماسة لتقييم أثر "التحول الرقمي " بعد سنوات من الانطلاق الفعلي في تطبيقها.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة تربط بين الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء الأكاديمي.

**ب. دوافع ذاتية (شخصية):**

- الرغبة في فهم التحديات التقنية والبشرية التي تواجه الأستاذ والطالب في البيئة الرقمية.
- الميل الشخصي لتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير الحلول التعليمية.
- محاولة تقديم مقترحات عملية للمسؤولين لتحسين استغلال المنصات الرقمية) مثل منصة.(Progress

## 4) أهداف الدراسة

- تحديد واقع تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الجزائرية.
- قياس مستوى جودة التعليم العالي من وجهة نظر الفاعلين (أساتذة، طلبة، إداريين).
- الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين توفر البنية التحتية الرقمية وتحقيق معايير الجودة.

## 5) أهمية الدراسة

- **علمياً** :تكمن في تقديم إطار نظري يربط بين حوكمة الرقمية ومعايير الجودة الأكاديمية.
- **عملياً** :تزويد صناع القرار في وزارة التعليم العالي بتقرير ميداني حول الفجوات التي قد تعيق مسار التحول الرقمي الشامل.

## 6) منهجية الدراسة

سنعتمد في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي**، كونه المنهج الأنسب لوصف ظاهرة التحول الرقمي وتحليل أثرها على الجودة. كما يمكن استخدام **منهج دراسة الحالة** (على جامعة معينة) لتعميق الفهم الميداني، مع الاعتماد على "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات.

## 7) حدود الدراسة:

من أجل دراسة موضوعنا حددنا مجال دراستنا:

- **حدود مكانية** : يقتصر الإطار المكاني على دراسة **أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على جودة التعليم العالي في الجزائر بجامعة سعيدة "الدكتور مولاي الطاهر"** .
- **حدود زمانية:** أما الإطار الزماني فيشمل الفترة الزمنية من 2026/02/25 إلى 2026/03/07 أخذ عينة من أساتذة جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر.
- **حدود بشرية** : تمثلت في عينة من اساتذة بمختلف كليات **جامعة سعيدة الدكتور مولاي اطاهر** .

# الفصل الأول أدبيات النظرية حول تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم العالي في الجزائر

## الفصل الأول: أدبيات النظرية حول تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم العالي في الجزائر

**تقسيمات الدراسة :** تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين رئيسيين يجمعان بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

• الفصل الأول: خُصص للإطار النظري للدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية. تناول المبحث الأول ماهية التحول الرقمي من خلال عرض مفاهيمه، خصائصه، أبعاده، ومتطلبات تطبيقه داخل مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى إبراز أهميته وأهدافه في عصر الرقمنة. أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى مفهوم جودة التعليم العالي، ومعايير قياسها، وأهم المؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء الجامعي، مع تسليط الضوء على واقع الجامعات الجزائرية في ظل التوجه نحو الجودة والرقمنة. في حين خُصص المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي، من خلال إبراز دور الرقمنة والمنصات التعليمية الرقمية في تحسين الخدمات الجامعية والبيداغوجية وتعزيز الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعة الجزائرية.

• أما الفصل الثاني فقد خُصص للدراسة الميدانية، حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، بهدف قياس أثر أبعاد التحول الرقمي على جودة التعليم العالي. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج والتوصل إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية.

**تمهيد:**

أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في تطوير قطاع التعليم العالي وتحسين جودته، لما له من دور في تحديث الأساليب البيداغوجية والإدارية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز مفهوم التحول الرقمي في المطلب الأول ومفهوم معايير جودة التعليم العالي في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث سنخصصه لدور التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر.

**المطلب الاول: ماهية التحول الرقمي**

يركز هذا المطلب على تعريف التحول الرقمي وخصائصه وأبعاده، واستعراض متطلباته ووسائله، بالإضافة إلى أهميته وأهدافه.

**الفرع الاول: تعريف التحول الرقمي خصائصه وأبعاده.**

**أولا: تعريف التحول الرقمي**

"إن التحول الرقمي هو مفهوم واسع يشمل كل من التكنولوجيا والتغييرات التنظيمية والإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فهو عبارة عن العملية التي تمر بها المنظمة عندما تتغير من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير، باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة ما يؤدي إلى ظهور نماذج أعمال جديدة، وتغيرات في توقعات العملاء، بالإضافة إلى أنها تشمل عدة مجالات مثل: تغيير الأفكار، التغييرات في القيادة، اعتماد التكنولوجيا، رقمنة الموارد، والموافقة على الابتكار." (ذهبي، 2024، صفحة 4)

ويعرف التحول الرقمي (Digital transformation): "بأنه عملية مدعمة بالتقنيات الرقمية والتي تحدث التغيرات في المنظمات، ولها تأثير هائل على التقييم التنظيمي عن طريق إنترنت الأشياء وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وتقنيات الهاتف

المحمول والذكاء الاصطناعي" (بلقاضي، جوان 2024، صفحة 22).

هناك من يعرفه: "بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجتها". (طويل، 2020، صفحة 55).

كما جاء في تعريف آخر على أن التحول الرقمي يساعد على بناء نماذج أعمال جديدة وبرامج وعمليات من شأنها أن تحقق مزايا تنافسية جديدة وبكفاءة عالية من خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة " (بلقاضي، جوان 2024، صفحة 22)

**ثانيا: خصائص التحول الرقمي**

من بين خصائص التحول الرقمي ما يلي:

- تنسيق الخدمات، وسهولة الحصول عليها، والتعرف على كيفية الاستفادة منها.
- الفصل بين مقدم ومتلقي الخدمة والترويج للخدمات الإلكترونية.
- عمليات أقل وأسرع وأمان – خصوصية – في المعلومات.
- تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتوحيد مستوى أداء الخدمات وانعدام الأخطاء.
- القابلية للتحديث من خلال المشاركة لزيادة مستوى أداء الخدمة.
- تطبيق معايير الحوكمة من شفافية وإفصاح ونزاهة.

**ثالثا: أبعاد التحول الرقمي**

تم الاعتماد على أربعة أبعاد أساسية تشكل أحد أبرز متطلبات التحول الرقمي والأكثر تأثير في عملية التحول الرقمي والتي تتشكل من (محمد ذهبي آسيا بوهالي، 2024، الصفحات 54-55):

– **الإستراتيجية** على غرار المفهوم التقليدي لإستراتيجية المنظمة والذي ينطوي على تخطيط وصياغة الأهداف طويلة المدى فان إستراتيجية التحول الرقمي تتخذ

منظورًا مختلفًا وتسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة. انطلاقا من منظور يرتكز على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية عن طريق إدخال التقنيات الجديدة لإعادة تشكيل سير عمل المنظمة من اجل زيادة كفاءتها

- **الثقافة التنظيمية:** تتطور ثقافة المؤسسة بشكل مستمر حسب السياق الذي تعمل فيه المؤسسة والأحداث الجديدة التي تبنى من خلال التجارب الماضية للإفراد وتفاعلاتهم وعلاقتهم، وبالتالي فان الأفراد عرضة للتطور وقد يتغيرون بشكل عفوي وفق انعكاس لسلوك إرادي لتطور المحيط حسب هذه الرؤيا فان المؤسسة ليس لها ثقافة لكن أفرادها هم الثقافة. فالثقافة التنظيمية تتغير برغبة العاملين من خلال إرساء مناخ تنظيمي يركز على تغيير السلوكيات بإضافة قيم جديدة لا تتعارض بشكل جوهري مع القيم القديمة لذا من اجل إنجاح التكنولوجيا يجب. التركيز على الكيف؟ بدل لماذا؟ أيحول التواصل مع أعضاء المؤسسة ومشاركتهم التغيير وبناء إدراك حول الفائدة المصاحبة للتكنولوجيا، فغالبا أكثر التغييرات نجاحا هي تلك التي تهتم بالأفراد وبناء ثقافة محتضنة للتغيير.
- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقم بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب لتخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير النحاس؛
- **القيادة التحويلية:** تتميز القيادة التحويلية بسلوك التواصل التفاعلي من خلال الانفتاح على الآراء والاستماع للمرؤوسين، وهذا يمثل جوهر عمل العلاقات العامة الرقمية حيث يكون الاتصال ثنائي الاتجاه مبني على قيم وأهداف المنظمة وتنمية علاقات مستديمة، لذا فان صلاح مشاريع التحول الرقمي ليس مبني فقط على

استخدام التقنيات الرقمية، إن صلاح استخدام أو حتى اقتناء هذه التقنيات يكون معتمدا على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب بفضل إستراتيجيته الرقمية الواضحة والمتماسكة والمشتركة فانه سوف يؤدي إلى نجاح عملية التحول الرقمي.

**الفرع الثاني: متطلبات ووسائل التحول الرقمي.**

**أولا: متطلبات التحول الرقمي**

يعتبر التحول الرقمي أحد المحركات الرئيسة لتطوير أداء المؤسسات وتحسين كفاءتها ورفع جودة الخدمات المقدمة، إذ لا يقتصر على تبنّي التقنيات الحديثة فحسب، بل يشمل إحداث تغيير شامل في الاستراتيجيات والعمليات والثقافة التنظيمية حيث يتطلب نجاحه توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، يمكن عرضها على النحو الآتي: (جمال، 2024، صفحة 54)

1. **الخبرة:** التحولات الرقمية الناجحة ينتج عنها تجارب إيجابية لكل من له علاقة بها. هذه المبادرة تعمل على تحسين طريقة التواصل مع الجميع، حيث يساعد التحول الرقمي الموظفين بمختلف مستوياتهم على أن يكونوا أكثر كفاءة في أدائهم. لذا يجب أن تفهم المنظمة رحلة المستخدم وسلوكياته وتوقعاته قبل الاستثمار في التكنولوجيا، كذلك يجب أن تكون هذه التوقعات أساس أي استثمار، بدلاً من مطالبتهم بالتغيير لتناسب العمليات الجديدة، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي التركيز أولاً على تجربة العميل.
2. **الأشخاص:** بقدر ما تكون الثقافة المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، بقدر ما تكون عائقا لها، فلا يمكن توقع نتائج إيجابية مع إهمال كل من له علاقة بالتغييرات الممكنة من التكنولوجيا. شيء آخر مهم يتعلق بتعيين قادة التغيير لتدعيم والإسراع في التحول الرقمي. فبدون الموهبة المناسبة أو بدون التركيز على الموظفين ستعاني المنظمة،

فالمنظمات التي تستثمر في موظفيها، وتلتزم بتطويرهم وتحترم أفكارهم، تبني ولاءا يجعل إدارة التغيير أسهل بكثير في تحقيقها داخل جدرانها.

يمكن تلخيص هذه النقطة فيما يلي:

- اعتماد نموذج تجديد المواهب.
- إعادة التفكير في العلاقات التقليدية مع نماذج العمل.
- التوازن بين المهارات اللينة والتقنية على جميع مستويات المنظمة.

3. **التغيير**: لا يمكن تصور حدوث أية تحولات بدون تغيير، فهذا الأخير يشجع على إيصال التوقعات للتحول ووضع أهداف واضحة، التغيير يرتبط كذلك بالأشخاص، فبدون دعمهم لا يمنك ضمان نجاح مبادرات التغيير. يجب على القيادة أن تكون مرافقة وملاصقة للتحول، مع وضع استراتيجية لتشجيع التغيير والتعامل مع الضغط في نفس الوقت، مع توفير الأدوات والبيئة اللازمة للموظفين لاحتضان هذا التغيير والنجاح فيه. (جمال، 2024، صفحة 56)
4. **الابتكار**: ليكون هناك تحول يجب أن يكون هناك ابتكار، عرفته Harvard Business Reviewبما يلي: "الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل، أو تصميم أسلوب أو أي شيء آخر بطريقة أفضل وأيسر وأكثر استخداماً وجدوى". بعض هذه الابتكارات ضخمة ومدمرة تماما لنماذج الأعمال بينما يصنع البعض الآخر فرقا صغيرا وذو مغزى يزيد من رضا العملاء أو يميز عرضا في السوق. إن تنفيذ التفكير الابتكاري في جميع أنحاء المنظمة هو مفتاح التحول، ومع ذلك يتطلب الابتكار مساحة من التواصل المفتوح والتعاون وحرية الإبداع، ويجب أن يكون الابتكار ثابتا، حيث تعمل المنظمة على تعزيز منتجاتها أو خدماتها. يدفع الابتكار

أيضا التحول الرقمي إلى الأمام من خلال السماح بمساحة مفتوحة الحل المشكلات عندما تصبح الأمور صعبة. (جمال، 2024، صفحة 56)

5. **القيادة:** يجب أن يكون القادة استباقيين ويبحثون عن أي شيء قادم يمكن أن يشكل فرصة أو يخلق مشكلة، فمع تقدم التكنولوجيا بسرعة، لا يوجد وقت للانتظار. كقائد، يجب إحضار النظام والصرامة، فبقدر ما يمكن أن تبدو التكنولوجيا كخطة مثالية على القيادة أخذ الوقت الكافي في فحص جميع الخيارات المتاحة بعناية، والتفكير بشكل مختلف عن البقية، ويقع على عاتقها كذلك مسؤولية إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية وتوجيه الفرق نحو تحول ناجح، وعلى القيادة ألا تكتفي باتباع حشد التحول الرقمي، بل قيادته.
6. **الثقافة:** يتبادر إلى الأذهان أحيانا سؤال عما هي التكنولوجيات التي يجب أن نستثمر فيها أولاً من أجل تسريع جهود التحول الرقمي؟ ، وعندما تكون الإجابة أنه يجب عليهم البدء بكلمة "ثقافة"، فلا يمكن أن يستمر التحول الرقمي بدون ثقافة الأعمال والنشاطات الصحيحة. ومن خلال إنشاء مساحة مفتوحة حيث تسود تجارب الموظفين والعملاء، بحيث يكون الناس (الأشخاص) أكثر أهمية، ويتم التخطيط للتغيير ويحتل الابتكار مركز الصدارة ستقود المنظمة إلى ثقافة تتحول فيها من تلقاء نفسها.

ويمكن إضافة المتطلبات الأتية، وهذا لمواجهة التحديات ولضمان نجاح التحول الرقمي: (جمال، 2024، صفحة 57)

7. **الإستراتيجية:**

- اعتماد التكبير / تصغير في التخطيط.
- التواصل مع كل من الرؤية والمخاطر.
- دمج الإستراتيجية الرقمية في إستراتيجية المنظمة.

- تعلم، ابتكار – إعادة الابتكار.

**8. المهام:**

- عند الاقتضاء تنميط العمل.
- بناء علاقات قوية مع المتعاملين.
- تنظيم العمل حول المشاريع.

**9. الهيكل:**

- بناء القيادة التعاونية والموزعة.
- تحديد وبناء نظام بيئي الأعمال المنظمة.
- العودة للخلف لتقييم ما هو آت (المستقبل).
- توزيع القيادة.

**ثانيا: وسائل التحول الرقمي**

تعد وسائل التحول الرقمي من أكثر العوامل تأثيرًا في المجتمعات، لما لها من دور بارز في تشكيل أفكار الأفراد وثقافتهم وتوجهاتهم وسلوكياتهم، ومن أبرزها: مواقع الإنترنت، والقنوات الفضائية، والهواتف الذكية، إضافة إلى وسائط وتقنيات أخرى تساهم بشكل مباشر في توجيه سلوك المجتمعات.

- **القنوات الفضائية:**

للمواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية إيجابيات عدة من بينها إمكانية بثها مرات عدة في أوقات مختلفة، لتصل إلى عدد كبير من المشاهدين، كما أن بعض القنوات الفضائية تنشر مواد إعلامية نافعة من باب التعاون مع مؤسسات أخرى، وايضا استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، كما تمتاز القنوات الفضائية بتقديم برامج توعوية

عن طريق ربط الصوت والصورة الحية بمحتوى النص لتكون أكثر تأثيرا وفعالية. (احمد و ريان، 2021، صفحة 25)

- **الهواتف الذكية:**

تلعب الهواتف الذكية دورا مهما في تغيير المجتمعات البشرية عامة والتأثير في عاداتها وتقاليدها بالسلب والإيجاب، بحكم توافره كوسيلة إعلام واتصال رقمية في تلك المجتمعات، حتى صار اليوم ضرورة ل يستغني عنها غالبية الأفراد.

- **الأنترنت:**

عالم الأنترنت والشبكة الرقمية منطقة متنوعة وشاسعة، وتعتبر بيئة جديدة لتكثيف النشر وتنويعه لما في ذلك من منافع وإيجابيات ليس بالإمكان حصرها، ومن أهمها إمكانية تقديم العمل الإعلامي بعدة صيغ وهذه إحدى أهم خصائص الأنترنت؛ فالمعلومة تقدم مسموعة، مكتوبة، أو مرئية، أو في شكل رسومات "أنفوغرافيك" وخلاف ذلك من الرسائل التي تتميز بالجاذبية للقدرة على التأثير في كافة الجماهير. وكذلك من مزايا الأنترنت أن الموقع الذي يحتوي على المعلومة متاح لكافة المستخدمين في كل مكان، فهي ليست مقيدة أو محصورة بمكان أو إقليم معين. إضافة إلى أن المعلومة تبقى متاحة ساعة نشرها وعقب ذلك بسنوات، بحيث ما على المستخدم إل البحث عن المعلومة التي يريدها وغالبا ما يجدها متوفرة (احمد و ريان، 2021، صفحة 26).

- **الوسائط الرقمية:**

هي عديدة ومتطورة على شبكة الأنترنت، ويمكن أن نذكر منها: (احمد و ريان، 2021، صفحة 26)

- **المواقع والصفحات الالكترونية** :بعضها اخبارية كمواقع الصحف وبعضها تجارية واقتصادية لعرض السلع وبيعها، وصفحات دينية وتعليمية وترفيهية...الخ .
- **المراسلات البريدية:** كبريد الياهو والهوتميل، ويمكن عن طريقها ارسال المخاطبات والمراسلات والرد عليها وهي وسيلة سريعة وسهلة وغير مكلفة.
- **المدونات** :هي وسيلة للكتابة ونشر الأفكار والآراء الخاصة، وتختلف عن المذكرات الحقيقية في أنها تستخدم الأنترنت كوسيلة، ويمكن عن طريقها تلقي تعليقات القراء، وبعضها يختص بنقل الأخبار بكافة أنواعها، بعضها الآخر يختص بأمور شخصية ويومية.
- **مواقع المحادثة** :ويمكن عن طريقها إجراء المكالمات والمحادثات الفورية كالواتساب والفايبر وهي وسيلة سهلة وغير مكلفة.
- **استخدام القصص:** على فيسبوك أو إنستغرام أو واتساب وحتى اليوتيوب وغيرها.
- **استخدام روبوت الدردشة التفاعلي:** يستخدم للإجابة على استفسارات المستخدمين المتكررة والمتشابهة والتي يتم توقعها مسبقا من صاحب الصفحة.
- **مواقع التواصل الاجتماعي:** كالفيسبوك وتوتير اليوتيوب ويمكن عن طريق التواصل الاجتماعي والثقافي والإعلامي والسياسي، وهي وسائل واسعة الانتشار والاستخدام ويمكن عن طريقها نقل ونشر الأخبار والمشاركة الصور والفيديوهات (علي و حمدي ، 2016، صفحة 45)

**الفرع الثالث: أهمية واهداف التحول الرقمي**

**أولا: أهمية التحول الرقمي**

مما لا شك فيه ان التحول الرقمي قد غير من شكل ونمط كل القطاعات والمجالات الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية غيرها، وساهم في التطوير والتحسين في حياة

المستهلك ومستواه المعيشي وتطلعاته وتوقعاته من الخدمات والمنتجات التي توفرها تلك القطاعات، وعليه فيما يلي سيتم عرض للأهمية التي يجسدها التحول الرقمي: (ثامري، 2024، صفحة 85)

1 .يساهم التحول الرقمي في رفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات؛

2 .يعمل على تخفيض التكاليف على المدى المتوسط والبعيد؛

3 يرفع من كفاءة العمليات الادارية والإنتاجية (التشغيلية)؛

4 .يوفر قنوات اتصال واضحة ومباشرة لنقل المعلومات في كل الاتجاهات، وبالشكل والوقت المطلوبين؛

5 .الرفع من مستوى رضا العملاء وولاءهم وتحسين جودة تجربتهم؛

6. يساهم في رفع الفعالية والربحية للمؤسسات.

وبالإضافة الى ما سبق يضيف (Gebayew, Hardin, Panjaitan, & Kurniawan, 2018, p. 101) ما يلي:

- **جمع بيانات بشكل أكثر فعالية** معظم المؤسسات تجمع كميات هائلة من البيانات حول عملائها، لكن الفائدة الحقيقية هي استغلالها لأغراض تساهم حقا في جعل المؤسسة في حالة تقدم وتطور دائمين. لذلك التحول الرقمي يوفر انظمة الجمع البيانات الي يمكن استغلالها بفعالية الخدمة أهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

- **إدارة الموارد بفعالية** يقوم التحول الرقمي بدمج البرامج والتطبيقات وقواعد البيانات في مكان واحد متكامل من أجل القيام بالمهام والعمليات بشكل فعال، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية)؛

- **فهم أفضل للعملاء** يمكن ان تكون البيانات مفتاحا لفهم سلوك وتوجهات وحاجات

وحتى ذوق العملاء، من خلال فهم أفضل للعملاء وحاجاتهم يمكن للمؤسسات بناء استراتيجية اعمال تكون قائمة اساسا على العملاء وحاجاتهم واذواقهم. تتيح البيانات رسم وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تقديم محتوى (منتج / خدمة) أكثر ملاءمة وتخصيصا ومرونة؛

– **تجربة عملاء أفضل** ان سقف توقعات العملاء عالي جدا عندما يتعلق الأمر بالتجربة المتوقعة من المنتج / الخدمة، حيث اعتاد العملاء على عدد غير محدود من الخيارات وسعر اقل، وتوصيل سريع. وتعتبر تجربة العملاء الآن مجال جديد تتنافس فيه المؤسسات

– **يرفع من الربحية** ان المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحسن وترفع من فعاليتها وربحيتها؛

– **مرونة اعلى** التحول الرقمي يجعل المؤسسات أكثر مرونة. يقوم برفع مرونة المؤسسات من اجل التحسين من السرعة في اقتناص الفرص والسبق في امتلاك أكبر حصة من السوق او دخول سوق جديدة، وادخال تحسينات مستمرة للاستراتيجية. مما يسمح لها بامتلاك مرونة والقدرة على الابتكار مع الحفاظ على مسار النمو والتطور؛

– **انتاجية أحسن** بتوفير الأدوات التكنولوجية المناسبة والتي تعمل معا، يمكن للتحول الرقمي ان يرفع من الانتاجية وانسيابية العمل من خلال أتمتة العديد من المهام اليدوية ودمج تدفق المعلومات عبر كل اقسام ومصالح المؤسسة، يتم دعم العمل الجماعي وجعله أكثر فعالية.

**ثانيا: أهداف التحول الرقمي**

تعتمد المنظمات التحول الرقمي كخيار استراتيجي بهدف بلوغ مجموعة من الغايات الأساسية، يمكن تلخيصها فيمايلي:

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.
- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف.
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.

بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي: (طلق عوض الله و ياسر، 2022، صفحة 56)

- أهداف تقترن بتدعيم مستوى الأداء للتقليل من الأخطاء المترتبة على الادخال اليدوي، نقل المعلومات بانسيابية بين الادارات المختلفة.
- اختصار الاجراءات الادارية يقصد بها نقص الأعمال الورقية وعدم الحاجة الى نسخ المستندات الورقية ما إذا كانت متوفرة الكترونيا.
- الاستخدام الأمثل لطاقة البشرية إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، وأصبحت سهلة للاستخدام، توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر انتاجية.
- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات

**ثالثاً: التحديات في التخطيط لتنفيذ التحول الرقمي**

- **مقاومة التغيير:** من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات أثناء التنفيذ هو مقاومة الموظفين والمديرين للتغيير الرقمي، وهو ما يتطلب استراتيجيات إدارة التغيير الفعّالة.

- **التكامل مع الأنظمة الحالية:** بعض المؤسسات قد تواجه صعوبة في دمج التقنيات الجديدة مع الأنظمة القديمة.
- **التكلفة العالية للتنفيذ:** على الرغم من أن التحول الرقمي يمكن أن يوفر الكثير من التكاليف على المدى الطويل، إلا أن التكاليف الأولية قد تكون عالية.

**مثال توضيحي:** قد تواجه وزارة حكومية صعوبة في دمج نظام دفع إلكتروني جديد مع أنظمة المحاسبة القديمة المستخدمة في القطاع العام، مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ التحول الرقمي (أشرف ياسين الطراونة، 2025، صفحة 14).

**رابعاً: مبررات التحول الرقمي في الجامعات**

هناك عدة مبررات للتحول الرقمي للجامعات، منها ما يرتبط بالطالب ونظام دراسته التقليدي وحضوره للجامعة وفق جدول دراسي محدد الزمان والمكان، إضافة إلى التكدس الطلابي في القاعات الدراسية، التباعد الجغرافي المقر إقامة الطلاب وجامعة دراستهم، وتغير صفات الخريج مستقبلاً وأدوار مهنة عضو هيئة التدريس مستقبلاً، وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي والبحث العلمي بالجامعات التقليدية في ظل الحاجة إلى زيادة الإنتاجية الجامعية من أجل الدخول في مجالات التنافسية بين الجامعات وصولاً إلى التميز داخل كل جامعة تسعى إلى التنافس والتوجه المتزايد نحو الوفاء بمتطلبات سوق العمل التعليمي والبحثي، وقوى السوق العالمية وثقافتها والثورات المعرفية والتكنولوجية، وما أحدثته في طبيعة نظام الأعمال ووظائف الجامعات (عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، 2023، صفحة 453).

**سادساً: واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي في الجزائر:**

تشكو الجزائر كغيرها من الدول النامية من عدة نقائص في استخدام

تكنولوجيا الاعلام والاتصال في التعليم العالي وحتى التعليم العادي من بينها (خواص

نصيرة، 2021، صفحة 86):

- الثمن الباهظ للكمبيوتر مقارنة مع الدخل المتوسط للأفراد؛
- الاحتكار الواقعي لتكنولوجيات الاعلام والاتصال ومن قطاع الاتصالات التابع للدولة باستثناء الهاتف النقال.

وأما عن رقمنة التعليم العالي في الجزائر فهي بعيدة كل البعد عما وصلت إليه الدول المتقدمة، أو حتى التي تتساوى مع الجزائر في الإمكانيات، بالرغم من وجود تجربة الماستر عن بعد وكذلك رقمنة المواقع الخاصة بالكليات ولكنها تفتقد إلى التحديث والتحيين، كما أن طرق تلقين الطلبة الجامعيين للمحاضرات وحتى الأعمال الموجهة يتم بطرق تقليدية كلاسيكية، هذا ما يؤثر على مستوى الطالب والتحصيل العلمي.

لكن الأزمة الصحية العالمية (فيروس كورونا كوفيد (19) أجبرت وزارة التعليم العالي كغيرها من القطاعات الأخرى خاصة بعد علق الجامعات على البدء في رقمنة التعليم العالي عن طريق إنشاء منصات رقمية تعليمية تتوفر على جميع الدروس والمحاضرات الجميع السنوات، ويمكن فقط للطلبة والأساتذة الولوج لهذه المنصة.

ولقد عمد ديوان المطبوعات الجامعية إلى تخصيص منصة رقمية أطلق عليها تسمية "إقرأ" للاطلاع على المراجع.

ويظهر جليا دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال التعليم العالي من خلال ارتقاء مستوى الطلبة في الاستيعاب واختصار الوقت وجعل العملية التعليمية كثر فاعلية تأهيل الأساتذة مما يفتح أمامهم أفق كبيرة منها التعارف مع الغير في مختلف دول العالم وانخفاض مستوى التكاليف (خلاط برارمة ريمة وبلجان شيماء، 2024، صفحة 53).

**المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لمعايير جوده التعليم العالي**

تعتبر جودة التعليم العالي أحد المعايير الأساسية لتقييم أداء الجامعات وكفاءتها ومسايرة

المعايير الدولية ولهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وأهدافها ومتطلباتها، وإبراز مؤشرات قياسها، مع تحليل وضع الجامعات الجزائرية ضمن التصنيفات العربية والعالمية.

**الفرع الاول: تعريف جوده التعليم العالي ومتطلبات تطبيقيه واهدافه**

**أولا: تعريف الجودة**

**حسب تعريف (ISO 9000) فهي:** " الدرجة التي تفي بها مجموعة من الخصائص المتأصلة بالمتطلبات أما بالنسبة للمدلول الاصطلاحي فتشير الجودة إلى درجة التألق والتميز، كون الأداء متميزا أو كون خصائص المنتج المادي والمعنوي) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من المنظور أو من منظور الزبون والتي ترتكز أساسا ع لى تحقيق رغباته (محمد ذهبي آسيا بوهالي، 2024، صفحة 55).

**ثانياً: تعريف جودة التعليم العالي**

اختلف العديد من الباحثين حول إعطاء تعريف واضح ودقيق لجودة التعليم العالي، نظراً لتعدد معانيه وأبعاده المتنوعة. لذلك، سنعرض فيما يلي بعض التعاريف البارزة له:

هي :"استراتيجيه إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية والنفسية والاجتماعية والخلقية، وذلك بغية إرضاء الطالب بأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل وإرضاء كافة أجهزة المجتمع المستفيدة من هذا المخرج" (أحمد إبراهيم ، 2003، صفحة 224).

وتعني أيضا:" التطوير المستمر والأداء الكفء لمؤسسات التعليم العالي لكسب ثقة المجتمع في خريجيها على أساس آلية معترف بها محليا وعالميا" (علا، 2019، صفحة 96)

كما تعني بأنها : "أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة" (علا، 2019، صفحة 96).

وعرفت أيضا بأنها:"جودة التعليم تشمل تطوير كل عناصر العملية التعليمية وما يتعلق بإدارة الجامعة وعلاقتها بالمحيط، ونظمها ولوائحها وتشريعاتها، ووسائل التحويل والتوثيق، ثم المادة العلمية والمختبرات والمراجع وطرق التدريس وأماكن التلقي وأوقات التعلم ثم التقويم لجميع العناصر ومقاييسه وإجراءاته." (السامرائي مهدي، 2007، صفحة 77)

أما بالنسبة لمؤتمر اليونيسكو للتعليم والذي أقيم في باريس شهر أكتوبر 1998 فقد نص على أن": الجودة في التعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف التعلم والأنشطة من: المناهج الدراسية، البرامج، البحوث العملية، الطلاب، المباني والمرافق والأدوات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي والتعليم الذاتي الداخلي، تحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا". (مصطفى السايح، 2026)

**ثانيا: متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي**

إن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي يستدعي توفر مناخ مناسب وأرضية ترتكز عليها الهياكل التنظيمية والإدارية والاجتماعية سواء داخل المؤسسة وخارجها ما يكفل توافر كل الشروط لتطبيقه.

وتتمثل أهم مرتكزات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي (مطاطة و زينب، ديسمبر 2020، صفحة 81):

- يقتضي تبني أسلوب إدارة الجودة وجعله في مقدمة استراتيجيات فريق القيادة، إرساء قناعة تامة لدى قيادة المؤسسة الجامعية والعمل على تعميمها بين أوساط الشركاء الآخرين والتفهم الكامل والالتزام بين الجميع.
- لوضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهياكل والموارد اللازمة لتطبيق هذا النظام وتحديد الإجراءات التنظيمية والنوعية للعملية التعليمية يجب تحديد الأهداف بشكل واضح ودقيق.
- نشر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الداعم للجودة في المؤسسة التعليم العالي، ما يتيح للأفراد حرية المشاركة بأفكارهم في حل المشكلات وصنع القرارات، واعتبارها بمثابة قاعدة أساسية في العمل تتوافق ومبادئ إدارة الجودة بوصفها النموذج والإطار المفاهيمي الذي يحكم عمل الجامعة ككل، ويعطي للنظام الجامعي المعنى والصيغة العامة له.
- تعزيز التوافق بين الأهداف والمناهج بحيث يجب ألا تنفصل المناهج عن الأهداف المحددة وذلك من خلال ربطها بتوجهات وسياسات المؤسسات التعليمية.
- اعتماد خطط تعليمية توافق وتواكب التطورات التكنولوجية وتنمي الكفاءات الضرورية للعمل من خلال تحديد استراتيجيات التعلم المناسبة.
- تركز إدارة الجودة على متطلبات سوق العمل وذلك بجعل العملية التعليمية منفتحة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي بحيث تعمل دائما على جعل المضامين والبرامج التعليمية تساير متطلبات سوق العمل وجعلها تساير التغيرات المتسارعة في سوق العمل.
- استمرارية التطوير والتحسين والبحث عن أفضل الطرق والمناهج التي تضمن بها الاستمرار والمنافسة.

ويرى أحمد محفوظ جودة أنه من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء في تطبيق منهجية الجودة الشاملة ما يلي: (جودة، 2006، صفحة 87)

1. تدعيم الإدارة العليا.
2. التركيز على العميل.
3. التعاون وروح الفريق.
4. ممارسة النمط القيادي المناسب.
5. توافر نظام للقياس.
6. فعالية نظام الاتصالات.

**ثالثا: أهداف تطبيق جودة التعليم العالي**

يهدف تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى الوصول إلى النقاط التالية:

- المتابعة والعمل على تطوير أدوات قياس أداء.
- البحث عن ثقافة تركز بقوة على الطلبة.
- تحسين نوعية المخرجات.
- المحافظة على التطوير المستمر وذلك من خلال البحث عن بيئة تدعمه.
- العمل على إشراك جميع الفاعلين في عملية التطوير.
- تشجيع العمل الجماعي وتكثيف جهود التعاون بين الإدارات
- ترسيخ عملية اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
- الاستغناء عن المهام التي ليس لها قيمة مضافة.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة.
- زيادة رضا الطلبة وتعزيز ثقتهم بالكليات التي ينتمون لها.

- تنمية وتحسين أداء الموارد البشرية.
- المحافظة على القيم الأخلاقية.
- تحسين مركز الجامعة في الأسواق محليا وعالميا
- تحسين نصيب الجامعة في سوق العمل، فضلا عن تعظيم دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.
- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة من حيث طريقة العمل وأداء العاملين.
- تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها، والتركيز عليها في العمل.
- التقليص من إهدار الجهد والوقت والموارد.
- التحفيز على التميز الإبداع والمرونة على التكييف ومواجهة التغيرات البيئية المتسارعة.
- التشجيع على المشاركة في أنشطة المؤسسة التعليمية لأنها تأخذ بمبدأ العمل الجماعي.
- زيادة ولاء وانتماء ورضا الزبائن الداخليين والخارجين، من خلال ما تقدمه من خدمات تتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم.
- اتخاذ قرارات سليمة تشتمل على كمية كبيرة من البيانات والمعلومات. (سمير، 2018، صفحة 252)
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية للحد من الأخطار قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المؤسسات داخل النظام.

**الفرع الثاني: مؤشرات قياس جودة التعليم العالي.** (بوخاري و قطشة، 2023، صفحة 354)

يعتبر المؤشر الأداة المناسبة للقياس ولقياس وتقييم جودة التعليم العالي لابد من الاعتماد

على بعض المؤشرات التي سنتطرق إليها فيما يلي:

**أ- مؤشرات كفاءة الجامعة:**

هي النسبة المئوية للنجاح في السنوات النهائية والنسبة المئوية من الطلبة الناجحين بتفوق ومتوسط سنوات التخرج إضافة إلى عدد المشاريع البحثية المنجزة من طرف الجامعة.

**ب- مؤشرات خدمة المجتمع:**

ويقصد بها مستوى التوافق المهني لخريجي الجامعات مع سوق العمل ومدى استجابة البحوث لاحتياجات مؤسسات المجتمع الخدمية والانتاجية وعدد الاستشارات العلمية المقدمة من طرف مؤسسات التعليم الجامعي لمؤسسات المجتمع، وعدد الابتكارات والاكتشافات الجديدة التي حققتها الجامعة.

**ج- مؤشرات رضا عملاء التعليم الجامعي:**

تتمثل في مدى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج على المخرجات الجامعية التي تتمثل فيمايلي: (بوخاري و قطشة، 2023، صفحة 354)

- أولياء الأمور.
- الطلبة والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية والبحثية.
- أعضاء هيئة التدريس عن الأداء الجامعي في قنواته المختلفة.
- العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس عن الجامعة كمؤسسة يعملون بها.

**الفرع الثالث: وضع الجامعات الجزائرية من تصنيفات العربية والعالمية**

**أولا: وضع الجامعات الجزائرية من تصنيفات العربية** (رزقي، 2026)

حققت الجامعات الجزائرية حضورًا لافتًا في تصنيف " QS" العربي لعام 2026، بعدما ارتفع عدد المؤسسات الجزائرية المدرجة إلى 46 جامعة، مقارنة بـ17 فقط في العام الماضي، لتتصدر الجزائر بذلك الترتيب العربي من حيث عدد الجامعات المصنفة.

غير أن هذا التوسع الكمي لا يوازيه حضور نوعي في مقدمة التصنيف، حيث لم تدخل أي جامعة جزائرية ضمن المراتب الـ100 الأولى، ما يعكس استمرار الفجوة بين الطموح الأكاديمي والنتائج الفعلية على مستوى الأداء والبحث العلمي.

وجاءت جامعة عنابة في الصدارة وطنياً محتلة المرتبة 109، متقدمة بشكل ملحوظ عن تصنيف 2025 الذي احتلّت فيه بين المراتب 161–170، بينما توزعت باقي الجامعات الجزائرية على فئات تصنيفية أدنى.

هذا التحسّن الجزئي يبرز محاولات لتحسين الأداء المؤسسي، لكنه لا يزال بعيداً عن تحقيق اختراق نوعي في المؤشرات الأكاديمية الأساسية.

ويعتمد تصنيف " QS" للجامعات العربية على عشرة مؤشرات رئيسية تشمل السمعة الأكاديمية، وسمعة جهات التوظيف، ونسبة أعضاء هيئة التدريس إلى الطلبة، والاستشهادات البحثية، إضافة إلى نسبة الطلبة والكوادر الدولية.

وهي معايير تُظهر غالباً تفوق الجامعات الخليجية والمصرية، بينما تواجه الجامعات الجزائرية صعوبات في مجالات النشر العلمي الدولي والانفتاح الأكاديمي.

ويضم هذا التصنيف الإقليمي، الصادر عن مؤسسة **(Quacquarelli Symonds)** العالمية المتخصصة في تصنيف مؤسسات التعليم العالي 298 جامعة من 20 دولة عربية، بينها 73 جامعة تُدرج لأول مرة، وتتصدره جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في السعودية، تليها جامعة قطر، ثم جامعة خليفة في الإمارات، بينما تغيب الجامعات الجزائرية تماماً عن المراتب المئة الأولى.

تصدر الجزائر عددياً لا يعكس بالضرورة جودة النظام الجامعي، بل يُظهر توسعًا في نطاق إدراج المؤسسات أكثر مما يُظهر تحولاً جوهرياً في الأداء الأكاديمي أو البحثي.

ومع ذلك، فإن توسع الحضور في تصنيفات دولية مثل QS يُعتبر خطوة رمزية نحو

الاعتراف الإقليمي والدولي، إذا ما تبعته إصلاحات حقيقية تعزز الجودة وتواكب المنافسة في التعليم العالي.

**ثانيا: وضع الجامعات الجزائرية من تصنيفات العالمية** (الشلف، 2026)

حققت الجزائر إنجازًا أكاديميًا جديدًا في الساحة الإقليمية والدولية، بافتكاكها المرتبة الأولى مغربيا والثانية إفريقيًا من حيث عدد مؤسسات التعليم العالي المدرجة في التصنيف العالمي (Time Higher Education) إصدار 2026).

وقد كشف التصنيف الجديد عن تواجد 28 مؤسسة جامعية جزائرية ضمن قائمة الجامعات المصنفة عالميًا، مقابل 26 مؤسسة في إصدار سنة 2025، ما يعكس التطور الإيجابي الذي تعرفه المنظومة الجامعية الوطنية وجهودها المستمرة في مجال الجودة والبحث العلمي والانفتاح الأكاديمي.

هذا التقدم يعكس الرؤية الطموحة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، والهادفة إلى ترسيخ حضور الجامعات الجزائرية في كبرى التصنيفات العالمية، وتعزيز مساهمتها في التنمية الوطنية المستدامة.

**المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في تحسين جوده التعليم العالي بالجزائر.**

تلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في تعزيز جودة التعليم العالي بالجزائر، من خلال تطوير الخدمات الجامعية والبيداغوجية، ما يرفع كفاءة المؤسسات الجامعية ويواكب المعايير الحديثة، حيث سنخصص هذا المطلب لإبراز العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي وتأثير نظام ل م د على تطوير التعليم العالي.

**الفرع الاول: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي في الجزائر**

إن التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي تعني كل الأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط الأنشطة التعليمية بالاعتماد على الأجهزة الضرورية

لمعالجة المعلومات، ومن بينها: الحواسيب، البرامج، المعدات الإلكترونية، برامج حفظ واسترجاع ونقل البيانات، كذلك وسائل الاتصال بكل أشكالها. (كريمة، 2024، صفحة 98)

- إن اعتماد التحول الرقمي في مجال التعليم العالي يضمن تطبيق تلك المعايير والالتزام بها، خاصة أنها تضمن النقاط التالية: (كريمة، 2024، صفحة 98)
- متاحة ومستمرة على مدار الوقت مع إمكانية توفير مجموعة من الخيارات التي تمكن الطلبة بالاطلاع عليها وتحقيق رغباتهم العلمية .
- اتساع نطاق الأرضية الرقمية يسمح ببناء المعرفة من خلال البحث الدقيق والسريع على شبكة الأنترنت.
- تمكن التكنولوجيا الطلبة من الحصول على الوثائق والبيانات من مصادر موثوقة، وإتمام العمليات، واختصار الوقت والمسافات.

كما تتمثل إيجابيات التحول الرقمي وما أحدثته من جودة في قطاع التعليم العالي في:

- إمكانية تلبية حاجيات ورغبات الطلبة والباحثين المعرفية والعلمية والأنية، وتحسين العلاقة التفاعلية بين الأطراف العملية والعلمية.
- تطور مستوى البحث العلمي عن طريق الارتقاء بخدمات المعلومات والعمل البيداغوجي ومستوى الطالب.
- شاسعة نطاق الاستفادة من المصادر الرقمية وإتاحة الوصول إليها عن بعد في أي وقت عن طريق شبكات المعلومات.

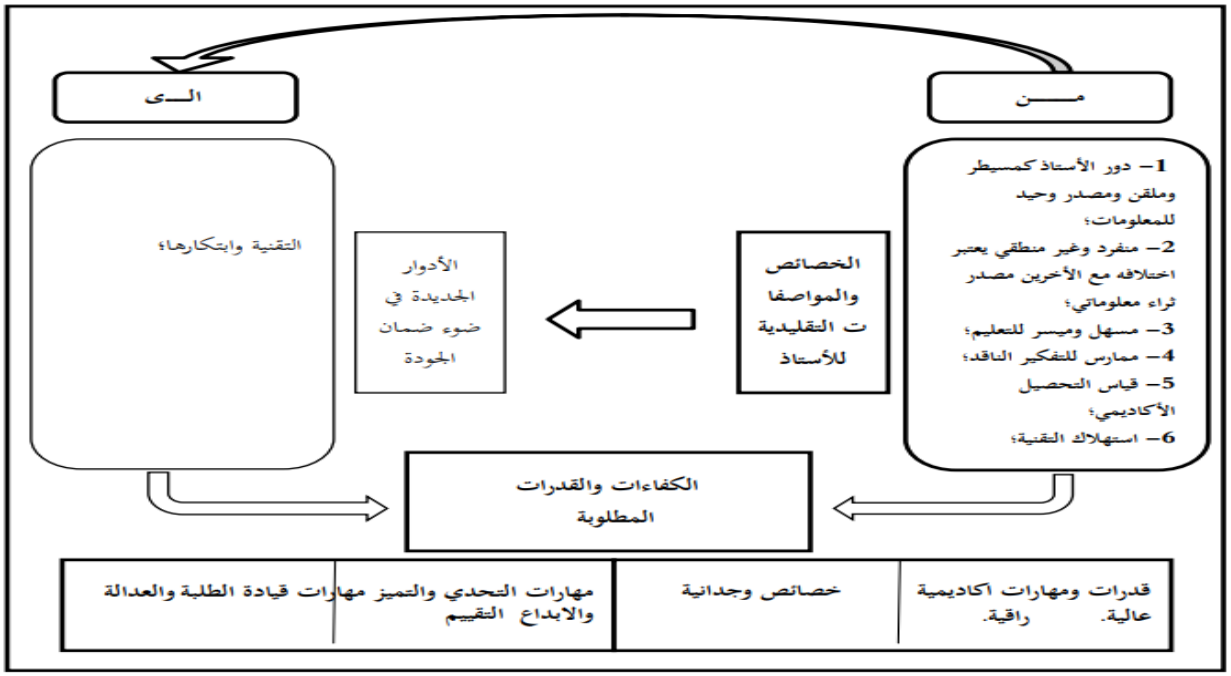
**الفرع الثاني: معايير جودة التعليم العالي**

يمثل فهم معايير جودة التعليم العالي الخطوة الرئيسية في تحقيقها، وعلى الرغم من تعددها إلا أنه يمكن تحديد أهم معايير التي ركزت عليها الدراسات والأبحاث والهيئات

التي تحتم بجودة التعليم العالي، ونذكر منها مايلي:

أ – **معيار جودة عضو هيئة التدريس:** يتمثل معيار الجودة هنا في تأهيل الأستاذة عمليا وسلوكيا وثقافيا ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الا عتبار حجم الهيئة التدريسية ومساهمتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين فالشكل الآتي يبرز كفاءات عضو هيئة التدريس الجامعي من منظور الجودة (عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، 2023، صفحة 459):

**الشكل رقم (01) كفاءة عضو هيئة التدريس من منظور ضمان جودة التعليم العالي**

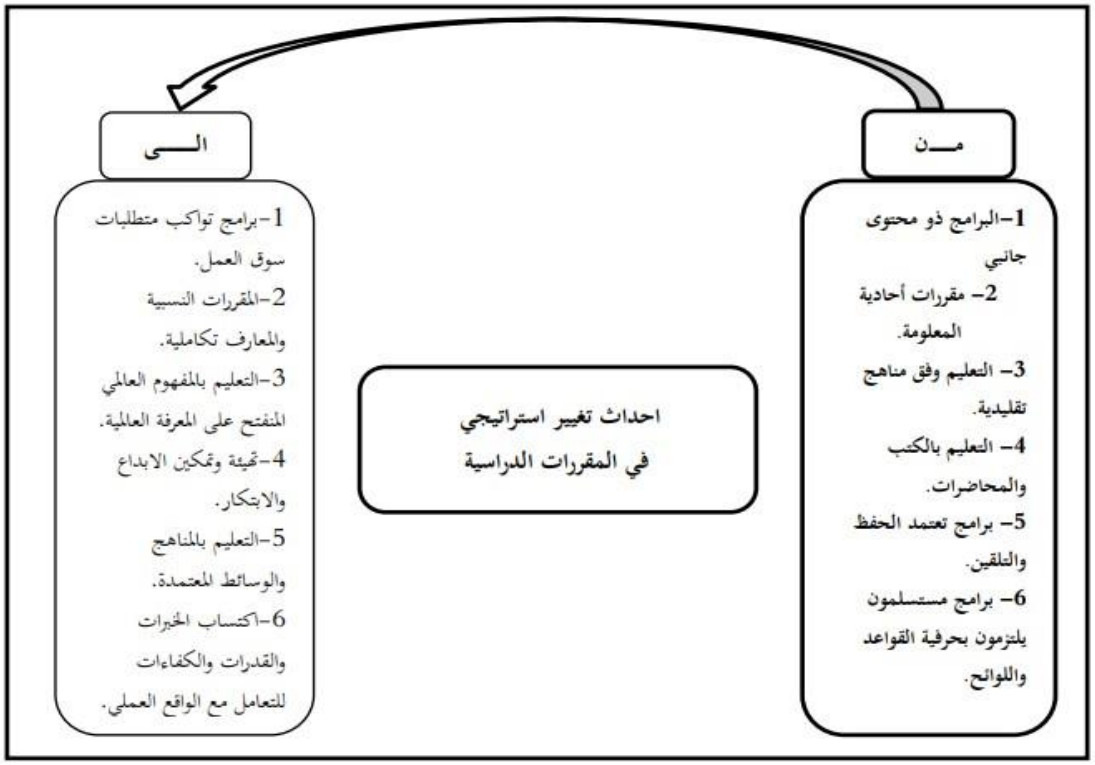



**المصدر:** (بوحنية قوي وسمير بارة سالمة ليمار، 2013، صفحة 539)

**ب معيار جودة المناهج والبرامج التعليمية:** يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها المختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويرها

بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطلعاتها. ويبين الشكل الموالي مختلف التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي

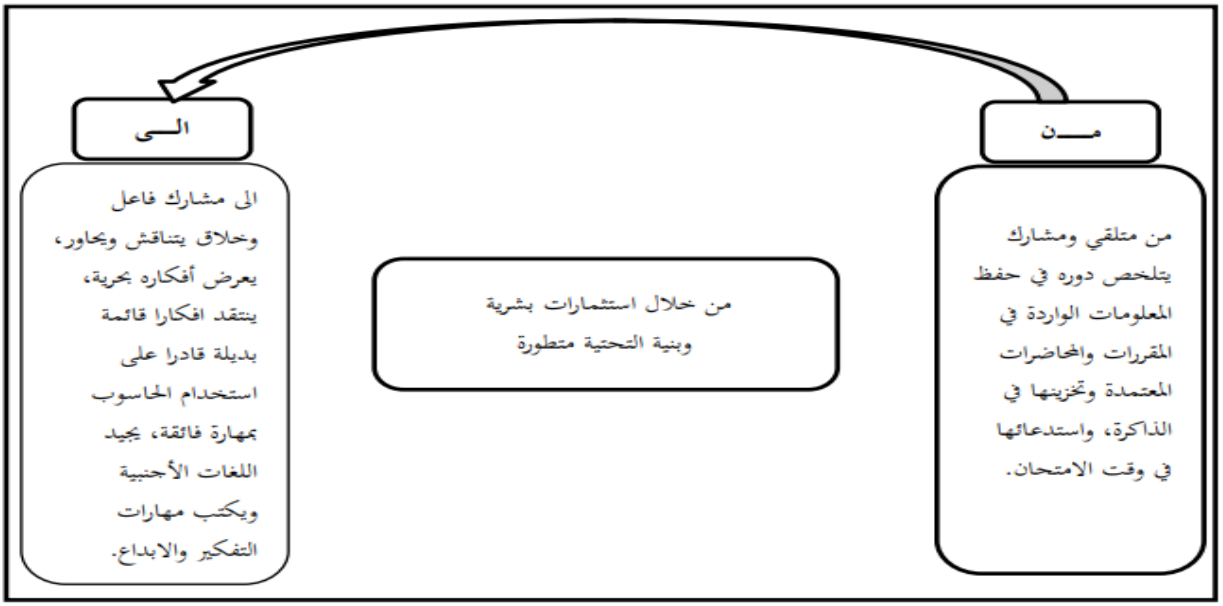
**الشكل رقم (02): يمثل التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم العالي.**




المصدر: (عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، 2023، صفحة 460)

**ج معيار جودة الطلبة:** تأهيل الطلبة علميا واجتماعيا وثقافيا ليمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعات نسبية عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الباحثين والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم.

**الشكل رقم (03) أدوار الطلبة من منظور الجودة**




**د معيار الإدارة التعليمية:** يدخل في إطار إدارة المؤسسة التعليمية ما يلي:

التخطيط الإستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة؛

التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة؛

مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة والاحترام بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية؛

التدريب على مفاهيم ضمان الجودة؛

بالإضافة الى ما سبق يمكن تلخيص باقي المعايير في الجدول الموالي:

**الجدول رقم(01) يمثل معايير جودة التعليم العالي:**

| المعايير | مفهوم المعيار |
|---|---|
| معيار جودة طرق التدريس | وهي ضرورة تحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع المشاكل البيئية، ليتمكن الباحثين من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته. |
| معيار جودة تقويم الطلاب | على الأساتذة أن يتنوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية، الشفافية، والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب. |
| معيار جودة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع | يجب ان تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع بجميع قطاعاته الإنتاجية والخدمية، وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل. |
| معيار جودة الامكانات المادية | يقوم على توفير المباني والقاعات والمدرجات والتجهيزات وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الأنترنت لأنه ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها او برامج التي تم اعدادها. |
| معيار جودة تقييم | يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة، للضمان جودة التعليم |

| | |
|---|---|
| الأداء | وتحقيق التقدم والتميز. |

**المصدر: (عبيدة سليمة ومحمد علي حسين الشامي، 2023، صفحة 462)**

**الفرع الثالث: دور الرقمنه في تحسين الخدمات الجامعية (Progress- Moodle)**

**أولا: منصة Progress**

ضمن سعي الدولة الجزائرية في المضي نحو التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي، قامت بإنشاء نظام خاص بتسيير القطاع، وهو نظام بروغرس والهدف منه هو إنشاء همزة وصل بين الطلبة والأساتذة، حيث يضم كافة المعطيات والمعلومات البيداغوجية والشخصية والإدارية.

ويعد النظام الرقمي المدمج بروغرس الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ عام 2016، من بين أهم الأنظمة التي انتهجتها وزارة التعليم العالي، والتي ساهمت بشكل كبير في رقمنة القطاع حيث يمكن من خلال هذا النظام: (حفيط و بوقرة، 2022، الصفحات 291-292)

- التسيير الشامل لمختلف أقسام الجامعة وتلك المتعلقة بتسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم.
- منح الطالب حسابا يلزمه طيلة مساره الدراسي ويطلعه على كل أموره البيداغوجية.
- كما يحفظ هذا النظام حفظا شاملا لمسار الطالب الدراسي.
- يتضمن الجزء الخاص بالطلبة عدة محتويات وبيانات منذ حصول الطالب على شهادة البكالوريا إلى غاية تخرجه من الجامعة وحصوله على شهادة التخرج كما يحتوي على كل التسجيلات من إيواء ومنحة ونقل وحتى التحويل من تخصص إلى تخصص أو من جامعة إلى جامعة أخرى وبرنامج الامتحانات ورصد النقاط والمعاملات وكذا تسجيلات الماستر والنتائج وتسجيلات الدخول مسابقات الدكتوراه

ونتائجها وكل التربصات والمنح الخاصة بطلبة الدكتوراه والعطل الأكاديمية التي تخص الطلبة.

- صياغة برامج التوزيع الزمني والحجم الساعي للأساتذة، وتسيير عملية المداولات. (حفيظ و بوقرة، 2022، الصفحات 291-292)
- تسيير شؤون الأساتذة (مختلف المسارات العلمية والبيداغوجية والشؤون الادارية والاجتماعية)
- أما الجانب الإداري يتضمن الهياكل والتجهيزات المادية من قاعات ومكاتب ومخابر وتجهيزات مكتبية والطاقم الإداري والتقني العامل في إدارة الجامعة كما تحتوي على البيانات الشخصية والمهمة بكل موظف.
- كما تساهم المنصة الرقمية بروغرس في إنجاز المهام بأسرع وقت وتحسين أداء الخدمات داخل إدارة الجامعة الجزائرية
- تمكن من الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان وكذلك القدرة ، كما تمكن أيضا من مشاركة المعلومات والأنشطة التعليمية.
- المنصة الرقمية بروغرس لها تأثير إيجابي وفعال على جودة العملية التعليمية ومخرجات التعليم العالي.
- المنصة الرقمية بروغرس أفضل خيار لتمكين مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من تحقيق مراتب متقدمة وفق المعايير العالمية.

**ثانيا: منصة Moodle**

أدت منصة "مودل " إلى إحداث تحول كبير في تحسين الخدمات الجامعية تلك التي تتعلق بالجانب العلمي للطلبة، حيث وفرت لهم بيئة تعليمية مرنة تتيح لهم الوصول إلى المحاضرات والمحتويات الدراسية، والواجبات، في أي وقت ومن أي مكان، مما يمنحهم

حرية تعلم تتناسب مع أوقاتهم وظروفهم الشخصية. هذا الأمر يعزز من تعلمهم الذاتي ويشجع على الدراسة المستمرة بعيدا عن القيود التقليدية للوقت والمكان.

ومن خلال هذه المنصة يمكن للطلاب التفاعل بشكل فعال مع المحتوى التعليمي حيث تتيح المنصة لهم تحميل الدروس والتفاعل من خلال المشاركة في النشاطات التعليمية مثل الواجبات الجامعية ،كما توفر تغذية راجحة فورية بين الأساتذة والطلبة عبر التقييمات والاختبارات، ، وتساهم أيضا منصة "مودل" في تسجيل التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس حيث يمكن للطلاب من طرح الأسئلة والاستفسارات من خلال الرسائل الخاصة أو فتح النقاشات العلمية ما يعزز من الفهم العميق للمحتوى الدراسي، من خلال توفير المواد الدراسية بصيغ متعددة مثل النصوص الفيديوهات والتمارين التفاعلية، ما يزيد من الوصول إلى مستويات تعلم متنوعة تتناسب مع احتياجات الطلاب المختلفة وتتميز هذه المنصة الرقمية بالعديد من الإمكانات يمكن تلخيصها فيما يلي: (بلكرد و قيدوم، 2021، صفحة 15)

- واجهة متعددة اللغات ما يسهل توظيفها في العملية التعليمية.
- وجود غرف الدردشة الحية، تمكن الأساتذة من التواصل المتزامن مع المتعلمين.
- التغذية الراجعة للمتعلمين من خلال إتاحة الفرصة لمتابعة المتعلمين بصفة مستمرة.
- استخدام المنصة في الاختبارات الالكترونية المحسوبة لتقييم المتعلمين بشكل مستمر وكذلك التصحيح الالكتروني وتسجيل نتائج التقييم بشكل وفوري وتلقائي.
- إمكانية التواصل عبر الوسائل الخاصة داخل المقررات.
- يتيح للأستاذ إمكانية تصميم ونشر استطلاعات الرأي.

- إرسال الواجبات واستقبالها بعد ما يسمح للطلبة بإرسال أي واجبات أو مهمات يطلبها الأساتذة، ويمكن تحديد فترة زمنية محددة لتسليم الملفات.
- تمتلك المنصة خاصية أمان عال يصعب اختراقه.

**ثالثاً: منصة Universco**

منصة **Universco**التابعة لجامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر تُعدّ أداة رقمية متقدمة تهدف إلى تعزيز تجربة الطالب الجامعي عبر توفير خدمات أكاديمية وإدارية متكاملة. تتيح هذه المنصة للطلبة الاطلاع على بياناتهم الشخصية ومتابعة مسارهم الدراسي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى كشوف النقاط الكاملة مع تفاصيل عن نتائج كل مادة وإجراء عمليات المراجعة أو الاستدراك عند الحاجة. كما تُمكّن المنصة الطلاب من تعبئة رغباتهم لاختيار التخصصات الأكاديمية بطريقة آلية وشفافة، مما يسهم في توجيه الطلبة نحو المسارات التي تتوافق مع تطلعاتهم وقدراتهم الأكاديمية.

من الناحية التنظيمية، توفر منصة **Universco**أدوات لمتابعة الحضور والغياب، حيث يمكن للطالب مراجعة سجل حضوره ومعرفة التبريرات أو العقوبات المترتبة على الغياب، ما يعزز من مسؤولية الطالب والتزامه. كذلك، يُسهم النظام في تسهيل التواصل بين الطلبة والإدارة من خلال واجهة موحدة تدمج مختلف الخدمات الجامعية في مكان واحد يسهل الوصول إليه، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الجامعية ويواكب التحول الرقمي في التعليم العالي.

**الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات باللغة العربية**

**الدراسة الأولى: التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي 2023**

**تقرير صادر عن اتحاد مجالس البحث العلمي العربية،** يعد تقرير التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (2023) الصادر عن اتحاد مجالس البحث العلمي العربية من أهم الدراسات الإقليمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في التعليم العالي من منظور شامل وتحليلي. وقد هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التحول الرقمي في خمس دول عربية هي: المملكة العربية السعودية، الأردن، لبنان، البحرين، وليبيا، مع التركيز على التحديات التي تواجه الجامعات العربية في مسار الرقمنة والحلول المقترحة لتسريع هذا التحول.

اعتمد التقرير على المنهج التحليلي المقارن ومنهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من عدد من الجامعات والمؤسسات التعليمية في كل دولة، مع دراسة واقع التعليم العالي قبل وبعد جائحة كوفيد – 19 التي مثلت نقطة تحول رئيسية في تسريع اعتماد التكنولوجيا الرقمية في التعليم والإدارة الجامعية.

كشفت نتائج الدراسة عن تحسن ملحوظ في مستوى رقمنة العمليات الإدارية والتعليمية، تمثل في توسع استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة شؤون الطلبة، واعتماد المنصات الإلكترونية للتدريس والتقييم، وتزايد الاستثمارات في البنية الرقمية داخل الجامعات. كما برزت نماذج ناجحة في بعض الدول، مثل السعودية والبحرين، في تطوير استراتيجيات وطنية للتحول الرقمي في التعليم العالي تتكامل مع خططها الوطنية للتحول الرقمي الشامل.

في المقابل، أظهر التقرير استمرار جملة من التحديات في بعض الدول، أهمها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات التقنية وتفاوت مستويات الجاهزية الرقمية بين الجامعات، إضافة إلى محدودية التفاعل الفعال بين الأساتذة والطلبة في البيئة الافتراضية نتيجة غياب التدريب الكافي وضعف مهارات التعليم الإلكتروني لدى بعض الفاعلين

التربويين.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الاستراتيجية، من أبرزها: ضرورة وضع سياسات وطنية واضحة للتحول الرقمي في التعليم العالي، وتخصيص ميزانيات مستدامة لتحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتشجيع الشراكات بين الجامعات العربية وشركات التكنولوجيا لتطوير محتوى رقمي تفاعلي متقدم، إضافة إلى تعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى هيئات التدريس والطلبة عبر برامج تدريبية مستمرة.

يؤكد التقرير في مجمله أن التحول الرقمي في التعليم العالي العربي لم يعد خيارا تقنيا، بل أصبح ضرورة تنموية واستراتيجية لتعزيز جودة التعليم، وتحقيق تنافسية الجامعات العربية في بيئة معرفية عالمية تتسارع فيها وتيرة الابتكار الرقمي. تفتقر هذه الدراسة إلى البيانات الإحصائي لتدعيم الدراسة كما لم تتناول تأثير التحول الرقمي على الفجوات التعليمية بين الفئات الاجتماعية. ولم تستعرض تجارب دول أخرى ناجحة للمقارنة والاستفادة.

**الدراسة الثانية: مقال علمي**

ذهبي آسيا، بوهالي محمد (2024) **أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي – الاغواط)**، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عمار ثليجي الأغواط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في التحول الرقمي من خلال أبعاده الأربعة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية، ومتغير تابع يتمثل في جودة التعليم العالي.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إن التحول الرقمي عملية تتقدم بوتيرة بطيئة نوعا ما، وهذا راجع إلى إستراتيجية التحول الرقمي التي لازالت غير واضحة وغير متناسقة مع أهداف ورؤية الجامعة
- غياب الاستعداد اللازم لتغيير قيم ونمط العمل بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي
- عدم مشاركة واستشارة الأساتذة فيما يتعلق بعملية التحول الرقمي، وأن القرارات تتم على المستوى المركزي فقط؛
- الأساتذة بحاجة إلى التشجيع على الإبداع والابتكار بالإضافة إلى التدريب والتكوين بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي وجودة التعليم العالي.

**الدراسة الثالثة: مقال علمي**

عبيدة سليمة، محمد علي حسين الشامي (2025)، **دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي**، تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي، لهذا أصبح تبني مفهوم التحول الرقمي كاستراتيجية يلعب دورا مهما في جودة مخرجاتها و في تنمية الأفراد الجيدين والمبدعين، وبالتالي يكون وسيلة قوية لبناء مجتمع قائم على المعرفة، وتعد المؤسسات الأكاديمية الأكثر حاجة نحو التحول الرقمي، لتستطيع مواكبة التطورات التكنولوجية مع مختلف كافة عملياتها وخدماتها المقدمة، وهذا من شانه أن يدفع مؤسساتنا الأكاديمية بالمنطقة العربية إلى الاهتمام الكبير لهذا التوجه الاستراتيجي إلهام للارتقاء وتحسين جودة العملية التعليمية، وتم استعمال منهجين الوصفي والتحليلي المناسبين لمثل هذه الدراسة. وتأتي نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- الاستمرار في تلبية احتياجات الجامعات من تكنولوجيا المعلومات، وتوفير البنية التحتية المناسبة التي تساعدها على التحول الرقمي؛

- إشراك الجامعات الأجنبية والخاصة في المنصة الرقمية للمشروعات القومية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛
- قيام وزارة التعليم العالي بتقديم الدعم الفني والتقني، ووضع خارطة الطريق، وتحديد الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية؛
- توليد محتوى رقمي تعليمي بصيغ قابلة للاستثمار والبحث والاسترجاع يساعد في الانتقال من التعليم إلى التعلم، ويؤسس الصناعات رقمية تعتمد على إنتاج واستثمار وإدارة المحتوى الرقمي؛
- تأهيل مختصين وباحثين في المجالات المتعلقة بالتحول الرقمي لتسريع عجلته من خلال إحداث دراسات عليا بينية عابرة للتخصصات الدقيقة تمزج ما بين المعلوماتية وبقية التخصصات لتطوير أبحاث في المجالات ذات الصلة (التشريعات السيبرانية، المعلوماتية الحيوية، إدارة التقانة التجارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية دمج التكنولوجيا بالتعليم؛
- تأسيس وتفعيل ودعم مراكز الإبداع وريادة الأعمال والعمل البحثي في الجامعات لتكون مراكز لربط الجامعات بالمجتمع وتحفيز الخريجين لتأسيس شركاتهم الناشئة؛
- توجيه الدراسات والأبحاث في مجال الأتمتة والمعلوماتية والذكاء الصناعي لحل المشكلات الحقيقية في مجال الأعمال الرقمية والاقتصاد الرقمي، وفي تنفيذ دراسات خاصة بالأسواق على نحو قطاعي؛

**الدراسة الرابعة**

**دراسة الشمري & ذهب،** (2022) بعنوان "متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات

السعودية": هدفت هذه الدراسة الى تحددي متطلبات تطبيق التحول الرقمي في جامعات السعودية في ظل رؤية المملكة 2030 والمتمثلة في متطلبات متعلقة بالإدارة والهيكل التنظيمي متطلبات متعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجية متطلبات متعلقة بالمناهج والأنشطة وطرق التدريس والتقويم متطلبات متعلقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس، متطلبات متعلقة بمهارات الطلبة متطلبات متعلقة بالشراكة المجتمعية والتسويق استعان الباحثان هنا بالمنهج الوصفي بالإضافة الى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل السعودية والبالغ عددهم 200 توصل الدراسة الى عدد من النتائج من بينها:

- توفر متطلبات التحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة بشكل جيد؛
- توفر كل من المتطلبات المتعلقة بتنمية أعضاء هيئة التدريس والمناهج والأنشطة وطرق التدريس بمتوسط مرتفع أعلى من باقي المتطلبات
- توفر المتطلبات متعلقة بالبنية التحتية والتكنولوجية بشكل ضعيف وهي الأقل مقارنة بالباقي.

وعلى ضوء النتائج قام الباحث باقتراح التوصيات التالية:

- تحديث البنية التحتية التكنولوجية؛
- تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية.
- دعم التعاون بين الجامعات السعودية وريادة الاعمال.

**ثانياً الدراسات باللغة الأجنبية:**

**الدراسة الأولى:** مقال علمي بعنوان:

A Comparative Analysis of Virtual Education Technology. E-Learning Systems Research Advances. and Digital Divide in the Global Sout, Akpan. I. J, Offodile, O. F, Akpanobong, A. C, & Kobara, Y. M. .2024 MDPI (Multidisciplinary Digital Publishing Institute) Volume 11, Issue 3, Article 53

تهدف الدراسة إلى تقييم تقدم البحث والأنشطة المتعلقة بالتعليم الافتراضي وفحص الفجوات الرقمية داخل دول الجنوب عن طريق تتبع اتجاهات إنتاجية البحوث في مجال التعليم الإلكتروني بين 2000 2021، مقارنة نشاطات البحث والتطوير، نقاط التركز البحثية، وتأثير الاقتباس بين مناطق دول الجنوب.

وكذلك عن طريق تحليل مصدر المنشورات وتأثيرها، تقييم أشكال ودرجات الفجوة الرقمية بين البلدان والمناطق داخل دول الجنوب.

تم استخدام منهجية ببليومترية كمية bibliographic metadata من قواعد نشرية علمية مع مؤشرات World Bank . وأظهرت النتائج فجوات إقليمية واضحة اذ أن مناطق East Asia & Pacific (EAP) سجلت أعلى إنفاق على R&D وأكبر إنتاجية علمية في مجال التعليم الافتراضي، بينما مناطق Eastern Latin America & Caribbean (LAC) و Sub-Saharan Africa (SSA) مثل ( Europe &

Central Asia (ECA تظهر اعتمادا ضعيفا مما يبين فجوة رقمية واضحة داخل دول الجنوب .

كما توصلت الدراسة الى أنه خلال جائحة COVID- 19 ازدهر نشاط النشر في 2020-2021 زيادة التمويل والاهتمام قادت إلى ارتفاع بنسبة 42% في عدد المنشورات المتعلقة بالتعليم الإلكتروني خلال فترة الجائحة .

وأوصى المؤلفون بضرورة زيادة تمويل R&D في دول الجنوب، خصوصا في الدول الأقل نموا (LDCS)، لتعزيز القدرة المحلية على ابتكار حلول تعليمية رقمية ملائمة. وتشجيع بناء قدرات بحثية محلية وتوسيع التعاون الإقليمي لتقليل الاعتماد المفرط على الشمال العالمي، والاستفادة من دروس الطوارئ (COVID-19 ) للحفاظ على زخم الأبحاث .

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الببليومتري رغم دقته الا أنه لا يقيس فعليا الفجوة التعليمية أو الرقمية من حيث الوصول والاستخدام، بل فقط من حيث إنتاج البحوث العلمية، أي أنه يقيس فجوة في المعرفة البحثية أكثر من فجوة في التعليم نفسه.

كما لم تجرى أي تحليلات ميدانية أو نوعية مثل مقابلات دراسات حالة، أو استبيانات)، ما يجعل الاستنتاجات عامة وغير مرتبطة بالسياق الواقعي لمؤسسات التعليم في الجنوب.

كما أن هناك تباين كبير بين مناطق الجنوب العالمي العرب، إفريقيا جنوب الصحراء، أمريكا اللاتينية .... لم يعالج بعمق، إذ جمعت في مجموعات إقليمية دون تحليل داخلي كاف لكل دولة.

**الدراسة الثانية: مقال علمي بعنوان:**

Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment and Implementation for Almaiah, M. A., Al-Khasawneh, A., & Althunibat, A". (2022) published in Digital

Education and Information Technologies (volume 27 num 9 p 12628-12603)

هدفت الدراسة إلى تحليل مستوى نضج التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي من خلال تطوير إطار شامل لتقييم النضج الرقمي يساعد الجامعات على التخطيط والتنفيذ المنهجي للتحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة منهجا وصفيا تحليليا قائما على مزيج من الأساليب الكمية والكيفية، إذ جمعت البيانات من 150 مسؤولا وأستاذا في جامعات عربية (الأردن، السعودية، الإمارات) باستخدام استبيان صمم لقياس خمسة أبعاد للنضج الرقمي تشمل القيادة، والتكنولوجيا، والعمليات الأكاديمية، والموارد البشرية، وثقافة الابتكار، ثم حللت باستخدام CFA و SEM ببرنامج AMOS كشفت النتائج أن القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي يشكلان العاملين الأكثر تأثيرا في نجاح التحول الرقمي، في حين تعد الثقافة التنظيمية وسيطا أساسا بين التكنولوجيا والنتائج التعليمية، كما تبين أن أغلب الجامعات لا تزال في مرحلة متوسطة من النضج الرقمي ولم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل.

وأوصت الدراسة بضرورة إدماج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي بدلا من اعتباره مشروعات تقنية منفصلة. ومن أبرز نقاط القوة فيها تقديمها نموذجا متكاملا لتقييم جاهزية الجامعات الرقمية ودمجها بين التحليل النظري والتطبيقي، بينما من نقاط الضعف اقتصارها على عينة عربية محدودة وعدم التعمق في أثر التحول الرقمي على جودة المخرجات التعليمية أو رضا الطلبة، إضافة إلى اعتمادها على الاستبيان دون أدوات نوعية مكملة. وتعد هذه الدراسة من أبرز المساهمات الحديثة في مجال التحول الرقمي الجامعي، إذ توفر إطارا عملا يمكن الاستفادة منه في تقييم واقع الجامعات العربية وتوجيه سياساتها نحو التحول الرقمي المستدام.

**الدراسة الثالثة:**

**(Ajigini، 2022)** بعنوان "Towards a Model on Digital Transformation within the Higher Education Sector" ": تم في هذه الدراسة فحص العوامل المؤثرة في التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي. تم 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 الى أن درجة تأثير الثقافة التنظيمية هي الأعلى حيث انها تسهم بنسبة 78.9% من التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي.

**الدراسة الخامسة:**

**(Teng et al، 2022)، بعنوان: " Digital Transformation and Research on the Relationship between Performance of SMEs "**

تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد العوامل المؤثرة على استدامتها. استخدمت هذه الدراسة أداة المقابلة للتحقيق في تأثير المكونات الرئيسية الثلاثة للتحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكنولوجيا الرقمية المهارات الرقمية للموظفين استراتيجية التحول الرقمي). بالإضافة الى أداة الاستبيان والتي استخدمها الباحثون في بتقييم تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي، باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، تم استرداد 335 استبياناً تم توزيعها على المدراء التنفيذين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية.

توصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وترتبط المكونات الثلاثة المذكورة أعلاه بشكل إيجابي بالتحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة. وعليه يمكن القول ان التحول الرقمي يرتبط ارتباطا إيجابيا بالأداء المالي، ويمكن القول ان استراتيجية التحول الرقمي هي العامل الرئيسي الذي يؤثر بشكل كبير على الأداء المالي. يضيف الباحثون أنه بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التركيز على الاستثمار في كل من التقنيات الرقمية ومهارات الموظفين الرقمية واستراتيجيات التحول الرقمي يعتبرا جد مفيد لنجاح التحول الرقمي، ومما يساعد في تحسين الأداء والحفاظ على التنمية المستدامة.

**الفجوة البحثية**

**ما يميز الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية**

بالرغم من ثراء الأدبيات السابقة وتنوعها من حيث البيئات والمنهجيات، إلا أنها تكشف عن فجوة بحثية واضحة على مستوى النتائج التطبيقية المرتبطة بالسياق الجزائري. فقد ركزت معظم الدراسات العربية، لاسيما التقارير الإقليمية والمقالات التطبيقية، على إبراز التقدم النسبي في تبني أدوات الرقمنة والتحديات الهيكلية المرتبطة بالبنية التحتية والموارد البشرية، غير أن نتائجها بقيت في إطار توصيف عام أو دراسات حالة محدودة لا تعكس بصورة دقيقة خصوصيات أنظمة التعليم العالي في الجزائر، خاصة من حيث التفاعل بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي والمالي. كما أن الدراسات الأجنبية، رغم تقدمها المنهجي واعتمادها نماذج تحليلية متطورة، خلصت إلى نتائج تؤكد الدور الحاسم للاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، لكنها ركزت غالباً على بيئات اقتصادية مختلفة (آسيوية أو متعددة الجنسيات) أو على مؤسسات الأعمال، مما يحد من قابلية تعميم نتائجها على الجامعات الجزائرية التي تتسم بخصوصيات تنظيمية وتمويلية

مختلفة. وعليه، تتميز الدراسة الحالية بكونها تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل نتائج تطبيق استراتيجيات الرقمنة في التعليم العالي الجزائري، ليس فقط من زاوية التبني التكنولوجي، بل من حيث انعكاساته على الكفاءة الاقتصادية، جودة المخرجات التعليمية، وترشيد التسيير، وهو ما يمنحها بعداً تحليلياً أكثر ارتباطاً بواقع الاقتصاد الوطني ومتطلبات الانفتاح في بيئة التجارة الدولية.

# الفصل التطبيقي

# الفصل التطبيقي

**محل الدراسة** :تُعد جامعة سعيدة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، يقع مقرها في عاصمة ولاية سعيدة، الواقعة بالجهة الغربية من الهضاب العليا للجزائر. وتضم الجامعة عدداً من المجمّعات البيداغوجية والإدارية المجهزة، إضافة إلى مرافق خدمية موجهة للطلبة، وقد سُميت باسم جامعة الدكتور موالي الطاهر تيمناً بأحد أعلام العلم والمعرفة في المنطقة.

مراحل إنشاء وتطور جامعة سعيدة

مرت جامعة سعيدة بعدة مراحل تطورية ساهمت في تحويلها من مؤسسة تكوين إلى جامعة متكاملة.

- في المرحلة الأولى، تم إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للتعليم الثانوي بموجب المرسوم رقم 111/16 بتاريخ 1996/01/07، وكانت تهدف إلى تكوين أساتذة التعليم الثانوي في التخصصات العلمية الأساسية مثل الفيزياء، الكيمياء، والرياضيات.

لاحقاً، تم تحويل هذه المدرسة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 111/01، ثم أعيد تنظيمه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 171/06 بتاريخ 16 أوت 2006، حيث أصبح يضم عدة معاهد، من أبرزها:

- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الطبيعية والحياتية
- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد الآداب واللغات

- في المرحلة الثانية، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 03/01، تم إنشاء جامعة سعيدة رسميًا، لتصبح مؤسسة جامعية مستقلة تضم هياكل بيداغوجية وإدارية متعددة، من بينها:

- نيابة مديرية التكوين العالي والتكوين المتواصل
- نيابة مديرية البحث العلمي والعلاقات الخارجية
- نيابة مديرية التنمية والاستشراف والتوجيه

كما تضم الجامعة في هذه المرحلة عدداً من الكليات، وهي:

- كلية الآداب واللغات والفنون
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ومع استمرار التطور، تم تعزيز الهيكلة التنظيمية للجامعة لتشمل مزيداً من الكليات والتخصصات، بما يعكس توسعها الأكاديمي وتطورها المؤسسي في مختلف المجالات العلمية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين جودة التعليم العالي في **هدف الدراسة :** الجامعات الجزائرية، من خلال دراسة واقع تطبيق التقنيات الرقمية والخدمات الإلكترونية داخل البيئة الجامعية، وقياس مدى مساهمتها في تطوير الأداء البيداغوجي والإداري والبحثي.

ويأتي هذا الاهتمام في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي فرضت على مؤسسات التعليم العالي ضرورة تبني استراتيجيات رقمية حديثة من أجل تحسين جودة الخدمات التعليمية وتعزيز كفاءتها التنافسية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الإطار النظري المرتبط بالتحول الرقمي وجودة التعليم العالي، حيث تم التركيز على مختلف الأبعاد المرتبطة بالرقمنة الجامعية، مثل البنية التحتية الرقمية، المنصات التعليمية، الخدمات الإلكترونية، والموارد التكنولوجية، إضافة إلى دراسة معايير جودة التعليم العالي وعلاقتها بالتطوير الرقمي داخل الجامعة.

ومن الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف ظاهرة التحول الرقمي وتحليل انعكاساتها على جودة التعليم العالي، مع دراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحليل تأثيرها داخل البيئة الجامعية.

الذي يسمح بمعالجة البيانات الإحصائية وتحليلها ،SPSS وقد تم الاعتماد في التحليل الإحصائي على برنامج واختبار فرضيات الدراسة، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية، والانحدار الخطي، واختبارات الصدق والثبات، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

## مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للبيانات، يتمثل الأول في المصادر الأولية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان إلكتروني وُجّه إلى عينة من أساتذة وطلبة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين جودة التعليم العالي.

أما المصادر الثانوية فقد تمثلت في الكتب، والمراجع العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات الأكاديمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي وجودة التعليم العالي، والتي ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها وفرضياتها.

## معطيات الدراسة

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت الاستمارة مجموعة من الفقرات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي وجودة التعليم العالي، وتم قياس إجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

ويمثل مجتمع الدراسة أساتذة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر المنصات الرقمية ووسائل التواصل الجامعية. وتم استرجاع 50 استبيان صالح للدراسة.

و

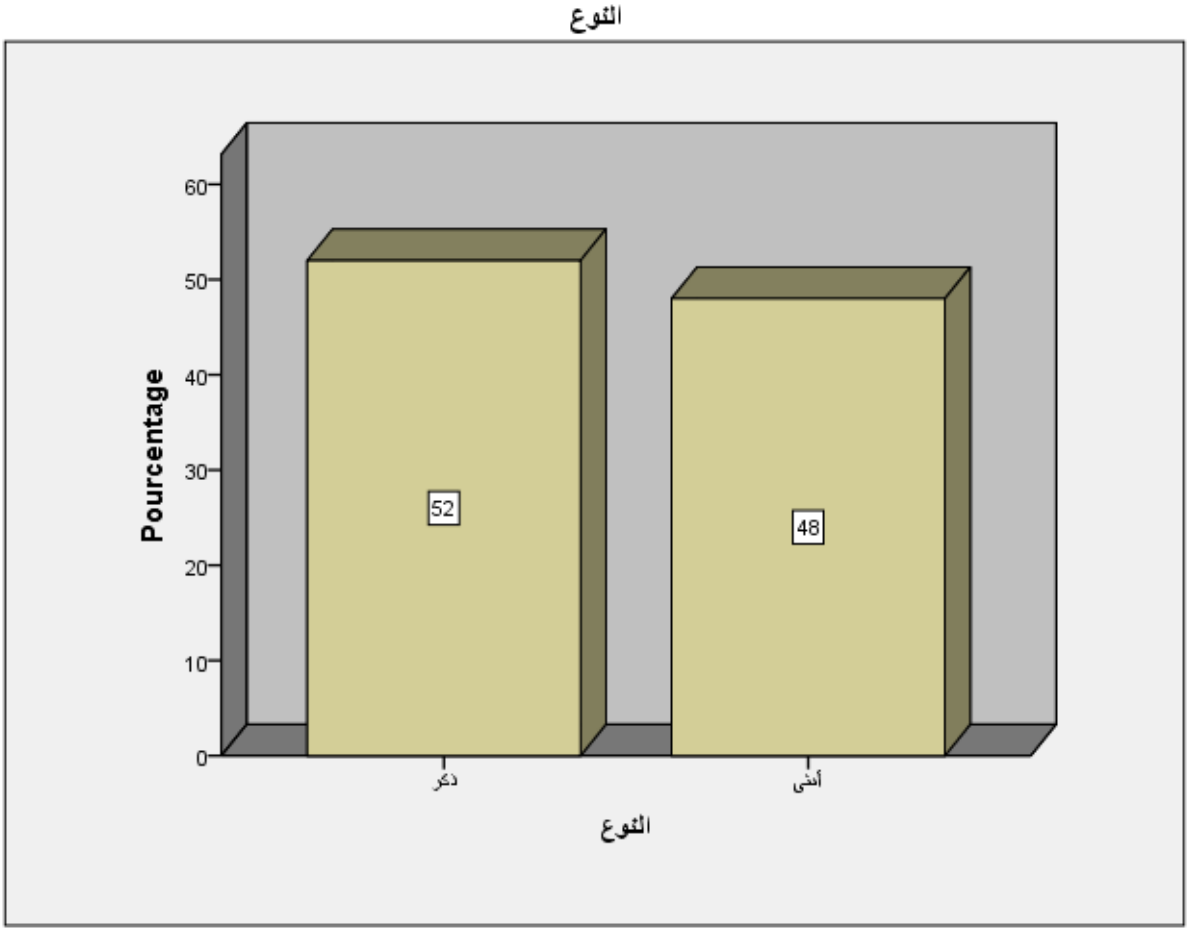
## التحليل الوصفي لعينة الدراسة ك

**جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع**

| النوع | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 26 | 52,0 | 52,0 | 52,0 |
| | أنثى | 24 | 48,0 | 48,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح أن نصف أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم **52%** أي 26 فرد بينما بلغت نسبة الإناث 48% أي 24 فردا.



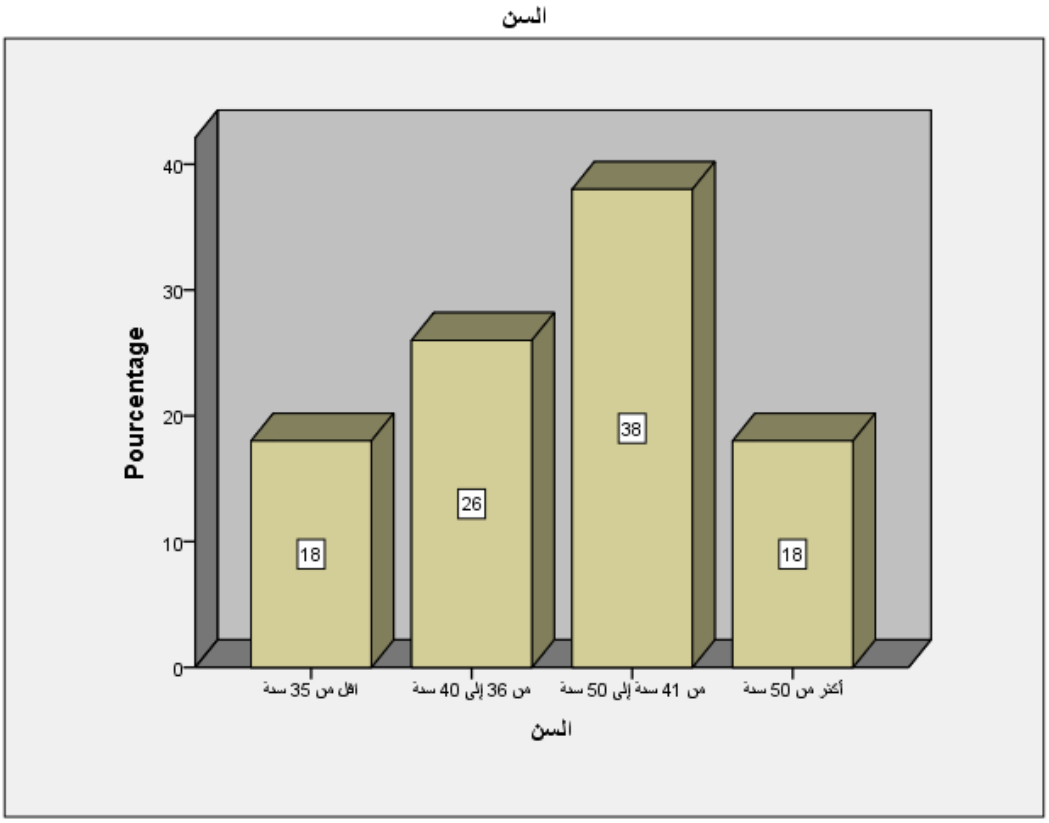

**الشكل رقم(04): مخطط بياني يوضح توزيع الجنس في عينة الدراسة.**

**جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن**

| السن | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Pourcentage cumulé | Pourcentage valide | Pourcentage | Effectifs | | |
| 18,0 | 18,0 | 18,0 | 9 | اقل من 35 سنة | Valide |
| 44,0 | 26,0 | 26,0 | 13 | من 36 إلى 40 سنة | |
| 82,0 | 38,0 | 38,0 | 19 | من 41 سنة إلى 50 سنة | |
| 100,0 | 18,0 | 18,0 | 9 | أكثر من 50 سنة | |
| | 100,0 | 100,0 | 50 | Total | |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 38% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 41 سنة إلى 50 سنة) أي ما يعادل 19 فردا ، تليها الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة 26% أي 13 فرد، في حين تساوت فئتا (أقل من 50 سنة) و(اقل من 35 سنة) بنسبة 18% لكل منهما، أي 09 أفراد لكل فئة..




**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

**الشكل رقم(05): مخطط بياني يوضح توزيع السن في عينة الدراسة**

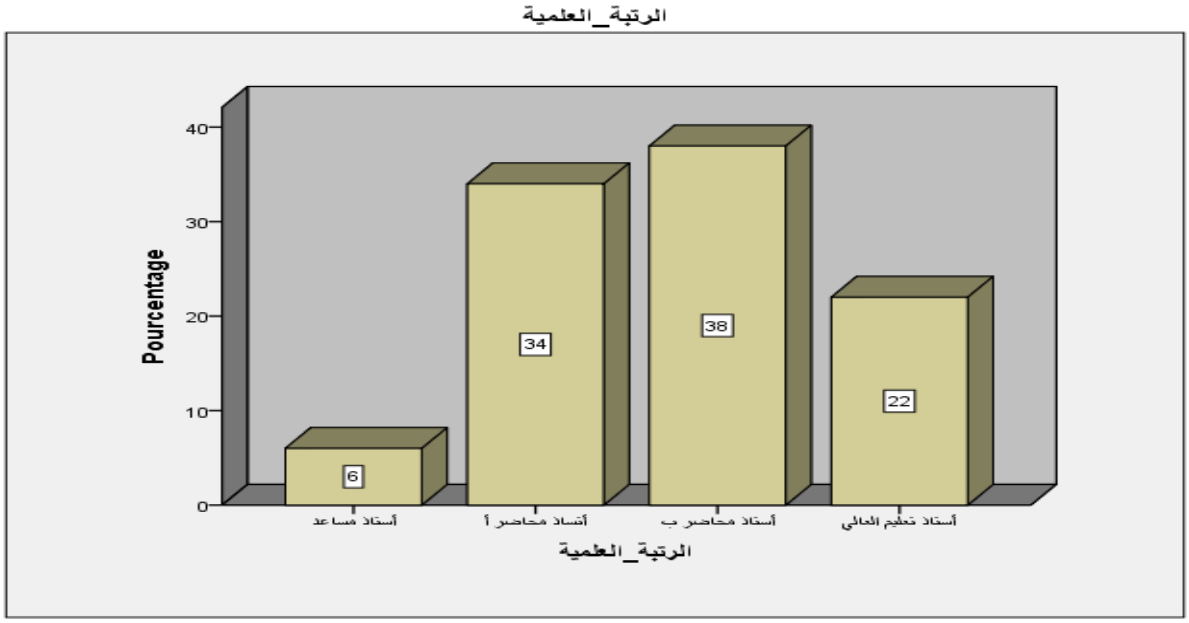
**جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية**

| الرتبة_العلمية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أستاذ مساعد | 3 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| | أتساذ محاضر أ | 17 | 34,0 | 34,0 | 40,0 |
| | أستاذ محاضر ب | 19 | 38,0 | 38,0 | 78,0 |
| | أستاذ تعليم العالي | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن فئة أستاذ محاضر (ب) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 38% أي ما يعادل 19 فردًا، تليها فئة أستاذ محاضر (أ) بنسبة 34% أي 17 فردًا، كما بلغت نسبة أساتذة التعليم العالي 22% أي 11 فرد، في حين سجلت فئة أستاذ مساعد أدنى نسبة قدرت بـ06% أي 03 أفراد .

**الشكل رقم (06): مخطط بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية**




**جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة**

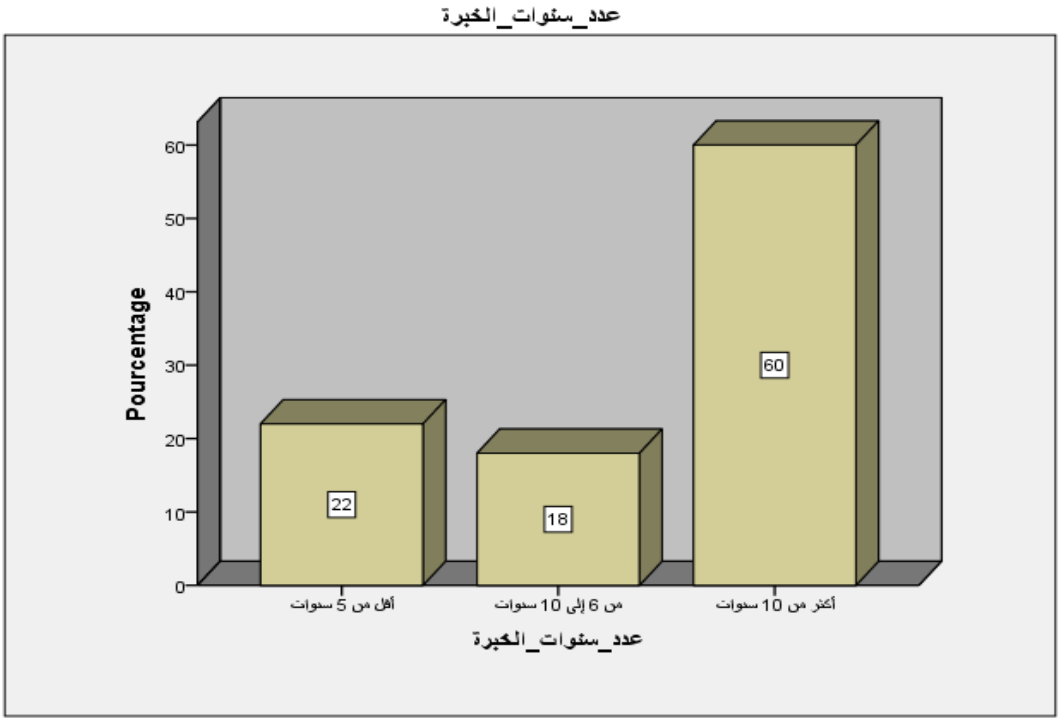
| عدد_سنوات_الخبرة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 5 سنوات | 11 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 9 | 18,0 | 18,0 | 40,0 |
| | أكثر من 10 سنوات | 30 | 60,0 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث بلغت نسبة الذين خبرتهم تفوق (10 سنوات) 60%، أي ما يعادل 30 فردًا، وهو ما يعكس هيمنة فئة ذوي الخبرة الطويلة داخل

العينة، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين خبرتهم (أقل من 05 سنوات) 22% أي 11 فرد، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح خبرتهم (06 إلى 10 سنوات) 18% أي 09 أفراد.

**شكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة**



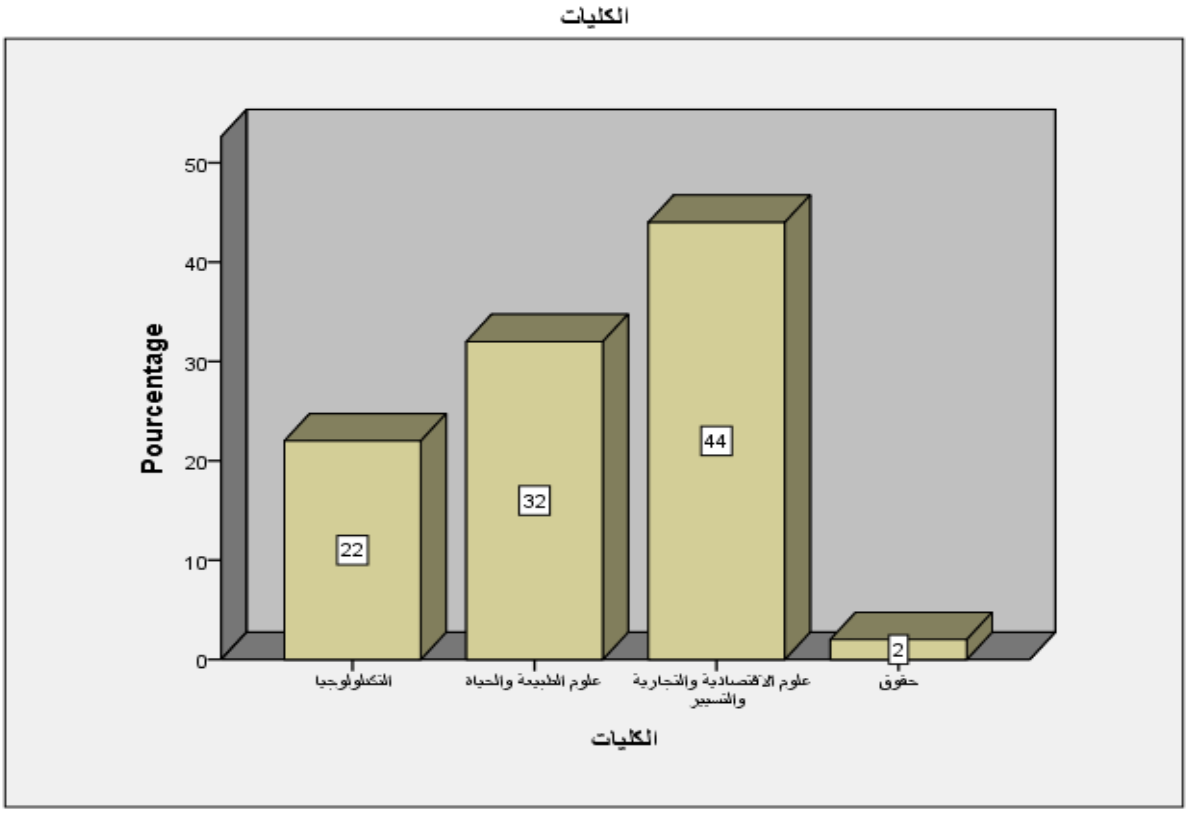

**جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات**

| الكليات | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | التكنلولوجيا | 11 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| | علوم الطبيعة والحياة | 16 | 32,0 | 32,0 | 54,0 |
| | علوم الاقتصادية والتجارية والتسيير | 22 | 44,0 | 44,0 | 98,0 |
| | حقوق | 1 | 2,0 | 2,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، حيث بلغت نسبتهم 44% أي ما يعادل 22 فردًا، مما يدل على هيمنة هذه الفئة داخل العينة، تليها كلية علوم الطبيعة والحياة بنسبة 32% أي 16 فردا، ثم كلية التكنولوجيا بنسبة 22% أي 11 فردا، في حين سجلت كلية الحقوق أدنى نسبة قدرت بـ 2 %، أي فرد واحد فقط.

**الشكل رقم (08): مخطط بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الكليات**




**جدول رقم (07): جدول معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات محاور الدراسة**

| محاور الاستبيان | عدد العبارات | معامل الفا كرو نباخ |
|---|---|---|
| المحور الأول | 16 | 0.86 |
| المحور الثاني | 08 | 0.78 |
| جميع محاور الاستبيان | 42 | 0.89 |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة تراوحت ما بين (0.78 و0.86)، كما بلغت القيمة الكلية لأداة الدراسة (0.89) وبالنظر إلى هذه القيم جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول

إحصائياً وهو (0.60). ما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

**- اختبار التوزيع الطبيعي**

**$H_0$: بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.**

**$H_1$: بيانات محاور الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.**

**جدول رقم (08): جدول اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro- Wilk)**

| المحاور | مستوى الدلالة (sig) |
|---|---|
| المحور الأول (التحول الرقمي) | 0.076 |
| المحور الثاني (التعليم العالي) | 0.171 |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى المعنوية للمحور الأول بلغت 0.076 وللمحور الثاني بلغت 0.171 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نقبل الفرضية التي تدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ويمكننا الاعتماد على الاختبارات المعلمية في تحليل الاستبانة .

**المحور الأول: التحول الرقمي**

**البعد الأول: استراتيجية التحول الرقمي**

**جدول رقم(09): التحليل الوصفي لعبارات استراتيجية التحول الرقمي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| 01 | توجد رؤية واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في الجامعة. | 3.40 | 1.030 | متوسط |
| 02 | يوجد اتساق بين إستراتيجية التحول الرقمي وبين | 3.26 | 1,139 | متوسط |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | رؤية ورسالة وأهداف الجامعة. | | | |
| **03** | يـتم إعـادة تقيـيم إسـتراتيجية الجامعـة بشـكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي. | **3.64** | **1,045** | **متوسط** |
| **04** | يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف فـي الأداء الفعلـي عـن الأهداف الإسـتراتيجية لعمليـة التحول الرقمي. | **3.42** | **0,906** | **متوسط** |
| **الاتجاه العام استراتيجية التحول الرقمي** | | **3.43** | **0.811** | **متوسط** |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات استراتيجية التحول الرقمي **متوسط،** وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.43 والانحراف المعياري قدر بـ 0.811 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (3.26 و3.64) وبدرجة أهمية **متوسطة** لكافة الفقرات.

حيث جاءت العبارة رقم (03) التي تنص على أن " يتم إعادة تقييم إستراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي"، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 وانحراف معياري 1.045 وبالرغم من أنها تقع في النطاق المتوسط، إلا أنها تقترب من الدرجة المرتفعة، مما يعكس اهتمامًا نسبيًا بمراجعة الاستراتيجية ومواكبتها للتغيرات.

في حين جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على "يوجد اتساق بين إستراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف *الجامعة* "في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.26، وانحراف معياري قدر بـ 1.139 وبالرغم من كونها تقع ضمن النطاق المتوسط، إلا أنها الأقل تقييماً، وهو ما يشير إلى وجود بعض القصور في تحقيق التكامل الاستراتيجي داخل المؤسسة.

وبناءً على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، وبما أن الاتجاه العام لبعد إستراتيجية التحول الرقمي متوسط، فإن ذلك يعكس أن مستوى التخطيط الرقمي في الجامعة محل الدراسة يعتبر مقبولاً إلى حدٍّ ما، إلا أنه لا يرقى إلى المستوى الذي يعكس إستراتيجية متكاملة ومترابطة، الأمر الذي يستدعي من الإدارة العمل على تعزيز التوافق بين خطط التحول الرقمي وأهداف الجامعة الأساسية لضمان فعالية أكبر في الأداء الإستراتيجي.

**البعد الثاني: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي**

**جدول رقم(10): التحليل الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| **01** | تهـتم الجامعـة بتوسـيع دائـرة مشـاركة الأسـاتذة فـي | 3,56 | 0,951 | **متوسط** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | عملية التحول الرقمي. | | | |
| **02** | تحرص الجامعة على إكساب الأساتذة المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | 3,84 | 0,889 | **مرتفع** |
| **03** | تحرص الجامعة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة. | 3,90 | 0,839 | **مرتفع** |
| **04** | تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات. | 4,00 | 0,756 | **مرتفع** |
| **الاتجاه العام الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي** | | **3,82** | **0,621** | **مرتفع** |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي **مرتفع**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.82 والانحراف المعياري قدر بـ 0.621 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (3.56 و4) وتوزعت درجة الأهمية بين المتوسطة والمرتفعة.

حيث جاءت العبارة رقم (04) التي تنص على أن " تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات."، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4 وانحراف معياري 0.756 وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يعكس توجهاً قوياً وإرادة واضحة من قِبل الجامعة نحو تبني ثقافة التجديد الرقمي في ممارساتها الإدارية والخدمية.

كما سجلت العبارتان (02) و (03) متوسطات مرتفعة بلغت 3.84 و3.90 على التوالي، وهو ما يدل على حرص الجامعة على تنمية مهارات الأساتذة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

في المقابل جاءت العبارة رقم (01) المتعلقة بـ "اهتمام الجامعة بتوسيع دائرة مشاركة الأساتذة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري قدر بـ 0.951، وبالرغم من كونها تقع ضمن النطاق المتوسط، إلا أنها الأقل تقييماً في هذا البعد، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الآليات التشاركية للطاقم الأكاديمي.

وبناءً على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، وبما أن الاتجاه العام لبعد الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي جاء مرتفعًا، فإن ذلك يعكس أن مستوى تبني الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي في الجامعة محل الدراسة يُعتبر جيدًا، ويساهم في تهيئة بيئة مناسبة لإنجاح هذا التحول. إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز، خاصة فيما يتعلق بإشراك الأساتذة في التحول الرقمي مما يستدعي من الإدارة العمل على تعزيز قنوات التواصل التشاركي وتحويل الثقافة الرقمية من مجرد رغبة في التطوير إلى ممارسة فعلية يساهم فيها الكادر الأكاديمي بفعالية أكبر، لضمان استدامة ونجاح التحول الرقمي.

**البعد الثالث: القيادة التحويلية للتحول الرقمي**

**جدول رقم(11): التحليل الوصفي لعبارات القيادة التحويلية للتحول الرقمي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| **01** | تسمح الجامعة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي. | 3,30 | 0,909 | **متوسط** |
| **02** | تسمح الجامعة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية. | 2,96 | 1,009 | **متوسط** |
| **03** | تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي. | 3,28 | 1,161 | **متوسط** |
| **04** | تحفز الجامعة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | 3,36 | 1,025 | **متوسط** |
| **الاتجاه العام القيادة التحويلية للتحول الرقمي** | | **3,22** | **0,825** | **متوسط** |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات القيادة التحويلية للتحول الرقمي **متوسط**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.22 والانحراف المعياري قدر بـ 0.825 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (2.96 و3.36) وبدرجة أهمية **متوسطة** لكافة الفقرات

حيث جاءت العبارة رقم (04) التي تنص على أن " تحفز الجامعة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.36 وانحراف معياري 1.025 وبدرجة أهمية متوسطة، مما يعكس وجود ممارسات تحفيزية من الجامعة مقبولة لدعم عملية التحول الرقمي.

تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) المتعلقة بـ "مشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي "بمتوسط حسابي بلغ 3.30 وانحراف معياري قدر بـ 0.909.

ثم جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري 1.161، مما يعكس مستوى متوسطًا في تحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات التحول الرقمي

في المقابل جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على أن الجامعة " تسمح بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وانحراف معياري قدر بـ 1.009، وبالرغم من اندراجها ضمن النطاق المتوسط، إلا أنها الأقل تقييماً في هذا البعد، وهو ما يشير إلى محدودية نسبية في إشراك العاملين بشكل فعّال في تبني الأفكار الإبداعية من قبل الموظفين.

وبناءً على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، وبما أن الاتجاه العام لبعد القيادة التحويلية للتحول الرقمي جاء متوسطًا، فإن ذلك يعكس أن الدور القيادي في دعم التحول الرقمي بالجامعة لا يزال في مستويات تحتاج إلى

تفعيل أكبر، فالنتائج تشير إلى أن القيادة تمارس التحفيز بشكل أفضل من ممارسة الاستشارة الفكرية أو دمج قدرات العاملين، مما يستدعي ضرورة تبني نمط قيادي أكثر انفتاحاً على أفكار المرؤوسين وإشراكهم الفعلي في صياغة الحلول الرقمية، للانتقال من الإدارة التقليدية إلى قيادة تحويلية تقود التغيير الرقمي بكفاءة.

**البعد الرابع: الموارد البشرية**

**جدول رقم(12): التحليل الوصفي لعبارات الموارد البشرية**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| **01** | تهتم الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. | 3,54 | 0,788 | **متوسط** |
| **02** | تحرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. | 3,84 | 0,866 | **مرتفع** |
| **03** | تشجع الجامعة على الابتكار والإبداع بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي. | 3,62 | 0,901 | **متوسط** |
| **04** | تشجع الجامعة الأساتذة في المشاركة في عملية التحول الرقمي. | 3,62 | 1,067 | **متوسط** |
| **الاتجاه العام الموارد البشرية** | | **3,65** | **0,675** | **متوسط** |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن الاتجاه العام لفقرات الموارد البشرية **متوسط**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.65 والانحراف المعياري قدر بـ 0.675 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (3.54 و3.84) وتوزعت درجة الأهمية بين المتوسطة والمرتفعة.

حيث جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على أن " تحرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 وانحراف معياري 0.866 وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يشير إلى وعي المنظومة الجامعية بأهمية التكوين والتأهيل المستمر للعنصر البشري كركيزة أساسية لنجاح الرقمنة.

كما سجلت العبارتان (03) و (04) متوسطا متساويا بلغ 3.62 ، مما يعكس مستوى متوسطاً في تشجيع الجامعة على الابتكار وتحفيز الأساتذة على المشاركة الفعلية في مسار التحول الرقمي.

في المقابل جاءت العبارة رقم (01) المتعلقة بـ " اهتمام الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري قدر بـ 0.788، وبالرغم من

اندراجها ضمن النطاق المتوسط، إلا أنها الأقل تقييماً في هذا البعد، وهو ما يشير إلى وجود حاجة ماسة لتطوير سياسات استشرافية في تخطيط الكوادر البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجيا والتقنية المتسارعة.
وبناءً على هذه النتائج، وبما أن الاتجاه العام لبعد الموارد البشرية جاء متوسطًا مع ميله نحو الارتفاع، فإن ذلك يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية المورد البشري في دعم التحول الرقمي بالجامعة. إلا أن تمركز مستويات التخطيط والتشجيع ضمن الحدود المتوسطة يستدعي من الإدارة الانتقال من التفاعل الظرفي مع متطلبات الرقمنة إلى تبني مقاربة استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال وضع سياسات تخطيطية دقيقة تضمن دمج مختلف الكفاءات الأكاديمية والإدارية في عملية التحول الرقمي.

**المحور الثاني: جودة التعليم العالي**

**جدول رقم(13): التحليل الوصفي لعبارات جودة التعليم العالي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| **01** | يتم في جامعتك إلقاء المحاضرات باستخدام وسائل تكنولوجية لتسهيل عملية الفهم للطالب. | **3,86** | **1,010** | **مرتفع** |
| **02** | تقوم الجامعة بتدريب الأساتذة حول استخدام المنصة الالكترونية MOODLE | **4,24** | **0,591** | **مرتفع** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **03** | يتم وضع المحاضرات والتطبيقات في موقع الجامعة حسب كل تخصص وكل كلية. | **4,16** | **0,738** | **مرتفع** |
| **04** | سهلت الإعلانات الالكترونية من عملية الإرشاد الالكتروني. | **3,90** | **0,763** | **مرتفع** |
| **05** | استخدام منصة Progress سهلت وحسنت في تقديم الخدمات الجامعية. | **3,88** | **0,718** | **مرتفع** |
| **06** | هناك تحسين في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة كالطرق الجديدة التي تتماشى مع التطور العلمي الحاصل | **3,92** | **0,724** | **مرتفع** |
| **07** | استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعم أداء العملية التعليمية حسب الأهداف المسطرة. | **3,86** | **0,881** | **مرتفع** |
| **08** | تقوم الجامعة باستحداث مناهج تدريس جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة. | **3,90** | **0,514** | **مرتفع** |
| **الاتجاه العام لجودة التعليم العالي** | | **3,82** | **0,621** | **مرتفع** |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام لفقرات الموارد البشرية **مرتفع**، وقدر المتوسط الحسابي له بـ 3.82 والانحراف المعياري قدر بـ 0.621 ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البعد ما بين (3.86 و4.24) وجاءت جميع الفقرات بدرجة أهمية **مرتفعة**.

حيث جاءت العبارة رقم (02) التي تنص على أن " تقوم الجامعة بتدريب الأساتذة حول استخدام المنصة الالكترونية MOODLE "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.24 وانحراف معياري 0.591 وبدرجة أهمية مرتفعة، مما يعكس اهتمام الجامعة بتنمية المهارات الرقمية للأساتذة وتعزيز قدراتهم في استخدام أدوات التعليم الإلكتروني.

تليها العبارة رقم **(03)** المتعلقة بـ "وضع المحاضرات والتطبيقات في موقع الجامعة حسب كل تخصص وكل كلية " بمتوسط حسابي بلغ **4.16**، وانحراف معياري قدر بـ 0.738 وهو ما يدل على توفر المحتوى التعليمي الرقمي بشكل منظم وسهل الوصول.

في حين سجلت باقي العبارات متوسطات مرتفعة تراوحت بين 3.86 و 3.92 وهو ما يعكس تحسنًا ملحوظًا في جودة الخدمات التعليمية، خاصة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتطوير طرق التدريس ودعم استخدام المنصات الرقمية مثل MOODLE و Progress .

وبناءً على هذه النتائج، وبما أن الاتجاه العام لبعد جودة التعليم العالي يُعتبر مرتفعا، فإن ذلك يعكس نجاح الجامعة في دمج الأدوات الرقمية الحديثة ضمن منظومتها التعليمية والخدمية. وهذا التوجه يساهم بشكل مباشر في تحسين المخرجات الأكاديمية وتسهيل العملية التعليمية للطالب والأستاذ على حد سواء، بما يضمن ممارسات تعليمية تتسم بالجودة والحداثة.

**تحليل ومناقشة الفرضيات:**

**- مناقشة الفرضية الرئيسية:**

**$H_0$**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة "الدكتور مولاي الطاهر" بسعيدة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**جدول رقم(15): ملخص النموذج**

| النموذج | معامل الارتباط(R) | معامل التحديد($R^2$) | معامل التحديد المعدل ($R^2$) المعدل( | الخطأ المعياري للتقدير |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0.088 | 0.008 | −0.022 | 0.943 |

**أ :**المتغير المستقل (المتنبئ): الأبعاد الكلية.

**جدول رقم(16): تحليل التباين (ANOVA)**

| النموذج | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمةF | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الانحدار | 0.228 | 1 | 0.228 | 0.257 | 0.615 |
| | البواقي (الخطأ) | 29.314 | 33 | 0.888 | | |
| | المجموع الكلي | 29.543 | 34 | | | |

**أ :**المتغير التابع: الرتبة العلمية.

**ب :**المتغير المستقل (المتنبئ): الأبعاد الكلية.

**جدول رقم(17): معاملات الإنحدار**

| النموذج | المتغير | المعاملات غير المعيارية (B) | الخطأ المعياري | المعاملات المعيارية (Beta) | قيمةt | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الثابت | 3.138 | 0.907 | — | 3.461 | 0.002 |
| | الأبعاد الكلية | −0.033 | 0.064 | −0.088 | − 0.507 | 0.615 |

**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) ، حيث بلغ مستوى الدلالة (Sig = 0.615) وهو أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم معنوية النموذج إحصائيًا. كما بينت النتائج أن معامل الارتباط (R = 0.088) يعكس وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد($R^2 = 0.008$) ، أي أن أبعاد التحول الرقمي لا تفسر سوى 0.8% من التباين في جودة التعليم العالي. وتدل هذه النتيجة على أن التحول الرقمي، وفقًا لآراء أفراد العينة، لا يسهم بشكل مباشر وفعّال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة. وقد يُعزى ذلك إلى محدودية تطبيق آليات التحول الرقمي أو عدم اكتمال متطلبات تفعيله بالشكل الذي يسمح بتحقيق أثر ملموس على جودة العملية التعليمية. وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق جودة التعليم العالي ورفض الفرضية البديلة.

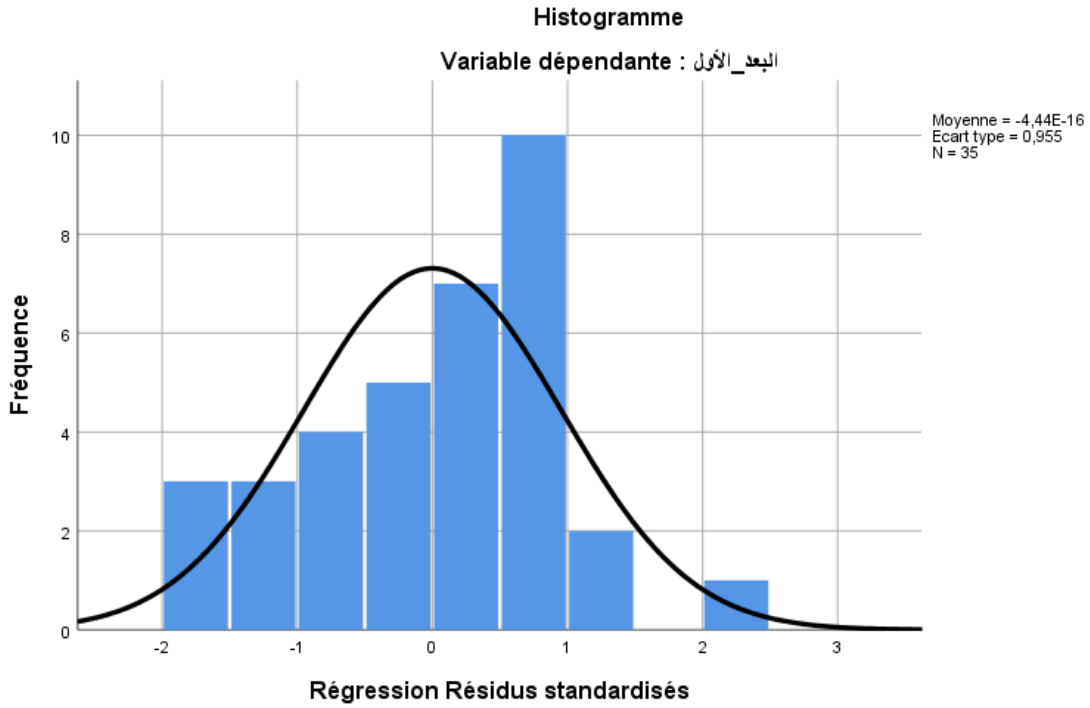
**- مناقشة الفرضية الأولى:**

**$H_1$**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للاستراتيجية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضية الأولى**

| المتغيرات | B | Beta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|
| الثابت(Constant) | 12.802 | — | 5.149 | 0.000 |
| الرتبة العلمية | 0.822 | 0.235 | 1.378 | 0.178 |
| الكليات | 0.152 | 0.039 | 0.217 | 0.830 |
| السن | −0.772 | −0.229 | −1.270 | 0.214 |
| معامل الارتباط(R) | 0.316 | | | |
| معامل التحديد($R^2$) | 0.100 | | | |
| معامل التحديد المعدل(Adjusted $R^2$) | 0.013 | | | |
| قيمة F المحسوبة | 1.144 | | | |
| مستوى الدلالة(Sig. F) | 0.347 | | | |

**الشكل رقم(09): نتائج اختبار الفرضية الأولى**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة أن معامل الارتباط المتعدد بلغ(R=0.316) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغ معامل التحديد($R^2$=0.100) ، وهو ما يعني أن المتغيرات المدرجة في النموذج تفسر نحو 10% فقط من التغيرات الحاصلة في جودة التعليم العالي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مشمولة بالدراسة. وأظهرت نتائج اختبار معنوية النموذج أن قيمة (F=1.144)بمستوى دلالة(Sig.=0.347) ، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم معنوية النموذج إحصائياً. كذلك بينت النتائج أن متغيرات الرتبة العلمية والكليات والسن لم تحقق دلالة إحصائية، حيث بلغت قيم الدلالة الخاصة بها (0.178)، (0.830)، و(0.214) على التوالي، وجميعها أكبر من (0.05). وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي، وقبول الفرضية العدمية. وعليه يمكن الاستنتاج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq$ (0.05وفقاً لبيانات العينة المدروسة.

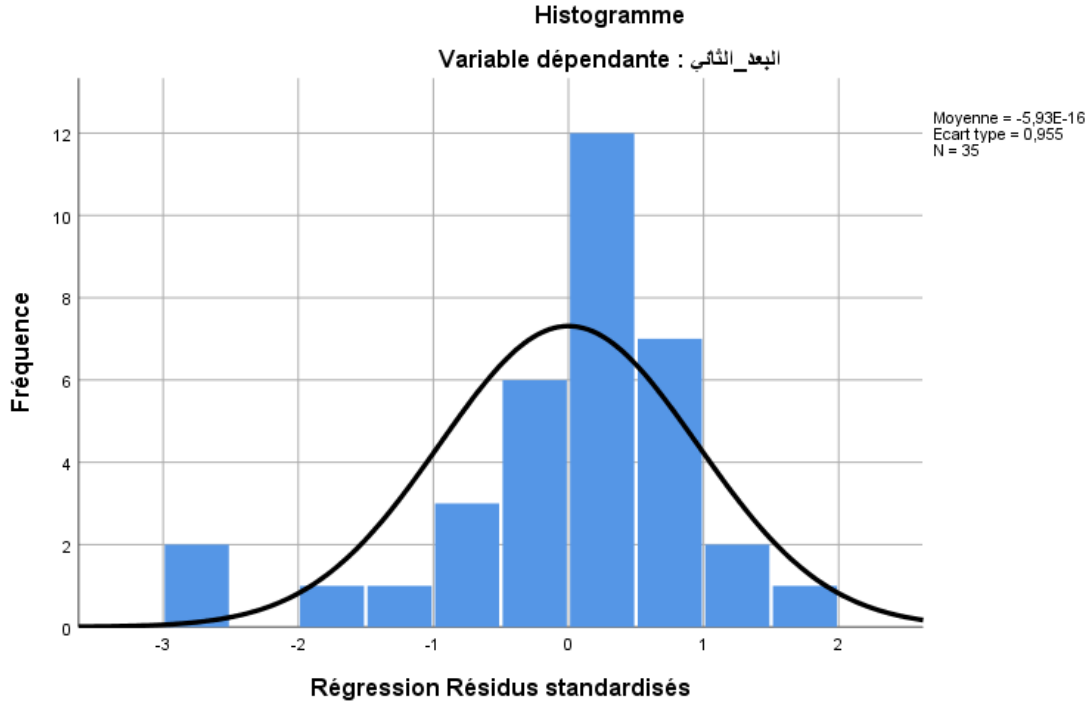
- **مناقشة الفرضية الثانية:**

**$H_2$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للثقافة التنظيمية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الثانية**

| المتغير | B | Beta | t | Sig. | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|
| الرتبة العلمية | -0.506 | -0.171 | -0.971 | 0.339 | غير دال إحصائياً |
| الكليات | 0.231 | 0.070 | 0.377 | 0.709 | غير دال إحصائياً |
| السن | 0.058 | 0.021 | 0.110 | 0.913 | غير دال إحصائياً |
| معامل الارتباط(R) | 0.186 | | | | ارتباط ضعيف |
| معامل التحديد($R^2$) | 0.035 | | | | يفسر 3.5% من التباين |
| قيمةF | 0.372 | | | 0.774 | النموذج غير دال إحصائياً |

**الشكل رقم(10): نتائج اختبار الفرضية الثانية**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

توضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل الارتباط (R = 0.186) تشير إلى وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (البعد الثاني المرتبط بجودة التعليم العالي). كما بلغ معامل التحديد($R^2$ = 0.035) ، مما يعني أن المتغيرات المدروسة تفسر ما نسبته 3.5% فقط من التباين الحاصل في المتغير التابع، وهي نسبة تفسيرية ضعيفة جدًا.

أما اختبار معنوية النموذج ككل فقد أظهر أن قيمة F = 0.372 عند مستوى دلالة Sig = 0.774، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار غير معنوي

إحصائيًا. كما أن جميع المتغيرات المستقلة جاءت مستويات دلالتها أكبر من 0.05؛ حيث بلغت قيمة الدلالة للرتبة العلمية (0.339)، وللكليات (0.709)، وللسن (0.913)، وهو ما يؤكد عدم وجود تأثير معنوي لهذه المتغيرات على المتغير التابع.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) ، وقبول الفرضية العدمية التي تقضي بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وذلك استنادًا إلى أن مستوى الدلالة المحسوب للنموذج ككل (0.774) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد.(0.05)

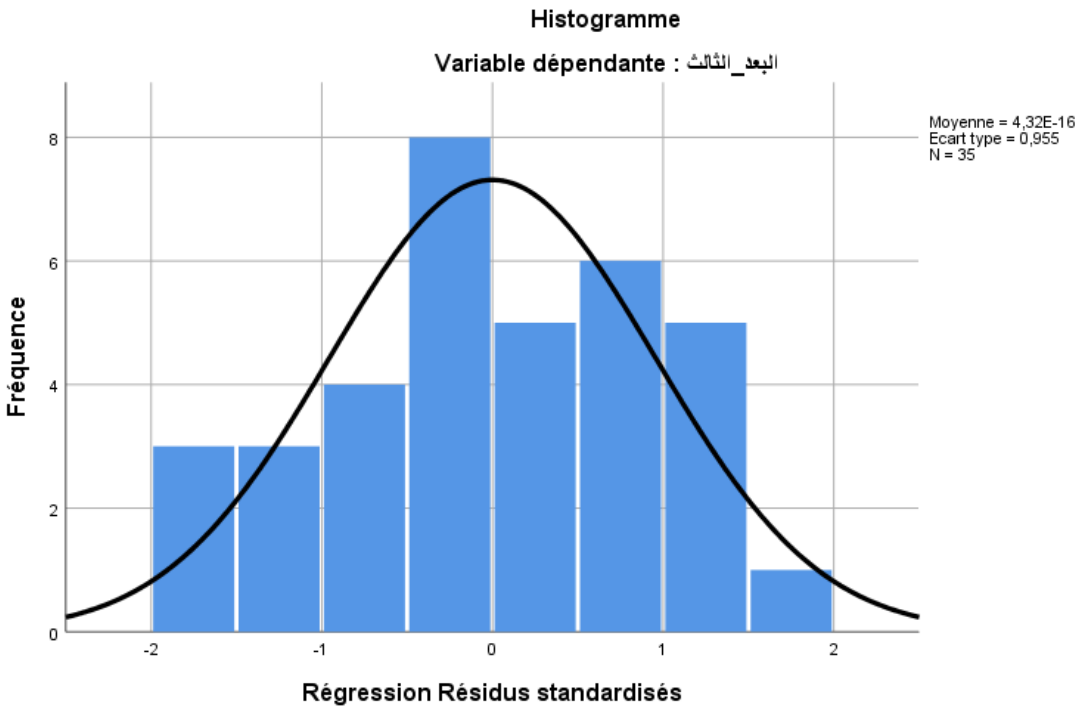
- **مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:**

**$H_3$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للقيادة التحويلية الرقمية** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**جدول رقم(17): نتائج اختبار الفرضية الثالثة**

| المتغير المستقل | B | Beta | t | Sig. | القرار |
|---|---|---|---|---|---|
| الرتبة العلمية | -0.365 | -0.098 | -0.557 | 0.581 | غير دال إحصائياً |
| الكليات | -0.718 | -0.173 | -0.930 | 0.360 | غير دال إحصائياً |
| السن | -0.087 | -0.024 | -0.130 | 0.897 | غير دال إحصائياً |
| النموذج ككل | — | — | F = 0.476 | 0.701 | غير دال إحصائياً |
| معامل التحديد($R^2$) | 0.044 | — | — | — | يفسر 4.4% من التباين |

**الشكل رقم(11): نتائج اختبار الفرضية الثالثة**




**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

تبين نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R = 0.210) تشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المتغيرات المستقلة والبعد الثالث، كما بلغ معامل التحديد($R^2$ = 0.044) ، مما يعني أن المتغيرات المدخلة في النموذج تفسر ما نسبته 4.4% فقط من التباين الحاصل في البعد الثالث، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة الدلالة الإحصائية للنموذج بلغت (Sig = 0.701)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل غير معنوي إحصائياً. كذلك، فإن جميع المتغيرات المستقلة جاءت بقيم دلالة إحصائية أكبر من 0.05؛ حيث بلغت قيمة الدلالة للرتبة العلمية (0.581)، وللكليات (0.360)، وللسن (0.897)، وهو ما يؤكد عدم وجود تأثير معنوي لأي من هذه المتغيرات على البعد الثالث.

وبناءً على ذلك، وفي ضوء الفرضية القائلة" :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة"($\alpha \leq 0.05$) ، فإن النتائج الإحصائية لا تدعم هذه الفرضية، حيث إن قيمة الدلالة للنموذج ككل أكبر من 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية الرقمية في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة .(0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير القيادة التحويلية الرقمية على هذا البعد من أبعاد جودة التعليم العالي لم يكن كافياً لإحداث فروق أو تأثيرات معنوية

إحصائياً لدى أفراد عينة الدراسة.

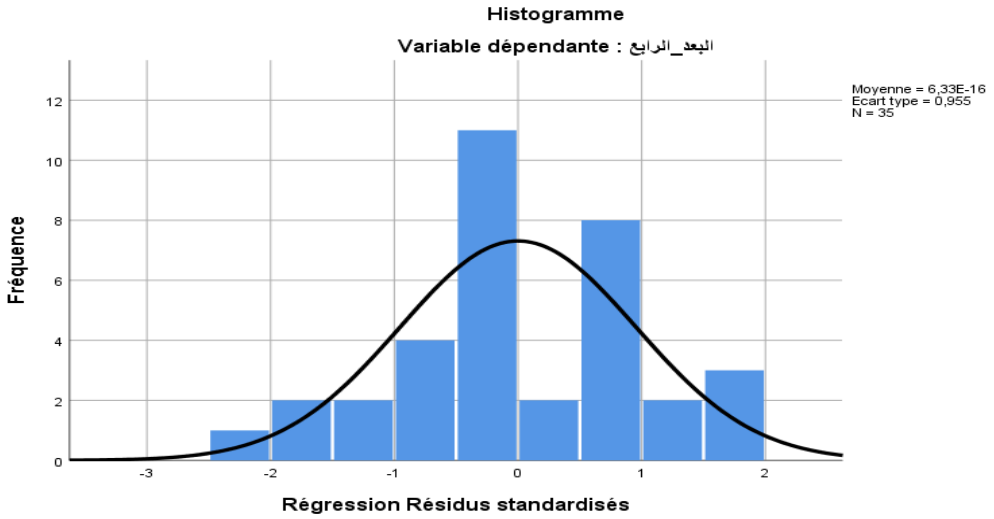
- **مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:**

**$H_4$:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للموارد البشرية الرقمية (تأهيلها وتخطيطها)** في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

**جدول رقم(18): نتائج اختبار الفرضية الرابعة**

| المتغير | معامل الانحدار B | Beta | قيمةt | مستوى الدلالة.Sig |
|---|---|---|---|---|
| الثابت(Constant) | 20.673 | — | 8.912 | 0.000 |
| الرتبة العلمية | −0.803 | − 0.232 | − 1.442 | 0.159 |
| الكليات | −0.746 | − 0.194 | − 1.138 | 0.264 |
| السن | −0.848 | − 0.255 | − 1.494 | 0.145 |
| معامل الارتباط(R) | 0.444 | | | |
| معامل التحديد($R^2$) | 0.197 | | | |
| معامل التحديد المعدل (Adjusted $R^2$) | 0.119 | | | |
| قيمةF | 2.532 | | | 0.075 |

**الشكل رقم(12): نتائج اختبار الفرضية الرابعة**




**المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss**

يتضح من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن قيمة معامل الارتباط (R = 0.444) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المتمثل في جودة التعليم العالي. كما بلغ معامل التحديد ($R^2$ = 0.197)، مما يعني أن المتغيرات المدروسة تفسر ما نسبته 19.7% من التغيرات الحاصلة في جودة التعليم العالي، في حين تعزى النسبة المتبقية (80.3%) إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وبالاعتماد على اختبار تحليل التباين(ANOVA) ، بلغت قيمة (F = 2.532) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.075)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل غير دال إحصائياً. كما تبين أن جميع المتغيرات المستقلة لم تحقق دلالة إحصائية على المستوى الفردي، حيث بلغت قيم الدلالة للرتبة العلمية (0.159)، والكليات (0.264)، والسن (0.145)، وهي جميعها أكبر من (0.05).

وعليه، فإن نتائج الدراسة لا توفر أدلة إحصائية كافية لإثبات وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية (تأهيلها وتخطيطها) في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).وبالتالي يتم رفض الفرضية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية (تأهيلها وتخطيطها) في تحقيق جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة، وقبول الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود هذا الأثر عند مستوى الدلالة المعتمد.

**تفسير ومناقشة نتائج الدراسة**

تُظهر نتائج الدراسة من خلال نماذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات التحول الرقمي وأبعاده المختلفة على جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).كما بينت القيم الإحصائية ضعفًا واضحًا في العلاقات بين المتغيرات، حيث جاءت معاملات الارتباط منخفضة ومعاملات التحديد ضعيفة جدًا، مما يدل على محدودية القدرة التفسيرية للنماذج. كذلك، فإن عدم معنوية اختبار (F) يؤكد أن النماذج ككل غير دالة إحصائيًا. وتشير النتائج إلى أن المتغيرات المستقلة المدروسة، بما فيها الاستراتيجية الرقمية والثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والموارد البشرية الرقمية، لم تحقق تأثيرًا معنويًا على جودة التعليم. ويُفهم من ذلك أن التحول الرقمي في صورته الحالية لا يزال غير فعال بشكل كافٍ داخل المؤسسة. كما أن الجزء الأكبر من التباين في جودة التعليم يعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في الدراسة. وبناءً عليه، تم قبول الفرضيات العدمية ورفض الفرضيات البديلة.

من هنا نفسر النتائج كمايلي:

1. أظهرت جميع نماذج الانحدار عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة على جودة التعليم العالي .($\alpha \leq 0.05$)
2. تشير قيم الدلالة (Sig) في مختلف النماذج إلى أن العلاقات المدروسة غير معنوية إحصائيًا .
3. أظهرت معاملات الارتباط (R) في معظم النماذج علاقات ضعيفة جدًا بين المتغيرات المستقلة وجودة التعليم العالي .
4. جاءت معاملات التحديد ($R^2$) منخفضة جدًا، مما يدل على ضعف القدرة التفسيرية للنماذج (بين 0.8% و19.7%) .
5. يدل ذلك على أن أغلب التغيرات في جودة التعليم العالي تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة في البحث .
6. عدم معنوية اختبار (F) يؤكد أن نماذج الانحدار ككل غير صالحة إحصائيًا للتفسير أو التنبؤ .
7. عدم دلالة المتغيرات الفرعية (مثل الرتبة العلمية، الكليات، السن) يشير إلى غياب تأثيرها في تفسير المتغير التابع .
8. تُظهر النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده المختلفة ما يزال غير مُفعّل بشكل كافٍ لإحداث أثر ملموس على جودة التعليم العالي في الجامعة محل الدراسة .

## خلاصة الفصل

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات، يتبين أن جميع أبعاد التحول الرقمي المدروسة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، القيادة التحويلية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية) لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على جودة التعليم العالي بالجامعة محل الدراسة، حيث أظهرت قيم (t) المرتفعة ومستويات الدلالة (Sig = 0.000) وجود علاقة قوية ومعنوية بين هذه الأبعاد وجودة التعليم. كما أكدت فواصل الثقة الموجبة استقرار هذه النتائج وموثوقيتها. وعليه، تم رفض جميع الفرضيات العدمية وقبول الفرضيات البديلة، بما في ذلك الفرضية الرئيسية، مما يدل على أن التحول الرقمي يمثل عاملًا محوريًا وأساسيًا في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز فعالية الأداء الأكاديمي والإداري داخل الجامعة.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبح التحول الرقمي من أهم التوجهات الإستراتيجية التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تبنيها بهدف تحسين جودة التعليم الجامعي والارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري والبحثي.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، مع محاولة تحليل مدى تأثيره في تحسين جودة التعليم العالي داخل البيئة الجامعية الجزائرية.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية، تبين أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتطوير الجامعة الجزائرية ومواكبة متطلبات مجتمع المعرفة، لما يوفره من إمكانيات حديثة تسهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين الخدمات الجامعية، وتعزيز فعالية العملية التعليمية. غير أن النتائج الإحصائية للدراسة أظهرت أن النموذج المعتمد لم يحقق دلالة إحصائية كافية لإثبات وجود تأثير قوي ومباشر للتحول الرقمي على جودة التعليم العالي في جامعة سعيدة، وهو ما يعكس وجود مجموعة من العوامل والتحديات التي لا تزال تحد من فعالية التحول الرقمي داخل الجامعة الجزائرية.

ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، من بينها محدودية البنية التحتية الرقمية، وضعف التكوين في المجال التكنولوجي، وعدم الاستغلال الأمثل للمنصات والخدمات الرقمية، إضافة إلى وجود تفاوت في مستوى الوعي الرقمي لدى مختلف الفاعلين داخل الجامعة.

ورغم هذه النتائج، فإن الدراسة تؤكد أن التحول الرقمي يظل خيارًا حتميًا ومسارًا إستراتيجيًا لا غنى عنه من أجل بناء جامعة عصرية قادرة على تحقيق الجودة والتميز ومواكبة التطورات العالمية في قطاع التعليم العالي.

### النتائج العامة للدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود اهتمام متزايد بتبني التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائري.
- مساهمة التحول الرقمي في تسهيل بعض الخدمات الجامعية والإدارية وتحسين سرعة الوصول إلى المعلومات.

- اعتماد الجامعة على بعض المنصات الرقمية والخدمات الإلكترونية في تسيير العملية التعليمية والإدارية.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة التعليم العالي لم تكن ذات دلالة إحصائية قوية وفق النموذج المعتمد.
- وجود صعوبات وتحديات تحد من فعالية التحول الرقمي داخل الجامعة، أهمها ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الإمكانيات التقنية.
- محدودية التكوين الرقمي لدى بعض الأساتذة والطلبة والإداريين، مما يؤثر على فعالية استخدام التقنيات الحديثة.
- عدم الاستغلال الكامل للمنصات التعليمية والخدمات الرقمية بالشكل الذي يحقق جودة تعليمية متكاملة.
- استمرار اعتماد بعض الممارسات التقليدية في العملية التعليمية والإدارية رغم التوجه نحو الرقمنة.
- الحاجة إلى تطوير إستراتيجيات رقمية أكثر فعالية من أجل تحقيق تحول رقمي شامل ومستدام داخل الجامعة الجزائرية.

## الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- ✓ ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية داخل الجامعات الجزائرية وتوفير تجهيزات تكنولوجية حديثة.
- ✓ تحسين جودة خدمات الإنترنت والمنصات الرقمية داخل المؤسسات الجامعية.
- ✓ تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الأساتذة والطلبة والإداريين في مجال استخدام التقنيات الرقمية.
- ✓ تشجيع ثقافة التحول الرقمي ونشر الوعي بأهميته داخل البيئة الجامعية.
- ✓ العمل على تطوير المنصات التعليمية الإلكترونية وتحسين فعاليتها وسهولة استخدامها.
- ✓ دعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والبحث العلمي.
- ✓ تقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية والانتقال التدريجي نحو الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تخصيص ميزانيات أكبر لدعم مشاريع الرقمنة داخل قطاع التعليم العالي.
- ✓ تشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة التعليم العالي.
- ✓ وضع إستراتيجية وطنية شاملة للتحول الرقمي في الجامعات الجزائرية بما يتوافق مع المعايير الدولية الحديثة.

## آفاق البحث المستقبلي :

:تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية، ومن أهمها

- ✓ .دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية
- ✓ .تحليل معوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها
- ✓ .دراسة دور المنصات التعليمية الرقمية في تحسين الأداء الأكاديمي للطلبة
- ✓ .بحث أثر التكوين الرقمي على فعالية استخدام التكنولوجيا داخل الجامعة
- ✓ .إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات الجزائرية والجامعات الأجنبية في مجال التحول الرقمي
- ✓ .دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار في البحث العلمي
- ✓ .تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الجامعية
- ✓ .دراسة اتجاهات الطلبة والأساتذة نحو استخدام التقنيات الحديثة في التعليم الجامعي
- ✓ التوسع في استخدام نماذج إحصائية وتقنيات تحليل أكثر تطورًا لدراسة أثر التحول الرقمي في التعليم العالي.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع


**أولًا: الكتب**

**1.** أحمد أحمد إبراهيم، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.

**2.** أشرف ياسين الطراونة، التحول الرقمي بين النظرية والتطبيق، الرياض، 2025.

**3.** صالح السامرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار الجرير، الأردن، 2007.

**4.** محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

**ثانيًا: الرسائل الجامعية**

**1.** زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية: دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024.

**2.** زيدان علا، تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: دراسة ميدانية على جامعة تشرين، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019.

**3.** صلاح الدين ثامري، أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي، مذكرة جامعية، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بونعامة، 2024.

**ثالثًا: المقالات العلمية**

**1.** أبيش سمير، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 28، جانفي 2018، ص 252.

**2.** ابتسام طويل، "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في إنجاح التحول الرقمي"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 2020، ص 55.

**3.** أسيا بلقاضي، "متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جوان 2024، ص 22.

**4.** ألسواط طلق عوض الله، وساير الحربي ياسر، "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 43، 2022، ص 56.

**5.** بوحنية قوي، وسمير بارة، وسالمة ليمار، "قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 2013.

**6.** حنان حفيط، ورابح بوقرة، "تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا في ظل رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر: برنامج بروغرس أنموذجًا"، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 291-292.

# قائمة المراجع


**7.** حوامد كريمة، "دور الرقمنة في ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 09، العدد 01، 2024، ص 98.

**8.** خلاط برارمة ريمة، وبلجان شيماء، "واقع التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بالجزائر: دراسة حالة برمجية تسيير البحث والتعليم العالي"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 01، 2024.

**9.** ذهبي، "أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 04، 2024.

**10.** عادل سقاط أحمد، وعدنان عزيز الرحمن ريان، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2023: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، أكتوبر 2022، ص 25.

**11.** عبدالحميد بوخاري، وطوثر قطشة، "مؤشرات جودة التعليم العالي في المؤسسات الجامعية الجزائرية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 354.

**12.** عبيدة سليمة، ومحمد علي حسين الشامي، "دور التحول الرقمي في تعزيز جودة التعليم العالي"، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023.

**13.** محمد بلكرد، وأحمد قيدوم، "واقع تفاعل الطلبة مع منصة التعليم الإلكتروني **(Moodle)** خلال جائحة كورونا"، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد 08، العدد 03، 2021، ص 15.

**14.** محمد ذهبي، وآسيا بوهالي، "أثر التحول الرقمي على جودة التعليم العالي"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 01، 2024.

**15.** موسى مطاطة، وعبدالنوري زينب، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة التكامل، العدد 10، ديسمبر 2020، ص 81.

**رابعًا: المداخلات وأوراق العمل العلمية**

**1.** خواص نصيرة، "الجامعة الجزائرية في تحدي التحول الرقمي: ضرورة واقع لضمان جودة حقيقية"، ملتقى الرقمنة وضمان الجودة، 21-22 فيفري 2021.

**2.** علي، وبشير محمد حمدي، "الإعلام الرقمي واقتصاديات صناعته"، المنتدى الإعلامي السنوي السابع، الرياض، 2016، ص 45.

**3. C. Gebayew, IR Hardin, G.H.A. Panjaitan, & N.B. Kurniawan, "A Systematic Literature Review on Digital Transformation", ICITSI, 2018.**

**خامسًا: المواقع الإلكترونية**

**1.** أوراس، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/02/06.

# قائمة المراجع

**2.** جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/02/06**.**
**3. WordPress**، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2026/02/05**.**

# قائمة الملاحق

# قائمة المراجع

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي طاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

**أثر تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على جودة التعليم العالي في الجزائر –دراسة حالة جامعة سعيدة–**

**السنة الجامعية: 2025 / 2026**

# قائمة المراجع

**القسم الأول: البيانات الشخصية والمهنية**

*(يرجى وضع علامة X في المكان المناسب)*

**1) النوع:**

ذكر ☐ أنثى ☐

**2) السن:**

أقل من 35 سنة ☐ من 36 سنة إلى 40 سنة ☐ من 41سنة إلى 50سنة ☐

أكثر من 50 سنة ☐

**3) الرتبة العلمية:**

أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر (أ) ☐ أستاذ محاضر (ب) ☐ أستاذ تعليم عالي ☐

**4) عدد سنوات الخبرة**

أقل من 5سنوات ☐ من 6سنوات إلى 10سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

**5) الكليات:**.....

# قائمة المراجع

**القسم الثاني: محاور الاستبيان**

**المحور الأول: المحور الأول: التحول الرقمي**

| العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **البعد الأول: استراتيجية التحول الرقمي** | | | | | |
| توجد رؤية واضحة ومكتوبة لعملية التحول الرقمي في الجامعة. | | | | | |
| يوجد اتساق بين إستراتيجية التحول الرقمي وبين رؤية ورسالة وأهداف الجامعة. | | | | | |
| يتم إعادة تقييم إستراتيجية الجامعة بشكل دوري للتوافق في عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة وجود اختلاف في الأداء الفعلي عن الأهداف الإستراتيجية لعملية التحول الرقمي. | | | | | |
| **البعد الثاني: الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي** | | | | | |
| تهتم الجامعة بتوسيع دائرة مشاركة الأساتذة في عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| تحرص الجامعة على إكساب الأساتذة المهارات والقدرات اللازمة لعملية التحول الرقمي. | | | | | |
| تحرص الجامعة على تحسين مستوى الخدمات المقدمة. | | | | | |
| تسعى الجامعة إلى نشر ثقافة التطوير والتحديث في تقديم الخدمات. | | | | | |
| **البعد الثالث: القيادة التحويلية للتحول الرقمي** | | | | | |
| تسمح الجامعة بمشاركة العاملين في حمل رؤية التحول الرقمي. | | | | | |
| تسمح الجامعة بالاستشارة الفكرية وتقبل الأفكار المتعلقة بالحلول الرقمية. | | | | | |
| تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات العاملين بها وبين عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| تحفز الجامعة العاملين لتحقيق رؤية وأهداف عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| **البعد الرابع: الموارد البشرية** | | | | | |
| تهتم الجامعة بتخطيط الموارد البشرية بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| تحرص الجامعة على تأهيل الأساتذة بما يتناسب مع عملية التحول الرقمي. | | | | | |
| تشجع الجامعة على الابتكار والإبداع بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي. | | | | | |
| تشجع الجامعة الأساتذة في المشاركة في عملية التحول الرقمي. | | | | | |

# قائمة المراجع

**المحور الثاني: جودة التعليم العالي**

| العبارات | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| يتم في جامعتك إلقاء المحاضرات باستخدام وسائل تكنولوجية لتسهيل عملية الفهم للطالب. | | | | | |
| تقوم الجامعة بتدريب الأساتذة حول استخدام المنصة الالكترونية MOODLE | | | | | |
| يتم وضع المحاضرات والتطبيقات في موقع الجامعة حسب كل تخصص وكل كلية. | | | | | |
| سهلت الإعلانات الالكترونية من عملية الإرشاد الالكتروني. | | | | | |
| استخدام منصة Progress سهلت وحسنت في تقديم الخدمات الجامعية. | | | | | |
| هناك تحسين في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة كالطرق الجديدة التي تتماشى مع التطور العلمي الحاصل. | | | | | |
| استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعم أداء العملية التعليمية حسب الأهداف المسطرة. | | | | | |
| تقوم الجامعة باستحداث مناهج تدريس جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة في مجال التكنولوجيا الحديثة. | | | | | |

**شكراً جزيلاً لتعاونكم ودعمكم للبحث العلمي.**