

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة غليزان

**The contribution of digitization to improving the administrative performance of higher education institution: a case study of the university of Relizane**

تحت إشراف

كعرور كرومية

من إعداد الطالبة

موساوي نهي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر أ

بن حجوبة حميد

مشرفا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر ب

كعرور كرومية

مناقشا

جامعة غليزان

أستاذ محاضر أ

جلولي بوجمة

السنة الجامعية 2025/2024



## شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى، نحمد الله ونشكره على توفيقه لثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه التي تعد ثمرة جهد ونجاح وهذا بفضل الله تعالى ومنته علينا.

ومن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله اتقدم بخالص الشكر والتقدير لأوليائنا الذين وفروا لنا الظروف الملائمة والدعم والتشجيع للوصول الى هذه المرحلة التي يعتز بها.

واشكر الاستاذة المشرفة كعروور كرومية على ارشاداتها ونصائحها القيمة وجميع الاساتذة والموظفين الذين قدموا يد العون للإتمام هذا العمل

## الإهداء

أهدي هذا العمل الى أسرتيكلها ولمن لا يمكن أن توفي الكلمات حقها أو أن تحصي الأرقام فضائلها إلى من  
كان دعاؤها سر نجاحي امي الغالية أعظم سند في الحياة

اهدي لكي ثمرة تعبي وبهذا الانجاز ارجو ان اكون قد زرعت بذرة فرح في قلبك الطاهر

ولكل من مد يد العون لي

هذا العمل ثمرة جهد ليس الا اهداء بسيطاً لعرفان عميق وامتنان لا تصفه الكلمات ووفاء لكل لحظة دعم  
قدمتموها لي اسأل الله ان يبارك فيكم وان يحفظكم دائماً لي نورا في دروب الحياة

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور المحوري للرقمنة في تحسين الأداء الإداري ضمن مؤسسات التعليم العالي. إنطلاقاً من كون الرقمنة أصبحت ركيزة أساسية للتطوير الحديث، قمنا بإجراء دراسة ميدانية في جامعة غليزان. شملت الدراسة 58 موظفاً إدارياً من مختلف الكليات والأقسام لضمان تمثيل شامل لجوانب العمل الإداري.

إعتمدنا المنهج الوصفي لوصف الواقع الراهن لتطبيق الرقمنة والكشف عن أثرها الفعلي على الأداء الإداري و المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة . تم جمع البيانات عبر استبيان مصمم خصيصاً، والذي غطى أبعاداً متعددة للرقمنة والأداء. جرى تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS v26.

توصلت الدراسة إلى نتائج حاسمة تؤكد أن تبني جامعة غليزان للرقمنة قد أثر إيجاباً وملموساً على أدائها الإداري العام. أظهرت التحليلات وجود علاقة إرتباطية قوية وطرديّة بين تطبيق الرقمنة بأبعادها الرئيسية (الأجهزة والمعدات، الموارد المالية، الموارد البشرية، والبرمجيات) وبين مستوى الأداء الإداري المتحقق. هذا يعني أن إزدياد تطبيق الرقمنة وتطور أبعادها يرفع الأداء الإداري بشكل ملحوظ. كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة على الأداء الإداري بالجامعة. وأكدت النتائج أيضاً الأهمية القصوى للبرمجيات كعنصر مؤثر في تحسين الأداء، مما يستدعي الإستثمار المستمر فيها وتحديثها لمواكبة التطورات وضمان إستمرارية التحسين الإداري.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء، الأداء الإداري

## Abstract

This study aims to highlight the pivotal role of digitization in enhancing administrative performance within higher education institutions ,recognizing it as a fundamental pillar for modern development .To achieve this ,we conducted an in-depth field study at the University of Relizane ,involving 58 administrative employees from various faculties and departments , ensuring comprehensive coverage of administrative work aspects.

We adopted the descriptive approach to describe the current reality of digitization's application and to reveal its actual impact on administrative performance. The analytical approach was used to analyze the relationship between the study variables. Data was collected via a specially designed questionnaire that covered multiple dimensions of digitization and performance. Statistical data analysis was performed using SPSS v.26.

The study yielded conclusive results ,confirming that the University of Relizane adoption of digitization significantly and positively impacted its overall administrative performance . Analyses revealed a strong ,direct correlation between implementing digitization across its main dimensions (hardware ,financial resources ,human resources ,and software) and the achieved administrative performance level .This implies that increased digitization and its evolving dimensions markedly elevate administrative performance .The study also proved a statistically significant effect of digitization's application on administrative performance at Relizane University .Furthermore ,results emphasized the paramount importance of software as a crucial factor in performance improvement ,necessitating continuous investment in and updating of it to keep pace with technological advancements and ensure ongoing administrative enhancement.

**Keywords: digitization, performance, administrative performance**

فهرس المحتويات

أ	..... الشكر والتقدير:
ب	..... الإهداء
ج	..... الملخص:
د	..... فهرس المحتويات
هـ	..... قائمة الجداول:
و	..... قائمة الأشكال:
ز	..... قائمة الاختصارات:
ح	..... قائمة الملاحق:
2	..... الفصل الأول: مقدمة عامة
5	..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة للرقمنة والاداء الاداري
18	..... الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات
46	..... الفصل الرابع: الخاتمة، النتائج والمقترحات
49	..... قائمة المراجع:
53	..... قائمة الملاحق:

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
18	متغيرات الدراسة	الجدول رقم (1.3)
20	مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (2.3)
21	درجات مقياس ليكارت الخماسي	الجدول رقم (3.3)
21	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبيان	الجدول رقم (4.3)
22	معامل الإلتواء و التفلطح لمحورين الرقمنة والأداء الإداري	الجدول رقم (5.3)
24	توزيع خصائص افراد العينة	الجدول رقم (6.3)
27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الاجهزة والمعدات	الجدول رقم (7.3)
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد المالية	الجدول رقم (8.3)
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد البشرية	الجدول رقم (9.3)
31	:المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد البرمجيات	الجدول رقم (10.3)
32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المحور الثاني الاداء الاداري	الجدول رقم (11.3.)
35	لعلاقة الارتباطية بين الرقمنة والاداء الاداري (معامل بيرسون)	الجدول رقم (12.3)
36	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع	الجدول رقم (13.3)
37	نتائج تباين خط الانحدار الخطي بين متغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (14.3)
37	معادلة خط لانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع	الجدول رقم (15.3)

38	نمذج الانحدار الخطي المتعدد لاثر ابعاد الرقمنة على الاداء الاداري	الجدول رقم (16.3)
39	تباين خط الإنحدار الخطي المتعدد لأثر ابعاد الرقمنة على الاداء الاداري	الجدول رقم (17.3)
40	معاملات الانحدار الخطي المتعدد	الجدول رقم (18.3)
41	اختبار t دراسة فروق المتوسطات لمتغير الجنس	الجدول رقم (19.3)
42	اختبار ANOVA تحليل التباين لدراسة فروق المتوسطات	الجدول رقم (20.3)
43	المتوسط الكلي لبعء الرقمنة	الجدول رقم (21.3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الفصل - رقم الشكل
23	التوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة	الشكل رقم (1.3)
23	التوزيع الطبيعي لمحور الاداء الاداري	الشكل رقم (2.3)
25	توزيع متغير الجنس	الشكل رقم (3.3)
25	توزيع متغير السن	الشكل رقم (4.3)
26	متغير الانتماء الى الكلية	الشكل رقم (5.3)
27	توزيع متغيرالخبرة الوظيفية	الشكل رقم (6.3)

قائمة الاختصارات

المصطلح باللغة الإنجليزية	المصطلح باللغة العربية	الاختصار
Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Spss

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
53	الاستبيان	01
57	مخرجات برنامج 26v.spss	02

الفصل الأول

---

# مقدمة عامة

## 1. تمهيد

في عصر موج فيالتحولات العالمية المتسارعة والعميقة تقف الثورة التكنولوجية كقوة دافعة ومغيرة لمختلف جوانب الحياة اذ اقتحمت التكنولوجيات الرقمية كل القطاعات الاستراتيجية والقطاع الاداري ليس بمنأى عنها، ان رقمنة القطاع الاداري أصبح رهان حقيقي تسعى كل المؤسسات لتجسيده لأهميتها في تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة والإنتاجية والأداء وتسهيل الاتصال الإداري.

في هذا السياق المتنامي لأهمية الرقمنة في تطوير الأداء الاداري، يبرز توجه رقمته القطاع الإداري في مؤسسات التعليم العالي وهو من اهم القطاعات التي سارعت الجزائر الى عصرنه ادارتها وخدماتها اذ اضحى متطلبا لازمة لترقية البيئة التعليمية وتنمية الاداء التعليمي وتطوير اليات البحث العلمي وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة لمختلف التغيرات المستمرة وتجلي ذلك في تبني فكرة المنصات الرقمية والتعلم عن بعد وانظمة ادارة الطلاب الالكترونية وتسهيل عمليات التسجيل والمتابعة

وفي هذا الإطار تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء علنتأثير الرقمنة في تحسين الاداء الاداري في مؤسسات التعليم العالي وتحديد المزايا والتحديات التي قد تواجه تبني الرقمنة والأنظمة الرقمية في القطاع الاداري لمؤسسات التعليم العالي

## 2. صياغة الإشكالية

من خلال ما سبق يمكننا طرح الاشكالية التالية

ما مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الاداء الاداري داخلجامعة غليزان؟

## 3. الأسئلة الفرعية

للإجابة عن الاشكالية السابقة نطرح التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقمنة (أبعادها) على الأداء الإداري في جامعة غليزان؟
2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإداري للموظفين بجامعة غليزان باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الجنس)؟
3. ما هو واقع الرقمنة في جامعة غليزان؟
4. ماهي طبيعة العلاقة بين الرقمنة الادارية والاداء الاداري؟

## 4. الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقمنة (أبعادها) على الأداء الإداري في جامعة غليزان.
2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الإداري للموظفين بجامعة غليزان باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الجنس).
3. إن واقع الرقمنة في جامعة غليزان يتمثل في مستوى مرتفع من التطبيق.
4. طبيعة العلاقة بين الرقمنة والأداء الإداري علاقة طردية.

## 5. أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم الرقمنة والأداء الإداري
2. إبراز أهمية وفعالية الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الإداري
3. تسليط الضوء على واقع تجسيد الرقمنة في الجامعة
4. قياس مدى تأثير الرقمنة على الأداء الإداري للجامعة
5. إضافة إنتاج علمي جديد إلى رصيد البحث الأكاديمي

## 6. أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الرقمنة موضوع العصر إذ نعيش في حقبه تاريخيه تتميز بالتحول الرقمي الشامل وتكمن الأهمية الجوهرية لموضوع الرقمنة كونه حجر اساس للتحويل في مختلف جوانب الحياة وان فهم هذا التحويل والتفاعل الإيجابي معه هو مفتاح التقدم إنها ليست موجة عابرة وإنما تيار يشكل ملامح عالمنا في الغد

## 7. أسباب ودافع اختيار الموضوع

- أهمية الرقمنة في مختلف القطاعات وفي تلبية مختلف المتطلبات

- حداثة الموضوع إن موضوع الرقمنة موضوع يفرض نفسه في الساحة العلمية والعملية ر ومع التغير والتطور المستمر يتطلب على الباحث التوسع والبحث المستمر للتطلع على مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي.

-الاهتمام الشخصي بالتكنولوجيا الرقمية والرغبة في فهم كيفية عمل هذه التقنيات وتأثيرها على مختلف جوانب حياتنا ظل التطورات العالمية فان الفهم كيفية استخدام التقنيات الرقمية يعد ضروري لمواكبة التطورات الى جانب انها موضوع يتماشى مع التخصص.

-إدراك الأهمية الراهنة للرقمنة في حياتنا اليوم حيث لم تعد خياراً، بل ضرورة حتمية.

-الرغبة في اكتشاف أثر الرقمنة على اداء الاداري وكيفية تطبيقها على مستوى الجامعات.

## 8. حدود الدراسة

-الحدود المكانية: جامعة غليزان

-الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى جامعة غليزان بتاريخ 15 مارس الى 10 جوان 2025

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على علاقة الرقمنة بالأداء الإداري

## 9. منهج الدراسة

إستجابة لمتطلبات الدراسة تم لإعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة و المنهج التحليلي لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث تم استخدام اداة الاستبانة في جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية spss.v26

## 10. محددات الدراسة

واجهت هذه الدراسة بعض المحددات التي ينبغي الإشارة إليها

أولاً، لوحظ نقص واضح في الدراسات السابقة التي تناولت دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري بشكل مباشر وشامل، مما فرض تحدياً في بناء الإطار النظري لهذا النقص امتد ليشمل المراجع المتخصصة حول مفهوم الأداء الإداري بحد ذاته ضمن السياق العربي والمحلي

ثانياً، خلال مرحلة جمع البيانات، حدث فقدان لعدد من الاستبيانات التي وزعت على أفراد العينة المستهدفة. يعزى هذا الفقدان إلى انشغال مجموعة من أفراد العينة وعدم تمكنهم من إكمال الاستبيانات أو إعادتها، مما أدى بالتالي إلى تقلص حجم العينة الفعلي الذي تم الاعتماد عليه في التحليلي.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1. تمهيد

في ظل التوجه العالمي الحتمي نحو الاقتصاد الرقمي، يصبح لزامًا على الإدارة الجزائرية مواكبة هذه التطورات واستثمار الفرص التي تتيحها التكنولوجيا اليوم، فبدلاً من القيود التقليدية والصعوبات الناجمة عن بطء الخدمات وعرقلة الوصول إلى المعلومات، تسعى الجزائر إلى تعزيز التحول الرقمي وتحسين الخدمات الكترونية للمواطنين في مختلف القطاعات. وفي هذا السياق، تكتسب الرقمنة مكانة الأداة القوية والمحورية التي تمكن إدارة المؤسسات في الجزائر من التكيف مع هذه التحولات ورسم هويتها كمؤسسات عصرية، إن تبني التقنيات الرقمية ودمجها في صميم العمل الإداري لم يعد مجرد خيار، بل ضرورة حتمية لتحسين الأداء الإداري ومواجهة مختلف التحديات، ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقمنة والاداء الاداري والدراسات السابقة.

## 2. الرقمنة

## 1.2 تعريف الرقمنة

- يحيط مفهوم الرقمنة نقاش واسع وتتعدد التعاريف حوله الا انه يمكن التعرف على العملية التي من خلالها يتم تحويل كل المستندات من النمط الورقي الى الرقمي "(يحياوي، وكعبوش، 2024). وقد عرفت الرقمنة ايضاً انها وسيلة استنساخ ورقية تسعى الى تحويل المعلومات ومصادرهما من النمط الورقي المقروء من طرف الانسان مهما كان محتواها الى ملفات رقمية، ويرافق هذا العمل الرقمي عمل فكري ومكتبي لتنظيم فيما بعد البيانات من اجل نسخها وتحميلها وارشفة المحتوى المرقمن.(بولعراس، وبلحسيني، 2024)

وعرفت ايضاً مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدم إذ غرض تبسيط النشاط معين ورفع أدائه وهي تجمع مجموعه الاجهزة الضرورية لمعالجة المعلومات وتداولها من حواسيب برامج ومعدات حفظ استرجاع والنقل الإلكتروني سلكي ولا سلكي عبر وسائل الاتصال بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب المسموع والمرئي والتي تمكن من التواصل الثنائي والجماعي وتؤمن انتقال الرسائل من مرسل الى متلقي عبر شبكات المغلقة والمفتوحة (حفصي بو نبوع، 2021، ص 151).

وتم تعريفها على أنها اساس التحول الرقمي حيث تمثل عملية تحويل المعلومات من اشكالها التناظرية الى صيغ رقمية مما يمهد الطريق لإعادة تشكيل العمليات والانشطة لتحقيق الكفاءة والتطور.

(MOUDOUMA,BOUAZIZ,IAMSSARBI,2025)

على ضوء التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف التالي الرقمنة هي تحويل المعلومات والملفات والوثائق من حالتها الورقية الى صيغة رقمية بواسطة التقنيات التكنولوجية بهدف تسهيل الوصول اليها وتخزينها بكفاءة أكبر وتوفير الوقت والجهد.

## 2.2. متطلبات عملية الرقمنة في المؤسسات

إن عملية الرقمنة في المؤسسات وبدورها امر يحتاج الى امكانيات ومتطلبات ينبغي توفيرها للقيام بعملية التحول الرقمي ومن متطلباتها ما يلي: (يحيوي، 2022، ص 67).

**القوى البشرية المؤهلة:** ان عملية الرقمنة لا تتم بجهود فردية وانما تحتاج الى تكاتف الكثير من الجهود من مختلف الاشخاص المسؤولين داخل المؤسسات العمومية وكذلك موظفي مختلف الأقسام بداخلها وكلما كان الموظفون داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقبة مؤهلين يمتلكون مهارات وكفاءات عالية كان ذلك عاملا مساعدا في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة عالية.

**الموارد المالية:** الى مشروعات الرقمنة تحتاج موردا ماليا لشراء المعدات الرقمية اللازمة لعملية الرقمنة وصيانة هذه المعدات وجميع ما يتطلبه مشروع الرقمنة

**المعدات والأجهزة:** وتعرف ايضا بالمكونات المادة الصلبة الهاردوير او المعدات الملموسة من الحاسوب وقد كانت الأجهزة او المكونات المادية في بداية ظهور الحوسبة في العام الجزء الاساسي والاهم والاكثر كلفه وكانت تأخذ حيزا كبيرا من المكان لكثرتها وتعدد اجزائه وكبر حجمها على عكس ما هو حاليا بحيث أصبحت قليلة التكلفة صغيرة الحجم وسهلة الاستعمال ويمكن نقلها وحملها من مكان لآخر

**البرمجيات:** هي مجموعة من البرامج والتعليمات التي يحتاجها الحاسوب لتشغيل بواسطة يتم التحكم في البيانات ومعالجتها وهي تتكون من عدة انواع اهمها برامج النظام وبرامج التطبيق.

## 3.2. خصائص الرقمنة

يمكن تلخيصها كمايلي: (هاللي، صالح حسن عبد الفتاح الفى، غريب، الفى، 2010، ص 75)

-إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على اليات ادارية جديدة في اجراءات وتنفيذ المعاملات مثل الحاسب وتقنيات المعلومات والاتصالات البريد الكتروني والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الالية ..... الخ

-إدارة بلا زمان ولا مكان: حيث انها تتعامل في كل وقت ومن اي مكان وتتخذ القرارات في مختلف المجالات متحررة من قيود الوقت والمسافة وعدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة ويتم تلاقي الطرفين من خلال شبكة الاتصالات وامكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في الوقت ذاته.

- ادارة بلا تنظيمات جامدة :حيث تسهم في خلق التميز التنظيمي من خلال تيسيرها لتحولات اساسية في انماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة.
- التفاعلية:تمكن من ان يكون المستقبل والمرسل للمعلومات في نفس الوقت والمشاركة الفعالة وتبادل الادوار في عملية الاتصال (tilout,2023)
- اللامركزية: تتيح القدرة على الوصول الى المعلومات ومعالجتها عبر مستويات مختلفة من التنظيم بدلا من حصرها في نقطة مركزية واحدة مما يمنح استقلالية أكبر ويسرع اتخاذ القرار.

### 3. الأداء الإداري

#### 1.3. تعريف الأداء الإداري

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء الإداري كونه مفهوماً واسعاً ويمكن تعريفه على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بالمؤسسة والجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي تحقق الموظف في مؤسسته. (صافي، 2023، ص9)

ويمكن تعريفه على "انه عبارة عن عملية او مجموعة من العمليات لمساعدة الانظمة على تحقيق اهدافها وتتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم وعمما يجب تحقيقه ثم ادارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال انجازها على المدى القصير والطويل". (بالعابد، مقدم، عدنان، 2018، ص106)

وعرف أيضا (زفعار، بوساق، 2024) أن الأداء الإداري يعبر عن حصيلة الجهود المبذولة من قبل الأفراد أو الفرق داخل المنظمة، وهو يمثل مدى قدرة الكيان الإداري على تحقيق أهدافه المحددة على المدى الطويل. يتضمن ذلك فهم الموظف لدوره ومسؤولياته، التزامه بالأساليب والإجراءات المعتمدة، ومدى توافقه مع التوقعات التنظيمية لضمان فعالية العمل

#### 2.3. خطوات التحسين الاداري

فتحسين الأداء الإداري يعرف بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال عمليات منهجية منتظمة وجهود مستمرة للضبط والتحسين، من أجل تقليص الفجوة بين الاداء الحالي المحقق والاداء المرغوب تحقيقه. ويعتبر أيضا عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل، وتتم وفق استراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها، أولوياتها وأساليبها. ومن الخطوات المعتمدة في تحسين الاداء قمنا بالتركيز على ما يلي: (عائشة، 2024، ص407-408)

أ- تحليل الأداء والذي يتم باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة؛

ب- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء والذي يعود بالمنفعة على الإدارة والموظفين أنفسهم، فمعالجة المشكلة من جذورها يتطلب تحليل دقيق وتشخيص جيد لأسبابها قصد الوصول لنتائج أفضل

ج- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة التي تعتبر طريقة متكاملة منتظمة وشاملة الاستجابة لهذه المشاكل في شكل مجموعة من الإجراءات الملائمة للمنظمة وأوضاعها.

د- التطبيق: فبعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظام للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها المنظمة في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛

و- مراقبة وتقييم الأداء: بشكل مستمر كخطوة أخيرة في تحسين الأداء الإداري قصد الحصول على معلومات جديدة، ومعرفة ما إذا كانت الخطة المتبعة للتحسين أعطت نتيجة إيجابية أم لا، وكذا من أجل قياس التغيير الحاصل بعد تطبيقها. ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة مع التقييم الرسمي، بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، على أن يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها من التقييم في عمليات تقييم أخرى مجدداً.

الأداء الإداري لا يقتصر على مجرد تحقيق الأهداف بل هو فن إدارة الموارد بكفاءة والعمل بتكامل و الارتقاء بالجودة بما يضمن بناء ثقافة تنظيمية تدعم القيم المشتركة وتحقق التطور المستمر في تقديم الخدمات .  
(MDARBI SAID ELHAIMER Asma ,2024)

### 3.3 خصائص الأداء لإداري المتميز في مؤسسه التعليم العالي

تختلف مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات فيها هي المسؤولة عن تكوين عنصر بشري ذوي كفاءه من اجل تأدية الاعمال في كافة النشاطات في المؤسسات بمختلف انواعها مما يعني ضرورة توفر الخصائص التاليه:(مالق، صدقاوي،2022، ص20-21)

✓ النزعه الحركيه والنشاط حيث تتبع مؤسسات التعليم العالي ذات الاداء المتميز اسلوب الإدارة بالتجوال والاداره المرئيه باعتبارها اساليب تساهم في ربط الجامعة بالواقع الفعلي وذلك باتباع سياسة الباب المفتوح وهذا كله من اجل الحصول على المعلومات وتحليلها وكذا اتخاذ القرارات المناسبة

- ✓ الاقتراب من المستفيد وذلك عن طريق التقرب من الطلبة والمستفيدين من الخدمات المقدمه من خلال التعرف على آرائهم ومقترحاتهم وتسجيل شكويهم والعمل على حلها
- ✓ تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير وذلك عن طريق محاوله الربط بين نظام الحوافز وقدرات العاملين على تقديم الافكار والاقتراحات التي تؤدي الى تحسين الاداء وتطويره
- ✓ السيطرة على القيم الأساسية وذلك من خلال تعظيم الشعور بالتفوق والتميز في الاداء الاقتران بمفهوم تحقيق الجودة وعدم الفشل من محاولات الابداع والابتكار وتدعيم المناخ التنظيمي لأنه اهم عامل للنجاح في تدعيم الثقافة والقيم المشتركة
- ✓ المرونة التنظيمية من خلال الاعتماد على هياكل تنظيميه مرنة وبسيطة قادره على التكيف مع كافة التغيرات
- ✓ القيادة الكفؤة حيث ان المؤسسة الناجحة هي من تقوم قيادتها بتحويل الازمه الى فرصه ووسيلة للتميز نحو الافضل
- ✓ توفر نظم الإتصال الداخلية الفعالة والتي تتيح تكوين صوره واضحه وتوقع لحاجاتهم والسعي لتلبيتها وتؤدي الى وضوح رؤية مؤسسات التعليم العالي ونقلها الى كافة المستويات
- ✓ الإلتزام بتعيين الموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات العالية حيث تعتبر الموارد البشرية مفاتيح النجاح والتفوق فهم قادرون على انشاء الفرق في العمل من خلال لمساتهم الإبداعية مما تدفع مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق اعلى مستويات الاداء
- ✓ الإستثمار في التكوين وتنمية الكفاءات فالمؤسسة التعليم العالي تسعى دائما الى اكتساب موظفيها المهارات والكفاءات اللازمة والى التفكير في استراتيجيات جديده وفاعله تسمح بالاستثمار في تنميه كفاءات مواردها البشرية
- ✓ نظم الجودة الشاملة تتلخص في القيادة ودعم الإدارة العليا التركيز على رضا العميل او الزبون ومشاركه جميع العاملين في عمليه التحسين المستمر التدريب والتطوير والتغذية العكسية.

#### 4- العلاقة بين الرقمنة والاداء الاداري

1.4. عوامل النجاح والمزايا المترتبة على الرقمنة في الاداء الاداري.

##### 1.1.4. عوامل النجاح الرقمنة الادارية

من أبرز عوامل نجاح الرقمنة الادارية هي (عاشور، زايد، 2024، ص02)

- تحقيق التوثيق الالكتروني للمعاملات الإدارية المختلفة
- الغاء الارشيف الورقي المعرض للتلف والتزوير
- وضوح الرؤية الاستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهومه الإدارية من تخطيط وتنفيذ ونتاج وتشغيل وتطوير
- التطوير المستمر الإجراءات العمل ومحاوله توضيحها للموظفين
- تحسين مستوى اداء الخدمات
- التقليل من التعقيدات الإدارية
- تخفيض التكاليف
- تحقيق مبدأ الشفافية الإدارية.
- التزام القوي والمسؤولية الجادة من أعلى المستويات الإدارية بمبادرات الرقمنة.
- توصيل أهمية التحول الرقمي لجميع الموظفين.
- توفير الموارد اللازمة لدعم مشاريع الرقمنة.
- بناء القدرات والكفاءات الرقمية من خلال توظيف واستقطاب الكفاءات المتخصصة في المجالات الرقمية و - توفير برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين الرقمية.
- ربط استراتيجية الرقمنة بالأهداف العامة للمؤسسة الإدارية.
- تحديد التحديات وإجراء التعديلات اللازمة بشكل دوري.
- باختصار، يتطلب نجاح رقمنة الإدارة مزيجًا من التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الداعمة، والاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجيا، والتركيز على المستفيد، وإدارة التغيير بفعالية، والتعاون المستمر، والتقييم الدقيق للنتائج.

استراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة

#### 2.1.4. مزايا الرقمنة الإدارية

يعتبر التحول الرقمي بمثابة نقله نوعيه الغرض منه تطوير الاداء وارضاء المواطنين وتحسين الجودة والارتقاء بالخدمة العمومية وعصرنه المرفق العام ولرقمنة الادارية مزايا عديدة نذكر منها الاتي على سبيل المثال لا الحصر: (فحيمة، بن بختي، 2022، ص 288)

- الحفظ والتخزين: حيث توفر الرقم المساحات كبيره للتخزين وتحفظ المعلومة والوثيقة من التلف والضرر

-الاقتراسام او المشاركة: حيث تسمح الرقمنةاطلاع على نفس الوثيقة ونفس المعلومة من قبل مئات الاشخاص في ذات الوقت

-سرعه الاسترجاع وسهولة الاستخدام وتوصيل المعلومات للمستخدمين دون التدخل البشري.

-الربح المادي من خلال تقديم الخدمة بأقلتكلفه.

-اختصار الوقت وتوفير الجهد

-استبدال المركزيةالقراريةباللامركزية

- زيادة الاتقان والدقة والتوازن مع السرعة في الانجاز تحقيق الكفاءة في الاداء

-تبسيط الاجراءات والقضاء على البيروقراطية والتعقيدات الإدارية وتحقيق الشفافية من خلال اتاحة المعلومات

المتعلقة بكافة الأنشطة ماعدا الحكومية والمعلومات المتعلقة بالأمن والمخابرات والدفاع

-القضاء على التزاحم بالمصالح الحكومية والمؤسسات الرسمية وذلك عن طريق استخدام الشبكةالإلكترونية

-الاستمرارية وسهولة التكيف مع كل الظروف والاحتياجات.

-الشموليةوالفعالية حيث يستفيد المجتمع بكافة شرائعه من التحول الرقمي.

ومما سبق يتضح لنا ان الاساس من ادراج رقمنة في مختلف الادارات والقطاعات هو انفتاح الإدارة على بيئتها

الداخلية والخارجية بالإضافة الى توطيط العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال تحقيق الميزات رقمية الشفافية

والكفاءة وسرعه الاستجابة وبالتالي تحسين الخدمة العمومية. (فحيمة، بن بختي، 2022، ص288)

بشكل عام تكمن ميزة تطبيق الرقمنة الادارية في تحسين الاداء تسهيل عملية اتخاذ القرار من خلال توفير

المعلومات والبيانات لمن يحتاجها وبأقل جهد ممكن عن طريق ادوات البحث الالية المتاحة.

(Trifa, Bramgui, 2024).

#### 2.4 سلبيات ومعيقات الرقمنة على الأداء الإداري في مؤسسات التعليم العالي

##### 1.2.4 سلبيات الرقمنة على الإدارة في مؤسسات التعليم العالي

بالرغم من الاثار الإيجابية للرقمنة الا انها لا تخلو من السلبيات التي نذكر من بينهم : (بريزة، بوزعيب، 2022).

-خلق البطالة الى تطبيق الرقمنة قد يؤدي الى زيادة نسبة البطالةنتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسبب

التوسع في استخدام التقنيه او على الاقل عدم الحاجة الى تعيين عامل الجدد في ظل السهولةوالسرعةوالبساطة في

انجاز الاعمال التي توفرها عمليه الرقمنه

- فقدان الخصوصية يمكن التعامل الرقمي الناس من الاطلاع على الخصوصيات الاخرين مثلا التعرف على مقدار استهلاك فاتورة الكهرباء او الغاز من خلال ادخال رقم الهاتف او رقم المستخدم لاي فاتورة كهرباء

**التجسس الالكتروني**

زيادة التبعية للخارج باعتبار ان هناك العديد من التقنيات الحديثة تأتي من الخارج.

#### 2.2.4. معوقات الرقمنة على الأداء الإداري

هناك العديد من المعوقات تواجه استخدام الرقم الإدارية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية: (قمار، 2023، ص 149).

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية نقطة.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام التكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية
- مقاومة التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على منصبهم ومستقبلهم الوظيفي
- ارتفاع التكلفة المادية لإنشاء شبكه المعلومات الدولية فهي تحتاج الى شبكه اتصال جيده واجهزه حاسوب وهذا يرتبط بالقدرة على تمويل المبالغ اللازمة لذلك
- قلة الموارد المالية لتقديم برنامج تدريبي والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التكنولوجيا المعلومات ذات كفاءه عالية
- غياب الإرادة السياسية الداعمة لأحداث نقل نوعية في التحول نحو إدارات رقمية وإقناع الجهاز الإداري بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي
- عدم وجود بيئة عمل رقمية محمية وطرق قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الادارة الالكترونية وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها
- التخوف من تقنيه عدم الاقناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا عما يمكن ان تؤديه من مساس وتهديد لعنصرية الامن والخصوصية في الخدمات الحكومية
- وجود بعض الاتجاهات السلبية من قبل بعض المدراء والموظفين نحو استخدام التقنيات الحديثة ومنها شبكه المعلومات الدولية
- عدم دقة وصحة جميع المعلومات الموجودة في شبكه المعلومات الدولية فقط توجد مواقع غير معروفه او مشبوهه.

## 5. الدراسات السابقة وتميز الدراسة الحالية

## 1.5. الدراسات السابقة

## 1.1.5 الدراسات العربية

## -دراسات سابقة عن الرقمنة

-طرشاني سهام ، بن ويدان فاطمة الزهراء ، بوكدروم يوسف "دور الرقمنة في تحسين فعالية الادارة العمومية و تطوير التسيير الإداري دراسة ميدانية ببلدية خميس مليانة" سنة 2024 مقال من مجلة اقتصاد المال و الاعمال العدد 02 ، تهدف هذه الدراسة الى توضيح مساهمة الرقمنة في تحسين فعالية الادارة العمومية وتطوير التسيير العمومي حيث قام الباحثون بتوزيع استبانة على 35 على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة واستخدموا المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها وتوصلوا الى النتائج التالية ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية تكنولوجيا الاتصال قواعد البيانات مصادر المعلومات المتدخلون و الشبكات في تحسين التسيير العمومي ببلدية خميس مليانة.

-فحيمة ايمان، بن بختي عبد الحكيم "رقمنة المؤسسات الجامعية المتطلبات و التحديات" سنة 2022 عن مجلة القانون الدستوري و المؤسسات السياسية العدد 02. تناولت الدراسة بالوصف والتحليل من متطلبات التحول الرقمي على المستوى المؤسسة الجامعية اهمها توفير بنيه تحتية قوية ومتطورة وكذا استقطاب كفاءات بشرية متخصصة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالإضافة الى منظومه قانونيه تتلائم مع البيئة الرقمية قادره على مجابهة الاختراقات الرقمية المختلفة توصلت الدراسة الى نتيجة والموارد المادية ومنها البشرية وتقنيه والقانونية الامر الذي عرقل عمليه دمج التقنية والتكنولوجيات الحديثة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

## -دراسة سابقة عن الاداء الاداري

-بلعابد فايذة، مقدم عبد الجليل ،خوله عدنان،"أثر تغيير التنظيم على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية" سنة 2018 عن مجله مجاميع المعرفة العدد 2 تهدف الدراس الى دراسة أثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري في المؤسسات الخدمية وبالأخص مؤسسه البريد الجزائر محل الدراسة الميدانية لمعرفة الاثر الناجم للتغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري فيها باستخدام وسيله الدراسة هي الاستبانة وتحليل نتائجها عبر برنامج SPSS

## -دراسة سابقة عن الرقمنة والأداء الإداري

-مالق كتنزة، صدقاوي صورية "استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإداريين في الجامعات الجزائرية دراسه حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت "سنة 2022 من مجلة الإقتصاد والبيئة العدد 1 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء من خلال دراسه ميدانيه في جامعتي خميس مليانة حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان موجه للإداريين في عدة كليات وتظهر نتائج الدراسة الى ان هناك علاقة بين استخدام مختلف الوسائل الإلكترونية المتاحة واداء الاداريين في الجامعات مما يدل على ان تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل بها يؤدي الى تحسين اداء موظفها كما ان استخدام تطبيقات ادارة الإلكترونية في مختلف الكليات يساهم في تسهيل وتحسين العمليات الإدارية

-زقعار فاروق، بوساق فتيحة "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الرياضية دراسة ميدانية للمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة "سنه 2024 عن مجله روافد للدراسات والابحاث في علوم الرياضة العدد 01 هدفالدراسة الى معرفه دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الاداء الاداري بالمؤسسة الرياضية وتأكيد اهميتها في تعزيز الاداء الوظيفي وتطوير الاداء العاملين في المؤسسة الرياضية حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة في قطاع الشباب والرياضة وتمثلت العينة في الموظفون الاداريون من مؤسسه مديريه الشباب والرياضة بالمسيرة وعددهم 30 موظف وتم استخدام اداه الاستبيان في الدراسة ومن بين النتائج المتواصل اليها ان للإدارة الإلكترونية دور هام في تحسين الأداء الاداري بالمؤسسة الرياضية كما لها دور ايضا في تعزيز الاداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية وتساهم في تطوير اداء العاملين بالمؤسسات الرياضية.

### الدراسات الاجنبية

-دراسة jams lowlry بعنوان 2012,management and preservation of digital records intanzania حيث تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير والعواقب المحتملة للحوسبة المخصصة والرقمنة في حفظ السجلات الحكومية حيث قام الباحث بدراسات حاله في المحاكم معتمدة على الأدبيات ومراجعات التشريعات والسياسات والمقابلات مع المسؤولين الحكوميين وتوصل إلى النتائج التالية قلة الاهتمام بالسجلات ظهور أنظمة باهظة الثمن ولا تستطيع الدول النامية من شرائها وفي الاخير تبنت بعض الدول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الحكومة الإلكترونية التي تضمن لهم إطارا وطنيا للسجلات الرقمية.

- دراسة Fatima dahmani, brada abderazek بعنوان the significance of digitization project in the Algerian higher education sector of enhancing educational quality.2024 مجلة *afaak for sciences*

journal يستكشف هذا البحث العلمي الدور المحوري لمشاريع الرقمنة في تعزيز جودة وفعالية التعليم العالي في الجزائر. باستخدام نهج شامل يدمج الأساليب الوصفية والتحليلية، يقدم البحث رؤية قيمة حول تأثير مشروع الرقمنة على التعليم والبحث في البيئة داخل الجامعات الجزائرية بما يتجاوز مجرد التحسينات التكنولوجية، وتوصلت النتائج التجريبية المقدمة في هذه الدراسة أن مبادرات الرقمنة في الجزائر لديها القدرة على تعزيز الجودة التعليمية وتوجيه الطلاب نحو مسارات أكاديمية أكثر تقدماً. و تؤكد الدراسة على الفرص الكامنة في الرقمنة لتعزيز تجارب التعلم وتعزيز البحث العلمي داخل المؤسسات التعليمية.

و تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن التحول الرقمي يمكن أن يكون فعالاً في تعزيز التميز الأكاديمي، في المقابل، يتوجب أخذ الجوانب الأخلاقية والمشاكل المحتملة بعين الاعتبار.

-تفاعل إيجابي بين البعدين الاقتصادي والبيئي: كان التفاعل بين الأداء الاقتصادي والبيئي للشركة إيجابياً وملحوظاً فعالية في تحقيق الأهداف الاقتصادية.

دراسة ELHAIMER Asma ،MDARBI SAID بعنوان L'impact de la numérisation du service

Revue de Management et مجلة public sur la performance des administrations marocaines

Cultures وتهدف الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية الرقمنة في تطوير الإدارة العامة وتحسين أدائها، ولكنها تشير أيضاً إلى ضرورة التغلب على التحديات لضمان التنفيذ الفعال للرقمنة وتحقيق أهدافها. وحققت النتائج التالية

-الرقمنة أداة لتحديث الخدمات العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطنين

-الرقمنة لها تأثير إيجابي على أداء الإدارة، حيث تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية والشفافية.

-تسهيل الإجراءات الإدارية، وتوفير الوقت والجهد على المواطنين والموظفين على حد سواء.

## 2.5. تميز الدراسة الحالية

تميز هذه الدراسة بتركيزها على تحليل مساهمة الرقمنة بشكل مباشر في تحسين الأداء الإداري تحديداً داخل جامعات مؤسسات التعليم العالي. فهي تتجاوز الوصف العام لمكانة الرقمنة في القطاع التعليمي أو التركيز المنفرد على جانب إدارة السجلات الرقمية، لتقدم تحليلاً معمقاً لكيفية تأثير تطبيقات الرقمنة المتنوعة على مختلف جوانب العمليات الإدارية الجامعية. تسعى الدراسة إلى كشف الآليات التي من خلالها تساهم التطبيقات الرقمية المتنوعة في تحسين كفاءة و فعالية العمليات الادارية الجامعية. يكمن تميزها في سعيها لقياس وتقييم هذا التأثير بشكل

ملموس على مؤشرات الاداء الاداري معمراة الخصوصيات الهيكلية والوظيفية لمؤسسات التعليم العالي مما يوفر رؤى معمقة وحلولا عملية لتعزيز الادارة الفعالة في هذا القطاع العام

## 6. خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل إبراز الدور المحوري للرقمنة في تطوير الأداء الإداري لمؤسسات التعليم العالي. فالرقمنة، بما تتضمنه من تحويل رقمي للعمليات والمعلومات، تقدم مزايا جمة تشمل تسريع الإجراءات، تحسين جودة الخدمات، تعزيز التواصل، ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة، مما يساهم في تحقيق أداء إداري متميز يتسم بالكفاءة والفعالية والشفافية والاستجابة لمتطلبات المستخدمين. غير أن تحقيق هذه الفوائد يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة، كوادر مؤهلة، استراتيجية واضحة، ومعالجة التحديات المحتملة مثل التكاليف الأولية ومقاومة التغيير ومخاطر أمن المعلومات، لضمان نجاح مبادرات الرقمنة وتحقيق أهداف التحسين الإداري المنشودة في قطاع التعليم

## الفصل الثالث

---

# الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات

## 1. تمهيد:

بعد ان قمنا في الفصل السابق بالتطرق الى الإطار النظري الذي تمحور حول المفاهيم النظرية للرقمنة والأداء الإداري واهم الخصائص المتعلقة بهم والتطرق الى مجموعة من الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة لمعرفة اخر ما توصلت اليه الابحاث سنقوم في هذا الفصل بالانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية والتي محلها جامعة غليزان يهدف هذا الفصل بشكل أساسي إلى اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة التي تم طرحها في المقدمة، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات الأولية. ولتحقيق هذا الهدف، سيتم الاعتماد على أداة الاستبانة كمنهجية رئيسية لجمع البيانات.

## 2. منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

- منهج الدراسة: لأداء هذه الدراسة سنقوم باتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي

في تحليل البيانات المجمعة واختبار فرضيات الدراسة التي تهدف الى فهم مدى مساهمة الرقمنة في تحسين الاداء الإداري .

-مجتمع وعينة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين في جامعة غليزان الذي يبلغ عددهم 240 وتم توزيع 60 استبانة على افراد العينة وتم استرجاع 58 استبانة وهذا بسبب انشغال الإداريين وضياع بعض الاستبيانات.

-تحديد متغيرات الدراسة

## الجدول رقم (1.3): متغيرات الدراسة

عدد الفقرات	الابعاد	المتغيرات	
04	الاجهزة والمعدات	الرقمنة	المتغير المستقل
04	البرمجيات		
04	الموارد البشرية		
04	الموارد المالية		

10	-----	الاداء الاداري	المتغير التابع
----	-------	----------------	----------------

**-الاساليب الاحصائية المستخدمة**

المصدر: من اعداد الطالبة

تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية spss.v26 وتم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية

-التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة و وصف الخصائص الديموغرافية لهم

-المتوسط الحسابي وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما حيث ان استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة

-الانحراف المعياري وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقره معينه إذا كان انحرافها المعياري قليلا

-معامل الثبات ألفا كرونباخ هو مقياس يقيس درجه وصدق أسئلة الاستبانة حيث يأخذ قيم تتراوح من الصفر والواحد ويعتبر قيمه معامل الفا كومباخ التي تساوي 60% او أكثر مقبولة للحكم على ثبات الاستبانة وكلما زادت كان أحسن

-معامل بيرسون يستخدم لاختبار العلاقة بين متغيران

-الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ذلك لاختبار تأثير المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة على المتغير التابع

-اختبار ANOVA وهو اختبار احصائي يستخدم لقياس الفرق بين أكثر من مجموعتين

- اختبار t: هو اختبار إحصائي يُستخدم للمقارنة بين مجموعتين

-ادوات جمع البيانات :الطريقة التي اعتمدت عليها في الدراسة هي

-إستبانة: هي أداة بحثية لجمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمنظمة من طرف الباحث، تُوزع على عينة من الأفراد (المستجوبين) للحصول على معلومات حول آرائهم عن موضوع معين وكان هدي من الاستبانة هو معرفة راي الاداريين حول مساهمة الرقمنة في تحسين الاداء الاداري لجامعة غليزان.

تم تطويرهذه الاستبانة وصياغتها في إطار الاشكالية المطروحة لتحقيق الاهداف المرجوة من الدراسة وجاء الاستبيان على النحو التالي انظر الملحق رقم

1.البيانات الشخصية والمهنية لأفراد العينة

2. المحور الاول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في الرقمنة و متطلباتها وتضمن 16 عبارة وتهدف الى التعرف على واقع الرقمنة في ادارة جامعة غليزان بمختلف ابعادها

-الاجهزة والمعدات

-الموارد البشرية

-الموارد المالية

-البرمجيات

3. المحور الثاني: فخصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في الأداء الإداري ويتضمن 10 عبارات تهدف للتعرف على واقع الأداء الإداري في جامعة غليزان.

- وتم الإعتماد على سلم ليكارت الخماسي كأداة لقياس إتجاهات افراد العينة وتم وضع الاوزان كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم(2.3): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: بالاعتماد على المناهج الاحصائية

## -درجات مقياس ليكارت الخماسي

جدول رقم(3.3):المتوسط المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

الاجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 الى اقل من 1.88
غير موافق	2	من 1.88 الى اقل من 2.60
محايد	3	من 2.6 الى اقل من 3.40
موافق	4	من 3.4 الى اقل من 4.20
موافق بشدة	5	من 4.20 الى 5.00

المصدر:بالاعتماد على المناهج الاحصائية

## -ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات اداة الدراسة ما إذا كان الاستبيان سيعطي نفس النتائج في حال أعيد تطبيقه على نفس افراد العينة مرتين او أكثر لذلك قمنا بفحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس الفاكرو نباخ حيث يعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين وتظهر نتائج هذا المقياس في الجدول الاتي

الجدول رقم(4.3):يوضح معامل الثبات ألفاكرونباخ لمختلف محاور الإستبانة

المحور	البعء	عدد الفقرات	معامل الثبات
الرقمنة	الأجهزة والمعدات	04	0.763
	الموارد المالية	04	0.647
	الموارد البشرية	04	0.786
	البرمجيات	04	0.758
الأداء الإداري	/	10	0.786

المصدر :مخرجات برنامج spss.v26

- - نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الثبات الفاكرونباخ لكل الابعاد والمحاور كانت أكبر من 0.6 بكثير اذن تعتبر مقبولة احصائيا

كما ان الفا كرونباخ لمحور الاداء الاداري بلغت قيمته 0.786 ومنه يمكننا القول ان الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات .

### - اختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل محاور الاستبانة فإننا سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل التواء والتفطح سنستخدم طريقة شائعة ومبسطة تعتمد على فحص معاملات الالتواء والتفطح لقاعدة العامة هي أن التوزيع يعتبر طبيعياً إذا كانت قيمة الالتواء والتفطح مقسومة على الخطأ المعياري لها (Error .Std /Statistic) تتراوح بين 1.96 - و 1.96 + (عند مستوى ثقة 95%).

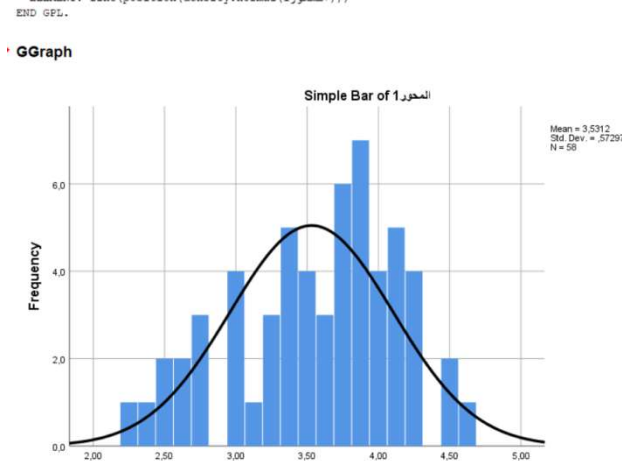
الجدول رقم (5.3): معامل الالتواء والتفطح لمحورين الرقمنة والأداء الإداري

المحور	معامل الالتواء	معامل التفطح	الخطأ المعياري	التفطح
/	الخطأ المعياري	الالتواء	الخطأ المعياري	التفطح
الرقمنة	.314	301	.618	.510
الأداء الإداري	.314	-.441	.618	-.462

المصدر: مخرجات برنامج spss. 26V

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معاملات الالتواء والتفطح والاختلاف لمعيارية للمتغيرين الرئيسيين في الدراسة- يتضح أن قيمة الالتواء للمحور 22 (الاداء الاداري) هي 0.301 وللمحور 1 (الرقمنة) هي -0.441، وكلاهما يقع ضمن النطاق المقبول (أقل من 1.96 بالقيمة المطلقة عند القسمة على الخطأ المعياري). أما قيم التفطح، فبلغت 0.510 للمحور 22 و -0.462 للمحور 1، وكلاهما أيضاً يقع ضمن النطاق المقبول. تشير هذه القيم إلى أن توزيع بيانات كل من المحور 22 والمحور 1 يميل إلى الطبيعية، مما يدعم استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية."

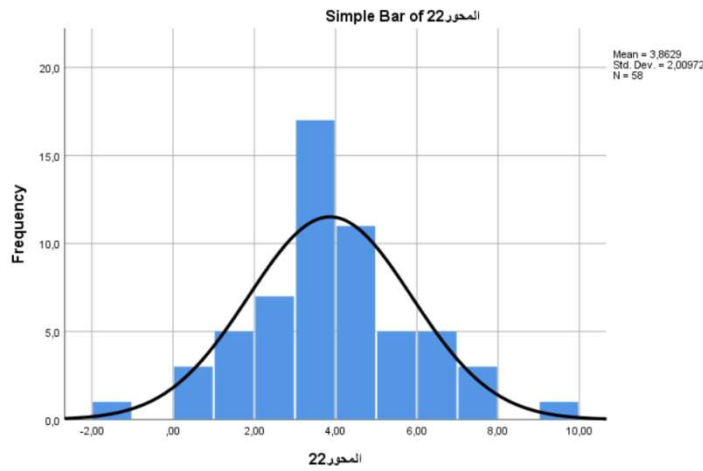
الشكل رقم(1.3): التوزيع الطبيعي لمحور الرقمنة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

-يوضح الرسم البياني النتائج التي تم التوصل اليها سابقا بحيث يظهر ان محور الرقمنة يتبع التوزيع الطبيعي

الشكل رقم (2.3): التوزيع الطبيعي لمحور الاداء الاداري



المصدر: مخرجات برنامج spss.v26

يوضح الرسم البياني ان محور الاداء الاداري يتبع التوزيع الطبيعي أيضا مما يعني أنه سيتم استخدام الإختبارات المعلمية.

## 3. عرض النتائج

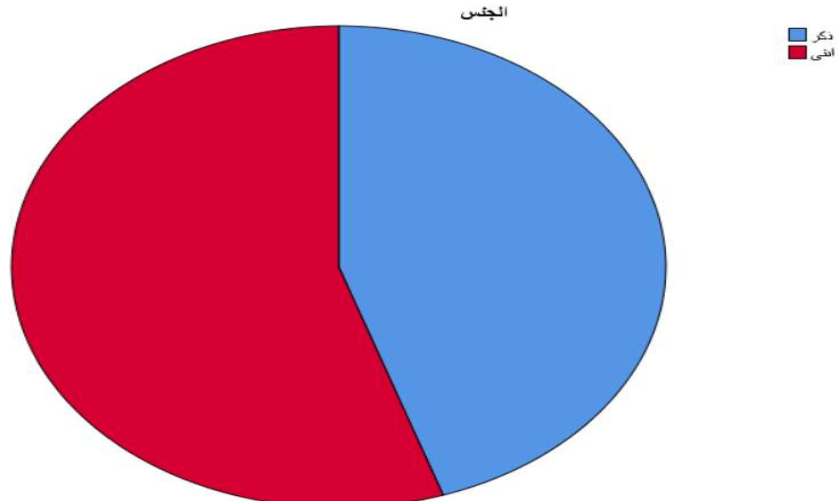
-عرض خصائص أفراد العينة الدراسة

جدول رقم (6.3): توزيع خصائص افراد العينة

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	أنثى	32	55.2
	ذكر	26	44.8
السن	من 20 الى 30 سنة	1	1.7
	من 31 الى 40 سنة	36	62.1
	من 41 الى 50 سنة	21	36.2
	من 50 سنة فما فوق	0	0
موظف بكلية	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	25	43.1
	كلية الآداب واللغات	9	15.5
	كلية الحقوق	10	17.2
	معهد العلوم والتكنولوجيا	9	15.5
	كلية العلوم الاجتماعية والانسانية	5	8.6
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	8	13.8
	من 5 الى 10 سنوات	23	39.7
	من 11 الى 20 سنة	27	46.6
	من 20 سنة فما فوق	0	0

المصدر: من مخرجات برنامج spss.v26

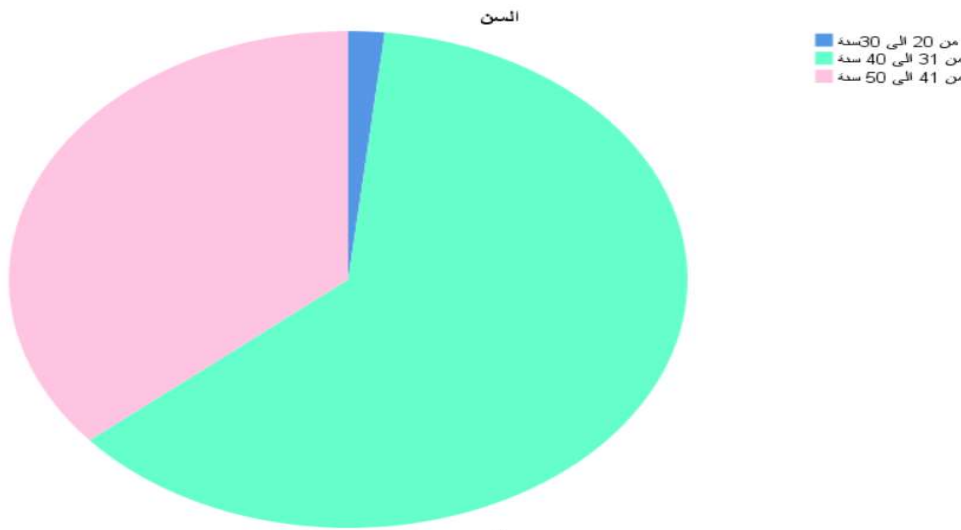
الشكل رقم (3.3): توزيع متغير الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الرسم البياني ان اغلبية افراد العينة اناث حيث بلغت نسبة المئوية لهم 55.2% مقابل 44.8% من الذكور .

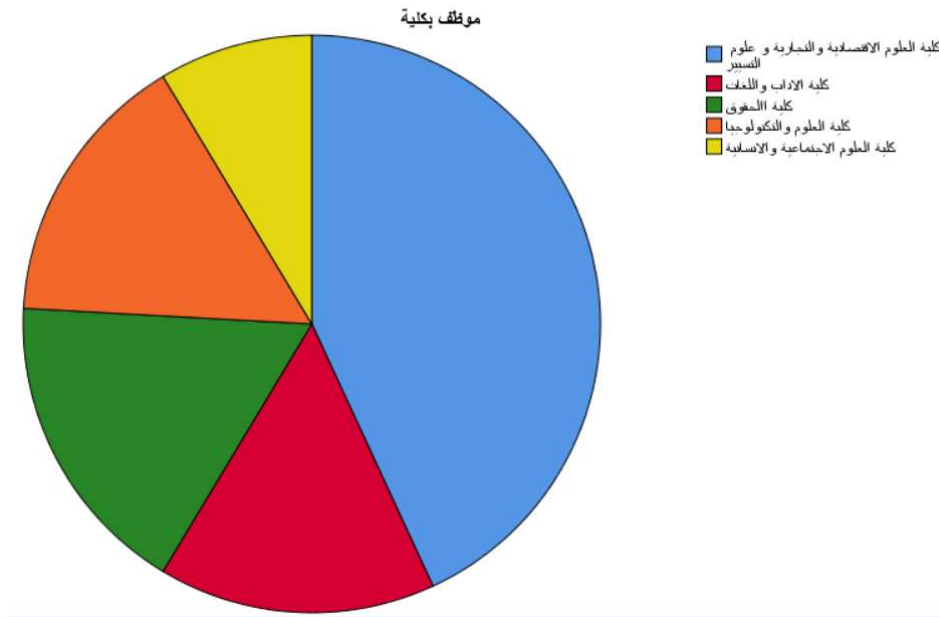
الشكل رقم (4.3): توزيع متغير السن



المصدر: من مخرجات برنامج spss.v26

- من الرسم البياني نلاحظ ان افراد العينة ينتمون الى مجال من 31 الى 40 سنة بنسبة 62.1% ثم الفئة التي تنتمي الى المجال من 41 الى 50 سنة بنسبة 36.2% واخيرا من 20 الى 30 سنة وهو فرد واحد ولا يوجد اي فرد من افراد العينة ضمن فئة 50 سنة فما فوق.

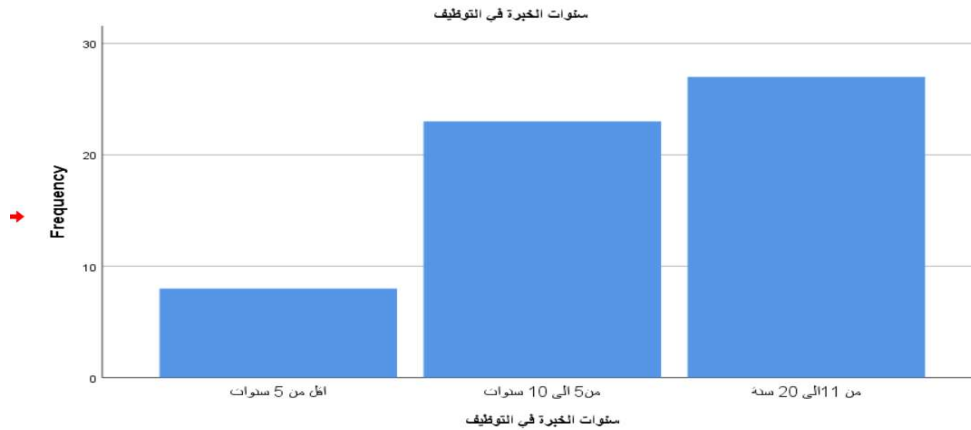
### الشكل رقم (5.3): متغير الانتماء الى الكلية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS.v26

- نلاحظ من خلال الشكل البياني ان غالبية افراد العينة ينتمون الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 43.1% ويعود ذلك لكثرة تعاملنا معهم ثم يليه كلية الحقوق بنسبة 17.2% ثم يليه كل من كلية الآداب واللغات و كلية العلوم والتكنولوجيا بنفس النسبة وهي 15.5% واخيرا كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بنسبة 8.6%

الشكل رقم (6.3): توزيع متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: من مخرجات برنامج spss.v26

-نلاحظ من خلال الرسم البياني فان فئة من 11 الى 20 سنة جاءت في المرتبة الاولى بنسبة 46.6 ثم الفئة من 5 الى 10 سنوات بنسبة 39.7 ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 13.8 حيث لا يوجد في افراد العينة من فئة 20 سنة فما فوق.

-تحليل فقرات المحور الأول

الجدول رقم (7.3):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأجهزة والمعدات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توفر الجامعة اجهزة حوسبة في كل الهياكل والكليات	4.22	0.62248	1	موافق بشدة
2	الأجهزة والمعدات المكتبية المتوفرة كافية لإنجاز المهام اليومية	3.91	0.92309	2	موافق

3	توفر الجامعة اجهزة ومعدات حديثة عالية الاداء	3.68	0.94045	3	موافق
4	تتوفر الجامعة على شبكة إنترنت ذات تدفق عالي وسرعة كافية.	3.05	1.27627	4	محايد
البعد	الاجهزة والمعدات	3.72	0.741	موافق	

المصدر: من مخرجات برنامج spss .v26

- من خلال الجدول نلاحظ ان بعض الاجهزة والمعدات جاء بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.741 هذا ما يوافق توجه آراء العينة نحو موافق  
جاءت العبارة (1) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.22 وانحراف معياري 0.62248 وهذا يعني أن للعبارة درجة موافق بشدة وهذا يعكس ان الجامعة توفر اجهزة حوسبة في كل الهياكل. تأتي العبارة (2) في المرتبة الثانية بمتوسط حساب 3.91 وانحراف معياري 0.92309 وهذا يعني ان العبارة درجه موافق وهذا يدل على ان الاجهزة والمعدات التي توفرها الجامعة كافية لإنجاز المهام اليومية  
جاءت العبارة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط 3.68 وانحراف معياري 0.94045 لتأخذ العبارة اتجاه موافقما يعني ان الاجهزة التي توفرها الجامعة عالية الاداء  
وجاءت العبارة (4) في المرتبة الرابعة في متوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.27627 مما يعني ان العبارة تأخذ درجه محايد وهذا يعكس نقص تدفق الانترنت في بعض الكليات.

جدول رقم (8.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد المالية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
موافق	1	1.027	3.59	تخصص الجامعة ميزانيه خاصه لاقتناء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة	1
موافق	1	.879	3.59	تخصص الجامعة ميزانيه خاصه لصيانة المعدات في حالة تعطلها	2
محايد	2	1.167	3.28	توفر الجامعة ميزانية مالية خاصة بتنظيم دورات تدريبية للإداريين والأساتذة حول استخدام الرقمنة	3
محايد	3	1.177	3.02	يحصل الموظفين والاساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة	4
	محايد	0.745	3.37	الموارد المالية	البعد

المصدر: من مخرجات برنامج spss .v26

-من خلال الجدول نلاحظ ان بعد الموارد المالية جاء بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.745 وهذا ما يوجه اراء العينة نحو اتجاه محايد.

جاءت العبارتين رقم 1 و 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.59 حيث نسبة انحراف معياري للعبارة 1 هي 1.027 والعبارة رقم 2 حققت 0.879 هذا يأخذ العبارتين نحو اتجاه موافق مما يعكس ان الجامعة تخصص ميزانية لاقتناء وصيانة المعدات اللازمة لعملية الرقمنة.

وجاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حساب 3.28 وانحراف معياري 1.167 في الترتيب الثاني بحيث تأخذ اتجاه محايد وقد يعكس الاتجاه المحايد في إجابات بعض أفراد العينة عدم إلمامهم بتفاصيل الميزانية المالية التي تخصصها الجامعة لتنظيم الدورات التدريبية، خاصة تلك المتعلقة بمجال الرقمنة، مما أدى إلى تبني موقف محايد لعدم امتلاكهم معلومات كافية لتكوين رأي محدد حول هذا الجانب

وجاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.177 وهذا ما يأخذ اتجاه محايد.

جدول رقم (9.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توفر الجامعة دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في مجال الرقمنة	3.17	1.326	3	محايد
2	تمتلك الجامعة كوادر مؤهلة صيانة اجهزة الحاسوب والأجهزة	3.33	1.161	1	محايد
3	تتناسب مهارات الموظفين في مجال الرقمنة مع طبيعة الأعمال الموكلة إليهم	3.24	1.065	2	محايد
4	تعمل الجامعة لاستقطاب والاحتفاظ بالكفاءات المتخصصة في المجالات الرقمية	3.17	1.045	3	محايد
البعد	الموارد البشرية	3.22	0.90113	محايد	

المصدر: من مخرجات برنامج spss .v26

من خلال الجدول نلاحظ ان بعد الموارد البشرية جاء بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.90113. وهذا ما يوجه اراء العينة نحو اتجاه محايد.

- العبارة رقم 2 التي جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حساب 3.33 وانحراف معياري 1.161 وهذا ما يجعلها ايضا تأخذ درجه محايد وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.065 وهذا ما يجعلها تأخذ أيضا الاتجاه المحايد

- نلاحظ أن العبارتين 4 و1 جاءتا في المرتبة الاخيرة بنفس المتوسط حسابي 3.17 حيث أخذت العبارة 1 انحراف معياري 1.326 والعبارة رقم 4 انحراف معياري 1.045 مما يجعلهما يأخذان درجة محايد

### جدول رقم (10.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات بعد البرمجيات

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
محايد	4	1.225	3.16	تتوفر الجامعة على برمجيات حاسوبية متطورة	1
موافق	3	1.124	3.41	تعمل الجامعة على تحديث البرمجيات لمواكبة التطورات	2
موافق	1	0.975	3.88	تسهل البرمجيات المستخدمة أداء المهام وتقلل من الاستخدام اليدوي	3
موافق	2	.918	3.59	توفر الجامعة برامج خاصة بها	4
	موافق	0.81241	3.51	البرمجيات	البعد

المصدر: من مخرجات برنامج spss .v26

-من خلال الجدول نلاحظ ان بعد البرمجيات جاء بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.81241 وهذا ما يوجه اراء العينة نحو اتجاه موافق.

- جاءت العبارة رقم (3) في المرتبة الأولى بنسبة متوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.975 مما يجعلها تأخذ درجة موافق مما يعكس أن البرمجيات المستخدمة وجاءت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية بنسبة متوسط حساب 2.59 وانحراف معياري 1.24 مما يجعلها تأخذ اتجاه غير موافق وجاءت العبارة رقم (4) في المرتبة الثالثة بنسبة متوسط حساب 2.41 هو انحراف معياري 0.918 مما يجعلها تأخذ اتجاه غير موافق على الرغم من توفر بعض البرمجيات الخاصة بالجامعة مثل modell الا انه

قد يكون لدى أفراد العينة مفهوم محدد لما تعنيه برمجيات خاصة بالجامعة أو ان هذه البرمجيات غير كافية هو في الاخير تحقق المرتبة الرابعة العبارة (3) بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 0.975 وما يجعلها أيضا تأخذ اتجاه غير موافق

جدول رقم(11.3):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المحور الثاني الاداء الاداري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تعمل رقمنة على توفير الجهد والوقت للأساتذة والاداريين بالجامعة	4.03	.6744	5	موافق
2	تحسن الرقمنة من سرعة تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية: في الجامعة	4.12	.56437	2	موافق
3	تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالجامعة	3.82	.86121	9	موافق
4	تختصر رقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالجامعة	4.06	.67179	4	موافق
5	تعزز الرقمنة من الشفافية وتلغي الوساطة والمحسوبية بالجامعة	3.86	.75969	8	موافق
6	تسهل رقمنة عمليه التواصل الأساتذة بين مختلف الادارات بالجامعة	4.12	.54445	2	موافق
7	تعمل الرقمنة على اتمته المهام الروتينية في الجامعة	3.98	.54584	6	موافق

موافق	3	.73232	4.08	تسهل الرقمنة عملية التواصل بين الأساتذة والطلبة بالجامعة	8
موافق	7	.97473	3.87	تساعد الأدوات الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية في العمليات الإدارية	9
موافق بشدة	1	.52176	4.20	تعمل رقمنة على تبسيط الاجراءات الإدارية وتقليل الخطوات اللازمة لإنجاز العمل	10
موافق		.39814	4.02	الاداء الاداري	البعد

المصدر: من مخرجات برنامج spss.v26

- من خلال الجدول المحور الأداء الإداري حقق متوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 39814. ما يجعل اجابة افراد العينة نحو اتجاه موافق
- العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 52176. مما يجعل اتجاه العبارة نحو موافق بشدة
- جاءتتا العبارتين (6) و(2) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.12 حيث حققت العبارة 2 انحراف معياري 56437.0 والعبارة رقم 2 نسبة 0.54445 مما يجعلهما يتخذان اتجاه موافق
- جاءت العبارة رقم (8) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 73232. مما يجعلها تأخذ اتجاه موافق
- جاءت العبارة رقم (4) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 67179. ما يجعلها تأخذ اتجاه موافق
- جاءت العبارة رقم (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.6744 ما يجعلها تأخذ اتجاه موافق
- جاءت العبارة رقم (7) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 54584. ما يجعلها تأخذ اتجاه موافق

- جاءت العبارة رقم 9 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 97473. ما يجعلها تأخذ اتجاه موافق

جاءت العبارة رقم 5 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 75969.

مما يجعلها تأخذ اتجاه موافق

جاءت العبارة رقم 3 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 86121. ما يجعلها تأخذ اتجاه موافق

#### 4. إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

##### - اختبار العلاقة الارتباطية

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة (ابعادها) علاالأداء الإداري في جامعة غليزان والتي تسعى لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل تم استخدام معامل الارتباط بيرسون حيث يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة الأداء الإداري بينما يمثل المتغير المستقل في تطبيق الرقمنة والذي يشمل أبعاد متعددة (الأجهزة والمعدات، الموارد المالية، الموارد البشرية، البرمجيات) في ضوء ذلك تم صياغة فرضيتين جزئيتين على نحو التالي :

-الفرضية الصفرية  $H_0$  (لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة (ابعادها) والأداء الإداري في جامعة غليزان).

-الفرضية البديلة  $H_1$  (يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة (ابعادها) لأداء الإداري في جامعة غليزان).

لقد جاءت النتائج التحليلية موضحة بالتفصيل في الجدول المرفق أدناه.

جدول رقم(12.3): العلاقة الارتباطية بين الرقمنة والأداء الإداري (معامل بيرسون)

	معامل الارتباط	
	/	الاداء الاداري
الاجهزة والمعدات	Pearson correlation	.354**
	(Tailed .2).Sig	.006
	n	58
الموارد المالية	Pearson correlation	.432**
	(Tailed .2).Sig	0.001
	n	58
الموارد البشرية	Pearson correlation	.485**
	(Tailed .2).Sig	.000
	n	58
البرمجيات	Pearson correlation	.504**
	(Tailed .2).Sig	.000
	n	58
الرقمنة	Pearson correlation	.630**
	(Tailed .2).Sig	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتائج أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق الرقمنة و الأداء الإداري في جامعة غليزان، حيث بلغت قيمة الارتباط 63% وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية  $0.05 < 0.000$ .

ومنه نرفض الفرضية الصفرية 0H ونقبل الفرضية البديلة 1H والتي تؤكد على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة والأداء الإداري في جامعة غليزان.

كما أكدت النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن كل أبعاد الرقمنة لها علاقة ارتباطية بمتغير الأداء الإداري مما يؤكد على أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في جامعة غليزان

### تحليل العلاقة التآثرية بين المتغير التابع والمتغير المستقل

لدراسة أثر المتغير المستقل (الرقمنة) على المتغير التابع الأداء الإداري في جامعة غليزان حيث تنص الفرضية أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقمنة (ابعادها) على الاداء الاداري في جامعة غليزان. سنستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث جزئنا الفرضية كما يلي

0H: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقمنة ( ابعادها) على الأداء الإداري في جامعة غليزان.

1H: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقمنة ( ابعادها) على الأداء الإداري في جامعة غليزان.

الجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

جدول رقم (13.3): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع

Model summary				
Model	R	R	Adjusted R square	Error of the .Std estimate
1	.630	.384	.370	.26128
<b>المحور 1: predictors.a (constant)</b>				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل الرقمنة و المتغير التابع الاداء الاداري بلغ 0.63 اي هناك علاقة ايجابية و قوية بين متغيرات الدراسة حيث بلغت القدرة التفسيرية 0.384 هذا يعني 38.4% من التغيرات في الاداء الاداري يمكن تفسيرها بواسطة محور الرقمنة .

الجدول رقم (14.3): نتائج تباين خط الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

AVONA°						
	MODEL	Sum of squares	df	Mean squar	f	sig
1	,Regression	2.818	1	2.818	36.250	.000
	Residual	3.078	56	.081		
	total	5.896	57			
Dependent variable .a: الاداء الاداري						
constant.b: الرقمنة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول نلاحظ مجموعة مربعات الانحدار يساوي 2.818 ومجموع مربعات البواقي 3.078 ومجموعة المربعات الكلي يساوي 5.896

درجة حرية الانحدار 1 ودرجة حرية البواقي 56

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 0.081

اظهرت النتائج ان قيمة F المحسوبة بلغت 36.250 ومستوى دلالة Sig كان 0.000 بما ان قيمة الدلالة اقل

من 0.05 فهذا يؤكد ان نموذج الانحدار ككل دال احصائيا بدرجة عالية مما يعني ان تأثير المحور 1 الرقمنة على

الاداء الاداري معنوي احصائيا

الجدول رقم(3.15): معادلة خط لانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Coefficients						
Model	Coefficients Unstandardized			standardized Coefficients	t	sig
		b	Error.Std			
1	tconstan	1.150	.241		2.121	.000
	المحور 1	.640	.110	.630	.186	.000

Dependent variable: الاداء الاداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.26v

من خلال الجدول نلاحظ معادلة خط الانحدار يساوي 1,150 الذي يمثل a من معادلة المستقيم

$$Y=a+BX$$

أما ميل خط الانحدار المتعدد بالنسبة للمتغير المستقل كما نلاحظ ان اشارة معامل B هي موجبة للدلالة

على العلاقة الطردية بين الرقمنة والاداء الاداري ومنه معادلة خط الانحدار هي :

$$Y=1.150+0.640x$$

Y: تمثل الاداء الاداري

X: تطبيق أسلوب الرقمنة.

حيث توضح النتائج أن 0.64% من التحسين في الاداء يرجع لتطبيق أسلوب الرقمنة ، وباقي النسب تفسره

عوامل أخرى.

وبالتالي من خلال تحليل الإنحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى فإننا نرفض الفرضية الصفرية OH وتقبل الفرضية البديلة 1H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الرقمنة على الاداء الاداري في جامعة غليزان

تحليل نسبة تأثير كل بعد من ابعاد الرقمنة على الاداء الاداري

سنقوم باستخدام الانحدار الخطي المتعدد و تم تقسيم الفرضية الرئيسية الى

1H = يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأجهزة و المعدات على الاداء الاداري في جامعة غليزان.

2H = يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموارد المالية على الاداء الاداري في جامعة غليزان.

3H = يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموارد البشرية على الاداء الاداري في جامعة غليزان.

4H = يوجد أثر ذو دلالة احصائية البرمجيات على الاداء الاداري في جامعة غليزان.

جدول رقم (16.3): نموذج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الرقمنة على الأداء الإداري

Model summary				
Model	R	R	Adjusted R square	Error of the Std estimate
1	.711	.505	.498	.2.05376
a.predictors : (constant), البعد4, البعد3, البعد2, البعد1				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين الابعاد الاربعة للرقمنة و المتغير التابع الأداء الإداري بلغ 71.1% أي هناك علاقة إيجابية وقوية بين متغيرات الدراسة حيث بلغت القدرة التفسيرية 0.505 هذا يعني 50.5% من التباين في الأداء الإداري

الجدول رقم (17.3): تباين خط الإنحدار الخطي المتعدد لأثر ابعاد الرقمنة على الأداء الإداري

AVONA°						
	MODEL	Sum of squares	df	Mean squar	f	sig
1	,Regression	6.670	4	1.668	5.655	.000
	Residual	223.550	53	4.218		
	total	230.221	57			

a. Dependent variable : الاداء الاداري

b.predictors constant : البعد1, البعد2, البعد3, البعد4

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول نلاحظ:

مجموعة مربعات الانحدار يساوي 6.670 ومجموع مربعات البواقي 223.550 ومجموعة المربعات الكلي يساوي 230.221

درجة حرية الانحدار 4 ودرجة حرية البواقي 53

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 4.218

اظهرت النتائج ان قيمة F المحسوبة بلغت 5.655 ومستوى دلالة Sig كان 0.000 بما ان قيمة الدلالة اقل

من 0.05 فهذا يؤكد ان نموذج الانحدار المتعدد دال احصائيا بدرجة عالية مما يعني ان تاثير الابعاد الاربعة على

الاداء الاداري معنوي احصائيا

جدول رقم (18.3): معاملات الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients						
Model	Unstandardized Coefficients			standardized Coefficients	t	sig
		b	Error.Std			
1	constant	3.028	1.780		1.701	.001
	البعد 1	.413	.173	.354	1.271	.006
	البعد 2	.323	.604	.432	1.554	.000
	البعد 3	.537	.583	.485	1.857	.000
	البعد 4	.607	.558	.504	1.089	

Dependent variable.a: الاداء الاداري

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول نلاحظ ان جميع قيم sig المعروضة للأبعاد (0.001، 0.006، 0.000، 0.000) هي

أقل من 0.05. هذا يعني أن جميع الأبعاد الأربعة (بعد 1، 2، 3، 4) لها تأثير دال إحصائياً ومعنوي على

المتغير التابع (المحور 22 - الأداء الإداري).

معاملات (Standardized Coefficients)Beta

جميع قيم Beta موجبة (0.354، 0.432، 0.485، 0.504). هذا يدل على أن العلاقة بين كل بُعد من

أبعاد الرقمنة والأداء هذا يدل على أن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الرقمنة والأداء الإداري هي علاقة طردية. أي،

كلما زاد تطبيق أي من هذه الأبعاد، زاد الأداء الإداري

القيم تختلف، مما يشير إلى تفاوت في قوة التأثير النسبي:

Beta بُعد 4 (0.504) هي الأعلى، مما يجعله الأكثر تأثيراً.

يليه Beta بُعد 3 (0.485).

ثم Beta بُعد 2 (0.432).

\* وأخيراً Beta بُعد 1 (0.354).

اذن معادلة الانحدار

$$Y=3.028+0.413X1+0.323X2+0.537X3+0.607X4$$

وعليه البعد الأكثر تأثيراً على الأداء الإداري في جامعة غليزان هو بعد البرمجيات حيث كلما زاد إهتمام الجامعة

بتطوير برمجيات خاصة بها تحسن من الأداء الإداري

- بناء على النتائج المذكورة اعلاه والتياظهرت اثر ذو دلالة احصائية لكل بعد من الابعاد الرقمنة على الأداء

الإداري فإنه يتم قبول الفرضيات الجزئية 4H,3H,2H,1H

2. اختبار فرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة احصائية في الأداء الإداري للموظفين بجامعة غليزان

بمختلف المتغيرات الشخصية (السن، الجنس).

- المتغير الشخصي الجنس

في ضوء ذلك تم تقسيم الفرضية الاساسية الى فرضيات جزئية على نحو التالي

- الفرضية الصفرية 0H (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزان لمتغير

الجنس).

- الفرضية البديلة 1H (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزان لمتغير

الجنس).

ولاختبار الفرضية سنستخدم اختبار t للمقارنة بين مجموعتين.

الجدول رقم (19.3): اختبار t دراسة فروق المتوسطات لمتغير الجنس

Independent sample test									
Levens test for equality of variance		test for equality of means-t							
F	sig	T	Df	Sig tailed-2	Mean diffrence	rStd erro diffrence	confidence 95 interval of the diffrence		
							lower	Upper	

المحور 22	Equal varian ces ssumed	3.519	0.66	83	56	.410	.44336	.53433	-.62704	1.51375
الاداء الاداري	Equal varian ces not ssumed			78	39.5	.436	.44336	.53433	-.62704	1.51375
				6	47					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

-من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الدلالة  $t_{ailed-2.sig}$  تبلغ 0.410 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تؤكد على عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في الأداء الإداري للموظفين بجامعة غليزان وفقا لمتغير الجنس.

#### -المتغير الشخصي السن

في ضوء ذلك تم تقسيم الفرضية الاساسية الى فرضيات جزئية على نحو التالي

-الفرضية الصفرية  $H_0$ : (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزان وفق لمتغيرالسن)

-لفرضية البديلة  $H_1$ : (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزانوفق لمتغير السن)

ولاختبار الفرضية سنستخدم اختبار ANOVA للمقارنة بين مجموعتين او اكثر

#### جدول رقم (20.3): اختبار ANOVA تحليل التباين لدراسة فروق المتوسطات

ANOVA						
السن	الاداء الاداري					
		Sesum of squar	df	Mean square	f	sig
	Between Groups	1.875	2	.937	.226	.799
	Within Groups	228.346	55	4.152		
	total	230.221	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

-يظهر الجدول السابق نتيجة تحليل التباين لمتغير السن لأفراد العينة بقيمة  $sig=0.799$  وهي أكبر من 0.05

وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاداء الاداري للموظفين في جامعة غليزان وفق متغير السن وبالتالي فان متغير السن لا يؤثر في الاداء الاداري لجامعة غليزان.

اذن نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزان وفقاً لمتغير السن.

3- للإجابة على الفرضية المتعلقة بواقع الرقمنة في جامعة غليزان سنستخدم تحليل اجابات افراد العينة الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرقمنة الاربعة.

### جدول رقم (21.3): المتوسط الكلي لبعء الرقمنة

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاجهزة والمعدات	3.72	0.741
موارد مالية	3.51	0.8124
موارد بشرية	3.37	0.745
برمجيات	3.22	0.901
المتوسط الكلي للبعء الرقمنة	3.455	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

- يوضح الجدول اعلاه أن واقع الرقمنة في جامعة غليزان بشكل عام جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للرقمنة 3.455.

- خلال الجدول تبين أن بعد الأجهزة والمعدات جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.72، مما يشير إلى مستوى مرتفع في توفر البنية التحتية المادية للرقمنة. تلاه في المرتبة الثانية بعد البرمجيات بمتوسط 3.51، وهو أيضاً يعكس مستوى مرتفع في هذا الجانب.

أما بعدا الموارد المالية (بمتوسط 3.37) والموارد البشرية (بمتوسط 3.22)، فقد جاء كلاهما بمستوى متوسط. هذا يشير إلى أن جامعة غليزان تتمتع ببنية تحتية جيدة من حيث الأجهزة والبرمجيات، ولكن قد تحتاج إلى مزيد من الدعم في توفير التمويل اللازم للرقمنة وفي تطوير الكفاءات البشرية المعنية بتطبيقها.

4- للإجابة على الفرضية المتعلقة بأن طبيعة العلاقة بين الرقمنة والأداء الإداري علاقة طردية

تم الرجوع الى نتائج اختبار بيرسون

تشير قيمة معامل الارتباط بيرسون التي بلغت 0.630 هذه القيمة موجبة ( $0 < 0.630$ )، فإن العلاقة الارتباطية بين الرقمنة والأداء الإداري هي علاقة طردية (إيجابية). هذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الرقمنة في الجامعة، زاد معه مستوى الأداء الإداري علاوة على ذلك، تُصنف هذه العلاقة بأنها علاقة قوية، وذلك بناءً على قيمة معامل الارتباط 0.630، مما يؤكد أن هناك ارتباطاً واضحاً وملموساً بين تحسن مستوى الرقمنة وارتفاع الأداء الإداري.

## -مناقشة النتائج

1. تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرقمنة (أبعادها) على الأداء الإداري في جامعة غليزان إستنادًا إلى النتائج الإحصائية المحققة، تم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لتطبيق الرقمنة (بأبعادها المختلفة) على الأداء الإداري لقد كشفت الدراسة عن علاقة وثيقة بين مستوى الرقمنة و الأداء الإداري، مما يؤكد بوضوح مساهمة الرقمنة في تحسين الأداء الإداري في جامعة غليزان حيث توصل البحث إلى أن بُعد "البرمجيات" كان البعد الأكثر تأثيرًا على الاداء الاداري في الجامعة. هذه النتيجة تسلط الضوء على الأهمية القصوى لعنصر البرمجيات في تحسين الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المرجوة.
2. تفسير نتائج الفرضية الثانية يوجد فروق ذات دلالة احصائية في الاداء الاداري للموظفين بجامعة غليزان باختلاف المتغيرات الشخصية (السن، الجنس). بناءً على النتائج الإحصائية التي تؤكد قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاداء الاداري للموظفين وفقا لمتغيرات الشخصية السن والجنس في جامعة غليزان بحيث تعكس عدم تأثير المتغيران على الاداء الاداري.
3. تفسير نتائج الفرضية الثالثة واقع الرقمنة في جامعة غليزان يتمثل في مستوى مرتفع من التطبيق واستنادًا إلى النتائج الإحصائية المحققة فإن الجامعة تسخر جهودًا لمواكبة التطور الرقمي خاصة وأن جامعة غليزان قد عززت بشكل ملحوظ بنيتها التحتية الرقمية عبر إضافة منصات والبرامج خاص بها.  
(مثل "بروغرس" progress و "المودل" - Moodle) لتبسيط العمليات الأكاديمية والإدارية
4. تفسير نتائج الفرضية الرابعة طبيعة العلاقة بين الرقمنة و الأداء الإداري علاقة طردية أشارت النتائج المتحصل عليها على تأكيد الفرضية وأن العلاقة بين الرقمنة و الاداء الاداري علاقة طردية مما يعني كلما زاد مستوى تطبيق الرقمنة داخل الجامعة كلما تحسن الأداء الإداري مثل تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجازات وتحقيق الكفاءة في الأداء .

## 5. خلاصة الفصل

في هذا الفصل، تطرقنا الى الجانب التطبيقي للموضوع الدراسة حيث اعتمدت هذه الدراسة على إستبانة تم توزيعها على 58 عينة من الإداريين بالجامعة من مختلف الكليات، وتضمنت الاستمارة محورين أساسيين هما: الرقمنة (من حيث توفر الأجهزة والمعدات، الموارد المالية، الموارد البشرية، البرمجيات المستخدمة)، ومحور الأداء الإداري.

وبناءً على نتائج التحليل، تم التوصل إلى مدى أهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري داخل جامعة غليزان والمؤسسات التعليمية عامة. لقد تجلّى بوضوح الجهود المبذولة في الجامعة لترسيخ منظومة رقمية شاملة، مما يساهم في تقديم خدمات إدارية وتعليمية بجودة عالية. وقد سمحت الرقمنة بتعزيز العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية داخل الجامعة، محولةً إياها إلى علاقة افتراضية تزيد من سرعة الاستجابة وفعالية العمليات الإدارية، وهو ما يتوافق تمامًا مع نتائج اختبار الفرضيات المدروسة التي أكدت العلاقة الطردية بين الرقمنة وتحسين الأداء الإداري.

## الفصل الرابع

---

### الخاتمة العامة

## 1. الخاتمة:

في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، والذي يمثل الرقمنة عموده الفقري، كان لزاماً على مؤسسات التعليم العالي أن تتجه نحو الاستفادة القصوى من هذا التحول. وتأتي هذه المذكرة لتؤكد على ضرورة توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية لدعم هذا التوجه، والعمل على تسريع وتيرة هذه الحقبة الرقمية، عبر توفير بيئة تقنية وإدارية متخصصة ومؤهلة لقد قامت جامعة غليزان بخطوات كبيرة للتحول الرقمي، ساعيةً بذلك إلى تعزيز الأداء الإداري لديها. فمن خلال هذا البحث، قمنا بدراسة ميدانية معمقة لقياس مدى وجود أثر لتطبيق الرقمنة على تحسين الأداء الإداري في الجامعة، وخلصنا إلى أن جامعة غليزان بدأت في تبني مفهوم الرقمنة في تقديم خدماتها الإدارية، مثل استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة في مختلف الأقسام والإدارة، مما يساهم بشكل كبير في تبسيط العمليات وتسريعها ويمكننا أن نرى أن مشروع الرقمنة في جامعة غليزان بدأ يثمر نتائج إيجابية، فبالنظر إلى ما تم تقديمه من خدمات إدارية رقمية، سواء على مستوى الأقسام أو الكليات أو عبر المنصات الإلكترونية للجامعة، وهو الأمر الذي عاد بالنعيم على الإدارة والعاملين بها والطلبة وأعضاء هيئة التدريس، و قرب الجامعة من منتسبيها وعزز من كفاءة الأداء الإداري العام.

**2. نتائج الدراسة:**

- يوجد تأثير إيجابي ومرتفع للرقمنة على كفاءة الأداء الإداري
- أن رقمنة الخدمات الإدارية في جامعة غليزان قد أسهمت بشكل فعال في تقليل الأعباء الإدارية التقليدية وتوفير كبير للوقت والجهد لكل من العاملين والطلبة.
- نجاح الجهود المبذولة في تطبيق الرقمنة في جامعة غليزان، وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات الرقمية الموارد المالية والبشرية المؤهلة، وتطوير البرمجيات المتخصصة،
- قللت الرقمنة بشكل كبير من عمليات التنقل والورق، وقد حققت إدخال الرقمنة في أداء الخدمات الإدارية بالجامعة العديد من النتائج الإيجابية، أبرزها الجودة العالية في الخدمة والسرعة في الحصول عليها، بالإضافة إلى فوائد أخرى متعددة عادت بالنفع على جميع الأطراف المعنية.
- تعد الرقمنة من متطلبات العصر الحالي التي تعتمد على توفير مؤسسات للخدمات والمعلومات بصورة إلكترونية، وجامعة غليزان لم تكن استثناءً.
- أظهرت الدراسة أن الأفراد (الأساتذة، الموظفين، والطلاب) قد تفاعلوا بإيجابية مع هذه التغييرات، مما عكس قبولهم وتكيفهم مع البيئة الرقمية الجديدة.

**3. مقترحات الدراسة:**

- العمل على توفير دورات تدريبية للإداريين حول استخدام الرقمنة
- يجب الجامعة التحديث الدوري للأجهزة والمعدات لمواكبة التطورات الحاصلة
- ادخال الرقمنة في كافة العمليات الادارية والتخلص من الادارة التقليدية والوصول التام لإدارة صفر ورقة و تحقيق التحول الرقمي الشامل
- زيادة امن المنظومة المعلوماتية ضد مخاطر الهجمات السيبرانية و اختراق البيانات من خلال تطبيق تقنيات الامن و الحماية

# قائمة المراجع

---

## المؤلفات

- هلايلي، م.، و صالح حسن عبد الفتاح، أ.، الفى، ر.، جبرغنام، غ.، الالفى، م. (2010). الادارة الكترونية (ط01). القاهرة: دار السحاب للنشر.

- صافي، أ. (2023). الاداء الاداري المدرسي وادارة الجودة الشاملة. فلسطين. مكتبة الشروق الثقافية.

## المقالات

- زاير، ن.، وعاشور، خ. (2024 جوان). تفعيل الرقمنة في الخدمة العمومية في تميم الاداء الاداري. مجلة المفكر، المجلد الثامن (العدد الاول)، ص 395-413.

- يحيوي، ح.، وكعيوش، ع. (2024). متطلبات الرقمنة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر فواعل العملية التعليمية. مجلة الابحاث، المجلد 9 (العدد 1)، ص 5-26.

- يحيوي، إ. (2022). دور الرقمنة في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر البطاقة الذهبية نموذجاً. مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الثالث (العدد الاول)، ص 63-80.

- فحيمة، أ.، وبنختي، ع. (2022). رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية-المتطلبات

و التحديات. مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية. المجلد 6 (العدد 2)، ص 282-307.

- بلعابد، ف.، ومقدم، ع.، عدناي، خ. (أكتوبر 2018). اثر التغيير التنظيمي على تحسين الاداء الاداري بالمؤسسات الخدمية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 04 (العدد 02).

- سمسوم، ع. (2024). تطبيق الادارة الإلكترونية للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال نظام معلومات الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء الإداري: وزارة الشباب والرياضة نموذجاً. مجلة العلوم التجارية، المجلد 23 (العدد 02)، ص 400-427.

- بريزة، ب. (2022). الرقمنة ودورها في عصنة التعليم العالي في الجزائر. مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسيولوجية والتنمية الادارية، المجلد 05 (العدد 02)، ص 67-81.

- مالح، ك.، صدقاوي، ص. (ابريل 2022). استخدام تطبيقات الادارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الاداريين في الجامعات الجزائرية دراسة حالة جامعة خميس مليانة وجامعة تيسمسيلت. مجلة الاقتصاد والبيئة. المجلد 5 (العدد 1)، ص 13-34.

-قمار،خ.(2023). الرقمنة الإدارية في الجزائر بين الحتمية الانتقال والمعوقات التطبيق. مجله المفكر، المجلد 18(العدد01)، ص 139-152.

- حفصي ،ب.(2021). اهمية استخدام الرقمنة للنهوض بقطاع التعليم العالي مع الاشارة الى بعض النماذج الرائدة.مجلة الدولية للاداء الاقصادي.

#### -رسائل الدكتوراه

-قشاو ،خ.(2021).واقع الاداء الاداري في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويره في ضوءمتطلباتتضمن الجودة . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة ابوالقاسم سعد الله الجزائر02 ، قسم علوم لتربية .

#### المراجع الاجنبية

-tiloult ، s.(2023).The role of digitization in upgrading the higher education sector  
*Algerian journal of globalization and economic policies*

--MDARBI ، S. ،ELHAIMER ، A .(2024). L'impact de la numérisation du service public sur la performance des administrations marocaines : Cas du tribunal de première instance de Casablanca..*Revue de Management et Cultures*

- LAMNASSBI ،B. ،BOUAZIZ ، M. ،MAMOUDOU ، A.(2025).l'impact de la digitalisation sur le contrôle de gestion et la performance : Une revue de littérature systématique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*

- Bramgui ، R، Trifa ، M. (2024 ).Strategies for Implementing Administrative Digitization in Algeria: Models and Obstacles. *Economic Research Review*

الملاحق

---

الملحق رقم 01:

الاستبيان

جامعة غليزان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

استمارة بعنوان

مساهمة الرقمنة في تحسين الاداء الاداري لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة

غليزان

**The contribution of digitization to improving the administrative performance of higher education institution: a case study of the university of Relizane**

تحت إشراف

د. كعور كرومية

من إعداد الطالبة:

موساوي نهي

نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة علما ان المعلومات المستوفاة هي فقط لخدمة اغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم.

-البيانات الشخصية و المهنية-

1. الجنس

ذكر  انثى

2. السن

من 20 الى 30 سنة  من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

3. موظف بكلية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير  كلية لآداب واللغات  
 كلية الحقوق  كلية العلوم والتكنولوجيا  
 كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

4. سنوات الخبرة في التوظيف

اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 الى 20 سنة  من 21 سنة فما فوق

المحور الثاني : اهمية وابعاد الرقمنة

المتطلبات	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاجهزة والمعدات	توفر الجامعة اجهزة الحوسبة في كل الهياكل والكليات					
	الاجهزة والمعدات المكتتبية المتوفرة كافية للإنجاز المهام اليومية					
	توفر الجامعة اجهزة ومعدات حديثة عالية الاداء					
	تتوفر الجامعة على شبكة انترنت					

					ذات تدفق عالي وسرعة كافية	
					تخصص الجامعة ميزانية خاصة لاقتناء المعدات اللازمة لعملية الرقمنة	موارد مالية
					تخصص الجامعة ميزانية خاصة لصيانة المعدات في حالة تعطله	
					توفر الجامعة ميزانية مالية خاصة بتنظيم دورات تدريبية للإداريين والاساتذة حول استخدام الرقمنة	
					هل يحصل الموظفون و الاساتذة على تخفيضات مالية على الدورات التدريبية التي تنظمها الجامعة	
					توفر الجامعة دورات تدريبية لتنمية مهارات الموظفين في مجال الرقمنة	الافراد
					تتمتلك الجامعة كوادر مؤهلة لصيانة اجهزة الحاسوب والاجهزة	
					تناسب مهارات الموظفين في مجال الرقمنة مع طبيعة الاعمال الموكلة اليهم	
					تعمل الجامعة على استقطاب و الاحتفاظ بالكفاءات المتخصصة في المجالات الرقمية	
					تتوفر الجامعة على برمجيات حاسوبية متطورة	البرمجيات
					تعمل الجامعة على تحديث البرمجيات لمواكبة التطورات	
					تسهل البرمجيات المستخدمة اداء المهام و تقلل من الاستخدام اليدوي	
					توفر الجامعة برامج خاصة بما	

## المحور الثاني الاداء الاداري

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل الرقمنة على توفير الجهد و وقت للأساتذة والاداريين بالجامعة					
2	تحسن الرقمنة من سرعة تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات الادارية في الجامعة					
3	تقوم الرقمنة بالقضاء على البيروقراطية في العمل بين الأساتذة بالجامعة					
4	تختصر الرقمنة اجراءات العمل للأساتذة بالجامعة					
5	تعزز الرقمنة من الشفافية وتلغي الوساطه والمحسوبية بالجامعه					
6	تسهل الرقمنة عمليات تواصل الاساتذه بين مختلف الادارات بالجامعه					
7	تعمل الرقمنة على امتة المهام الروتينية في الجامعة					
8	تسهل الرقمنة عمليه التواصل بين الاساتذه والطلبه بالجامعه					
9	تساعد الادوات الرقمية في تقليل الاخطاء البشرية في العمليات الادارية					
10	تعمل الرقمنة على تبسيط الاجراءات الادارية وتقليل الخطوات اللازمة لانجاز العمل					

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج spssv 2026.

## Frequencies

## Statistics

		العبارة 1	عبارة 2	عبارة 3	عبارة 4
N	Valid	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0
Mean		4,2241	3,9138	3,6897	3,0517
Std. Deviation		,62248	,92309	,94045	1,27627

## Statistics

		متوسط	عبارة 13	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16
N	Valid	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,5086	3,16	3,41	3,88	3,59
Std. Deviation		,81241	1,225	1,124	,975	,918

[DataSet1] C:\Users\nouha\Documents\123.sav

## Statistics

		عبارة 5	عبارة 6	عبارة 7	عبارة 8
N	Valid	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,5862	3,5862	3,2759	3,0172
Std. Deviation		1,02657	,87928	1,16669	1,17714

## Statistics

		عبارة 17	عبارة 18	عبارة 19	عبارة 20	عبارة 21	عبارة 22	عبارة 23	عبارة 24	عبارة 25	عبارة 26	الاداء
N	Valid	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,0345	4,1207	3,8276	4,0690	3,8621	4,1379	3,9828	4,0862	3,8793	4,2069	4,0207
Std. Deviation		,67449	,56437	,86121	,67179	,75969	,54445	,54584	,73232	,97473	,52176	,39814

## Statistics

بعد 22

N	Valid	58
	Missing	0
Mean		3,37
Std. Deviation		,745

### Descriptives

#### Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الرصيدة	58	,950	,314	1,285	,618
مدادات	58	-,172	,314	,832	,618
Valid N (listwise)	58				

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور 22	Equal variances assumed	3,519	,066	,830	56	,410	,44336	,53433	-,62704	1,51375
	Equal variances not assumed			,786	39,547	,436	,44336	,56398	-,69689	1,58360

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.630 <sup>a</sup>	.384	.370	.26128

a. Predictors: (Constant), المحور 1

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,818	1	2.818	36,250	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3,078	56	,081		
	Total	5,896	57			

a. Dependent Variable: المحور 22

b. Predictors: (Constant), المحور 1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,150	,241		2,121	,000
	المحور 1	,640	,110	,630	,186	,000

a. Dependent Variable: المحور 22

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,340	,655	2,05376

a. Predictors: (Constant), بعد4, بعد1, بعد2, بعد3

### ANOVA

المحور22

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,875	2	,937	,226	,799
Within Groups	228,346	55	4,152		
Total	230,221	57			

### Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
المحور22	58	,301	,314	,510	,618
المحور1	58	-,441	,314	-,462	,618
Valid N (listwise)	58				

### Interparameter Correlations

		ب1	بعد22	بعد33	بعد44	بعداء	الرهنة	
Spearman's rho	ب1	Correlation Coefficient	1,000	-,580**	-,435**	,414**	,354**	,827**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,001	,006	,000
		N	58	58	58	58	58	58
بعد22		Correlation Coefficient	-,580**	1,000	,765**	-,549**	,432**	-,147
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,272
		N	58	58	58	58	58	58
بعد33		Correlation Coefficient	-,435**	,765**	1,000	-,681**	,485**	-,051
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,000	,705
		N	58	58	58	58	58	58
بعد44		Correlation Coefficient	,414**	-,549**	-,681**	1,000	,504**	,345**
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	.	,000	,008
		N	58	58	58	58	58	58
بعداء		Correlation Coefficient	,354**	,432**	,485**	,504**	1,000	,630**
		Sig. (2-tailed)	,006	,001	,000	,000	,000	,000
		N	58	58	58	58	58	58
الرهنة		Correlation Coefficient	,827**	-,147	-,051	,345**	,630**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,272	,705	,008	,060	.
		N	58	58	58	58	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,028	1,780		1,701						
	بعد 1	,413	,173	,354	1,271	,001	,019	-,032	-,032	,705	1,418
	بعد 2	,332	,604	,432	1,554	,006	,025	,075	,075	,437	2,290
	بعد 3	,537	,583	,485	1,857	,000	-,040	-,148	-,147	,362	2,762
	بعد 4	,607	,558	,504	1,089	,000	,048	,148	,147	,510	1,963

a. Dependent Variable: المحور 22

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,670	4	1,668	5,655	,000 <sup>b</sup>
	Residual	223,550	53	4,218		
	Total	230,221	57			

a. Dependent Variable: المحور 22

b. Predictors: (Constant), بعد 4, بعد 1, بعد 2, بعد 3