

جامعة المسيلة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: التنظيم السياسي والاداري

تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات  
الدولية.

رقم: 2024/.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محلية

إعداد الطالبة: سليمة بن الذيب

تحت عنوان:

حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية  
الرابعة.

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عنتر بن مرزوق	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فوزية شرقي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
محمد بلعسل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024.



ملحق بالقرار رقم 1082/..... المؤرخ في 27 شهر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرقي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): سلمية بن المديب ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 808517190 للصادرة بتاريخ 16/11/2022  
المسجل(ة) بكلية / معهد ..... الحفوف ..... قسم العلوم السياسية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: حوكمة مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة  
دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالصفيلة 2024-2025  
أصرح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 25 ماي 2025

توقيع المعني (ة)

# إهداء

إلى من علموني الحب والصبر، إلى والديّ اللذين كانا نبراسي في هذه الحياة، وأساس قوتي في كل مرحلة. إلى أسرتي الحبيبة التي تملأ حياتي بالأمل والفرح، وإلى زوجي العزيز الذي كان ولا يزال رفيقي في درب النجاح، وإلى كل من كان له دور في تحقيق هذا النجاح، أهدي هذا العمل إليكم .

سليمة.

## شكر وتقدير

أود أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين اللذين كانا دائماً سنداً ودعماً لي في كل خطوة في حياتي. شكراً لكل تضحياتكما وحبكما اللامحدود الذي كان ولا يزال يشجعني على متابعة أحلامي وطموحاتي.

أتوجه أيضاً بجزيل الشكر والتقدير لزوجي العزيز، الذي كان دائماً مصدراً للثقة والدعم اللامتناهي. محبتك وتفهمك كانا لهما أكبر الأثر في قدرتي على المضي قدماً في درب النجاح.

وأخص بالشكر الأستاذة الدكتورة فوزية شرقي على مذكرتي، التي كانت دائماً مرشداً حكيماً، قدمت لي توجيهاً علمياً ونصيحةً قيّمةً على مدار فترة البحث. كلماتك لم تكن فقط إرشادات علمية، بل كانت مصدراً للثقة والإلهام الذي ساعدني في إتمام هذا العمل.

أشكر الجميع من أعماق قلبي، وأتمنى أن أكون دائماً عند حسن ظنكم.

سليمة.

مقدمة

تسعى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على غرار كل الجامعات الأخرى، إلى تجويد مخرجاتها وتطوير أدائها وتعزيز التنافسية، حيث أنّ الطلب الكبير على الجامعات الأكثر جودة في تقديم خدمات التعليم والبحث العلمي وريادة الأعمال، أدى إلى تبني مفهوم الحوكمة في تسيير الجامعات، ولم يعد الأمر يقتصر على تقديم خدمات في التعليم، بل تعداها إلى التحول الرقمي والاستدامة، وكذا الشراكات المجتمعية؛ حيث تعتبر الحوكمة نظاماً ذاتي الرقابة والإشراف، يؤدي إلى سلامة تطبيق القانون والسير الحسن للإدارة، للحصول على أداء جيد ولتعزيز مستوى التنافسية. فبعد أن قدّم مفهوم الحوكمة من القطاع الخاص أصبح ضرورة في كل القطاعات من بينها قطاع تعليم العالي، للتخلص من المركزية الشديدة في صنع القرار وإشراك أصحاب المصلحة في صنعه .

لم تعد الحوكمة عنصراً مهماً في إصلاح الجامعات فقط، بل أصبح هدفاً لتحقيق درجات عليا من التقدم والتميز، وتعبيراً عن الرغبة في التوجه الجاد، نحو التحسين والتغيير من طرف القيادات الجامعية بغية تقليص الفجوة الموجودة أساساً بين المهارات المطلوبة سوقياً، والمهارات التي تنتجها الجامعة، وهنا تكون الحوكمة في مواجهة التحديات فيما يخص تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، فلضمان جني كل المجتمع للفوائد التقنية، نحتاج للحوكمة الجيدة حتى تصبح الثورة الصناعية الرابعة نقطة قوة للجامعات، إذ أن هذه الثورة لما لها من مزايا وعيوب، توجبُ الحكمة والحوكمة من طرف القيادات الجامعية. في هذا السياق، تساعد حوكمة التعليم العالي في توجيه هذه المؤسسات، للاستفادة من هذه التقنيات الحديثة وتطبيقها بفعالية في العملية الإدارية والتعليمية البحثية. هذا ما نصبوا إليه من خلال تقصي طبيعة العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والثورة الصناعية الرابعة : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024 - 2025.

1. مبررات الدراسة:

الأسباب الذاتية:

- الموضوع مهم وجديد، يستحق الدراسة والبحث.

- قريب من اهتمامات الباحثة الشخصية والمهنية.

(1) الرغبة في الاطلاع على الجديد في التخصص.

(2) من أجل الاستفادة منه مستقبلا باعتباره إضافة قيمة للمسار الدراسي.

### الأسباب الموضوعية:

(3) الانتشار الذي عرفه الموضوع، حيث مس الشركات والبنوك ومختلف المؤسسات

الخاصة والعامّة، ليمتد أثره إلى مؤسسات التعليم العالي.

(4) دراسة حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتعرف على مبادئها، وعلاقتها بالثورة

الصناعية الرابعة داخل مؤسسات التعليم العالي.

(5) تناول إحدى الموضوعات العامة والحديثة في مجال التعليم العالي، التي تحقق

الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية.

(6) قد تساهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم

العالي، ممّا يساعد على اتخاذ الإجراءات السريعة والسليمة لتبني تقنيات الثورة

الصناعية الرابعة.

### 2. إشكالية الدراسة:

تكتسي الحوكمة الأهمية قصوى بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، للسير قُدماً بغية

ضمان جودة الإدارة في التعليم العالي، في ظل الثورة الصناعية الرابعة، ويهدف الوصول

إلى فاعلية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وجامعة محمد

بوضياف-المسيلة بالخصوص، والتي تهدف إلى رفع من كفاءتها وتطوير أدائها

المهني. في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، وعلى هذا الأساس تم صياغة إشكالية

الدراسة على النحو التالي:

هل يوجد علاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والثورة الصناعية

الرابعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024 - 2025 ؟.

ولتفكيك متغيرات وإبعاد الإشكالية المطروحة، تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما ماهية الحوكمة؟

2. وماذا نعني بالثورة الصناعية الرابعة؟
3. هل تسهم الحوكمة في تطور مؤسسات التعليم العالي في ظل الثورة الصناعية الرابعة؟
4. هل هناك تطبيقات للثورة الصناعية الرابعة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وخاصة في جامعة محمد بوضياف \_المسيلة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- يوجد علاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والثورة الصناعية الرابعة.

الفرضية الفرعية للدراسة:

- تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تطوير مزايا إدارة الجامعة.

الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني :

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة، لترسيخ الثورة الصناعية الرابعة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

- ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية

والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي).

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يستوجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ذلك فيما يلي:

**\_الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من (آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة)، وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

**\_الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من (آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة)، وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

**\_الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من (آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة)، وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

**\_الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من (آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة)، وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

**\_الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد فروق معنوية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي في تطبيق كل من آليات الحوكمة من (الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة)، وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وذلك حسب آراء المبحوثين.

#### 4. حدود الدراسة:

✓ **الحدود المكانية:** يندرج البحث ضمن مواضيع دراسة الحالة، والتي أجريت بجامعة محمد بوضياف- المسيلة، إذ مست الدراسة فئة الموظفين وأساتذة إداريين.

✓ **الحدود الزمانية:** تتمحور هذه الدراسة حول أبعاد الثورة الصناعية الرابعة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث تغطي الموسم الجامعي 2025/2024. أجريت الدراسة الميدانية ضمن المجال الزمني المحدد: من 2024/12/14 إلى غاية 2025/05/ 28.

#### 5. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة "حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة" من عدة نقاط أساسية تشمل:

1. تجسيد العلاقة الواقعية بين متغيري الدراسة في إحدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والعمل على تحديد القوة التفسيرية لهذه العلاقة، من خلال إجراء دراسة ميدانية تستهدف آراء بعض من الإداريين.
2. تشخيص واقع الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
3. معرفة مدى تطور التقنيات التكنولوجية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### 06. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على العلاقة بين الثورة الصناعية الرابعة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

1. تعزيز كفاءة مؤسسات التعليم العالي: تطبيق مبادئ الحوكمة يساعد في تحسين الأداء الإداري والفني داخل الجامعة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
2. مواكبة التحولات التكنولوجية: الثورة الصناعية الرابعة تعتمد بشكل كبير على التقنيات المتقدمة مثل: الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتحليل الضخم للبيانات. دراسة العلاقة بين الحوكمة وهذه التحولات التكنولوجية تسهم في تجهيز المؤسسات التعليمية لتبني هذه التقنيات ودمجها ضمن بيئتها التعليمية والإدارية.

3. رفع جودة التعليم والتعلم: حوكمة التعليم العالي وفقاً لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة، تساهم في تحسين جودة التعليم وإعداد الخريجين بمهارات تتوافق مع احتياجات سوق العمل العصري، الذي يعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة.

4. دعم التنمية الاقتصادية: بما أنّ الجامعات تعدّ مصدراً رئيسياً لإعداد الكفاءات والابتكارات، فإنّ تحسين الحوكمة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، يعزز من دور الجامعات في تحقيق التنمية الاقتصادية عبر إنتاج اداريين وطلبة قادرين على دفع عجلة التنمية، والتكيف مع التحديات التكنولوجية.

باختصار هذه الدراسة تسهم في تقديم تصور شامل لكيفية الاستفادة من مفاهيم الحوكمة لتطوير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وجعلها مؤهلة لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة بما يحقق تطلعات المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل المستقبلي.

## 07. الدراسات السابقة:

بحث حسين يرقى وأمر علي عبد الصمد بعنوان: "واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، المنشور في جامعة المدية عام 2011". حيث أشار البحث أن للحوكمة دور لضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها ودراساتها للمخاطر، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، إضافة إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها، كما بيّن البحث دور مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية يمكن أن تكون نقطة انطلاق من خلال تطبيق نظم محاسبية وضريبة واضحة وشفافة، وتفعيل آليات الحوكمة كالمشاركة ونظام قضائي مستقل.

أما دراسة "بعضي آسيا، والموسومة بـ: "الثورة الصناعية الرابعة". " هدفت إلى تفكيك مفهوم الثورة الصناعية الرابعة، خصائصها، تقنياتها الأساسية، الفرص والتحديات التي تقدمها للعالم. ولقد توصلت الدراسة إلى أنّ الثورة الصناعية الرابعة، نتيجة التطور المتسارع للتكنولوجيا وتطبيقاتها، سيكون لهذه الثورة العديد من المساهمات التي ستؤدي إلى تحسين جودة الحياة، وزيادة معدلات النمو في مختلف المجالات، تخفيض التكلفة

وزيادة الكفاءة، كما تواجه تحديات مختلفة كعدم المساواة في سوق العمل، الأمن السيبراني، القرصنة، بالإضافة إلى المخاوف من الحدود الأخلاقية للتطور التكنولوجي.

## 08. المناهج المعتمدة.

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة، باعتباره المنهج الرئيسي الذي يُيسر لنا طرق تفصي كيفية تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة المحلية في مؤسسات التعليم العالي، ويهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات الأخرى وبصورة دقيقة ومفصلة.

ويرتكز منهج دراسة الحالة أيضا على إعطاء صورة شاملة لدراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما، يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة وأكثر، المعتمدة للتحليل والتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ تلك الوحدة، وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة، وبغيرها من الوحدات والعلاقة بينها. كذلك اعتمدنا على المقاربة القانونية والوظيفية، لأننا بصدد تحليل وثائق رسمية للإصلاحات الإدارية التي عرفت مرحلة تطبيق آليات الحوكمة بالمؤسسات التعليم العالي، وكذا البحث في الأدوار والمهام الجديدة للجامعة الجزائرية، وبالخصوص جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كذلك اعتمدت دراستنا على المنهج الإحصائي، واستعنا ببرنامج الرزم الاجتماعية الإحصائية النسخة 21 (SPSS Version21).

## 09. أدوات جمع البيانات:

أُعتمدت في هذه الدراسة ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات، وهي:

• **المقابلة:** والتي تستخدم للحصول على معلومات معمقة من بعض الفاعلين والمسؤولين المبشرين والمعنيين بالموضوع، وذلك بهدف فهم آرائهم وتجاربهم بشكل مباشر.

• **الاستبيان:** تم توزيعه على عينة عشوائية بسيطة لمجتمع الدراسة، من إداريين وأساتذة إداريين، للحصول على بيانات تسهم في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة.

• **الملاحظة:** تم اعتمادها لرصد بعض السلوكيات أو الظواهر في الميدان بشكل مباشر، مما يعزز من مصداقية البيانات.

### 10. صعوبات الدراسة:

اعترضتنا العديد من الصعاب أثناء القيام ببحثنا، باعتبار موضوع بحثنا في تحيين وتسارع مستمرين، إذ يصعب رصد كل التطورات المتسارعة سواء على المستوى النظري أو الإمبريقي.

• قلة الدراسات المتخصصة حول موضوع الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، وندرة الدراسات عن الثورة الصناعية الرابعة باللغة العربية وخاصة التجربة الجزائرية.

• ضيق الوقت سواء تعلق الأمر بتقصي الشق النظري أو إجراء البحث الاستطلاعي للدراسة، والذي كانت فترته جُد محدودة مقارنة بالدراسات الإمبريقيّة، وما تطلبه من سعة وقت في جمع البيانات ومعالجتها.

### 11. هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول** يختص بعرض الجوانب النظرية في الموضوع "الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة، والذي يحتوي على ثلاث مباحث أساسية، ويتضمن المبحث الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي. وتضمن المبحث الثاني: مفهوم الثورة الصناعية الرابعة، المبحث الثالث: المخطط التوجيهي نحو جامعات الجيل الرابع والتحديات التي تواجه الحوكمة.

أما **الفصل الثاني** تم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة 2025/2024. من خلال ثلاث مباحث: يتناول المبحث الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف -بالمسيلة والمخطط التوجيهي للرقمنة الخاص بها، ثم التطرق في المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة، المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وستختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أهم

النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من توصيات للباحثين ؛ توجيه اقتراحات مستقبلية لدراسات معمقة في هذا المجال.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة

الصناعية الرابعة.

**تمهيد:**

سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث سندرس العلاقة بين **حكومة مؤسسات التعليم العالي** وبين **الثورة الصناعية الرابعة**، لنحلل نوعها بالنظر لأهميتها الكبيرة وتأثيرها المباشر وغير مباشر على مجال التعليم العالي.

لا يقتصر تحليل وتفسير هذه العلاقة فقط على معرفة كل منهما، بل على مدى تأثير كل منهما على الآخر، ممّا سيمكننا من تقديم استنتاجات علمية بهذا الخصوص، وبناءً على ذلك وللإحاطة بموضوعنا هذا سيتم تقسيم الفصل إذاً إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: مفهوم حكومة مؤسسات التعليم العالي.**

**المبحث الثاني: مفهوم الثورة الصناعية الرابعة.**

**المبحث الثالث: المخطط التوجيهي نحو جامعات الجيل الرابع والتحديات التي تواجه الحكومة.**

### المبحث الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

#### تمهيد:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، خاصة في أعقاب الانهيار الاقتصادي والأزمات المالية. التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا،<sup>1</sup> وقد ظهر هذا المفهوم كمصطلح قانوني عام 1978، لكن الانتشار الفعلي والتوسع يعود إلى نهاية الثمانينات لاعتماده من قبل المؤسسات الدولية المانحة القروض كالبنك الدولي، صندوق النقد الدولي ...، جاء كمحاولة لتحسين أوضاع المجتمعات السائرة في طريق النمو ، ولقد أصبحت الحوكمة اليوم موضوعا حيويا ومتطورا ، وذا أهمية كبيرة فهي تعد من المفاهيم الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة ، و تتطلب تعاونا بين مختلف الأطراف لتحقيق أهدافها وتعزيز الفعالية والكفاءة وبناء الثقة بين المواطنين والحكومة ، وسنتعرف فيما يلي: تعريف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي .

#### المطلب الأول: تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر مصطلح **الحوكمة**: (Gouvernance) من المصطلحات حديثة الاستخدام، رغم قدم الإشارة إليه، فقد تزايدت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، خاصة في أعقاب الأزمات المالية التي شهدتها العالم، في الكتاب الدليل التأسيسي من (16) دولة الذي يعرف الحوكمة على أنها " القواعد التي تنظم المجال العام " ، أمّا بالنسبة للمفهوم اللغوي فلفظ الحوكمة : يعد مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو مستمد من الحكمة والتحكم والإحكام، والحكم يعني؛ الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مركز أبو ظبي للحوكمة، "أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم"، مجلة سلسلة النشرات التحقيقية لمركز أبو ظبي للحوكمة، (ب. ع)، (ب، س)، ص، 4.

<sup>2</sup> منى سليمان الذبياني، "الحوكمة الرشيدة ندخل الاصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية بجامعة مركز ابو ظبي، العدد 184، جزء 3، اكتوبر 2019، ص، 62.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

تعتبر **الحوكمة** أو الحكم الراشد التي نقصد بها: ( البحث عن كيفية ضمان أوتحفيز الإدارة الكفاء في المؤسسات المساهمة لتحسين الاداء المالي)، بأنها استراتيجية تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي<sup>1</sup> ، وقد تناولت العديد من منظمات مصطلح الحوكمة كمصطلح ذو جانب إيجابي يتعلق بمعظم جوانب الحياة السياسية، الإدارية، الاقتصادية، وغيرها من الجوانب، وكان التركيز على أنه الإدارة والرقابة الجيدة، أو معنأ للحكم الرشيد، (فهي مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تُحدد كيفية إدارة المؤسسات والمنظمات، سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير ربحية. تهدف **الحوكمة** إلى تحقيق (الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة في عمليات صنع القرار وإدارة الموارد)، وتعتبر **الحوكمة** أداة أساسية لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع بشكل عام.

اكتسب هذا المصطلح أهمية كبرى مع مرور الوقت، ومع التطور الحاصل في الجوانب المختلفة للحياة، مما دفع إلى اتخاذه نهجا في الممارسات العملية، باعتباره الحل الأمثل للحكم ومواكبة التطورات الحاصلة التي تستدعي انفتاحا أكثر ومرونة أكبر، سواء في التسيير أو التنظيم وحتى في اتخاذ القرارات.

أدى هذا إلى تعميم المصطلح على أغلب القطاعات ومنها قطاع التعليم العالي، الذي أصبح نهجا يجب الاقتداء به لما له من مواصفات تحبذ وتتماشى مع التطور الحاصل في هذا القطاع عالميا، والذي يسعى إلى الرشادة في التسيير والتنظيم.

---

<sup>1</sup> سامية خراش وآخرون "حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططات الاستراتيجية 2017/2022"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، الجزائر، 01مارس 2021، المجلد 08 ، ص، 445.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

أصبحت **الحوكمة** ضرورة لا بد منها في الجامعات ، وأصبحت عنصرا رئيسيا في تركيز الأخير على اتجاهات التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم<sup>1</sup> ، حيث تزايد الطابع الدولي للتعليم والاتجاه إلى تبني مفاهيم الجودة، إدارة المعرفة العقلانية ، التخطيط الاستراتيجي، وكذلك لمساعدة الجامعات في صياغة مشروع المؤسسة على أسس إدارية عقلانية وتصنّف الجامعات الرفاعة المستوى التي ترتبط بعدة عوامل منها **الحوكمة** المناسبة كأحد المعايير الهامة للتصنيفات الدولية<sup>2</sup>، ولا تشير **الحوكمة** كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات وإنما إلى كيفية أدائها له ، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها<sup>3</sup> ، وهو التمكين من تعزيز الاستقلالية الإدارية والمالية للجامعات مع سرعة اتخاذ القرارات وكذا المرونة في التكيف .

عرّف (Harvey) **حوكمة الجامعات** على أنّها : " الطريقة التي تنظم بها الجامعات وتعمل داخليا وعلاقتها مع الكيانات الخارجية بهدف ضمان اهداف التعليم العالي باعتبارها مجالا للتحقيق والنقد"<sup>4</sup>.

شملت **حوكمة مؤسسات التعليم العالي** تحديد الأدوار والمسؤوليات وإشراك كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في اتخاذ القرارات، ووضع آليات للرقابة والتقييم، وضمان الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية، كما تعمل على تعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال إدارة فعالة وشفافة، وما يساعد في الوصول إلى **الحوكمة الفعالة**، هو وجود قيادات فعّالة تتبنى عقلية التغيير والتطوير المستمر.

<sup>1</sup> محمد احمد برقعان وعبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات جامعة الجنان، (لبنان: جامعة الجنان، 2012)، ص،9.

<sup>2</sup> رفيق زراولة وزهرة عباس، " مداخلة بعنوان آليات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية: رؤية تقييمية، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية: الواقع والتحديات"، ( قالمة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (ب.ت.))، ص،4.

<sup>3</sup> أحمد محمد احمد برقعان وعبد الله علي القرشي، الصفحة نفسها.

<sup>4</sup> رفيق زراولة، زهرة عباس، مرجع سابق الذكر، ص، 5.

وعُرفت **حوكمة مؤسسات التعليم العالي** اصطلاحاً: "بأنها الطريقة التي من خلالها يتم توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية ، وكيّاناتها ومتابعة وتنفيذ خطتها الاستراتيجية ، وتوجهاتها العامة وتطور نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي ، وأساليب تقييم أدائها وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي<sup>1</sup> ، فلاحظ ظهور العديد من الكتابات التي اقترحت مفهوم مصطلح "الحوكمة"، ولكنها لم تتفق على مصطلح محدد، ولكن مفهومها يبرز في هذا التعريف بأن **حوكمة الجامعات** بمثابة نظام يوجه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، وتنظيم العلاقات والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية الاجتماعية و تحقيق النزاهة والشفافية<sup>2</sup>. من خلال ما سبق، يمكننا القول إن **حوكمة مؤسسات التعليم العالي** هي: "القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف للوصول إلى تحقيق الجودة والآداء الجيد في المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة التعليم، تعزيز الاستقلالية المؤسسية، وتطوير آليات صنع القرار بمشاركة جميع الأطراف المعنية. كما تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وضمان العدالة في الفرص التعليمية، وتعزيز الابتكار والابداع في المؤسسات الأكاديمية."<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.

تتبنى الجامعات المرموقة مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تشكل معياراً لقياس جودة الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي، قد تم الاتفاق على هذه المبادئ باعتبارها عناصر ضرورية يجب تحقيقها لضمان **حوكمة فعالة**، إذ تساهم هذه المبادئ في تعزيز الميزة التنافسية بين الجامعات، مما ينعكس إيجاباً على تطوير أدائها الأكاديمي والإداري، كما تساهم في تحسين مخرجاتها سواء من حيث الموارد البشرية

<sup>1</sup> رندا صالح زيدان، تطوير الاداء الاداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، ( أطروحة دكتوراه، جامعة الفيوم، مصر، (ب.ت.))، ص، 706.

<sup>2</sup> رشا سعد شرف، "بناء منظور استراتيجي بحكومة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي على ضوء الاستقلالية الجامعية والمحاسبية"، **مجلة دراسات تربوية واجتماعية**، الجزائر، جامعة خلدون، عدد يناير 2020، مجلد 26، ص، 286.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

المؤهلة أو الإنتاج الأكاديمي المتميز. لذا فإن السعي إلى تطبيق هذه المبادئ داخل مؤسسات التعليم العالي يعد ضرورة لضمان جودة التعليم وتحقيق التنمية المستدامة في هذا القطاع الحيوي. ومن هذه المبادئ:

### 1. الشفافية والمساءلة (Transparency and Accountability):

تعد الشفافية مبدأً أساسياً لتحقيق الأهداف السامية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وهي "الوضوح وضرورة الإفصاح عن تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات ومدى ممارستها ومؤشرات تطبيقها"<sup>1</sup>، وتعني الإفصاح عن كل جديد وعن كل ما يحدث داخل أسوار الجامعة بدقة، وفي التوقيت المناسب وشمول الإفصاح كل الأطراف، وكذا توفير قنوات توصيل المعلومات للمستخدمين<sup>2</sup> فهو مبدأ يضمن أن تكون عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية قائمة على أسس واضحة ومعلنة مسبقاً. ويرتبط المبدأ السابق بمبدأ المساءلة ارتباطاً وثيقاً؛ فلترسيخ وتطبيق مبدأ الشفافية يتطلب الأمر إنشاء آليات فعالة تضمن المساءلة في جميع جوانب العمل الإداري أو الأكاديمي، يجب أن تكون عمليات اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية قائمة على أسس واضحة ومعلنة مسبقاً، ومبدأ المساءلة الذي يعني التزام الأفراد والمؤسسات بتحمل المسؤولية عن قراراتهم وأفعالهم، أمام أصحاب المصلحة ونشر المعلومات بدقة ووضوح؛ فالمساءلة جوهر الحوكمة الجامعية تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي.<sup>3</sup> ويستوجب ذلك وضع إطار قانوني يوضح المسؤوليات والالتزامات لكافة الأطراف.

<sup>1</sup> شيماء علي عباس علي، " تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة"، *المجلة التربوية*، العدد 76، اغسطس 2020، ص، 517.

<sup>2</sup> مخبر مالية بنوك وإدارة الأعمال، " الحوكمة: المفهوم والأهمية"، جامعة محمد خيضر\_ بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 06/07/2012، ص، 11.

<sup>3</sup> علالي ايمان، الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة، ( مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2015/2014)، ص، 60.

## 2. المشاركة (Participation):

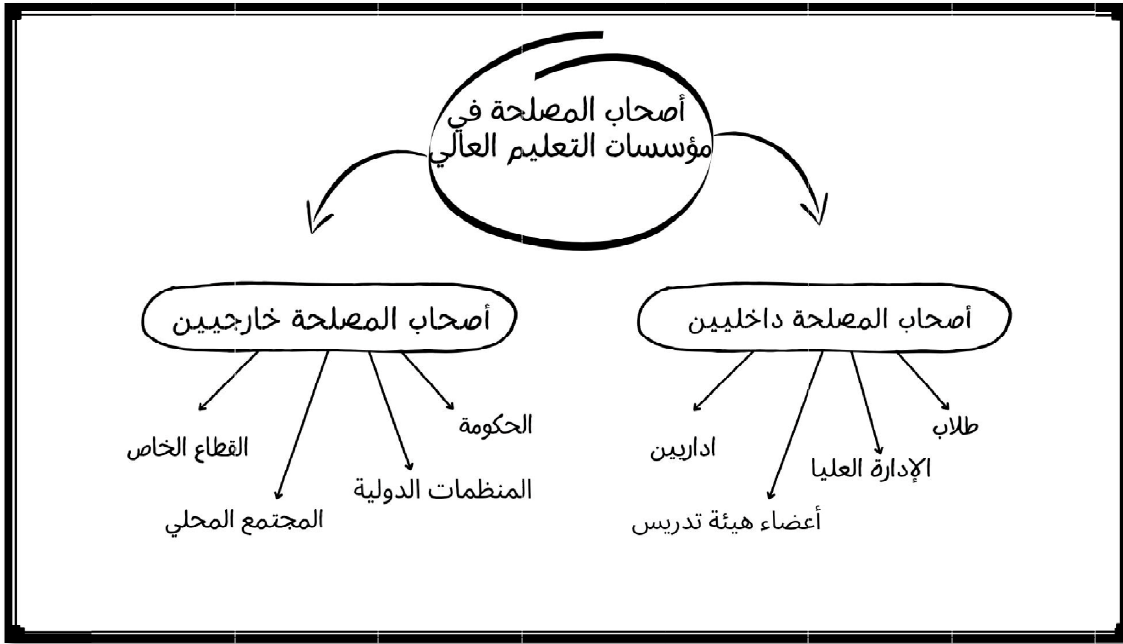
تُعد المشاركة من المبادئ الأساسية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، حيث تعني إشراك جميع الأطراف المعنية ، كأصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين ، الذين يساهمون في تطبيق البرامج ، وتحقيق مصالحهم بفعالية لضمان وجهات النظر المختلفة والمتوافقة مع سياسات مؤسسات التعليم العالي ، ولا يكون ذلك إلا من خلال احترام حقوقهم والتعويض عن أي انتهاك<sup>1</sup> ، ويجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي<sup>2</sup> .

تعطي المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة مصداقية أكثر لعمل هذه المؤسسات، وتسهم في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات والإشراف على سياسات المؤسسة. ويتم تشجيع الموظفين على المشاركة بأفكارهم وآراءهم، ويؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة بين الأطراف، يوضح الرسم التخطيطي التالي؛ الأطراف الفاعلة في عملية المشاركة. حيث تتضمن هذه الأطراف مجموعة من الجهات التي تلعب دورًا أساسيًا في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات. ووضع إستراتيجيات وخطط العمل، إلى جانب المؤسسات التعليمية التي تساهم في تحديد احتياجات التطوير والتدريب. كما تشمل هذه الأطراف القطاع الخاص الذي يقدم الدعم التكنولوجي والابتكارات اللازمة لتسهيل عمليات التحول الرقمي. في المقابل، لا يمكن تجاهل دور المجتمع المحلي والأفراد الذين يعدون جزءًا من هذا النظام، حيث يؤثران في القرارات من خلال مشاركتهم الفعالة في المناقشات والمبادرات المختلفة.

<sup>1</sup> محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، (مصر، يونيو 2007 ) ، ص، 08.

<sup>2</sup> بغيريش سعيدة، قاسمي كمال، " أثر حوكمة الجامعات على الاداء الوظيفي الاستاذ الجامعي \_ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 21، العدد30، 2020/02/31، ص، 6.

الشكل رقم (01) أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إنجاز الطالبة.

3. الاستقلالية المؤسسية (Institutional Autonomy):

تعتبر الاستقلالية المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي، عاملاً محورياً في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. وفقاً لتقرير منظمة اليونسكو، فإن الجامعات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الاستقلالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات السوق والعمل بفعالية مع الشركاء الدوليين.<sup>1</sup>

تسهم الحكومة في إيجاد مؤسسات مستقلة لها؛ مجالس وهيئات مستقلة عن المؤسسة الأم أو الدولة، بحيث يمكنها أن تتلقى تمويلاً منها ولكن إدارة هذه الأموال. يكون من طرف المؤسسة الجامعية؛ فهي تزودها فقط بالدعم المالي<sup>2</sup>، إذا فالاستقلالية المؤسسية أو اللامركزية هي قدرة المؤسسة على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية والإدارية والمالية بحرية، دون تدخل مباشر من جهات خارجية، مع الالتزام بالإطار

<sup>1</sup>الحكومة | اليونسكو، الحكومة والاستقلالية المؤسسية: تاريخ الاطلاع، 2025/01/31

<https://www.unesco.org/en/governance>

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص، 15.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

القانوني والتنظيمي العام. وتُعد الاستقلالية المؤسسية عاملاً أساسياً في تعزيز الفعالية والابتكار داخل المؤسسات التعليمية العالي، وتحسين الأداء المؤسسي وزيادة المرونة لمواجهة التحديات المختلفة.

### 4. حكم القانون: (Rule of Law):

يعتبر أحد المبادئ الأساسية لحكومة مؤسسات التعليم العالي، حيث يضمن أن تكون جميع القرارات والإجراءات داخل المؤسسات التعليمية قائمة على قوانين وأنظمة واضحة، وتوظف هذه القوانين بما يحقق فاعلية الكليات والجامعات، وتتمثل في سيادة القانون من خلال أطر قانونية شفافة وواضحة، ومنسجمة عند التطبيق<sup>1</sup> وتُعرف **الحكومة** بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على المشاركة والشفافية...؛ وتطبيق القانون دون أي تمييز وتطبيق القانون على الجميع، ويمارس ذلك كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية<sup>2</sup>.

وسيتكفل القانون بحقوق وحرّيات كل الأطراف ويحدد واجباتهم ويضبط آليات المساءلة التي ستكون فوق الجميع ويكون ضماناً لاستقلال القضاء، إن وجود بنية قانونية مستقرة تساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ **الحكومة** وحقوق الإنسان ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تُطبق دون تحيز<sup>3</sup>.

### 5. الاستجابة للتكنولوجيا الحديثة (Response to Modern Technology)

كثر استخدام التكنولوجيا في عصرنا هذا، لا بل تطورت عن أي عصر سبق، ونظراً لتزايد التحول الرقمي في استخدام التطبيقات والروبوتات وغيرها، فمن غير المعقول أن نجعل مؤسسات التعليم العالي بعيدة عن هذا التطور، ولا يكفي الاستجابة

<sup>1</sup> أميمة حلمي مصطفى، "نماذج الحكومة الجامعية وتطبيقاتها"، مجلة التربية المقارنة والدولية، عدد 21، يونيو 2024، ص، 376 .

<sup>2</sup> فاروق جعفر عبد الحكم مرزوق، "حكومة التنمية الادارية بالمؤسسات في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة العلوم التربوية، جزء 04، العدد04، أكتوبر 2023، ص، 15.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، 19.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

فقط، بل الاستجابة السريعة لهذا التطور، الذي يعتمد على تدفق الانترنت بالدرجة الاولى ونظام ذكي وسريع للولاج.

وجب على **الحوكمة** أن تكون الأداة التي تساهم في هذه الاستجابة من خلال تدريب المواد البشرية وتكوينها في مجال التكنولوجيا، وإدراج التقنيات الرقمية الحديثة التي من شأنها تحسين الجودة والكفاءة الإدارية ، لضمان التنافسية والاستمرار في النمو التكنولوجي الذي ارتبط بكل مجالات الحياة ، فعلى **الحوكمة** أن تساهم في التحديث المستمر لجعل مؤسسات التعليم العالي رائدة عالميا ، ومثال ذلك من الجامعات " جامعة ستانفورد" في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الامريكية ، التي استطاع بفضل **الحوكمة** الفعالة أن تكون مرنة في الاستجابة في تطوير برامجها ، كبرامج الذكاء الاصطناعي و الروبوتات والبيانات الضخمة، وتعاونت في ذلك مع شركات عالمية رائدة في التكنولوجيا؛<sup>1</sup> ، ولعلها فرصة لتثمين التعاون وتعزيز الشركات بين القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي في مجال التكنولوجيا.

### 6. الرؤية الاستراتيجية:(Strategic Vision):

تعبّر الرؤية الإستراتيجية على امتلاك القادة والأفراد رؤية بعيدة المدى للتطوير المستمر لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة<sup>2</sup> ، فهي تصور مستقبلي بعيد المدى يقوم على الأهداف الكبيرة ، وطموحات وغايات الرؤساء أوالمدراء ،لذا يجب توحيد جهود كافة الأطراف ووضعهم في الصورة لمعرفة الخطوط العريضة لهذه الرؤية والعمل عليها ، بخطط ممنهجة ومدروسة ، ويجب أن تكون شاملة ومرنة قابلة التكيف مع كل المستجدات ، لذا وجب وجود رؤية إستراتيجية واضحة لمؤسسات التعليم العالي ، تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

**المطلب الثالث: دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.**

<sup>1</sup>موقع الجزيرة الاخبارية، تاريخ الاطلاع 1فيفري 2025. <https://www.aljazeera.net/amp/encyclopedia/2023/11/20> ، تاريخ الاطلاع أفيفري 2025.

<sup>2</sup>منصور محمد ونيس عبد الله، "حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة"، مجلة جامعة بني وليد العلوم الانسانية والتطبيقية، العدد 30، ديسمبر 2023، ص، 315.

تؤكد معظم الدراسات الحديثة على أهمية حوكمة الجامعات بوصفها مرتكزا لتطبيق معايير الجودة وارتباطها بالأداء الجامعي<sup>1</sup>، وبالتالي القدرة التنافسية، وانطلاقا من أهميتها بوصفها إطار عملياتي، يضمن الجودة لمخرجات التعليم العالي، ويمتاز أداءها بضمان حسن الإدارة ويمنع تضارب المصالح<sup>2</sup>، وتلعب الحوكمة دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين الأداء الإداري والأكاديمي، وضمان جودة التعليم والبحث العلمي، وتعزيز الشفافية والمساءلة:

1. تعمل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي على تطبيق معايير الجودة في

وضع وتنفيذ سياسات، وتضمن الالتزام بمعايير الجودة الأكاديمية، مما يزيد من جاذبية المؤسسة للطلاب والباحثين الدوليين، وتحفيز البحث والابتكار من خلال تخصيص الموارد بكفاءة ودعم المبادرات البحثية، مما يُمكن المؤسسات من تحسين إنتاجيتها العلمية وزيادة تأثيرها على المستوى المحلي والدولي.

2. تحقيق الشفافية والمساءلة، فتساعد الحوكمة في ضمان الاستخدام الأمثل

للموارد المالية والبشرية، مما يعزز من كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية. وتعمل على تحقيق الشفافية في اتخاذ القرار وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية (الطلاب، الأكاديميون، الإداريون) من خلال وضوح السياسات والقرارات.

3. تعمل على تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات بحيث تساعد في دمج

التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، في العمليات التعليمية والإدارية، مما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في عصر الثورة الصناعية الرابعة. والمرونة في مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية.

4. تعمل الحوكمة على تحفيز الشراكات والتعاون الدولي، وتوسيع شبكة العلاقات

الدولية فبفضل الحوكمة الفعالة، تستطيع مؤسسات التعليم العالي الدخول في

<sup>1</sup> أميمة حلمي مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص ص، (364-365).

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 365.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

شراكات مع جامعات ومراكز بحثية عالمية، مما يعزز من مكانتها التنافسية. وأيضا جذب التمويل الخارجي؛ بحيث تساهم الحوكمة الجيدة في تعزيز مصداقية المؤسسة وجذب الاستثمارات والمنح الدولية.

5. تحسين سمعة الجامعة و تجربة الطلاب : سمعة الجامعة تعتبر عاملا مهما ومؤثرا في قرار الطلبة للالتحاق بها، سواء من خلال تعزيز الخدمات الطلابية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب ومشاركة ذلك عبر حساب الجامعة الرئيسي، أو عبر حسابات الجامعة والكليات عبر مواقع التواصل الاجتماعي. تساهم الحوكمة في تحسين سمعة الجامعة بتطوير البرامج التعليمية التي تركز على المهارات العملية وسوق العمل، مما يزيد من قدرة الخريجين على التوظيف.<sup>1</sup>

مع تزايد الطابع الدولي وما يحدث من ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم عن بعد، وما تبذله المؤسسات من إسهامات كبيرة في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة<sup>2</sup> إلى المزيد من التنافس بين الجامعات في تحقيق الجودة الأكاديمية .

<sup>1</sup> دور حوكمة في تدعيم الميزة التنافسية المؤسسات التعليمية العالي، المطلوب، Chat gp، إصدار 30 نوفمبر

Open IA، 2022، 02 فيفري 2025. <https://chat.openai.com>

<sup>2</sup> محمد احمد برقعان وعبد الله علي القرشي، مرجع سابق الذكر، ص، 11.

## المبحث الثاني: مفهوم الثورة الصناعية الرابعة

### تمهيد:

تعتبر الثورات الصناعية الكبرى في التاريخ تعبيراً حياً ومباشراً عن الاكتشافات العلمية، وقد جاءت الثورة الصناعية الرابعة عقب الثورات السابقة ( الثورة الصناعية الأولى بظهور آلات البخار، وقوانين الحركة بفضل نيوتن)، ( الثورة الصناعية الثانية قادها "فراي" و"ماكسويل")، بفضل اكتشاف المحركات الكهربائية التي كانت حجر الأساس للتصنيع الحديث، الثورة الصناعية الثالثة ارتبطت بظهور التقنيات الرقمية، وتأتي الرابعة عن متن اكتشافات علمية مترابطة في مختلف المجالات العلمية. ويتضح أنّ كل هذه الثورات خرجت من رحم الاكتشافات العلمية في المؤسسات التعليمية العالي<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: تعريف الثورة الصناعية الرابعة

نعيش اليوم ثورة حقيقية ؛ بدأ ظهورها أوائل القرن الحادي والعشرين، وهي تختلف عن سابقتها بسرعتها الكبيرة ومدى تأثيرها الواسع، و تتميز بدمج العالمين الرقمي والفيزيائي، مما يخلق أنظمة ذكية ومتربطة قادرة على اتخاذ قرارات مستقلة ، وقد عُرفت هذه الثورة بعدة تسميات ؛ النهوض الرابع ، ثورة 0,4 ، الثورة الرقمية الرابعة ، ثورة الذكاء الاصطناعي ، ثورة البيانات الضخمة ، الثورة السيبرانية الفيزيائية ... ؛ أما بالنسبة لتسمية "الثورة الصناعية الرابعة " هي التسمية التي أطلقها المنتدى الاقتصادي العالمي في "دافوس، سويسرا عام 2011"، والواقع أنه لا يوجد اتفاق محدد على بداية الثورة الصناعية الرابعة بين المراجع المختلفة رغم أن أغلبها يرجع الفضل إلى تسميتها إلى الخبير السويسري (كلاوس شواب )<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>علي أسعد وطفة ، "التعليم العالي في خضم الثورات الصناعية الأربعة ؛ قراءة في جدليات التفاعل والتأثير "، مجلة التنوير ،

[https://altanweeri.net/4833/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B6%D9%85%D9%91-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9/?utm\\_source=chatgpt.com&](https://altanweeri.net/4833/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B6%D9%85%D9%91-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9/?utm_source=chatgpt.com&)

\* كلاوس شواب هو اقتصادي سويسري ومؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي عام 1971، ويُعتبر رائداً في مفهوم العولمة. اشتهر بترويج فكرة الثورة الصناعية الرابعة.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

تعمل الثورة الصناعية الرابعة على رقمته ودمج العمليات عموديا عبر المنظمة بأكملها ، وقد أحدثت الثورة الصناعية الرابعة بمعطياتها المعرفية والتكنولوجية تغيرات كبيرة ومعقدة ومتشابهة على القطاعات التربوية حيث لا يمكن للنظام التربوي أن يكون بمنأى عن تداعيات تلك الثورة حيث أنّ منظومة التعليم و التعلم والتدريب والبحث العلمي ، وتدعيم الابتكار ورياده الأعمال أصبحت مطلوبة وبشدة بالتعاطي الجاد، والبناء لمعطيات الثورة الصناعية الرابعة...، وبناءا على ذلك فإنّ مؤسسات التعليم مطالبة بالتطوير<sup>1</sup> ، و تحقيق التقدم في مجال البحث العلمي والتكنولوجيا ، للوصول إلى الغاية المنشودة منذ ظهر العلم وهي مساعدة الإنسان على تطوير أساليب الحياة البشرية والرقى بها إلى تحقيق الرفاهية ، التي لطالما سعى لتحقيقها على مر الثورات السابقة .

من الأكيد أن الثورة الصناعية الرابعة ليست الأخيرة، فستليها ثورات أكثر سرعة وتقدما ، وستغير الحياة التي نعيشها الآن 360° ، فغاية الإنسان من العلم ليست فقط التطور على وجه هذا الكوكب بل وخارجه أيضا ، وستكون الثورات التالية طريق لذلك لأنها ستكون الأقوى على مر التاريخ وما هذه الثورة إلاّ طريق لذلك، فهي تتسم بنوع جديد من التطور لم يسبق له مثيل ، يتسم بالتكامل التقني للأنظمة الفيزيائية الالكترونية CPS في عملية الانتاج<sup>2</sup>.

تشير الثورة الصناعية الرابعة إلى مجموعة من التقنيات الحديثة التي تدمج العوالم المادية، الرقمية، والبيولوجية. تتمثل هذه التقنيات في الذكاء الاصطناعي، الروبوتات المتقدمة، إنترنت الأشياء، الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتحليل البيانات الضخمة. هذا الدمج يُمكن المؤسسات من تحسين إنتاجيتها وتقليل الأخطاء والتكلفة<sup>3</sup>، ويُعتبر

<sup>1</sup> احسن عبد الكريم محمود أمير، "اتجاهات العالمية التعليم العالي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة العلوم التربوية، الكويت، الجزء 1، العدد 03، يوليو 2023، ص، 474.

<sup>2</sup> عبد الله فارس علاونة، "الثورة الصناعية الرابعة ومهن ومهارات الغد ودور الجامعات"، قبل 4 سنوات 03 فيفري 2025، <https://www.ammonnews.net/mobile/article>

<sup>3</sup> فداء خالد، "الثورة الصناعية الرابعة: ماهي، وكيف ستغير العالم؟"، 19 سبتمبر 2024، تاريخ الاطلاع 03 فيفري 2025،

<https://blog.emiratesnoor.com/2024/09/fourth-industrial-revolution.html?m=1>.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

الذكاء الاصطناعي أحد الأعمدة الأساسية للثورة الصناعية الرابعة الذي يحاكي الذكاء البشري ، أذ أنه يركز على تحليل كميات كبيرة من البيانات بهدف تحقيق فهم معمق واتخاذ قرارات ذكية. ويوظف الذكاء الاصطناعي في مجالات متعددة، مثل التصنيع والرعاية الصحية والخدمات المالية، ليساهم في تحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات أكثر دقة وجودة. ويتطلب النجاح في هذا العصر الجديد تبني إستراتيجيات مرنة وشاملة تعزز من قدرات الأفراد والمؤسسات على مواجهة التحولات المتسارعة في التكنولوجيا والرقميات

تعتبر الصين رائدة في هذا المجال إلى جانب روسيا والولايات المتحدة الأمريكية، والكثير من الدول الغربية التي تسبق دولاً أخرى بملايين السنوات الضوئية في هذا المجال ، مما جعل العالم منقسماً إلى دول منتجة، مصدرة للتكنولوجيا ودولة أخرى مستهلكة لها ، ورغم أن الدول تتنافس فيما بينها على اكتساب تكنولوجيا أكبر وأقوى ، إلا أنه يجب عليها أن تقوم بشراكات فيما بينها، في محاولة للموازنة ولتبادل الخبرات لمزيد من التطور في هذا المجال و لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة ، ولكن اعتماد هذه الاخيرة كلياً على تدفق الإنترنت وسرعة الولوج ، ترك هذه الاخيرة دائماً تحت تهديد قطع الإنترنت عالمياً ، مما يجعلنا ندور في دائرة مفرغة تفرض علينا عدم الارتباط الكلي بهذا التغيير الذي يحدث في حياتنا ،و الذي يحدث خطوة خطوة، وحتى التغيير الصغير يمكن أن يُوحدت فارقاً كبيراً على المدى الطويل ؛ فرغم أن هذا التغيير المرتبط بالإنترنت يجعلنا على اتصال دائم بالعالم، إلا أنه يعزلنا عن اللحظة التي نعيشها. و يؤثر علينا كما تؤثر المهلوسات على عقول المدمنين، وليس الخطأ في التكنولوجيا، بل في الطريقة التي نسمح لها بأن تسيطر على حياتنا.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة

نخوض اليوم تجربة فريدة من التطور، وسابقة هي الأولى من نوعها في عصرنا الحديث، حيث أنّ الثورة الصناعية الرابعة استطاعت أن تجعل الانسان صديقاً للآلة يحدثها وتحديثه، استطاع أن يربط ويخزن البيانات بما يعرف "بالحوسبة السحابية

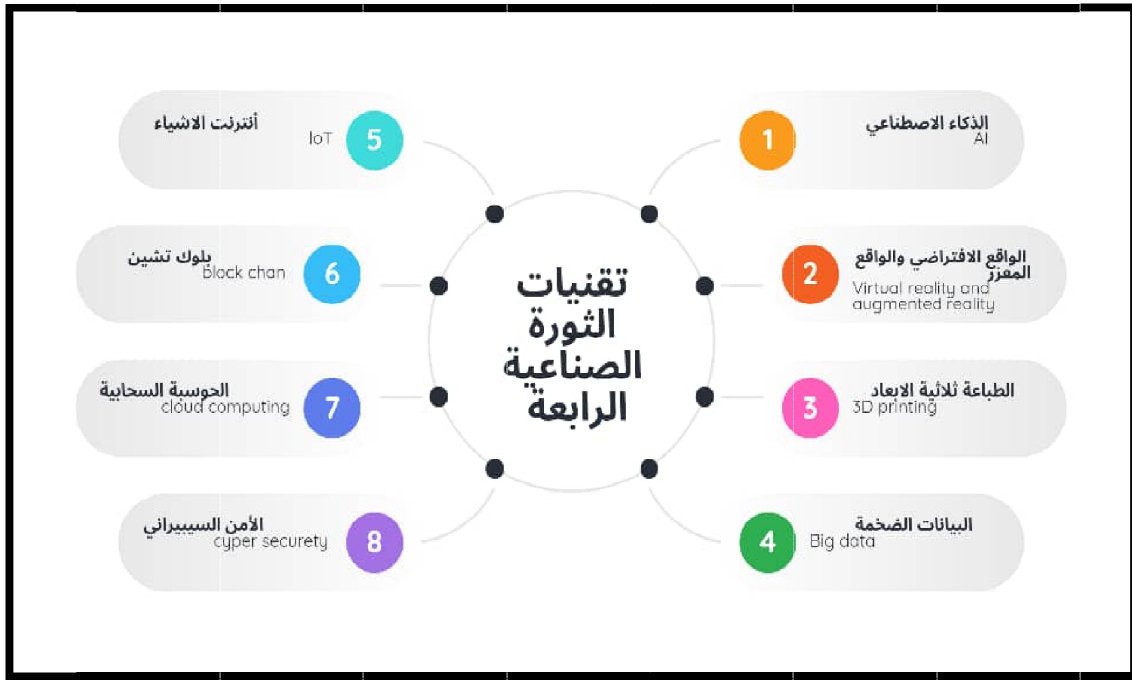
<sup>1</sup>مات هيغ، "ملاحظات حول كوكب متوتر"، (تر: محمد الضبع)، (د.م.ن)، (2018)، (د.ص).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

الافتراضية لامتناهية التخزين"<sup>1</sup>، وصناعة الآلة التي تقتصر مهامها حاليا مهام الإنسان اليومية ، وقد تتغير مهامها في المستقبل إلى تجنيدها وأكثر من ذلك إلى الاستغناء عن الإنسان ومناسته على معظم الوظائف الرسمية ، وسيكون العالم الافتراضي هو واقعنا في المستقبل كما يرى جوليو بريسكو: " أنّ لعب ألعاب الفيديو يصبح شعور الانغماس واقعا أكثر فأكثر وأكثر"<sup>2</sup>، مثل ذلك الواقع المعزز، الذي يجعلك تعيش حقيقة تجربة من الماضي أو المستقبل.

تقوم الثورة الصناعية الرابعة على الرقمنة والتحكم الإلكتروني، وتتميز ببعض الخصائص التي من بينها التفاعل بين تقنياتها والتغيير الإبداعي، والسرعة وأيضا الاتساع والعمق والتأثير والتعميم.

الشكل رقم (02): تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.



المصدر: من إنجاز الطالبة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> فرانسوا جاكوب وآخرون، "الإنسان في معي التقنية من الإنسان إلى ما بعده"، (تر: محمد أسليم)، المغرب: مطبعة بلال، (د.س.ن)، ص، 8.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

تتعدد التقنيات الناشئة وتظهر تقنيات جديدة في كل مرة بشكل متسارع، ولكننا سنذكر التقنيات التي استطاعت أن تؤثر بشكل كبير على حياة البشر.

### 1. الذكاء الاصطناعي: (Artificial intelligence)

يعرف الذكاء الاصطناعي بأنه العلم الذي يجعل الآلات قادرة على اتخاذ القرارات، والتصرف بذكاء من خلال محاكاة البشر<sup>1</sup>، ولدى الذكاء الاصطناعي استخدامات مختلفة لذلك تعدد تعريفه، ولقد اتبع الباحثون من جديد عدة صيغ مختلفة للذكاء الاصطناعي؛ فقد عرّف البعض الذكاء من حيث الاخلاص للأداء البشر، بينما فضّل البعض الآخر تعريفاً تجريدياً شكلياً للذكاء يسمى العقلانية، أي القيام "بالشيء الصحيح" - كما يختلف الموضوع نفسه؛ فالبعض يعتبر الذكاء خاصية العمليات التفكير الداخلي<sup>2</sup>.

وجب علينا أن نحدد القدرات التي تحدد لنا الذكاء، والتي تتمثل في الاستجابة السريعة وبشكل مرن استقبال الحالات المواتيات مصادفة، إدراك الجمل والعبارات الغامضة والمتضاربة، إيجاد أوجه التشابه بين الاوضاع رغم الفروقات التي قد تعزلها، تركيب المفاهيم القديمة مع بعض للحصول على مفاهيم جديدة<sup>3</sup> وللذكاء الاصطناعي ثلاث مستويات: الذكاء الاصطناعي المحدود والذي يتخصص في مجال واحد كالذي يتفوق على بطل العالم بمباراة الشطرنج ولا يستطيع فعل اي شيء آخر، النوع الثاني هو الذكاء الاصطناعي العام يصل إلى مستويات البشر ويتفوق عليه، إذ يستطيع التفكير والتخطيط وحل المشكلات، والنوع الثالث الذكاء الاصطناعي الخارق يحقق مستوى ذكاء أعلى من كل البشر ويوصلنا الى مرحلة إدارة الآلات لكوكب الارض<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مدحت زهري، الذكاء الاصطناعي واستخداماته في البحث والشر الأكاديمي، (تر: علاء بن طعيمة)، العراق: (ب.ن)، (2024)، ص، 7.

<sup>2</sup>Stuart J. Russell and Peter Norvig, *Artificial Intelligence A modern Approach*, 4<sup>th</sup> Edition, UK: British library: (S.D),(S.L).P, 19.

<sup>3</sup>أشرف حسين الأشقر، نماذج استخدام الذكاء الاصطناعي، (د م ن)، (د س ن)، ص، 1.

<sup>4</sup>كريس سكينر، "الانسان الرقمي"، كتاب في دقائق، (تر: جمال بن حويرب)، مجلة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة، العدد 216، ص، 5.

ارتبط الذكاء الاصطناعي بكل القطاعات وتداخل مع في عدة تخصصات؛ من بينها قطاع التعليم حيث أعاد تشكيل هذا القطاع بطريقة أخرى ارتبطت دائما بتطبيقات الذكاء الاصطناعي وعدة تطبيقات مماثلة مثل (deepseek)، الذي فاق حاليا التطبيق الأول من حيث التفكير، فالنسخة المجانية أكثر كفاءة من نسخة شات جبت المجانية. فهذا الأخير عبارة بوت محادثة يعمل بالذكاء الاصطناعي يستخدم معالجة اللغة الطبيعية للمحادثة يمكنه الرد على الأسئلة وإنشاء محتوى من منشورات ومقالات<sup>1</sup>.

يمتاز الذكاء الاصطناعي بأنه يسهل على المتعلمين الحصول على المعلومات ويستطيع أن يبدي تعاطفا مع البشر في أوقاتهم الحاجة، حيث أنه يواسيك إذا كنت حزينا، ويتمنى لك الشفاء إن كنت مريضا هذا ما يثبت أننا انتقلنا إلى مستوى أعلى من الآلات، لا يحاول محاكاة التفكير البشري فقط بل حتى الشعور البشري.

### 2. الواقع المعزز: (Réalité augmentée)

يقوم على دمج الواقع الافتراضي مع العالم الحقيقي بالكمبيوتر والهاتف الذكي والأجهزة اللوحية، كي يظهر الصور أو الفيديو على شكل صور ثلاثية الأبعاد بما يجعل الشخص يتفاعل مع المحتوى بشكل أفضل ويتذكره بشكل أقوى.<sup>2</sup>

### 3. الطباعة ثلاثية الأبعاد (Impression 3D)

نجح ( تشاك هال ) في عام 1986؛ في اختراع نظام التجسيم، فكان ذلك البشري الأولى لظهور الطباعة ثلاثية الأبعاد، الذي اخترعها ( إيمانويل ساكس ) عام 1993 واستمر تطويرها إلى عام 2003 وكانت الانطلاقة الكبرى وأصبحت تستخدم هذه التقنية في صناعة المجوهرات والأحذية والعمارة والهندسة.<sup>3</sup>

### 4. البيانات الضخمة: (Big data)

<sup>1</sup> مدحت زهري ، مرجع سابق الذكر، ص، 11 .

<sup>2</sup> أحمد مجاهد علي صالح، "انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة على التعليم الجامعي"، مجلة كلية التربية جامعة أسوان، العدد 45، يونيو 2024، ص ص، (8 - 9).

<sup>3</sup> محمد عبد القادر الفقي، "الثورة الصناعية الرابعة: منعطف هائل في تاريخ البشرية"، مجلة التقدم العلمي، العدد 103، أكتوبر 2018، ص، 13.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

تجمع هذه التقنية كمية كبيرة من البيانات وتنفيذها وإنتاجها لمساعدة أدوات قدرات الحوسبة، وذلك لتبسيط إدارة الإنتاج علاوة على دورها في صناعة القرار وهي أحد أهم عوامل النجاح، لتنفيذ التطبيقات الرقمية بنجاح.<sup>1</sup> ويفضل سرعة أدوات تحليلات الأعمال، بالإضافة إلى القدرة على تحليل مصادر جديدة للبيانات، أصبحت المؤسسات قادرة على تحليل المعلومات على الفور - واتخاذ القرارات بناءً على ما تعلمته.<sup>2</sup>

### 5. إنترنت الأشياء: (Internet des objets)

ظهر مصطلح إنترنت الأشياء عام 1999، حيث أطلقه كيفن اشتون من شركة (بروكترا) و(غامبل)، وفي عام 2004 تم اقتراح نموذج التفكير لبيئة التوصيل البيئي المستقبلية، مكن إنترنت الأشياء، الإنسان من التحكم بشكل فعال وسهل في الأشياء عن قريب وعن بعد<sup>3</sup>، هذه التقنية تسعين بها شركات كبرى مثل (فيسبوك، أمازون، قوقل) في توليد و معالجة البيانات بسرعة، كما نستخدم في علم الوراثة، الطب و مجالات اخرى والطريقة الوحيدة للتعامل معها هو أن نكون على علم بما نبحت عنه، أو ما قد نبحت عنه.<sup>4</sup>

### 6. بلوك تشين: (Blockchain)

يعمل كنظام المركزية على تحسين سلسلة التوريد بأكملها من خلال الاستفادة من الجودود التعاونية بتحسين المعاملات التجارية والسوق العالمية<sup>5</sup>.

### 7. الحوسبة السحابية: (Cloud computing)

تعتمد هذه التكنولوجيا على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى "السحابة" وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الإنترنت

<sup>1</sup> أحمد مجاهد علي صالح، مرجع سابق، ص، 9.

<sup>2</sup> Siti Hamisah Tapsir And All, "Higher Education 4.0 : Current Status and Readiness in Meeting the ust 2017, P.83. Fourth Industrial Revolution Challenges", Magazine UTM , 24/23Aug.

<sup>3</sup> محمد عبد القادر الفقير، مرجع سابق، ص، 14.

<sup>4</sup> كريس سكينر، مرجع سابق، ص، 3.

<sup>5</sup> قاسم كريم ويراق عيسى، "التحول نحو الثورة الصناعية الرابعة دروس من خلال بعض النماذج الدولية"

مجلة ASJP المجاهد، 16 العدد 1، 2022، ص، 373.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات<sup>1</sup> ، وهي تقنية تعمل ضمن خوادم بعيدة ومتاحة مدار الساعة تخزن فيها المعلومات دون أن تتعرض لمخاطر الفقدان.

### 8. الأمن السيبراني: (Cybersécurité)

هو النشاط الذي يؤمن حماية الموارد (البشرية ،المالية) ،المرتبطة بتقنيات الاتصال والمعلومات ، ويضمن إمكانات الحد من المخاطرة والأضرار...؛ كما يتيح إعادة الوضع كما كان (...). بحيث لا تتوقف عجلة الإنتاج<sup>2</sup>.

وسنتطرق لأهم العناصر الداعمة لتحقيق مبادئ الثورة الصناعية الرابعة الأساسية:

1/ الهيكل التنظيمي في الجامعة: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد توزيع المهام والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الوحدات (كليات، معاهد، مراكز بحث، إدارات الدعم) داخل الجامعة.

2/ آلية التدريب في الجامعة: وما تقوم به من رفع كفاءة الأساتذة والإداريين وتحسين جودة التدريس والخدمات الطلابية ومواكبة التطورات الأكاديمية والإدارية.

3/ آلية المرونة داخل الجامعة: قدرة الجامعة على التكيف مع التغيرات المفاجئة مثل التطورات التكنولوجية، الأزمات الصحية (مثل كورونا)، التحولات الاقتصادية.

وتتحقق المرونة بتحديث البرامج الأكاديمية باستمرار، واعتماد التعلم المدمج (حضورى + إلكترونى)، أما المرونة الإدارية فتظهر من خلال تخفيف البيروقراطية وتسهيل الإجراءات الداخلية (مثل تسجيل الطلاب، نقل الملفات إلكترونياً)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>، كمنزة تنيو ، "دور التقنيات الرقمية في الانتقال الى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر" ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 1، جوان 2024، ص، 15.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص، 30 .

<sup>3</sup> بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مساران متقاربان، مجلة نمذجة السياسات، ديسمبر 2021، مجلد

43، العدد 6، تاريخ الاطلاع 19 مارس 2025.

المطلب الثالث: تأثير الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات التعليم العالي.

تأخذ العلاقة بين الثورات الصناعية المتتابعة والتعليم العالي صور تفاعل مستمر يتصف بالعمق والشمول، ولقد كانت الجامعات وما زالت مصدر الابداعات العلمية التي ما فتئت تتحول إلى قوة حضارية تنهض بمجتمعاتنا وتعمل على تغييرها في ظل الثورة الصناعية الرابعة،<sup>1</sup> وتفرض الثورة الصناعية الرابعة على مؤسسات التعليم العالي أن تكون أكثر مرونة حتى يسهل عليها التغيير في بعض الطرق التقليدية لسير عملها بسهولة وسلاسة وسنذكر أهم النقاط التي يمكن أن تتأثر بها منها:

1. تغيير محتوى المناهج

ظهرت الحاجة لتغيير المناهج مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة، أصبح من الضروري إعادة النظر في محتوى المناهج الدراسية، لتتماشى مع التحولات التكنولوجية المتسارعة، فقد أدى الاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، إلى تغيير طبيعة المهارات المطلوبة في سوق العمل، مما فرض على المؤسسات التعليمية تحديث مناهجها لمواكبة هذه التغيرات.

لم يعد التعليم يقتصر على نقل المعلومات وحفظها، بل أصبح يركز على التفاعل وتنمية المهارات من بينها المهارات الرقمية، مثل البرمجة وتحليل البيانات والأمن السيبراني. كما شهدت المناهج تحولاً نحو تعزيز التفكير النقدي، والابتكار والابداع، والعمل الجماعي التفاعلي، بدلاً من أساليب التدريس التقليدية القائمة على التلقين. وأصبحت التكنولوجيا جزءاً أساسياً من العملية التعليمية، بل وسيلة للتعليم، حيث يتم استخدام الذكاء الاصطناعي في تخصيص المحتوى لكل طالب وفقاً لاحتياجاته.

وفي مجال الإدارة الجامعية، أصبح من الضروري إدراج مفاهيم جديدة مثل الحكومة الإلكترونية، والإدارة الرقمية، والحكومة الذكية. لم تعد الإدارة تعتمد فقط على الهياكل التقليدية، بل أصبحت تستند إلى بيانات ضخمة، وأنظمة ذكاء اصطناعي

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016189382100096X>

<sup>1</sup> علي أسعد وطفة، "مواومة مناهج التعليم العالي مع مجالات الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات سوق العمل"، مجلة نمذجة السياسات، مجلد 43، العدد 6، ديسمبر 2021، ص، 3.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

تساعد في اتخاذ القرار، وتحسين تقديم الخدمات العامة من خلال الأتمتة والابتكار. كما أصبحت المدن الذكية نموذجًا يُدرس لفهم كيفية استخدام التكنولوجيا في تحسين جودة الحياة والإدارة الفعالة للموارد. وتركز على مهارات والمواهب الصعبة واصبح على الجامعات اعتماد مناهج تربوية جديدة، لتقديم استجابات مصممة خصيصا للاحتياجات المحددة لكل متعلم، وتحسين جودة التعلم.<sup>1</sup>

2. **ربط طرق ومناهج التدريس بالإنترنت:** لقد أصبح المتعلم يتلقى دروسه عن طريق الهاتف اوكمبيوتر؛ أي عن طريق شبكة العنكبوت، باستحداث منصات تعلم، وقد أدى التطور التكنولوجي وانتشار الإنترنت إلى إحداث تغيير جذري في المناهج وطرق التدريس، حيث لم يعد التعليم يعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التلقين والحفظ، بل أصبح أكثر تفاعلية وانفتاحًا بفضل توظيف التكنولوجيا الحديثة. فقد ساهمت الثورة الصناعية الرابعة في تحويل التعليم إلى عملية رقمية متكاملة، حيث أصبح الإنترنت أداة رئيسية في تصميم المناهج وتقديم الدروس وتعزيز التعلم الذاتي، وأصبح التعلم عبر الإنترنت وسيلة فعالة لنقل المعرفة بطرق مبتكرة، مما أدى إلى دمج تقنيات مثل التعليم الإلكتروني (E-learning)، والمنصات التعليمية الرقمية، والفصول الافتراضية، التي تتيح للطلاب الوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.

يوفر التعلم القائم على الذكاء الاصطناعي محتوى مخصصًا لكل طالب بناءً على مستواه واحتياجاته، مما يسهم في تحسين جودة التعليم وزيادة فاعليته.<sup>2</sup> ولم تقتصر تأثيرات الإنترنت على المحتوى التعليمي فحسب، بل شملت أيضًا طرق التدريس، حيث أصبح المدرسون يستخدمون أدوات مثل العروض التفاعلية، والتطبيقات التعليمية، والمحاكاة الافتراضية لتعزيز الفهم العميق للمفاهيم. كما أتاح التعلم المدمج

<sup>1</sup> راشد محمد اعلي لقحاح النقبى، " الثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة"،

مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد 29، العدد اكتوبر 2023، ص، 22

<sup>2</sup>المطلوب ربط طرق التدريس بالإنترنت، Chat gpt، إصدار 30 نوفمبر 2022، Open IA، 12، فيفري 2025،

<https://chat.openai.com>.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

الجمع بين التعليم التقليدي والتعليم عبر الإنترنت، مما يوفر تجربة تعليمية أكثر تنوعاً ومرونة.

في ظل هذه التغيرات، أصبح من الضروري إعادة تصميم المناهج لتكون أكثر تكيفاً مع البيئة الرقمية، من خلال التركيز على المهارات الرقمية للمتعلمين، وتعليم البرمجة، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي. كما يجب على المؤسسات التعليمية الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب المعلمين والإداريين؛ على استخدام الأدوات الرقمية لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من إمكانيات الإنترنت في العملية الادارية والتعليمية، بهذا الشكل، لم يعد الإنترنت مجرد وسيلة مساعدة في التعليم، بل أصبح عنصراً أساسياً في تطوير المناهج وطرق التدريس، مما يسهم في بناء جيل قادر على التعامل مع تحديات المستقبل والاستفادة من فرص الثورة الصناعية الرابعة.

**3. تدريس الذكاء الاصطناعي كفرع قائم بذاته: تعتبر أفضل جامعات لدراسة الذكاء الاصطناعي من أهم ما يبحث عنه الطلاب في الوقت الحالي، نظراً لما يتمتع به مجال الذكاء الاصطناعي بأهمية كبيرة، وتجلب تقنية الذكاء الاصطناعي الكثير من الفوائد في مختلف المجالات بما في ذلك التعليم، كما يُشير العديد من الباحثين أنّ الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يُمكنهما رفع مستوى التعليم. وبينما تتغير طرق تعلم الطلاب وتعليمهم باستمرار، يُساعد الذكاء الاصطناعي الطلبة، للوصول العالمي إلى التعلم على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع.<sup>1</sup>**

نجد من أهم الجامعات التي تدرس أو تختص بتدريس الذكاء الاصطناعي الولايات المتحدة وأهم هذه جامعاتها: "معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا"، "جامعة ستانفورد"، "جامعة هارفارد"، "جامعة كارنيجي ميلون"، "جامعة برين ستون"، أيضاً نجد المملكة المتحدة: تحتل الجامعات في المملكة المتحدة المراتب العليا ضمن الجامعات الأكثر تقدراً في العالم، ومن أبرز جامعاتها: "جامعة أكسفورد"، "جامعة كامبريدج"، "جامعة

<sup>1</sup>ريما حسين، : " أهمية الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم "، 31 اوت 2023.

<https://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع 15 فيفري 2025 .

إمبريال لندن"، "كلية لندن الجامعية"، "جامعة أنبره في الصين". وصل عدد شركات الذكاء الاصطناعي في الصين إلى 1189 شركة، محتلة المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة، التي لديها أكثر من 2000 شركة، وتعمل الصين على تطوير المهارات والموارد البحثية والتعليمية للتحوّل من دولة تعتمد على عمال المصانع والمزارعين إلى دولة رائدة في مجال التكنولوجيا، ومن أهم الجامعات الصينية في هذا المجال: جامعة تسينغها، جامعة بكين، جامعة هونغ كونغ للعلوم والتكنولوجيا.<sup>1</sup>

4.التحول الإداري في الجامعة: على مؤسسات التعليم العالي أن تواكب التطورات التكنولوجية والتغيير الحاصل خارج بيئتها، حيث تفرض عليها الثورة الصناعية الرابعة استخدام تقنيات مثل الحوسبة السحابية، والبلوك تشين لتحسين كفاءة الأنظمة الإدارية والأكاديمية. بما يعرف بالإدارة الرقمية واستخدام الأتمتة واتخاذ القرار المدعوم بالذكاء الاصطناعي لتسهيل العمليات الإدارية مثل تسجيل الطلاب، تصحيح الامتحانات، وإدارة الموارد البشرية. وحتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من ضمان بقائها واستمرارها، وأيضاً الارتقاء بأدائها إلى مستوى أفضل.

وجب على الجامعة أن تتبنى مفهوم الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة، والتي ظهرت في الآونة الأخيرة كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته بشكل عام، والتي يمكن لمؤسسات التعليم العالي تبنيها والاستفادة من تطبيقاتها في المؤسسة الجامعية ككل، يظهر ذلك في التطبيقات الخاصة بالاتصالات والتطبيقات الكتابية، اعداد جداول محاضرات والاختبارات التطبيقات الخاصة بالموازنات المالية والخاصة بالمكتبات الجامعية.

**المبحث الثالث: المخطط التوجيهي نحو جامعات الجيل الرابع والتحديات التي تواجه**

**تمهيد:**

<sup>1</sup> ، أكاديمية BTS ، أفضل الجامعات لدراسة الذكاء [https://www.bts-academy.com/blog\\_det.php?page=2039](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=2039)

الاصطناعي ، 2022/04/19 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة.

تشير أحد الدراسات التي قام بها أستاذ أحمد عازب الشيخ والأستاذ الدكتور فرحات غول في دراستهم عن واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ، أن نموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية غير واضح فهو مختلط بين نموذج الزمالة الأكاديمية\* ونموذج الاحتراف الإداري\* ، ويقول بأن هذا مؤشر مهم في الحكم على أداء مؤسسات التعليم العالي ويكون ذلك في ظل وجود إطار قانوني ومؤسسي<sup>1</sup> .

**المطلب الأول: المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) خاص بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.**

يعتبر المخطط التوجيهي للرقمنة، أحد العناصر الرئيسية لإصلاحات مؤسسات التعليم العالي في الجزائر هو تبني الحوكمة على مستوى مؤسساتها<sup>2</sup>، ويقع على عاتق هذه المؤسسات الكثير من التحولات والتغيير للأفضل كخطوة أولية من أجل مواكبة عصر الثورة الصناعية الرابعة ولقد تم بالفعل القيام ببعض الاجراءات على أرض الواقع ، فنتيجة للثورة الصناعية الرابعة وما تقدمه من تقنيات أصبح التعليم عن بعد متاح للجميع ومدى الحياة<sup>3</sup>، وقد تم توفير هذه الميزة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال العديد من منصات : موودل (Moodle) تطبيق البريد الإلكتروني ( E-mail

\* نموذج الزمالة الأكاديمية يركز على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقوم على التوافق والتراضي.

\* نموذج الاحتراف الإداري هو اعتماد ممارسات القطاع الخاص واهتماماته.

<sup>1</sup> فرحان غول، أحمد عازب الشيخ،"واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة وصفية تطبيقية)"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص، 1321.

<sup>2</sup> نجاة حجاب، " دور تكنولوجيا المعلومات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، ( اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2024 ) ، ص، 161.

<sup>3</sup> أحمد علي مجاهد صالح،" انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي"، مجلة التربية جامعة أسوان، العدد 45، يونيو 2024، ص ص، (11- 12).

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

(services)، (Dspace) <sup>1</sup>، منصة التسجيل عن بعد ، الإيميل المهنية ، منصة بروقراس <sup>2</sup> وعدة منصات أخرى.

تبنّت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المخطط التوجيهي للرقمنة على مستوى وزارة التعليم العالي وعمم على جميع مؤسسات التعليم العالي، حيث يهدف المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) إلى إعداد المستقبل الرقمي، بالتالي هو مشروع يوضح ويحدد تخصيص الدعائم والوسائل الرقمية اللازمة، لتسيير أنشطة المؤسسة وتحديد موقعها في الزمان والمكان ويتمحور المخطط التوجيهي للرقمنة الى:

- ✓ رؤية تقتضي إلى المحاور الاستراتيجية
- ✓ كل محور إستراتيجي ينقسم الى برامج
- ✓ كل برنامج الى مشاريع تتضمن الأنشطة الواجب القيام بها. <sup>3</sup>

وتم تقسيم المحاور الإستراتيجية إلى برامج، كما يلي:

**المحور 1: الرقمنة لمرافقة تكوين الأساتذة؛**

**المحور 2: الرقمنة في خدمة عرض تكوين منسجم؛**

**المحور 3: الرقمنة كدعامة لنجاح الطلبة؛**

**المحور 4: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث؛**

**المحور 5: الرقمنة كدعامة للهياكل القاعدية الدائمة؛**

**المحور 6: الرقمنة كدعامة لإدارة معاصرة؛**

---

<sup>1</sup>رشيد سعد الله، خالد ماشي، "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي \_ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 6، نوفمبر 2020، ص، 181.

<sup>2</sup>بلقاسم بعداش، " دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، ( مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2021/2022)، ص، 55.

<sup>3</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، "المخطط التوجيهي للرقمنة SDN"، الجزء 1، النسخة النهائية. 24 أكتوبر 2024، الجزائر، ص، 23.

### المحور 7: العلاقات الوطنية والدولية<sup>1</sup>.

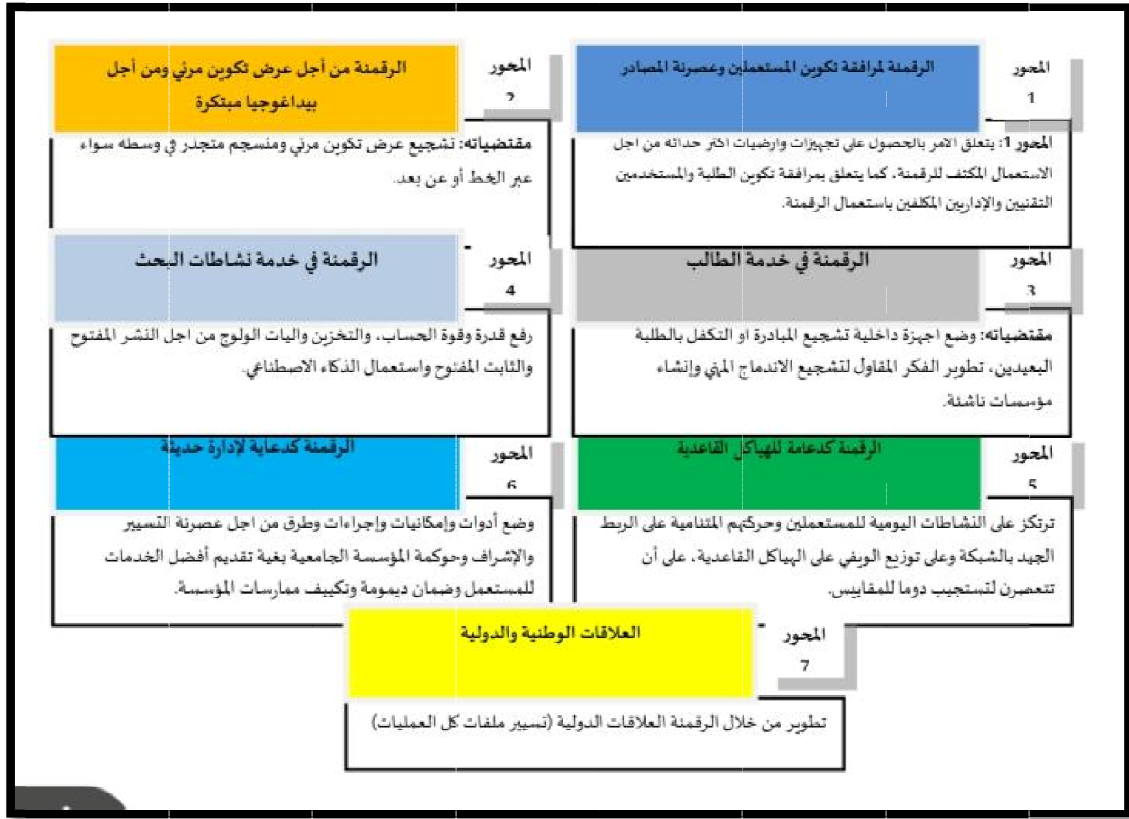
من أهم الرهانات التي تضمنها المخطط التوجيهي لرقمته قطاع التعليم العالي والذي يسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- وضع برنامج تحسين وتكوين الأساتذة في مجال الرقمنة من خلال استغلال المهارات في مجال الرقمنة.
- تكريس هياكل قاعدية ناجعة تسمح باستعمالها دون توقف وهذا من خلال تحسين شبكات الاتصال.
- وضع بوابة لعرض التكوين الحضوري وعن بعد لتسهيل الولوج لها، وجعل المؤسسة تنافسية على المستوى الوطني والدولي.
- ضمان نجاح الطالب وأداءه مهما كان مهنيًا.
- مضامين بيداغوجية ذات قيمة مضافة.
- اللجوء إلى الذكاء الاصطناعي.
- التجديد البيداغوجي وإقرار أشكال جديدة لاكتساب المعارف.
- عصرنه المجتمع من خلال ضمان التكوين مدى الحياة.
- وضوح وتنوع أنماط التكوين والتسيير كالتكوين الحضوري، التكوين عن بعد والتكوين المختلط.
- رقمنة النظام المعلوماتي في المؤسسات الجامعية كنظام بروقريس.
- الأمانة الرقمية وتعميم استعمال الدعامات الرقمية بالوثائق الرقمية.
- تعزيز الانفتاح على المحيط الوطني والدولي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص، 27.

<sup>2</sup>عباس أمال، مقتضيات المخطط التوجيهي لرقمته قطاع التعليم العالي \_ الواقع المأمول، مجله البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد خاص 2023، ص، 278.

الشكل رقم (03): المحاور الإستراتيجية للمخطط التوجيهي للرقمنة



المصدر: المخطط التوجيهي للرقمنة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.<sup>1</sup>

بدأ الشروع في العمل على تطبيق هذه المحاور وإطلاق منصات رقمية جديدة، حيث أشرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي، السيد كمال بداري، بمقر الوزارة، على إطلاق خمس منصات رقمية جديدة ليرتفع عدد منصات القطاع إلى (69) منصة، ترمي في مجملها إلى تجسيد "الجامعة الذكية". وفي السياق ذاته، أبرز الوزير أن هذه المنصات "أنجزت بكفاءات وطنية منتسبة لقطاع التعليم العالي، بغية تحقيق إدارة جامعية ذكية وتبسيط الآليات الإدارية والبيداغوجية والخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات الجامعية وضمان شفافية الخدمات المقدمة وكذا تعزيز الحوكمة الإلكترونية في القطاع وإعطائه صورة عصرية"، كما أشار إلى أن تعزيز القطاع بمنصات رقمية

<sup>1</sup>عباس أمال، "مقتضيات المخطط التوجيهي لرقمنة قطاع التعليم العالي الواقع و المأمول، مجلة البحوث القانونية والإقتصادية، المجلد 06، العدد خاص 2023، ص، 297.



النقل الجامعي سواءً من طرف مديريات الخدمات الجامعية أو من طرف الديوان الوطني للخدمات الجامعية بهدف إعطاء مصداقية أكثر لتطبيق حافلاتي من ناحية أوقات الانطلاق وحالة الحافلة بخصوص انطلاقها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: جامعة الجيل الرابع نتاج الحوكمة والثورة الصناعية الرابعة

شهدت مؤسسات التعليم العالي تحولات جذرية عبر العقود، استجابةً للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية المتسارعة. ففي حين ركزت جامعات الجيل الأول على التدريس، والجيل الثاني على البحث العلمي، ثم الجيل الثالث على الابتكار وريادة الأعمال، جاءت جامعات الجيل الرابع ... لتبني مفهوماً أوسع وأكثر تعقيداً، يتمحور حول التنمية المستدامة، الثورة الرقمية، والاندماج العميق مع المجتمع والصناعة والحوكمة العالمية.<sup>2</sup> ، كما تعتمد جامعة الجيل الرابع على الابتكار والاستدامة والتفاعل مع المجتمع كركائز أساسية لتحقيق تأثير إيجابي على المستوى المحلي والعالمي.

يؤكد هذا النموذج على التعلم الشخصي والتعاون الصناعي والدراسات متعددة التخصصات والتعلم مدى الحياة. وتشمل التقنيات الرئيسية الذكاء الاصطناعي، والواقع الافتراضي والمعزز، وتحليلات البيانات الضخمة، ومنصات التعلم عبر الإنترنت. الهدف من الجامعة 4.0 هو خلق بيئة تعليمية أكثر مرونة وتتمحور حول الطالب وذات صلة بالصناعة والتي تعد الطلاب لمواجهة تحديات العالم الحديث.<sup>3</sup>

تعتمد جامعات الجيل الرابع على حوكمة مرنة قائمة على الشراكات وتهتم بالنمط التعليمي الذي يعتمد على تعليم شخصي مخصص يراعي الفروق الفردية وتبني فيها علاقة الجامعة بالمجتمع على أساس التنمية الاقتصادية والشراكات المجتمعية. وتقوم أيضاً على:

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية ، مرجع سابق.

<sup>2</sup>الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات ... جامعات الجيل الرابع والخامس.

<https://www.facebook.com/share/p/1GkGX7jFn5/>.

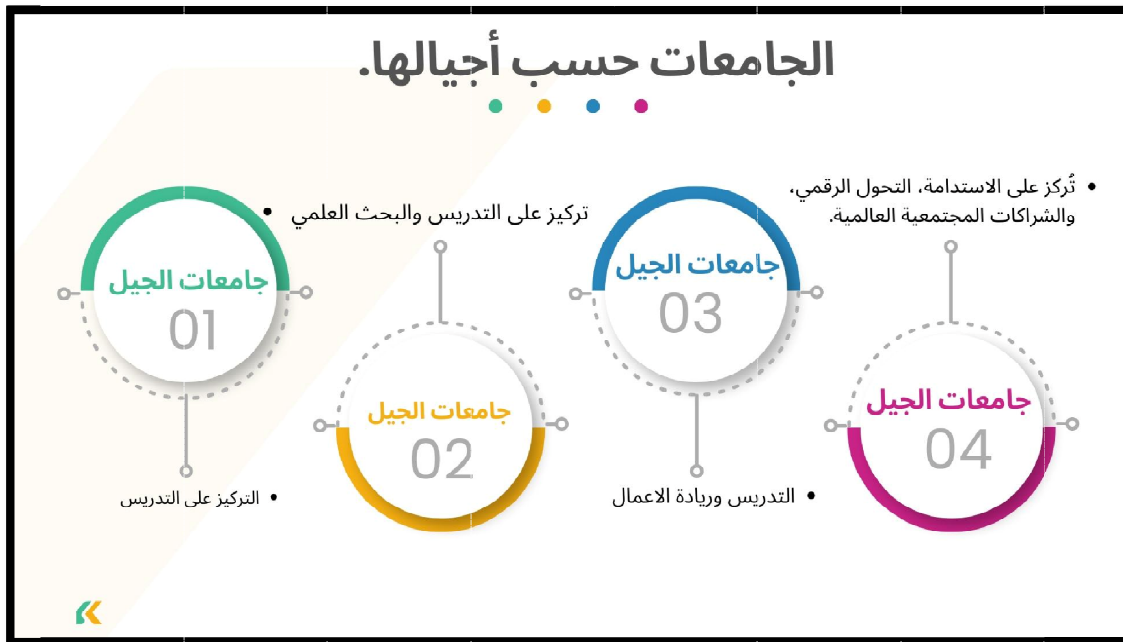
<sup>3</sup>مصطفى الجميلي، "كل ما تحتاج معرفته عن مفهوم جامعات الجيل 4 " 0.4 Université، تاريخ الاطلاع 19 فيفري

، 2025 { <https://www.linkedin.com/pulse/> } .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

- ✓ التركيز على الابتكار وريادة الأعمال كمحور أساسي.
- ✓ الشراكة مع القطاع الصناعي والحكومي والقطاع الثالث (المنظمات غير الربحية).
- ✓ حوكمة مرنة قائمة على شبكات ديناميكية (وليس هياكل بيروقراطية تقليدية).
- ✓ التعليم المخصص والشخصي (Customized Learning) عبر مسارات فردية.
- ✓ استثمار التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية)، ولها عدة أبعاد نذكر منها البعد التكنولوجي: وهو التكامل مع الثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0).<sup>1</sup>

### الشكل رقم (04): الجامعات حسب أجيالها



### المصدر: من إنجاز الطالبة.

تعد جامعات الجيل الرابع بيئة مفتوحة ومركزا ، لمجموعة من الاتصالات والأعمال البحثية ومشروعات التطوير، ولا تتضمن الطلاب واعضاء التدريس فقط ولكن تتضمن جميع المستفيدين من التعليم الجامعي بصفة عامة<sup>2</sup> ، تشير الجامعة

<sup>1</sup>الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات ... جامعات الجيل الرابع والخامس. مرجع سابق.

<sup>2</sup> راشد محمد علي الفحاح النقبي، مرجع سابق، ص، 23.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

(4.0) إلى تحول التعليم العالي من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة والأساليب التربوية المبتكرة. اذا جامعة الجيل الرابع هي نوع من الجامعات التي تركز على الابتكار والبحث العلمي التطبيقي وريادة الأعمال، وتهدف هذه الجامعات إلى تحقيق التميز الأكاديمي من خلال تطوير بيئة تعليمية وبحثية متقدمة، وتعزيز الشراكات مع الصناعة والمجتمع، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم والتعلم.<sup>1</sup>

تعتمد **جامعات الجيل الرابع** على أحدث التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وانتزنت الأشياء، لتقديم تجربة تعليمية متقدمة ومواكبة لمتطلبات العصر. تسهم هذه التقنيات في تطوير المناهج التعليمية، وتوفير تعليم مخصص يتناسب مع احتياجات كل طالب، مما يعزز من فاعلية التعلم. إضافة إلى ذلك، تركز هذه الجامعات على البحث التطبيقي الذي يهدف إلى حل المشكلات الواقعية، مما يجعل مخرجاتها البحثية أكثر تأثيراً وارتباطاً بالمجتمع.<sup>2</sup>

(وقد أفرجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عن القائمة الإسمية للجامعات التي صُنفت في خانة الجيل الرابع... وحسب بيان للجنة، تتمثل الجامعات المرشحة للجيل الرابع "4.0" في كل من جامعة سطيف 1، وجامعة المسيلة، وجامعة قسنطينة 1 وجامعة عنابة، والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات قسنطينة، وجامعة الوادي، وجامعة الجزائر، والمدرسة العليا للإعلام الآلي بجاية، وجامعة هواري بومدين باب الزوار 1. إلى جانب جامعة البليدة 1، والمدرسة العليا للإعلام الآلي الجزائر، وجامعة الجزائر 3، والمدرسة الوطنية العليا الرياضيات-القطب العلمي والتكنولوجي عبد الحفيظ إحدادن، والمدرسة الوطنية العليا للذكاء الاصطناعي -القطب العلمي والتكنولوجي عبد الحفيظ إحدادن، وجامعة بجاية. وجامعة العلوم والتكنولوجيا - وهران، وجامعة سعيدة، وجامعة تلمسان، والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات وهران، والمدرسة العليا للإعلام الآلي سيدي بلعباس وجامعة سيدي بلعباس، وجامعة وهران، والمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات الجزائر، والمدرسة المتعددة العلوم للهندسة المعمارية والعمران).<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نوال زايد، بداري يُوقع على قرار وزاري للانتقال إلى جامعات الجيل الرابع،

<https://www.facebook.com/share/p/1BegrP4Gsk/> <https://nhar.tv/yWgL>

26 جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 26 أبريل 2025

<sup>2</sup>الهام بوثلجي، "جامعة 0.4.. وهران قطاع التعليم العالي"، *جريدة الشروق يومية*، 13-08-2024،

<https://www.echoroukonline.com/live>.

<sup>3</sup>شهرة شناق، "من هي الجامعات المصنفة في خانة الجيل الرابع"، 16 فيفري 2025، تاريخ الاطلاع 19 فيفري 2025،

<https://elavemnews.dz>.

(وهذا ما أكده السيد نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط السيد (لمين عايد) ، حيث أكد لنا تزايد الجنود للعمل على انتقال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة الى جامعة الجيل الرابع ، واستخدام التكنولوجيات الحديثة في التعليم ، وتوسيع المشاركات مع المحيط المحلي والدولي و العمل على اشراك الطالب في العملية التحويلية الرقمية ، والاهتمام بأبحاثه على مستوى الحاضنة وذلك لتمويله وتطوير مشاريعهم و توجيهها السوق وأن إدارة الجامعة تعمل على التوجه نحو إقتصاد السوق . وعمل شركاتٍ مع شركاتٍ اقتصادية و الدخول معها برأس مالٍ و الحصول على أرباح ، وأكد لنا أنه يتم حالياً عمل سجلٍ تجاريٍ خاصٍ بالجامعة. \* ، ولقد تم تدشين أول قاعة تفاعلية ذكية بكلية التكنولوجيا - جامعة المسيلة نحو التحول إلى جامعة الجيل الرابع. ففي إطار سعي جامعة المسيلة للتحول إلى جامعة من الجيل الرابع، أشرف البروفيسور عمار بودلاعة، مدير الجامعة، مساء اليوم على تدشين أول قاعة تفاعلية، حديثة ومترقمة كلياً على مستوى الجامعة، وذلك بكلية التكنولوجيا. وتم تجهيز القاعة بأحدث الوسائل البيداغوجية الرقمية، وفي مقدمتها الشاشة التفاعلية الذكية، لتواكب متطلبات التدريس العصري، وتسهم في تعزيز بيئة تعليمية متطورة تستجيب لمعايير الجامعة الذكية ذات الاتصال عالي التدفق؛ حيث قدم السيد المدير أول محاضرة نموذجية في مقياس الجيوفيزياء أمام الحضور، مثنياً هذه الخطوة النوعية، مؤكداً على ضرورة تعميم هذه التجربة على باقي كليات ومعاهد الجامعة في إطار استراتيجية التحول الرقمي الشامل.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: تحديات حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة.**

يعتبر تحول القطاع التعليمي نحو الثورة الصناعية الرابعة مبادرة وجب دعمها عبر قياس جاهزية مؤسسات التعليم العالي ومستوى النضج الرقمي فيها، وتمكينها للاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، فالعمليات الرقمية الحالية هي أول لبنة في مؤشر جاهزية قطاع التعليم العالي، وثاني مؤشر هو المؤسسة ذاتها وكذلك

\*مقابلة شخصية مع الأستاذ الدكتور عايد لمين نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط \_ المسيلة ، 29 أبريل 2025.  
3. صفحة ولاية المسيلة ، تدشين أول قاعة تفاعلية ذكية بكلية التكنولوجيا - جامعة المسيلة نحو التحول إلى جامعة الجيل الرابع، تاريخ 29أفريل 2025، تاريخ الاطلاع 30 أبريل 2025

<sup>1</sup> <https://www.facebook.com/share/p/1BegrP4Gsk/>

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

إدارتها، من خلال النظر إلى التعاون داخل مؤسسات التعليم العالي واستراتيجيتها وقياس الحوكمة فيها وكفاءة القيادة التي تترأسها.

ومع تحول مؤسسات التعليم العالي نحو **الجيل 4.0**، والتي تحمل في طياتها فرصا وتحديات مثل سابقتها من الثورات، وفي مؤسسات التعليم الجزائرية تحديدا يتطلب الاستفادة من **الثورة الصناعية الرابعة** وضع رؤية وطنية واضحة على المدى المتوسط والطويل، وإشراك جميع الفاعلين فيها... كما سنحتاج لتطوير البنية التحتية التكنولوجية والمهارات الرقمية... ولاسيما اتصالات الانترنت العالية السرعة والجودة.

على الرغم من الخطوات الجبارة التي قامت بها الجزائر لحد الساعة من خلال دعمها بالموارد المادية والبشرية إلا أن الواقع والدراسات تؤكد من أن مؤسسات التعليم العالي مازالت تواجه تحديات كبيرة تقف أمام الجامعات تتعكس على أدائها وعلى التعليم بشكل عام، التي تشمل أحد اللبنتين الأساسيتين السابقتين:

- **ضعف البنية التحتية الرقمية:** تعاني العديد من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من نقص في تقنيات الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، لا بل انها مازالت لا تستخدم الرقمنة بشكل كامل في عملياتها الادارية فمازالت الكثير من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تعاني من ضعف في العمليات الرقمية مثل التسجيل الالكتروني ، مما يعيق التحول الرقمي في الإدارة الجامعية ، وكذا ضعف المنصات الرقمية وضعف ادارتها في بعض الجامعات واضح جدا حيث تعاني من بعض النقائص ، أما المعاملات الادارية فمازالت تعتمد التسجيل الورقي التقليدي ، ان ضعف البنية التحتية التكنولوجيا ، قد يعود ايضا الى عدم وجود شبكة انترنت قوية وسريعة في حرم الجامعات ، ومجرد وجود استراتيجية متكاملة للتحول الى النمط الرقمي لا يعني الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجية بسلاسة... رغم أن الجزائر بدأت استخدام الانترنت عام 1993 إلا أن استخدامها في قطاع التعليم العالي يبقى بعيدا نوعا ما عن ما هو مطلوب ، فالواقع يثبت غياب الانترنت في قاعات التدريس... وحتى أغلب الطلبة لا يملكون حواسيب ، وعدم توفير أغلب الجامعات خدمة الانترنت في الحرم الجامعي لمستخدميه طلبة أو اساتذة على حد سواء.

ولا تزال مهارات أعضاء هيئة التدريس والإداريين في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي محدودة، فبعض الإداريين والموظفين يعارضون التغيير بسبب التعود على الأنظمة التقليدية البيروقراطية، مما يؤثر على تنفيذ الإصلاحات التكنولوجية. إذ تحتاج الجامعات الجزائرية إلى تطوير استراتيجيات حوكمة جديدة بحيث تتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.

• **التحديات القانونية والمالية :** تُعد محدودية التشريع في مجال الرقمنة والتكنولوجيا لحماية الأمن المعلوماتي وحماية حقوق المؤلف والناشر أكثر تعقيدا في البيئة الرقمية حيث تواجه مشكل موثوقية الكيان الرقمي ، وضعف الموارد المالية المخصصة لتطوير البنى التحتية وتجهيز المؤسسات المعنية بأحدث المعدات والأجهزة<sup>1</sup>، وتعاني الجامعات الجزائرية من محدودية الميزانية المخصصة لتطوير البنية التحتية الرقمية. ولا توجد قوانين محددة تنظم استخدام الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتعلم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.

• **طريقة ادارة الجامعة:** تعد المشكلة الرئيسية من خلال التفاوت بين الجامعات في تبني التكنولوجيا، بعض الجامعات الكبرى مثل جامعة الجزائر وجامعة وهران لديها موارد أكبر مقارنة بجامعات أخرى في المناطق الداخلية. وايضا في الاعتماد الكبير على التمويل الحكومي لا تزال معظم الجامعات تعتمد على الميزانية الحكومية، مما يحد من قدرتها على الاستثمار في التكنولوجيا حتى في كيفية اختيار هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما ، بداية من رئيس الجامعة الى العمداء الكليات الى رؤساء الاقسام ... مما يعوق بشكل مباشر امكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لاختيار و لتقييم القيادات الجامعية وقياس ادائها<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> فحيمة ايمان، د. بن بختي عبد الحكيم، " رقمنة المؤسسة الجامعية الجزائرية \_ المتطلبات والمعوقات، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 6، العدد 2، 2022، ص، 302.

<sup>2</sup> حنان بوغراف، "حوكمة الجامعات بين متطلبات تطبيقها ومعوقات تحققها في الواقع"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، ، مجلد 3 ، العدد 3، نوفمبر 2018، ص، 133.

• **عدم التنسيق والتفتح بين مؤسسات التعليم العالي و المؤسسات الاقتصادية**  
لقد عقدت اتفاقات وشراكات... لا بل أكثر من ذلك عدم التشاركية في القرار الإداري بين كل أطراف التعليم العالي<sup>1</sup>، وغياب سياسات مشتركة بين الجامعات والوزارة الوصية والقطاع الخاص بشأن الحوكمة، كما أن التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل لضمان توظيف فعال للمهارات التي تنتجها المؤسسات الجامعية<sup>2</sup>؛ فعدم توافق البرامج التعليمية مع متطلبات السوق أحد الأسباب في ضعف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، فالعديد من الجامعات تستمر في تقديم مناهج تقليدية غير متجددة، مما يجعل الخريجين يفتقرون إلى المهارات التي يطلبها القطاع الاقتصادي، عدم توفر فرص تدريب داخل المؤسسات الاقتصادية يحرم الطلاب من اكتساب المهارات العملية اللازمة، وندرة الاتفاقيات بين الجامعات والشركات تحدّ من تطوير البحث العلمي التطبيقي الذي يخدم الاقتصاد الوطني، ففي الدول المتقدمة؛ الجامعات تُعتبر مراكز ابتكار للشركات، لكن في الجزائر، لا يتم استثمار البحث العلمي بشكل كافٍ في حل مشكلات المؤسسات الاقتصادية.

• **غموض السياسات العامة للجامعة:** يعد تحدياً كبيراً بسبب نقص المساءلة والشفافية و مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار<sup>3</sup>، نقص التنسيق بين وزارة التعليم العالي والجامعات فيما يخص إصلاحات الحوكمة الجامعية. فبعض الجامعات مازال لم يتبنى بعد هذه المبادئ، رغم أن الحاجة لتطور قطاع التعليم العالي تقتضي ضرورة العمل بمبادئ الحوكمة لمساعدة القطاع على النهوض، وخاصة أن هذه الأخيرة لها الفضل في النهوض بقطاعات مختلفة في

<sup>1</sup>توفيق عطاء الله، سامية أبرييم، "حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، المجلد 8، العدد 3، ديسمبر 2021، ص ص (702-703).

<sup>2</sup>الحاج عرابة، وليلى بن عيسى، "حوكمة الجامعات المتطلبات والمعوقات"، مجلة دراسات اجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد جوان 2017، ص، 52

<sup>3</sup>علالي إيمان، "الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة مولاي الطاهر سعيدة"، (مذكرة مقدمة لنيل متطلبات نسا شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2014\_2015)، ص، 84

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

دول أخرى، إن عدم وضوح الرؤيا وغياب خطة استراتيجية وطنية واضحة للانتقال إلى التعليم العالي الذكي المبني على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، ولا يكون ذلك إلا بتبني مبادئ الحكومة في كل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

- **الأمان والخصوصية:** مع تزايد استخدام الأنظمة الرقمية، تبرز الحاجة إلى حماية البيانات الأكاديمية والمعلومات الشخصية من الهجمات الإلكترونية. فستواجه مؤسسات التعليم العالي في ظل الثورة الصناعية الرابعة مشكلة الامان والخصوصية في المعلومات الخاصة بكل مؤسسة ويجعلها مهددة من الهكر والفيروسات. إذا تقتضي ضرورة وضع سياسات لحماية البيانات الادارية وكذا البيانات الشخصية للطلاب والباحثين.

ولمواجهة هذه التحديات، يجب التركيز على تعزيز استقلالية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وتحديث البنية التحتية الرقمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية كما ان تبني مبادئ الحكومة سيسهم في تطوير قطاع التعليم العالي وتمكينه من مجابهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة.

### خلاصة الفصل الأول:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحكومة والثورة الصناعية الرابعة.

يمكننا استنتاج من خلال ما سبق ما يلي: أن تبني آليات الثورة الصناعية الرابعة يتطلب حوكمة مؤسسات التعليم العالي، لابل أن كل منهما يتأثر بالأخر بشكل عميق وبطريقه طرديه فكلما تحسنت حوكمة المؤسسات التعليمية وازدادت ممارسات الشفافية والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار ، كلما زادت قدرة مؤسسات التعليم العالي على توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وانترنت الاشياء مما يؤدي الى تحسين جوده التعليم والعكس صحيح كلما تقدمت الثورة الصناعية الرابعة من حيث الانتشار والتطور زادت الحاجة الى حوكمة أكثر مرونة وتفاعلا لاستيعاب هذه التحولات فالتحسين والعمل بأحد المتغيرين يؤدي الى تعزيز الآخر، اذا نستنتج ان العلاقة بينهما تكاملية.

تعد جامعة الجيل الرابع هدفاً استراتيجياً ونتاجاً لتكامل الحوكمة مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، ما سيعزز تنافسية الجامعات الجزائرية ويجعلها فاعلاً حقيقياً في الاقتصاد القائم على المعرفة. لذا يجب منحها الاستقلالية الإدارية والمالية ، لتسهيل قيامها بمهامها على أكمل وجه ، وليس هذا فقط بل قيام الحكومة بدعمها وزيادة ميزانيتها المعتمدة لتحسين خططها التنموية، وعلى الجامعات القيام بتبني فلسفه أكثر تفتحاً ترتبط خصوصاً بالتفتح على الابداع، وتشجيع احتضان الابتكار، وتبني مؤسسات التعليم العالي خطط التحول الرقمي بشكل أكبر وبوتيرة اسرع، وكذا توعية الطلاب والاداريين والأساتذة بأهمية الثورة الصناعية الرابعة.

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف

–المسيلة 2025-2024

## تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة،  
حوكمة مؤسسات التعليم العالي باعتباره متغيرا مستقلا والثورة الصناعية الرابعة  
باعتبارها متغيرا تابع، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري في الميدان، وقد  
وقع اختيارنا على حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025 ، وذلك  
بالبحث في امكانيه تطبيق مقاربه حوكمة مؤسسات التعليم العالي كآلية لتطبيق الثورة  
الصناعية الرابعة على مستوى ادارتها، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع  
المعلومات التي وزعت على عينة عشوائية من الموظفين والاداريين بجامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة، ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية النسخة (SPSS V21) لعرض  
وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات ، وللبحث في هذه العلاقة ارتأينا  
تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف والمخطط التوجيهي للرقمنة الخاص  
بها.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة والمخطط التوجيهي الرقمي الخاص بها.

### تمهيد:

تعد الجامعات الجزائرية من الركائز الأساسية لمنظومة التعليم العالي، حيث تلعب دورًا محوريًا في تكوين الكفاءات وتأهيل الموارد البشرية للمساهمة في التنمية الوطنية. ومنذ استقلال الجزائر، شهد قطاع التعليم العالي توسعًا كبيرًا، سواء من حيث عدد الجامعات أو تنوع التخصصات والبرامج الأكاديمية التي تقدمها.

تخضع هذه الجامعات لإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وتعمل وفق نظام ليسانس - ماستر - دكتوراه (LMD)، الذي يهدف إلى تحسين جودة التعليم العالي وجعله متوافقًا مع المعايير الدولية. وتعد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من أهم الجامعات الجزائرية الرائدة، حيث تسهم بشكل فعّال في تطوير التعليم العالي والبحث العلمي، وتلبية احتياجات المجتمع المحلي والوطني، ولذا كانت هذه الجامعة محل دراستنا.

وللاستفادة أكثر من الموضوع محل الدراسة أردنا اثراءه بالشق الميداني الذي سنستخدم فيه مجموعة من المناهج والادوات سنتعرف عليها لاحقًا.

### المطلب الأول: تعريف بجامعة محمد بوضياف -المسيلة.

نشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسما ، بجامعة المسيلة حاليا 07 كليات و معهدين بتأطير من 1679 أستاذ باحث و 30220 طالب في مختلف الاختصاصات<sup>1</sup> .

تقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة<sup>2</sup>، وقد بدأت الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا ، بالتعاون مع بعض الأساتذة الأجانب ، وفي شهر فيفري ،1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى ، في سبتمبر من عام1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية ، قد بدأ في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1989/1988 ، ذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية ومع بداية السنة الجامعية 1990/1989 أصبح عدد الطلبة مايقارب:2000 طالب، ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في:7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم:92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة1996، بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الاعلام الآلي والتسيير والحقوق مع بداية سنة1997/ ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الاعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2001/2000 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال، وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية

<sup>1</sup>جامعة محمد بوضياف -مسيلة ،تعريف لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تاريخ الاطلاع 2 ماي و 07مارس 2025.

<https://www.univ-msila.dz/site/>

<sup>2</sup>رزيقة عبد اللاوي، "الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف \_المسيلة\_ 2023/2022"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، (2023/2022)، ص، 54.

المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 ، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### 1- مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستثنائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الأول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتقويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانته.<sup>2</sup> إلى جانب بعض المهام الأخرى.

يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديرية الجامعة من أربع نيابات وهي:

<sup>1</sup>مریم بوخلط، " الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017/2024"، ( مذكرة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، سنة 2023/2024)، ص، 68.

<sup>2</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج. العدد 51، ص ص، (4-15)، معدل و متمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006، جريدة رسمية سنة 2006، العدد 61، ص ص، (27-28).

2-1-1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين

المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.<sup>1</sup>

2-1-2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال

والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
  - مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- 2-1-3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية. وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:
- مصلحة الإحصاء والإشراف.
- مصلحة التوجيه والإعلام.
- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.<sup>1</sup>
- 2-1-4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزأها الجامعة. وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
- مصلحة التأهيل الجامعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة؛ والمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003، يحدد

## 2-1-5- الأمانة العامة:

وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.<sup>1</sup>

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تنفرع إلى مصالح وهي كالتالي:

أ-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين

ب-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: والمتمثلة في المدير الفرعي للمالية والمحاسبة

ت- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: والمتمثلة في المدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي:

---

مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج العدد 51 ، (4-15)، معدل ومتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006 ، جريدة رسمية سنة 2006، عدد 61 ، (27-28) .

<sup>1</sup>المرجع نفسه.

ث- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: والمتمثلة في المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

### 2-1-6- المكتبة المركزية:

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة بالإضافة إلى قاعتان للإنترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد.
  - مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
  - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
  - مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.
  - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.
  - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
- ش- وتشمل المصالح الآتية:
- مصلحة الاقتناء.
  - مصلحة البحث الببليوغرافي.
  - مصلحة المعالجة.
  - مصلحة التوجيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، 27.

**2-1-7- الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين**

وهم كالتالي:

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. معهد تسيير التقنيات الحضرية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه.



### المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للرقمنة (SDN) خاص بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لمعرفة واقع تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة في الجامعة الجزائرية تم اختيار جامعة المسيلة على اعتبارها من الجامعات الرائدة في الوطن في مجال الرقمنة، وهذا لحصولها عدة مرات على مراكز متقدمة في هذا المجال، ولمعرفة طريقة عمل مدى تطبيق الجامعة في تجسيد المخطط التوجيهي للرقمنة، تم الاعتماد على المخطط الاستراتيجي للرقمنة، والذي يركز على التعليم الهجين والرقمي، والذي يعتمد في الأساس على مبادئ عجلة (Deming)، وتتكون من أربع خطوات رئيسية: التخطيط للعمل، تنفيذ العمل، التحقق، والتفسير والتحسين في التخطيط للعمل، تم تحديد الأهداف والمبادرات، والمؤشرات المرجوة، ثم تم تنفيذ العمل ومراقبة مدى التقدم، وتحديد الفجوات، وتجاوز العراقيل الموجودة، بعد ذلك يتم التحقق من النتائج المحققة، ومقارنتها بالأهداف المخططة، ثم إعداد جدول خاص بالتحسين للمرحلة التالية، وهي مرحلة التفسير والتحسين.

يتم اتخاذ القرارات في مرحلة التحقق، إستناداً إلى قيم المؤشرات والملاحظات العامة، إذا كان المؤشر نوعي: الحالة التي تحقق الهدف هي نعم أو لا، بدون قيمة وسطى. إذا كان المؤشر كمي، فيتم التحقق فيها من خلال حساب النسبة التي تم الوصول إليها، ومقارنتها بالقيمة المرجعية، وهناك مؤشرات كيفية فيها شكل معين للتحقق. يتم تقييم المبادرات واعتبار المبادرة ناجحة إذا تم الحصول على نتيجة 80 % أو أكثر بالنسبة لمؤشر التقييم. تعتبر المبادرة بحاجة إلى تحسين إذا كانت تحقق نسبة بين 55% و79.99%، وتعتبر غير ناجحة إذا كانت تحقق أقل من 55%. هذا بالنسبة للمؤشرات الكمية.<sup>1</sup>

نادية براهيم، "واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة\_ دراسة تقييمية لجامعة المسيلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، عدد 30 \_ 06 \_ 2024، ص، 143.

بلغت نسبة تقدم المشاريع الاستراتيجية حسب كل محور، كما هو موضح في الجدول التالي:

رقم الجدول (01): نسبة تقدم المشاريع الاستراتيجية وفق المحاور الاستراتيجية خاص بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

المحور الإستراتيجي	نسبة التقدم لكل محور
1 الرقمنة من أجل مرافقة تكوين الأساتذة و الموظفين	85.2%
2 الرقمنة في عروض التكوين	83.2%
3 الرقمنة لدعم نجاح الطلبة	73.2%
5 الرقمنة لدعم الهياكل القاعدية الدائمة	87.5%
6 الرقمنة لدعم إدارة عصرية	82%
7 الرقمنة في مجال التبادل الجامعي الوطني و الدولي	100%
النسبة العامة	85.18%

المصدر: السيد فارس مزراق رئيس مكتب استراتيجية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

احتلت جامعة المسيلة المرتبة الثالثة وطنيا في تصنيف الجامعات الجزائرية لعام 2023، وذلك وفقا لتصنيف «ويبوميك» العالمي، كما احتلت المرتبة 189 عالميا في نفس التصنيف لسنة 2022، جاء هذا الترتيب نتيجة لجهود الجامعة في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز استخدام التعلم الإلكتروني، وتطوير البحث العلمي، وتعزيز الابتكار، احتلت عام 2021 وعام 2022 المرتبة الأولى على التوالي، أما عام 2023 احتلت المرتبة الثالثة. ومن المتوقع أن تستمر جامعة المسيلة في تحقيق المزيد من النجاحات في السنوات القادمة، وذلك من خلال مواصلة جهودها في مجال التحول الرقمي.

احتلت جامعة المسيلة؛ من حيث براءات الاختراع المرتبة الأولى وطنيا خلال السداسي الأول لسنة 2023 من حيث عدد براءات الاختراع بـ 83 ملفا. وحسب الديوان الوطني للإحصاء فإن الأخير صنّفها من الجامعات الوطنية المالكة لأكثر عدد

من البراءات، بنسبة 45.4 % من إجمالي براءات الاختراع المودعة من طرف جامعة المسيلة للمرتبة الأولى.<sup>1</sup> هذا ما أكده السيد مدير الذكاء الاصطناعي ( السيد قادري )، حيث قال أن الجامعة كانت السبابة في استحداث منصات رقمية وعممت على باقي الجامعات\*، وقد اجزم ذلك أيضا رئيس مكتب الاستراتيجية الرقمية السيد ( فارس مزراق ) في طرح استفساراتنا له أن جامعة المسيلة تعتمد على أكثر من 20 منصة رقمية تعتبر كوسيلة أو كدعامة أساسية لكل نشاط بيداغوجي، بحثي ومتعلق بالحوكمة داخل الجامعة. وأكد أنهم بصدد تفعيل خدمة المشاركة التفاعلية ولكن بعد ضبط الأطر الضرورية لذلك. وأكد لنا أيضا على استعداد الجامعة لتبني تقنيات إنترنت الأشياء وقد أوكلت هذه المهمة إلى مركز دعم التكنولوجيا والابتكار بجامعة المسيلة، وذلك بالمشاركة مع دار الذكاء الاصطناعي.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

#### تمهيد:

خصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بالإضافة إلى إجراء بعض الاختبارات للتأكد من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية.

يتسم البحث السيسولوجي بالتكامل بين جزئيه النظري والإمبريقي، وإن كان هناك فصلا بينهما، فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا التكامل بطبعه يمنح الدراسة الاجتماعية صبغة علمية موضوعية، وتكاملا للمعطيات، أثناء تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركييب بين متغيرات الدراسة، وتكون طبيعة الجزء الميداني ممثلا

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص، 151.

<sup>2</sup>مقابلة شخصية مع الأستاذ الدكتور السيد قادري، مدير دار الذكاء الاصطناعي بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، 29 أبريل 2025.

<sup>3</sup>رسالة من الأستاذ الدكتور فارس مزراق، رئيس مكتب استراتيجية الرقمنة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة في 29 أبريل 2025.

تقريباً في إتباع الخطوات المنهجية المعمول بها وهي المجال الخاص بالدراسة وكذا منهجية البحث إضافة إلى عينة الدراسة. وعليه فإننا في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذا البحث، بدءاً بالمنهج ثم الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، ثم المجال، ثم يليها عرض العينة، وكذا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة.

### أولاً: منهج الدراسة الميدانية:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها.

وقد اقتضت الضرورة إلى وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها الدراسة، ولقد سبق وحددنا المناهج والأدوات المزمع استعمالها في دراستنا التي تهدف أساساً إلى إيجاد العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي والثورة الصناعية الرابعة في جامعة محمد بوضياف المسيلة، وبناءاً عليه تم الاعتماد على منهج يساهم في معالجة إشكالية الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بحسب طبيعة موضوع الدراسة.

### منهج دراسة حالة:

تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصاً، أو حيواناً أو تنظيمًا... الخ. هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه ، ما يميز منهج دراسة الحالة عن المناهج العلمية الأخرى كونه يهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات المشابهة ويتم ذلك بطريقة تفصيلية ودقيقة، والتي لا يمكن تعميم نتائجها على بقية

الحالات المشابهة إلا بقدر تعلق الأمر بمدى مطابقتها وتمائل هذه الحالة على الحالات الأخرى.<sup>1</sup>

### ثانيا: منهج أدواه جمع بيانات الدراسة الميدانية

ولقد تم الاعتماد في دراستنا على ثلاث ادوات رئيسية تخدم البحث عندنا وهي:

#### ❖ الملاحظة:

تعد الملاحظة اداه من ادوات جمع المعطيات والمعلومات حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أظاهاه معينه وتسجيل ذلك السلوك<sup>2</sup> ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحثن، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.

إذ اعتمدنا في دراستنا الملاحظة المقصودة التي تسير وفق الخطة المرسومة للبحث، في إطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة، وتم ذلك عن طريق إجراء المقارنات واستخلاص النتائج. وكما يعرفها الأستاذ مروان عبد المجيد إبراهيم " بأنها المشاهدة المقصودة والدقيقة والمنظمة والموجهة والهادفة، والتي ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة وممزوجة بالاهتمام بالظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآليات وأدوات علمية دقيقة".<sup>3</sup>

#### ❖ المقابلة:

تتدرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان، وإسقاطا لذلك تم إجراء مجموعة من المقابلات مع نواب عمداء الكليات؛ رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة.

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، (عمان: دار وائل، 1999)، ص، 128.

<sup>2</sup> عمار بوحوش وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، (المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019)، ص، 68

<sup>3</sup> فوزية شرقي، "إشكالية تسيير وتنمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014". (رسالة دكتوراه جامعة الجزائر 03)، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015- 2017، ص، 9.

### ❖ الاستبيان:

الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر. بمعنى أوضحه. والاستبيان هو التوضيح لهذا الأمر. فإن الاستبيان هو تلك "المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث ويعددها إعدادا محددًا وتسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها".

الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا على سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع بحثنا، وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصدق الظاهري للاستبيان وبناءً على التعديلات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية والمتمثلة في الاستبيان

ولقد التزمت الباحثة ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، أوالمقابلة والمتمثلة في العناصر أدناه لتحديد الغرض من الاستبانة:

- كانت عبارات الاستبيان محددة وواضحة وصياغتها كانت بسيطة وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته.

- إعداد الاستبيان أو دليل المقابلة. وتم تأكد من وضوح الأسئلة وارتباطها بأهداف الدراسة.

- اختيار العينة بدقة (عشوائية بالنسبة للاستبيان ومقصودة بالنسبة للمقابلة، وتم جمع البيانات من الميدان بشكل منظم وموثق. وتم التأكد من اكتمال البيانات وصحتها قبل مغادرة الميدان).

- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان، وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة.

- كانت عبارات الاستبيان شاملة لكل المعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرجع نفسه .

وقد تم تصميم الاستبيان وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصديق الظاهري، وبناءً على التعديلات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية والمتمثلة في الاستبيان (الملحق 02)، والذي يتضمن ثلاثة محاور أساسية:

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، العمر، وأصنافنا المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية".
- **المحور الثاني:** مقارنة وممارسات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مجموع العبارات (19 عبارة) حيث تم تقسيم هذا المحور الثاني إلى أربعة أبعاد:
  - **البعد الأول:** آلية الشفافية (05 عبارات).
  - **البعد الثاني:** آلية المشاركة (05 عبارات).
  - **البعد الثالث:** آلية الاستقلالية (05 عبارات).
  - **البعد الرابع:** آلية المحاسبة (04 عبارات).
- **المحور الثالث:** ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (28 عبارة)، حيث تم تقسيم المحور الثالث: من أربعة إلى سبعة أبعاد:
  - **البعد الأول:** الهيكل التنظيمي (04 عبارات).
  - **البعد الثاني:** آلية المرونة (04 عبارات).
  - **البعد الثالث:** آلية التدريب (04 عبارات).
  - **البعد الرابع:** الاستجابة للتكنولوجيا (05 عبارات).
  - **البعد الخامس:** البيانات الضخمة (03 عبارات).
  - **البعد السادس:** الحوسبة السحابية (04 عبارات).
  - **البعد السابع:** انترنت الاشياء (04 عبارات).

وفي إطار إعدادنا للاستبيان اعتمدنا على الأسئلة المغلقة والتي تحتل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقاً، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرث الرباعي لقياس المحور الثاني والثالث من

استبيان الدراسة حيث يختار الباحثين إجابة واحدة من بين أربع بدائل، ويتدرج المقياس ما بين درجة واحد الى أربعة درجات كما هو موضح في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (2): مقياس ليكرث الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	4	3	2	1
الفئة	[3.25-4]	[2.50-3.25]	[1.75-2.50]	[1-1.75]
الاتجاه	عالي جدا	عالي	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكرث.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

خصص هذا المطلب لعرض مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، والأساليب التي سيتم استخدامها من طرف الطالبة لتحليل الدراسة الميدانية.

### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة البداية في تنفيذ الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث كان مجتمع هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالجامعة عند العمل بأداة الاستبيان باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة ، حيث تكونت العينة من (50) موظفا من كلية الحقوق ، تم توزيع 50 استبيان عليهم ، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة (50) استبيان ، أي ما نسبته 100% من الاستبيانات الموزعة ، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 23 أفرى 2025 إلى 30 ماي 2024 بالاعتماد على التسليم اليدوي لكل الموظفين بالجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (03) توزيع مجتمع الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025.

عدد الموظفين الاداريين وتقنيين	مجتمع الدراسة
1402	الموظفين (الاداريين والتقنيين) في جامعة محمد بوضياف المسيلة

المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع الى الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الفروع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بغرض عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS V21"، وعليه سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

(7) معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك الاعتماد عليه في دراسة العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع.

(8) معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

(9) التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

(10) المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

(11) الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

- (12) اختبار اختبار سميرنوف:
- (13) : لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى علميتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أكبر أو يساوي 50 مفردة.
- (14) اختبار ستيودنت للعينة الأحادية: يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- (15) اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين: للتعرف عما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (متغيرين فقط)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- (16) تحليل التباين الأحادي: للتعرف عما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (أكثر من متغيرين)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثالث: صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لكل محاور استبيان الدراسة.

#### 1- صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة  
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ارتباط العبارة بالمحور		العبارات	الرقم
Sig	معامل ارتباط بيرسون		
أولاً: آلية الشفافية			
0.001	.842**	توفر الجامعة الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها على المنصات الرقمية بشكل واضح وكاف.	01
0.001	.899**	الولوج للبرامج الذكية المهنية والشخصية متعددة الخدمات سلس .	02
0.001	.851**	توفر الجامعة تقارير دوريه عن أداء الأكاديمي بشكل شفاف.	03
0.001	. <sup>b</sup>	توفر الجامعة معايير النزاهة والاستدامة بشكل يرضي أصحاب المصلحة.	04
0.001	.788**	أنظمة الرقابة والتقييم جيدة .	05
ثانياً: آلية المشاركة			
0.001	.809**	يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.	02
0.001	.832**	تشارك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع المخططات.	02
0.001	.749**	تؤخذ آراء أصحاب المصلحة في تطوير الخدمات الالكترونية بعين الاعتبار.	03
0.001	.835**	يتم تنظيم ورش عمل المناقشة القضايا الادارية.	04
0.001	.824**	توجد آليات تمكن الموظفين وأصحاب المصلحة من تقديم شكوى او مقترح.	05

ثالثا: آلية الاستقلالية			
01	تتجز جميع الاجراءات الإدارية دون الحاجة لحضور شخصي.	.577**	0.000
02	تتوفر الإدارة العامة على شبكة INTRANET و INTERNET لإدارة الملفات المهنية .	.742**	0.000
03	تعتمد الجامعة الحلول الرقمية لتقليل البيروقراطية.	.769**	0.000
04	يمكن للجامعة تمويل خدماتها وهياكلها بنفسها.	.653**	0.000
05	يمكن للجامعة ابرام شركات اكااديمية واستثمار مع العديد من أصحاب المصلحة.	.774**	0.000
رابعا: آلية المحاسبة			
01	يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	.735**	0.000
02	تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز.	.790**	0.000
03	تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.	.725**	0.000
04	يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.	.776**	0.000

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

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

b. Calcul impossible car au moins une variable est une constante.

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلق بمقاربة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

الثاني دالة إحصائية عند معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 57.70% للعبارة (01) من البعد الأول " آلية الاستقلالية " الخاصة بـ: " تتجز جميع الاجراءات الإدارية دون الحاجة لحضور شخصي."، وفي حدها الأعلى بنسبة 89.90% للعبارة (02) من البعد الثاني " آلية الشفافية " الخاصة بـ: " الولوج للبرامج الذكية المهنية والشخصية متعددة الخدمات سلس ."، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

2- صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: بلغت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث الخاص بممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ارتباط العبارة بالمحور		العبارات	الرقم
Sig	معامل ارتباط بيرسون		
أولاً: الهيكل التنظيمي			
0.000	.862**	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.	01
0.000	.876**	تولي إدارة الجامعة أهمية بالغة للبعد التنظيمي والوظيفي للكشف عن الأخطاء الموجودة في معالجتها.	02
0.000	.699**	الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح ويعد هيكلًا فعليًا ورسميًا.	03
0.000	.839**	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة.	04

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

ثانيا: آلية المرونة		
01	.828**	تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.
02	.796**	تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.
03	.733**	تسير جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة.
04	.867**	تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية.
ثالثا: آلية التدريب		
01	.805**	تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية.
02	.844**	تخصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.
03	.898**	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
04	.887**	تنتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.
رابعا: الاستعانة بالتكنولوجيا		
01	.745**	تستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
02	.830**	توفر الجامعة أجهزة إعلام آلي تتناسب مع مصالحها.
03	.887**	تتوفر إدارة الجامعة هياكل متخصصة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات الذكية.
04	.772****	توفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات ( نشرات، تقارير، مواقع أنترنت).
05	.884**	تكيّفت المنظومة الإدارية والتعليمية بأحدث تقنيات التسيير والتعليم الرقمية والذكية.
خامسا : البيانات الضخمة		
01	.807	تستخدم الجامعة تحليل البيانات لتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.
02	.906	تمتلك الجامعة بنية تحتية تقنية لمعالجة البيانات الضخمة
03	.911	تعمل الجامعة على حماية وأمان البيانات الضخمة
سادسا : الحوسبة السحابية		

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

01	تستخدم الجامعة الحوسبة السحابية في تعزيز كفاءة التعليم	.897	0.000
02	توفر الجامعة خدمة الحوسبة السحابية الإداريين والطلبة	.913	0.000
03	تسهل الحوسبة السحابية الوصول للمعلومات	.835	0.000
04	تتوفر الجامعة خدمة (جوجل الكتب) خاصة بالطالبة	.810	0.000
سابعاً: إنترنت الأشياء			
01	تستفيد الإدارة العامة من تقنية انترنت الاشياء كأنظمة المراقبة الذكية.	.824	0.000
02	تعتمد الجامعة اجهزة متصلة بأنترنت الاشياء مثل الأمن.	.863	0.000
03	يتم استخدام انترنت الاشياء في تحسين تجربة الطلاب مثل انظمة الحضور الذكية والمرافقة الذكية.	.798	0.000
04	توجد تحديات تقنية تعيق تبني انترنت الاشياء في العمليات الادارية والتعليمية.	.739	0.000

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

### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.01$ )، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 69.90% للعبارة (03) من البعد الأول " الهيكل التنظيمي " الخاصة بـ: " الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح ويعد هيكلًا فعليًا ورسميًا."، وفي حدها الأعلى بنسبة 99.13% للعبارة (02) من البعد السادس " الحوسبة السحابية " الخاصة بـ: " توفر الجامعة خدمة الحوسبة السحابية للإداريين والطلبة "، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثالث.

### المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة.

يدل ثبات أداة الدراسة على إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة:

#### الجدول رقم (06): ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاور أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
02	مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	19	0.929
03	ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	28	0.958
	إجمالي محاور أداة الدراسة	47	0.968

#### المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة ، 0.968 وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بمقاربة وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.929 ، وبلغ 0.958 في المحور الثالث ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هذا ما يزيد ويعزز من قدرة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها من خلال موضوع بحثنا.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، من خلال وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والموضحة في المحور الأول من الاستبيان، وعرض وتحليل بيانات المحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة، ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تم عرضها في المبحث السابق.

#### المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة والتي تم توزيعها إلى "الجنس، العمر، المسمى الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية"، والتي يمكن تحليلها وفق الآتي:

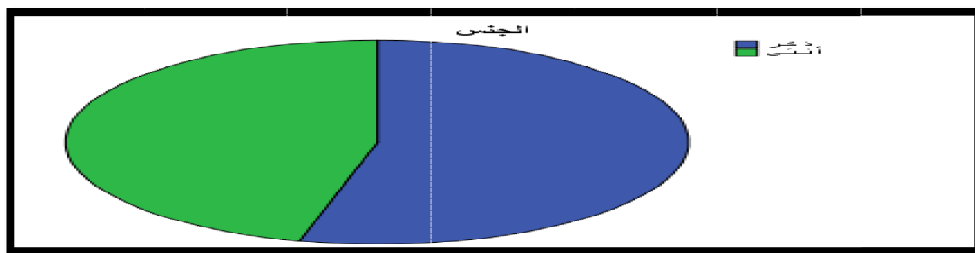
1-توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	27	54%
أنثى	23	46%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

#### الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور والتي كانت نسبتهم بـ 54%، في حين جاءت نسبة الذكور من عينة الدراسة بـ 46%.

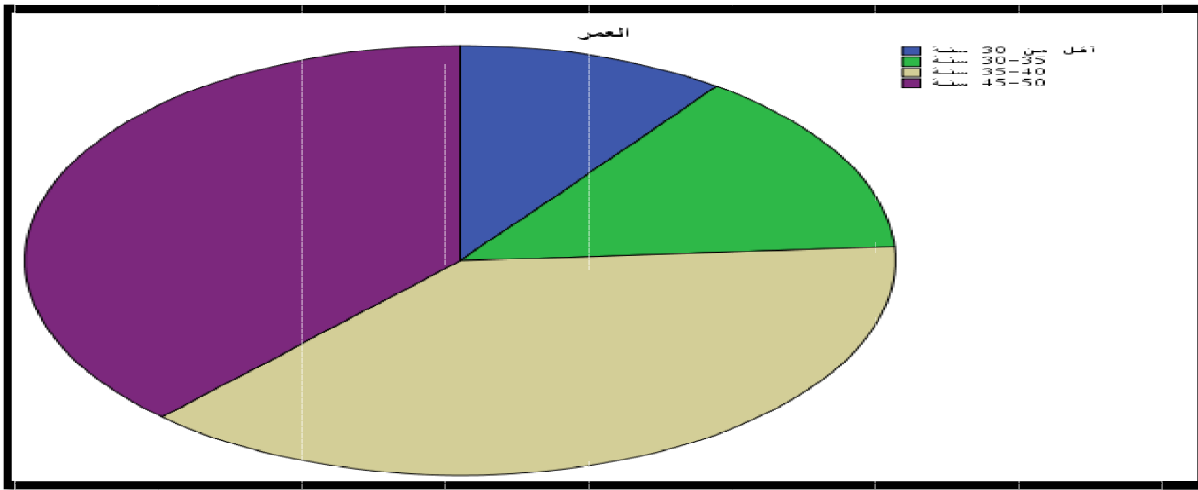
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر، في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	5	10%
30-35 سنة	7	14%
35-40 سنة	19	38%
40-45 سنة	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر الشرائح العمرية في عينة الدراسة من ذوي الفئة من 35-40 سنة والمقدرة بنسبة 38%، وكذلك نفس النسبة 38%، للأفراد عينة

الدراسة الذين أعمارهم تتراوح بين 40-45 سنة، في حين من كانت أعمارهم في ال فئة 30\_35 سنة جاءت نسبتهم 14%، أما نسبته 10% لأفراد عينة الدراسة من ذوي الفئة أقل من 30 سنة، وعليه يتبين غالبية أفراد عينة لدراسة هم من الفئات الشبانية.

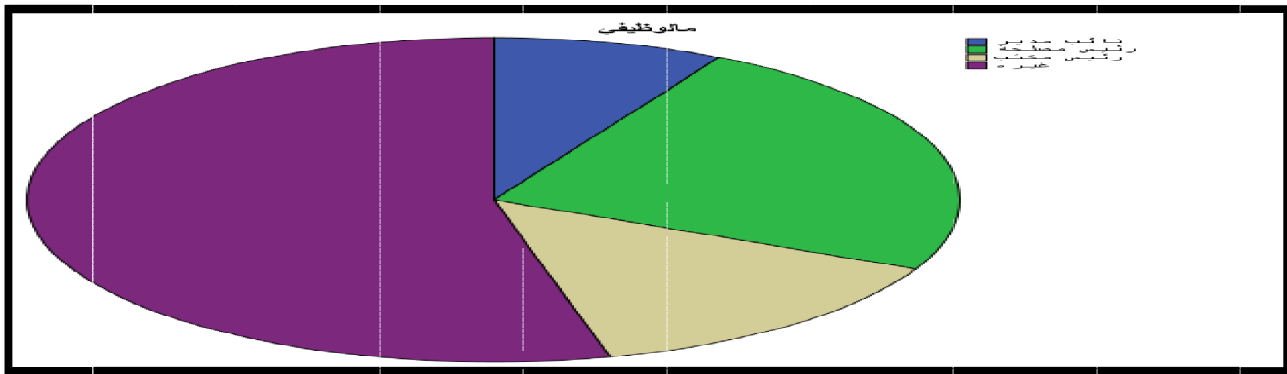
3-توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الحالي: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الحالي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي الحالي

النسبة (%)	التكرار	المسمى الوظيفي الحالي
8%	4	نائب مدير
24%	12	رئيس مصلحة
14%	7	رئيس مكتب
54%	27	غيره
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 21

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يتضح من خلال الجدول أعلاه أنّ ما نسبته 14% من أفراد عينة الدراسة يشغلون رئيس مكتب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في حين أنّ ما نسبته 24%

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

من عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بالجامعة، أما ما نسبته 08% من أفراد عينة الدراسة يحتلون نائب مدير وهذا أمر عادي باعتبار أن وظيفة بأي جامعة أقل من الوظائف الأخرى، وما نسبته 54% من عينة الدراسة توزعت وظائفهم إلى مختلف الوظائف الإدارية وموظفون آخرون بالجامعة محل الدراسة.

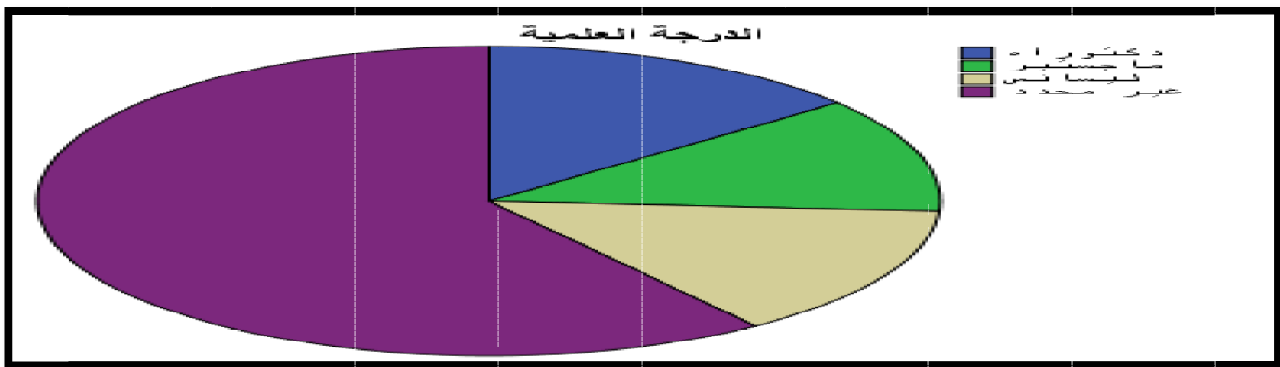
**4-توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية:** يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية، في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية**

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
دكتوراه	7	14%
ماجستير	6	12%
ليسانس	7	14%
غير محدد	30	60%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

**الشكل رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 14% من أفراد عينة الدراسة من

ذوي المستوى ليسانس جامعي، أما ما نسبته 14% و 12% من عينة الدراسة كانت مستواهم دكتوراه وماجستير على التوالي، في حين ما نسبتهم 60% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواهم ثانوي وماستر وتقني سامي، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي العالي ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة وفعالة عالية.

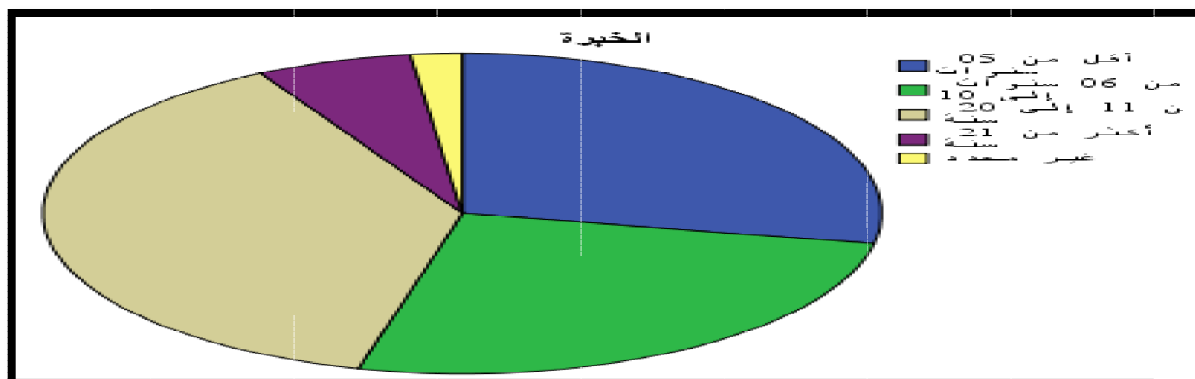
5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
28%	14	أقل من 05 سنوات
26%	13	من 06 إلى 10 سنوات
38%	19	من 11 إلى 20 سنة
6%	3	أكثر من 21 سنة
2%	1	غير محدد
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من الجدول أعلاه أن ما نسبته 26% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات في مجال عملهم الحالي، وما نسبته 38% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح من 11 إلى 20 سنة، في حين من كانت خبرتهم أكثر من 21 سنة فجاءت نسبتهم 6%، أما من كانت خبرتهم أقل عن 05 سنوات من عينة الدراسة فجاءت نسبتهم بـ 28%، وأما ما هو غير محدد ما نسبته 2% ومن التحليل السابق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة من 11\_ 20 سنة في مجال عملهم، ذلك ما يمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بحكم خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم.

**المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مقارنة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.**

الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والخاص بمقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

**الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	أولاً: آلية الشفافية	2.7760	.4992	/	موافق
01 ف	توفر الجامعة الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها على المنصات الرقمية بشكل واضح وكاف.	2.780	.7637	3	عالي
02	الولوج للبرامج الذكية المهنية والشخصية متعددة الخدمات سلس .	2.740	.7775	4	عالي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

عالي	2	.6788	2.780	توفر الجامعة تقارير دوريه عن أداء الأكاديمي بشكل شفاف.	03
عالي	1	.0000	3.000	توفر الجامعة معايير النزاهة والاستدامة بشكل يرضي أصحاب المصلحة.	04
عالي	5	.7309	2.580	أنظمة الرقابة والتقييم جيدة .	05
موافق	/	.65403	2.6000	ثانيا: آلية المشاركة	
عالي	2	.8715	2.660	يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.	02
متوسط	5	.8621	2.460	تشارك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع المخططات.	02
عالي	4	.7584	2.580	تؤخذ آراء أصحاب المصلحة في تطوير الخدمات الالكترونية بعين الاعتبار.	03
عالي	3	.7848	2.580	يتم تنظيم ورش عمل المناقشة القضايا الادارية.	04
عالي	1	.7570	2.720	توجد آليات تمكن الموظفين وأصحاب المصلحة من تقديم شكوى او مقترح.	05
موافق	/	.53605	2.6400	ثالثا: آلية الاستقلالية	
منخفض	5	.8154	2.220	تنجز جميع الاجراءات الإدارية دون الحاجة لحضور شخصي.	01
عالي	1	.8497	2.820	تتوفر الإدارة العامة على شبكة INTRANET و INTERNET لإدارة الملفات المهنية .	02
عالي	3	.7626	2.700	تعتمد الجامعة الحلول الرقمية لتقليل البيروقراطية.	03
عالي	4	.6581	2.660	يمكن للجامعة تمويل خدماتها وهياكلها بنفسها.	04
عالي	2	.7284	2.800	يمكن للجامعة ابرام شركات اكااديمية واستثمار مع العديد من أصحاب المصلحة.	05
موافق	/	.54024	2.7350	رابعا: آلية المحاسبة	
عالي	1	.6893	2.880	يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	01
عالي	2	.7174	2.660	تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع	02

				دون تمييز.	
عالي	3	.7624	2.520	تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.	03
عالي	1	.6893	2.880	يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.	04

SPSS.V21 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمقاربة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

(17) **البعد الأول الخاص بآلية الشفافية:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01\_02\_03\_04\_05) بمقدار ( 2.780 2.780\_3.000 2.780\_2.740\_2.580 ) على الترتيب ما يفسر بأن عدم وجود شفافية في المعلومات يعتبر بدرجة عالية من أهم أسباب ضعف الأداء، وأنه يتم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نشر التعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين المطبقة عليهم، وأنها توفر بيانات تركز الشفافية للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها، مع إضافة تقارير دورية عن أداء الجامعة ككل، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بمقدار : 2.7760 ما يدل على وجود آلية الشفافية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

(18) **البعد الثاني الخاص بآلية المشاركة:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01\_02\_03\_04\_05) بمقدار ( 2.660\_2.720\_2.580\_2.580\_2.460 ) الترتيب ما يفسر بأن مشاركة الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يكرس بدرجة عالية آلية المشاركة بشكل حقيقي من خلال قيامهم بوضع قواعد المحاسبة في الجامعة، واتخاذ القرارات المهمة

بالاستشارة والمشاركة بين المعنيين بالأمر، كما أن الجامعة تشرك بدرجة متوسطة فقط ممثلين من جميع المستويات في وضع خطط تطويرها، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بمقدار 2.6000 ما يفسر على وجود آلية المشاركة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

#### 19) البعد الثالث الخاص بآلية الاستقلالية: حسب ترتيب العبارات الخاصة

بالبعد الثالث من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (02-04-03 - 05\_01) بمقدار (2.220\_2.820\_2.700\_2.660\_2.800) على الترتيب، ما يفسر بأن الاستقلالية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة توجد بشكل عالي، ويدل على أن الجامعة تتمتع بقدر كبير من الاستقلال في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والأكاديمية دون تدخل كبير من الهيئات المركزية أو الوزارات. هذا المستوى من الاستقلالية غالباً ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي إذا استُخدم بشكل فعال، لكنه يتطلب في المقابل حوكمة قوية ورقابة داخلية لضمان الشفافية. وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث ب مقدار 2.6400 ما يدل على وجود آلية الاستقلالية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية جداً.

#### 20) البعد الرابع الخاص بآلية المحاسبة: وحسب ترتيب العبارات الخاصة

بالبعد الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-04-01-02) بمقدار (2.880\_2.520\_2.660\_2.880) على التوالي، ما يفسر بأن الجزاء الذي يتلقاه الموظف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة يتناسب وبدرجة عالية مع حجم المخالفة ويتحمل مسؤوليته في ذلك، هذا ما يؤدي إلى تقليل تفاقم المشكلات والأزمات والحفاظ على حقوق جميع الموظفين، إلا أن تطبيق الآليات المحددة للمحاسبة في بعض الأحيان يكون على جميع الموظفين، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بمقدار 2.7350 ما يفسر وجود آلية المحاسبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

المطلب الثالث: تحليل البيانات لمحور الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث الخاص ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أولاً: الهيكل التنظيمي					
01	إعادة أسلوب الجامعة إدارة تستخدم التنظيمي للتطوير كمجال الهيكل	2,400	8571.	4	متوسط
02	للبعد بالغة أهمية الجامعة إدارة تولى الأخطاء عن للكشف والوظيفي التنظيمي معالجتها في الموجودة	2.560	.8369	2	عالي
03	يمتاز بالجامعة التنظيمي الهيكل ورسميا فعليا هيكلا ويعد بالوضوح	2.720	.6402	1	عالي
04	التنظيمي الهيكل الجامعة إدارة تستخدم والسلطة للقيادة التدفق لتنظيم	2.540	7616.	3	عالي
ثانياً: آلية المرونة					
01	تعتمد الإدارة الجامعة على اعاده تصميم العمليات والأنشطة لزياده فاعليتها	2.640	.7494	2	عالي
02	تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي	2.760	.6565	1	عالي
03	تسير جامعه المسيلة مواردها بطريقه مرنه مستديمة ومتكاملة	2.620	.6966	3	عالي
04	تقوم اداره الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع اتصالات الداخلية	2.500	7626.	4	عالي

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

موافق		6	61453 .2.5700	ثالثا: آلية التدريب.
عالي	1	.6884	2.660	01 تتبنى ادارة الجامعة مدخل تنميه الموارد البشرية
عالي	4	7351.	2.520	02 تخصص الجامعة ميزانيه توجهها لخدمه متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه
عالي	2	7045.	2.560	03 استخدم الجامعة اساليب متنوعه في تحديد الاحتياجات التدريبية
عالي	3	.7343	2.540	04 تنتهج ادارة الجامعة برامج وخطه تدريبيه من اجل تجويد نوعيه الخدمات
موافق		2	63857 .2.6720	رابعا: الاستجابة للتكنولوجيا.
عالي	1	8033.	2.740	01 البحث مجال في الجامعة إدارة تستثمر الذكاء التكنولوجيا مجال في والتطوير الاصطناعي.
عالي	4	.8478	2.660	02 مع تتناسب آلي إعلام أجهزة الجامعة توفر مصالحتها.
عالي	2	.7570	2.720	03 متخصصة هياكل الجامعة إدارة تتوفر الذكية المعلومات وتكنولوجيا للاتصال
عالي	3	.7071	2.700	04 لتداول مصادر الجامعة إدارة توفر مواقع تقارير، نشرات، ( المعلومات (أنترنت).
عالي	5	.7616	2.540	05 والتعليمية الإدارية المنظومة تكييفت الرقمية والتعليم التسيير تقنيات بأحدث والذكية.
موافق		5	64344 .2.5933	خامسا: البيانات الضخمة
عالي	3	6773.	2.520	01 تستخدم الجامعة تحليل البيانات لتحسين جوده اتخاذ القرارات الإدارية
عالي	2	.7602	2.560	02 تمتلك الجامعة بنيه تحتيه تقنيه لمعالجة البيانات الضخمة
عالي	1	7626.	2.700	03 تعمل الجامعة على حمايه وامان البيانات الضخمة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة 2024 - 2025 .

سادسا: الحوسبة السحابية.				
موافق	3	73577	2.6350	
عالي	3	.8381	2.540	تستخدم الجامعة الحوسبة السحابية في تعزيز كفاءات التعليم
متوسط	4	.9082	2.460	توفر الجامعة خدمة الحوسبة السحابية للإداريين والطلبة
عالي	2	.8144	2.700	تسهل الحوسبة السحابية للوصول للمعلومات
عالي	1	8418.	2.840	توفر الجامعة خدمة جوجل الكتب خاصة بالطلاب
سابعا: إنترنت الأشياء.				
موافق	1	64476	2.7600	
عالي	3	7440.	2.760	تستفيد الإدارة العامة من تقنيه انترنت الاشياء كأنظمة المراقبة الذكية
عالي	2	7559.	2.800	تعتمد الجامعة اجهزه متصلة بانترنت الاشياء مثل الامن
عالي	4	8303.	2.620	يتم استخدام الانترنت الاشياء في تحسين تجريه الطلاب مثل انظمه الحضور الذكية والمرافقة الذكية
عالي	1	8809.	2.860	توجد تحديات تقنيه تعيق تبني الانترنت الاشياء في العمليات الإدارية والتعليمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

-البعد الخامس الهيكل التنظيمي يشمل العبارات (04\_03\_02\_01) بمقدار (2.400\_2.560\_2.720\_2.540) على التوالي ما يفسر ان تستخدم هيكل تنظيمي محكم لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة، للعمل به لكشف الأخطاء الموجودة ومعالجتها،

كما تعمل الجامعة أحيانا بأسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي، لأن هذا الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة متوسطة فقط بالوضوح والتركيز،

بلغ المتوسط العام البعد الخامس 2.5550 ما يفسر وجود هيكل تنظيمي قائم لكنه تقليدي، ويحتاج إلى إعادة هيكلة ليصبح أكثر مرونة، تشاركية، ورقمياً بما يتماشى مع مبادئ الحوكمة ومعطيات الثورة الصناعية الرابعة.

-البعد السادس: آلية المرونة تحوي العبارات (04\_03\_02\_01) بمقدار (2.640\_2.760\_2.620\_2.500) على التوالي ما يفسر أن آلية المرونة

موجودة داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولكنها تُمارس بشكل متوسط، إذ تتفاوت حسب الظروف الإدارية، ومدى انفتاح القيادات على التغيير، وقدرتها على التكيف مع التحولات التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة. اما بالنسبة للمتوسط العام للبعد السادس فقط بلغ 2.6300

ما يفسر أن آلية المرونة موجودة بشكل كاف لدعم الحوكمة في توطين ممارسات الثورة الصناعية الرابعة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-البعد السابع: آلية التدريب تحوي العبارات (04\_03\_02\_01) بمقدار (2.660\_2.520\_2.560\_2.540) على التوالي ما يفسر أن التدريب داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة متوفرة بدرجة متوسطة، ما يعني أن هناك محاولات لتطوير الكفاءات. لكن البرامج التدريبية ليست كافية أو موجهة بشكل فعال نحو التحديات الرقمية والحوكمة. وقد بلغ المتوسط العام لآلية التدريب 25700 ما يعني أن التدريب بحامة محمد بوضياف بالمسيلة تدل على وجود بعض المبادرات التدريبية المرتبطة بالتحولات الرقمية، لكنها ليست مكثفة.

-البعد الثامن الاستجابة للتكنولوجيا: تحوي العبارات (05\_04\_03\_02\_01) بمقدار (2.740\_2.660\_2.720\_2.700\_2.540) على التوالي ما يفسر أن

الاستجابة للتكنولوجيا مقبولة إلى حد كبير، وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد 2.6720 ما يدل على وجود وعي بأهمية التكنولوجيا في تحسين الأداء، وأنها قائمة لكنها جزئية.

-البعد التاسع البيانات الضخمة: تحوي العبارات (03\_02\_01) بمقدار (2.520\_2.560\_2.700) على التوالي ما يفسر أن البيانات الضخمة يتم استخدامها بشكل جزئي وينسب متوسطها، وقد بلغ المتوسط العام لهذا البعد 2.5933 ما يدل على أن البيانات الضخمة غير مستغلة بالشكل الكافي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-البعد العاشر الحوسبة السحابية: تحوي العبارات الآتية (04\_03\_02\_01) بمقدار (2.540\_2.460\_2.700\_2.840) على التوالي وهذا يدل على استخدام الحوسبة السحابية بجامعة محمد بوضياف بنسب متفاوتة ومتصاعدة، وقد بلغ المتوسط العام للبعد 2.6350،

ما يدل ان الحوسبة السحابية مستخدمة جزئياً وربما لأغراض شخصية فقط.

-البعد الحادي عشر إنترنت الأشياء: يحوي العبارات الآتية (04\_03\_02\_01) بمقدار (2.760\_2.800\_2.620\_2.860) على التوالي ما يدل أن الجامعة

أن جامعة محمد بوضياف تُبدي اهتماماً متقدماً نسبياً بتقنيات إنترنت الأشياء، وتُطبقها فعلياً في عدة مجالات. هذا ما يعكس تجارب ناجحة على المستوى المحلي، وقد بلغ المتوسط العام للبعد 2.7600 ما يدل على أن جامعة محمد بوضياف تُظهر استعداداً فعلياً ومتقدماً نسبياً لتبني تقنيات إنترنت الأشياء، ويوضح أن الجامعة تسير بخطى واعدة في إدماج تقنيات إنترنت الأشياء.

#### **المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة**

خصص هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بمقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعلاقتها بممارسات الثورة الصناعية الرابعة

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي المذكورة في المبحث السابق ذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات أو أنفيها.

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة لترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب آراء الباحثين.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني الخاص بمقاربات وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا من أجل معرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) وكولمكوركوف (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) للمحور الثاني

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)			المحور الثاني
Sig	ddl	Statistic	Sig	ddl	Statistic	
0.013	50	0.142	004	50	0.927	

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v21

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الخاص بمقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة، وفقا لاختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) و (Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup>) للعينة ذات (50) مفردة، حيث يلاحظ من خلاله وعند درجة الحرية (50) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) حسب

هذا الاختبار تساوي 0.004، وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، لذلك نستنتج أن بيانات المحور الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) عند مستوى معنوية 0.05 ومتوسط فرضي (2.5)، والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (15): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الرئيسية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى
0.000	38.733	49	9.3142	51.02000	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

يلاحظ من خلال البيانات في الجدول أعلاه؛ أنّ المتوسط الحسابي يساوي 2.62 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2.5) ويقع في مجال الدرجة العالية (2.5-3.25) بانحراف معياري قدره 9.3142، وقيمة t المحسوبة 38.733 عند درجة الحرية 49، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة "تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة لترسيخ الثورة الصناعية الرابعة حسب آراء المبحوثين"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

\*الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة حسب المبحوثين.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط سبيرمان بين حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة.

القرار	الدلالة	القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط سبيرمان	العينة	المتغيرات
توجد علاقة	دل	0.000	665**	50	حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ممارسات الثورة الصناعية الرابعة

La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)...

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V21

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه؛ أنّ معامل الارتباط بين حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة حسب المبحوثين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ذو إشارة موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يعني مقاربات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على ترسيخ ممارسات الثورة الصناعية بالجامعة محل الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه "توجد علاقة ارتباطية بين الحوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة و ممارسات الثورة الصناعية الرابعة حسب المبحوثين"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

\*الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ

آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يستوجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ذلك فيما يلي:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

2- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية الفرعية الأولى بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك. **الفرعية الأولى**

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية

الاختبار	النتيجة	شابيرو ويلك			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			الفئات	الجنس
		Sig	ddl	Stat	Sig	Ddl	Stat		
ستيوذنت لعينتين مستقلتين	حسب اختبار شابيرو ويلك وكلمكوروف كل المتغيرات أكبر من 0.05، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي	.112	27	.939	.105	27	.153	ذكر	
		.014	23	.887	.196	23	.150	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار شابيرو ويلك وكلمكوروف (Kolmogorov) لعينة أقل أو يساوي 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي لذلك سنأخذ بنتائج (Kolmogorov) لأنها في

كلتا الجنسين توزيعها طبيعي بالمقارنة مع توزيع شابيرو، والتي قيمتها الاحتمالية 0.105 بالنسبة للذكور و 0.196 بالنسبة للإناث، والتي تحقق شرط الفرضية الصفرية ، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، لذلك نستنتج أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون من فئتين فقط الأمر الذي يستدعي استخدام اختبار (U de Mann-Whitney) و (W de Wilcoxon) لعينتين مستقلتين، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (18): اختبارات الفروق في متغير الجنس المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	النتيجة	الاختبار المناسب	
		W de _U de Mann-Whitney	Wilcoxon
		Sig	
لا توجد فروق	0.483 < 0.05	0.483	الجنس

: Critère de regroupement. الجنس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج في الجدول أعلاه؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية البديلة) ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعاً لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ممّا يدل على أنّ اختلاف جنس المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

الاختبار	النتيجة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		شابيرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	d dl	Sig	ddl		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شابيرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	.200*	5	.350	5	أقل من 30 سنة	العمر
		.009	7	.001	7	30-35 سنة	
		.053	19	.008	19	35-40 سنة	
		.200*	19	.503	19	45-50 سنة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ وحسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل أو يساوي 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير العمر لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين؛ فالأمر يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA à 1 facteur)، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (20): اختبارات الفروق في متغير العمر المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
لا توجد فروق	0.05 < 0.465	0.465	0.913	العمر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج الجدول أعلاه؛ نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) 0.465 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية البديلة) ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف عمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة

الاختبار	النتيجة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		شايبرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	Df	Sig	Df		
حسب اختبار		.127	7	.422	7	دكتوراه	
		.200 <sup>*</sup>	6	.954	6	ماجستير	
		.200 <sup>*</sup>	7	.660	7	ليسانس	
		.055	30	.030	30	غيره	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V21

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من (50) مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الدرجة العلمية تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (22): اختبارات الفروق في متغير الدرجة العلمية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
لا توجد فروق	0.05 < 0.110	0.110	1.645	الدرجة العلمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج في الجدول أعلاه؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية البديلة) ، ونقبل الفرضية الصفرية ، أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة لترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	الاختبار الإحصائي المناسب		القرار
	تحليل التباين الأحادي		
	قيمة F	SIG	
الخبرة المهنية	1.313	0.250	لا توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ وحسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية تتبع التوزيع الطبيعي،

وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (24) اختبارات الفروق في متغير الخبرة المهنية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الاختبار	النتيجة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		الفئات	المتغير
		Sig	Df		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شابيرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	.009	14	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
		.059	13	من 06 سنوات إلى 10	
		.090	19	من 11 إلى 20 سنة	
		.	3	أكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.250 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية البديلة)، ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف الخبرة المهنية للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية

الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي في تطبيق كل

من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

يهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المسمى الوظيفي الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المسمى الوظيفي الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة

الاختبار	النتيجة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		شايبرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	Df	Sig	Df		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شايبرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	.	4	.528	4	نائب مدير	المسمى الوظيفي
		.112	12	.238	12	رئيس مصلحة	
		.200 <sup>*</sup>	7	.873	7	رئيس مكتب	
		.001	27	.003	27	غيره	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ وحسب اختبار شابيرو وبلك  $Kolmogorov-Smirnov^a$  لعينة أكبر أو يساوي (50) مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الجدول رقم (26): اختبارات الفروق في متغير المسمى الوظيفي المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الخامسة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
لا توجد فروق	$0.05 < 0.734$	.7340	0.771	المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال النتائج في الجدول أعلاه أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) 0.734 أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة (الفرضية البديلة)، ونقبل الفرضية الصفرية أي أنّه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف المسمى الوظيفي للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

- حوصلة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة -

فيما يلي عرض ملخص لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي ستقودنا لقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

**الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمسة**

الفرضية	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	رفض
الفرضية الفرعية الثانية	رفض
الفرضية الفرعية الثالثة	رفض
الفرضية الفرعية الرابعة	رفض
الفرضية الفرعية الخامسة	رفض
الفرضية الرئيسية الثالثة	رفض

المصدر من إعداد الباحثة.

من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، والتي تندرج تحت الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تبين أن كل الفرضيات الفرعية مرفوضة ، ما يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية، المسمى الوظيفي) ، هذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تم خلال هذا الفصل دراسة حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة من خلال دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية بالجامعة محل الدراسة على عينة مكونة من (50) موظفا بالجامعة، وقد تأكد لنا من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS.V21) وجملة من إختباراته كموثوقية وثبات الأداة ؛ فقد كانت ذات صدق وثبات عاليين، ما يعني أنها مناسبة وفعالة لقياس موضوع الدراسة ( حوكمة الجامعة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة )، وتوصلنا إلى أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تسعى وبدرجة عالية إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة ، وأنها تسير في الاتجاه الصحيح نحو حوكمة فعالة تدعم الانتقال إلى الثورة الصناعية الرابعة ، كما أن تقييم المبحوثين يعكس رضاهم عن هذه الجهود بشكل عام، بغض النظر عن الجنس وأالعمر والخبرة أوالدرجة العلمية والمسمى الوظيفي.

كذلك تم إثبات الفرضية الرئيسية والفرضيتين الخاصة بالشق الميداني ، بأنه توجد علاقة ارتباطية بين الحوكمة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025. ومن خلال مناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية للدراسة الميدانية، ونفي الفرضية الثالثة من خلال رفض الفرضيات الفرعية الخمس التابعة لها التي اعتمدت في الشق الميداني ، إذ اختلاف الجنس والعمر والخبرة المهنية والدرجة العلمية والمسمى الوظيفي للموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة ونجاح ممارسات الثورة الصناعية الرابعة .

خاتمة

تسعى حوكمة مؤسسات التعليم العالي إلى ترسيخ ممارسات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك بهدف الوصول إلى درجة عالية من الأداء لتجويد مخرجاتها وتحسين التنافسية، وتعمل الجامعة على التكيف مع المستجدات التكنولوجية الجديدة، ومواكبة المحيط الدولي في إطار العولمة من خلال التطوير مستمر لطاقمها الإداري، والاسراع في استغلال تقنيات لثورة الصناعية الرابعة، وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال.

تؤكد النتائج النظرية مما سبق لإسقاطنا الميداني، والذي من خلاله تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي أكدت نتائجها أن هناك علاقة وثيقة وإرتباطية بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وتبني مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، وهذا من أجل تحقيق الإصلاح الإداري وتبني التغيير المستمر في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، في محاولة للتخلي عن قالب البيروقراطية والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الإدارة العمومية الحديثة؛ فتجسيد ممارسات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية وربطها بالتحول نحو ممارسات الثورة الصناعية الرابعة، يدل على وعي المؤسسة الجامعية بأهمية تبني الحوكمة الرشيدة في سياق التحول الرقمي؛ فممارسات الثورة الصناعية الرابعة لم يعد خياراً، ولكن أصبح قراراً يجب السعي إليه لإنجاح أهداف مؤسسات التعليم العالي، والذي يؤدي إلى تجويد المخرجات وتحسين التنافسية، وعليه تم حوصلة نتائج الدراسة النظرية واسقاطها في الميداني في النقاط أدناه:

### أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

1. توجد علاقة إرتباطية بين الحوكمة والثورة الصناعية الرابعة:

هناك ارتباط إيجابي قوي بين مقاربات الحوكمة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة، مما يعني أنّ تحسين الحوكمة يساهم في ترسيخ هذه الممارسات داخل الجامعة.

2. يتحسن أداء مؤسسات التعليم العالي بممارسات الحوكمة وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

3. الحوكمة والثورة الصناعية الرابعة هما من أبرز المواضيع الجديدة على الساحة الاقليمية والدولية في الوقت الراهن.

أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

#### (1) الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، ثم تليها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج المستند عليها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وكذا محاولة إثبات أونفي فرضياتها المنبئة من مضمون إشكالية موضوع البحث، إذ أثبتت الدراسة النظرية والميدانية أنه توجد علاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والثورة الصناعية الرابعة: دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2025/2024. ومن خلال مناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات الفرضتان الرئيستان الاوليتان للدراسة، ونفي الفرضية الثالثة من خلال رفض الفرضيات الفرعية الخمس التابعة لها التي اعتمدت في الشق التطبيقي، والتي يمكن تلخيصها أهمها في النقاط أدناه:

(2) الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة لترسيخ الثورة الصناعية الرابعة حسب آراء المبحوثين. تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة "، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

(3) الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة حسب المبحوثين. أشارت نتائج التحليل أنّ معامل الارتباط بين لحوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وإرساء ممارسات الثورة الصناعية الرابعة حسب المبحوثين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ذو إشارة موجبة ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يعني أنّ حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تعمل على زيادة ارساء ممارسات الثورة الصناعية الرابعة

بالجامعة محل الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

4) **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية والمسمى الوظيفي). لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونتائجها على النحو التالي:

#### 5) **الفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروق معنوية تبعاً لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة."، تم رفض الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق معنوية تبعاً لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أن اختلاف جنس المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

**الفرضية الفرعية الثانية:** "توجد فروق معنوية تبعاً لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة." تم رفض الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق معنوية تبعاً لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أن اختلاف العمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة " توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف الدرجة العلمية للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة " توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف الخبرة المهنية للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة " توجد فروق معنوية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة وترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف المسمى الوظيفي للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الخمسة، والتي تتدرج تحت الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تبين أنّ كل الفرضيات الفرعية مرفوضة ، ويقودنا الأمر إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من الشفافية والمشاركة والاستقلالية والمحاسبة و ترسيخ آليات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية ،المسمى الوظيفي) حسب المبحوثين من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها التقصي عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وممارسات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025؟ ، وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل بياناتها وتفكيك متغيراتها ،ومختلف أبعادها ، وكذا تحليلها الكمي للبيانات من الوصول إلى نتائج تؤكد وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين، ممّا يعني أنّ تحسين الحوكمة يُسهم بشكل مباشر في تبني ممارسات الثورة الصناعية الرابع، ممّا يدعم ضرورة إعادة النظر في السياسات الإدارية نحو مزيد من الحوكمة الذكية.

تقترح الباحثة على ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها للعلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2024-2025 جملة من التوصيات جاءت على النحو التالي:

#### (6) توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. العمل على تعزيز آليات الحوكمة من خلال دعم مبادئ الشفافية، المشاركة الاستقلالية والمحاسبة في مختلف الإدارات الجامعية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتكريس ثقافة الحوكمة داخل الجامعة؛

2. توسيع نطاق استخدام التقنيات الحديثة وتعميمها، لا سيما البرمجيات الذكية وأنترنت الأشياء في التسيير الإداري والأكاديمي، لما لها من أثر إيجابي في تحسين الكفاءة وتسهيل الخدمات للطلبة والإداريين على حد سواء؛
3. الاستثمار في التكوين المستمر للموارد البشرية في مجالات الحوكمة وممارسات الثورة الصناعية الرابعة، من خلال تنظيم ورشات ودورات تدريبية متخصصة، بهدف رفع مستوى الوعي وتعزيز القدرات الوظيفية.
4. تعزيز مبدأ الاستقلالية الإدارية والرقمنة داخل الجامعة، من خلال تطوير أنظمة رقمية تتيح إنجاز المعاملات دون الحاجة إلى الحضور المادي، بما يدعم التحول نحو الحوكمة الإلكترونية.
5. إرساء آليات تقييم ومتابعة دورية لقياس مدى فاعلية تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، ومراقبة التقدم في تبني ممارسات الثورة الصناعية الرابعة، وذلك بإنشاء وحدة حوكمة رقمية على مستوى كل جامعة لمتابعة رصد تطور وفعالية آليات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي؛ مع ضرورة الاستناد إلى مؤشرات أداء واضحة وموضوعية.
6. تشجيع البحث العلمي التطبيقي في مجالات الإدارة العامة والذكاء الاصطناعي، من أجل تعزيز التكامل بين المقاربات النظرية والتطبيقات العملية، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الملاحق

الملحق (01): المقابلة

المسئلة : 2025/04/ 22



إلى السيد/

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة محمد بوضياف المسئلة.  
\_ تحت إشراف السيد الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

الموضوع : ب /خ طلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب على إجراء التريض الميداني

ابتداء من 23 /04/ 2025 إلى غاية 30 /05/ 2025 .

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم : UN28012024064084329 . لإجراء التريض الميداني لدى مصالحكم ؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسئلة. والموسومة بـ :

" حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة \_ دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسئلة 2024-2025".

في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)	هيئة التريض (إمضاء وختم )	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)
د. شرقي فوزية أستاذة محاضر + فوزية شرقي		نائب العميد المكلف بالبيداغوجية والمسائل القانونية المرتبطة بالتعليم والبحث والعلوم السياسية	بن عزز عبد نفني

الممسوحة ضوئيا بـ CamScanner

تابع للملحق (01): المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de  
 la Recherche Scientifique  
 Université Mohamed Boudiaf - M'sila  
 Faculté de Droit et des Sciences Politiques

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 كلية الحقوق و العلوم السياسية

المسيلة - Collège des Sciences  
 Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في: 2025/04/28

الرقم: .....

إلى السيد/

مدير مركز تطوير المقاولاتية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.





الموضوع: ب/ خ طلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب على إجراء دراسة ميدانية

ابتداء من 29/04/2025 إلى غاية 30/05/2025.

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم: UN28012024064084329، لإجراء الدراسة الميدانية لدى مصالحكم؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمتطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية. تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. والموسومة ب:

" حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة - دراسة حالة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025".


في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)	هيئة الترخيص (إمضاء وختم)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم القانونية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)
 فوزية شرقي أستاذة محاضرة فوزية شرقي	 مركز تطوير المقاولاتية	 محمد بوضياف نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم القانونية	 فوزية شرقي

تابع للملحق (01): المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Mohammed Bouïadj - M'zila  
Faculté de Droit et des Sciences Politiques

  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 كلية الحقوق و العلوم السياسية

المسيلة في: 28 / 04 / 2025

الرقم: .....

إلى السيد/

مدير دار الذكاء الإصطناعي بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

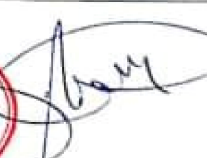



الموضوع: ب/خ طلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب على إجراء الدراسة الميدانية

ابتداء من 29 / 04 / 2025 إلى غاية 30 / 05 / 2025.

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم: UN28012024064084329. لإجراء الدراسة الميدانية لدى مصالحكم؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. والموسومة بـ:

" حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة \_ دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025".

في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)	هيئة التريص (إمضاء وختم)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)
 د. شرقي فوزية أستاذ محاضر فوزية شرقي	 مدير دار الذكاء الإصطناعي جامعة المسيلة د. السعيد قادي	 نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	 الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)

تابع للملحق (01): المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
 Université Mohammed Boudiaf - M'sila  
 Faculté de Droit et des Sciences Politiques  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 كلية الحقوق و العلوم السياسية

المسيلة في: 2025/04/28

الرقم: .....

إلى السيد/

مدير مركز دعم التكنولوجيا والابتكار بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الموضوع: ب/خ طلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب على إجراء الدراسة الميدانية

ابتداء من 29/04/2025 إلى غاية 30/05/2025.

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه: والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري: والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم: UN28012024064084329 . لإجراء الدراسة الميدانية لدى مصالحكم : وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية. تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. والموسومة ب: "حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة \_ دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025".  
 في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)	هيئة التزيين (إمضاء وختم)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)
 د. فوزية فوزية أستاذة معاضد فوزية شرقي			

تابع للملحق (01): المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
 Université Mohammed Bouafia - M'sila  
 Faculté de Droit et des Sciences Politiques  
 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
 كلية الحقوق و العلوم السياسية

المسيلة في: 28 / 04 / 2025

الرقم: .....




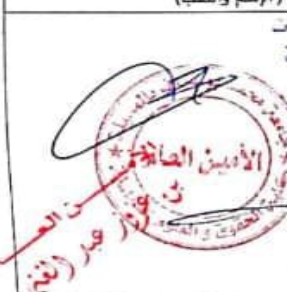
إلى السيدة/

مدير حاضنة الأعمال بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

الموضوع: ب / خ طلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب على إجراء الدراسة الميدانية

ابتداء من 29 / 04 / 2025 إلى غاية 30 / 05 / 2025.

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) سليمة بن الذيب الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم : UN28012024064084329 . لإجراء الدراسة الميدانية لدى مصالحكم ؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. والموسومة بـ :  
 " حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة \_ دراسة حالة : جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025."  
 في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)	هيئة الترخيص (إمضاء وختم)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)
 د. تفرقي فوزية أستاذة معاضد فوزية شرقي			

الملحق رقم (2): الاستبيان.



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

استمارة استبيان موجهة لموظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: " حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وعلاقتها بالثورة الصناعية الرابعة \_ دراسة حالة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025. " كمطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أنّ المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسريّة كاملة، وتستخدم ضمن أغراض علمية. شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

سليمة بن الذيب

السنة الجامعية: 2024\_2025

تابع الملحق رقم (02): الاستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 . الجنس: ذكر [ ] ، أنثى [ ]

(2) العمر: أقل من 30 سنة [ ] ، 30-35 سنة [ ] ، 35-40 سنة [ ] ، 40-45 سنة [ ]

سنة [ ] ، 45-50 سنة [ ] ، 50-55 سنة [ ] ، 55 سنة فما أكثر [ ]

(3) المركز الوظيفي الحالي: مدير [ ] ، نائب المدير [ ] ، رئيس مصلحة [ ] ، رئيس

مكتب [ ] .

(4) الدرجة العلمية: دكتوراه [ ] ، ماجستير [ ] ، ليسانس [ ] ، غيره حدد.....

(5) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات [ ] ، من 06 سنوات إلى 10 سنوات [ ] (6

من 11 إلى 20 سنة [ ] ، أكثر من 21 سنة [ ] .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: مقاربات وممارسات حوكمة مؤسسات التعليم العالي					
أولاً: آلية الشفافية					
01	توفر الجامعة الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها على المنصات الرقمية بشكل واضح وكاف.				
02	الولج للبرامج الذكية المهنية والشخصية متعددة الخدمات سلس .				
03	توفر الجامعة تقارير دوريه عن أداء الأكاديمي بشكل شفاف.				
04	توفر الجامعة معايير النزاهة والاستدامة بشكل يرضي أصحاب المصلحة.				
05	أنظمة الرقابة والتقييم جيدة .				
ثانياً: آلية المشاركة					

				01	يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.
				02	تشارك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع المخططات.
				03	تؤخذ آراء أصحاب المصلحة في تطوير الخدمات الالكترونية بعين الاعتبار.
				04	يتم تنظيم ورش عمل المناقشة القضايا الادارية.
				05	توجد آليات تمكن الموظفين وأصحاب المصلحة من تقديم شكوى او مقترح.
<b>ثالثا: الاستقلالية</b>					
				01	تنجز جميع الاجراءات الإدارية دون الحاجة لحضور شخصي.
				02	تتوفر الإدارة العامة على شبكة INTERNET و INTRANET لإدارة الملفات المهنية .
				03	تعتمد الجامعة الحلول الرقمية لتقليل البيروقراطية.
				04	يمكن للجامعة تمويل خدماتها وهيكلها بنفسها.
				05	يمكن للجامعة ابرام شركات اكااديمية واستثمار مع العديد من أصحاب المصلحة.
<b>رابعا: آلية المحاسبة</b>					
				01	يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.
				02	تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز.
				03	تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.
				04	يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.
<b>المحور الثالث: ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف</b>					
<b>أولا: الهيكل التنظيمي</b>					
				01	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.
				02	تولي إدارة الجامعة أهمية بالغة للبعد التنظيمي والوظيفي للكشف عن الأخطاء الموجودة في معالجتها.
				03	الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح ويعد هيكلا فعليا ورسميا.
				04	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة

				والسلطة.
ثانياً: آلية المرونة				
				01 تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.
				02 تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.
				03 تسيّر جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة.
				04 تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية.
ثالثاً: آلية التدريب				
				01 تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية.
				02 تخصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.
				03 تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.
				04 تنتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.
رابعاً: الاستجابة للتكنولوجيا				
				01 تستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.
				02 توفر الجامعة أجهزة إعلام آلي تتناسب مع مصالحها.
				03 تتوفر إدارة الجامعة هيكل متخصص للاتصال وتكنولوجيا المعلومات الذكية.
				04 توفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات ( نشرات، تقارير، مواقع أنترنت).
				05 تكيّفت المنظومة الإدارية والتعليمية بأحدث تقنيات التسيير والتعليم الرقمية والذكية.
خامساً : البيانات الضخمة				
				01 تستخدم الجامعة تحليل البيانات لتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.
				02 تمتلك الجامعة بنية تحتية تقنية لمعالجة البيانات الضخمة
				03 تعمل الجامعة على حماية وأمان البيانات الضخمة
سادساً : الحوسبة السحابية				

				تستخدم الجامعة الحوسبة السحابية في تعزيز كفاءة التعليم	01
				توفر الجامعة خدمة الحوسبة السحابية الإداريين والطلبة	02
				تسهل الحوسبة السحابية الوصول للمعلومات	03
				تتوفر الجامعة خدمة (جوجل الكتب) خاصة بالطالبة	04
سابعاً: إنترنت الأشياء					
				تستفيد الإدارة العامة من تقنية انترنت الاشياء كأنظمة المراقبة الذكية.	01
				تعتمد الجامعة اجهزة متصلة بانترنت الاشياء مثل الأمن.	02
				يتم استخدام انترنت الاشياء في تحسين تجربة الطلاب مثل أنظمة الحضور الذكية والمرافقة الذكية.	03
				توجد تحديات تقنية تعيق تبني انترنت الاشياء في العمليات الادارية والتعليمية.	04

## الملحق رقم (03): اختبار ألفا كرنباخ لثبات العينة والمحاور.

## Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100.0
Observations Exclues <sup>a</sup>	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.929	19

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	28

الملحق رقم (04): اختبار الاحصاء الوصفي للمتغيرات التصنيفية.

Statistiques

الجنس

N	Valide	50
	Manquante	0
Somme		73.00

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	54.0	54.0	54.0
Valide أنثى	23	46.0	46.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	5	10.0	10.0	10.0
سنة 30-35	7	14.0	14.0	24.0
Valide سنة 35-40	19	38.0	38.0	62.0
سنة 45-50	19	38.0	38.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير نائب	4	8.0	8.0	8.0
مصلحة رئيس	12	24.0	24.0	32.0
Valide مكتب رئيس	7	14.0	14.0	46.0
غيره	27	54.0	54.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الدرجة العلمية

تابع الملحق رقم (03):

اختبار الاحصاء الوصفي

للمتغيرات التصنيفية.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكتوراه	7	14.0	14.0	14.0
ماجستير	6	12.0	12.0	26.0
Valides ليسانس	7	14.0	14.0	40.0
محدد غير	30	60.0	60.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 05 من أقل	14	28.0	28.0	28.0
10 إلى سنوات 06 من	13	26.0	26.0	54.0
Valides سنة 20 إلى 11 من	19	38.0	38.0	92.0
سنة 21 من أكثر	3	6.0	6.0	98.0
محدد غير	1	2.0	2.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تابع الملحق رقم (04): اختبار الاحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني.

مؤشرات الحوكمة العمومية	Moyenne	Ecart type
توفر الجامعة الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها على المنصات الرقمية بشكل واضح وكاف.	2.780	.7637
الولوج للبرامج الذكية المهنية والشخصية متعددة الخدمات سلس.	2.740	.7775
توفر الجامعة تقارير دوريه عن أداء الاكاديمي بشكل شفاف.	2.780	.6788
توفر الجامعة معايير النزاهة والاستدامة بشكل يرضي أصحاب المصلحة.	3.000	.0000
أنظمة الرقابة والتقييم جيدة.	2.580	.7309
يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.	2.660	.8715
تشارك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع المخططات.	2.460	.8621
تؤخذ آراء أصحاب المصلحة في تطوير الخدمات الالكترونية بعين الاعتبار.	2.580	.7584
يتم تنظيم ورش عمل المناقشة القضايا الادارية.	2.580	.7848
توجد آليات تمكن الموظفين وأصحاب المصلحة من تقديم شكوى او مقترح.	2.720	.7570
تنجز جميع الاجراءات الإدارية دون الحاجة لحضور شخصي.	2.220	.8154
تتوفر الإدارة العامة على شبكة INTRANET و INTERNET لإدارة الملفات المهنية.	2.820	.8497
تعتمد الجامعة الحلول الرقمية لتقليل البيروقراطية.	2.700	.7626
يمكن للجامعة تمويل خدماتها وهاكلها بنفسها.	2.660	.6581
يمكن للجامعة ابرام شركات اكااديمية واستثمار مع العديد من أصحاب المصلحة.	2.800	.7284
يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	2.880	.6893
تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز.	2.660	.7174
تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.	2.520	.7624
يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.	2.880	.6893
N valide (listwise)		

تابع الملحق رقم (04): اختبار الاحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.

مارسرات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف	Moyenne	Ecart type
تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.	2.400	.8571
تولي إدارة الجامعة أهمية بالغة للبعد التنظيمي والوظيفي للكشف عن الأخطاء الموجودة في معالجتها.	2.560	.8369
الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح ويعد هيكلا فعليا ورسميا.	2.720	.6402
تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة.	2.540	.7616
تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.	2.640	.7494
تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.	2.760	.6565
تسير جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة.	2.620	.6966
تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية.	2.500	.7626
تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية.	2.660	.6884
تخصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.	2.520	.7351
تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.560	.7045
تنتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.	2.540	.7343
تستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا الذكاء الاصطناعي.	2.740	.8033
توفر الجامعة أجهزة إعلام آلي تتناسب مع مصالحها.	2.660	.8478
تتوفر إدارة الجامعة هياكل متخصصة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات الذكية.	2.720	.7570
توفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات ( نشرات، تقارير، مواقع أنترنت).	2.700	.7071
تكيّفت المنظومة الإدارية والتعليمية بأحدث تقنيات التسيير والتعليم الرقمية والذكية.	2.540	.7616
تستخدم الجامعة تحليل البيانات لتحسين جودة اتخاذ القرارات الادارية.	2.520	.6773
تمتلك الجامعة بنية تحتية تقنية لمعالجة البيانات الضخمة	2.560	.7602
تعمل الجامعة على حماية وأمان البيانات الضخمة	2.700	.7626
تستخدم الجامعة الحوسبة السحابية في تعزيز كفاءة التعليم	2.540	.8381
توفر الجامعة خدمة الحوسبة السحابية الاداريين والطلبة	2.460	.9082
تسهل الحوسبة السحابية الوصول للمعلومات	2.700	.8144

تتوفر الجامعة خدمة) جوجل الكتب (خاصة بالطالبة	2.840	.8418
تستفيد الإدارة العامة من تقنية انترنت الاشياء كأنظمة المراقبة الذكية.	2.760	.7440
تعتمد الجامعة اجهزة متصلة بأنترنت الاشياء مثل الأمن.	2.800	.7559
يتم استخدام انترنت الاشياء في تحسين تجربة الطلاب مثل أنظمة الحضور الذكية والمرافقة الذكية.	2.620	.8303
توجد تحديات تقنية تعيق تبني انترنت الاشياء في العمليات الادارية والتعليمية.	2.860	.8809

تابع الملحق رقم (04): اختبار الاحصاء الوصفي لمحاور الاستبيان.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث.

	Moyenn e	Ecart type
البعد الرابع: الهيكل التنظيمي	2.5550	.63946
البعد السادس: آلية المرونة]	2.6300	.57862
البعد السابع: آلية التدريب	2.5700	.61453
البعد الثامن: الاستجابة للتكنولوجيا	2.6720	.63857
البعد التاسع: البيانات الضخمة	2.5933	.64344
البعد العاشر: الحوسبة السحابية	2.6350	.73577
البعد الحادي عشر	2.7600	.64476
N valide (listwise)		

الملحق رقم (05): اختبار الارتباط Tau-B de Kendall-Rho de Spearman

1. إختبار التوزيع الطبيعي للعينة. (Tests de normalité)

2. إختبار العينة الوحيدة. (Test sur échantillon unique)

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة	.142	50	.013	.927	50	.004

a. Correction de signification de Lilliefors

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المحور مقاربات: الأول حوكمة وممارسات محمد جامعة المسيلة بوضياف	38.733	49	.000	51.02000	48.3729	53.6671

تابع الملحق رقم ( 05 ) : اختبار الارتباط Tau-B de -Rho de Spearman

Kendall

Corrélations

		المحور الأول:مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	المحور الثاني:ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
Tau-B de	المحور الأول:مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	50
Kendall	المحور الثاني:ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	Coefficient de corrélation	.510**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	50
Rho de	المحور الأول:مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	Coefficient de corrélation	1.000
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	50
Spearman	المحور الثاني:ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	Coefficient de corrélation	.665**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

تابع الملحق رقم (05): اختبار الارتباط Tau-B de -Rho de Spearman

### Kendall

#### Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الأول: مقاربات	ذكر	.153	27	.105	.939	27	.112
وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة	أنثى	.150	23	.196	.887	23	.014

a. Correction de signification de Lilliefors

#### Test<sup>a</sup>

	المحور مقاربات: الأول حوكمة وممارسات محمد جامعة المسيلة بوضياف
U de Mann-Whitney	274.500
W de Wilson	550.500
Z	-.702
Signification asymptotique (bilatérale)	.483

a. Critère de regroupement : الجنس

الملحق رقم (06): ملخص اختبار فرضيات الارتباط

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de المقاربات المحور الأول: وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة est identique sur les catégories de الجنس.	Test de Wald-Wolfowitz à échantillons indépendants	.631 <sup>1</sup>	Retenir l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de significat est .05.

<sup>1</sup> Calculé à l'aide du nombre maximum de suites en séquences lors du départage des ex-aequo inter-groupe parmi les enregistrements.

Récapitulatif du test d'hypothèse				
	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	Les médianes de المقاربات المحور الأول: وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة sont identiques pour les catégories de العمر.	Test de la médiane à échantillons indépendants	.157	Retenir l'hypothèse nulle.
2	La distribution de المقاربات المحور الأول: وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة est identique sur les catégories de العمر.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.329	Retenir l'hypothèse nulle.

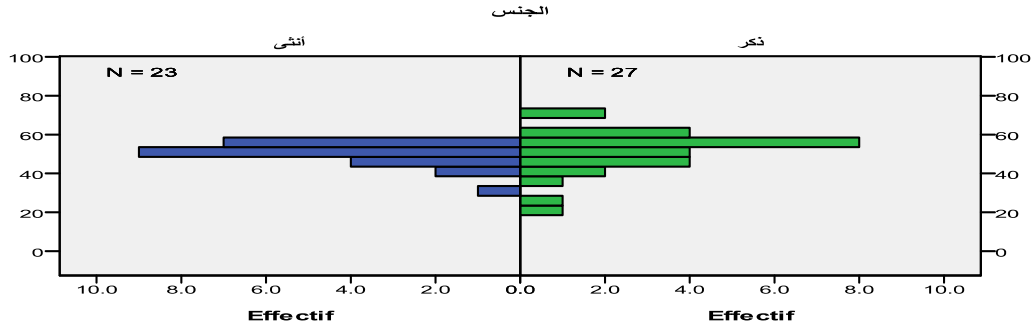
Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

Récapitulatif du test d'hypothèse				
القرار	الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.	
قبول الفرضية الصفرية	المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة ،التوزيع متجانس في فئات المتغير " العمر " .	اختبار الوسيط في المجموعات المستقلة Test de la médiane	.157	1
قبول الفرضية الصفرية	المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة ،التوزيع متجانس في فئات المتغير " العمر " .	اختبار -Wallis في المجموعات المستقلة Test de Ruska-Wallis	.329	2

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

تابع الملحق رقم (06)

Test de Wald-Wolfowitz à échantillons indépendants



<b>N Total</b>	50	
<b>Minimum Possible</b>	Statistique de test <sup>1</sup>	15.000
	Erreur standard	3.476
	Statistique de test standardisée	-3.118
	Sig. asymptotique (test bilatéral)	.001
<b>Maximum possible</b>	Statistique de test <sup>1</sup>	27.000
	Erreur standard	3.476
	Statistique de test standardisée	.334
	Sig. asymptotique (test bilatéral)	.631

<sup>1</sup> La statistique du test est le nombre de suites en séquences.  
1. Il y a 8 ex aequo inter-groupes concernant 26 enregistrements.

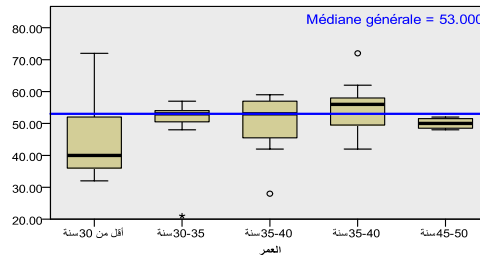
Récapitulatif du test d'hypothèse			
Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1 Les médianes de المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة sont identiques pour les catégories de العمر.	Test de la médiane à échantillons indépendants	.157	Retenir l'hypothèse nulle.
2 La distribution de المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة est identique sur les catégories de العمر.	Test de Kruskal-Wallis à échantillons indépendants	.329	Retenir l'hypothèse nulle.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

Récapitulatif du test d'hypothèse			
القرار	الفرضية الصفرية	الاختبار	Sig.
قبول الفرضية الصفرية	المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة، التوزيع متجانس في فئات المتغير "العمر".	اختبار الوسيط في المجموعات المستقلة	.157
قبول الفرضية الصفرية	المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة، التوزيع متجانس في فئات المتغير "العمر".	اختبار -Wallis في المجموعات المستقلة	.329

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est .05.

Test de la médiane à échantillons indépendants



N Total	50
Médiane	53.000
Statistique de test	6.628
Degrés de liberté	4
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.157

1. Plus de 20 % des cellules contiennent des valeurs attendues inférieures à cinq.
2. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

م

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الأول: تقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة	أقل من 30 سنة	.254	5	.200 <sup>*</sup>	.889	5	.350
	30-35 سنة	.353	7	.009	.647	7	.001
	35-40 سنة	.196	19	.053	.855	19	.008
	45-50 سنة	.113	19	.200 <sup>*</sup>	.956	19	.503

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق (7) تابع لاختبار الفرضيات

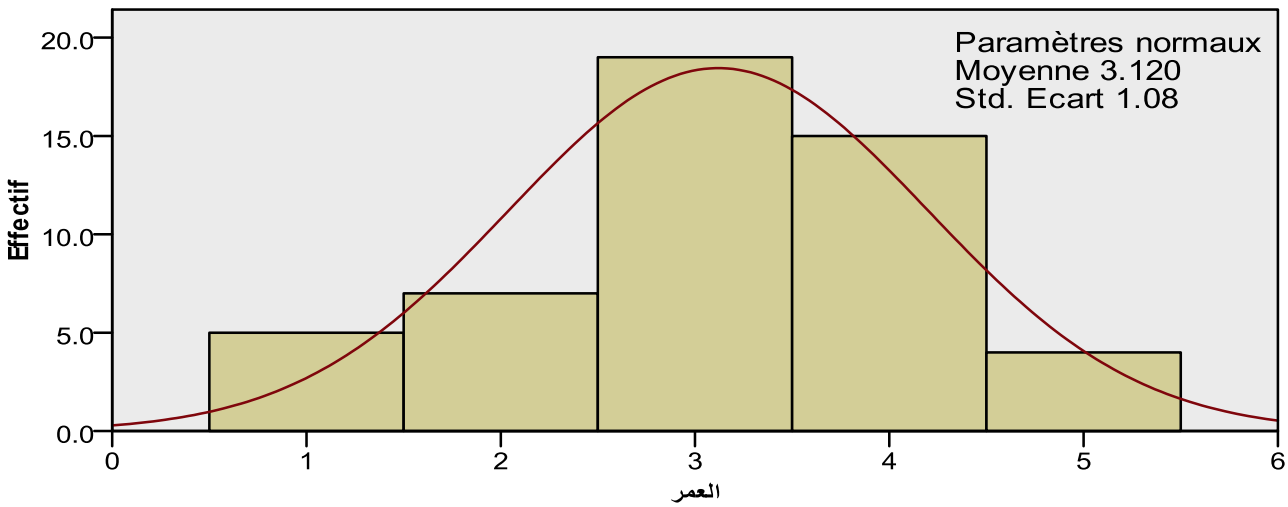
	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	
			Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 30 سنة	16.149	7.22219	26.3480	66.4520
30-35 سنة	12.461	4.70995	37.0466	60.0963
35-40 سنة	7.7806	1.78500	46.9867	54.4870
35-40 سنة	7.8254	2.02053	49.9997	58.6669
45-50 سنة	1.8257	.91287	47.0948	52.9052
Total	9.3142	1.31723	48.3729	53.6671

ANOVA à 1 facteur

المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	319.048	4	79.762	.913	.465
Intra-groupes	3931.932	45	87.376		
Total	4250.980	49			

### Test de Kolmogorov-Smirnov à échantillon unique



<b>N Total</b>	50
<b>Absolu</b>	.216
<b>Différences les plus extrêmes</b>	
<b>Positif</b>	.164
<b>Négatif</b>	-.216
<b>Statistique de test</b>	1.526
<b>Sig. asymptotique (test bilatéral)</b>	.019

الملحق (7) تابع لاختبار الفرضيات

ANOVA à 1 facteur

المحور الأول: مقاربات وممارسات حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	319.048	4	79.762	.913	.465
Intra-groupes	3931.932	45	87.376		
Total	4250.980	49			

Tests de normalité

	العلمية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
دكتوراه		.272	7	.127	.914	7	.422
ماجستير	المحور الأول: مقاربات وممارسات	.158	6	.200 <sup>*</sup>	.980	6	.954
ليسانس	حوكمة جامعة محمد بوضياف المسيلة	.156	7	.200 <sup>*</sup>	.942	7	.660
غير محدد		.158	30	.055	.922	30	.030

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق (7) تابع لاختبار الفرضيات

ANOVA à 1 facteur

العلمية

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	36.750	23	1.598	1.645	.110
Intra-groupes	25.250	26	.971		
Total	62.000	49			

	الخبرة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
	سنوات 05 من أقل	.265	14	.009	.806	14	.006
	حوكمة وممارسات مقاربات: الأول المحور 10 إلى سنوات 06 من	.230	13	.059	.910	13	.184
	المسيلة بوضياف محمد جامعة سنة 20 إلى 11 من	.184	19	.090	.927	19	.154
	سنة 21 من أكثر	.385	3	.	.750	3	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

b. محدد غير = الخبرة est une constante lorsque مقاربات: الأول المحور. Elle a été omise.

الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	26.913	23	1.170	1.313	.250
Intra-groupes	23.167	26	.891		
Total	50.080	49			

## الملحق (7) تابع لاختبار الفرضيات

ANOVA à 1 facteur

ما لوظيفي

Tests de normalité

ما لوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
نائب مدير	.298	4	.	.918	4	.528
مقاربات: الأول المحور	.220	12	.112	.914	12	.238
جامعة حوكمة وممارسات	.119	7	.200*	.967	7	.873
المسيلة بوضياف محمد مكتب	.230	27	.001	.870	27	.003

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	21.903	23	.952	.771	.734
Intra-groupes	32.117	26	1.235		
Total	54.020	49			

# قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

1. برقعان محمد أحمد وعبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، (لبنان: جامعة الجنان، 2012)
2. بوحوش عمار د وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط 1، (ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019).
3. جعفر فاروق ومرزوق عبد الحكم، حوكمة التنمية الإدارية، (الجزائر، المجلد 8، 01 مارس 2021).
4. حسين الأشقر أشرف، نماذج استخدام الذكاء الاصطناعي، (د م ن، د س ن، د ط).
5. الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية، (عمان: دار وائل، 1999).
6. زهري مدحت، الذكاء الاصطناعي في البحث والنشر الأكاديمي، تر: بن طعيمة علاء، (العراق، سنة 2024)
7. فرانسوا جاكوب وآخرون، الانسان في معي التقنية من الانسان إلى ما بعده، تر: أسليم محمد، (المغرب: مطبعة بلال، د س ن).
8. مات هيغ، ملاحظات حول كوكب متوتر، تر: محمد الضبع، (د م ن، 2018).
9. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المخطط التوجيه للرقمنة SDN، (جزء 1، النسخة النهائية الجزائر. 24 أكتوبر 2024).
10. يوسف حسن محمد، محددات الحوكمة ومعاييرها؛ مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، (مصر، يونيو 2007).

II. المجالات والملتقيات:

11. **براهيمي نادية**، "واقع التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق المخطط التوجيهي للرقمنة \_ دراسة تقييمية لجامعة مسيلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 30 \_ 06 \_ 2024.
12. **بغريش سعيدة، قاسمي كمال**، " أثر حوكمة الجامعات على الاداء الوظيفي الاستاذ الجامعي \_ دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "، مجلة العلوم التربوية، الإمارات: مركز ابو ظبي، عدد 184 جزء 3، اكتوبر 2019.
13. **بوغراف حنان**، "حوكمة الجامعات بين متطلبات تطبيقها ومعوقات تحقيقها في الواقع، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 3، العدد 3.
14. **تنيو كنزة** "دور التقنيات الرقمية في الانتقال الى الثورة الصناعية الرابعة دراسة حالة الجزائر" مجلة دراسات في الاقتصاد وادارة الاعمال، المجلد 7، العدد 1، جوان 2024.
15. **جعفر فاروق ومرزوق عبد الحكيم**، "حوكمة التنمية الادارية بالمؤسسات في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "، مجلة العلوم التربوية، جزء 04، ال عدد 04، أكتوبر 2023.
16. **حلمي مصطفى اميمة**، "نماذج الحوكمة الجامعية وتطبيقاتها "، مجلة التربية المقارنة والدولية، عدد 21، يونيو 2024،
17. **الذبياني منى سليمان**، "الحوكمة الرشيدة ندخل الاصلاح التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية مركز ابو ظبي، عدد 184 جزء 3، اكتوبر 2019.
18. **زراولة رفيق ، عباس زهرة**، " آليات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية: رؤية تقييمية "، الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية الجزائرية: الواقع والتحديات، قالمة، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

19. سعد الله رشيد، ماشي خالد، "دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي \_ دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 6، نوفمبر 2020.
20. سكينر كريس، "الانسان الرقمي"، كتاب في دقائق، (تر: جمال بن حويرب)، مجلة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة العدد 216، (د م ن)، (د س ن).
21. عباس أمال، "مقتضيات المخطط التوجيهي لرقمنه قطاع التعليم العالي \_ الواقع المأمول"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد خاص 2023،
22. عبد الكريم حسن ومحمود أمير، "اتجاهات العالمية التعليم العالي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة"، مجلة العلوم التربوية، الكويت، الجزء 1، العدد 03، يوليو 2023
23. عرابة الحاج وبين عيسى ليلى، "حوكمة الجامعات المتطلبات والمعوقات"، مجلة الدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 8، العدد جوان 2017.
24. علي مجاهد صالح أحمد، "انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة في التعليم الجامعي"، مجلة التربية جامعة أسوان، العدد 45، يونيو 2024
25. علي عباس علي شيماء، "تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة"، المجلة التربوية، العدد 76، اغسطس 2020.
26. غول فرحان، عازب الشيخ أحمد، "واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة وصفية تطبيقية)"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، 2022.
27. الفقي محمد عبد القادر، "الثورة الصناعية الرابعة. منعطف هائل في تاريخ البشرية"، مجلة التقدم العلمي، العدد 103، أكتوبر 2018.
28. كريم قاسم وعيسى يراقي، "التحول نحو الثورة الصناعية الرابعة دروس من خلال بعض النماذج الدولية" مجلة ASJP، المجلد 16 العدد 1، 2022.
29. محمد علي لقاح النقبى راشد، "الثورة الصناعية الرابعة وأثرها على التعليم في

دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، مجلد 29، العدد  
أكتوبر 2023.

30. مركز أبو ظبي للحكومة، "أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم"، مجلة  
سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة، (ب. ع)، (ب، س).

31. وطفة علي أسعد "مواصلة مناهج التعليم العالي مع مجالات الثورة الصناعية  
الرابعة ومتطلبات سوق العمل"، مجلة نمذجة السياسات، مجلد 43، العدد 6،  
ديسمبر 2021.

### III. الأطاريح والمذكرات:

32. حجاب نجاه، دور تكنولوجيا المعلومات في حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة  
ميدانية \_جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، (اطروحة دكتوراه، المسيلة: جامعة محمد  
بوضياف، 2024).

33. شرقي فوزية، إشكالية تسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى الإدارة المحلية  
الجزائرية دراسة حالة الإدارة العامة لمقر ولاية المسيلة: 2008 . 2014. (رسالة دكتوراه  
جامعة الجزائر 03: كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2015 - 2017).

34. بعداش بلقاسم، دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري: دراسة حالة جامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة، (مذكرة الماستر، العلوم السياسية والعلاقات الدولية،  
2021/2022).

35. بوخلط مريم، الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتنظيمي بمؤسسات  
التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017/2024،  
(مذكرة الماستر الأكاديمي، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2023/2024).

36. صالح زيدان رندة، تطوير الاداء الاداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة  
الجامعات، (بحث للحصول على اطروحة دكتوراه، جامعة الفيوم، مصر، (ب.ت.))،



## V. المقابلات والرسائل الشخصية

1. الدكتور قادري السعيد مدير دار الذكاء الاصطناعي ،جامعة محمد بوضياف \_  
المسيلة ، 29 أبريل 2025.
2. الأستاذ الدكتور لمين عايد ، نائب مدير الجامعة المكلف بالتخطيط، جامعة محمد  
بوضياف -المسيلة ، 29 أبريل 2025.
- 3.الدكتور مزراق فارس، رئيس مكتب استراتيجية الرقمنة، جامعة محمد بوضياف -  
المسيلة ، 29 أبريل 2025.

## VI. المواقع الالكترونية:

- 1.أكاديمية **BTS**، أفضل الجامعات لدراسة الذكاء الاصطناعي ، 2022/04/19 .  
ريما حسين ، اهمية الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم ، 31 اوت 2023  
[https://www.bts-academy.com/blog\\_det.php?page=2039](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=2039)  
[https://www.bts-academy.com/blog\\_det.php?page=2039](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=2039)
- 2.الاتجاهات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات ... جامعات الجيل الرابع والخامس  
<https://www.facebook.com/share/p/1GkGX7jFn5/>.
- 3.الجميل مصطفي، "كل ما تحتاج معرفته عن مفهوم، " 0.4 Université ماي  
2024، تاريخ الاطلاع 19 فيفري 2025 <https://www.linkedin.com/pulse>
- 4.الحوكمة | اليونسكو"، موقع اليونسكو عن الحوكمة والاستقلالية المؤسسية: ، تاريخ  
الاطلاع ، 31/01/2025 <https://www.unesco.org/en/governance>
- 5.بو ثلجي الهام ، " جامعة 0.4 ..رهان قطاعات التعليم العالي " ،جريدة الشروق  
،يومية ، 13-08-2024. <https://www.echoroukonline.com/live>
- 6.بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: مساران متقاربان، مجلة نمذجة  
السياسات، ديسمبر 2021، مجلد 43، العدد 6، تاريخ الاطلاع 19 مارس 2025 .  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016189382100096X>

7. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تعريف لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 07  
مارس 2025  
<https://www.univ-msila.dz/site>
8. حسين ريما، اهمية الذكاء الاصطناعي في مجال التعليم، 31 اوت 2023  
<https://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع 15 فيفري 2025
9. زايد نوال، بداري يُوقع على قرار وزاري للانتقال إلى جامعات الجيل الرابع، 26  
جانفي 2025، تاريخ الاطلاع 26 أفريل 2025  
<https://www.facebook.com/share/p/1BegrP4Gsk/> <https://nhar.tv/yWgL>
10. شناف شهرة ، "من هي الجامعات المصنفة في خانة الجيل الرابع" ، 16 فيفري  
2025 ، تاريخ الاطلاع 19 فيفري 2025 ، <https://elayemnews.dz>
11. صفحة ولاية المسيلة ، تدشين أول قاعة تفاعلية ذكية بكلية التكنولوجيا - جامعة  
المسيلة نحو التحول إلى جامعة الجيل الرابع. تاريخ الاطلاع 29 أفريل 2025  
<https://www.facebook.com/share/p/1BegrP4Gsk/>
12. علوانة عبد الله فارس ، "الثورة الصناعية الرابعة ومهن ومهارات الغد ودور  
الجامعات" ، قبل 4 سنوات ، 03 فيفري 2025،  
<https://www.ammonnews.net/mobile/article>.
13. فداء خالد، "الثورة الصناعية الرابعة: ماهي، وكيف ستغير العالم؟"، 19 سبتمبر  
2024، تاريخ الاطلاع 03 فيفري 2025،  
<https://blog.emiratesnoor.com/2024/09/fourth-industrial-revolution.html?m=1>.
14. موقع الجزيرة الاخبارية ، <https://www.aljazeera.net/amp/encyclopedia> ،  
20/11/2023/ تاريخ الاطلاع 01 فيفري 2025
15. وكالة الأنباء الجزائرية ، وزارة التعليم عالي والبحث العلمي: بداري .  
يشرف على إطلاق خمس منصات رقمية جديدة:  
<https://www.aps.dz/ar/sante-science-technologie/179282-2025-04-29-12-23-15>
16. وطفة أسعد علي، "التعليم العالي في خضم الثورات الصناعية الأربعة؛ قراءة في  
جدليات التفاعل والتأثير" ، مجلة التتويري

## قائمة المراجع:

[https://altanweeri.net/4833/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B6%D9%85%D9%91-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9/?utm\\_source=chatgpt.com&](https://altanweeri.net/4833/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AE%D8%B6%D9%85%D9%91-%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%88%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9/?utm_source=chatgpt.com&)

### II. الذكاء الاصطناعي:

1. المطلوب ربط طرق التدريس بالإنترنت، Chat gpt، إصدار 30 نوفمبر 2022 ، Open IA ، 12 فيفري 2025 ، <https://chat.openai.com> .
2. إصدار 30 نوفمبر 2022 ، Open IA ، 02 فيفري 2025 ، حوكمة في تدعيم الميزة التنافسية المؤسسات التعليم العالي " ، المطلوب <https://chat.openai.com>

### II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. Siti Hamisah Tapsir And All, "Higher Education 4.0: Current Status and Readiness In Meeting the Fourth Industrial Revolution Challenges"، Magazine UTM ,23/24 August, 2017.
2. Stiuart J. Russell and peter Norvig, **Artificial Intellegence A modern Approach**, 4<sup>th</sup> Edition, UK: British library :(s.d).

قائمة

الجداول والأشكال

## قائمة الجداول والأشكال:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	نسبة تقدم المشاريع الاستراتيجية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	65
02	مقياس ليكرت الخماسي	71
03	توزيع مجتمع الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025/2024	71
04	صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	73
05	صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	75
06	ثبات أداة الدراسة	78
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	80
09	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	81
10	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	82
11	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	83
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	84
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	88
14	اختبار التوزيع الطبيعي شبيرو ويلك ( و-samirov-Shapiro-Wilk) للمحور الثاني	93
15	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الرئيسية الأولى	94
16	معاملات الارتباط بين الحوكمة و ممارسات الثورة الصناعية الرابعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	95
17	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية	96

قائمة الجداول والأشكال:

	الفرعية الأولى	
97	اختبارات الفروق في متغير الجنس المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
98	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية	19
99	اختبارات الفروق في متغير العمر المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثاني	20
100	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	21
100	اختبارات الفروق في متغير الدرجة العلمية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22
101	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	23
102	اختبارات الفروق في متغير الخبرة المهنية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة	24
103	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المسمى الوظيفي الخاص بالفرضية الفرعية الخامسة	25
105	اختبارات الفروق في متغير المسمى الوظيفي المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الخامسة	26
105	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الخمس	27

## قائمة الجداول والأشكال :

### قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
22	اصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي	01
29	تقنيات الثورة الصناعية الرابعة	02
41	المحاور الاستراتيجية للمخطط التوجيهي للقمة	03
44	الجامعات حسب اجيالها	04
62	الهيكل التنظيمي	05
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	07
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي الحالي	08
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	09
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
01	تصريح الشرفي
02	الاهداء
03	شكر وتقدير
04	مقدمة
14	<b>الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للحوكمة والثورة الصناعية الرابعة</b>
15	تمهيد
16	<b>المبحث الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي</b>
16	تمهيد
16	المطلب الأول : تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي
19	المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي
24	المطلب الثالث: دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
26	<b>المبحث الثاني: مفهوم الثورة الصناعية الرابعة</b>
26	تمهيد
26	المطلب الاول: تعريف الثورة الصناعية الرابعة
28	المطلب الثاني: خصائص وتقنيات الثورة الصناعية الرابعة
34	المطلب الثالث: تأثير الثورة الصناعية الرابعة في مؤسسات التعليم العالي
38	<b>المبحث الثالث : المخطط التوجيهي نحو جامعات الجيل الرابع والتحديات التي تواجه الحوكمة.</b>
38	تمهيد
38	المطلب الأول: المخطط التوجيهي للرقمنة SND خاص بقطاع التعليم العالي والبحث

	العلمي.
43	المطلب الثاني: جامعة الجيل الرابع نتاج الحوكمة و الثورة الصناعية الرابعة
46	المطلب الثالث : تحديات حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة .
51	خلاصة الفصل الأول
52	الفصل الثاني :دراسة ميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2024-2025
53	تمهيد
54	المبحث الاول :تعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والمخطط التوجيهي للرقمنة الخاص بها .
54	تمهيد
56	المطلب الأول: تعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
57	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
64	المطلب الثالث: المخطط التوجيهي للرقمنة SND خاص بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
66	المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة
66	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	المطلب الثالث : صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
79	المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة
79	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.
80	المطلب الأول : وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
85	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مقارنة وممارسات الحوكمة بجامعة

	محمد بوضيف بالمسيلة
88	المطلب الثالث: تحليل بيانات محور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
93	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
106	خلاصة الفصل الثاني
107	خاتمة
116	الملاحق
145	قائمة المراجع
154	قائمة الجداول والاشكال
158	فهرس المحتويات
161	ملخص

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين حوكمة مؤسسات التعليم العالي وتبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، من خلال دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وأجريت باستخدام استبيان شمل عينة مكونة من (50) فردًا من موظفي الجامعة، وتم الاستعانة ببرنامج الرزم الاحصائية الاجتماعية النسخة 21 (SPSS V21) حيث تم استخدام اختبار سميرونوف... للتوزيع الطبيعي للعينة أكبر أو يساوي (50) مستجوبًا؛ بالإضافة لاختبار T-TEST FOR ONE SAMPLE ، وغيرها من الاختبارات الاحصائية. وقد بيّنت النتائج أنّ الجامعة تسعى بجدية إلى تجسيد مبادئ الحوكمة من خلال الشفافية، المحاسبة، الاستقلالية، والمشاركة، وتسعى في الوقت نفسه إلى مواكبة التحول الرقمي وتطبيق تقنيات الثورة الصناعية الرابعة مثل الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، والحوسبة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين تطبيق ممارسات الحوكمة وتبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، ما يعكس تكاملًا استراتيجيًا يسهم في بناء نموذج جامعة الجيل الرابع ناجح. كما بيّنت النتائج أنّ المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة، المسمى الوظيفي) لا تؤثر بأي شكل على درجة تطبيق ممارسات الحوكمة أو تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الحوكمة، وتوفير تكوين مستمر، وتطوير البنية التحتية الرقمية لدعم مسار الجامعة نحو الابتكار والتنافسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ الثورة الصناعية الرابعة؛ التحول الرقمي؛ جامعة الجيل الرابع؛ الشفافية؛ المحاسبة؛ إنترنت الأشياء؛ الذكاء الاصطناعي؛ جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

**ABSTRACT:** This study aimed to explore the relationship between the governance of higher education institutions and the adoption of Fourth Industrial Revolution through a field study at Mohamed Boudiaf University of M'Sila. The research was conducted using a questionnaire administered to a sample of ( 50) university employees. The Social Statistics Packages Program, version 21 (SPSS V21) was used, where the Smirnov test was used... for the normal distribution of the sample of greater than or equal to (50) respondents, in addition to the T-TEST FOR ONE SAMPLE test, and other statistical tests. The results indicated that the university is seriously striving to embody the principles of governance through transparency, accountability, autonomy, and participation, while simultaneously working to keep pace with digital transformation and the implementation of Fourth Industrial Revolution such as artificial intelligence, the Internet of Things, and cloud computing ,the study revealed a strong positive correlation between the application of governance practices and the adoption of Fourth Industrial Revolution, reflecting a strategic integration that contributes to building a successful model of a Fourth Generation University. Moreover, the findings showed that demographic variables (gender, age, academic qualification, experience, and job title) have no significant effect on the extent of governance practices or 4IR technologies implementation. The study concluded with a call to strengthen governance, provide continuous training, and develop digital infrastructure to support the university's path toward innovation and competitiveness.

**Keywords:** Governance; Fourth Industrial Revolution; Digital Transformation; Fourth Generation University; Transparency; Accountability; Internet of Things; Artificial Intelligence; Mohamed Boudiaf University - M'Sila.