الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف –المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علـــــــوم التسييـــر
رقم: . .....

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علـــوم التسييـــــر
تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمـــي

إعـــداد الطالبة:

- دهوم كريمـــة

تحت عنوان:

إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية

دراسة ميدانية - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

د. غلاب فاتح	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيســا
أ.د قاسمي كمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. حريزي فاروق	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمداً خالداً مع خلودك، ولك الحمد حمداً دائما لا منتهى له دون مشيئتك، وعند كل طرفة عين، والصلاة على خير خلقك

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل وبعد....

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " كمال قاسمي" على كل المجهودات والنصائح والإرشادات المقدمة

إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل

إهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي

هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى إختي وأخواتي

إلى زميلتي في العمل حنان

إلى زميلتاي في الدراسة هجيرة ولويزة ملاك

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وللإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات تم الاعتماد على الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين والأستاذة بمجموع 42 استمارة بالجامعة محل الدراسة، وزعت الاستمارات عشوائيا دون تحيز، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الاستبانة على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss.v27.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وتبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يؤكد على أن الجامعة محل الدراسة تولي أهمية من أجل تحسين وتحقيق مبادئ الحوكمة عن طريق تطبيق الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، مبادئ الحوكمة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Abstract:

The study aimed to investigate the contribution of digitalization in improving the levels of governance principles adoption at Mohammed Boudiaf University in M'sila. To answer the research problem and test the hypotheses, a questionnaire was distributed randomly to 42 employees at the university. The collected data was analyzed using the statistical program for social sciences (SPSS v27).

The study found a statistically significant impact between digitalization and the adoption of governance principles at Mohammed Boudiaf University in M'sila. This confirms that the university attaches importance to improving and achieving governance principles through the implementation of digitalization.

Keywords: Digitalization, Governance principles, Mohammed Boudiaf University in M'sila.

قـــائـــــمـــــة المـــحـــــتـــــويـــــات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	–
الإهداء	–
ملخص الدراسة	.I
قائمة المحتويات	.II
قائمة الجداول	.III
قائمة الأشكال	.IV
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للرقمنة وحوكمة الجامعات	
تمهيد	**07**
المبحث الأول: ماهية الرقمنة وأهميتها	**08**
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة	**08**
أولا: تعريف الرقمنة	**08**
ثانيا. أهداف الرقمنة	**10**
ثالثا: أهمية الرقمنة	**10**
المطلب الثاني: التحول إلى الرقمنة ومتطلباتها	**11**
أولا: دواعي التحول نحو الرقمنة	**12**
ثانيا: متطلبات الرقمنة	**12**
المطلب الثالث: تقييم الرقمنة	**17**
أولا: مزايا الرقمنة	**17**
ثانيا: مخاطر الرقمنة	**19**
ثالثا: معيقات الرقمنة	**20**
المبحث الثاني: ماهية حوكمة الجامعات ومبادئها	**24**
المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات	**24**
أولا: التطور التاريخي لحوكمة الجامعات وأسباب ظهورها	**24**

ثانيا: تعريف حوكمة الجامعات	**28**
ثالثا: خصائص حوكمة الجامعات	**31**
المطلب الثاني: محددات حوكمة الجامعات	**33**
أولا: المحددات الخارجية	**34**
ثانيا: المحددات الداخلية	**34**
المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الجامعات	**35**
أولا: مبادئ حوكمة الجامعات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	**35**
ثانيا: مبادئ حوكمة الجامعات الصادرة عن صندوق النقد الدولي	**40**
خلاصة الفصل	**43**
الفصل الثاني: إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
تمهيد	**46**
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينته	**46**
المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة	**46**
أولا. نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف	**47**
ثانيا. التعريف بجامعة المسيلة والهيكل التنظيمي لها	**47**
المطلب الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة	**50**
أولا: مجتمع الدراسة	**58**
ثانيا: منهجية الدراسة	**58**
ثالثا: أدوات الدراسة	**59**
المبحث الثاني: تحليل الاستبيان	**63**
المطلب الأول: تحليل محورا الرقمنة ومبادئ الحوكمة	**66**
أولا: تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات محور الرقمنة	**68**
ثانيا: تحليل اتجاهات الموظفين نحو عبارات محور مبادئ الحوكمة	**70**
المطلب الثاني: تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع	**80**
أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	**80**

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية	**98**
خلاصة الفصل	**104**
الخاتمة	**106**
قائمة المراجع	**110**
الملاحق	**115**

قـــائـــمـــــة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط	52
02	الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة	53
03	الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة	54
04	نتائج اختبار التجزئة النصفية	58
05	نتائج اختبار Shapiro–Wilk	60
06	درجات مقياس ليكارت الخماسي	63
07	ترميز إجابات عينة الدراسة	64
08	تكوين متغيرات الدراسة	65
09	العبارات المتعلقة بمحور الرقمنة	65
10	العبارات المتعلقة بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة	67
11	العبارات المتعلقة ببعد ضمان حقوق المساهمين	69
12	العبارات المتعلقة بعد المعاملة العادلة للمساهمين	70
13	العبارات المتعلقة ببعد مبدأ الإفصاح والشفافية	71
14	العبارات المتعلقة ببعد مسؤولية مجلس الإدارة	73
15	العبارات المتعلقة بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة	74
16	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الأولى (معنوية النموذج)	76
17	نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج)	77
18	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية الثانية (معنوية النموذج)	79
19	نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج)	80
20	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية الثالثة (معنوية النموذج)	82
21	نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج)	83
22	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية الرابعة (معنوية النموذج)	84

23	نتائج اختبار الفرضية الرابعة (معنوية معالم النموذج)	**85**
24	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية الخامسة (معنوية النموذج)	**87**
25	نتائج اختبار الفرضية الخامسة (معنوية معالم النموذج)	**88**
26	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الفرعية السادسة (معنوية النموذج)	**89**
27	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة (معنوية معالم النموذج)	**90**
28	نتائج اختبار أنوفا الفرضية الرئيسية (معنوية النموذج)	**92**
29	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)	**93**

قـــائـــمـــــة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	خصائص حوكمة الجامعات	31
03	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الجامعات	33
04	مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	36
05	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف–المسيلة–	48
06	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية الأولى	77
07	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية الثانية	80
08	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية الثالثة	82
09	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية الرابعة	85
10	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية الخامسة	87
11	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الفرعية السادسة	90
12	نقاط شكل الانتشار للبيانات للفرضية الرئيسية	93
13	النموذج الفرضي للدراسة	95

مقدمة

مقدمة:

تعد الرقمنة من بين تقنيات تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتي أدت إلى التغيير في نمط حياة الأشخاص والدول حيث تم خلق نظم إدارية متطورة وراقية بفضل الثورة المعلوماتية في الإعلام والاتصال، نتج عن الرقمنة ظهور شكل جديد من المؤسسات والإدارات التي تتمتع بمستوى مرونة وقوة في حال استخدامها بالشكل الصحيح والذي يؤدي إلى دعم المؤسسات والإدارات في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، على اعتبار أن المؤسسات تسعى لتحقيق نوع من الاستمرارية والاستقرار وكذا إصلاح المنظومة الإدارية وتقديم أحسن الخدمات بالصورة المطلوبة.

ولما كانت مبادئ حوكمة الجامعات جزء من برامج الإصلاح والتحسين في كل دولة هدفها الأساسي تحسين الأداء والخدمات والارتقاء بمخرجاتها، حيث تعتبر الجامعة من بين أهم المؤسسات العمومية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي التي تحتاج لنظم تسيير وإدارة فعالة، إن العمل على تحقيق النجاح في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات باستخدام الرقمنة يعطي ضمانة لجودة التعليم العالي والبحث العلمي لأنها السبيل للتغلب على العقبات وتحقيق التواصل وضمان فعاليته على مستوى الجامعة الوطنية والدولية، وتساعد الرقمنة كذلك في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التقليل من استعمال الورق وتوفير الوقت والجهد بالإضافة إلى تحقيق معايير النزاهة والشفافية في عملية التقييم العلمي، حيث تدرك مؤسسات التعليم العالي أن منتجاتها الرئيسية والمتمثلة في المعرفة هي قيمة يمكن تقديمها للمؤسسات كمفتاح للابتكار والتنمية والاستجابة لتطلعات الطلاب والموظفين والأساتذة والمجتمع ككل.

1. مشكلة الدراسة

ميدان الدراسة من المقاربات التي تتبناها الجامعة فهي مقاربة بين الحوكمة واعتماد الرقمنة في تحسين مستوياتها، ولتحقق نجاح مشروع الرقمنة لابد على الهيئات الإدارية من توفير جملة من المتطلبات والدعامات التي ترتكز عليها عملية التحول من البيئة التقليدية إلى البيئة الرقمية السريعة كل هذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة التي تزيد من أهمية الجامعة داخل المجتمع والتطلع إلى ترقيتها، حيث تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات؟

ويندرج تحت السؤال الرئيس جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات وجود أساس فعال لإطار الحوكمة في الجامعات؟
- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات مبدأ ضمان حقوق المساهمين في الجامعات؟
- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات؟

- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات مبدأ المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة؟
- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات مبدأ دور أصحاب المصالح؟
- ما مدى إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة في الجامعات؟

2.فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة المطروحة للدراسة تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

أ- الفرضية العامة:

تساهم الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة بدرجة ايجابية.

ب- الفرضيات الفرعية:

- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ ضمان وجود أساس فعال لإطار الحوكمة في الجامعات.
- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ ضمان حقوق المساهمين في الجامعات.
- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ الإفصاح والشفافية في الجامعات.
- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة.
- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ دور أصحاب المصالح في الجامعات.
- الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة في الجامعات.

3.أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الدوافع التي كانت وراء اختيارنا لموضوع الدراسة من بينها:

أ- الأسباب الموضوعية: والتي تتمثل في:

- أهمية التوجه نحو الرقمنة في الجامعة والتي تساهم بشكل كبير في حل العديد من المشكلات المتعلقة بالخدمات وجودتها.
- التعرف على واقع التوجه نحو الرقمنة ومدى إسهامها في التحسين من تبني مبادئ الحوكمة في الجامعة.
- إبراز قيمة مشروع الرقمنة في تطوير الخدمات الجامعية وتسهيل الأعمال الإدارية وتطويرها.

ب- الأسباب الذاتية: والتي تتمثل في:

- الرغبة في البحث في قضايا الرقمنة وتكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالحوكمة وتوجه الدول نحو التطور.
- الميل والاهتمام الشخصي لمعرفة مدى إسهام الرقمنة في تحسين مبادئ الحوكمة في الجامعة كنمط إداري حديث ومساهمتها في تسهيل الخدمات الجامعية.
- كان الموضوع من ضمن اقتراحات الأستاذ للبحث والدراسة.

4.أهداف البحث

تتمثل أهداف الدراسة في هدف رئيسي وأهداف أخرى فرعية تتمثل في:

أ- **الهدف الرئيسي:** تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تفعيل دور الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة.

ب- **الأهداف الفرعية:** ينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الآتي:

- محاولة إبراز عملية الرقمنة في الجامعة ومحاولة التعرف على المفاهيم المتعلقة بالرقمنة والحوكمة.
- تقديم إطار مفاهيمي للرقمنة ومبادئ الحوكمة في الجامعات.
- التعرف على درجة فعالية الرقمنة في التحسين من مستويات الحوكمة.
- يهدف هذا البحث إلى قياس أثر الرقمنة في تحسين الحوكمة ومبادئها.
- تحديد المتطلبات الأساسية للرقمنة في أداء دورها المحوري في نظام المعلومات وتسهيل عمل الإدارة.

5.حدود الدراسة

شملت حدود الدراسة الحدود المكانية والزمنية والموضوعية، وتتمثل في:

أ- **الحدود المكانية:** تم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كمكان للدراسة.

ب- **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

ج- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة داخل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

6.الدراسات السابقة

في إطار عملية البحث تم التوصل إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تتقاطع مع موضوع الدراسة، حيث تناولت أحد متغرياتها سواء الرقمنة، الحوكمة ومبادئها، وبسبب تعذر جمع وحصر كافة الدراسات المتعلقة بأحد جوانب الموضوع، سوف يتم عرض عدد منها ومن بين الدراسات السابقة نذكر ما يلي:

أ- دراسة عبد السلام عبد اللاوي، تحت عنوان أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة الخدمة العمومية بالجزائر، مقال من مجلة صوت القانون، العدد السابع2017، تناولت هذه الدراسة عصرنة الإدارة العمومية وتخليصها من البيروقراطية والفساد وتجديد ثقة المواطن فيها، ومواكبة التطورات العالمية في مجال الإدارة، وفي هذه الدراسة يرى الكاتب أن الإدارة العمومية الجزائرية ربما تسير في الاتجاه الصحيح نحو الرقمنة والتحول الرقمي إلى ما هو أفضل وأحسن، خاصة ما تشهده الإدارات العمومية والوزارات مثل التصديق الإلكتروني، الشكاوي الإلكترونية، المواعيد الإلكترونية والخدمات عبر الخط وغيرها.

ب- دراسة يزيد عباسي وسليمة حفيظي، تحت عنوان الرقمنة كمطلب إستراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، مقال من المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، العدد2، أفريل2022. في هذه الدراسة تم التعريف بالرقمنة وأهميتها ومتطلبات تحقيق الحوكمة ومعوقات تطبيقها في الجامعة كمؤسسة عمومية خدماتية، ذلك أن ارتباط الرقمنة بالحوكمة من وجهة نظر الكاتبان يتجسد في دقة موضوعية وإتاحة الخدمة التي يتعين على

الجامعة تقديمها للأفراد والمجتمع بمستوى جودة يمكن أن تنافس بها نظيراتها على المستوى العالمي، وخلص الكاتبان إلى أن نجاح اعتماد الرقمنة كإستراتيجية في سبيل ترسيخ مبادئ حوكمة الجامعات الجزائرية لن يعطي ثماره في المدى القريب مع قلة الإمكانيات والكوادر البشرية المؤهلة، إلا أن المضي نحو تطبيقها بخطوات ثابتة ومدروسة في المدى المتوسط والبعيد من شأنه تحسين الخدمة والتكوين وطرق التعامل الرقمي بين أطراف العملية التعليمية في الجامعة بين الطلبة والأساتذة والإدارة الجامعية.

ج- دراسة عدمان مريزق ولونيس حسينة، بعنوان الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مقال من مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بتاريخ: 31-12-2014، تمثلت هذه الدراسة في البحث عن إستراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها وكذا ضعف الإدارة الجزائرية ومداخل التحسين المحتملة، وتوصلا الباحثان في الدراسة إلى أن أهم خطوة لنجاح الحوكمة الإلكترونية تتمثل في البدء بإرساء مبادئ الحوكمة التقليدية في الإدارة العمومية وضرورة تحقيق متابعة ومراقبة آليات تجسيدها بالإضافة إلى التعلم من تجارب الدول الناجحة.

د- دراسة بينديك بيغستاد وإيجيل أوفريليد وستين لودفيغسن[1](Bendik Bygstad, Egil Øvrelid Sten Ludvigsen, Morten Dæhlen University of Oslo, Norway)

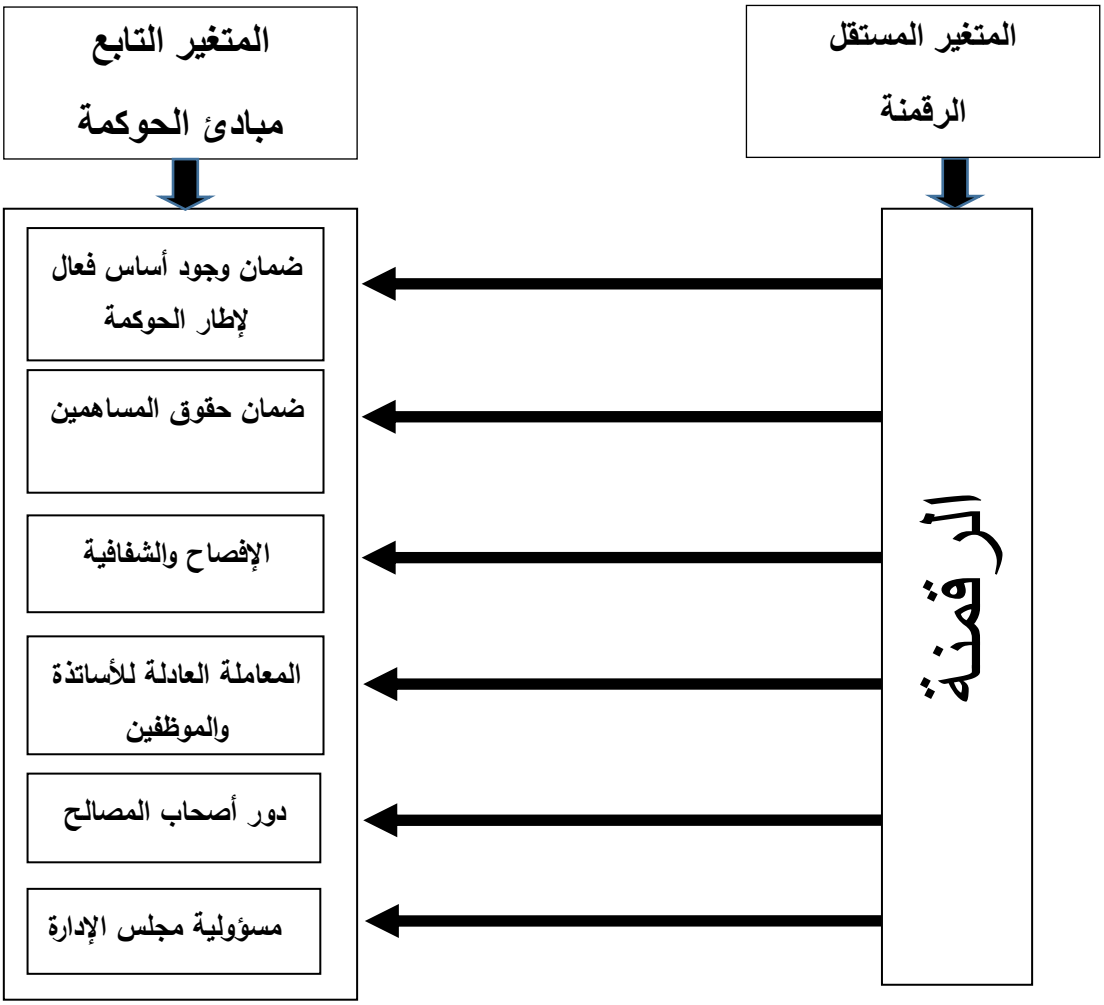
دراسة بعنوان التحول الرقمي للتعليم العالي بجامعة أوسلو بالنرويج، مستوحاة من الرقمنة السريعة خلال أزمة كوفيد-19، حيث تم تحليل ثلاث مراحل لتطوير مساحة التعلم الرقمي في التعليم العالي، المرحلة الأولى تتمثل في موائمة التعليم الرقمي والمواضيع الرقمية أساسا تقنيا، وفي المرحلة الثانية التعلم الرقمي من خلال إعداد الطلاب والأساتذة والمديرين، مما يسمح بأشكال تعلم جديدة وأعمق، وأخيرا فضاء التعلم الرقمي يمكن الجامعات من تجاوز الحدود المادية والمؤسسية والمشاركة في التفاعلات مع المجتمع، وكانت هذه الدراسة استكشافية تتمثل في إحدى القضايا لفهم التعلم التعاوني المدعوم بالحاسوب في مجال الرقمنة دعما لتفاعلات الطلاب في الفكر والمعرفة.

ومن خلال الدراسات السابقة تناولت في هذه الدراسة متغيرين الرقمنة ومبادئ الحوكمة في الجامعات، تمثلت هذه الدراسة في البحث عن إستراتيجية تبني مشروع الرقمنة لدى الجامعات ومدى إمكانية مساهمتها في التحسين من مبادئ الحوكمة، وهل الرقمنة لها أثر على هذه المبادئ خاصة المساعدة على تحسينها للحصول على خدمات ذات جودة وسرعة ومصداقية.

[1] موقع إلكتروني: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131522000343 ، تاريخ الاطلاع: 22 ماي2023.

7.النموذج الفرضي للدراسة

الشكل رقم(01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى الدراسة النظرية

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي للرقمنة وحوكمة الجامعات

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي للرقمنة والحوكمة في الجامعات

تمهيد

نظرا لما يشهده العالم اليوم من ثورة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، هذه الثورة المعلوماتية التي فاقت كل التصورات وفرضت نفسها على الجميع كواقع وحتمية للعمل بها من قبل الحكومات والشعوب، حيث وجب على الدول مواكبة هذي التطورات وتوظيفها في مختلف المجالات لتسهيل العمليات المختلفة وتقليص حدة التكاليف والجهد واختصارا للوقت، هذا التطور أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة من بينها الرقمنة فهي نقلة نوعية فرضتها التغيرات العالمية والتوجه نحو أساليب الإدارة الالكترونية من خلال استخدام الأجهزة والمعدات وشبكات الاتصال والتي تعد أحد محددات النجاح لأي مؤسسة.

أصبحت حوكمة الجامعات ضرورة حتمية يفرضها الواقع من أجل التسيير الحسن لمختلف الأعمال والخدمات بالشكل المناسب والتي تضمن الجودة والكفاءة والفعالية، ومع التطور الحاصل في البيئة التكنولوجية فإن مؤسسات التعليم العالي تسعى للاستفادة من هذه التقنية وتوظيفها وتحسين مستويات التسيير والإدارة بالرغم من الصعوبات في كيفية رقمنة الجامعات وكذا المنافسة ومواكبة التطور الحاصل في الجامعات العالمية.

تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول إلى ماهية الرقمنة وأهميتها، وفي المبحث الثاني من هذا الفصل تطرقنا فيه إلى ماهية حوكمة الجامعات ومبادئها.

المبحث الأول: ماهية الرقمنة وأهميتها

الرقمنة هي أهم اتجاه تكنولوجي وهي بمثابة نقلة نوعية تنموية ومنعطفا تاريخيا في مسيرة الإدارة، حيث دخلت جميع القطاعات الاقتصادية، الخدمية، والاجتماعية، والتي فتحت آفاقا جديدة للعقل البشري للابتكار والإبداع من خلال فرضها لواقع جديد يسهل وظائف الإدارة وطرق تقديمها للخدمات.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الرقمنة

يرجع ظهور الرقمنة إلى فترات تاريخية في المؤسسات والإدارات لنقل المعلومات وحفظها، من خلال استخدام جهاز الحاسوب لتسيير الأنشطة المكتبية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا في الخمسينيات من القرن الماضي، مما حقق نتائج جيدة في استبدال السجلات الورقية بالسجلات الإلكترونية.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى تعريف الرقمنة، أهدافها، وأهميتها فيما يلي:

أولا. تعريف الرقمنة

عرفت الرقمنة بأنها تحويل الاتصال الكتابي والشفوي إلى رسائل إلكترونية يفهمها الجميع، يتم تحقيق هذا التحول من خلال شبكات الأعمال والشبكات اللاسلكية. ببساطة يمكنك القول أن كل شيء في العالم القديم كان يتطلب مستندا تجاريا مكتوبا تم تحويله رقميا بواسطة شبكات الأعمال وكل شيء تمت إدارته مسبقا عن طريق مكالمة هاتفية يتم تحويلها رقميا بواسطة الشبكات اللاسلكية[1].

1. مصطلح الرقمنة في الفكر العالمي

ويرجع الاختلاف في تعريف الرقمنة إلى حداثته وعدم تقنينه دوليا، ويمكن تعريف الرقمنة من خلال عدة تعاريف كما يلي:

أ- تعريف تايلور (Taylor2007) تمثل الفرق بين البيتات (Bits) اختصار لعدد الوحدات (BnaryDigits)، وهي كل ما ليس له لون أو حجم أو وزن، ويستطيع السفر في سرعة الضوء ويعد أصغر عنصر في الحمض النووي للمعلومات يعبر عنه بسلسلة من الصفر والواحد، التي تشكل المادة الصلبة مثل الورق والحبر اللذان يوضعان معا لإعطاء المعنى والقيمة لهذه المادة أي أن الرقمنة من الناحية العلمية هي

[1] مجرة هارفارد بزنس ريفيو، متاح عبر الموقع الإلكتروني: https://motaber.com/digitization ، تاريخ الاطلاع:31 جانفي2023 على الساعة: 09:40.

نظام إلكتروني يمكن بعض الأجهزة من التقاط الصور للمواد المطبوعة وإتاحتها بلغة مشفرة من تخزينها ونقلها واسترجاعها ونسخها وحتى تغييرها.

ب- قاموس علم المكتبات والمعلومات على الخط المباشر (ODLIS) يعرف الرقمنة بأنها:"العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب وعادة ما يستخدم مصلح الرقمنة في نظم المعلومات للإشارة إلى تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية يمكن عرضها على جهاز الحاسوب باستخدام جهاز المسح الضوئي[1].

ج- ويقدم "دوج هودجز (Doug hodges) مفهوم آخر تبنته المكتبة الوطنية الكندية يعتبر فيه الرقمنة بأنها:"عملية أو إجراء لتحويل المحتوى الفكري على وسيط تخزين فزيائي تقليدي، مثل (مقالات الدوريات، والمخطوطات، والخرائط...) إلى شكل رقمي.

2.مصطلح الرقمنة في الفكر العربي

لم تهتم القواميس العربية بتحديد مصطلح ثابت كمقابل لمصطلح (Digitization) في اللغة العربية فقد تعددت المصطلحات المقابلة له كما يلي:

أ- النظام التحسيبي الثنائي للأستاذ الهجرسي كمقابل لمصطلح رقمي، حيث أنه اعتبره المصطلح الأدق والأصلي لاستخدامه في تطبيقات الحاسب الآلي داخل المكتبات بما فيها تحويل المجموعات إلى الشكل الرقمي والذي أطلق عليه "الشكل الإضافي التحسيبي المليزر". حيث عرف التحسيب عام 2002 بأنه الاعتماد على الكمبيوتر في تسجيل النصوص وقراءتها، وقد تحول مصطلح التحسيب بعد ذلك للدلالة على استخدام الحاسوب في المكتبات.

ب- مجمع اللغة العربية في معجم مصطلحات المجمع على الخط المباشر استعمل مصطلح الرقمنة بدل الترقيمية وعرف مصطلح الرقمنة بأنها: " عملية تحويل الإشارة التناظرية إلى إشارة رقمية بتمثيل كل قيمة تناظرية بأقرب عدد صحيح في النظام الرقمي".

ج- إن عملية الرقمنة هي عملية استنساخ تمكن من تحويل شيء مادي إلى سلسلة من الأرقام بغرض تمثيله في ملفات مقروءة عن طريق جهاز الحاسب، وتتم الرقمنة بالنسبة للوثائق عن طريق الماسح الضوئي هذا الجهاز الذي يقوم بتصوير البيانات وتحويلها إلى الحاسب الآلي ليقوم بحفظها بداخله على مستوى القرص الصلب ويصبح لكل صفحة رمز يفهمها الحاسوب"[2]

---

[1] نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 16 -18.

[2] جمال يوسف بدير، **المكتبات الالكترونية والرقمية**، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 213.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقمنة هي تحويل مصادر المعلومات من شكلها الملموس والكلاسيكي المدون على الورق أو أي وسيلة أخرى تقليدية كيفما كانت إلى نظام إلكتروني يمكن الاطلاع عليه بسهولة من خلال أجهزة الحاسوب ومعداته الإلكترونية.

ثانيا. أهداف الرقمنة

للرقمنة أهداف عديدة التي تتوزع على عدة مستويات منها:

1. الحفظ: الحفظ يساعد الوثائق على البقاء لمدة أطول ويجنبها التلف والضياع والضرر والتي غالبا ما تتعرض له الوسائط الورقية من كتب ومجلدات ومحفوظات.

2. التخزين: تعتبر الأقراص المضغوطة من بين الوسائل التي تحفظ آلاف الصفحات حيث أن الرقمنة تسمح لنا بتخزين ملفات عديدة بمساحات صغيرة جدا داخل الأقراص الرقمية.

3. الاقتسام: حيث أن الرقمنة تتيح للأشخاص الاطلاع على نفس الوثيقة نفس الوقت.

4. سرعة الاسترجاع وسهولة الاستخدام: تتميز نظم الرقمنة بسرعة كبيرة في الاسترجاع، حيث أنها تحول المواد المكتبية إلى الشكل الرقمي يمكن لأي شخص استرجاعها في ثوان.

5. الربح المادي: من خلال بيع المنتج الرقمي على أقراص مليزر أو إتاحته عبر الشبكة، يستخدم هذا الربح في تغطية هامش التكاليف لضمان استمرار العمليات[1].

ثالثا.أهمية الرقمنة

تتمتع الرقمنة بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين ومختصي المعلومات وتكنولوجيات الاتصال وحتى الأفراد العاديين، حيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

1. الرقمنة بديل عصري حيث أصبح لها قيمة متزايدة في مؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين اختصاصيي المعلومات حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية تتكون محتوياتها من مصادر معلومات متاحة في شكل إلكتروني.

[1] سهيلة مهري، **المكتبة الرقمية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005-2006، ص 82-83.

2. تعطي مستوى خدمات كبيرة من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمتعاملين.

3. تختصر وقت تنفيذ المعاملات التجارية الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين الإدارات والمنظمات، وتوفر الدقة والوضوح في مختلف عملياتها وترشد استخدام الأوراق في المعاملات، إضافة إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.

4. تعطي الرقمنة ميزة تنافسية للبلدان حيث أن البلدان التي تتعامل بها تعتبر متطورة في المجال التكنولوجي والمعرفي لقدرتها على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة وبدقة عالية، ويمكنها السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي للأعمال وبذلك تكون متفوقة ورائدة في مختلف المجالات.

5. تمثل الرقمنة وسيلة فاعلة لحفظ مصادر المعلومات النادرة والقيمة في شكل إلكتروني من أجل القضاء على مشكلة النسخ المحدودة من المجموعات التقليدية، وذلك من أجل إتاحتها للمستفيدين والباحثين[1].

[1] أحمد فرج أحمد، **دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 25- 29 ، متاح عبر الموقع الإلكتروني: https://ecat.kfnl.gov.sa/KFNLPuplications/Files//d66dbccb-622b-4f3f-9cea-e26843bdc1f9/fulltext/443594-fulltext.pdf

المطلب الثاني: التحول إلى الرقمنة ومتطلباتها

لقد تأثرت الإدارة الحديثة بالتقدم التكنولوجي في الاتصالات والمعلومات، وأخذ التحول من الأساليب التقليدية في الإدارة إلى الأساليب الإلكترونية سمة أساسية في العمل الإداري الحديث، ليتم تبنيها من قبل المؤسسات الحكومية والتجارية والتعليمية لإنجاز معاملاتها وتقديم خدماتها وفق ما تقتضيه من سرعة وجودة، ومن هذا المنطلق يمكننا توضيح التحول إلى الرقمنة ومتطلباتها فيما يلي:

أولا. دواعي التحول نحو الرقمنة

إن التحول إلى الرقمنة هو حتمية تفرضها التغيرات العالمية، حيث أن فكرة توظيف المعلومات أصبحت مهمة كل إدارة داخل المؤسسات لكي تحقق النجاح لذا فهي مطالبة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات وفق متطلبات التقدم التكنولوجي والعلمي ومواكبة الثورة المعرفية، حيث أن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع والمؤسسات تمكن من الحصول على ميزات كثيرة منها تحسين الأداء للمؤسسات وإتاحة فرص الاستثمار[1].

وقد مهد لقيام الرقمنة مجموعة من المسببات تقود للتحول نحو الرقمنة، ومن بينها ما يلي:

1. **التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته:** وهو يمثل عصر المعلوماتية، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيرا من القرارات مكان الإنسان.

2. **التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت:** أدى هذا التقدم إلى تغييرات مهمة في الإدارة، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح المعلومات بسرعة ودقة فائقة.

3. **العولمة:** ساعدت العولمة المؤسسات إلى محاولة الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

4. **انتشار الثقافة الإلكترونية:** حيث انتشرت في هذا العصر التعليم عن بعد والتجارة والدفع عن بعد. حيث أصبح من السهل التعامل مع التقنية الرقمية[2].

---

[1] علي غريبي، الأخضر رينوية، **إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، أكتوبر 2016، ص 417-418، متاح عبر الموقع الإلكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/295/1/3/17280 .

[2] ربيع شفيق عطير، **الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري لتطوير الأنظمة التعليمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 21.

ثانيا. متطلبات الرقمنة

إن نظام الرقمنة يتضمن قيام الإدارة العامة بوظيفتها المتمثلة بالنشاط الإداري إلكترونيا بشكل كلي أو جزئي، فهي بلا شك سوف توظف شبكة الإنترنت بما لها من مزايا تفوق الوصف في القيام بمهامها كوسيلة مساندة، وللقيام بهذه المهام هناك تصرفات مادية وقانونية ستجريها بشكل كلي أو جزئي عبر هذه الشبكة، والأخذ بهذا النظام وتطبيقه بشكل فعلي له جملة من المتطلبات[1]:

1. الكوادر البشرية المؤهلة

تعتبر الطاقات البشرية المؤهلة من أهم أسس وعوامل نجاح المشاريع، ويتحقق هذا من خلال التدريب بإدخال التغيرات والتحديثات حتى تتمكن الكوادر البشرية من أداء العمل بكفاءة وفعالية، وقد يتم الاستعانة بالكوادر البشرية الخارجية عن المؤسسة نظرا لتخصصهم في مجال الرقمنة، ولا شك أن أهمية دور القيادة كعنصر أساسي يتولى المبادرة لتحويل الإدارة العامة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تتمكن من تغيير نمط تقديم الخدمات المرفقية للجمهور من الأسلوب التقليدي الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني[2]. حيث تقوم المؤسسات بمجموعة من الإجراءات منها:

أ- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات.

ب- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجيات.

ج- إيجاد نظم فاعلية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم.

د-التمكين الإداري للأفراد من أجل إنجاحه للتعامل السريع مع المتغيرات التكنولوجية.

2. المتطلبات المالية

إن مشروعات الرقمنة تتطلب أموالا ضخمة لشراء المعدات والأجهزة اللازمة وصيانتها، حيث يتطلب رصد المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ المشروع واستمراره وتطويره[3].

[1] حمدي القبيلات، **قانون الإدارة العامة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014، ص 27.

[2] سهيلة مهري، مرجع سابق، ص 104.

[3] حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 32.

3. المعدات والأجهزة وشبكات الاتصال

تعتبر المعدات والأجهزة من أهم المتطلبات لمشروعات الرقمنة للقيام بعملية الرقمنة من بين هذه المعدات والأجهزة ما يلي:

أ- **الماسحات الضوئية:** يعتبر جهاز الماسح الضوئي الأساس في عملية الرقمنة وهو من أحد ملحقات الحاسوب ومن الأجهزة الهامة والمحورية في عملية الرقمنة، وهو عبارة عن جهاز يقوم بتحويل أي شكل من أشكال البيانات المتوفرة في الوثائق المطبوعة والمصورة والمخطوطة والمرسومة إلى إشارات رقمية قابلة للتخزين في ذاكرة الحاسوب أو في وسائط إلكترونية أخرى، وذلك عن طريق استخدام برنامج خاص بالتعرف إلى الخطوط يعرف ببرنامج الضوئي إلى الحروف(OCR)، وتكون نتيجة المسح الضوئي عبارة عن صورة رقمية متعددة الأشكال أهمها وأكثرها استعمالا: (TIFF.GIF.JPG).

ب- **الحاسبات الآلية:** لكي تتم عملية الرقمنة يجب أن تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة ذات مواصفات ملائمة وإمكانيات حديثة وعالية لعملية الرقمنة.

ج- **البرمجيات:** تحتاج عملية الرقمنة لبعض البرمجيات المهمة التي يجب توفيرها واستخدامها من بين هذي البرمجيات ما يلي:

- أنظمة التشغيل وأهمها وأكثرها استعمالا نظام windows xp.

- برمجيات التطبيقات ومنها حزمة الأوفيس (MS office)، برمجيات معالجة الصور، برمجيات ضغط الملفات مثل(winzip.winrar)[1].

د-شبكات الاتصال:

ظهرت شبكات الاتصال كنتيجة لتطور جهاز الحاسوب، وزيادة سرعته وقدراته، مما يعني إمكانية استخدامه من طرف أكثر من مستفيد في الوقت نفسه عن طريق وحدات إدخال مستقلة ومختلفة مكانيا وزمانيا، وهذا ما يعبر عنه بالاتصال عبر الشبكات أو التشغيل الشبكي.

[1] سهيلة مهري، مرجع سابق، ص ص 86-103.

وأنواع شبكات الاتصال ما يلي:

- **الشبكة الداخلية للمنظمة(الإنترانات) (Intranet):** هي الشبكة المحلية الخاصة بالمنظمة لكنها تستخدم بروتوكولات الإنترنت وكل أدواتها، وذلك لكي يتمكن الموظفين فيها من الاتصال ببعضهم البعض وتبادل البيانات والمعلومات[1].

- **الشبكة الخارجية للمنظمة (الإكسترانت) (Extranet):** هي الشبكة المكونة من مجموعة من شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركات والموردين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة عمل في مشروع واحد.

- **الشبكة العالمية الإنترنت (Internet):** هي عبارة عن شبكة ضخمة من الحواسيب المتصلة فيما بينها حول العالم والتي يتم من خلالها تبادل المعلومات أي هي شبكة كونية للمعلومات تضم حزمة هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة[2].

4. المتطلبات الإدارية والأمنية

تتمثل المتطلبات الإدارية في الجوانب التالية:

أ- **وضع إستراتيجية وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، وهذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمع ككل.

ب- **القيادة والدعم الإداري:** تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها المساهمة في تطبيق الرقمنة لقدرتها على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات المتحمسة والرشيدة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، مع إمكانية إيجاد الحلول والمقترحات لتحسين مختلف الخدمات الوظيفية.

---

[1] Efraim. Truban and others, Introduction to Information Technology, 2nd edition, John wiley Sons, Singapore, 2003, P222.

[2] سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص 386.

ج- تطلب الإصلاح الإداري: حيث أن تطبيق الرقمنة يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع الحداثة والتطور مثل مهام خبير تأمين المعلومات ومشغل البرامج الإلكترونية مع التخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

د-التثقيف التعليم والتوعية: حيث يتطلب الأمر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود وتعزيز الاستعداد النفسي، إضافة إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحول الجديد والتعامل مع المتغيرات الجديدة.

هـ- وضع الأطر التشريعية وتحديثها: إن القوانين والتشريعات المنظمة للإدارة نشأت في بيئة تقليدية من العامل إلى طالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الرقمنة يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى مع الأساليب الجديدة والحديثة، من خلال إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية[1].

و- تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية: إن توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة تساهم جميعا في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية وإضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الانترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات[2].

أما المتطلبات الأمنية فعلى الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها إلكترونيا أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات[3]، ومن بين الإجراءات الإلكترونية لتحقيق ذلك:

---

[1] وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية،مجلد: 07 / العدد: 02، ديسمبر 2021، تاريخ النشر:2021/12/31، ص 171.

[2] سعد ياسين غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 22.

[3] عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016/2015، ص 77.

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات التي تحد من الاختراق الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات في الرقمنة.

- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية وخاصة البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.

- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المؤسسة.

- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل وتشفير المعلومات.

المطلب الثالث: تقييم الرقمنة

إن مشروع تطبيق الرقمنة يتمحور حول فكرة أساسية مفادها الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أن التدريب اللازم للعنصر البشري وربط المواطن بالهيئات الحكومية ومختلف القطاعات الأخرى بنسق إلكتروني موحد يتيح إجراء مختلف التعاملات بين جميع الأطراف بسرعة وجودة عالية، مما يسمح بتوفير الوقت والجهد والتكاليف بالإضافة إلى مزايا عديدة[1].

أولا. مزايا الرقمنة

إن العمل بنظام الرقمنة له من الفوائد والايجابيات التي توفر على الإدارة والأشخاص الكثير من الوقت والجهد والتفكير، وذلك من خلال تقديم الخدمات والسماح للأفراد بالقيام بأعمالهم وهذا لا يتوفر إلا من خلال توفر المعلومات اللازمة ضمن خدمة إدارية إلكترونية أكثر كفاءة وفعالية، ويمكن تحديد أهم مزايا الرقمنة فيمايلي[2]:

1. سرعة الانجاز

لا شك أن إنجاز الخدمات إلكترونيا لا يستغرق وقتا كبيرا، مما يسهل الانتقال إلى مكان الإدارة، لذلك فإن الرقمنة توفر خدماتها بسرعة من خلال الدخول على الخط On-line، وبفضل الإنجاز الإلكتروني مكن من الاستغناء عن بعض المرافق التقليدية كخدمة البريد العادي، وقد قامت بعض شركات المعلومات الخاصة بتخصيص بعض المواقع للبريد الإلكتروني مثل: hot mail و yahoo و gmail لتأمين هذه الخدمة.

2. زيادة الإتقان

إن الانجاز الإلكتروني للخدمة يكون أكثر دقة وإتقان من الإنجاز اليدوي، كما أنه يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تقرر للموظف في أداء مهامه في نظام الإدارة التقليدية[3].

3. تخفيض التكاليف

تتطلب الرقمنة بنية تحتية تحتاج إلى مبالغ ضخمة في بدايتها لشراء الأجهزة والمعدات وإعداد البرامج وتدريب العاملين، غير أن أداء الخدمات بالطريق الإلكتروني تقل تكلفته كثيرا عن أدائها بالطريق التقليدي أو

---

[1] مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، الحكومة الالكترونية متطلباتها ومعوقات تطبيقها، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، العدد الرابع، بدون ذكر السنة، متاح على الموقع الالكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/2/2/18852.

[2] ماجد راغب الحلو، الحكومة الالكترونية والمرافق العامة، ص 07، متاع عبر الموقع الالكتروني: www.arablawinfo.com.

[3] المرجع نفسه، ص 07.

اليدوي، إذ يؤدي إلى تقليل عدد الموظفين المطلوبين للعمل في الإدارة. واختصار الإجراءات ومراحل العمل، فضلا عن تخفيض أو الاستغناء عن كميات الأوراق والأدوات المكتبية المستخدمة في أداء الخدمات[1].

4. تبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات

يمكن القضاء على البيروقراطية ونتائجها السيئة المؤدية إلى إهدار الجهد والوقت والمال وإرهاق المواطنين وأصحاب المصلحة عن طريق الرقمنة الإلكترونية، حيث من خلال الرقمنة يمكن تبسيط الإجراءات بخطوة واحدة من خلال الدخول على الخط مع الإدارة العامة عبر شبكة المعلومات وانجاز الخدمات بسرعة وسهولة، كما يستدعي نظام الرقمنة قيام الإدارات بجمع وتخزين كمية كبيرة من المعلومات والقيام بتحديثها تلقائيا فيما بعد، مما يجعل هذه المعلومات ذات دقة ومصداقية يمكن الاعتماد عليها في البيانات الإحصائية، والتحليل واتخاذ القرارات[2].

5. الشفافية ومكافحة الفساد

عندما تتم المعاملات بطريقة إلكترونية دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف المختص، فلا يكون هناك مجال للرشوة أو تلاعب الموظفين وسوء معاملتهم للمعنيين. وفي ذلك مكافحة للفساد الوظيفي وجرائم العمل[3].

6. سهولة الوقوف على شكاوى المراجعين وسرعة معالجتها:

تخصص معظم الإدارات نوافذ على مواقعها الإلكترونية لتلقي الشكاوى بخصوص خدماتها المقدمة،فهي فرصة فتح قنوات الاتصال بين القائمين على إدارتها وبين المواطنين[4].

وهناك مزايا عديدة منها إلغاء العامل الزماني والمكاني وكذا التقليل من التعامل الورقي الذي يزيد من التكاليف والتعرض للتلف والفقد.

[1] Advantages and Disadvantages of E-Governance ،https://www.legalwiz.in/blog/advantages-and-disadvantages-of-e-governance, consulter le: 04/03/2023.

[2] ماجد راغب الحلو، مرجع سابق، ص 46.

[3] حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 42.

[4] أحمد محمد غنيم، **الإدارة الإلكترونية–آفاق وتطلعات المستقبل**–المكتبة العصرية، المنصورة، 2004/2003، ص 51.

ثانيا.مخاطر الرقمنة

بالرغم من المزايا العديدة للرقمنة إلا أن تطبيقها قد يؤدي إلى ظهور بعض السلبيات سواء بالنسبة للمؤسسات أو الأفراد وحتى الدول ومن بين مخاطر الرقمنة ما يلي:

1.قضايا خرق البيانات والأمن:

تتمثل إحدى الفوائد الواضحة للرقمنة في القدرة على تخزين البيانات بشكل أكثر أمانا وإلكترونيا ومع ذلك، فإن هذا يقدم أيضا مخاوف أمنية، حيث يمكن أن تحدث انتهاكات البيانات بسهولة أكبر، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تكون الهجمات الإلكترونية أكثر تدميرا بسبب الطبيعة الحساسة للعديد من الملفات الرقمية، الأمر الذي سيهدد المؤسسات والأفراد من هذه المواقع مع إمكانية سرقة البيانات الشخصية وإفشاء الأسرار وبيانات الدول القومية[1].

2.زيادة معدل البطالة

إن الأجهزة المستعملة في الرقمنة والاتصالات الالكترونية سوف تؤدي حتما على التقليل من عدد الموظفين العاملين في المؤسسات لإحلال الانجاز الالكتروني محل الموارد البشرية في الكثير من الدول[2].

3.الإضرار بالصحة العامة

لقد أثبتت تجارب كثيرة لدراسة سلوك الأشخاص وصحتهم في حال استخدام الأجهزة والاتصال عبر الشبكة الالكترونية منها الجلوس لفترات طويلة أمام الأجهزة مما يلحق ضررا بحاسة النظر وهناك أمراض ظهرت ولم يتمكن الطب من معالجتها، وكذا العزلة عن المحيط الاجتماعي وافتقادهم للعلاقات الاجتماعية التي تنشأ في محيط العمل والمجتمع.

4.تهديد الحياة الخاصة للأفراد

يشترط للحصول على خدمات الرقمنة أن يذكر المتقدم للخدمة بعض من بياناته الشخصية والخاصة، والتي تصل حد إدخال الأرقام السرية لبطاقات الدفع الإلكتروني التي يمتلكها الشخص إذا ما تطلب الموقع الإلكتروني دفع رسوم لتقديم الخدمة، حيث يمكن أن تكون هذه البيانات بيد مخترقي الموقع الإلكتروني، مما يشكل مساسا بخصوصية الأشخاص والمؤسسات.

---

[1] ايجابيات وسلبيات الرقمنة، موقع إلكتروني:www.arabfact.com، تاريخ الاطلاع يوم: 14 مارس2023.

[2] حمدي القبيلات، مرجع سابق، ص 44-46.

5. تهديد الأمن القومي

من أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة وتهدد مستقبلها هو اختراق المواقع الالكترونية للمؤسسات والإدارات العامة، وحتى الوزارات وقرصنة بياناتها وتعطيل عملها، الأمر الذي سيهدد وجود دول وأمنها القومي من خلال الحصول على ملفات سرية وبيعها لجهات معادية، قرصنة مواقع البنوك والمؤسسات المالية وصعوبة إثبات الجرائم الإلكترونية ومرتكبيها[1].

ثالثا. معيقات الرقمنة

إن أي مشروع تحت حيز التنفيذ لا يتم تنفيذه بسهولة بدون مواجهة بعض التحديات والمشاكل وهذه التحديات تتطلب دراسة عميقة لما تحتويه من برامج كبيرة لخدمة الجمهور لذا يجب على المسؤولين تنفيذ مشروع الرقمنة والأخذ بعين الاعتبار هذه التحديات والعقبات التي تواجه تنفيذ البرنامج و هذه التحديات ممكن أن تكون قانونية ومالية و اجتماعية وغيرها[2]، وسوف نتطرق إلى معيقات الرقمنة فيما يلي:

1. الجانب القانوني

إن التقدم السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يعتبر عائقا أمام الجهات القانونية، حيث أنه من الصعب مواكبة القوانين والتشريعات لهذا التطور، وأيضا التمسك بالقوانين القديمة وتطبيقها لعدم صدور قوانين مصاحبة للعمل الإلكتروني، وتسعى الكثير من الدول إلى إقامة دورات وتدريبات للقضاة والمحامين والعاملين في جهاز العدالة وفق ما يتطلبه التعامل الرقمي، وضرورة التنسيق لإصدار القوانين والتشريعات مع ما يقتضيه التوجه نحو الرقمنة.

2. السداد الإلكتروني

تعتبر بطاقات الائتمان وسيلة في عملية السداد الإلكتروني، وهذه العملية بحد ذاتها تعتبر أحيانا عقبة أمام بعض المواطنين الغائبين عن هذا التطور والقاطنين في الأماكن البعيدة، حيث أن الغالبية ليس لهم فكرة عن استخدام بطاقات الائتمان وبطاقات الدفع الإلكتروني في بعض الدول المتأخرة عن مواكبة التطور التكنولوجي.

---

[1] المرجع نفسه، ص 44-46.

[2] مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، مرجع سابق، ص 17.

3. نظم العمل

حيث أن التحول للحكومة الالكترونية يحتاج إلى العديد من التغييرات في المكاتب الحكومية ويحتاج إلى توفير نظم المعلومات في المناطق المحرومة وغياب هذه المعايير والمواصفات الخاصة بهذه العملية يعتبر من أحد أهم هذه المعوقات التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال بين الجهات الإدارية[1].

4. العامل المالي

لتطبيق الرقمنة على أرض الواقع لابد من تغيير كامل في البنية التحتية وهو ما يحتاج إلى مخصصات مالية كافية لتمويلها، وفي حالة عدم توفر المخصصات فلا يمكن تطبيق الرقمنة، ويتمثل العامل المالي في قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الانفاق، وأيضا ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات[2].

5. عامل الثقة

يشكل تكرار الأخطاء الإدارية في قاعدة البيانات من بين أهم أسباب عدم الثقة بالجانب الرقمي للعملية، ولإنجاح تطبيق مفهوم الرقمنة لابد وأن تكون هناك ثقة متبادلة بين الأشخاص والمؤسسات والمجتمع ككل.

6. سير وتدفق العمل

لنجاح تطبيق الرقمنة ولتلبية المتطلبات الجديدة التي يفرضها أسلوب العمل الجديد تحتاج الممارسات الحالية وأساليب العمل الموجودة إلى مواكبة التطورات ولكن هذا التغير قد يعتبر عائق بالنسبة للبعض وذلك بسبب الخوف من التغيير الذي سيخترق اللوائح وأن الجهات الرقابية ستتعدد مما يتسبب في بطء سير العمل.

7. العامل الاجتماعي

قد يعتبر العامل الاجتماعي عائق لدى تطبيق الرقمنة حيث يتعين على الحكومة القيام بتعليم المواطن وتأهيله لكيفية استخدام التقنيات الحديثة.

---

[1] المرجع نفسه، ص 17.

[2] ربيع شفيق عطير، مرجع سابق، ص 30.

8. الوصول إلى الخدمة

إن الوصول إلى الخدمة يعتبر عائقا أمام المواطنين الذين لا يملكون المهارة الكاملة في استخدام الأجهزة الإلكترونية، فهناك بعض التحديات التي تواجه البعض في الاستفادة من النموذج الإلكتروني الجديد، بسبب الاتصالات من حيث الانتشار المحدود لشبكة الانترنت، خاصة في الأماكن البعيدة.

9. غموض المفهوم

لا يزال هناك الكثير من القيادات الإدارية جاهلة بموضوع الرقمنة وبعضهم لا يعرف حتى المصطلح، لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له.

10. مقاومة التغيير

على قدر أهمية وحجم أي مشروع وتعدد الأطراف المستفيدة تكون المعوقات فالمشاريع الصغيرة صغيرة أما المشاريع الكبيرة فهي حتما كبيرة لذا فالرقمنة من المشاريع الكبيرة ، ولعل من أهم هذه المعوقات التي تواجه هذا المشروع هو مقامة التغيير، حيث أن إقامة مشروع الرقمنة يتطلب تغييرات كبيرة على صعيد المنظمات والمؤسسات وحتى الدول وإعادة توزيع الصلاحيات مما يغير القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وهذا التغيير سوف يواجه مقاومة كبيرة من المعارضين لأي جديد.

11. الأمن المعلوماتي

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه الرقمنة لوجود مجموعة من أساليب الاختراق لأنظمة المعلومات وسلامتها، حيث يجب أن يكون هناك أنظمة حماية قوية للتصدي لأي هجمات إلكترونية[1].

12. معوقات تنظيمية أخرى

تفتقر أغلب الإدارات في الوقت الحالي إلى تخطيط استراتيجي سليم يقوم على تحقيق الأهداف عن طريق دراسة الموارد المتاحة لها، فالتحول الحالي للرقمنة هو تحول جزئي فقط[2].

---

[1] مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، مرجع سابق، ص 17.

[2] نصر الدين علي سعودي، ريضا بن مقلة، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية**، مجلة معارف، المجلد17، العدد02 (ديسمبر2022)، الجزائر، ص 1238.

المبحث الثاني: ماهية حوكمة الجامعات ومبادئها

شغل موضوع الحوكمة اهتمام الباحثين والاقتصاديين والمحاسبين على السواء باعتباره موضوعا أحدث ثورة كبيرة من خلال تطوره في مختلف نظرياته وتطبيقاته، حيث تم تبنيه من قبل أكبر الهيئات العالمية وربطها بالعديد من المجالات مثل الإبداع التنمية المستدامة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية ومالية المؤسسة ومحاسبتها، وغيرها، من أجل التأكد من سلامة إدارة المؤسسة وضمان تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتوافق مع القوانين والتشريعات[1].

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات

نظرا للأزمات العديدة التي تعرضت لها المؤسسات والتي واجهتها الاقتصاديات الدولية من أزمات وفضائح مالية خاصة في الدول المتقدمة، أصبحت الحوكمة ضرورة حتمية يجب أخذها بعين الاعتبار للتحكم الرشيد في المؤسسات، ولضمان مصالح مختلف الأشخاص.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة الحوكمة وبيان مفهومها وأخيرا خصائصها.

أولا. التطور التاريخي لحوكمة الجامعات وأسباب ظهورها

مصطلح الحوكمة يعود حسب بعض الباحثين إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر(Kubernan)،حيث أنها تعبر عن قدرة ربان(good governer) السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه هذا القائد من قيم وأخلاق نبيلة في الحفاظ على الأفراد وممتلكاتهم وحفظه للأمانات والبضائع المودعة لديه حتى وصولها لأصحابها، حيث أن نجاح القبطان في أداء مهامه ووصوله للميناء سالما يطلق عليه التجار وخبراء البحار " بالقبطان المتحوكم جيدا"، ومن ثم نمت الحوكمة في علوم البحار ومدارس التعليم والتدريب، ويذهب العلماء إلى أبعد من ذلك حيث ثبت تاريخيا أن للفراعنة المصريين دورا رئيسيا في الحوكمة وإرساء التعاليم الحاكمة والمتحكمة في سلوك الأفراد والتجار والمشروعات[2].

---

[1] مصطفى يوسف كافي وآخرون، **الحوكمة المؤسسية**، منشورات ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر،2018، ص 19.

[2] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

1. الحوكمة نظرة تاريخية

يرجع العديد من الباحثين بداية موضوع حوكمة المؤسسات إلى أطروحة أدم سميث عندما حذر في كتابه "ثروة الأمم" سنة 1779 من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المؤسسات، حيث لمس أثناء تأدية مهامه كمحامي للمؤسسات الصغيرة إهمالا ووفرة في السيطرة على أداء المؤسسات، حيث يفسر الإهمال من لامبالاة المديرين وعدم يقظتهم على أموال المالكين بنفس حرص المالكين ذاتهم، أما الوفرة في السيطرة على أداء المؤسسات فسرها أدام سميث من احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ومصالحها[1].

وقد أشار جانب من الشراح الأمريكيين إلى أن حوكمة المؤسسات كانت ردة فعل على الهوة المتزايدة التي تفصل المساهمين في الشركة عن إدارتها وما نجم عن ذلك من إرساء استخدام القوة وسلطة الإدارة في الشركة لصالح القائمين عليها وكان أول من أشار إليها الفقيهان **أدولف بيرل وجاردنيز مينز** في كتابهما "**الشركة الحديثة والملكية الخاصة**" الصادر سنة 1932عن موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث يهتم هذا الكتاب بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فكانت بذلك تشخيصا أوليا لآليات عمل الشركة السليمة والتي تضمن أداءها لوظيفتها وعدم الانحراف عن ذلك فكان ذلك ظهورا نظريا لمفهوم حوكمة المؤسسات[2].

وقد ساعد في ظهور قواعد حوكمة المؤسسات بصورة أكثر نضجا التطور الواضح لأسواق المال في الولايات المتحدة الأمريكية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبتها وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات بالأوراق المالية(Securities **E**xchange **C**ommission)(SEC)، بالإضافة إلى التطور الموازي لمهنة المحاسبة والرقابة وميول معاييرها المحاسبية صوب المبادئ لحوكمة المؤسسات، وقد أصدرت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية التابعة لمفوضية تنظيم التعامل بالأوراق المالية سنة 1987 تقريرها المسمى(Tread Way) والذي تضمن إيضاحا لمفهوم حوكمة الشركات والتوصيات لتطبيق قواعدها لمنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق تفعيل نظم الرقابة الداخلية والخارجية وتنشيط مجلس إدارة الشركة[3]، ويعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات مع إصدار لجنة كادبوري المشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية تقريرا بعنوان "الأبعاد المالية

---

[1] حمزة زكرياء محي الدين، **آليات حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المالية والمحاسبة، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفعة 14أكتوبر2020، ص 30-31.

[2] عمار حبيب جهلولي، **النظام القانوني لحوكمة الشركات**، منشورات زين الحقوقية، دار نيبور، الطبعة الأولى، القادسية، العراق،2011، ص 34-35.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006، ص 13-14.

لحوكمة المؤسسات" والذي طالبت فيه المؤسسات بإتباع معايير ومبادئ الحوكمة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على مختلف الأنشطة وهذا كان سبب تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن مع الانهيار الاقتصادي والأزمات المالية التي تعرضت لها دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في تسعينيات القرن العشرين[1].

2. أسباب ظهور حوكمة الجامعات

هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات ومن هذه المبررات مايلي:

أ- الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة:

إن ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كان مرتبطا بأعمال المفكر الاقتصادي آدام سميث التي تطرق إليها في كتابه "ثروة الأمم" سنة 1776، خاصة ما تعلق بمبدأ اليد الخفية التي تؤكد على أن الحراك الاقتصادي تتحكم في المصالح الشخصية، أي أنها المسؤولة عن دفع حركة الاقتصاد وتنشيطه دون الحاجة إلى تدخل الدولة، حيث يرى آدم سميث أن الفرد الذي كان من قبل محايدا أصبح بسبب مصلحته الخاصة عاملا من أجل المصلحة العامة[2]، وفي سنة 1932 أصدر كل من **مينز** و**بيرل** تقريرا عن صور الشركة وضحا فيه أن الشركات يمكن أن تصير كبيرا جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة نظرا لأن حملة الأسهم هم الذين يملكون المنشأة، والمديرون يراقبون المؤسسة[3]، حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبة رأسمال كبريات المؤسسات الأمريكية ووجدا أن هناك صعوبة في إدارة المؤسسات من قبل ملاكها الأصليين خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تحتوي على عدد كبير من المساهمين مع تباين آرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة فاقترحا فصل الإدارة عن الملكية من خلال قيام مجموعة من المساهمين في المؤسسة بانتخاب وكلاء عنهم لتسيير المؤسسات، ولكنهما اكتشفا خطر سلب حقوق صغار المساهمين من قبل المسيرين إذ لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم، وتهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل الذي يمكن أن تكون بين الموكل والوكيل معتمدة على فرضية تضارب المصالح حيث تمكن كل عون اقتصادي إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة، وتقترح هذه النظرية أسلوب لتسيير الوكالة بشكل أمثل، خصوصا فيما يتعلق بالقرارات المالية المناسبة، كما تحاول هذه النظرية تفسير سلوك المتعاملين بتمويل المؤسسة ومحاولة مراقبة تأثير سلوكهم على تحديد هيكل التمويل[4].

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 23.

[2] غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 20.

[3] كينيث أ. كيم، جون نوفسنج، ديرك ج.موهر، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، **حوكمة الشركة**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 26.

[4] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 28.

ب- الفضائح والأزمات المالية لكبرى المؤسسات العالمية:

إن ما يشهده العالم اليوم من تحرير اقتصاديات السوق وما يتبعها من تغيرات في الأسواق المالية وما يترتب عليها من نتائج اقتصادية لها تأثير بالغ أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وفي بعض الحالات إلى حدوث انهيارات مالية نتيجة لجوء هذه المؤسسات إلى إجراء الكثير من الممارسات الإدارية والمالية الخاطئة والتي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية بصفتها وكيلة عن المساهمين، وذلك سعيا نحو تحقيق وتعظيم منافعها الذاتية على حساب المساهمين، ومن أهم هذه الأدوات التلاعب في السياسات المحاسبية للتأثير على الأرقام المحاسبية وعلى الربح ونسب توزيعه، ويشير الواقع والفساد المالي في المؤسسات والمنظمات إلى أن إدارة المنشأة تستخدم المرونة المتاحة لها في اختيار السياسات المحاسبية وتطبيقها ووضع التقديرات في الحالات التي تتطلب ذلك بشكل يحقق أهدافها ويزيد من حوافزها ويدعم مراكزها الوظيفية، حيث تلجأ إلى الممارسات المحاسبية الخاطئة وما يمكن أن يطلق عليه "التقارير المالية الاحتيالية وإدارة الأرباح، والمحاسبة الابتكارية" وتقوم الشركات باستخدام هذه الأساليب لزيادة الأرباح وإخفاء الخسائر على خلاف الحقيقة لخداع المستثمرين ورفع القيمة السوقية للسهم فيما يطلق عليه "فقاعات الأسهم"[1]، مما أدى إلى ضرورة الاستعانة بآليات حديثة للإدارة والرقابة من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع المؤسسات لضمان حماية رؤوس الأموال وتفعيل الشفافية والمساءلة والعمل على تحقيق العدالة بين الأطراف المهتمة بالاقتصاديات المؤسسة، بالإضافة إلى إعادة هيكلة أنظمتها على المستوى الكلي والجزئي بواسطة ممثليها من أصحاب المصلحة في المؤسسة للإشراف على المخاطر التي تقوم بها الإدارة[2].

ج- العولمة وآثارها

أصبح الاقتصاد العالمي قرية صغيرة متنافسة من خلال ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث ظهر سوق واحد يضم المنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة مما أزال القيود وتحرير المعاملات في ظل نظام اقتصاد السوق حيث ظهر مفهوم جديد وهو العولمة وفي معناها أنها عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل والعلاقات الدولية من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة مما يزيد عمليات التبادل التجاري والدولي وتلاشي الحدود الجغرافية والسياسية، ومما نتج عن العولمة هو اتجاه العالم نحو الاقتصاد الحر لسهولة حركة رأس المال بين الدول وتدفقه من البلدان التي توجد بها وفرة مالية إلى البلدان الأكثر التي تعاني من عجز مما نتج عنه حماية رؤوس الأموال المتنقلة، حيث أصبح المستثمرون يواجهون

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 32.

[2] عبد الرزاق الشحاذة، سمير إبراهيم البرغوتي، **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة العالمية**،ملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009، ص 02.

سوء الإدارة والفساد المالي مما يجعلهم يتجهون إلى المؤسسات التي تتمتع بوجود هيكل سليم للحوكمة وما يترتب عن ذلك من وجود الشفافية والدقة في التقارير المالية التي تنشرها المؤسسة، لذا أصبح تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يحدد مصير المؤسسات في عصر العولمة[1].

ثانيا. تعريف حوكمة الجامعات

بعدما فرض مفهوم حوكمة المؤسسات نفسه كنظام مثير للاهتمام في جميع دول العالم حاول العديد من الباحثين العرب تعريبه الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة معاني ومصطلحات منها: الإدارة النزيهة، حوكمة الشركة، حاكمية الشركة، حكمانية الشركة، الشركة الرشيدة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في الشركة، الإجراءات الحاكمة، الحكم الصالح للشركة، حيث بات من الصعب تحديد المعنى المقابل لهذا المصطلح، لذا تم اعتماد مصطلح حوكمة المؤسسات أو الشركات والذي يعتبره العديد من الأكاديميين الأقرب للمصطلح اللغوي (governance Corporate)[2].

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات يجدر بنا تقديم تعريف لحوكمة المؤسسات وهذا ما ساهم في تطوير استخدامات هذا المفهوم إلى مؤسسات أخرى ومن بينها الجامعات.

وردت لدى حوكمة المؤسسات عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

1. التعريف اللغوي لحوكمة المؤسسات

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية وهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم.

والحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية. ولقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح (governance Corporate) في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم[3].

2. التعريف الاصطلاحي لحوكمة المؤسسات

هناك عدة تعاريف للحوكمة من قبل الباحثين والهيئات والمنظمات من بينها:

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 34.

[2] حمزة زكرياء محي الدين، حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 57.

[3] غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، دفعة 2014/2013، بسكرة، الجزائر، ص 24.

أ- تعريف البنك العالمي وصندوق النقد الدولي

عرفت الحوكمة بأنها "الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد من خلال مجموعة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية[1].

هذا التعريف يركز على وجود ضوابط تنظيمية وقواعد قانونية مكتوبة لتحديد توجه المؤسسة والوصول إلى أقصى درجة من الشفافية والرشادة.

ب- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD)

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحوكمة بأنها " حوكمة المؤسسات تؤطر مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها وحملة الأسهم وغيرها من أصحاب المصالح، وهكذا فهي توفر الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد الأهداف والوسائل التي تساعد في بلوغها، وتشخيص معايير الأداء اللازم لقياس مدى انجاز الأهداف[2].

ركزت منظمة التعاون الاقتصادي في تعريفها لحوكمة المؤسسات على العلاقة بين جميع الأطراف المتدخلة في المنشأة من خلاله تحدد مسارها وكذا أهدافها للوصول إلى الغاية من إنشاءها.

3.تعريف حوكمة الجامعات

المقصود بالحوكمة الجامعية تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها[3].

يتضح من خلال هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تتبع نظام المساءلة والشفافية والمشاركة والمحافظة على مركزها ومصلحتها، وأيضا تتبني نظم الجودة لتقديم أحسن الخدمات وتطويرها.

---

[1] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية متاح عبر الموقع: www.oecd.org.

[3] خالد خميس السر، **عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها**، جمعية الشفافية الكويتية، المكتبة الإلكترونية، أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 38، متاح عبر الموقع الإلكتروني: http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/286.pdf ، تاريخ الاطلاع: 22-05-2023.

وتعرف أيضا بأنها الممارسات الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية وأصحاب المصالح من ناحية أخرى[1].

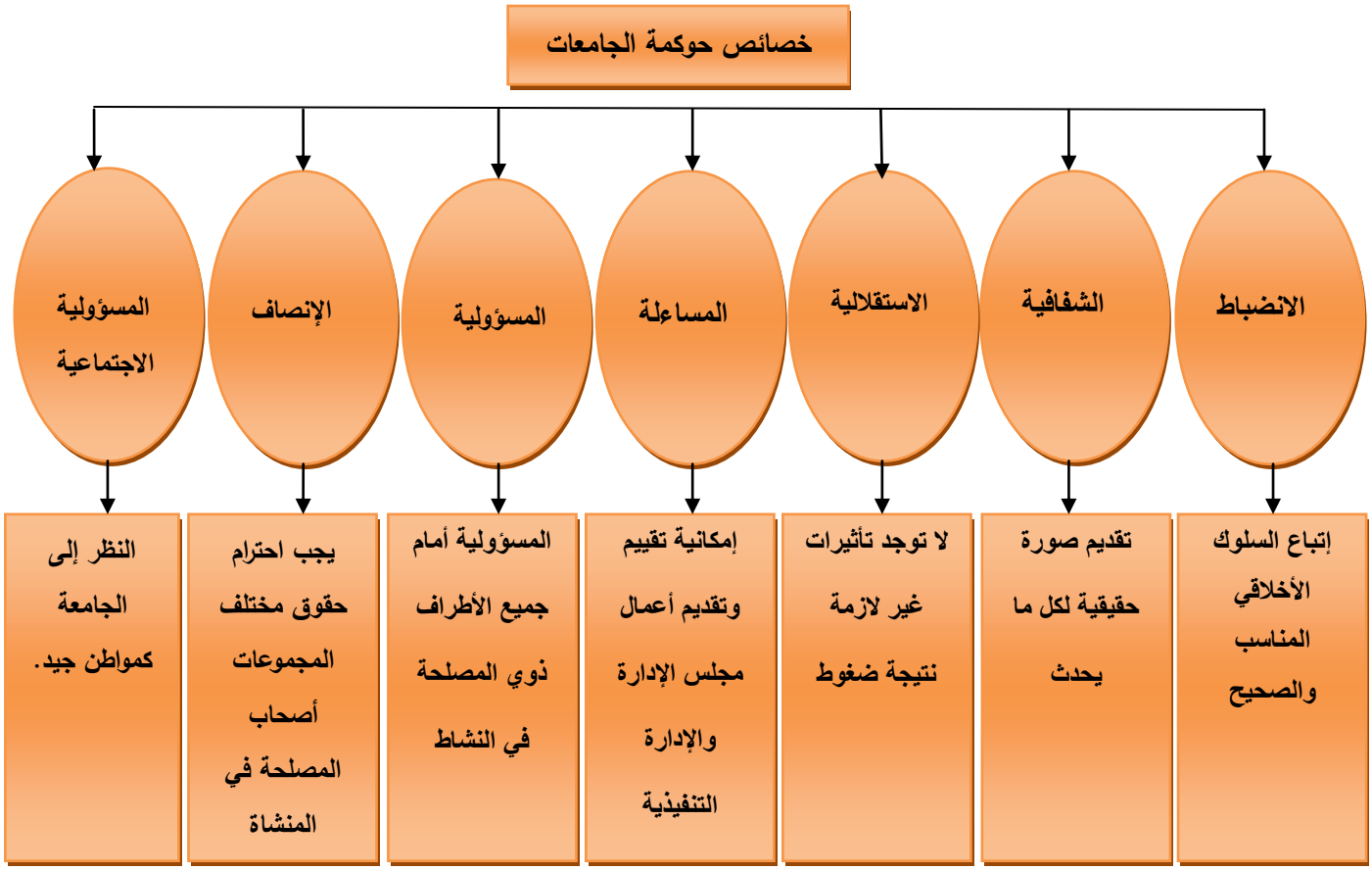
من خلال هذا التعريف يتضح لنا وجوب وإلزامية احترام النظم القانونية التي تحكم علاقة الجامعة مع باقي الأطراف.

من خلال التعريفات السابقة يظهر أن حوكمة الجامعات هي نظام قائم بذاته يتخذ من القواعد والإجراءات والقوانين أساس لقيام المؤسسات واستمرارها، حيث تقوم الجامعات من خلال الحوكمة بإدارة شؤونها وسلطاتها ووظائفها بطريقة رشيدة وفقا لأساليب وأسس ومبادئ متعارف عليها من قبل جميع أطراف المصلحة، لغاية الوصول لتحقيق أقصى مطلب للخدمة والأداء بشكل متوازن ونزيه وعادل وأساسه الصدق يضمن الاستمرارية في النشاط.

[1] عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، **جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات**، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد04، عدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، 2020، ص 45.

ثالثا. خصائص حوكمة الجامعات

الشكل رقم(01) خصائص حوكمة الجامعات



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم، المبادئ، التجارب، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 23.

هناك العديد من المزايا والخصائص التي يتم تحقيقها من خلال نظام الحوكمة في الجامعات ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

1. الانضباط

الانضباط المؤسسي هو التزام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة بالالتزام بالسلوك المعترف به عالميا والمقبول ليكون صحيحا ومناسبا. ويشمل ذلك وعي الجامعة بالمبادئ الأساسية للحكم الرشيد والتزامها بها، ولا سيما على مستوى الإدارة العليا.

2. الشفافية

الشفافية هي السهولة التي يمكن بها للشخص الخارجي إجراء تحليل ذي مغزى لأفعال الجامعة وأساسياتها الخدمية والجوانب غير المالية ذات الصلة بهذا العمل. هذا مقياس لمدى جودة الإدارة في إتاحة المعلومات اللازمة بطريقة صريحة ودقيقة وفي الوقت المناسب، ليس فقط بيانات مراجعة الحسابات ولكن أيضا التقارير

العامة والنشرات الصحفية. إنه يعكس ما إذا كان الأشخاص سيحصلون على صورة حقيقية لما يحدث داخل الجامعة أم لا.

3. الاستقلالية

الاستقلال هو المدى الذي تم فيه وضع آليات لتقليل أو تجنب تضارب المصالح المحتمل الذي قد يكون موجودا، مثل هيمنة الرئيس التنفيذي القوي، وتتراوح هذه الآليات بين تكوين المجلس، والتعيينات في لجان المجلس، والأطراف الخارجية مثل مراجعي الحسابات. وينبغي أن تكون القرارات المتخذة والعمليات الداخلية المقررة موضوعية وألا تسمح بتأثيرات لا مبرر لها.

4. المساءلة

يجب أن يكون الأشخاص في الجامعة والذين يتخذون قرارات و إجراءات بشأن قضايا محددة، مسؤولين عن قراراتهم وأفعالهم ويجب أن توجد آليات فعالة للسماح بالمساءلة وتقييم إجراءات مجلس الإدارة ولجانه.

5. المسؤولية

فيما يتعلق بالإدارة، تتعلق المسؤولية بالسلوك الذي يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية ومعاقبة سوء الإدارة، حيث أنها ستضع الإدارة المسؤولة عند الضرورة ما يلزم لوضع الجامعة على الطريق الصحيح، بينما يكون مجلس الإدارة مسؤولا أمام الجامعة ويجب أن يتصرف بشكل مستجيب ومسؤول تجاه جميع أصحاب المصلحة في الجامعة[1].

6. الإنصاف

يجب أن تكون الأنظمة الموجودة داخل الجامعة متوازنة في مراعاة جميع تلك التي لها مصلحة في المؤسسة الجامعية ومستقبلها. ويجب الاعتراف بحقوق مختلف الجماعات واحترامها. على سبيل المثال، يجب أن تحظى مصالح المتعاملين وهيئات المجتمع المدني بعين الاعتبار.

إن تطبيق مبدأ العدالة في معاملة جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعة من أطراف خارجية وداخلية وموظفين وعملاء وممولين وموردين وغيرهم ينطلق من المبدأ الإنساني الذي يقول «عامل الناس بما تحب أن يعاملوك». وفي هذا قمة العدالة[2].

7. المسؤولية الاجتماعية

ستكون الجامعة المدارة جيدا على دراية بالقضايا الاجتماعية والاستجابة لها، مع إعطاء أولوية قصوى للمعايير الأخلاقية. ويتزايد النظر إلى المواطن الصالح على أنه مواطن غير تمييزي وغير استغلالي ومسؤول

[1] Submitted.by Kamal Wickramanayake .on March 6, 2007,Software ViewGrowth partner of Itprofessionals ,SouthAfrica ,http://www.swview.org/blog/seven-characteristics-corporate-governance, consulter le: 22/03/2023.

[2] صالح حسين، متطلبات الحوكمة، الأيام، العدد 9285، يوم 08 سبتمبر 2014، متاح على الموقع الإلكتروني:https://www.alayam.com/Article/economic-article/89939/Index.html

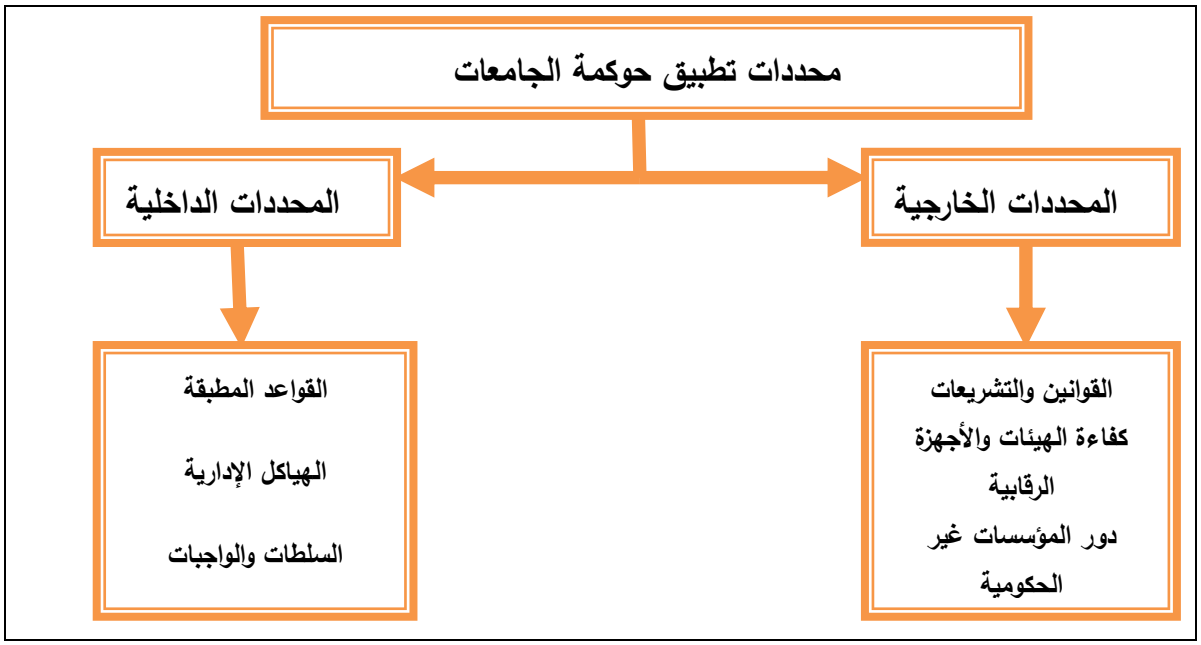
فيما يتعلق بالمسائل البيئية ومسائل حقوق الإنسان، ومن المرجح أن تشهد الجامعة فوائد خدمية وعامة غير مباشرة مثل تحسين الخدمات والسمعة من خلال أخذ هذه العوامل في الاعتبار.

المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة فرصة للبقاء على قيد الحياة وبالتالي يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للجامعات هي شكل من أشكال مسؤولياتها عن أصحاب المصلحة لتعظيم التأثير الإيجابي للقرارات المتخذة حتى تتمكن الجامعة من تحقيق الاستدامة على المدى الطويل[1].

المطلب الثاني: محددات حوكمة الجامعات

لكي تتمكن الجامعات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من الأسس والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، ويقسم الفقه الأسس إلى نوعين أسس داخلية وأخرى خارجية، وفيما يلي بيان هذه الأسس:

الشكل رقم (02): المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الجامعات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 22

[1] - Meilani Dewinta Kristina Mantiri،Rizky Eriandani،Faculty of Economics and Business, Universitas Surabaya, Indonesia،Accepted: Jun, 23, 2022،Jurnal Akuntansi، ISSN 2303-0356 ،Hal.78-89،Vol. 12, No.2, Juni 2022، secrt/Downloads/CORPORATE_GOVERNANCE_CHARACTERISTICS_AND_CORPORATE%20(1).pdf, consulter le: 22/03/2023.

.

أولا.المحددات الخارجية

هي الأسس التي تنبئ بوجود مناخ عام جيد للاستثمار في دولة ما، ويتمثل ذلك في توافر عناصر معينة على الصعيدين الاقتصادي والقانوني.

1. البنية القانونية

تتمثل البنية القانونية في كفاية وكفاءة وفعالية القوانين التي تنظم العلاقة بالمؤسسات العامة، مثل القوانين الداخلية المنظمة لخدماتها وإطارها التنظيمي[1].

2. كفاءة الجهات المعنية

من حيث وجود أجهزة الرقابة لدى هذه الجهات وقدرتها في إحكام الرقابة على الجامعات ومجالس إدارتها من جهة ،ومن جهة أخرى كفاءة هذه الجهات من حيث توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الجامعات على التوسع والمنافسة الدولية[2].

3. دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية

حيث تضمن عمل الأسواق بكل كفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين.

ثانيا.المحددات الداخلية

تشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل الجامعة، ومن بينها القواعد والأسس المعنية بتوزيع السلطات داخل الجامعة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية العليا من جهة، والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات من جهة ثانية، حيث أن توافر تلك القواعد وتطبيقها يعد ذا أهمية بالغة في تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

ليست هذه الأسس فقط من تؤثر على الحوكمة فهناك مجموعة من العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة، فحوكمة الجامعات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكبر تعمل على نطاقه المؤسسات، ويضم هذا المحيط الاقتصادي سياسات الاقتصاد الكلي، ودرجة المنافسة في الأسواق، وتعتبر المحددات أو الأسس طريق ومسار الدول التي ترغب في تطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات العاملة فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق هذه القواعد ثقافة الدولة والمراد من تطبيق الحوكمة فيها، وما يرتبط بها من نظم سياسية واقتصادية وقانونين وقدرة وعي المستثمرين التابعين لهذه الدول[3].

---

[1] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطة عُمان**، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010، ص 27.

[2] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2006، ص 20.

[3] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 27-28.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الجامعات

لقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية الرسمية على تناول مفهوم حوكمة المؤسسات بمزيد من التحليل والدراسة، وعلى رأسها صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذه الأخيرة التي بادرت إلى إصدار مبادئ لحوكمة المؤسسات ففي سنة 1988 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع حكومات أعضاء في المنظمة، وكذا منظمات دولية أخرى وقطاعات خاصة، بوضع مجموعة من المبادئ والإرشادات الخاصة بحوكمة المؤسسات، وقد تم في ماي 1999 إصدار هذه المبادئ وهذا بهدف مساعدة الدول الأعضاء، وحتى غير الأعضاء في المنظمة على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة من خلال تقديم مجموعة ضوابط إرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات وزيادة فعاليتها وتم تعديلها عامي 2004[1]، و2008 بما يتناسب مع التطور الاقتصادي، ومبادئ حوكمة الجامعات لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والصادرة عن البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

أولا. مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

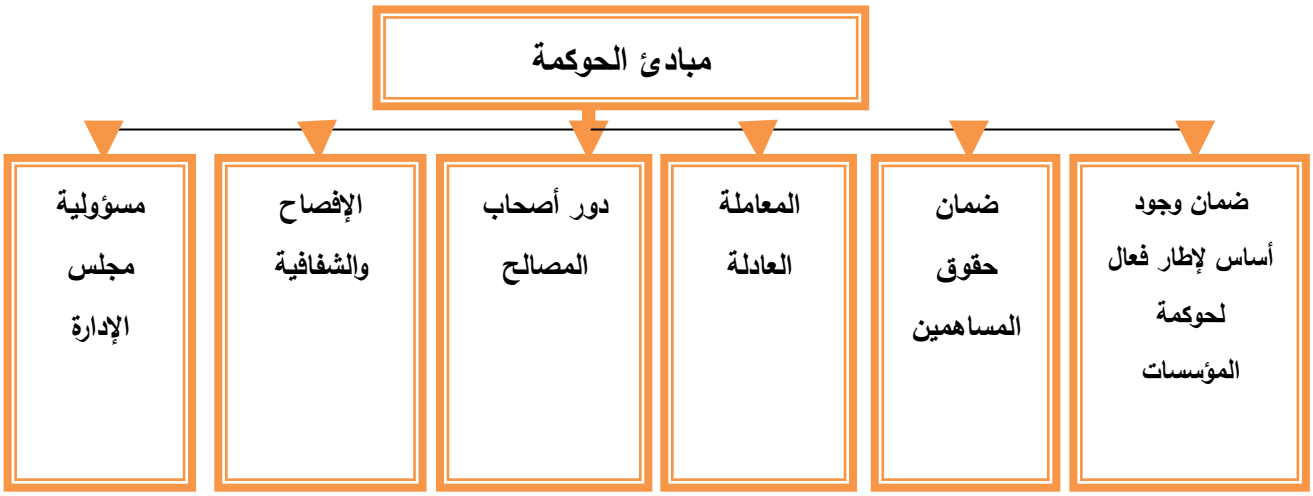
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية تشمل 34 دولة من بين الدول المتقدمة التي تتبنى مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر والتي يصل نتاجها إلى ثلثي النتاج العالمي، نشأت عام 1948 كمنظمة التعاون الاقتصادي الأوربي للمساعدة في إدارة خطة مارشال لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي عام 1961 تم إصلاحها وتحويلها إلى المنظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية كإطار للمباحثات والتعاون بين الدول الأطراف في المنظمة في مختلف مجالات الاقتصاد والمجتمع والبيئة، وتتمثل رسالتها في تشجيع السياسات التي من شأنها تحسين الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للناس في جميع إنحاء العالم، وتوفر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحكومات العضوة تبادل الخبرات والبحث عن الحلول للمشاكل المشتركة[2].

---

[1] بلاسكة صالح، **تطبيق مجلس ادارة الشركة لمبادئ الحوكمة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صادرة عن جامعة المسيلة، العدد17/2017، الجزائر، ص 416.

[2] منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، موقع إلكتروني: https://www.gov.il/ar/departments/guides/oecd_environment ، تاريخ الاطلاع: 02 ماي 2023، على الساعة:11:10.

الشكل رقم (03): مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعات

توصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا المبدأ بضرورة وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات، بحيث يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق، ويكون هذا الإطار قادرا على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح، وتركز المنظمة كذلك في هذا المبدأ أن يكون هذا الإطار متوافقا مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات[1].

2. ضمان حقوق المساهمين

المساهم هو الذي يملك حصة في استثمارات المنشأة وإذا استطاع أن يعبر المساهم عن رأيه في محاولة للتأثير على المؤسسة فهو يعتبر مساهما نشطا، والمساهمون الذين يصوتون ويقدمون مقترحات للتصويت عليها أو يحضرون اجتماعات المساهمين، يمكن اعتبارهم نشطين حتى المساهم الذي يقوم بتوجيه خطاب للإدارة بشأن أحد جوانب عمليات المنشأة والسياسات الاجتماعية يمكن اعتباره مستثمرا أيضا، والمساهم في الجامعة هي الدولة ومؤسساتها[2].

[1] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 21.

[2] كينيث أ،كيم، حوكمة الشركة، مرجع سابق، ص 116.

3. المعاملة العادلة

حيث أنه يجب ان يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المؤسسات المعاملة المتكافئة للجميع، كما ينبغي أن تتاح لهم فرصا للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق[1].

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الجامعات

يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالجامعات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح وفقا للقانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق التنمية للمشروعات حيث تتمثل هذه الأساليب في:

أ- يجب أن يؤكد إطار ممارسة سلطات الإدارة في الجامعة على احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون بمقتضى قوانين العمل، العقود، الإفلاس، وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة وأدائها إلى الاعتراف بنطاق واسع من المصالح.

ب- حينما يقدم القانون الحماية لحقوق أصحاب المصالح فإنه يجب أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويضات فعلية نتيجة انتهاك حق من حقوقهم.

ج- عند مشاركة أصحاب المصالح أساليب ممارسة سلطات الإدارة، ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك فعندما تسمح القوانين والممارسات بمشاركة أصحاب المصالح، يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاضطلاع بمسؤولياتهم[2].

5. الإفصاح والشفافية

يعتبر هذا المبدأ أهم مبادئ الحوكمة التي ركزت عليها المنظمة، لأنه بدون الإفصاح والشفافية في البيانات الصادرة عن المؤسسة لن تكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق وتنفيذ المبادئ الأخرى أي أن هذا المبدأ هو روح المبادئ وتستطيع المؤسسة عن طريق الإفصاح الجيد عن كل ما يتعلق بها من توفير الثقة فيها وفي إدارتها من جذب رؤوس الأموال والمحافظة على سمعتها ونزاهة السوق، ولتحقيق الغرض من المبدأ وضعت المنظمة عدة إرشادات تلتزم بها المؤسسات مثل الإفصاح عن الأمور المالية والإدارية والإعلانات والصفقات وأهدافها[3]، أما مبدأ الشفافية فيعبر عن تدفق المعلومات وأن تكون في متناول جميع المعنيين بها.

---

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، مصر،2005، ص 10.

[2] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر،2012، ص 183-188.

[3] سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 32.

6. مسؤولية مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة الجامعات التوجه الاستراتيجي لها والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة، ومسؤولية مجلس الإدارة أمام الجامعة ، وعلى مجلس الإدارة أن يحرص على الحصول على كل المعلومات وأن يتعامل بعدالة مع كافة الأطراف وأن يضمن التوافق مع القوانين السارية في الدولة.[1]

أ- تعريف مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤولياتهم الرئيسية هي العمل وفق مصالح الجامعة، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى.

كما يعرف مجلس الإدارة كذلك بأنه" الهيئة التي لها الدور الحيوي في إدارة المؤسسة و تسيير أعمالها، وهو يتخذ القرارات اللازمة للإدارة ويتم تعيين أعضاءه في الهيئة العمومية والأطراف ذات المصلحة[2].

ب- خصائص مجلس الإدارة

يمتاز مجلس الإدارة بالخصائص التالية:

- هيئة تتشكل من عدة أعضاء.
- منتخبة لمدة زمنية محددة.
- يتكون من جهات تشكل في مجملها الأطراف ذات المصلحة.
- إستراتيجية الجامعة وأهدافها يمثلان المحدد والموجه الرئيسي لمجلس الإدارة.
- يعتمد مجلس الإدارة في عمله على آليات تمكن من تنظيم نشاطات الجامعة والرقابة عليها، وتعد الحوكمة إحدى هذه الآليات.

ج-كيفية تطبيق مجلس الإدارة لحوكمة الجامعة

ممارسة الحوكمة تختلف فيما بين المؤسسات وتبعا لظروف كل دولة، حيث يجب أن تتمتع الحوكمة بنوع من المرونة والتطور، وتوجد ثلاث عوامل يجب أن تتوافر في مجلس الإدارة تتمثل في:

- الإشراف المستقل: إن وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل هو ذلك الجزء من عملية حوكمة الجامعات الذي يضيف أكبر قدر إلى قيمة الجامعة وأن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين.
- قدرة الإدارة على المنافسة: هذا العامل يساعد الإدارة في أداء واجباتها وهو التركيز أي القدرة الفعلية على المنافسة.

---

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، والمبادئ، التجارب)، مرجع سابق، ص 11.

[2] بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص 417.

- قدرة مجلس الإدارة على وضع إستراتيجية الجامعة: تعتبر من أهم وظائف أعضاء مجلس الإدارة حيث أن النظرة العالمية الآن توجهت إلى ما بعد التغيرات الهيكلية التي يتم القيام بها في داخل غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، حيث أن مشاركة مجلس الإدارة في وضع وتكوين الإستراتيجية يعتبر أمرا حاسما، ويتضمن هذا إستراتيجية كل وحدة من العمل وإستراتيجية الجامعة ككل[1].

وعليه فإن تطبيق الحوكمة من قبل مجلس الإدارة يكون كالتالي:

- الدور الرقابي لمجلس الإدارة: من خلال مساعدة مجلس الإدارة في التقييم الذاتي للحوكمة وكذا البحث عن فرص أفضل لتحقيق الالتزام بغرض تخفيض التكلفة على المدى الطويل.
- دور مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية: يتمثل الإفصاح في التأكيد على إمكانية الحصول على المعلومات المناسبة من قبل جميع الأطراف المهتمة بالجامعة، من خلال وجود إجراءات تتميز بالشفافية، فالإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب يعتبر شيئا أساسيا للجهات الإشرافية وباقي أصحاب المصالح[2].

ثانيا.مبادئ الحوكمة الصادرة عن صندوق النقد الدولي

حرصت العديد من المنظمات الدولية ومنها صندوق النقد الدولي على دراسة مبادئ الحوكمة، وسوف نتناول مبادئ الحوكمة من وجهة نظر صندوق النقد الدولي.

1- مبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن صندوق النقد الدولي[3]:

لقد ساهم صندوق النقد الدولي في وضع قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية وتبني صندوق النقد الدولي هذه المعايير في أفريل1998.

أ- قانون السياسات المالية:

يشجع صندوق النقد الدولي الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هامة:

- **وضوح الأدوار والمسؤوليات:** يجب التفريق بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد. ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية، كما يجب أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح.
- **توافر المعلومات للأفراد:** يجب أن تتوفر المعلومات الكاملة للموظفين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية، كما يجب الالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 116.

[2] صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 417-418.

[3]- International Monetary fund," **IFM's code of good practices on transparency in monetary and financial policies",** 1999, p 38.

- **إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة:** يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها.
- **تأكيد النزاهة:** يجب أن تتوافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها وأيضا المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل.

ب-قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:

والذي تم التأكيد من خلاله على إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسات المالية وذلك لاعتبارين أساسيين هما:

- السياسات المالية والنقدية والتي يمكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف هذه السياسات وأدواتها وما إذا التزمت بها الحكومة.
- مبادئ الإدارة الجيدة والرشيدة تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل يظهر لنا الأهمية البالغة للرقمنة بالنسبة للمؤسسات العمومية خاصة الجامعات، حيث مكنت هذه التقنية من خلق بيئة ثقافية إلكترونية حديثة، وتقديم خدمات ذات جودة وسرعة فائقة، وأفضل الطرق للدخول لعالم الرقمنة هو معرفة كيفية استخدامها وتبنيها كأحد المشروعات الرائدة في مجال التكنولوجيا، بالإضافة لكيفية الاستثمار فيها بما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية ورفع مستوى الأداء وتطوير آليات العمل ومواكبة التطورات ورفع كفاءة الموظفين والأساتذة وحتى الطلبة داخل الجامعة، كل هذا من خلال التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الإلكترونية.

من خلال هذا الفصل وختاما لدراستنا تم التطرق للمدخل المفاهيمي للرقمنة والحوكمة في الجامعات، حيث تم التعريف بالرقمنة كتقنية حديثة ومشروعها الكبير والهام، من خلال عرض أهدافها وأهميتها ومتطلبات التحول إليها، بالإضافة إلى عرض تقييم الرقمنة من خلال التعرف على مزاياها ومخاطرها وكذا معيقاتها.

وفي شق آخر واستكمالا للدراسة النظرية تم التعرف على ماهية حوكمة الجامعات ومبادئها، من خلال عرض مفهوم حوكمة الجامعات والنظرة التاريخية لها مع ذكر خصائصها ومحدداتها ومبادئ الحوكمة فيها.

الفصل الثانـي:

إسهام الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة

تمهيد

بعدما تم التطرق إلى الفصل النظري الذي تم التناول للمدخل المفاهيمي للرقمنة وحوكمة الجامعات، تم الانتقال إلى الدراسة الميدانية لإسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع. وهذا ما تطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة، وكذا التعرف على جامعة المسيلة وهيكلها التنظيمي، وتحديد منهج الدراسة والمجال الزماني، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، وتحديد عينة البحث وكيفية اختبارها ثم تحميل نتائج الاستبيان والتحليل.

وقصد التعرف على خصائص العينة واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجامعة محل الدراسة، كما تم توزيعه على عينة من الموظفين والأساتذة بالجامعة محل الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعيةSPSS V27.

الفصل الثانـي

إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وعينته

تم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهياكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المطلب تم التطرق لنشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ثم لتعريفها.

أولا. نشأة وتطور جامعة محمد بوضياف

بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع للجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، لتنشأ الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 85-169 المؤرخ في 18 يونيو 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، وبعدها تكوين المهندسين، وفي شهر فيفري 1986 تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 81-278 المؤرخ في 17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم: 86-268 المؤرخ في 04 نوفمبر 1986، وارتقت بعد ذلك إلى مركز جامعي في 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92-301 ، كما تمت الانطلاقة بعدد من التخصصات والفروع في سنة 1996وسنة 1997 بالفروع في الإعلام الآلي للتسيير والحقوق ثم فرع الأدب والبيولوجيا، وفي18 سبتمبر عام 2001 أصبحت جامعة مع أربع كليات و 23 قسما[1].

كما شهدت الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية.

[1]- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الموقع الإلكتروني، https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 844 موظف دائم، وتظم الجامعة مجموعة من الأساتذة ذوو كفاءة من مختلف ولايات الوطن والمقدر عددهم بحوالي 1490 أستاذ منهم أستاذ أجنبي، حيث يقدمون دروسا في مختلف الميادين لحوالي 28611 طالبا[1].

ثانيا. التعريف بجامعة المسيلة والهيكل التنظيمي لها

1. التعريف بجامعة المسيلة

تطبيقا لأحكام القانون رقم: 99-05 المؤرخ في:18 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 04أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والذي يهدف إلى تحديد الأحكام الأساسية المطبقة على المرفق العمومي للتعليم العالي وأنماط التكوين.

ومن خلال المرسوم التنفيذي رقم: 279-03 المؤرخ في: 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، حيث تنص المادة الأولى منه على تعريف الجامعة كما يلي:

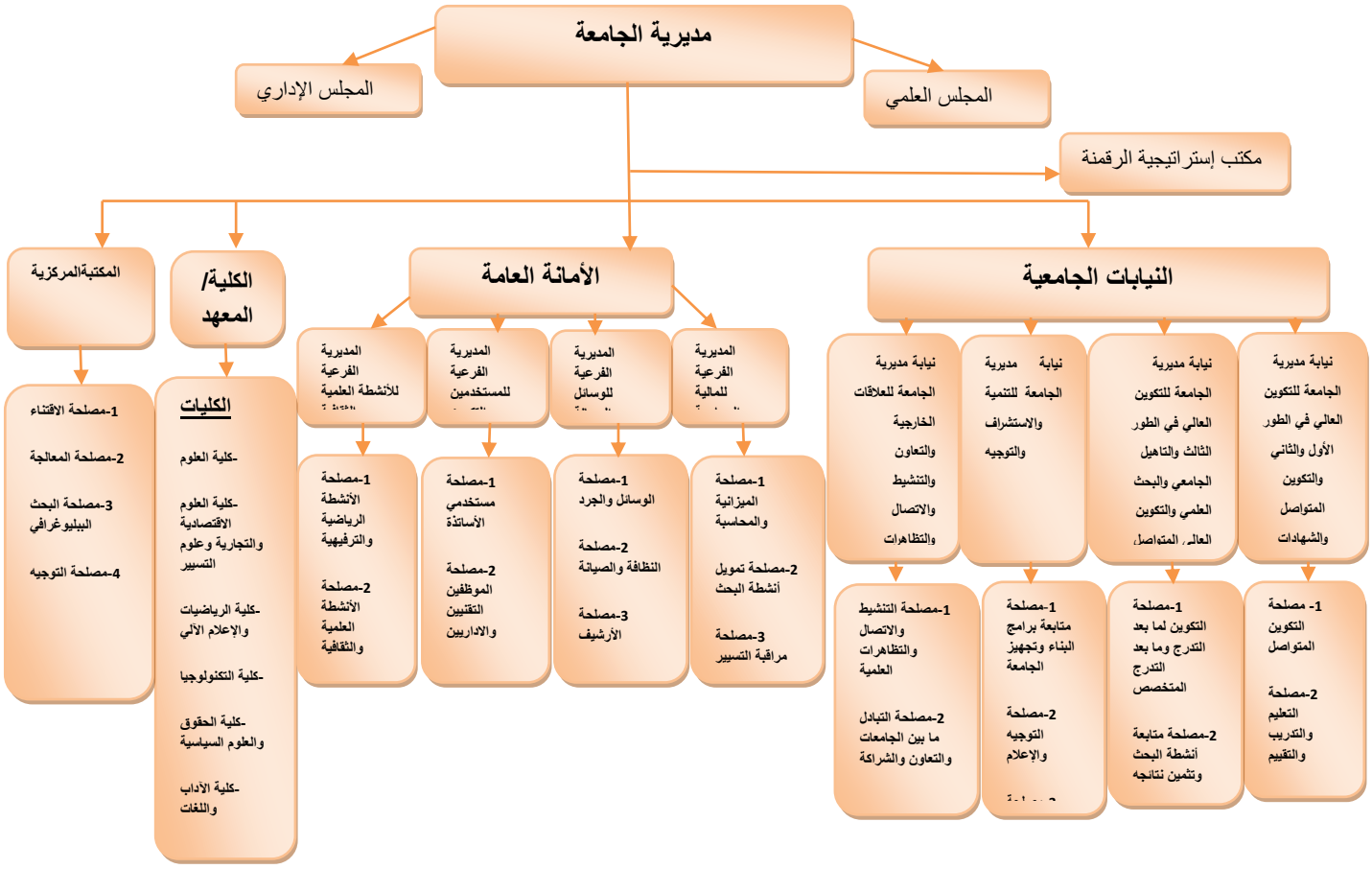
"الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

وفي المادة الثانية من هذا المرسوم تقول: تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها، ويتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها.

يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم لعالي والوزير المكلف بالمالية[2].

[1]- وثائق المؤسسة مسلمة من قبل مصلحة المستخدمين، ومصلحة التقييم والتدريب والتعليم بالجامعة.
[2]- المرسوم التنفيذي رقم : 279-03 المؤرخ في : 23 أوت 2003، المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها، جريدة رسمية عدد 51، ص05.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف-المسيلة-



المصدر:جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

2. الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين من قبل رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي، ويختار من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي من ذوي الكفاءة، يقوم بمساعدته مجلس المديرية يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، الأمانة العامة للجامعة، ويتكون الهيكل التنظيمي مما يلي:

أ- نيابة مديرية الجامعة

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتنشيط والتظاهرات العلمية.

ب- الأمانة العامة

وتشمل الأمانة العامة على المصالح التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية الثقافية والرياضية.

ج-المكتبة المركزية

وتشمل المكتبة المركزية على المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء.
- مصلحة الببليوغرافي.
- مصلحة التوجيه.
- مصلحة المعالجة.

د-الكليات والمعاهد

تعتبر الكلية والمعهد من الهياكل الرئيسية لقيام الجامعة بأعمالها واختصاصها[1]، وتتكون جامعة المسيلة من سبع كليات ومعهدين ولها مقرين القطب الشمالي والقطب الجنوبي .

هـ- مكتب إستراتيجية الرقمنة

من بين المصالح المستحدثة في جامعة محمد بوضياف والتي تتبع رئاسة الجامعة، وهي من بين أهم المصالح التي بها الأرشيف الجامعي الخاص بكل السنوات، معلومات عن الطلبة، الموظفين، الأساتذة، الإحصائيات وغيرها، تهتم بالتراسل الالكتروني بين مختلف الإدارات، تحتوي على إطارات مدربة ضمن تكوين خاص بخدمات تكنولوجيا الإعلام والاتصال والإنترنت ساعدت الجامعة الحصول على مراتب جد متقدمة في هذا المجال بالمقارنة مع جامعات الوطن.

ووفقا للمخطط التوجيهي للرقمنة نصبت جامعة المسيلة مكتب إستراتيجية الرقمنة، يتمثل دوره في تطبيق القوانين واللوائح ذات الصلة بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي، بغرض إعداد الجامعة للانتقال الرقمي الناجح وفقا لتوجيهات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما يسعى هذا المكتب إلى تفعيل المشاريع المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال داخل الجامعة والإشراف عليها محليا.

[1] جامعة محمد بوضياف، الموقع الإلكتروني: https://www.univ-msila.dz/ar/

المطلب الثاني: مجتمع ومنهج الدراسة

في إطار منهجية الدراسة التي يتم من خلالها تحديد المجتمع ومنهج الدراسة، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة ثم نقوم بدراسة منهج الدراسة.

أولا. مجتمع الدراسة وعينته

1.مجتمع الدراسة

هي المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين الدائمين والأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة المقدر عددهم بـ 2334[1]، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم سحب عينة من هذا لمجتمع لدراستها.

2. عينة الدراسة

إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع طبيعة الدراسة، حيث تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلة خطأ التحيز[2]،كانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 42 استمارة، بعدما تم إرسالها إلى أكثر من 100 موظف وأستاذ لكن عدم استجابة المستجوبين وضيق الوقت المخصص للعمل جعل البحث يكتفي بحجم عينة الدراسة المقدر بـ 42 مفردة.

3. خصائص العينة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أ- **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على نوعين أنواع من الصدق لتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي:

[1] أنظر الملحق رقم (03) وثائق الجامعة.

[2] جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، **مبادئ الطرق الإحصائية**، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 107.

-صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين[1].

✓ **الصدق الظاهري:** نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

✓ **صدق المحتوى:** صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، كما يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان، وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناءا على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 51عبارة[2].

– **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليها، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط.

الجدول رقم (01): المجالات التي تنتمي إليها قيم الارتباط

ارتباط طردي					ارتباط عكسي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1 0.9 تام	0.7	0.5	0.3	0	0.3-	0.5-	0.7-	0.9-	1- تام

Source:Emen bnymfarej, **Data analysis,** the statistical economic and social research and training center for Islamic countries (SESRIC) ,Without the Edition, Ankara, Turkey, 2015, p : 25.

[1] مؤيد الساعدي، **قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2016، ص 452.

[2] -قائمة المحكمين في الملحق رقم(02).

✓ **الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة**

الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة هو أن تقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعه لقياسه فعلا، أي وضوح الاستبيان ومفرداته وفقراته والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02): الاتساق الداخلي لعبارات محور الرقمنة

رقم العبارة	عبارات محور الرقمنة	الاتساق مع المحور
01	مفهوم الرقمنة واضح لديك	**0.555
02	تؤدي الرقمنة إلى الحصول على المعلومات بسرعة داخل الجامعة	**0.734
03	تستخدم الرقمنة من أجل التواصل مع العاملين بسرعة	**0.661
04	استعمال الرقمنة يساعد في توفير المعلومات	**0.762
05	نجحت الرقمنة في تطوير العمل الإداري	**0.771
06	هناك كفاية في العاملين المتخصصين في مجال الرقمنة داخل الجامعة	**0.666
07	ساهمت الرقمنة في تقريب المسافات بين العاملين	**0.595
08	مشروع صفر ورقة ناجح في جامعتكم	**0.697
09	نظام الرقمنة في جامعتكم آمن من الاختراقات	*0.367
10	تساهم الرقمنة من خلال الأرشيف الإلكتروني في حفظ المعلومات والبيانات	**0.548
11	هناك استخدام موسع للتواصل الالكتروني في جامعتكم	**0.525
12	يوجد دعم من قبل العاملين لإستراتيجية الرقمنة	**0.500

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول رقم (2) أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محور الرقمنة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

✓ **الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة**

الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة هو أن تقيس أسئلة الاستبيان ما تم وضعه لقياسه فعلا والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03): الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة

رقم العبارة	عبارات محور مبادئ الحوكمة	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة			**0.787
13	أدى وجود القوانين والتشريعات إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين السلطات التنظيمية والتنفيذية في جامعتكم	**0.767	**0.580
14	تتوافر جامعتكم على إطار تنظيمي فعال لحوكمة الجامعات	**0.863	**0.657
15	لديكم إطلاع كاف حول نظام الحوكمة الخاص بجامعتكم	**0.862	**0.702
16	المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها جامعتكم متوافقة مع القوانين المعمول بها	**0.788	**0.638
بعد ضمان حقوق المساهمين			**0.898
17	تضمن الجامعة لكافة العاملين بها حرية التعبير عن أرائهم	**0.795	**0.653
18	توفر الجامعة المعلومات المرتبطة بنشاطاتها وأعمالها في الوقت المناسب	**0.822	**0.720
19	تسعى الجامعة لحل المشاكل مع عامليها من خلال فتح مجال الحوار معهم لحماية حقوقهم	**0.909	**0.811
20	تلتزم الجامعة باتخاذ قرارات واضحة	**0.784	**0.804

بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة			**0.807
21	توفر الجامعة المعاملة العادلة مع جميع الموظفين	**0.889	**0.718
22	يحصل العاملين على المعلومات بشكل عادل	**0.894	**0.659
23	تمتاز معايير التقييم في الجامعة بالعدالة	**0.918	**0.803
بعد مبدأ الإفصاح والشفافية			**0.952
24	تقوم الجامعة بتوضيح أي غموض في الأنظمة والقواعد	**0.810	**0.770
25	تقوم الجامعة بالإعلان عن القوانين فور صدورها	**0.537	**0.509
26	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث إجراءات العمل بها	**0.807	**0.817
27	تحدد الجامعة المسؤوليات بوضوح	**0.851	**0.808
28	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات والإجراءات ذات الأهمية في الوقت المناسب	**0.789	**0.729
29	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح والبساطة	**0.781	**0.704
30	يتم تنفيذ إجراءات العمل داخل الجامعة بنزاهة	**0.780	**0.772
31	تطبق الجامعة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز	**0.688	**0.655
32	تعمل الجامعة على تطوير آليات العمل بهدف إنجازها بسهولة	**0.683	**0.630
33	تتوفر في الجامعة سياسة جيدة لتحسين الأداء الوظيفي	**0.821	**0.829
34	يتضمن نظام الجامعة مبدأ مساءلة العاملين فيها	**0.548	**0.554
35	تعزز الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين بها	**0.807	**0.754
36	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم	**0.793	**0.771

37	تسمح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المسؤولين بكل شفافية	**0.667	**0.603
38	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بناءا على معلومات موثوقة	**0.733	**0.652
بعد مسؤولية مجلس الإدارة			**0.824
39	يتم تعيين مجلس إدارة الجامعة بناء على معايير موضوعية	**0.702	**0.546
40	تمتاز الجامعة بأنظمة رقابة فعالة	**0.832	**0.721
41	تمتاز الهياكل الإدارية في جامعتكم بتحديد واضح للصلاحيات	**0.607	**0.473
42	يقوم مجلس الإدارة برسم استراتيجيات فعالة لجامعتكم	**0.678	**0.574
43	يتم إشراك العاملين في بناء سياسات جامعتكم	**0.686	**0.411
44	يقدم مجلس الإدارة إجراءات كافية تضمن وجود نظام إداري مناسب لتقييم الأداء المستمر	**0.797	**0.645
45	يساهم مجلس الإدارة في إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية	**0.863	**0.820
46	من خلال أنماطها الرقابية تسعى الجامعة لمحاربة الفساد	**0.675	**0.632
بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة			**0.774
47	تضمن الجامعة للأطراف ذات المصحة الوصول إلى المعلومات التي تهمهم	**0.620	**0.726
48	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين ممثلي العاملين بالجامعة والإدارة العليا لمناقشة ظروف العمل	**0.636	*0.373
49	تشارك الجامعة المجتمع المدني في برامجها المختلفة	**0.821	**0.668
50	تساهم الجامعة في تطوير المحيط الخارجي	**0.877	**0.589
51	يتم الإعلان عن مسابقات التوظيف بكل شفافية	**0.822	**0.571

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجداول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعاد ومحور مبادئ الحوكمة، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه أي وضوح الاستبيان ومفرداته وفقراته لأفراد عينة الدراسة.

ب-ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة التجزئة النصفية (Split-half) يستخدم للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل أعلاه معاملا لارتباط **Guttman Split-Half Coefficient** يزيد عن القيمة المعيارية(0.6)[1]، والجدول الموال يوضح نتائج الاختبار:

[1] محمد الجعفري، هديل الطاهر، **دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020، ص 285.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار التجزئة النصفية

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	0,942
		N of Items	26[a]
	Part 2	Value	0,946
		N of Items	25[b]
	Total N of Items		51
Correlation Between Forms			0,845
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		0,916
	Unequal Length		0,916
Guttman Split-Half Coefficient			0,916
a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26.			
b. The items are: q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34, q35, q36, q37, q38, q39, q40, q41, q42, q43, q44, q45, q46, q47, q48, q49, q50, q51.			

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه معامل الارتباطGuttman Split-Half Coefficient لقياس ثبات الاستبيان عال0.916 أي؛ قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 91.60%، وهي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار **0.6** (الحد الأدنى) مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع وهي صالحة لما وضعت لاختباره.

ثانيا. منهجية الدراسة

لكل بحث علمي منهج واضح، يتم من خلال قواعده دراسة المشكلة البحثية وتحليلها، والتعرف على جوانبها ومدى تأثرها بالظواهر التي تحيط بها.

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يقوم الباحث بإتباعها والاعتماد عليها لتنظيم أفكاره وعرضها، والذي يتم من خلال معالجة المشكلة محل البحث واختبار فرضيات الدراسة، وهذا بحسب طبيعة الموضوع الذي يقوم به الباحث، ومن خلال الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناءا عليه تم اعتماد

المهج الوصفي التحليلي من خلال توصيفه لمعطيات المشكلة ومن بعد الوصول إلى الحقائق المتعلقة بالدراسة عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة من خلال دراسة حالة و تطبيق الدراسة النظرية على الموظفين الدائمين والأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا. أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة في الطرق التي يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالبحث، والتي تساعد في دراسة وتحليل مشكلة البحث، ومن ثم التوصل إلى النتائج، حيث تم الاستعانة بأهم الأدوات المستخدمة في التحليل وتتمثل في:

1. الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة

الوثائق والسجلات الوثائقية الخاصة بالمؤسسة توفر الجهد والوقت لطالبها، باعتبارها بيانات جاهزة للاطلاع، حيث تم الاطلاع على بعض الوثائق الداخلية بهدف الحصول على المعلومات الضرورية من تعداد الموظفين والأساتذة بالجامعة محل الدراسة وكذا الهيكل التنظيمي والتطور التاريخي.

2. الاستبيان

تم إعداد الاستبيان وتصميمه وصياغة عباراته طبقا لأهداف الدراسة، وبما يتلاءم مع موضوعها، وتجدر الإشارة إلى أن الاستبيان تم عرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص كما يظهره الملحق رقم (02) بهدف الوقوف على آرائهم وتقديرهم لمدى صلاحية عبارات الاستبيان وملائمتها للمحاور المقترحة للدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات في صياغة وترتيب عباراته وبالتالي إخراجه بشكلها النهائي، مكون من 51 عبارة وثلاث (03) محاور وفيما يلي توضيح ذلك:

- ✓ **المحور الأول:** ويشمل مجموع المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.
- ✓ **المحور الثاني:** الرقمنة داخل الجامعة وشمل هذا المحور على اثني عشر (12) عبارة.
- ✓ **المحور الثالث:** مبادئ الحوكمة في الجامعة وشمل هذا المحور على تسعة وثلاثون (39) عبارة، وستة (06) أبعاد هي:
  - **البعد الأول:** حول ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة وشمل على أربع (04) عبارات.
  - **البعد الثاني:** حول ضمان حقوق المساهمين وشمل على أربع (04) عبارات.
  - **البعد الثالث:** حول المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة وشمل على ثلاث (03) عبارات.

- **البعد الرابع:** حول مبدأ الإفصاح والشفافية وشمل على خمسة عشر (15) عبارة.
- **البعد الخامس:** حول مسؤولية مجلس الإدارة وشمل على ثمان (08) عبارات.
- **البعد السادس:** حول دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة وشمل على خمس (05) عبارات.

3.الأدوات الإحصائية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(Statistical Package for Social Sciences، الإصدار 27، وتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

أ- اختبار طبيعة التوزيع

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبارين:

- **اختبار Shapiro-Wilk:** يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات، إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجروف – سميرنوفKolmogorov-Smirnovإذا كان إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة[1]، وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

[1] سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، **تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسي**، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة،فلسطين، 2013، ص 33.

جدول رقم (05): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	0,126	42	0,092	0,957	42	0,117
a. Lilliefors Significance Correction						

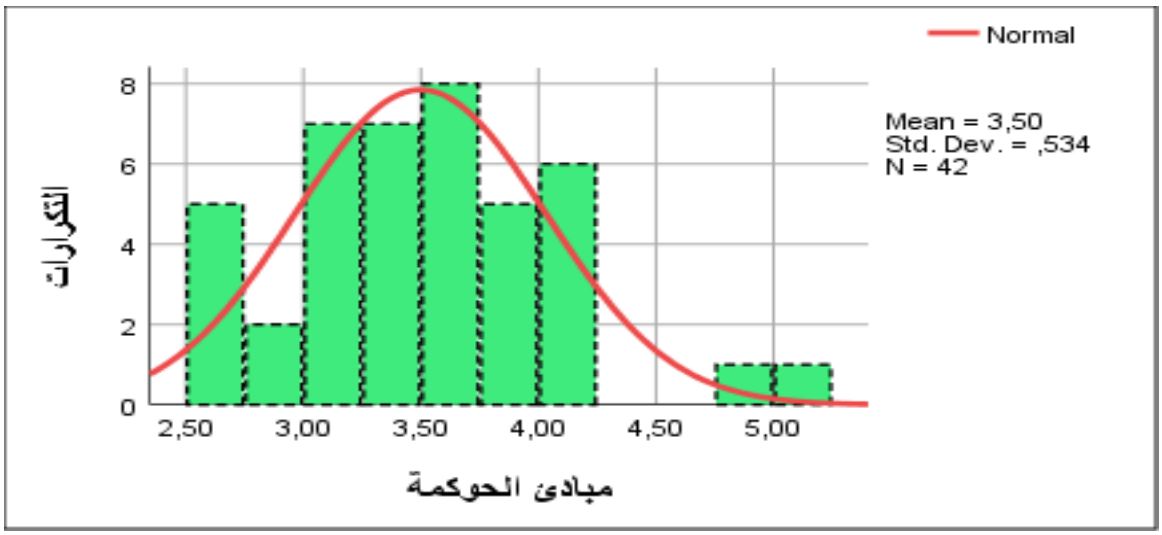
المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن القيم الاحتمالية لاختبارShapiro-Wilkللمتغير التابع مبادئ الحوكمة تساوي 0.117 وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة0.05 ،وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي،مما يسمح باستخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

- طريقة المدرج التكراري Histogram

المدرج التكراري يعطينا معلومات غزيرة في شكل بسيط ويعتبر من الأدوات الشهيرة والبسيطة في تحليل البيانات والمدرجات التالية توضح مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي.

شكل رقم (05): توزيع بيانات المتغير التابع مبادئ الحوكمة



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الشكل السابق لتوزيع بيانات الدراسة وفقا لطريقة المدرجات التكرارية، يمكننا أن ندرك أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي معتادا حيث أن معظم إجابات العينة تركزت بين موافق بدرجة متوسطة(3) وموافق(4).

ب- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

ج- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدرجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.

د- الانحراف المعياري: هو من مقايس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.

هـ-معامل الارتباط كارل بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين (-1و1)؛

و- معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه.

ز- معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

ح-الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان

يمثل الاستبيان أداة البحث التي اعتمد عليها في الدراسة[1]، وسنقوم في هذا المبحث بتحليل محورا الرقمنة ومبادئ الحوكمة في مطلب أول وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع في مطلب ثان.

المطلب الثاني: تحليل محورا الرقمنة ومبادئ الحوكمة

سوف نستخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في وصف توزيع إجابات المستجوبين حول أبعاد الدراسة، ومن أجل ترتيب العبارات نستخدم معامل الاختلاف (الانحراف المعياري/ المتوسط الحسابي)، بحيث يتم الترتيب على أساس أقل معامل اختلاف.

– سلم القياس

تم تصميم سلم الإجابة الخاص لفقرات الاستبيان من سلم تقدير لفظي حسب مقياس ليكارت الخماسي إلى سلم تقدير كمي، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات استنبطه عالم النفس الأمريكي Rensis likert ، يستعمل في الاختبارات النفسية والاستبيانات وخاصة في مجال الإحصائيات، ويعتمد المقياس على ردود وإجابات تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض عن عبارة ما، واعتمادنا هذا المقياس لبيان مدى أهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان، حيث طلب من أفراد العينة أن يحددوا الإجابة الموافقة لهم وفقا للمقياس، والمتكون من خمس درجات وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	مرتفع جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

Source: Rensis Likert, "**A Technique for the Measurement of Attitudes**" . Archives of psuchology, No.140, June, NEW YORK, 1932.

بعد تحويل الإجابات إلى بيانات كمية، تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء، للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفريغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج **SPSS V.27**، علما أنه قد تم ترميز إجابات

[1] أنظر الملحق رقم (01).

عينة الدراسة من خلال إعطاء مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي(Rensis Likert) ، بحساب المدى لتحديد طول الفئات ودرجة الموافقة حيث أن المدى هو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة[1]أي:

المدى العام: 5-1= 4

أما طول الفئة فهو حاصل قسمة المدى العام على عدد الفئات أي:

طول الفئة = المدى العام/ عدد الفئات=5/4=0.8

وبالتالي يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة:

الفئة الأولى = طول الفئة +أدنى قيمة =0.8+1=1,80 وبالتالي نجد أطوال الفئات ومستوى الموافقة لكل فئة كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1.80 - 1]	[36% - 20%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[2.6 - 1.80[	[52% - 36%[	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[3.40- 2.60[	[68% - 52%[	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[4.20 -3.40[	[84% - 68%[	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[5 - 4.20[	[100% - 84%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- ✓ **تكوين متغيرات الدراسة**

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

[1] محمود هندي وآخرون،**الإحصاء التطبيقي**، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995، ص 17.

الجدول رقم (08): تكوين متغيرات الدراسة

طبيعة المتغيرات	الأبعاد	ترميز الأبعاد
محور المتغير المستقل الرقمنة X	/	/
محور المتغير التابع مبادئ الحوكمةY	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة	Y_1
	ضمان حقوق المساهمين	Y_2
	المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة	Y_3
	مبدأ الإفصاح والشفافية	Y_4
	مسؤولية مجلس الإدارة	Y_5
	دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة	Y_6

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرات رئيسية (02)؛ المتغير المستقل الرقمنة والذي يشمل على 12 عبارة، والمتغير التابع مبادئ الحوكمة والذي يشمل 39 عبارة.

أولا. تحليل اتجاهات الموظفين والأساتذة نحو عبارات محور الرقمنة

نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

جدول رقم (09): العبارات المتعلقة بمحور الرقمنة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
01	مفهوم الرقمنة واضح لديك	3,55	0,889	71.00	5	عال
02	تؤدي الرقمنة إلى الحصول على المعلومات بسرعة داخل الجامعة	3,48	0,917	69,60	7	عال
03	تستخدم الرقمنة من أجل التواصل مع العاملين بسرعة	3,29	1,019	65,80	10	متوسط
04	استعمال الرقمنة يساعد في توفير	3,48	0,943	69,60	8	عال

	المعلومات					
05	نجحت الرقمنة في تطوير العمل الإداري	3,50	0,862	70,00	6	عال
06	هناك كفاية في العاملين المتخصصين في مجال الرقمنة داخل الجامعة	2,86	0,926	57,20	12	متوسط
07	ساهمت الرقمنة في تقريب المسافات بين العاملين	3,60	0,857	72.00	4	عال
08	مشروع صفر ورقة ناجح في جامعتكم	3,31	0,841	66,20	9	متوسط
09	نظام الرقمنة في جامعتكم آمن من الاختراقات	3,21	0,951	64,20	11	متوسط
10	تساهم الرقمنة من خلال الأرشيف الإلكتروني في حفظ المعلومات والبيانات	3,64	0,791	72,80	3	عال
11	هناك استخدام موسع للتواصل الالكتروني في جامعتكم	3,69	0,749	73,80	1	عال
12	يوجد دعم من قبل العاملين لإستراتيجية الرقمنة	3,67	0,721	73,40	2	عال
محور الرقمنة		**3.438**	**0.539**	**68.60**	/	**عال**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور الرقمنة فقد جاءت العبارة رقم 11 (هناك استخدام موسع للتواصل الالكتروني في جامعتكم) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 –4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.749).

وقعت العبارتين رقم (12) و(10) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)؛

في حين وقعت العبارات(08)، (03)، (09)، ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بشكل متوسط.

في حين وقعت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة عينة الدراسة على أن هناك كفاية في العاملين المتخصصين في مجال الرقمنة داخل الجامعة، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي (2.86)، وانحراف معياري (0.926)، وبوزن نسبي 57.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور الرقمنة، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.438)، وبوزن نسبي 68.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.539)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا المحور، كما تشير نتائجه على اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

ثانيا. تحليل اتجاهات الموظفين والأساتذة نحو عبارات محور مبادئ الحوكمة

نعرض النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبيان الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة.

بالنسبة للتقييم الكلي لمحور مبادئ الحوكمة فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.498 ووزن نسبي 69.80%، منتميا بذلك حسب المحك المعتمد في الدراسة لمجال (مستوى عال من القبول)، هذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم توجه عال على محور مبادئ الحوكمة، وبلغ انحرافه المعياري (0.533) أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول محور مبادئ الحوكمة.

1. تحليل العبارات المتعلقة بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة

من خلال تحليل عبارة ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال جمع وتحليل البيانات كانت كالتالي:

جدول رقم (10): العبارات المتعلقة ببعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
13	أدى وجود القوانين والتشريعات إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين السلطات التنظيمية والتنفيذية في جامعتكم	3,64	0,656	72,80	**2**	عال
14	تتوافر جامعتكم على إطار تنظيمي فعال لحوكمة الجامعات	3,62	0,661	72.00	**3**	عال
15	لديكم إطلاع كاف حول نظام الحوكمة الخاص بجامعتكم	3,31	0,841	66,20	**4**	متوسط

16	المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها جامعتكم متوافقة مع القوانين المعمول بها	3,69	0,604	73,80	**1**	عال
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة		**3.565**	**0.568**	**71.20**	/	**عال**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة، جاءت العبارة رقم 16 (المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها جامعتكم متوافقة مع القوانين المعمول بها) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 –4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.69)، وانحراف معياري (0.604)، وبوزن نسبي 73.80%؛

كما وقعت العبارتين رقم (13) و (14) في المرتبتين الثانية والثالثة؛ من حيث ترتيب عبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى عال من القبول والموافقة؛

في حين وقعت العبارة رقم (15) في المرتبة الأخيرة ضمن مجال (الاتجاه) مستوى متوسط أي موافقة عينة الدراسة بمستوى متوسط من القبول والموافقة على أن عينة الدراسة لديكم إطلاع كاف حول نظام الحوكمة الخاص بجامعتكم، إذ بلغت قيمة متوسطها الحسابي(3.31) ،وانحراف معياري(0.841) ، وبوزن نسبي 66.20%؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، باستثناء العبارة رقم (15) فقد أخذت درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بلغ متوسطه الحسابي (3.56)، وبوزن نسبي 71.20%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.568)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة، كما تشير نتائجه على اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

2.تحليل العبارات المتعلقة بعد ضمان حقوق المساهمين

من خلال تحليل العبارات الخاصة بضمان حقوق المساهمين تم الحصول على نتيجة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا الوزن النسبي ليتم معرفة الاتجاهات وترتيبها وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (11): العبارات المتعلقة ببعد ضمان حقوق المساهمين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
17	تضمن الجامعة لكافة العاملين بها حرية التعبير عن أراءهم	3,43	0,801	68,60	**3**	عال
18	توفر الجامعة المعلومات المرتبطة بنشاطاتها وأعمالها في الوقت المناسب	3,48	0,917	69,60	**2**	عال
19	تسعى الجامعة لحل المشاكل مع عامليها من خلال فتح مجال الحوار معهم لحماية حقوقهم	3,33	0,902	66,60	**4**	متوسط
20	تلتزم الجامعة باتخاذ قرارات واضحة	3,67	0,687	73,40	**1**	عال
بعد ضمان حقوق المساهمين		3,476	0,687	69.40	/	عال

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد ضمان حقوق المساهمين فقد جاءت العبارة رقم 20 (تلتزم الجامعة باتخاذ قرارات واضحة) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 –4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.687)، ووزن نسبي 73.40؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة بالجامعة محل الدراسة؛

وقعت العبارة رقم 18 (توفر الجامعة المعلومات المرتبطة بنشاطاتها وأعمالها في الوقت المناسب)، في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (عال)، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 –4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.917)، ووزن نسبي 69.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على أن المؤسسة تتماشى مع التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وهذا يؤثر وبشكل إيجابي على دفع العاملين باقتناء منتجاتها؛

وقعت العبارة رقم 19 (تسعى الجامعة لحل المشاكل مع عامليها من خلال فتح مجال الحوار معهم لحماية حقوقهم)، في الترتيب الأخير وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 – 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.902)، ووزن نسبي 66.60%؛ أي موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على هذه العبارة.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد ضمان حقوق المساهمين، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.476)، وبوزن نسبي 69.40%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.687)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على بعد ضمان حقوق

المساهمين، كما تشير نتائجه على اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

3.تحليل اتجاهات عبارات بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة

تحلل اتجاهات عبارات بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة والاتجاهات الخاصة بها ضمن الجدول الموالي:

جدول رقم (12): العبارات المتعلقة بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
21	توفر الجامعة المعاملة العادلة مع جميع الموظفين.	3,31	00,78	66,20	1	متوسط
22	يحصل العاملين على المعلومات بشكل عادل.	3,24	0,878	64,80	3	متوسط
23	تمتاز معايير التقييم في الجامعة بالعدالة.	3,26	0,857	65,20	2	متوسط
بعد المعاملة العادلة للمساهمين		3,269	0,755	65,39	/	متوسط

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة، فقد جاءت العبارة رقم 21 (توفر الجامعة المعاملة العادلة مع جميع الموظفين) في الترتيب الأول وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، حسب محك الدراسة المعتمد] 2.60 –3.40]، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.31)، وانحراف معياري (0.780)، ووزن نسبي (66.20%)؛

وقعت العبارة رقم 23 (تمتاز معايير التقييم في الجامعة بالعدالة) في الترتيب الثاني وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.578)، ووزن نسبي (65.20)؛

وقعت العبارة رقم 22 (يحصل العاملين على المعلومات بشكل عادل)، في الترتيب الثالث والأخير وضمن مجال الاتجاه (متوسط)، قيمة متوسطها الحسابي (3.24)؛

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد المعاملة العادلة للموظفين فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.269) ووزن نسبي ووزن نسبي (65.39%)، منتميا بذلك لمجال الاتجاه متوسط من القبول، وبلغ انحرافه المعياري (0.755) أقل من القيمة الحرجة واحد(1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول بعد المعاملة العادلة للموظفين.

4.تحليل العبارات المتعلقة ببعد مبدأ الإفصاح والشفافية

يعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة في الجامعة، وذلك نظرا لما يمثله من شفافية وحماية لجميع الأطراف المتعاملين، والهدف منه هو الكشف عن المعلومات الهامة للمساهمين، وفي الجدول الموالي تم تحليل العبارات الخاصة بهذا البعد.

جدول رقم (13): العبارات المتعلقة ببعد مبدأ الإفصاح والشفافية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
24	أدى وجود القوانين والتشريعات إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين السلطات التنظيمية والتنفيذية في جامعتكم	3,57	0,77	71,40	**6**	عال
25	تتوافر جامعتكم على إطار تنظيمي فعال لحوكمة الجامعات	3,76	0,692	75,20	**2**	عال
26	لديكم إطلاع كاف حول نظام الحوكمة الخاص بجامعتكم	3,74	0,665	74,8	**3**	عال
27	تقوم الجامعة بتوضيح أي غموض في الأنظمة والقواعد.	3,52	0,833	70,4	**7**	عال
28	تقوم الجامعة بالإعلان عن القوانين فور صدورها.	03,4	0,989	68	**13**	متوسط
29	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث إجراءات العمل بها.	03,6	0,734	72	**5**	عال
30	تحدد الجامعة المسؤوليات بوضوح.	3,43	0,801	68,6	**10**	عال
31	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات والإجراءات ذات الأهمية في الوقت المناسب.	3,24	0,932	64,8	**15**	متوسط
32	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح والبساطة.	3,81	0,594	76,2	**1**	عال
33	تتوفر في الجامعة سياسة جيدة لتحسين الأداء الوظيفي.	3,45	0,832	69	**9**	عال
34	يتضمن نظام الجامعة مبدأ مساءلة العاملين فيها.	03,5	0,804	70	**8**	عال

35	تعزز الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين بها.	03,4	0,828	68	**12**	متوسط
36	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم.	3,38	0,909	67,6	**14**	عال
37	تسمح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المسؤولين بكل شفافية.	03,4	0,734	68	**11**	متوسط
38	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بناءا على معلومات موثوقة.	3,67	0,612	73,4	**4**	عال
بعد مبدأ الإفصاح والشفافية		**3.525**	**0.581**	**70.50**	/	**عال**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد مبدأ الإفصاح والشفافية فقد جاءت العبارة رقم32 (تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح والبساطة) في المرتبة الأولى، ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة بدرجة عالية على هذه العبارة، بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.594) أقل من القيمة الحرجة (1)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة.

وقعت العبارتين رقم (25) و(26) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب وضمن مجال الاتجاه (عال)؛

في حين وقعت العبارات(37)، (35)، (28)، (31)، ضمن مجال الاتجاه (متوسط)، أي موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارات بشكل متوسط.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد مبدأ الإفصاح والشفافية، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.525)، ووزن نسبي (70.50%)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.581)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد كما تشير نتائجه إلى اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

5.تحليل العبارات المتعلقة بعد مسؤولية مجلس الإدارة

تم تحليل عبارات مسؤولية مجلس الإدارة والحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (14): العبارات المتعلقة ببعد مسؤولية مجلس الإدارة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
39	يتم تعيين مجلس إدارة الجامعة بناء على معايير موضوعية	03,6	0,734	72.00	**1**	عال
40	تتوافر جامعتكم على إطار تنظيمي فعال لحوكمة الجامعات	3,45	0,889	69.00	**3**	عال
41	تمتاز الجامعة بأنظمة رقابة فعالة.	3,33	0,928	66,60	**7**	متوسط
42	تمتاز الهياكل الإدارية في جامعتكم بتحديد واضح للصلاحيات.	03,4	0,798	68.00	**4**	متوسط
43	يقوم مجلس الإدارة برسم استراتيجيات فعالة لجامعتكم.	03,1	0,932	62.00	**8**	متوسط
44	يتم إشراك العاملين في بناء سياسات جامعتكم.	3,40	0,857	68.00	**5**	متوسط
45	يقدم مجلس الإدارة إجراءات كافية تضمن وجود نظام إداري مناسب لتقييم الأداء المستمر.	3,36	0,906	67,20	**6**	متوسط
46	يساهم مجلس الإدارة في إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية.	3,52	0,804	70,40	**2**	عال
بعد مسؤولية مجلس الإدارة		**3.395**	**0.625**	**67.80**	/	**عال**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بعد مسؤولية مجلس الإدارة، جاءت العبارة رقم 39 (يتم تعيين مجلس إدارة الجامعة بناء على معايير موضوعية) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 – 4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.60)، وانحراف معياري (0.734) أقل من القيمة الحرجة (01)، وبوزن نسبي (72.00%).

وقعت العبارات رقم (42)، (44)، (45)، (41)، (43)، ضمن مجال (الاتجاه) متوسط من القبول والموافقة؛

بالنسبة للتقييم الكلي بعد مسؤولية مجلس الإدارة، فقد أخذ درجة متوسطة من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.395)، ووزن نسبي (67.80%)، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة 1 بقيمة (0.625)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، كما تشير نتائجه على اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

6. تحليل العبارات المتعلقة بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة

يتضمن تحليل العبارات المتعلقة بأصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة وترتيبها ومعرفة اتجاهها والمقدر عددها بخمس عبارات وفقا للجدول الموالي:

جدول رقم (15): العبارات المتعلقة بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الاتجاه
47	تضمن الجامعة للأطراف ذات المصحة الوصول إلى المعلومات التي تهمهم	3,55	0,739	71,00	**5**	عال
48	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين ممثلي العاملين بالجامعة والإدارة العليا لمناقشة ظروف العمل	3,88	0,670	77,60	**1**	عال
49	تشارك الجامعة المجتمع المدني في برامجها المختلفة	3,71	0,636	74,20	**2**	عال
50	تساهم الجامعة في تطوير المحيط الخارجي	3,64	0,759	72,80	**3**	عال
51	يتم الإعلان عن مسابقات التوظيف بكل شفافية	3,62	0,825	72,40	**4**	عال
بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة		**3.681**	**0.550**	**73.60**	/	**عال**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة، جاءت العبارة رقم 48 (يتم تنظيم اجتماعات دورية بين ممثلي العاملين بالجامعة والإدارة العليا لمناقشة ظروف العمل) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال الاتجاه (عال)، أي موافقة أفراد العينة على هذه العبارة بدرجة عالية، حسب محك الدراسة المعتمد] 3.40 –4.20]، وبلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.670)، وبوزن نسبي (77.60%)، كما وقعت باقي عبارات هذا البعد ضمن المجال(الاتجاه) عال، وفي المرتبة الأخيرة وقعت العبارة رقم 47 (تضمن الجامعة للأطراف ذات المصحة الوصول إلى المعلومات التي تهمه)،وضمن مجال (الاتجاه) عال كذلك.

بالنسبة للتقييم الكلي لبعد دور أصحاب المصلحة، فإن جميع العبارات الخاصة به وقعت ضمن الاتجاه (عال)، فقد أخذ درجة عالية من الموافقة والقبول، بمتوسط حسابي (3.681)، وبوزن نسبي 73.60%، وانحراف معياري أقل من القيمة الحرجة (1) بقيمة (0.550)، وهذا يشير إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق

وجهات النظر حول إجابات العينة على هذا البعد، كما تشير نتائجه على اهتمام الجامعة محل الدراسة به، إذ له دور إيجابي في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة.

المطلب الثاني: تحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

يتم اختبار فرضيات الدراسة (Test of Hypothèses)بعد تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، ووصف العينة إحصائيا، واختبار توزيع البيانات، وكذا قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وهو ما سيتم القيام فيما يلي:

أولا. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

سوف نقوم باختبار الفرضيات الجزئية للدراسة فيما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

جدول رقم (16): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

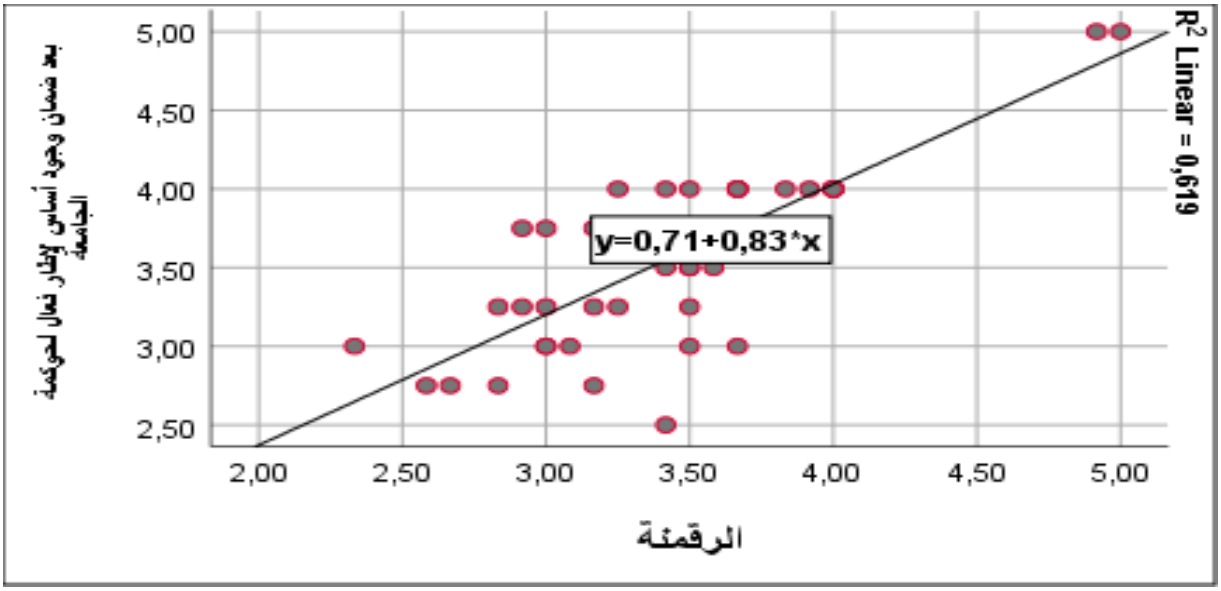
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,212	1	8,212	65,098	,000[b]0
	Residual	5,046	40	0,126		
	Total	13,257	41			
a. Dependent Variable : بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة						
b. Predictors : (Constant), **الرقمنة**						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 65.098 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE= 0.126 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة.

شكل رقم (06): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (2) أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وجودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى بين الرقمنة وضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الأولى (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.787			**الخطأ المعياري للتقدير=0.355**		
معامل التحديد R^2 = 0.619			**قيمة معامل التحديد المعدل=0.610**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	**0.713**	**0.358**	/	**1.993**	**0.053**
الرقمنة	**0.830**	**0.103**	**0.787**	**8.068**	**0.000**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.787 أي ما يعادل نسبة 78.70%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.619 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 61.90% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 39.10% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.355 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.830، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، بمقدار 0.830، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة الذي نرمز لها بالرمز Y_1 ونرمز للمتغير المستقل الرقمنة بالرمز **x**.

$$\mathbf{Y_1 = 0.713 + 0.830x}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وحفظ حقوق المساهمين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانيةبين الرقمنة وضمان حقوق المساهمين بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

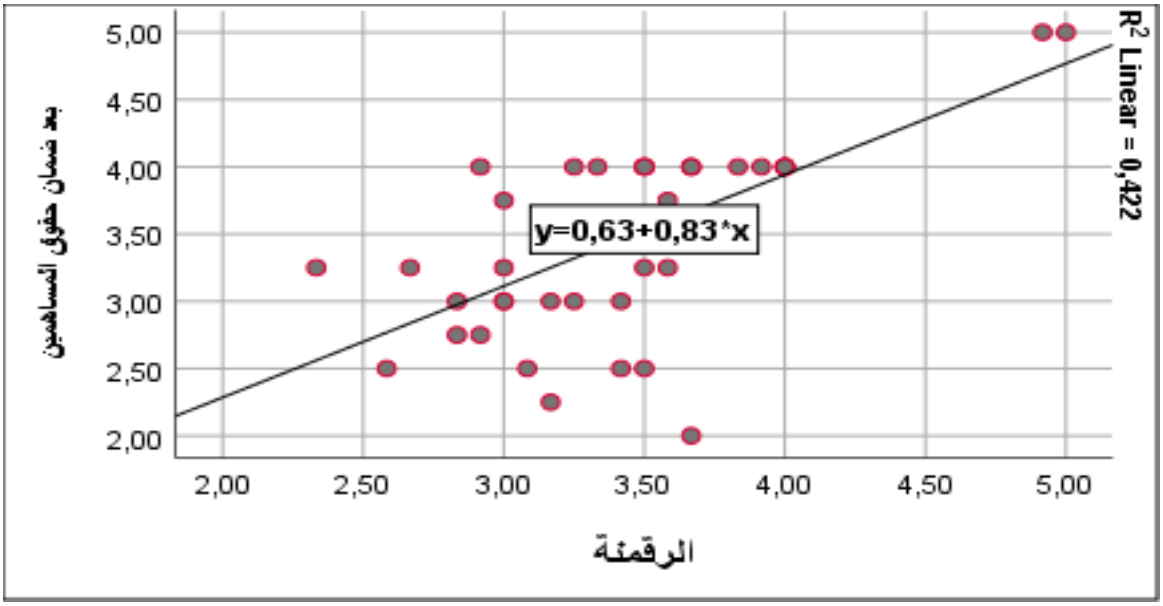
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,175	1	8,175	29,257	,000[b]0
	Residual	11,177	40	0,279		
	Total	19,351	41			
a. Dependent Variable : بعد ضمان حقوق المساهمين						
b. Predictors: (Constant), الرقمنة						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 29.257 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد ضمان حقوق المساهمين من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE= 0.279 لفروق البواقي Résiduel وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد ضمان حقوق المساهمين.

شكل رقم (07): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الثانية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.650			**الخطأ المعياري للتقدير=0.528**		
معامل التحديد R^2 = 0.422			**قيمة معامل التحديد المعدل=0.408**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	**0.630**	**0.532**	/	**1.183**	**0.244**
الرقمنة	**0.828**	**0.153**	**0.650**	**5.509**	**0.000**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد ضمان حقوق المساهمين على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.650 أي ما يعادل نسبة 65.00%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.422 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 42.20% من التباين الحاصل في البعد

الفرعي التابع بعد ضمان حقوق المساهمين يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 57.80% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.528 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.828، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد ضمان حقوق المساهمين، بمقدار 0.830، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع بعد ضمان حقوق المساهمين الذي نرمز لها بالرمز Y_2 ونرمز للمتغير المستقل الرقمنة بالرمز **x**.

$$\mathbf{Y_2= 0.630+0.828x}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وضمان حقوق المساهمين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة بين الرقمنة والمعاملة العادلة للموظفين والأساتذة بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

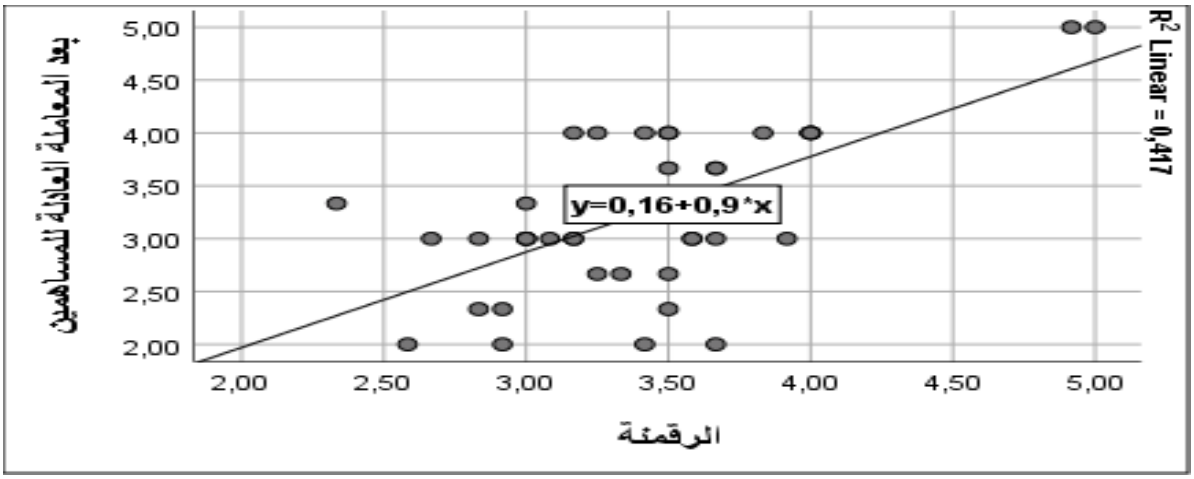
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,740	1	9,740	28,552	,000[b]0
	Residual	13,646	40	0,341		
	Total	23,386	41			
a. Dependent Variable : بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة						
b. Predictors: (Constant), الرقمنة						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 28.552 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدةفي الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE = 0.374 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة.

شكل رقم (08): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتبين ان البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

وضمن الجدول الموالي تم الحصول على نتائج اختبار الفرضية الثالثة جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار لمعنوية معالم النموذج كما يلي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الثالثة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.645			**الخطأ المعياري للتقدير=0.584**		
معامل التحديد R^2 = 0.417			**قيمة معامل التحديد المعدل=0.402**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	**0.163**	**0.588**	/	**0.277**	**0.783**
الرقمنة	**0.904**	**0.169**	**0.645**	**5.343**	**0.000**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.645 أي ما يعادل نسبة 64.50%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.417 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 41.70% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد المعاملة العادلة للمساهمين يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 58.30% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.584 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.904، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة، بمقدار 0.904، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للمتغير الفرعي التابع بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة الذي نرمز لها بالرمز Y_3 ونرمز للمتغير المستقل الرقمنة بالرمز **x**.

$$Y_3 = 0.163 + 0.904x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد المعاملة العادلة للمساهمين محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4. **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعةبين الرقمنة ومبدأ الإفصاح والشفافية بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (22): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,955	1	5,955	30,172	,000[b]0
	Residual	7,895	40	0,197		
	Total	13,851	41			

a. Dependent Variable : بعد مبدأ الإفصاح والشفافية

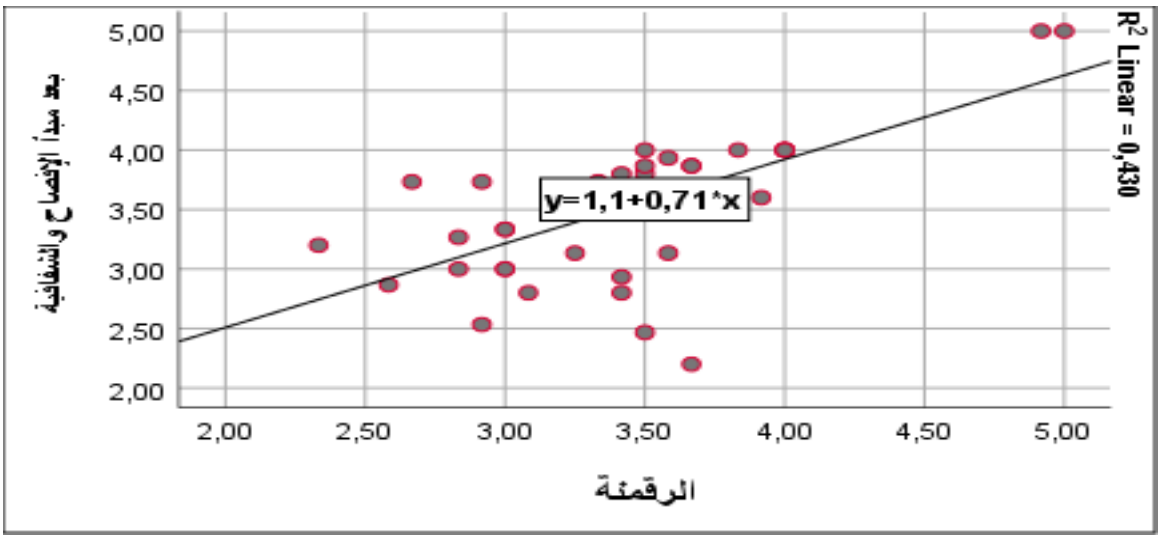
b. Predictors: (Constant), الرقمنة

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 30.172 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE = 0.197 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بعد مبدأ الإفصاح والشفافية.

شكل رقم (09): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرابعة بين الرقمنة ومبدأ الإفصاح والشفافية لمعنوية معالم النموذجلمعامل الارتباط والخطأ المعياري للتقدير من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرابعة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.656			الخطأ المعياري للتقدير=0.444		
معامل التحديد R^2 = 0.430			قيمة معامل التحديد المعدل=0.416		
المتغير المستقل	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتاβ	قيمةT	معنويةT
ثابت الانحدار a	1.096	0.448	/	2.449	0.019
الرقمنة	0.706	0.129	0.656	5.493	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.656 أي ما يعادل نسبة 65.60%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل

التحديد R^2=0.430 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 43.00% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد مبدأ الإفصاح والشفافية يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 57.00% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.444 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.706، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد مبدأ الإفصاح والشفافية بمقدار 0.706، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 1.096 تحت مستوى معنوية (0.019) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير المستقل الرقمنة في التأثير على المتغير الفرعي التابع بعد مبدأ الإفصاح والشفافية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط بعد مبدأ الإفصاح والشفافية الذي نرمز لها بالرمز Y_4 ونرمز للمتغير المستقل بعد مواصفات المنتج بالرمز **x**.

$$\mathbf{Y_4 = 1.096 + 0.706x}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد مسؤولية مجلس الإدارة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة بين الرقمنة ومسؤولية مجلس الإدارة بالجامعةمن خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (24): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

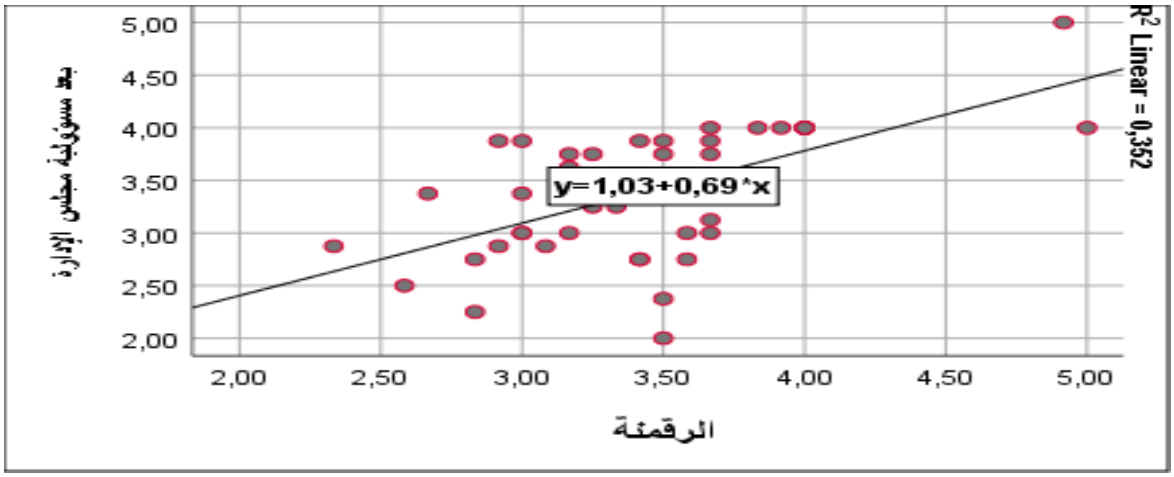
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,649	1	5,649	21,707	,000[b]0
	Residual	10,410	40	0,260		
	Total	16,060	41			
a. Dependent Variable : بعد مسؤولية مجلس الإدارة						
b. Predictors: (Constant), الرقمنة						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 21.707 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع مسؤولية مجلس الإدارة من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE = 0.260 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد مسؤولية مجلس الإدارة.

شكل رقم (10): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الخامسة لمعنوية معالم النموذج للنتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسةبين الرقمنة ومسؤولية مجلس الإدارة بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الخامسة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.593			**الخطأ المعياري للتقدير=0.510**		
معامل التحديد R^2 = 0.352			**قيمة معامل التحديد المعدل=0.336**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	**1.030**	**0.514**	/	**2.004**	**0.052**
الرقمنة	**0.688**	**0.148**	**0.593**	**4.659**	**0.000**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد مسؤولية مجلس الإدارة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.593 أي ما يعادل نسبة 59.30%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.352 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 35.20% من التباين الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد مسؤولية مجلس الإدارة يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 64.80% ترجع إلى عوامل أخرى.

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.510 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.688، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد مسؤولية مجلس الإدارة، بمقدار 0.688، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

معادلة الانحدار الخطي للمتغير الفرعي التابع البسيط لبعد مسؤولية مجلس الإدارة الذي نرمز لها بالرمز Y_5 ونرمز للمتغير المستقل الرقمنة بالرمز **x**.

$$Y_5 = 1.03 + 0.688x$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد مسؤولية مجلس الإدارة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

6. **اختبار الفرضية الفرعية السادسة**

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0.05.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الفرعية السادسةبين الرقمنة ودور أصحاب المصالح بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (26): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

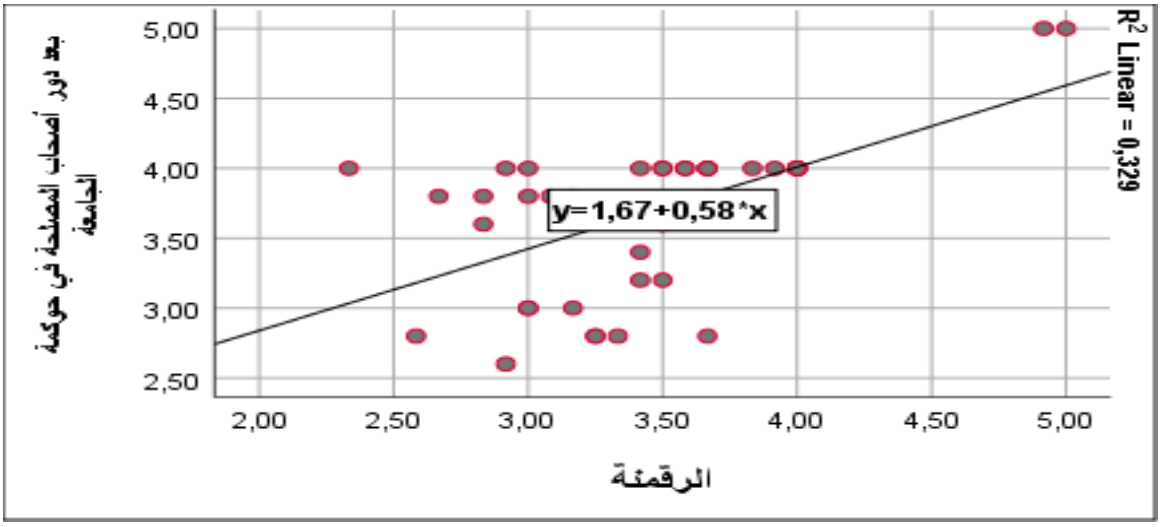
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,078	1	4,078	19,593	,000[b]0
	Residual	8,326	40	0,208		
	Total	12,405	41			
a. Dependent Variable : بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة						
b. Predictors: (Constant),الرقمنة						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث، بلغت قيمة F= 19.593 وهي قيمة كبيرة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير الفرعي التابع دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE= 0.208 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة.

شكل رقم (11): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل أعلاه يتبين آن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية السادسة لمعنوية معالم النموذج الخاصة بمعامل الارتباط والخطأ المعياري في الجدول الموالي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية السادسة (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.573			**الخطأ المعياري للتقدير=0.456**		
معامل التحديد R^2 = 0.329			**قيمة معامل التحديد المعدل=0.312**		
المتغير المستقل	**معامل الانحدار b**	**Std. Error**	**بيتاβ**	**قيمةT**	**معنويةT**
ثابت الانحدار a	**1.671**	**0.460**	/	**3.635**	**0.001**
الرقمنة	**0.585**	**0.132**	**0.573**	**4.426**	**0.000**

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة وبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.573 أي ما يعادل نسبة 57.30%، ارتباط طردي متوسط، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.329 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى 32.90% من التباين

الحاصل في البعد الفرعي التابع بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 67.10% ترجع إلى عوامل أخرى؛

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.456 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.585، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في البعد الفرعي التابع بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة، بمقدار 0.585، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 0.671 تحت مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير المستقل الرقمنة في التأثير على المتغير الفرعي بعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة، معادلة الانحدار الخطي البسيط لبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة الذي نرمز لها بالرمز Y_6 ونرمز للمتغير المستقل بعد مواصفات المنتج بالرمز **x**.

$$\mathbf{Y_6=1.671+0.585x}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرقمنة وبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha\leq 0.05$).

ثانيا. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة في التحسين من تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha\leq 0.05$).

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

ويمكن توضيح النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية بين الرقمنة ودور ومبادئ الحوكمة بالجامعة من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج اختبار أنوفا (معنوية النموذج)

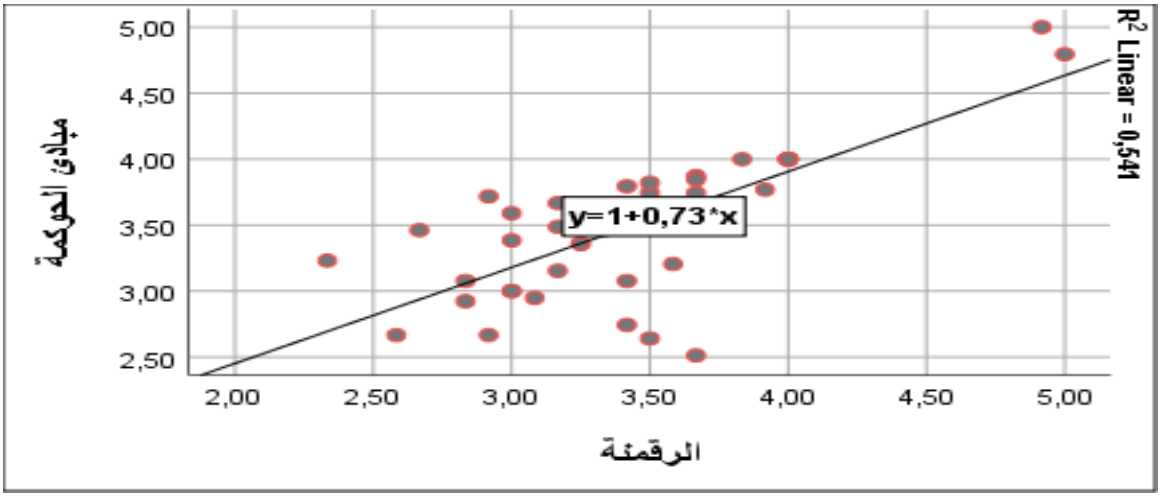
ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,312	1	6,312	47,058	,000[b]0
	Residual	5,365	40	0,134		
	Total	11,677	41			
a. Dependent Variable : مبادي الحوكمة						
b. Predictors: (Constant),الرقمنة						

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار معنوية النموذج باستخدام اختبار التوزيع (F) حيث؛ بلغت قيمة F= 47.058 وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات وأن الاختلافات العشوائية قليلة، وبلغت قيمة P-Value=0.000 وهي أقل من مستوى معنوية الاختبار المعتمدة في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ؛ مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع مبادئ الحوكمة من خلال تأثير المتغير المستقل الرقمنة، كما بلغت قيمة متوسط مجموع المربعاتMSE = 0.134 لفروق البواقي Résiduels وهي قيمة صغيرة تشير إلى صغر الخطأ العشوائي.

والشكل التالي يوضح نقاط شكل انتشار البيانات ومعادلة الانحدار الخطي البسيط لمبادئ الحوكمة.

شكل رقم (12): نقاط شكل الانتشار للبيانات



المصدر: الشكل من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (9) أعلاه يتبين أن البيانات متجمعة حول خط الانحدار، ويشير انتشارها إلى صغر الأخطاء العشوائية، وجودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار، وعليه نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لمعنوية معالم النموذج الخاصة بمعامل الارتباط والخطأ المعياري في الجدول الموالي:

جدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (معنوية معالم النموذج)

معامل الارتباط= 0.735			الخطأ المعياري للتقدير=0.366		
معامل التحديد R^2 = 0.541			قيمة معامل التحديد المعدل= 0.529		
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار b	Std. Error	بيتاβ	قيمةT	معنويةT
ثابت الانحدار a	0.997	0.369	/	2.703	0.010
الرقمنة	0.727	0.106	0.735	6.860	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يمكن استخلاص التحليل الإحصائي التالي:

قيمة معامل الارتباط الثنائي بين الرقمنة ومبادئ الحوكمة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة قدرت R =0.735 أي ما يعادل نسبة 70.50%، ارتباط طردي قوي، بلغت قيمة معامل التحديد R^2=0.541

وهو مقياس لجودة التوفيق حيث؛ يشير إلى أن 54.10%من التباين الحاصل في المتغير التابع مبادئ الحوكمة يفسره المتغير المستقل الرقمنة، وأن الباقي 45.90% ترجع إلى عوامل أخرى،

قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.366 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، كما نلاحظ أن قيم معلمة الميل b= 0.727، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير المستقل الرقمنة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع مبادئ الحوكمة بمقدار 0.727، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، معلمة تقاطع الحد الثابت بلغت 0.997 تحت مستوى معنوية (0.010) وهي أقل من0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير المستقل الرقمنة في التأثير على التحسن من تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف المسيلة؛

معادلة الانحدار الخطي البسيط لمبادئ الحوكمة والتي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير المستقل الرقمنة بالرمز X.

$$\mathbf{Y= 0.997+0.727x}$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار بمقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للرقمنة في التحسين من تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

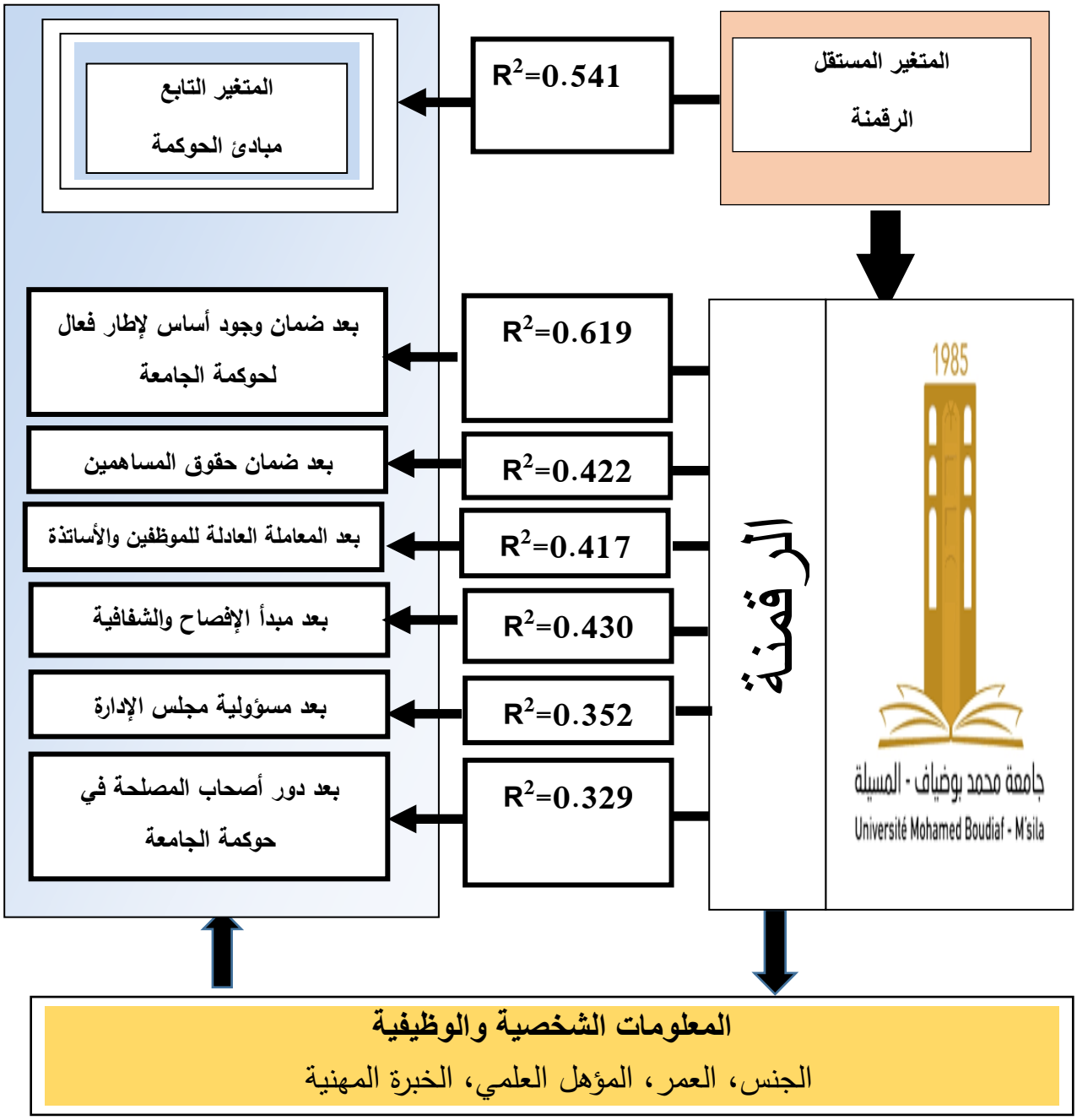
بينت النتائج بأن الرقمنة تساهم في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة بدرجة إيجابية ومرتفعة باعتبار أن الرقمنة تستخدم بصورة واسعة في النشاطات والوظائف الإدارية وكذا تقديم الخدمات والتحيين وإجراءات الحماية والمتابعة وإصلاح مشاكل المستخدمين والأساتذة وكل ما يتعلق بالنشر والإعلام الالكتروني.

ثالثا: النموذج الميداني للدراسة.

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، توصلنا إلى رسم النموذج الميداني التالي:

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، توصلنا إلى رسم النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (13): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

التعليق على النموذج الميداني للدراسة:

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغيرات التعريفية المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المتغير المستقل المتمثل في الرقمنة والمتغير التابع مبادئ الحوكمة.

كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الرقمنة يؤثر إيجابيا على المتغير التابع مبادئ الحوكمة كما هو موضح كالتالي:

1- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير التابع التحسين في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 54.10%؛

2- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 61.90%؛

3- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد حفظ حقوق المساهمين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 42.20%؛

4- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 41.70%؛

5- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد مبدأ الإفصاح والشفافية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 43.00%؛

6- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد مسؤولية مجلس الإدارة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 35.20%؛

7- نسبة مساهمة المتغير المستقل الرقمنة على المتغير الفرعي التابع بعد دور أصحاب المصلحة في الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة 32.90%.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الجامعة محل الدراسة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على الدور والأثر الإيجابي الذي تساهم به الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعة.

كما تم الكشف على أثر وإسهام الرقمنة على كل بعد من أبعاد مبادئ الحوكمة (بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، بعد ضمان حقوق المساهمين، بعد المعاملة العادلة للمساهمين، بعد مبدأ الإفصاح والشفافية، بعد مسؤولية مجلس الإدارة، بعد دور أصحاب المصلحة في الحوكمة) لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خاتمة

خاتمة:

على الرغم من أهمية الرقمنة في تحسينها من مستويات مبادئ الحوكمة في الجامعة فإنه يستلزم وجود دعم مالي وفني وبشري ونظام قانوني واضح في سبيل تحقيق أهداف الرقمنة وتحسين مبادئ الحوكمة داخل الجامعة، وقد نالت إدارة مؤسسات التعليم العالي جانبا من الاهتمام فيما يخص رقمنتها وإصلاح المنظومة التعليمية من خلال التركيز على علاج سلبيات الإدارة الجامعية وإصلاح عيوبها، كل هذا من أجل الوصول بها إلى فعالية الأداء التعليمي الجيد لأن كل تطوير في التعليم قوامه تطوير العملية التعليمية وتحسينها.

فمن خلال هذه الدراسة اتضح لنا أهمية هذا التوجه ومدى مساهمته في تطوير الجامعة والإدارة بصفة عامة

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الرقمنة وإسهامها في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات، سيتم عرض خلاصة نتائج الدراسة النظرية والميدانية وكذا الاقتراحات، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

أولا. النتائج

1. النتائج النظرية

كشفت الدراسة عن الدور الهام الذي تلعبه الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعة من خلال الآتي:

أ- الرقمنة هي إستراتيجية وطنية تعمل على عصرنة الإدارة العمومية، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز الخدمات والمعاملات الإدارية، بهدف تطوير أدائها وتقديم المعلومات بالوسائل الإلكترونية الحديثة.

ب- الهدف العام من مبادئ الحوكمة هو التطبيق الصحيح للسياسات والاستراتيجيات والعمل بأقصى قدر من الكفاءة لصالح المؤسسة بشكل عام، من خلال تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة.

2.النتائج الميدانية

أ-اتفقت نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بأن الرقمنة لها أثر على تحقيق مبادئ الحوكمة.

ب- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور الرقمنة، أن لها أهمية ودور فعال ومباشر على التحسين من تبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا بناء على إجابات مفردات عينة الدراسة حيث، كانت إجابات أفراد العينة على محور الرقمنة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي قدر ب (3.438).

ج- نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة لمحور مبادئ الحوكمة، بناءا على إجاباتهم ينتمي لمجال عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.489)، وللتفصيل أكثر فإن درجة الموافقة على أهمية بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة كانت عالية بمتوسط حسابي قدره (3.565)، وكانت درجة الموافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية بعد ضمان حقوق المساهمين ضمن الاتجاه عال من الموافقة والقبول بمتوسط حسابي قدره (3.476)، ودرجة الموافقة على أهمية بعد مبدأ الإفصاح والشفافية كانت عالية بمتوسط حسابي قدره (3.525)، وهو الحال لباقي الأبعاد ضمن الاتجاه عال باستثناء بعد المعاملة العادلة للمساهمين الذي كان ينتمي لمجال الاتجاه متوسط بمتوسط حسابي (3.269)،

د- توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي بيرسون إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الرقمنة والمتغير التابع مبادئ الحوكمة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.735) أي ما يعادل نسبة 73.50% وهو ارتباط طردي قوي؛

هـ- كما توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي بيرسون كذلك إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الرقمنة والمتغيرات الفرعية التابعة المتمثلة في أبعاد مبادئ الحوكمة حيث بلغت معاملات الارتباط الثنائية كالتالي:

- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد وضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة (0.787) أي ما يعادل نسبة 78.70% وهو ارتباط طردي قوي؛
- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد ضمان حقوق المساهمين(0.650) أي ما يعادل نسبة 65.00% وهو ارتباط طردي متوسط؛
- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد المعاملة العادلة للمساهمين(0.787) أي ما يعادل نسبة 78.70% وهو ارتباط طردي قوي؛
- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد مبدأ الإفصاح والشفافية (0.656) أي ما يعادل نسبة 65.60% وهو ارتباط طردي متوسط؛
- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد مسؤولية مجلس الإدارة (0.593) أي ما يعادل نسبة 59.30% وهو ارتباط طردي متوسط؛
- ✓ بلغت قيمة الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الرقمنة وبعد دور أصحاب المصلحة في حوكمة (0.573) أي ما يعادل نسبة 57.30% وهو ارتباط طردي متوسط.

و- نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الرقمنة وأبعاد المتغير التابع مبادئ الحوكمة ((بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، بعد ضمان حقوق المساهمين، بعد المعاملة العادلة للمساهمين، بعد مبدأ الإفصاح والشفافية، بعد مسؤولية مجلس الإدارة، بعد دور أصحاب المصلحة في الحوكمة) بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ز- نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل الرقمنة في التحسن من تبني مبادئ الحوكمة حسب أراء عينة الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا: الاقتراحات

من خلال البحث في موضوع الدراسة والنتائج المتوصل إليها وآراء مجتمع الدراسة لموضوع إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات نعطي مجموعة من المقترحات تتمثل فيما يلي:

- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية وبصفة مستمرة فيما يخص حوكمة المؤسسات يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
- ✓ العمل على مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامه ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية، والاعتراف بالتطورات الحديثة من خلال تبني مشروع الرقمنة كأولوية.
- ✓ تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة في الجامعة والعمل الفعلي بها وربطها بالرقمنة كآلية لتحسين أدائها.

رابعا: آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا الذي يركز على إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات، تبينت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث في هذا الموضوع، والاهتمام بكل جوانبه، نقترح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوعنا التي هي بحاجة للبحث العلمي منها:

1- تحديات الرقمنة بالجامعات الجزائرية.

2- دور الرقمنة في تحقيق مبدأ الشفافية والإفصاح.

3- حوكمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومعوقات تطبيقها.

قائمة المرجع

قائمة المراجع

الكتب:

1.أحمد فرج أحمد، دراسات في تحليل وتصميم مصادر المعلومات الرقمية مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.

2.أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية–آفاق وتطلعات المستقبل– المكتبة العصرية، المنصورة،2004/2003.

3.أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2012.

4.جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، **مبادئ الطرق الإحصائية**، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.

5.جمال يوسف بدير، **المكتبات الالكترونية والرقمية**، المكتبة الوطنية، الطبعة1، عمان، الأردن

6.حمدي القبيلات، **قانون الإدارة العامة الإلكترونية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2014.

7.حسام الدين غضبان ، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8.ربيع شفيق عطير، **الإدارة الإلكترونية كمدخل إداري لتطوير الأنظمة التعليمية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.

9.طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

10.طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، مصر،2005.

10. كينيث أ. كيم، جون نوفسنج، ديرك ج.موهر، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، **حوكمة الشركة**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.

11. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر2006.

12. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

13. مصطفى يوسف كافي وآخرون، **الحوكمة المؤسسية**، منشورات ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، قسنطينة، الجزائر، 2018.

15. مؤيد الساعدي قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولي، عمان، الأردن، 2016

16.محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.

17. محمود هندي وآخرون، الإحصاء التطبيقي، مطبعة جامعة الملك سعود، الطبعة الثانية، 1995.

18. نجلاء أحمد يس، **الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.

19. عمار حبيب جهلولي، **النظام القانوني لحوكمة الشركات**، منشورات زين الحقوقية، دار نيبور، الطبعة الأولى، القادسية، العراق،2011.

20. سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق، **الأعمال الإلكترونية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.

21. سعد ياسين غالب، **الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية**، الإدارة العامة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2005.

22.سالم بن سلام بن حميد الفليتي، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطة عُمان**، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.

الرسائل الجامعية:

1.حسام الدين غضبان، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، دفعة 2014/2013، بسكرة، الجزائر.

2.حمزة زكرياء محي الدين، **آليات حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية**، حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في المالية والمحاسبة، تخصص حوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، دفعة 14أكتوبر2020.

3.عبان عبد القادر، **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، دفعة 2016/2015.

4.سهيلة مهري، **المكتبة الرقمية في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إعلام علمي وتقني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، دفعة 2005-2006.

المجلات والملتقيات العلمية:

1. بلاسكة صالح، **تطبيق مجلس ادارة الشركة لمبادئ الحوكمة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، صادرة عن جامعة المسيلة، العدد2017/17.

2. حكيم براضية، بن علي بلعزوز، أهمية **الإفصاح وفق معايير المحاسبة المالية الإسلامية لدعم الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية–جامعة المسيلة– العدد2015/14، الجزائر.

3. خالد خميس السر، **عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها**، جمعية الشفافية الكويتية، المكتبة الإلكترونية، أوراق ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

4. مسعود دراوسي، بن مسعود آدم، **الحكومة الالكترونية متطلباتها و معوقات تطبيقها**، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، العدد الرابع، بدون ذكر السنة.

5. نصر الدين علي سعودي، ريضا بن مقلة، **معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية**، مجلة معارف، المجلد17، العدد02 (ديسمبر2022)، الجزائر.

6. علي غريبي، الأخضر رينوبة، **إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية**، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، 2014.

7. عبد الرزاق الشحاذة، سمير إبراهيم البرغوتي، **ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة العالمية** ملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009.

8. عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، **جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات**، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد04، عدد 04، جامعة الوادي، الجزائر، 2020.

1. وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، **متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية مجلد: 07 / العدد: 02، ديسمبر 2021، تاريخ النشر2021/12/31.

المراجع بالأجنبية:

1. Efraim. Truban and others , Introduction to Information Technology, 2nd edition, John wiley Sons, Singapore, 2003.

2.International Monetary fund," IFM's code of good practices on transparency in monetary and financial policies"**,** 1999, p38

المواقع الإلكترونية:

1. https://motaber.com/digitization مجرة هارفارد بزنس ريفيو، .
2. https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/273/2/2/18852
3. -Advantages and Disadvantages of E-Governance ،https://www.legalwiz.in/blog/advantages-and-disadvantages-of-e-governance, consulter le: 04/03/2023
4. www.arabfact.com
5. http://www.transparency.org.kw.au-ti.org/upload/books/286.pdf
6. Submitted.by Kamal Wickramanayake .on March 6, 2007,Software ViewGrowth partner of Itprofessionals ,SouthAfrica ,http://www.swview.org/blog/seven-characteristics-corporate-governance, consulter le: 22/03/2023.
7. https://www.alayam.com/Article/economic-article/89939/Index.html
8. secrt/Downloads/CORPORATE_GOVERNANCE_CHARACTERISTICS_AND_CORPORATE%20(1).pdf
9. https://www.gov.il/ar/departments/guides/oecd_environment

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

الاستبيان

سيدي/ سيدتي ، تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "**إسهام اعتماد الرقمنة في التحسين من مستويات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات**" "**دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**".

لذا الرجاء التفضيل والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لاستغلال هذه المعلومات في خدمة البحث العلمي، وتدعيما للدراسة المنجزة.

شكرا على حسن تعاونكم

2.

1- الجنس: ذكر ◯ **أنثى** ◯

2- العمر:

أقل من 30 سنة	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	
أكثر من 50 سنة	

3- المؤهل العلمي:

ليسانس	
ماستر	
ماجستير	
دكتوراه	
شهادة أخرى	

4-الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات	
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
من 10 إلى أقل من 20 سنة	
من 20 إلى أقل من 30 سنة	
من 30 سنة فأكثر	

المحور الثاني: الرقمنة داخل الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	مفهوم الرقمنة واضح لديك					
02	تؤدي الرقمنة إلى الحصول على المعلومات بسرعة داخل الجامعة					
03	تستخدم الرقمنة من أجل التواصل مع العاملين بسرعة					
04	استعمال الرقمنة يساعد في توفير المعلومات					
05	نجحت الرقمنة في تطوير العمل الإداري					
06	هناك كفاية في العاملين المتخصصين في مجال الرقمنة داخل الجامعة					
07	ساهمت الرقمنة في تقريب المسافات بين العاملين					
08	مشروع صفر ورقة ناجح في جامعتكم					

09	نظام الرقمنة في جامعتكم آمن من الاختراقات.					
10	تساهم الرقمنة من خلال الأرشيف الإلكتروني في حفظ المعلومات والبيانات					
11	هناك استخدام موسع للتواصل الالكتروني في جامعتكم.					
12	يوجد دعم من قبل العاملين لإستراتيجية الرقمنة					

المحور الثالث: مبادئ الحوكمة في الجامعة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة:						
13	أدى وجود القوانين والتشريعات إلى تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين السلطات التنظيمية والتنفيذية في جامعتكم.					
14	تتوافر جامعتكم على إطار تنظيمي فعال لحوكمة الجامعات					
15	لديكم إطلاع كاف حول نظام الحوكمة الخاص بجامعتكم.					
16	المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها جامعتكم متوافقة مع القوانين المعمول بها.					
ضمان حقوق المساهمين:						

17	تضمن الجامعة لكافة العاملين بها حرية التعبير عن أرائهم.					
18	توفر الجامعة المعلومات المرتبطة بنشاطاتها وأعمالها في الوقت المناسب.					
19	تسعى الجامعة لحل المشاكل مع عامليها من خلال فتح مجال الحوار معهم لح,ماية حقوقهم.					
20	تلتزم الجامعة باتخاذ قرارات واضحة.					
المعاملة العادلة للموظفين والأساتذة:						
21	توفر الجامعة المعاملة العادلة مع جميع الموظفين.					
22	يحصل العاملين على المعلومات بشكل عادل.					
23	تمتاز معايير التقييم في الجامعة بالعدالة.					
مبدأ الإفصاح والشفافية:						
24	تقوم الجامعة بتوضيح أي غموض في الأنظمة والقواعد.					
25	تقوم الجامعة بالإعلان عن القوانين فور صدورها.					
26	تعمل الجامعة باستمرار على تحديث إجراءات العمل بها.					
27	تحدد الجامعة المسؤوليات بوضوح.					

28	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات والإجراءات ذات الأهمية في الوقت المناسب.					
29	تتسم إجراءات العمل في الجامعة بالوضوح والبساطة.					
30	يتم تنفيذ إجراءات العمل داخل الجامعة بنزاهة.					
31	تطبق الجامعة القوانين والتعليمات على الجميع دون تمييز.					
32	تعمل الجامعة على تطوير آليات العمل بهدف إنجازها بسهولة.					
33	تتوفر في الجامعة سياسة جيدة لتحسين الأداء الوظيفي.					
34	يتضمن نظام الجامعة مبدأ مساءلة العاملين فيها.					
35	تعزز الجامعة أسلوب الرقابة الذاتية لدى جميع العاملين بها.					
36	توفر الجامعة المعلومات اللازمة لإجراءات التقييم.					
37	تسمح الجامعة بتقييم أدائها من قبل المسؤولين بكل شفافية.					
38	تنفذ الجامعة نظام المساءلة بناءا على معلومات موثوقة.					
مسؤولية مجلس الإدارة:						

39	يتم تعيين مجلس إدارة الجامعة بناء على معايير موضوعية					
40	تمتاز الجامعة بأنظمة رقابة فعالة.					
41	تمتاز الهياكل الإدارية في جامعتكم بتحديد واضح للصلاحيات.					
42	يقوم مجلس الإدارة برسم استراتيجيات فعالة لجامعتكم.					
43	يتم إشراك العاملين في بناء سياسات جامعتكم.					
44	يقدم مجلس الإدارة إجراءات كافية تضمن وجود نظام إداري مناسب لتقييم الأداء المستمر.					
45	يساهم مجلس الإدارة في إقرار برامج التدريب لكافة المستويات الإدارية.					
46	من خلال أنماطها الرقابية تسعى الجامعة لمحاربة الفساد.					
دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة:						
47	تضمن الجامعة للأطراف ذات المصحة الوصول إلى المعلومات التي تهمهم.					
48	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين ممثلي العاملين بالجامعة والإدارة العليا لمناقشة ظروف العمل.					
49	تشارك الجامعة المجتمع المدني في برامجها المختلفة.					

50	تساهم الجامعة في تطوير المحيط الخارجي.					
51	يتم الإعلان عن مسابقات التوظيف بكل شفافية.					

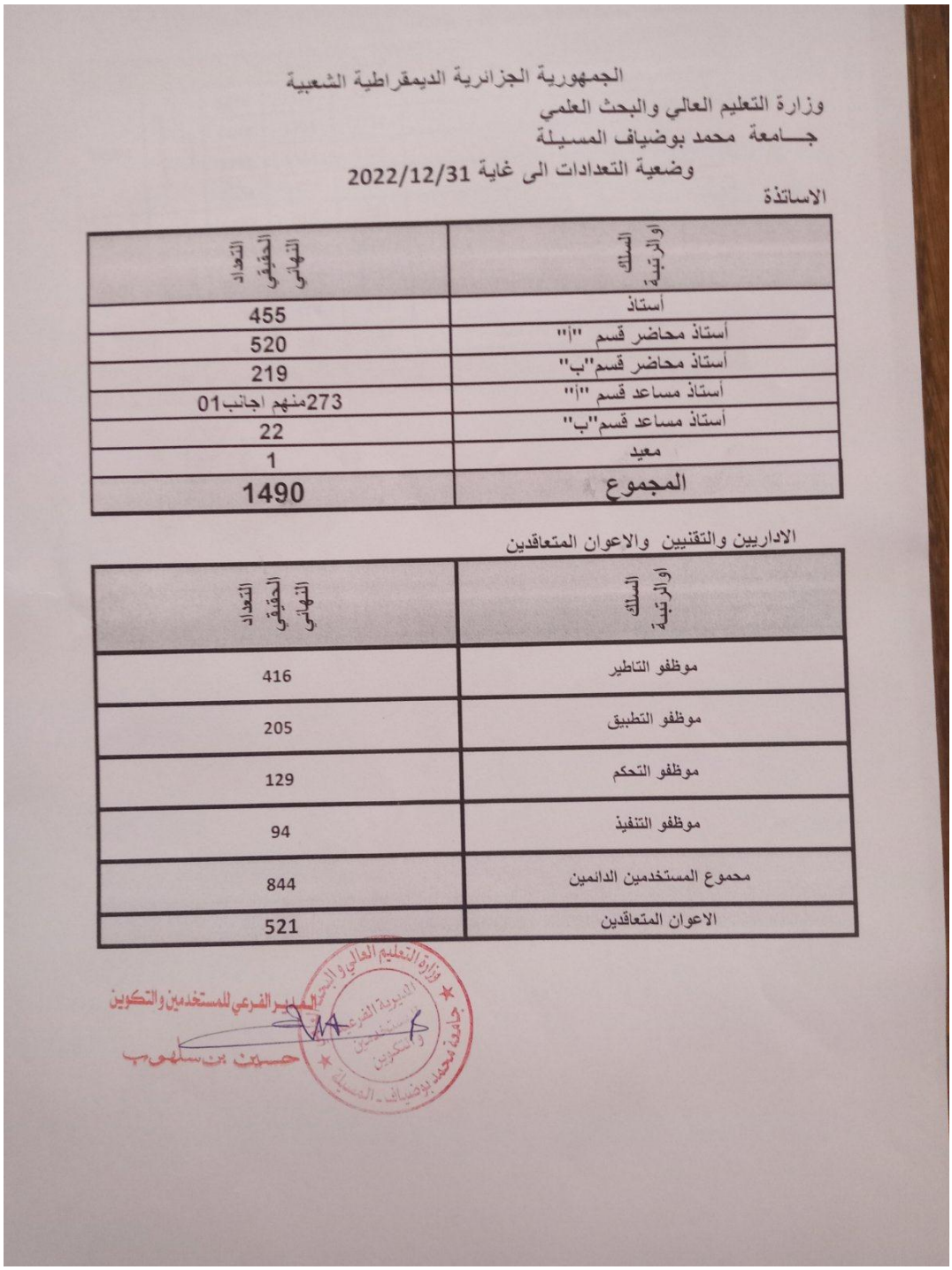
الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
قاسمي كمال	**أستاذ**	**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**
غلاب فاتح	**أستاذ**	**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**
عسلي نور الدين	**أستاذ**	**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**
الباهي مصطفى	**أستاذ**	**جامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

الملحق رقم (03)

الوثائق المسلمة من قبل الجامعة

تعداد الموظفين والأساتذة بجامعة محمد بوضياف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـــامعة محمد بوضياف المسيلة
وضعية التعدادات الى غاية 2022/12/31

الاساتذة

السلك او الرتبة	التعداد الحقيقي النهائي
أستاذ	455
أستاذ محاضر قسم "أ"	520
أستاذ محاضر قسم"ب"	219
أستاذ مساعد قسم "أ"	273منهم اجانب01
أستاذ مساعد قسم"ب"	22
معيد	1
المجموع	**1490**

الاداريين والتقنيين والاعوان المتعاقدين

السلك او الرتبة	التعداد الحقيقي النهائي
موظفو التاطير	416
موظفو التطبيق	205
موظفو التحكم	129
موظفو التنفيذ	94
محموع المستخدمين الدائمين	844
الاعوان المتعاقدين	521

المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين
حسين بن سلهوب

الكليات والمعاهد وتعداد الطلبة في جامعة محمد بوضياف

تعداد الطلبة للسنة الجامعية 2023/2022 حسب الطور والكلية:

الكلية / المعهد	ليسانس	ماستر	Σ		
الحقوق والعلوم السياسية	3199	1375	4574	القطب الجامعي الجنوبي	19293
الآداب واللغات	2731	1703	4434		
العلوم الإنسانية والاجتماعية	3708	1513	5221		
العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية	3290	1774	5064		
الرياضيات والإعلام الآلي	1353	447	1800	القطب الجامعي الشمالي	9368
العلوم	2355	1080	3435		
التكنولوجيا	2273	1070	3343		
معهد تسيير التقنيات الحضرية	243	114	357		
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	192	241	433		
Σ	19344	9317	28661		

الملحق رقم (4): يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS.V27)Statistical Package for the Social Sciences

أولا: صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبيان)

1-صدق الاتساق الداخلي لمحور الرقمنة

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 Independent
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		01-MAY-2023 01:17:55
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهوم كريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	Independent
q1	Pearson Correlation	1	,390*	,308*	,496**	,334*	,394**	,170	,551**	−,142	,077	,188	,330*	,555**
	Sig. (2-tailed)		,011	,047	,001	,031	,010	,282	,000	,369	,629	,234	,033	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q2	Pearson Correlation	,390*	1	,738**	,803**	,678**	,312*	,344*	,374*	,076	,408**	,078	,061	,734**
	Sig. (2-tailed)	,011		,000	,000	,000	,044	,026	,015	,633	,007	,624	,699	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q3	Pearson Correlation	,308*	,738**	1	,718**	,583**	,148	,219	,492**	,061	,221	,087	,133	,661**
	Sig. (2-tailed)	,047	,000		,000	,000	,350	,163	,001	,701	,161	,585	,402	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q4	Pearson Correlation	,496**	,803**	,718**	1	,690**	,359*	,335*	,456**	,019	,266	,179	,167	,762**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,020	,030	,002	,903	,088	,256	,290	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q5	Pearson Correlation	,334*	,678**	,583**	,690**	1	,305*	,511**	,454**	,104	,483**	,283	,235	,771**
	Sig. (2-tailed)	,031	,000	,000	,000		,049	,001	,003	,512	,001	,069	,134	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q6	Pearson Correlation	,394**	,312*	,148	,359*	,305*	1	,325*	,403**	,479**	,362*	,463**	,402**	,666**
	Sig. (2-tailed)	,010	,044	,350	,020	,049		,036	,008	,001	,019	,002	,008	,000

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q7	**Pearson Correlation**	,170	,344*	,219	,335*	,511**	,325*	1	,415**	,199	,357*	,332*	,250	,595**
	Sig. (2-tailed)	,282	,026	,163	,030	,001	,036		,006	,207	,020	,032	,111	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q8	**Pearson Correlation**	,551**	,374*	,492**	,456**	,454**	,403**	,415**	1	,220	,280	,233	,255	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,001	,002	,003	,008	,006		,161	,072	,137	,104	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q9	**Pearson Correlation**	-,142	,076	,061	,019	,104	,479**	,199	,220	1	,169	,301	,213	,367*
	Sig. (2-tailed)	,369	,633	,701	,903	,512	,001	,207	,161		,284	,053	,175	,017
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q10	**Pearson Correlation**	,077	,408**	,221	,266	,483**	,362*	,357*	,280	,169	1	,303	,214	,548**
	Sig. (2-tailed)	,629	,007	,161	,088	,001	,019	,020	,072	,284		,051	,174	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q11	**Pearson Correlation**	,188	,078	,087	,179	,283	,463**	,332*	,233	,301	,303	1	,662**	,525**
	Sig. (2-tailed)	,234	,624	,585	,256	,069	,002	,032	,137	,053	,051		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q12	**Pearson Correlation**	,330*	,061	,133	,167	,235	,402**	,250	,255	,213	,214	,662**	1	,500**
	Sig. (2-tailed)	,033	,699	,402	,290	,134	,008	,111	,104	,175	,174	,000		,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Independent	Pearson Correlation	,555**	,734**	,661**	,762**	,771**	,666**	,595**	,697**	,367*	,548**	,525**	,500**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	,000	,001	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

2-صدق الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة

2-1 ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الجامعة

CORRELATIONS

/VARIABLES=q13 q14 q15 q16 dep1 Independent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		01-MAY-2023 01:28:10
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q13 q14 q15 q16 dep1 Independent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		q13	q14	q15	q16	dep1	Independent
q13	Pearson Correlation	1	,579**	,515**	,453**	,767**	,580**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q14	Pearson Correlation	,579**	1	,656**	,614**	,863**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q15	Pearson Correlation	,515**	,656**	1	,577**	,862**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q16	Pearson Correlation	,453**	,614**	,577**	1	,788**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
dep1	Pearson Correlation	,767**	,863**	,862**	,788**	1	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42

Independent	**Pearson Correlation**	,580**	,657**	,702**	,638**	,787**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

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

2-2 ضمان حقوق المساهمين

CORRELATIONS

/VARIABLES=q17 q18 q19 q20 dep2 dependent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes		
Output Created		01-MAY-2023 01:31:22
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q17 q18 q19 q20 dep2 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		q17	**q18**	**q19**	**q20**	**dep2**	**dependent**
q17	**Pearson Correlation**	1	,413**	,743**	,488**	,795**	,653**
	Sig. (2-tailed)		,007	,000	,001	,000	,000

	N	42	42	42	42	42	42
q18	**Pearson Correlation**	,413**	1	,659**	,607**	,822**	,720**
	Sig. (2-tailed)	,007		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q19	**Pearson Correlation**	,743**	,659**	1	,578**	,909**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
q20	**Pearson Correlation**	,488**	,607**	,578**	1	,784**	,804**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42
dep2	**Pearson Correlation**	,795**	,822**	,909**	,784**	1	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42
dependent	**Pearson Correlation**	,653**	,720**	,811**	,804**	,898**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42

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

3-2 المعاملة العادلة للمساهمين

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q21 q22 q23 dep3 dependent
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		01-MAY-2023 01:35:14
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q21 q22 q23 dep3 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		q21	**q22**	**q23**	**dep3**	**dependent**
q21	**Pearson Correlation**	1	,673**	,751**	,889**	,718**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q22	**Pearson Correlation**	,673**	1	,725**	,894**	,659**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42
q23	**Pearson Correlation**	,751**	,725**	1	,918**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42
dep3	**Pearson Correlation**	,889**	,894**	,918**	1	,807**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42
dependent	**Pearson Correlation**	,718**	,659**	,803**	,807**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42

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

4-2 مبدأ الإفصاح والشفافية

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38
dep4 dependent
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created		01-MAY-2023 01:38:20
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 dep4 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,09

Correlations

		q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36	q37	q38	dep4	dependent
q24	**Pearson Correlation**	1	,537**	,824**	,815**	,682**	,549**	,582**	,554**	,457**	,615**	,237	,585**	,553**	,487**	,518**	,810**	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,132	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q25	**Pearson Correlation**	,537**	1	,604**	,475**	,429**	,238	,409**	,393*	,243	,403**	,044	,513**	,225	,242	,269	,537**	,509**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,005	,130	,007	,010	,121	,008	,783	,001	,151	,122	,085	,000	,001
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q26	**Pearson Correlation**	,824**	,604**	1	,782**	,573**	,527**	,628**	,575**	,488**	,616**	,251	,552**	,613**	,422**	,560**	,807**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,109	,000	,000	,005	,000	,000	,000

	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q27	Pearson Correlation	,815**	,475**	,782**	1	,683**	,674**	,642**	,558**	,502**	,705**	,328*	,639**	,664**	,402**	,542**	,851**	,808**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,034	,000	,000	,008	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q28	Pearson Correlation	,682**	,429**	,573**	,683**	1	,567**	,607**	,501**	,342*	,720**	,322*	,629**	,584**	,541**	,390*	,789**	,729**
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,000	,000		,000	,000	,001	,027	,000	,038	,000	,000	,000	,011	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q29	Pearson Correlation	,549**	,238	,527**	,674**	,567**	1	,675**	,322*	,713**	,666**	,516**	,557**	,638**	,492**	,615**	,781**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,000	,130	,000	,000	,000		,000	,037	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q30	Pearson Correlation	,582**	,409**	,628**	,642**	,607**	,675**	1	,579**	,586**	,580**	,341*	,578**	,641**	,320*	,448**	,780**	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,027	,000	,000	,039	,003	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q31	Pearson Correlation	,554**	,393*	,575**	,558**	,501**	,322*	,579**	1	,348*	,518**	,260	,536**	,466**	,390*	,528**	,688**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,000	,000	,001	,037	,000		,024	,000	,096	,000	,002	,011	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q32	Pearson Correlation	,457**	,243	,488**	,502**	,342*	,713**	,586**	,348*	1	,622**	,306*	,557**	,544**	,516**	,559**	,683**	,630**

	Sig. (2-tailed)	,002	,121	,001	,001	,027	,000	,000	,024		,000	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q33	Pearson Correlation	,615**	,403**	,616**	,705**	,720**	,666**	,580**	,518**	,622**	1	,419**	,683**	,572**	,491**	,447**	,821**	,829**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,006	,000	,000	,001	,003	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q34	Pearson Correlation	,237	,044	,251	,328*	,322*	,516**	,341*	,260	,306*	,419**	1	,385*	,500**	,516**	,695**	,548**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,132	,783	,109	,034	,038	,000	,027	,096	,048	,006		,012	,001	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q35	Pearson Correlation	,585**	,513**	,552**	,639**	,629**	,557**	,578**	,536**	,557**	,683**	,385*	1	,665**	,526**	,514**	,807**	,754**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012		,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q36	Pearson Correlation	,553**	,225	,613**	,664**	,584**	,638**	,641**	,466**	,544**	,572**	,500**	,665**	1	,494**	,585**	,793**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,151	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000		,001	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q37	Pearson Correlation	,487**	,242	,422**	,402**	,541**	,492**	,320*	,390*	,516**	,491**	,516**	,526**	,494**	1	,633**	,667**	,603**
	Sig. (2-tailed)	,001	,122	,005	,008	,000	,001	,039	,011	,000	,001	,000	,000	,001		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

q38	Pearson Correlation	,518**	,269	,560**	,542**	,390*	,615**	,448**	,528**	,559**	,447**	,695**	,514**	,585**	,633**	1	,733**	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000	,085	,000	,000	,011	,000	,003	,000	,000	,003	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
dep4	Pearson Correlation	,810**	,537**	,807**	,851**	,789**	,781**	,780**	,688**	,683**	,821**	,548**	,807**	,793**	,667**	,733**	1	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
dependent	Pearson Correlation	,770**	,509**	,817**	,808**	,729**	,704**	,772**	,655**	,630**	,829**	,554**	,754**	,771**	,603**	,652**	,952**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-5 مسؤولية مجلس الإدارة

CORRELATIONS

/VARIABLES=q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 dep5 dependent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes	
Output Created	01-MAY-2023 01:47:48

Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 dep5 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,05

	Elapsed Time	00:00:00,03

Correlations

		q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45	q46	dep5	dependent
q39	**Pearson Correlation**	1	,698**	,203	,411**	,307*	,538**	,589**	,451**	,702**	,546**
	Sig. (2-tailed)		,000	,198	,007	,048	,000	,000	,003	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q40	**Pearson Correlation**	,698**	1	,463**	,492**	,447**	,650**	,643**	,480**	,832**	,721**
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,001	,003	,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q41	**Pearson Correlation**	,203	,463**	1	,176	,611**	,255	,493**	,218	,607**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,198	,002		,266	,000	,103	,001	,166	,000	,002
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q42	**Pearson Correlation**	,411**	,492**	,176	1	,504**	,575**	,470**	,384*	,678**	,574**
	Sig. (2-tailed)	,007	,001	,266		,001	,000	,002	,012	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

q43	**Pearson Correlation**	,307*	,447**	,611**	,504**	1	,378*	,450**	,225	,686**	,411**
	Sig. (2-tailed)	,048	,003	,000	,001		,014	,003	,152	,000	,007
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q44	**Pearson Correlation**	,538**	,650**	,255	,575**	,378*	1	,720**	,570**	,797**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,103	,000	,014		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q45	**Pearson Correlation**	,589**	,643**	,493**	,470**	,450**	,720**	1	,675**	,863**	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,002	,003	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
q46	**Pearson Correlation**	,451**	,480**	,218	,384*	,225	,570**	,675**	1	,675**	,632**
	Sig. (2-tailed)	,003	,001	,166	,012	,152	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
dep5	**Pearson Correlation**	,702**	,832**	,607**	,678**	,686**	,797**	,863**	,675**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

dependent	**Pearson Correlation**	,546**	,721**	,473**	,574**	,411**	,645**	,820**	,632**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,007	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2-6 دور أصحاب المصلحة في حوكمة الجامعة

CORRELATIONS

/VARIABLES=q47 q48 q49 q50 q51 dep6 dependent

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		01-MAY-2023 02:00:06
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=q47 q48 q49 q50 q51 dep6 dependent /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,05

Correlations

		q47	**q48**	**q49**	**q50**	**q51**	**dep6**	**dependent**
q47	**Pearson Correlation**	1	,135	,445**	,270	,470**	,620**	,726**
	Sig. (2-tailed)		,395	,003	,084	,002	,000	,000

	N	42	42	42	42	42	42	42
q48	**Pearson Correlation**	,135	1	,434**	,586**	,313*	,636**	,373*
	Sig. (2-tailed)	,395		,004	,000	,044	,000	,015
	N	42	42	42	42	42	42	42
q49	**Pearson Correlation**	,445**	,434**	1	,743**	,531**	,821**	,668**
	Sig. (2-tailed)	,003	,004		,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q50	**Pearson Correlation**	,270	,586**	,743**	1	,712**	,877**	,589**
	Sig. (2-tailed)	,084	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
q51	**Pearson Correlation**	,470**	,313*	,531**	,712**	1	,822**	,571**
	Sig. (2-tailed)	,002	,044	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
dep6	**Pearson Correlation**	,620**	,636**	,821**	,877**	,822**	1	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42
dependent	**Pearson Correlation**	,726**	,373*	,668**	,589**	,571**	,774**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,000	,000	,000	,000	

	N	42	42	42	42	42	42	42

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان

RELIABILITY

/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24

q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49

q50 q51

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=SPLIT.

Reliability

Notes

Output Created		01-MAY-2023 15:55:11
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
	Matrix Input	
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 q36 q37 q38 q39 q40 q41 q42 q43 q44 q45 q46 q47 q48 q49 q50 q51 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=SPLIT.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	42	100,0
	Excluded [a]	0	,0
	Total	42	100,0

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

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,942
		N of Items	26[a]
	Part 2	Value	,946
		N of Items	25[b]
	Total N of Items		51
Correlation Between Forms			,845
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,916
	Unequal Length		,916
Guttman Split-Half Coefficient			,916

a. The items are: q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26.
b. The items are: q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34, q35, q36, q37, q38, q39, q40, q41, q42, q43, q44, q45, q46, q47, q48, q49, q50, q51.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

Explore

Notes

Output Created	01-MAY-2023 15:58:59
Comments	

Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.

Syntax		EXAMINE VARIABLES=dependent /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	**Processor Time**	00:00:02,02
	Elapsed Time	00:00:01,09

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		**Missing**		**Total**	
	N	**Percent**	**N**	**Percent**	**N**	**Percent**
dependent	42	100,0%	0	0,0%	42	100,0%

Descriptives

			Statistic	Std. Error
dependent	Mean		3,4982	,08235
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3319	
		Upper Bound	3,6645	
	5% Trimmed Mean		3,4737	
	Median		3,5000	
	Variance		,285	
	Std. Deviation		,53366	
	Minimum		2,51	
	Maximum		5,00	
	Range		2,49	
	Interquartile Range		,75	
	Skewness		,428	,365
	Kurtosis		,785	,717

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]	Shapiro-Wilk

	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
dependent	,126	42	,092	,957	42	,117

a. Lilliefors Significance Correction

Dependent

dependent Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

7,00 2 . 5666799

14,00 3 . 00001223334444

13,00 3 . 5556677777888

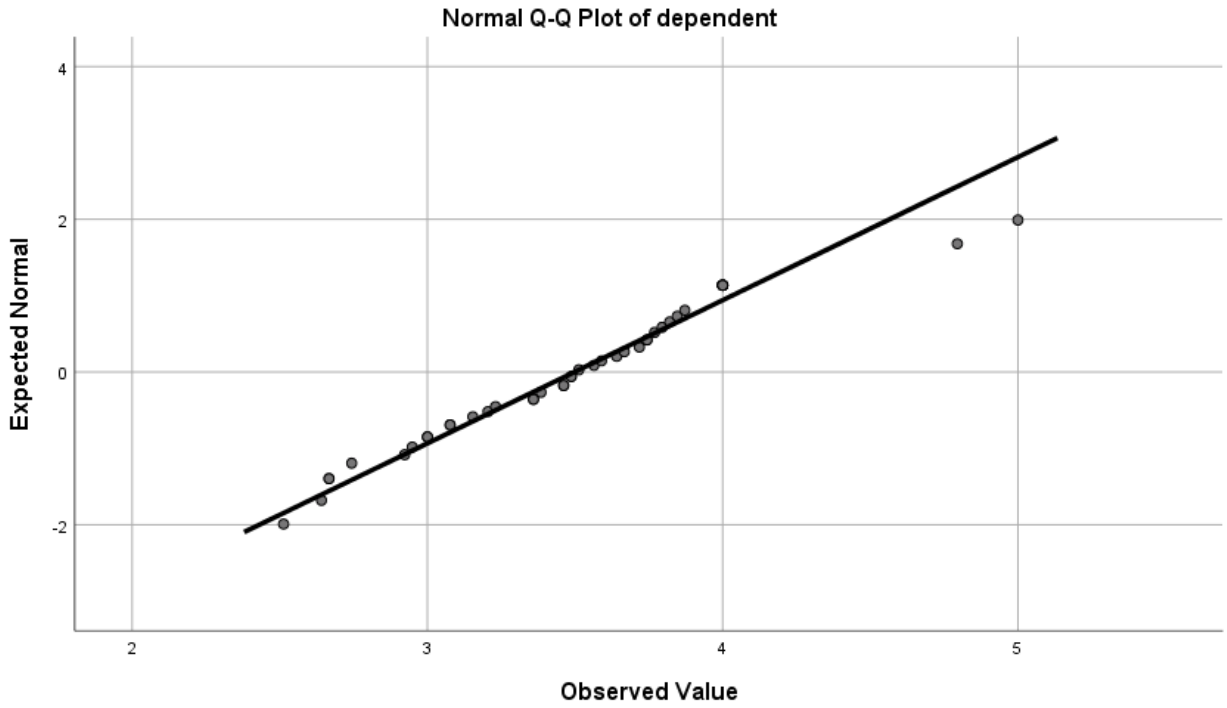
6,00 4 . 000000

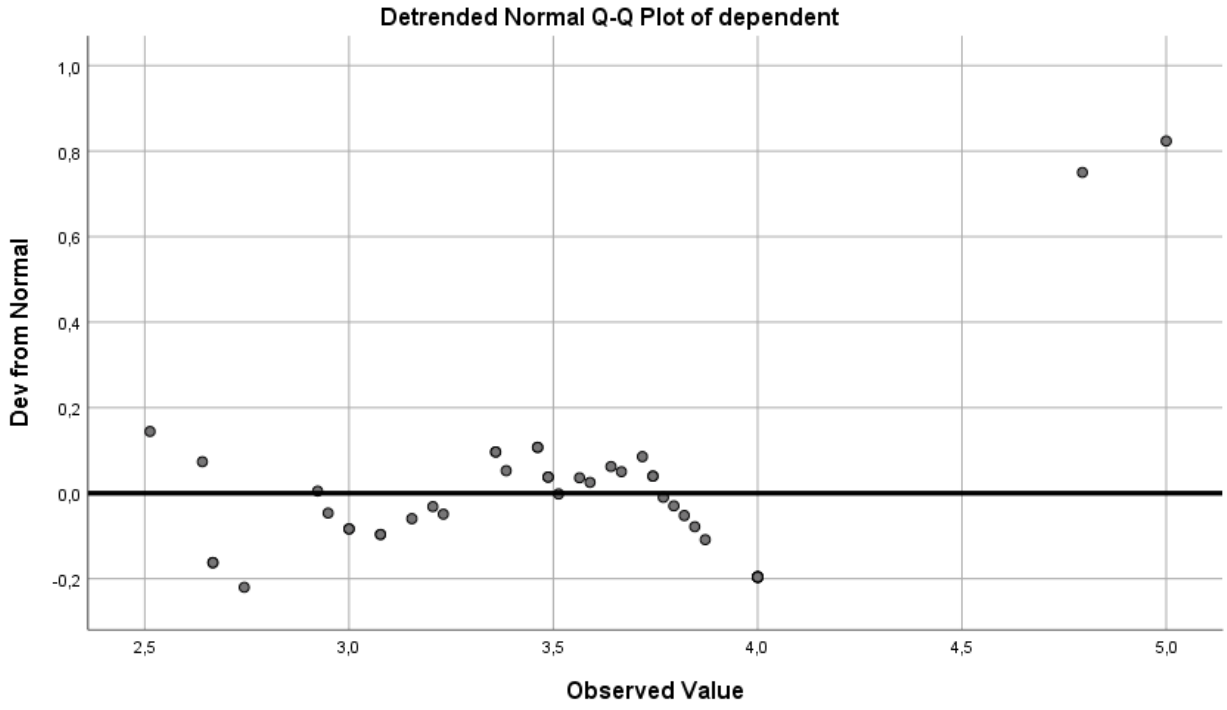
1,00 4 . 7

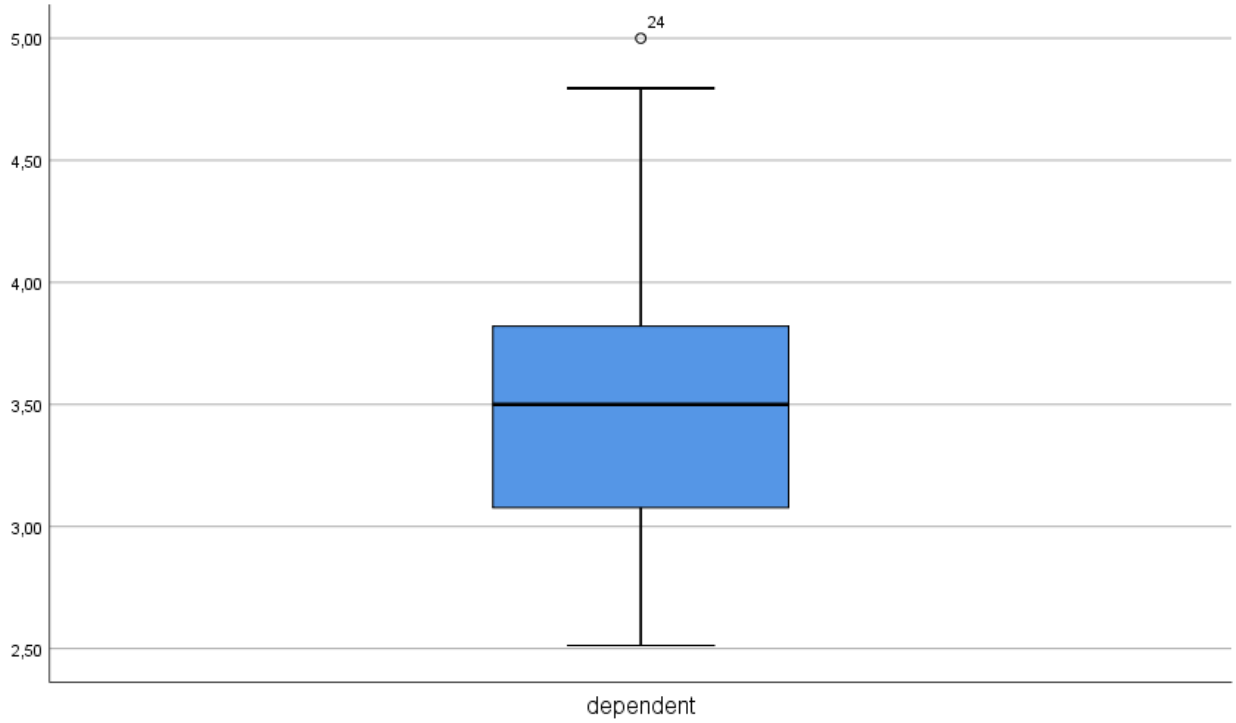
1,00 Extremes (>=5,0)

Stem width: 1,00

Each leaf: 1 case(s)


Normal Q-Q Plot of dependent
Expected Normal
4
2
0
-2
2
3
4
5
Observed Value


Detrended Normal Q-Q Plot of dependent
Dev from Normal
1,0
0,8
0,6
0,4
0,2
0,0
-0,2
2,5
3,0
3,5
4,0
4,5
5,0
Observed Value



رابعا: اختبار الفرضيات

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
```

/DEPENDENT dependent

/METHOD=ENTER Independent.

Regression

Notes

Output Created		30-APR-2023 23:39:21
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4848 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dependent

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735[a]	,541	,529	,36623

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,312	1	6,312	47,058	,000[b]
	Residual	5,365	40	,134		

	Total	11,677	41			

a. Dependent Variable: dependent

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,997	,369		2,703	,010		
	Independent	,727	,106	,735	6,860	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dependent

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Independent
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dependent

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep1
  /METHOD=ENTER Independent.
```

Regression

Notes	
Output Created	30-APR-2023 23:55:56

Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep1 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4848 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep1

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787[a]	,619	,610	,35517

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,212	1	8,212	65,098	,000[b]
	Residual	5,046	40	,126		
	Total	13,257	41			

a. Dependent Variable: dep1

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,713	,358		1,993	,053		
	Independent	,830	,103	,787	8,068	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep1

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Independent
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dep1

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep2
  /METHOD=ENTER Independent.
```

Regression

Notes

Output Created		30-APR-2023 23:57:45
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42

Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep2 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4848 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep2

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,650[a]	,422	,408	,52860

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,175	1	8,175	29,257	,000[b]
	Residual	11,177	40	,279		
	Total	19,351	41			

a. Dependent Variable: dep2

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,630	,532		1,183	,244		
	Independent	,828	,153	,650	5,409	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep2

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Independent
1	1	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dep2

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dep3
```

/METHOD=ENTER Independent.

Regression

Notes

Output Created		30-APR-2023 23:58:19
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep3 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4848 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep3

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,645[a]	,417	,402	,58408

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,740	1	9,740	28,552	,000[b]
	Residual	13,646	40	,341		
	Total	23,386	41			

a. Dependent Variable: dep3

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	**(Constant)**	,163	,588		,277	,783		
	Independent	,904	,169	,645	5,343	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep3

Collinearity Diagnostics[a]

Model	**Dimension**	**Eigenvalue**	**Condition Index**	**Variance Proportions**	
				(Constant)	**Independent**
1	**1**	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dep3

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dep4

/METHOD=ENTER Independent.

Regression

Notes

Output Created		30-APR-2023 23:58:59
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42

Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep4 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03

	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4848 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep4

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,656[a]	,430	,416	,44428

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,955	1	5,955	30,172	,000[b]
	Residual	7,895	40	,197		
	Total	13,851	41			

a. Dependent Variable: dep4

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,096	,448		2,449	,019		

	Independent	,706	,129	,656	5,493	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep4

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Independent
1	**1**	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dep4

6- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

```
REGRESSION

  /MISSING LISTWISE

  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

  /NOORIGIN

  /DEPENDENT dep5

  /METHOD=ENTER Independent.
```

Regression

Notes

Output Created		30-APR-2023 23:59:38
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep5 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Memory Required	4848 bytes

	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep5

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593[a]	,352	,336	,51016

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,649	1	5,649	21,707	,000[b]
	Residual	10,410	40	,260		
	Total	16,060	41			

a. Dependent Variable: dep5

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	**(Constant)**	1,030	,514		2,004	,052		
	Independent	,688	,148	,593	4,659	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep5

Collinearity Diagnostics[a]

Model	**Dimension**	**Eigenvalue**	**Condition Index**	**Variance Proportions**	
				(Constant)	**Independent**
1	**1**	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99

a. Dependent Variable: dep5

نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT dep6

/METHOD=ENTER Independent.

Regression

Notes

Output Created		01-MAY-2023 00:00:20
Comments		
Input	**Data**	C:\Users\Ramdane\Documents\دهومكريمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42

Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dep6 /METHOD=ENTER Independent.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03

	Elapsed Time	00:00:00,03
	Memory Required	4848 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Independent[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: dep6

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,573[a]	,329	,312	,45624

a. Predictors: (Constant), Independent

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	**Regression**	4,078	1	4,078	19,593	,000[b]
	Residual	8,326	40	,208		
	Total	12,405	41			

a. Dependent Variable: dep6

b. Predictors: (Constant), Independent

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF

1	**(Constant)**	1,671	,460		3,635	,001		
	Independent	,585	,132	,573	4,426	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: dep6

Collinearity Diagnostics[a]					
Model	**Dimension**	**Eigenvalue**	**Condition Index**	**Variance Proportions**	
				(Constant)	**Independent**
1	**1**	1,988	1,000	,01	,01
	2	,012	12,980	,99	,99
a. Dependent Variable : dep6					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: .....

عة محمد بوضياف بالمسيلة

ة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

م: علوم التسيير.....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة)*: دهوم كريمة المولود(ة) بتاريخ: 1984.11.12 ب: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 206835064 الصادرة بتاريخ: 2021.07.07 عن: المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: ادارة مالية خلال السنة الجامعية: 2023/2022

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان**: اسهام اعمال الرقمنة في التحسين من ممارسات تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

.....

.....

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

.....

*يحرر كل طالب (ة) تصريحا فرديا في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.