



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي

*The Administrative Performance in Jazan University According to
Government Digital Transformation Model*

إعداد

أ. سهام منصور علي براق آل بشير
باحثة ماجستير، قسم التربية، كلية التربية
جامعة جازان - المملكة العربية السعودية

الباحث المشارك/(المشرف)
أ.د وائل بن عبد الرحمن التل
أستاذ أصول التربية بقسم التربية، كلية التربية
جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

تاريخ الاستلام: ٢٧ يوليو ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٧ سبتمبر ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي

الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م). باستخدام منهج البحث الوصفي، بأسلوب تحليل المحتوى النوعي الاستدلالي لعينة من الوثائق (الملفات، والنماذج، والأدلة). وقد تكون مجتمع البحث من جميع الوثائق (الملفات، والنماذج، والأدلة) التي تخص (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، وتمثّلت العينة في عدد من هذه الوثائق المتاحة بقسم مراقبة الأداء والجودة بعمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات بجامعة جازان وتحليل محتواها. ووفقاً لنتائج البحث فقد جاء المستوى الإجمالي لواقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م) في مرحلة "إتاحة الخدمات"، وذلك بناءً على إنجاز المناظير ككل، وهي المرحلة الثانية من بين مراحل التحول الرقمي الخمسة وهي (البناء، إتاحة الخدمات، التميز والتحسين، التكامل، الإبداع).

الكلمات المفتاحية: التطوير، القياس الثامن، الأداء الرقمي.

The Administrative Performance in Jazan University According to Government Digital Transformation Model

Abstract

The aim of this study is to examine and identify the reality of government digital transformation in Jazan University according to government digital transformation model (the eighth measurement - 2019 Ad). Using the descriptive methodology utilizing the inferential qualitative analysis of content to analyze a sample of documents (files, models, evidences). The research community consisted of all the documents (files, models, evidences) related to (the eighth measurement -2019 Ad). The sample is represented in several documents available in the department of Performance and quality monitoring in the deanship of E-Learning and information technology in Jazan University. The study analyzed the content of these documents. According to the results of the research, the aggregate level of the achievement reality of Jazan University regarding the stages of digital transformation (the eighth measurement -2019 Ad), is in the stage of "availability of services" according to the overall achievement of throughlines, which is the second stage amongst five stages of digital transformation (construction, availability of services, excellence and improvement, integration, creativity).

Keywords: Development, Eighth Measurement, Digital Performance.

أولاً: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

عملت التطورات المتسارعة التي أحدثتها الثورة الصناعية الرابعة على تغيير مختلف جوانب الحياة، فأصبح إدخال تكنولوجيا المعلومات في كافة الأعمال هدف تسعى إليه المؤسسات على مستوى العالم لتحقيق الميزة التنافسية لها؛ إذ أدى ظهور الإنترنت والأجهزة المحمولة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي داخل المؤسسات سواء على مستوى الإنتاج أو الخدمات، إلى إحداث تغييرات أثرت بشكل مباشر في طبيعة الوظائف ومنهجية الأعمال، مما جعلها أمام ضغط كبير لمواكبة المستجدات التكنولوجية من جهة، ومواجهة التحديات لإحداث سلسلة من التحولات في خططها الاستراتيجية، وأساليب العمل الإداري فيها من جهة أخرى، بهدف تحسين جودة الأداء، وضمان الاستمرار والبقاء.

وقد ظهر مصطلح التحول الرقمي تبعاً مع الثورة الصناعية الرابعة، فتزايد اهتمام الجامعات به كأحد الموضوعات الحيوية التي يتوجب معها إعادة النظر في مجمل نظامها التعليمي، وإحلال التكنولوجيا في جميع المستويات التنظيمية فيها، وفي كافة أنشطتها وخدماتها المختلفة (علي، ٢٠١٣، ص. ٥٢٤)؛ وهو يتطلب أن تتحول الجامعة بأكملها إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة أو ما يُعرف بالجامعة الرقمية، بيئة تجيد التعامل مع الحاسب الآلي والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة مع ضرورة التخطيط السليم لذلك التحول (أمين، ٢٠١٨، ص. ٤٨)، كما يتطلب تحول القوى البشرية في الجامعات من كونهم حفظة للمعارف ومنفذين للوائح إلى مبدعين في إطار المعلوماتية، ومطورين في إطار الثقافة الرقمية، وتسخير هذه الثقافة لتطوير جامعاتهم (Buckley, 2003)، إضافة إلى ضرورة استيعاب القيادات للتكنولوجيا الجديدة وتوظيفها لتحسين الأداء الجامعي، وتوجيه مواردها والاتصالات المتاحة للجامعة في مواجهة التحديات، وتبني هياكل تنظيمية قائمة على التكنولوجيا وتركيز الخطط الاستراتيجية عليها (أحمد، ٢٠٢٠، ص. ٤٥٤).

ولتيسير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية أنشأت وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات في عام (١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م) برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" (موقع المنصة الوطنية الموحدة، ٢٠٢٠)، الذي يعمل على تحقيق هدف الرؤية الاستراتيجية الطموح وهو تطوير الحكومة الرقمية، ومتابعة مبادرة قياس واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بصفة دورية وفق منهجية واضحة ومؤشرات قياس عالمية (موقع برنامج التعاملات

الإلكترونية الحكومية "يسر"، (٢٠٢٠)، وقد تمثلت نماذج قياس التحوّل الرقمي الحكومي حتى الآن في ثمانية نماذج للقياس، بدأ أول نموذج للقياس في عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨م، وصولاً إلى آخرها القياس الثامن -٢٠١٩م، والذي يُعتبر امتداداً للقياسات السابقة، وهو الذي تعمل عليه الدراسة الحالية إذ يتضمن خمسة مراحل، هي: البناء، إتاحة الخدمات، التميز والتحسين، التكامل، الإبداع. وتعدّ الأخيرة المرحلة الجديدة التي تضمّنّها إطار عمل القياس الثامن، ويعتمد تعريف كل مرحلة من المراحل على سبعة مناظير مشتركة، هي: الاستراتيجية، المنظمة والثقافة، العمليات، التقنية، البيانات، الخدمات، المستفيد (نموذج قياس التحوّل الرقمي-القياس الثامن، ٢٠١٩، ص.١٨).

وبناءً على ذلك؛ فالتحوّل الرقمي للجامعات كمؤسسات حكومية أصبح اتجاهاً عسرياً يتوافق وطبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وشرطاً لازماً لبناء المعرفة في المجتمع (أمين، ٢٠١٨، ص.١٤)، ووسيلة لتحسين كفاءة ونوعية الأداء الجامعي (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ص.١٢٧١)، ولذا هدفت رؤية المملكة العربية السعودية ممثلة في وزارة التعليم ومنظومة التعليم العالي في أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن مائتي جامعة عالمية بحلول عام ٢٠٣٠ (دليل رؤية المملكة ٢٠٣٠، ص.٤٠)، وفي هذا تأت هذه الدراسة للبحث في الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي. المشكلة:

انطلقت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية لمرحلة جديدة لتطوير الجامعات بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة، وخاصة رؤية ٢٠٣٠ الهادفة إلى توفير تعليم جامعي يسهم في دفع عجلة الاقتصاد والتنمية، ويضخ لسوق العمل مخرجات ذات جودة عالية، فجاءت موافقة المقام السامي على "نظام الجامعات" والصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، بهدف تنظيم شؤون الجامعات السعودية، بشكل يحقق استقلاليتها إدارياً وأكاديمياً ومالياً (وزارة التعليم، نظام الجامعات ١٤٤٠، ص. أ-د).

كما أشار معالي وزير التعليم -الحالي- بالمملكة العربية السعودية (حمد آل الشيخ) في المعرض والمؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي في ١٠ أبريل ٢٠١٩م أنه يتعين على الجامعات إعادة التفكير في برامجها ومقرراتها واستراتيجيتها وأساليب التعليم، لمواكبة متغيرات المستقبل ومعالجة الواقع الافتراضي الذي يفرضه جيل الذكاء الصناعي واحتياجات سوق العمل الجديدة، والاستفادة من التقنيات المبتكرة والعلوم الحديثة التي تمكنها من الوصول إلى

أهداف رؤية ٢٠٣٠، داعيًا الجامعات إلى فتح مجالات جديدة أصبحت مطلبًا رئيسًا في تحريك عجلة التنمية المستدامة (ص.٢). وعلى الرغم من الجهود المبذولة إلا أن هناك عدد من المؤشرات التي توضح وجود جوانب قصور في الأداء الإداري لدى الإداريين (القادة، الموظفين) في الجامعات بما يتواءم مع التوجهات الحديثة. فعلى الصعيد المحلي أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الجامعات السعودية تواجه مشكلات إدارية عديدة، منها دراسة العتيبي (٢٠١٧) التي خلصت إلى أن القيادات الإدارية لا تسير الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتعمل على استمرارية العمل داخل الجامعة دون تطويره، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفها.

وفي جانب الأداء، ووفق نتائج يناير تحت رعاية مجموعة جامعات (U21) Universitas 21 لعام (٢٠٢٠) الذي يشمل جميع مؤسسات التعليم العالي التي تقدم برنامجًا مدته سنتان على الأقل بعد التعليم العام، جاءت المملكة العربية السعودية في المركز الثاني والعشرين من إجمالي خمسين دولة وبمعدل (٥٩.٣%)، أمّا في وحدات قياس الأداء فقد احتلت المملكة أيضًا المرتبة الثانية والعشرين في تحقيقها بشكل عام، واحتلت المراتب: الثامنة للموارد، والخامسة والأربعين لبيئة السياسات التي تعمل في ظلها مؤسسات التعليم العالي، والسادسة والعشرين للمشاركة بين نظام التعليم العالي الوطني والمجتمع، والثالثة والثلاثين للمخرجات، وفي وحدة الموارد احتلت المرتبة الأولى في الإنفاق الحكومي على التعليم العالي كحصة من الناتج المحلي الإجمالي (ص.٤١).

وفي ظل تلك المؤشرات، وإدراكًا من وزارة التعليم بضرورة التحوّل الرقمي في الجامعات السعودية، وعيًا بالمميزات المتوقعة لهذا التحوّل على المستوى الإداري والأكاديمي؛ ودوره في قيادة دفة التحوّل وهندسة إدارة التغيير، إضافةً إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود قصور في الأداء الإداري بالجامعات، وما أشار إليه تقرير نضج الخدمات الحكومية الرقمية للربع الثالث - ٢٠١٩م، تبلورت الحاجة لإجراء الدراسة الحالية لما يمكن أن يكون لها من دور فعال في قياس الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، الذي تمّ بناؤه وفق ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" والذي تُشرف عليه اللجنة الوطنية للتحوّل الرقمي.

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على المنطلقات الفكرية لقياس الأداء في الأدبيات المعاصرة.
- ٢- التعرف على المنطلقات الفكرية للتحوّل الرقمي في الأدبيات المعاصرة.
- ٣- الكشف عن واقع التحوّل الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م).

أسئلة الدراسة:

- ٤- ما المنطلقات الفكرية لقياس الأداء في الأدبيات المعاصرة؟
- ٥- ما المنطلقات الفكرية للتحوّل الرقمي في الأدبيات المعاصرة؟
- ٦- ما واقع التحوّل الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من جانبين، نظرياً: في كونها تأت مواكبة للتوجّهات العالمية نحو التحوّل الرقمي، وبناء المؤسسات الرقمية في ظل الثورة الصناعية الرابعة وما يتبعها من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتلبية لما أوصت به العديد من المؤتمرات والندوات والدراسات. كما تتماشى مع اتجاهات جامعة جازان وجهودها لزيادة مستوى النضج الرقمي فيها. وتطبيقياً: يُتوقع منها أن تُفيد المسؤولين وصانعي القرار في جامعة جازان في مجال تطوير الأنظمة الإدارية الرقمية بما يتوافق مع متطلبات التحوّل الرقمي.

مصطلحات الدراسة:

١- الأداء الإداري:

يُعرّف بأنه: "سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة أو قسم أو دائرة والتي يقوم بها الموظف أو المدير لتحقيق هدف معين" (الملكاوي، ٢٠٠٩، ص.١٧). وهو "المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها" (خليل، ٢٠١٤، ص.١٧٩). كما أنه: "التحقق من كفاءة وفاعلية المؤسسات في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة، وذلك باستخدام نموذج أو نظام معين للقياس والتقييم" (الشميلي، ٢٠١٧، ص.١٣)، وعرفه أبو النصر (٢٠١٢) بأنه: "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو للأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس" (ص.١٣٧)، ويُعرّف إجرائياً بأنه: مقدار الإنجاز الإداري المطلوب

كما ونوعاً في جامعة جازان من خلال تطبيق الممارسات العملية، والاستعانة بكافة الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في ضوء ضوابط محدده تؤدي إلى ضمان جودة العمليات وتحسين المخرجات وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م).

٢- التحول الرقمي:

يُعرف بأنه: "السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة" (نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي-القياس الثامن ٢٠١٩، ص.١١).

ويشير التحول الرقمي إلى الانتقال من توفير وتقديم الخدمات للمستفيدين بصورة تقليدية بما في ذلك الإجراءات التشغيلية ذات الصلة، إلى استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز أو استبدال الخدمات التقليدية بخدمات رقمية (Kaminskyi et al., 2018, p.130).

وبشكل أكثر تحديداً يشير التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي إلى عملية من التغييرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث في المقام الأول؛ بسبب تطور التقنيات الرقمية، حتى أن بعض المؤلفين يسلطون الضوء على أن التحول الرقمي الحقيقي لهذه المؤسسات لا يمكن تحقيقه إلا إذا تمّ استيعاب أهمية الثقافة الرقمية وقبولها من قبل جميع وحداتهم التنظيمية، واعتمادها كجزء من ثقافتهم الخاصة (Seres et al., 2018, p.9493).

وهو إجرائياً: التغيير في نماذج الأعمال بفكر إبداعي وتمكين تقني بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والتنظيمية في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م).

حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة موضوعياً بالبحث في واقع الأداء الإداري الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، وبالتحديد القسم الثاني من نموذج القياس: مؤشرات قياس التحول الرقمي، الذي يتكوّن من سبعة مناظير هي: الاستراتيجية، المنظمة والثقافة، العمليات، التقنية، البيانات، الخدمات، المستفيد، والمشمّلة على عشرين محور. وقد تمّ اختيار نموذج التحول الرقمي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)؛ كونه آخر المقاييس الصادرة من قبل برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، ومتوافق مع مرحلة اختيار وتحديد البحث، ويتمّ العمل عليه حالياً في جامعة جازان. أما بالنسبة للأداء الإداري:

تمّ تحديد الأداء الرقمي منه؛ لمناسبته مع (التحوّل الرقمي)، في جامعة جازان مكانياً، وخلال العام الدراسي ١٤٤٢ هـ زمنياً.

خطوات إجراء الدراسة:

مرّ البحث بعدد من المراحل للإجابة عن أسئلته، يمكن توضيحها كما يلي:

المرحلة الأولى: تمثّلت في بناء أدبيات البحث (الإطار العام والمفاهيمي)، باستعراض الأدب التربوي لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، والوقوف على توصيات المؤتمرات، وزيارة المواقع المتخصصة بمجال البحث، إلى جانب مواقع بعض الجامعات العربية الذكية والجامعات الافتراضية.

المرحلة الثانية: القيام بعمل زيارتين، لعمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات، لجمع البيانات والمعلومات أثناء الزيارة وعن طريق الاتصالات الهاتفية ورسائل الواتس آب، وكذلك تحليل الوثائق الخاصة بالقياس الثامن ومنها نموذج (القياس الثامن - ٢٠١٩م).

المرحلة الثالثة: تمثّلت في الإجابة عن سؤال البحث الميداني بالتعرّف على واقع التحوّل الرقمي في جامعة جازان من خلال المعلومات والبيانات التي تمّ جمعها من الجامعة، والتحليل النوعي لمحتوى الوثائق الخاصة بنتيجة الجامعة في (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، ومعرفة مستوى الإنجاز فيها، والمرحلة التي وصل إليها كل محور، والنتيجة الإجمالية لإنجاز الجامعة، ثمّ استخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها.

المرحلة الرابعة: صياغة التوصيات في ضوء ما توصل إليه البحث.

ثانياً: أدبيات الدراسة:

أ- الإطار المفاهيمي:

تحتاج المؤسسات إلى أداة تستطيع من خلالها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً، فالأداة هي المعيار الذي يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس (الشميلي، ٢٠١٧، ص.١٢).

حيث إن منهجية وأدوات ومعايير قياس الأداء تُثير الكثير من الجدل والخلاف، وتحديدًا في المؤسسات الخدمية التي تقدم الخدمات، والتي لا يعتمد أمر قياسها على توفر معايير محددة قابلة للقياس فحسب، بل على توقعات من تقدم لهم الخدمة (عبد العال، ٢٠٢٠،

ص.١٣٥). كما أن قياس الأداء الفردي أو المؤسسي لا يتحقق إلا بامتلاك نظرة واضحة عن ماهية ومعنى الأداء بشكل عام (الفردي والمؤسسي)، وماهية القياس والمؤشرات، إضافة إلى النواتج المهمة حول ما هو المتوقع جراء قياس الأداء، وفاعلية المقاييس المستخدمة (الملكاوي، ٢٠٠٩، ص.١٧)،
مفهوم قياس الأداء:

أصبح موضوع تحديث المؤسسات وتطويرها، وإدخال مفاهيم مؤشرات قياس الأداء المؤسسي فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة (نصر، ٢٠١٠، ص.٦٥)، حيث يُعتبر قياس الأداء أحد أهم الوسائل التقنية لمعرفة مدى نجاح أجهزة القطاع الحكومي أو الخاص على السواء في أداء مهامها الموكلة إليها (القحطاني، ٢٠١٥، ص.٧٤)، ويمكن تعريف قياس الأداء بأنه: "أساليب كيفية لقياس الأداء مثل: مقاييس المدخلات، والعمليات، والنتائج، والمخرجات" (الألمعي، ١٤٤٠، ص.٦٤). كما يُعرّف بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" (بني حمدان وإدريس، ٢٠٠٧، ص.٢٩٥).

ولوجود ترابط بين المعيار والمؤشر كونهما جزء من نظام قياس الأداء، يمكن تعريف المعيار بحسب ما عبرت عنه جامعة الملك خالد بأنه: "وسيلة للحكم على شيء ما، والمعيار صفة أو قاعدة تستخدم لتقييم أو تعريف أو تصنيف شيء ما، وهو أيضاً مستوى للتقييم" (عمادة التطوير الأكاديمي والجودة، د.ت، ص.١٢)، كما تعرف بأنها: "مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي" (عبد الفتاح، ٢٠١٣، ص.١٦). أمّا مؤشرات قياس الأداء فتُعرّف بأنها: "إحدى تقنيات القياس لنجاح أداء المنظمات المستخدمة مع برامج الجودة والتطوير للمنشآت الحديثة" (الألمعي، ١٤٤٠، ص.٦٢)، وتُعرّفها جامعة الملك سعود بأنها: "مقاييس محددة يتم استخدامها من قبل المؤسسة لتقييم جودة الأداء وفقاً لمعايير محددة" (عمادة التطوير والجودة، د.ت، ص.٧).

وفي ضوء التعريفات السابقة يتبين أن قياس الأداء يُسهم في تحقيق نتائج أفضل على مستوى الفرد ومجموعة العمل والمؤسسة ككل، كما أنه يُمثل إحدى العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن قياسها والحصول على قيم رقمية منها، وبيانات تُفيد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، كما أنه عملية مستمرة وشاملة لنجاح وتقديم الأداء.

أهمية قياس الأداء:

لا يمكن أن يكون هناك تطوير بدون قياس، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها فلن يمكنها التنبؤ بمستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد وتحقق أهدافها طويلة الأجل (فرج الله، ٢٠١٢، ص.٥٣).

ويذكر نصر (٢٠١٠، ص.٦٥) بأن قياس الأداء للمؤسسات، مهم من ناحية: قياس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها من خلال نجاح الإدارات في تحقيق أهدافها، قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية للإدارات، توفير بيانات تساعد في اتخاذ القرار بشأن الاتجاه الاستراتيجي، الكشف عن نقاط الضعف في تحقيق الأهداف والعمل على معالجتها، ونقاط القوة وتفعيلها.

وأوضح فرانش (٢٠٠٣) في (عبد العال، ٢٠٢٠، ص.١٣٦-١٣٧) أن قياس الأداء ذو أهمية جوهرية في المؤسسات، لأنه يختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياسها، وبالرغم من تعدد وتنوع تصنيفات مستويات قياس الأداء من حيث الأهداف والغايات أو من حيث شمولها وعمومها، إلا أنه يمكن توضيحها في ثلاثة مستويات كما يلي:

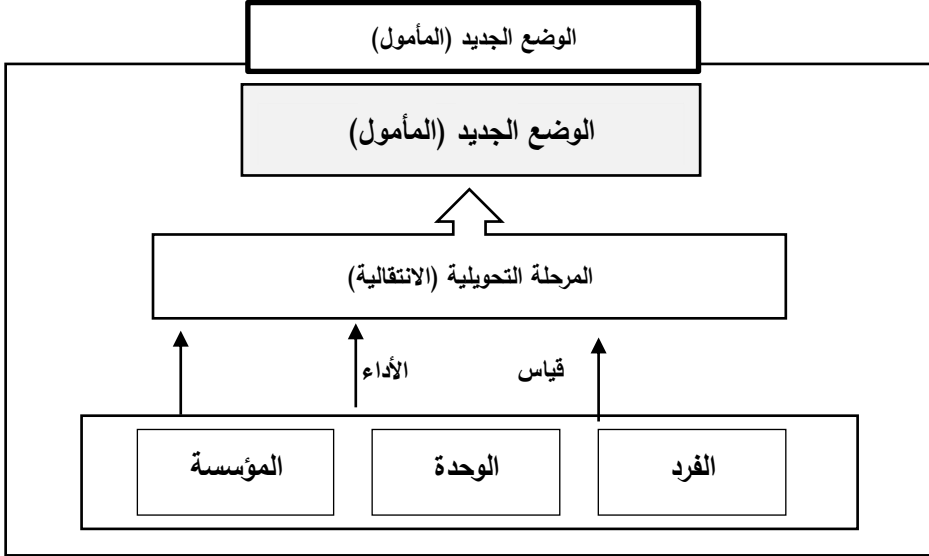
١- على مستوى الفرد: يعمل قياس الأداء على تحسين أداء الأفراد، وتنمية المنافسة بينهم، وتشجيعهم على بذل الجهد، وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لديهم، وإشعارهم بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية، ودعم وتشجيع السلوكيات الإيجابية لهم.

٢- على مستوى الوحدة التنظيمية: يحقق قياس الأداء مجموعة من الفوائد تتمثل في متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى العاملة، والكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

٣- على مستوى المؤسسة: يحقق قياس الأداء مجموعة من الفوائد كقياس الفاعلية التنظيمية، والتعرف على إنتاجية التنظيم، وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها، ومدى توافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوفير الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية، وبما يكفل تحسين هذه الأنشطة.

يتضح ممّا سبق؛ الترابط بين مستويات الأداء التي اتفق عليها كل من: البديري (١٤٣٣، ص.٥٩)، وعبد الفتاح (٢٠١٣، ص.٩)، والمرجوشي (٢٠٠٨، ص.١٧)، وعبد الصمد (٢٠٢٠، ص.٩٨)، وبين مستويات قياس الأداء التي ذكرها فرانش (٢٠٠٣).

شكل (١): أهمية قياس الأداء.



المصدر: إعداد الباحثان.

يتضح من الشكل (١) أن قياس الأداء يُسهم بشكل عام في تشخيص الوضع الراهن على مستوى (الفرد، الوحدة، المؤسسة)، والذي يُعتبر الخطوة الأولى لمعرفة متطلبات المرحلة التحويلية (الانتقالية) وتطويرها وتحسينها للوصول إلى الوضع الجديد (المأمول). صعوبات قياس الأداء:

قد تتعرض عملية قياس الأداء في المؤسسة إلى أخطاء وصعوبات قد تشكل عائقاً في نظام القياس لديها، ويذكر بلاسكة (٢٠١٢، ص.٥) أن من الصعوبات في ذلك: جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات مما قد يؤدي إلى إهمالها أو سوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها، الاعتماد على عدد قليل من البيانات قد يؤدي إلى تقصير في اتخاذ القرارات، عدم معرفة الغاية من القياس، وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المؤسسة، عدم توافق المقاييس الموضوعية مع الخطة الاستراتيجية مما قد يؤدي إلى وجود تناقض وفوضى، كذلك الاعتماد على بيانات قصيرة المدى، وإهمال التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد، أو الاعتماد في اتخاذ القرارات على الخبرة والتجارب السابقة، وعدم

الاعتماد على البيانات الموثوقة، وأخيراً قياس الأداء بشكل متكرر من الممكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف وعدم رضا العاملين، وقياسه بشكل قليل قد يؤدي إلى الجهل بواقع المؤسسة، وبالتالي صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية.

وبالإضافة إلى ما سبق؛ يمكن تصنيف الصعوبات التي قد تواجه قياس الأداء إلى:

- صعوبات متعلقة بالأشخاص: تتمثل في حاجة العاملين إلى التدريب لتطوير مهاراتهم وقدراتهم في ظل التوجهات الحديثة.
- صعوبات متعلقة بالمؤسسة: تتمثل في قلة الموارد المادية والبشرية والمالية.
- صعوبات متعلقة بأهداف عملية القياس: تتمثل في غموض الأهداف وصعوبة تحقيقها، أو عدم مناسبتها للوضع الحالي للمؤسسة.

مبادرة قياس التحول الرقمي الحكومي:

انطلقت مبادرة قياس واقع التحول الرقمي في الجهات الحكومية للمساهمة في تطوير الحكومة الرقمية، ويعمل "يسر" على متابعتها بصفة دورية وفق منهجية واضحة ومؤشرات قياس عالمية (موقع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، ٢٠٢٠)، حيث يُعرف قياس التحول الرقمي بأنه: "أداة تشخيص رقميه تساعد الجهات الحكومية على معرفه مستوى النضج نحو التحول الرقمي وفق مؤشرات عالمية متوافقة مع رؤيه ٢٠٣٠" (موقع نظام قياس التحول الرقمي الحكومي، ٢٠٢٠).

أهداف قياس التحول الرقمي الحكومي:

اعتمد موقع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" عدّة أهداف لتصميم إطار شامل لقياس التحول الرقمي الحكومي، وهي: دعم مسيرة الجهات الحكومية نحو التحول الرقمي، مواكبة الجهات الحكومية مع المؤشرات الدولية، توفير منهجية وأدوات لتقييم النضج الرقمي، مواكبة مستجدات التقنية الحديثة، إدارة التخطيط المؤسسي للتحول الرقمي الحكومي، نشر ثقافة تطوير الخدمات وقياس رضا المستفيد، تطوير وتبسيط إجراءات الخدمات الحكومية، دقة تحديث قواعد البيانات والمعلومات، توحيد وتكامل البيانات للحد من ازدواجيتها، حفظ الوثائق الحكومية وأرشفتها، تعزيز الشفافية والمشاركة الإلكترونية.

قياسات التحوّل الرقمي الحكومي:

وتشمل القياسات التي تمّ بناؤها وفق ضوابط برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" والتي تشرف عليها اللجنة الوطنية للتحوّل الرقمي من القياس الأول إلى القياس الثامن، كما يلي:

١- القياس الأول: شهد الانطلاقة لقياس تحوّل الجهات الحكومية، وتمّ تطبيقه في العام ١٤٢٧/١٤٢٨ هـ (٢٠٠٧/٢٠٠٨ م) والذي شمل قياس (١٠٧) جهة حكومية، ويتكوّن إطار عمله من أربع مناظير رئيسة ولكل منظور عدّة محاور فرعية تمّ ربطها بمؤشرات لها قياسات رقمية نسبية، لتسهيل المقارنات وقياس مستوى الإنجاز فيها (دليل منهجية قياس التحوّل الأول، ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ص ١).

٢- القياس الثاني: يُعتبر استكمالاً لما بدأه القياس الأول ومرتبياً بنفس المرحلة وهي مرحلة "البناء"، ولكن تمّ التركيز على جزئيات إضافية وتفصيل أكبر بإضافة بعض المحاور الفرعية لكل منظور من المناظير، وفق ما تقتضيه هذه المرحلة من أهداف لدعم مسيرة التحوّل، وتمّ تحديد القيمة المستهدفة وقيمة الحد الأدنى المستهدف لكل قياس وفق نتائج الإنجاز المحققة للتعرف على المرحلة التي ستنتقل لها الجهة في القياس الثالث، وقد تمّ تطبيقه في العام ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ (٢٠٠٨/٢٠٠٩ م) وشمل قياس (١١٧) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل الثاني، ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ص ١).

٣- القياس الثالث: يُمثّل الدورة الثالثة للقياس، ويُعتبر بمثابة مرحلة تحوّل لبعث الجهات الحكومية التي أنهت متطلبات المرحلة الأولى من مراحل القياس وهي مرحلة "البناء"، حيث سيتمّ قياسها وفق مرحلة "إتاحة وتطوير الخدمات الإلكترونية"، بينما ستستمر بقية الجهات في المرحلة الأولى وهي مرحلة "البناء" كما هو الحال في الدورة الثانية للقياس مع وجود اختلاف في آلية القياس وإضافة بعض المحاور مع التركيز بشكل أكبر على منظور الخدمات الإلكترونية في هذه المرحلة، وقد تمّ تطبيق القياس الثالث بمرحلتيه: البناء وإتاحة الخدمات ليُغطي العام ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ (٢٠٠٩/٢٠١٠ م) وشمل قياس (١٦٦) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل الثالث، ٢٠٠٩/٢٠١٠، ص ١).

٤- القياس الرابع: يُمثّل الدورة الرابعة للقياس، ويُعتبر بمثابة مرحلة تحوّل لبعث الجهات الحكومية التي أنهت متطلبات المرحلة الأولى من مراحل القياس وهي مرحلة "البناء"، حيث سيتمّ قياسها وفق مرحلة "إتاحة وتطوير الخدمات الإلكترونية"، بينما ستستمر بقية الجهات الحكومية في المرحلة الأولى وهي مرحلة "البناء" كما هو الحال في الدورة الثالثة للقياس مع وجود اختلاف في آلية القياس وإضافة بعض المحاور مع التركيز بشكل أكبر على منظور الخدمات الإلكترونية في هذه المرحلة، وقد تمّ تطبيق القياس الرابع بمرحلتيه: البناء وإتاحة الخدمات ليُغطي العام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ (٢٠١٠/٢٠١١م)، وشمل قياس (١٧٠) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل الرابع، ٢٠١٠/٢٠١١، ص١٠).

٥- القياس الخامس: يُمثّل الدورة الخامسة للقياس، ويُعتبر بمثابة مرحلة تحوّل لباقي الجهات الحكومية التي أنهت متطلبات المرحلة الأولى من مراحل القياس وهي مرحلة "البناء"، حيث سيتمّ قياسها وفق مرحلة "إتاحة وتطوير الخدمات الإلكترونية"، بينما تستمر بقية الجهات الحكومية في المرحلة الثانية وهي مرحلة: "إتاحة الخدمات" كما هو الحال في الدورة الرابعة للقياس مع وجود اختلاف في آلية القياس وإضافة بعض المحاور مع التركيز بشكل أكبر على منظور الخدمات الإلكترونية في هذه المرحلة، وقد تمّ تطبيق القياس الخامس ليُغطي العام ١٤٣٤/١٤٣٥ هـ (٢٠١٢/٢٠١٣م) وشمل قياس (١٦٨) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل الخامس، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص١٠).

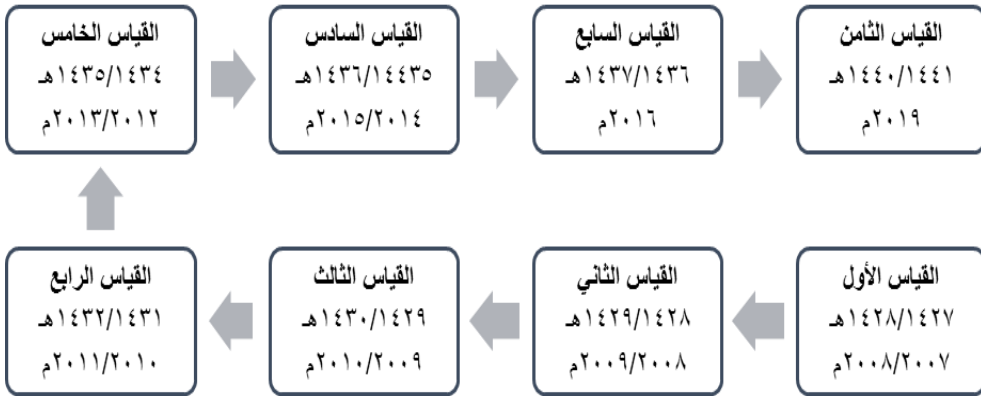
٦- القياس السادس: يُمثّل الدورة السادسة للقياس، ويُعتبر بمثابة مرحلة تحوّل لبعث الجهات الحكومية التي أنهت متطلبات المرحلة الثانية من مراحل القياس وهي مرحلة "إتاحة الخدمات"، حيث سيتمّ قياسها وفق مرحلة "التميز والتحسين"، بينما ستستمر بقية الجهات الحكومية في المرحلة الثانية وهي مرحلة "إتاحة الخدمات" كما هو الحال في الدورة الخامسة للقياس مع وجود اختلاف في آلية القياس وإضافة بعض المحاور مع التركيز بشكل أكبر على منظور حصر الخدمات في هذه المرحلة، وقد تمّ تطبيق القياس السادس ليُغطي العام ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ (٢٠١٤/٢٠١٥م) وشمل قياس

(١٧٧) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل السادس، ٢٠١٤/٢٠١٥، ص.١).

٧- القياس السابع: يُمثّل الدورة السابعة للقياس، ويُعتبر بمثابة مرحلة تحويلية للجهات الحكومية التي قيست في مرحلة "إتاحة الخدمات"، حيث سيتمّ قياسها وفق مرحلة "التميز والتحسين"، بينما ستستمر بقية الجهات الحكومية في المرحلة الثالثة وهي مرحلة: "التميز والتحسين" كما هو الحال في الدورة السادسة للقياس مع وجود اختلاف في آلية القياس وإضافة بعض المحاور والتركيز على منظور حصر الخدمات في هذه المرحلة، وقد تمّ تطبيق القياس السابع عام ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ (٢٠١٦م) وشمل قياس (١٦١) جهة حكومية (دليل منهجية قياس التحوّل السابع، ٢٠١٦، ص.١).

٨- القياس الثامن: يُعتبر القياس الثامن استكمالاً للقياسات السابقة، وقد تمّ اعتماد مراحل للتحوّل دليل منهجية الرقمي كما جاءت في إطار العمل المعمول به في القياسات السبعة السابقة، وبعد التحليل والتحقق من المرجعيات العالمية لإطار العمل والمنهجيات المتبعة في القياس والاعتماد على التوجّهات الوطنية والمؤشرات الدولية ذات العلاقة ومقارنتها بالنسخ السابقة تمّ الخروج بإطار عمل لقياس التحوّل الرقمي للجهات الحكومية وفق منهجية مطورة لقياس وتقييم النضج نحو رحلة التحوّل الرقمي وتشخيص الوضع الراهن من خلال خارطة طريق تتواءم مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، وقد تمّ تطبيق القياس الثامن عام ١٤٤١ هـ (٢٠١٩م) (دليل منهجية قياس التحوّل الثامن، ٢٠١٩، ص.١).

ويتضح من خلال الشكل التالي مراحل تطبيق قياسات التحوّل الرقمي الحكومي:
شكل (٢): تدرج قياسات التحوّل الرقمي الحكومي من القياس الأول إلى القياس الثامن.



المصدر: إعداد الباحثان بناءً على ما ورد في

(موقع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، ٢٠٢٠).

باستقراء ما سبق؛ يتضح أن قياسات التحوّل الرقمي تمّ تصميمها وفق منهجية مدروسة ومخططة وممنهجة، فكل قياس هو استكمال للقياس الذي يسبقه مع إجراء عدد من التحسينات المستمرة على إطار عملها بهدف تحقيق أفضل الحديثة في مجال التحوّل الرقمي. نموذج قياس التحوّل الرقمي الحكومي بنسخته الثامنة:
فيما يلي عرض مختصر لنموذج قياس التحوّل الرقمي الحكومي بنسخته الثامنة لارتباطه بموضوع البحث الحالي:

١- مستجدات (القياس الثامن - ٢٠١٩م): أوضحت التجارب السابقة لقياس التحوّل الرقمي الحكومي عدّة دروس مستفادة وعدّة أفكار لتطوير عملية إدارة وتنفيذ القياس، ومن أبرز نقاط التطوير والتحسين في القياس الثامن ما يلي (دليل منهجية قياس التحوّل الثامن، ٢٠١٩، ص. ٣-٤).

- أ- توحيد استبيان القياس لجميع الجهات الحكومية ليتمّ قياسها على جميع المراحل الخمسة عبر عدد من المناظير والمحاور والمؤشرات.
- ب- تقسيم أسئلة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمّن الأنظمة والتشريعات والضوابط الصادرة من مجلس الوزراء ذات العلاقة بالتحوّل الرقمي، ثمّ القسم الثاني ويشمل مؤشرات قياس التحوّل الرقمي، والقسم الثالث يتضمّن عدّة أسئلة عامة علمًا أن إجابة الجهة عن أي سؤال ضمن القسم الثالث، لن تؤثر على نتيجة القياس أو

نسبة إنجاز الجهة، ولن يتم كذلك إدراجها في التقارير النهائية، ويقتصر الهدف منها معرفة وضع الجهات الحكومية فيما يتعلق بجوانب تساعد في عملية دعم اتخاذ القرار، واستحداث المبادرات المناسبة لدعم التحول الرقمي.

ج- آلية التحقق من الإجابات وتدقيقها والقيام ببعض الزيارات الميدانية لبعض الجهات التي يتم اختيارها وتحديدتها من خلال فريق من الخبراء، يتمثل دورهم في مراجعة إطار قياس التحول الرقمي وتطويره، وجمع وتقييم البيانات المتعلقة بالقياس للجهات الحكومية من خلال نظام رقمي بدون الحاجة للقيام بالزيارات الميدانية، لتحقيق تصور عادل وأكثر شفافية ودقة عن الوضع الراهن للجهة وتوفير الدعم والمساعدة للجهات الحكومية في عملية القياس.

د- توفير آلية رقمية تمكن الجهات الحكومية من قياس تحولها الرقمي باستمرار خلال العام، والاطلاع على نتائج القياس أولاً بأول، وتحديد وقت معين من السنة يتم فيه رصد قراءات مستوى الإنجاز وفق المعلومات المتاحة، ومن ثم إعداد التقارير التفصيلية والتقارير العام للقياس ورفعها للمقام السامي.

٢- إطار عمل (القياس الثامن - ٢٠١٩م): يعتمد إطار عمل (القياس الثامن - ٢٠١٩م) على المراحل الخمسة التالية (البناء، إتاحة الخدمات، التميز والتحسين، التكامل، الإبداع)، حيث تضمن مرحلة خامسة تُعنى بالريادة والإبداع، ويرتبط تعريف كل مرحلة من المراحل على عدة مناهج مشتركة هي (الاستراتيجية، المنظمة والثقافة، العمليات، الخدمات، التقنية، البيانات، الاستفادة) التي تضم (٢٠) محوراً، ينفرع منها (٣٠) مؤشراً (دليل منهجية قياس التحول الثامن، ٢٠١٩، ص.٤)، ويمكن توضيح وصف لمراحل النضج الرقمي بشكل عام كالتالي (موقع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، ٢٠٢٠): مرحلة البناء المعنية بالإعداد واتخاذ خطوات أولية للتقدم في محاور التحول الرقمي. ثم مرحلة إتاحة الخدمات في توفير جميع السياسات والمعايير والعمليات المرتبطة بمحاور التحول الرقمي. يليها التميز والتحسين بتطوير مستمر لجوانب محاور التحول الرقمي ومراقبتها للتحسين المستدام. فالتكامل بتحقيق التكامل الداخلي والخارجي بما يعزز كفاءة المحاور الرئيسية للتحول الرقمي. وأخيراً

الإبداع بتقديم نماذج إبداعية ومبتكرة عبر توظيف التقنيات الناشئة والتوجهات الحديثة.

ويوضح جدول (١) إطار عمل (القياس الثامن - ٢٠١٩م) كما يلي:
جدول (١): إطار عمل قياس التحول الرقمي الحكومي بنسخته الثامنة (٢٠١٩م).

مراحل رحلة التحول الرقمي

الإبداع	التكامل	التميز والتحسين	إتاحة الخدمات	البناء		
					المؤشرات	المحاور
						التخطيط
						القيادة
						البنية المؤسسية
						القدرات
						الوعي
						الحوكمة
						تحسين العمليات
						إدارة المشاريع
						استمرارية الاعمال
						التطبيقات
						البنية التحتية
						بنية البيانات
						إدارة البيانات
						إتاحة البيانات
						جودة الخدمات
						المنصات المشتركة
						قنوات تقديم الخدمة
						المشاركة الإلكترونية
						علاقة المستفيد
						تجربة المستفيد
						مستوى رضا المستفيد

المصدر: (دليل منهجية قياس التحول الثامن، ٢٠١٩)، بتصرف.

جامعة جازان والتحول الرقمي:

بالاعتماد على موقع جامعة جازان يمكن توضيح نبذه مختصرة عنها، كما يلي (موقع جامعة جازان، ٢٠٢٠):

أنشئت جامعة جازان في مدينة جازان عام ١٤٢٦هـ، بمقتضى الأمر الملكي السامي رقم (٦٦١٦/م/ب) الصادر في ١٢/٥/١٤٢٦هـ الموافق ١٩/٦/٢٠٠٥م، وقد وضع حجر أساسها خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - في ١٤/١٠/١٤٢٧هـ الموافق ١٥/١١/٢٠٠٦م.

وانطلاقاً من رؤية جامعة جازان المُتمثّلة في أن تكون: "جامعة متميزة إقليمياً بمخرجاتها التعليمية، وأبحاثها الابتكارية، وخدماتها المجتمعية"، وحرصاً منها على تحقيق تلك الرؤية الطموحة بكل الوسائل المتاحة قامت الجامعة بوضع عدد من التوجّهات الاستراتيجية التي تُسهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي: جودة التعليم والتعلم، وكفاءة البحث والابتكار، وفعالية المشاركة المجتمعية، وتطوير وريادة الأعمال.

كما تسعى جامعة جازان لتحقيق التميز الأكاديمي، وإعداد الخريجين ليكونوا قادة على المستوى الوطني والإقليمي في مجالات الأعمال والصناعة والصحة والتربية والقطاع الحكومي وخدمة المجتمع، عن طريق دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجراء أبحاث مُعترف بها دولياً، وإيجاد معارف جديدة تُلبي احتياجات منطقة جازان واحتياجات المملكة العربية السعودية، حيث أنّ هذه الرؤية هي جزء من الخطة الاستراتيجية للجامعة.

وتتكون الجامعة من تسعة عمادات منها: عمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات، وهي إحدى العمادات المساندة التي تسعى إلى تحقيق التميز في التعليم الإلكتروني والريادة في تقديم خدمات إلكترونية وحلول تقنية ذكية وشاملة وذات جودة عالية، وتضم عدد من الإدارات والأقسام والوكالات، وهي: إدارة العمادة، إدارة البرامج والمشاريع التقنية، قسم مراقبة الأداء والجودة، قسم المالية، قسم أمن المعلومات، وكالة العمادة للتعليم الإلكتروني، وكالة العمادة لتقنية المعلومات، حيث تضم كل وكالة عدد من الأقسام والإدارات منها إدارة التعاملات الإلكترونية التي تضم الوحدات التالية: الخدمات الإلكترونية، والتعاملات الإلكترونية، ورضا المستفيد، والتدريب.

وقد صدر في يوم الأربعاء ١٧/٤/١٤٤٢هـ الموافق ٢/١٢/٢٠٢٠م، موافقة رئيس الجامعة على عدد من القرارات التي تضمنت إعادة هيكلة عدد من الإدارات وإنشاء وحدات

إدارية جديدة، مبيئاً أن هذه القرارات تأتي ضمن خطط وجهود الجامعة التطويرية، ومضيفاً أن الجامعة تعمل على تطوير الأداء الإداري والتنظيمي؛ إيماناً منها بأهمية التحديث وإعادة الهيكلة وحوكمة اللوائح والأنظمة لتحقيق الجودة والتكامل بين إداراتها المختلفة، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومبادرات التطوير والإصلاح التي يعيشها الوطن. وفي إطار موافقة المقام السامي على نظام الجامعات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢٧) وتاريخ ١٤٤١/٣/٢هـ، لتنظيم شؤون الجامعات السعودية، فقد أصدر رئيس جامعة جازان في يوم الخميس ٢٦ شوال ١٤٤١هـ الموافق ١٨ يونيو ٢٠٢٠م، في الجلسة التاسعة لمجلس الجامعة للعام الجامعي ١٤٤١هـ، العديد من القرارات منها إقرار الخطة الاستراتيجية للجامعة (٢٠٢٠/٢٠٢٥م) (موقع وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٠، فقرة ٢).

يتضح ممّا سبق؛ أن إقرار الجامعة للخطة الاستراتيجية (٢٠٢٥/٢٠٢٠م) سيدفع عجلة التطوير المستمر فيها من عدة جوانب، وسيكون لها الأثر البارز والفعال في جودة العمل الإداري والتقني والفني والأكاديمي والبحثي في الجامعة، بوصفها مؤسسة حكومية للتعليم العالي تسعى للمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ لخوض رحلة التحول الرقمي، كما يُعدّ اشتراك جامعة جازان مع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، انعكاس لرؤية وتطلعات قيادات الجامعة للتحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية والتوجهات الحديثة ودخول مضمار التنافسية، كما تبرز الجهود الكبيرة التي تبذلها عمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات في وضع خارطة طريق للتحول الرقمي في الجامعة، وتوفير متطلبات التحول الرقمي.

ب- الدراسات السابقة:

نظراً لأهمية التحول الرقمي للجامعات وانعكاس ذلك على مستوى الأداء وجودته، فقد تناولته بعض الدراسات السابقة بالبحث، من خلال التركيز على جانبين هما:

الجانب الأول: دراسات تناولت التحول الرقمي، مثل دراسة المرّاز -مينينديز، وآخرون (Almaraz-Menendez, et al., 2016) التي هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الإسبانية بالتحول الرقمي، ودراسة أمين (٢٠١٨)، التي تناولت التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، ودراسة مراد (٢٠١٩)، التي كشفت عن الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول

الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠، ودراسة إفينثالر وإجلوفشتاين (Ifenthaler and Egloffstein, 2020) التي سعت إلى تطوير وتنفيذ نموذج لنضج التحول الرقمي، إلى جانب دراسة عمر والمغذوي (Omar and Almaghthwi, 2020) التي أفادت بنموذج متكامل لحوكمة البيانات وتكاملها لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في الجامعات السعودية، ودراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠) التي سعت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. كما هدفت دراسة الفايز (٢٠١٧) في ذلك إلى التوصل لسيناريوهات مستقبلية بديلة ومقترحة لمستقبل التحول إلى الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية، إضافة إلى دراسة بکرو (٢٠١٧) التي قامت ببناء استراتيجية مقترحة للتحول الرقمي (جامعات ذكية) في الجامعات المصرية. وجاءت نتائج عدد منها، لتبرز ذات الأهمية منها: دراسة مراد (٢٠١٩) التي خلصت إلى أن استفادة الجامعات من التقنيات الحديثة سيجعلها أكثر إدراكاً ومرونة في العمل، وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

الجانب الثاني: دراسات ركزت على الأداء الإداري، مثل دراسة العتيبي (٢٠١٧)، التي تناولت تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، ودراسة إبراهيم (٢٠١٧) التي قدمت تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لروساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، ودراسة الزامل (٢٠١٨) لواقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م، ودراسة النايف (٢٠٢٠) التي قدمت تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام الجامعات السعودية الجديد.

وبعد استعراض الدراسات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين البحث الحالي؛ ظهرت أوجه التميز لهذا البحث في الجوانب التالية:

- أنه من الأبحاث القليلة -في حدود علم الباحثين- التي تناولت موضوع التحول الرقمي في الجامعات السعودية.
- اعتماده على نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن -٢٠١٩م)، المعتمد من برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر".
- أنه من الأبحاث القليلة التي ربطت بين تطوير الأداء الإداري والتحول الرقمي.

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة: منهج الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة مدخل البحث النوعي، بالمنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى الاستدلالي للوثائق (الملفات، والنماذج، والأدلة)، وقد تمّ استخدامه لمناسبته طبيعة البحث، والذي يعتمد على الوصف والتحليل باستخدام الكلمة والعبارة. فالبحث النوعي؛ يهدف إلى السبر المتعمق في الموقف البحثي للتوصل إلى فهم عميق فيما يتعلق بالأشياء كما هي عليه (جاي وآخرون، ٢٠١٢، ص.٥٢). وهو بحث استقرائي، يبني فيه الباحث مستخلصاته ومفاهيمه وافتراضاته ونظرياته من خلال التفاصيل التي يحصل عليها، أي أنه بمثابة أداة تستخدم لاستكشاف موضوع أو مشكله ما (قنديلجي والسامرائي، ٢٠١٨، ص.٣٦).

وأسلوب تحليل المحتوى النوعي للوثائق التي عرفها العبد الكريم (٢٠١٩) بأنها " الأشياء المكتوبة أو المسجلة صوتياً أو الصور، ممّا يمكن استخلاص أي معلومة من خلاله عن الظاهرة المبحوثة، سواء كانت تلك الوثائق رسمية أو شخصية" (ص.١٦٥)، وهي في هذه الدراسة تتمثل في: الملفات، النماذج، والأدلة. وتحليلها يتخطى مجرد وصف تحليل المحتوى إلى الخروج باستدلالات موضوعية حوله، كما يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة أو مسموعة من خلال تحديد موضوع الدراسة وهدفها، وتعريف المجتمع الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها وتحليله (عليان، ٢٠٠١، ص.٥٤).

طرق جمع بيانات الدراسة:

استخدم الباحثان طرقاً مختلفة لجمع بيانات الدراسة، كانت كالتالي:

القيام بزيارتين لعمادة التعليم الإلكتروني وتقنية المعلومات في البرج الإداري للجامعة، بناءً على المعاملة الصادرة برقم (٤٢٠٩٣) وتاريخ ٢١/٤/١٤٤٢هـ، لتسهيل مهمة الباحثين وتزويدهما بالبيانات والمعلومات والوثائق (الملفات، والنماذج، والأدلة) الخاصة بنموذج (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، والإجابة عن الاستفسارات التي تحتاجها، كما يلي:

أ- الزيارة الأولى: تمت يوم الخميس بتاريخ ٩ جمادى الأولى ١٤٤٢هـ، الموافق ٢٤ ديسمبر ٢٠٢١م، في تمام الساعة العاشرة صباحاً بهدف الحصول على معلومات وملفات تخدم الدراسة.

ب- الزيارة الثانية: تمّت يوم الثلاثاء بتاريخ ٩ جماد الثاني ١٤٤٢هـ، الموافق ٢٣ يناير ٢٠٢١م، في تمام الساعة العاشرة و ١٥ دقيقة صباحًا بهدف جمع المزيد من البيانات والمعلومات والملفات التي تحتاجها الدراسة.

ومن خلال الوثائق التي تمّ تزويد الباحثين بها، والمعلومات التي حصلوا عليها من الاستفسارات عن طريق الزيارات المكتبية والاتصالات الهاتفية ورسائل الواتس آب، مع مسؤول التحوّل الرقمي في جامعة جازان، تمكّن الباحثان من استكمال متطلبات إجابة السؤال البحثي.

مجتمع الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة "جميع الأشخاص أو العناصر (وحدة التحليل) التي تحتوي على السمات التي يرغب الفرد في دراستها" (باتشيري، ٢٠١٥، ص.١٨٨)، وعليه فقد تكون من جميع الوثائق المتوفرة (الملفات، والنماذج، والأدلة) التي تخص قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، سواء كانت عامة للقياس أو خاصة بجامعة جازان، أو سرية، كما في الجدول التالي:

جدول (٢): بيانات مجتمع البحث

م	الوثائق (ملفات، نماذج، أدلة)	عام/خاص/سري	عدد الصفحات
١	نموذج قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، (بطاقة الأسئلة)	عام	٨٦
٢	الدليل الاسترشادي للمرفقات الخاصة بالقسم الثاني من نموذج قياس التحوّل الرقمي (الاستبيان)، ٢٠١٩م	عام	٥٥
٣	الدليل الاسترشادي لقياس التحوّل الرقمي الحكومي - ٢٠١٩م	عام	٢٠
٤	القرارات ذات العلاقة بالتحوّل الرقمي الحكومي	عام	٢٦
٥	نقاط الضعف في القياس الثامن لجامعة جازان	خاص	١٦
٦	تقرير قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)	خاص وسري	٣٩
	الإجمالي		١٨٧

عيّنة الدراسة:

تُعرّف العينة بأنها: "بعض من جميع المجتمع الأصلي مسحوب بطريقة معينة للحصول على معلومات توضح خصائص المجتمع" (إبراهيم وردادي، ٢٠١٢، ص.١٤٩)، وعليه فإن عينة الدراسة الحالية تتمثل بالملفات، والنماذج، والأدلة التي تخص قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، كما في الجدول التالي:

جدول (٣): بيانات عيّنة البحث.

م	الوثائق (ملفات، نماذج، أدلة)	عام/خاص/سري	عدد الصفحات
١	نموذج قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، (بطاقة الأسئلة)	عام	٨٦ من: ٣٥-٦٥
٢	الدليل الاسترشادي لقياس التحوّل الرقمي الحكومي - ٢٠١٩م	عام	٢٠
٣	نقاط الضعف في القياس الثامن لجامعة جازان	خاص	١٦
٤	تقرير قياس التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)	خاص وسري	٣٩
	الإجمالي		١٤١

رابعًا: نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات:

يتناول هذا الجزء مقدمة توضح مرحلة إنجاز جامعة جازان في نماذج قياسات التحوّل الرقمي الحكومي السابقة، ثمّ عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تمّ التوصل إليها، وذلك على النحو التالي:

تمكّنت جامعة جازان في رحلة التحوّل الرقمي الحكومي من إنهاء مرحلة "البناء" خلال القياسات: الأول (٢٠٠٧-٢٠٠٨م) والثاني (٢٠٠٨-٢٠٠٩م) والثالث (٢٠٠٩-٢٠١٠م)، وتنتقل لمرحلة "إتاحة الخدمات" في القياسات: الرابع (٢٠١٠-٢٠١١م) والخامس (٢٠١٢-٢٠١٣م) والسادس (٢٠١٤-٢٠١٥م)، والانتقال إلى مرحلة "التميز والتحسين" في القياس السابع (٢٠١٦م) الذي تمّ التركيز فيه على مجموع النضج في الخدمات الإلكترونية، أمّا في القياس الثامن (٢٠١٩م) فهو القياس الذي تناولته الدراسة الحالية.

عرض نتائج السؤال البحثي: ما واقع التحوّل الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)؟

للإجابة عن هذا السؤال، والمتمثّل بمعرفة واقع التحوّل الرقمي وفق نموذج التحوّل الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، قام الباحثان بالخروج باستدلالات موضوعية حول المحتوى، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٤): نتيجة واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي الحكومي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)

المرحلة الإجمالية لإنجاز المحور	مراحل رحلة التحول الرقمي				المؤشر	المحاور	المناظير	
	الإبداع	التكامل	التميز والتحسين	إتاحة الخدمات				البناء
إتاحة الخدمات				*	١م	التخطيط	الاستراتيجية	
					٢م			
إتاحة الخدمات					١م	القيادة		
				*	٢م			
إتاحة الخدمات					١م	البنية المؤسسية		
				*	٢م			
البناء					١م	القدرات	المنظمة والثقافة	
					٢م			
التميز والتحسين			*		١م	الوعي		
التميز والتحسين			*		١م	الحوكمة		
إتاحة الخدمات				*	١م	تحسين العمليات		العمليات
					٢م			
البناء					١م	إدارة المشاريع		
البناء					١م	استمرارية الأعمال		
التميز والتحسين				*	١م	التطبيقات	التقنية	
			*		٢م			
البناء					١م	البنية التحتية		
البناء					١م	بنية البيانات	البيانات	
البناء					١م	إدارة البيانات		
					٢م			
التميز والتحسين			*		١م	إتاحة البيانات		
					٢م			
البناء					١م	جودة الخدمات	الخدمات	
البناء					١م	المنصات المشتركة		
	إتاحة الخدمات			*	١م	قنوات تقديم الخدمة		
				*	٢م			
إتاحة الخدمات				*	١م	المشاركة الإلكترونية	المستفيد	
إتاحة الخدمات				*	١م	علاقة المستفيد		
إتاحة الخدمات					١م	تجربة المستفيد		
				*	٢م			
-				●		مرحلة الإنجاز الإجمالية للجامعة		

١م: المؤشر الأول.

* مرحلة إنجاز الجامعة للمؤشر.

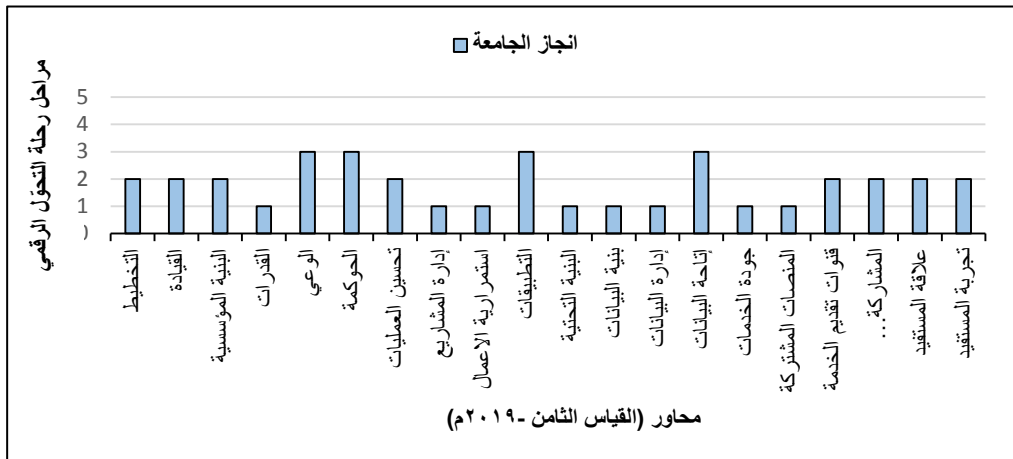
٢م: المؤشر الثاني.

● مرحلة الإنجاز الإجمالية للجامعة.

١- تحليل النتائج:

يتضح من الجدول السابق (٤) نتيجة تقييم الوضع الراهن الذي أصدره برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر" في (القياس الثامن - ٢٠١٩م) الذي يتكوّن من سبعة مناظير، وعشرين محور، وثلاثين مؤشر. والنتيجة النهائية الظاهرة هي النتيجة الإجمالية للمحاور التي يتكوّن بعضها من مؤشر واحد، بينما يتكوّن البعض الآخر من مؤشرين قد يختلف مستوى إنجاز أحدهما عن الآخر. ويمكن تلخيص نتيجة واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م) كما في الرسم البياني التالي:

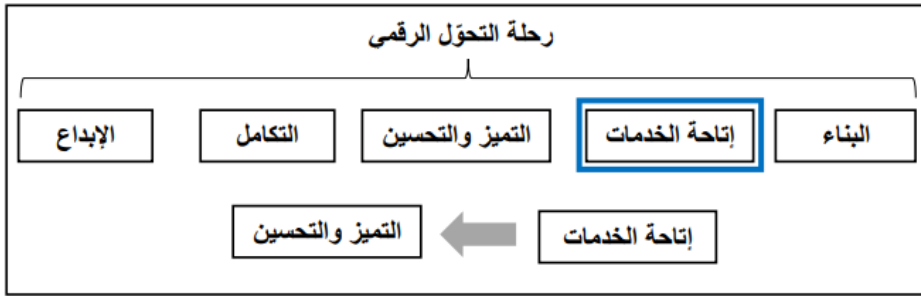
شكل: (٣): واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م).



٢- النتيجة العامة للتحليل:

يتبين مما سبق؛ أن المستوى الإجمالي (العام) الذي وصلت إليه الجامعة في (القياس الثامن - ٢٠١٩م) هو المرحلة الثانية من مراحل التحول الرقمي "إتاحة الخدمات"، والاستعداد للانطلاق للمرحلة الثالثة "التميز والتحسين" كما في الشكل التالي:

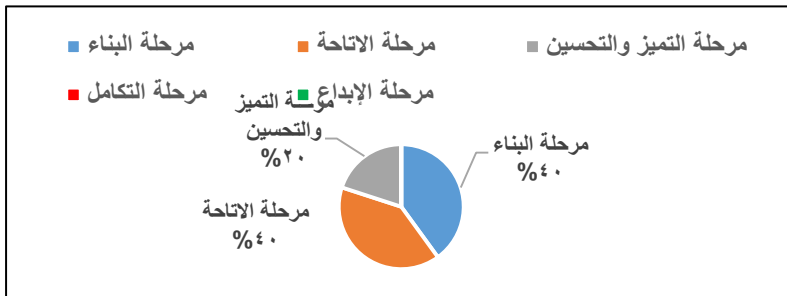
شكل (٤): المستوى الإجمالي لواقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحوّل الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)



أمّا على مستوى المناظير فقد جاء منظور المنظمة والثقافة بأعلى مراحل التحوّل الرقمي، وذلك بمعدل محورين في مرحلة "التميز والتحسين" ومحور في مرحلة "البناء"، بينما حصل منظور التقنية على محور في مرحلة "التميز والتحسين" ومحور في مرحلة "البناء"، أمّا منظور البيانات فظهر فيه محور في مرحلة "التميز والتحسين" ومحورين في مرحلة البناء، وأمّا منظوري الاستراتيجية والمستفيد فقد ظهرت فيه ثلاثة محاور في مرحلة "إتاحة الخدمات"، كما حصل منظوري العمليات والخدمات على محور في مرحلة "إتاحة الخدمات" ومحورين في مرحلة "البناء".

وأما على مستوى المحاور فوجد تباين في مراحل التحوّل الرقمي التي وصلت إليها محاور المنظور نفسه ومحاور المناظير الأخرى، إذ يتضح وجود أربع محاور في مرحلة "التميز والتحسين"، وثمانية محاور في مرحلة "إتاحة الخدمات"، وأيضاً ثمانية محاور في مرحلة "البناء"، ويمكن توضيح ذلك في الرسم البياني التالي:

شكل (٥): نسبة المراحل لواقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحوّل الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)



ويتضح من الشكل (٥) أن التباين في واقع المراحل التي وصلت إليها جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، يُؤكّد تميزه بوجود إطار عمل لقياس التحول الرقمي الحكومي يعتمد على منهجية مطورة لقياس وتقييم النضج نحو رحلة التحول الرقمي، وذلك بتوحيد استبيان القياس لجميع الجهات الحكومية ليتمّ قياسها على جميع المراحل الخمسة: البناء، إتاحة الخدمات، التميز والتحسين، التكامل، الإبداع، للسبعة مناظير، وعشرين محور، وثلاثين مؤشر، حيث إنه لا يلزم الجهة الحكومية اختيار جميع مراحل التحول الرقمي والاجابة على جميع الأسئلة، وإنما يتمّ اختيار المرحلة التي ينطبق وصفها على الجهة، والتي تعتقد أنها قد وصلت إليها فيما يخص كل مؤشر (نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي القياس الثامن- ٢٠١٩، ص ٦).

كما تمّ التوصل إلى أن عدد الجهات الحكومية المشاركة في (القياس الثامن - ٢٠١٩م) في قطاع التعليم والتدريب خمس وثلاثين جهة حكومية، منها وزارة التعليم، والجهات الأخرى بين جامعات ومعاهد وهيئات ومكاتب، حيث تمّ التوصل إلى أن مستوى إنجاز الجهات الحكومية في (القياس الثامن - ٢٠١٩م) ظهرت كما يأتي: صفر جهة حكومية في "مرحلة البناء"، أربعة عشر جهة حكومية في "مرحلة إتاحة الخدمات"، ومنها: جامعة جازان. ومثلها في "مرحلة التميز والتحسين"، وسبع جهات حكومية في "مرحلة التكامل"، وصفر من الجهات في "مرحلة الإبداع".

وعند مقارنة الإنجاز الإجمالي للقطاع بشكل عام (قطاع التعليم والتدريب)، مع إنجاز جامعة جازان، يبرز ما يلي:

- ١- المحاور التي تقدم فيها إنجاز القطاع على إنجاز جامعة جازان:
- أ- تقدم إنجاز القطاع في عدد من المحاور عن إنجاز الجامعة، فقد وصل إنجاز القطاع في كل من المحاور التالية: القدرات، إدارة المشاريع، استمرارية الأعمال، البنية التحتية، بنية البيانات، جودة الخدمات، المنصات المشتركة، إلى المرحلة الثانية من مراحل التحول الرقمي وهي "إتاحة الخدمات"، بينما كان إنجاز الجامعة فيها في المرحلة الأولى وهي "البناء".
- ب- تقدم إنجاز القطاع في عدد من المحاور عن إنجاز الجامعة، فقد وصل إنجاز القطاع في كل من المحاور التالية: التخطيط، القيادة، قنوات تقديم الخدمة، المشاركة

الإلكترونية، إدارة البيانات، إلى المرحلة الثالثة من مراحل التحوّل الرقمي وهي "التميز والتحسن"، بينما وصل إنجاز الجامعة في المحاور الأربعة الأولى إلى المرحلة الثانية وهي "مرحلة إتاحة الخدمات"، والمرحلة الأولى وهي "البناء" في المحور الأخير.

٢- المحاور التي تساوى فيها إنجاز القطاع مع إنجاز جامعة جازان:

أ- تساوي إنجاز القطاع مع إنجاز الجامعة في الوصول إلى المرحلة الثالثة من مراحل التحوّل الرقمي وهي "التميز والتحسن" في كل من محاور: الحوكمة، التطبيقات، إتاحة البيانات.

ب- تساوي إنجاز القطاع مع إنجاز الجامعة في الوصول إلى المرحلة الثانية من مراحل التحوّل الرقمي وهي "إتاحة الخدمات" في كل من محاور: البنية المؤسسية، تحسين العمليات، علاقة المستفيد، تجربة المستفيد.

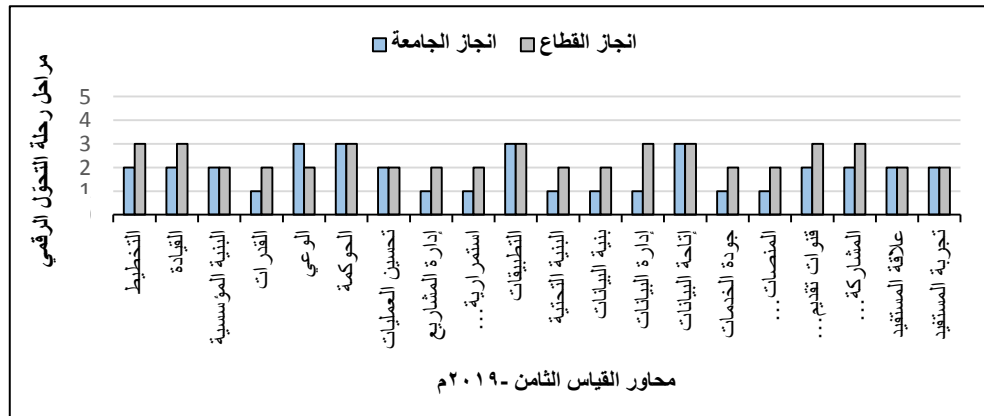
٣- المحاور التي تأخر فيها إنجاز القطاع عن إنجاز جامعة جازان:

أ- تأخر إنجاز القطاع عن إنجاز الجامعة في محور (الوعي)، الذي وصل فيه القطاع إلى المرحلة الثانية من مراحل التحوّل الرقمي وهي "إتاحة الخدمات"، بينما وصل فيه إنجاز الجامعة إلى المرحلة الثالثة وهي "مرحلة التميز والتحسن".

ويمكن تلخيص ما سبق، في الرسم البياني التالي:

شكل (٦): مقارنة إنجاز قطاع التعليم والتدريب مع واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحوّل

الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)

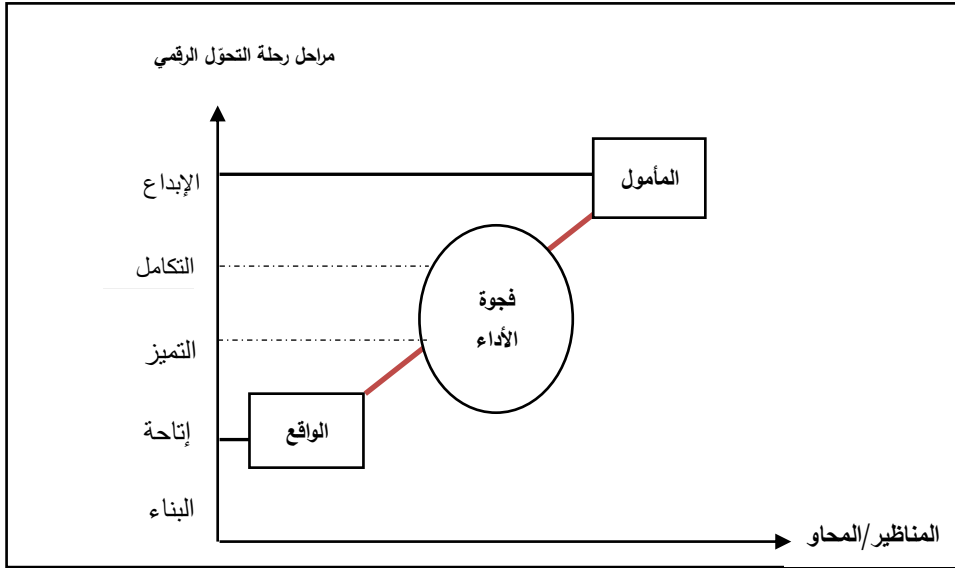


وبناءً على النتائج السابقة، يمكن تحديد فجوة الأداء الإداري الرقمي في جامعة جازان بين الواقع والمأمول، كما يلي:

٣- تحليل فجوة الأداء الإداري الرقمي لواقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م).

بالاعتماد على نتائج تحليل واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، تمّ التوصل لفجوة الأداء الإداري الرقمي، إذ تُعرف فجوة الأداء في: "الفرق بين مستوى الأداء الحالي وما ينبغي أن يكون" (الزهراني، ١٤١٦، ص. ٢٥٦)، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين الواقع "مرحلة إتاحة الخدمات" والمأمول "مرحلة الإبداع"، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل (٧): فجوة الأداء الإداري الرقمي لواقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في



المصدر: إعداد الباحثان
مناقشة النتيجة العامة:

في ضوء ما سبق؛ فقد خلص البحث الحالي إلى تحديد مراحل رحلة التحول الرقمي الحكومي التي وصل إليها (القياس الثامن - ٢٠١٩م) عند تقييم واقع إنجاز جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في محاور (القياس الثامن - ٢٠١٩م)، وتمثلت في المراحل الثلاثة الأولى على التوالي (البناء، إتاحة الخدمات، التميز والتحسين)، مع وجود تباين في وصول المحاور لهذه المراحل، حيث يتضح وجود (٤) محاور في مرحلة "التميز والتحسين"، وهذا

يشير إلى جهود واهتمام الجامعة بتنفيذها، وبالتالي تقدمها وحاجتها لاستكمال المراحل اللاحقة، و(٨) محاور لا تزال فيها الجامعة في مرحلة "البناء"، وتحتاج إلى تكثيف الجهد عليها، وأيضًا (٨) محاور تقع بين المرحلتين السابقتين وهي مرحلة "إتاحة الخدمات"، التي تحتاج الجامعة فيها لبذل المزيد من الجهد للوصول إلى مراحل متقدمة.

أمَّا المرحلتين الرابعة والخامسة وهي (التكامل، الإبداع) فلم يصل إليها أي محور من محاور القياس في الجامعة، لذا هدف البحث الحالي لبناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الرقمي في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي (القياس الثامن - ٢٠١٩م) ونتائج البحث.

ويأتي ذلك انطلاقًا لما أولته حكومة المملكة العربية السعودية من اهتمام كبير بالتحول الرقمي وتبني التعاملات الإلكترونية في جميع العمليات الإدارية والأكاديمية؛ إيمانًا منها بأن ذلك سيقدم فوائد كبيرة للاقتصاد الوطني، وبالتالي تحقيق متطلبات التنافسية عربيًا وعالميًا. توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان في الآتي:

- ١- أن يعمل المسؤولين في جامعة جازان على مواكبة تطوير الأداء الإداري الرقمي، وفق القياسات التي سيصدرها برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، خلال السنوات القادمة، بتوظيف الإمكانيات والتجهيزات التقنية وتدريب العاملين عليها.
- ٢- أن يعمل المسؤولين في جامعة جازان على صياغة الخطط الاستراتيجية التي تتلاءم مع عملية التحول الرقمي لتطوير الأداء الإداري الرقمي فيها، بالاستفادة من تجارب الجامعات الرائدة في المجال محليًا وعالميًا وخبرائها.
- ٣- أن تعمل جامعة جازان -بمسئوليتها- على تطبيق ممارسات البنية المؤسسية، وإبراز دورها في عملية التحول الرقمي، لتطوير الأداء الإداري الرقمي في جامعة جازان.
- ٤- أن يحرص المسؤولين في وزارة التعليم على إعداد القيادات الرقمية، وإشراكهم في عملية التحول الرقمي، لتطوير الأداء الإداري الرقمي في الجامعات السعودية ككل.
- ٥- أن يعمل مسؤولي الجامعات السعودية بالاستمرار في رفع الوعي الرقمي لدى موظفيها الإداريين، من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل وترتيب بعض الحوافز للممارسات الدالة على زيادة الوعي الرقمي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، إبراهيم أحمد السيد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام بكليات جامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر. ٣٦(١٧٥)، ٤٣-١٠٠.

إبراهيم، عبد الله سليمان، وردادي، زين بن حسن. (٢٠١٢). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مكتبة الرشد.

أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٦(١٤)، ٤٠٣-٦٢٨.

أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١٩)، ٥، ١١٧-١١.

باتشيري، أنول. (٢٠١٥). بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات (خالد آل حيان، مُترجم) (ط٢). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بكرو، خالد. (٢٠١٧). أهمية البنية التحتية التقنية في التحول الرقمي إلى الجامعة الذكية. المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات. ٤(١). ١-٥.

تقرير نضج الخدمات الحكومية الرقمية، الربع الثالث للعام ٢٠١٩، برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"، من <https://yesser.gov.sa/for-government/smart>

[government-programs-and-digital-standard-qiya](https://yesser.gov.sa/for-government/smart)

جاي، إل آر، ميلز، جيفري، وايرسيان، بيتر. (٢٠١٢). البحث التربوي كفايات للتحليل والتطبيقات (صلاح الدين علام، مُترجم). دار الفكر ناشرون وموزعون.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

دليل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠،

من <https://www.vision2030.gov.sa/download/file/fid/422>

دليل منهجية قياس التحول الثامن. (٢٠١٩). برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر"،

من <https://yesser.gov.sa/for-government/smart-government-programs-and-digital-standard-qiya>

[and-digital-standard-qiya](https://yesser.gov.sa/for-government/smart-government-programs-and-digital-standard-qiya)

الدشنان، جمال علي خليل، والسيد، سماح السيد محمد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية-جامعة سوهاج، ٧٨، ١٢٤٩-١٣٤٤.

الزامل، مها عثمان. (٢٠١٨). واقع الأداء الإداري للأقسام الأكاديمية والإدارية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الحوكمة ورؤية ٢٠٣٠م. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٦ (٤)، ٢٢٣-٢٤٧.

الزهراني، سعد عبد الله. (١٤١٦). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي: المبادئ والأسس، مدخل تطويري. مجلة جامعة أم القرى-جامعة أم القرى، (١٢)، ٢٤٧-٣٠٨.

العبد الكريم، راشد بن حسين. (٢٠١٩). البحث النوعي في التربية (ط٢). مكتبة الرشد ناشرون.
العتيبي، عالية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية-جامعة الملك سعود، (١١)، ٣٨٣-٤٧٤.

علي، أسامة عبد السلام. (٢٠١٣). التحول الرقمي في الجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، ٢(٣٧)، ٥٢٤-٥٧١.

عليان، رحي مصطفى. (٢٠٠١). البحث العلمي (أسسه، مناهجه وأساليبه، وإجراءاته). بيت الأفكار الدولية.

الفايز، هيلة بنت عبد الله سليمان. (٢٠١٧). سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٢)، ١٤١-١٥٦.

قنديجي، عامر، والسامرائي، إيمان. (٢٠١٨). البحث العلمي الكمي والنوعي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

مراد، سامي محمود عبد الحميد. (٢٠١٩). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة أبحاث ودراسات التنمية-جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ٦(٢)، ٦٦-١٠٧.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف. (٢٠٠٩). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. الوراق للنشر والتوزيع.

المنصة الوطنية الموحدة، استرجعت في ٥ نوفمبر ٢٠٢٠،

من <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/main>

<https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/digitaltransformation>

<https://bit.ly/30ZXuQr>

موقع برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسر". (٢٠٢٠). استرجع في ٢ مارس ٢٠٢٠،
من <https://www.yesser.gov.sa/>

النايف، سعود بن عيسى. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء نظام
الجامعات السعودية الجديد. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥٨)، ٢٤١-
٢٨٠.

نشرة المعرض والمؤتمر الدولي الثامن للتعليم العالي ٢٠١٩. (١٠ أبريل ٢٠١٩). تحوّل الجامعات
السعودية في عصر التغيير. وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية. (١)،
من <http://www.ieche.com.sa>

نموذج قياس التحول الرقمي الحكومي -القياس الثامن (٢٠١٩). برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية
"يسر"، قياس التحول الرقمي الحكومي، من <https://bit.ly/3fi1QtZ>
وزارة التعليم. (١٤٤٠). نظام الجامعات. مجلس شؤون الجامعات، الأمانة العامة،
من <https://bit.ly/2Pf1I3H>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Almaraz-Menendez, F., Maz-Machado, A., & Lopez-Esteban, C. (2016). University strategy and digital transformation in higher education institutions: A documentary analysis. *International Journal of Advanced Research*, 4(10), 2284-2296.
- Buckley, P. (2003). Digital transformation: Information, interaction and Identity. *Digital economy*. <https://www.esa.doc.gov/reports/DE-Chap7.pdf>
- Ifenthaler, D., & Egloffstein, M. (2020). Development and implementation of a maturity model of digital transformation. *Tech Trends*, 64, 302-309. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1007/s11528-019-00457-4>
- Omar, A. A. & Almaghthawi, A. B. (2020). Towards an integrated model of data governance and integration for the implementation of digital transformation processes in the Saudi universities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 11(8), 588-593.
- U21 ranking of national higher education systems 2020, https://universitas21.com/sites/default/files/2020-04/U21_Rankings%20Report_0320_Final_LR%20Single.pdf