



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



عنوان الأطروحة:

التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوقرة كمال

من إعداد الطالب:

ميدون عباس

أعضاء لجنة المناقشة.

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د أنس عرعار
مشرفا مقرا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د كمال بوقرة
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	د. ساعد هماش
عضوا	جامعة بجاية	أستاذ محاضر أ	د. عبد الرحمان سوامية
عضوا	المركز الجامعي بريكة	أستاذ التعليم العالي	أ.د سعيد زيوش
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	د. عبد المالك همال

السنة الجامعية: 2023/2022



﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾ (١١)

﴿سُورَةُ الْمُجَادَلَةِ﴾

صِدْقَةُ اللَّهِ الْعَظِيمِ



إِهْدَاء

إلى والدي الكريمين أطل الله في عمرهما ورزقهما وافر الصحة والعافية ...

إلى جميع اخوتي وأخواتي ...

إلى زوجتي التي صبرت معي طيلة مدة انجاز هذا العمل ... عرفانا بدعمها وتشجيعها.

إلى فلذاتي كبدي ... حبا وعطفا ... أسيل، عبد الجواد أيوب، حسنى.

إلى الكتكوتة الصغيرة: فردوس الجنة.

إلى كل زملائي وزميلاتي في قطاع التوجيه المدرسي، وعلى رأسهم مدير المركز الطيب مكي ...

إلى أسرة جامعة التكوين المتواصل وعلى رأسهم الأب الأستاذ الدكتور سليمان قيري ...

إلى أسرة المركز الجامعي بريكة ...

إلى أخي وصديقي الدكتور نبيل ونوغي... اعترافا بفضله ودعمه...

إلى كل من شجعني وساعدني ...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.





شُكْرُكَ رَبِّكَ

أما وقد أضحت الفكرة أطروحة والحلم واقعا... والأمل حقيقة ... والجهد ثمرة والخوف طمأنينة فإني أحمد الله سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، على كرمه وتوفيقه سبحانه بإتمام هذه الرسالة.

انطلاقا من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لا يشكر الناس لا يشكر الله واعترافا مني بأهل الفضل الذين علموني الكثير.... أتقدم بالشكر والثناء وجميل الوفاء لكل من أسدى لي علما أو أفادني بتجربة أو قدم لي رأيا أو توجيها ونصحا.

كما لا يسعني في هذا المقام الا أن أقدم من الشكر أجزله ومن الامتتان أعظمه ومن التقدير أجله للأخ والمعلم الجليل الأستاذ الدكتور كمال بوقرة على رعايته العلمية وسعة صدره، وما قدمه لي من دعم وتشجيع وعلم غزير طوال فترة إعداد هذه الأطروحة المتواضعة، فستظل أبلغ كلمات الشكر والثناء عاجزة عن إيفائه حقه، وسأظل مدينا بإذن الله بما أنا فيه الآن لفضل الله ثم لأستاذي الفاضل المشرف العلمي على هذه الرسالة، والذي وجدت فيه أستاذا فاضلا معطاء سخيا في علمه وخلقه، بذل الجهد وقدم التوجيه السليم والرأي السديد، منحني من وقته الكثير رغم كثرة مشاغله وارتباطاته الإدارية والأكاديمية، والتي كان لها الأثر البالغ في إعداد هذه الرسالة... وهو التزام ووفاء وتقدير وامتنان نظير ما قدمه لي فجزاه الله عني خير الجزاء وأحاطه بعنايته ورعايته وأدامه منارا للعلم والمعرفة.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للأساتذة الكرام: أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فلهم جميعا مني كل الشكر والتقدير على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الدراسة وابداء ملاحظاتهم القيمة.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير الى أخي وصديقي بن الصغير حسام والذي كان لي خير العون ونعم الصديق، بما منحني من ثقة وعون طيلة مراحل البحث.



الصفحة	فهرس المحتويات
	فهرس الموضوعات.
	فهرس الجداول.
	فهرس الأشكال.
أ-د	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي والتصوري للدراسة.	
06	01. اشكالية الدراسة.
09	02. أهمية الدراسة.
10	03. أهداف الدراسة.
11	04. مبررات اختيار الموضوع.
13	05. الدراسات السابقة.
31	06. فرضيات الدراسة.
32	07. تحديد المفاهيم.
49	08. المقاربة النظرية السوسيولوجية للدراسة.
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للتكنولوجيا.	
54	01. التطور التاريخي للتكنولوجيا.
57	02. أنواع التكنولوجيا.
64	03. أهمية التكنولوجيا.
66	04. أهداف تطبيق التكنولوجيا.
71	05. خصائص ومميزات التكنولوجيا.
75	06. دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.
79	07. مكونات التكنولوجيا.
87	08. متطلبات تطبيق التكنولوجيا.
91	09. معوقات تطبيق التكنولوجيا.
الفصل الثالث: مقارنة سوسيولوجية لدراسة الحوكمة الرشيدة	
97	01. النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الرشيدة.
100	02. أسباب ودوافع ظهور الحوكمة الرشيدة.

103	03. أشكال الحوكمة الرشيدة.
106	04. خصائص ومميزات الحوكمة الرشيدة.
109	05. أهمية وأهداف الحوكمة الرشيدة.
114	06. معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة.
119	07. متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة.
121	08. ركائز ومحددات تنفيذ الحوكمة الرشيدة.
124	09. النماذج المفسرة للتنظيم والحوكمة الرشيدة في ضوء النظريات السوسيولوجية.
الفصل الرابع: الجامعة في اطار الحوكمة الرشيدة	
143	أولا. مدخل حول أساسيات الجامعة.
143	01. لمحة تاريخية حول نشأة الجامعة.
150	02. وظائف وخصائص الجامعة.
154	03. أهداف وغايات الجامعة.
156	04. مكونات الجامعة.
159	ثانيا. الملامح الرئيسية للحوكمة الجامعية.
159	01. أسباب ظهور حوكمة الجامعات.
162	02. أهمية وأهداف حوكمة الجامعات.
165	03. معايير ومبادئ حوكمة الجامعات.
169	04. مراحل ومتطلبات تطبيق حوكمة الجامعات.
173	05. معوقات تطبيق حوكمة الجامعات.
177	06. نماذج رائدة حول حوكمة الجامعات.
الفصل الخامس: التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية.	
190	01. دوافع الانتقال نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
194	02. خصائص وسمات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية.
196	03. أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
200	04. مزايا وفوائد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

202	05. مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
205	06. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
210	07. معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
216	08. مقومات واستراتيجيات التحول الناجح نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.
219	09. التكنولوجيا والتسيير الإداري بالجامعة الجزائرية في ظل الحوكمة الرشيدة.
228	10. واقع تطبيق التكنولوجيا في الجامعة الجزائرية في ضوء متطلبات الحوكمة الإلكترونية.
الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	
237	01. مجالات الدراسة.
254	02. أدوات جمع البيانات.
262	03. المنهج المستخدم في الدراسة.
263	04. تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها.
264	05. الأساليب الإحصائية المستخدمة.
الفصل السابع عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.	
270	01. تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها.
359	02. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.
363	03. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.
364	04. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
370	05. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية.
372	الخاتمة
375	قائمة المراجع
391	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين مصفوفة بيرو للتكنولوجيا.	62
02	يوضح إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها التنظيمية.	68
03	يوضح العلاقة بين الأنترنت والأنترنت والإكسترنانت.	85
04	يبين قيم معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس.	259
05	يبين قيم معامل الثبات ألف كرونباخ.	260
06	يوضح مفتاح التصحيح الخماسي.	265
07	يبين اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.	267
08	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	270
09	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	271
10	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.	273
11	يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	275
12	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة.	276
13	يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.	278
14	يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان الإقامة.	279
15	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها."	281
16	يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعالة."	283
17	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة."	285
18	يمثل درجة الموافقة على عبارة "سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة."	287

289	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الراي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة."	19
291	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم."	20
293	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تساهم التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة. "	21
295	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية."	22
297	يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف."	23
299	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة."	24
301	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونيا."	25
303	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تساهم التكنولوجيا المستخدمة على تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين الكترونيا."	26
305	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية."	27
306	يمثل درجة الموافقة على عبارة "أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة إلى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي."	28
308	يمثل درجة الموافقة على عبارة " يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة."	29

310	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة."	30
311	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة."	31
313	يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعملية."	32
315	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً."	33
317	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين وتقييم أدائهم إلكترونياً."	34
319	يمثل درجة الموافقة على عبارة "توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني."	35
321	يمثل درجة الموافقة على عبارة "يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونياً."	36
323	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني."	37
325	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل."	38
327	يمثل درجة الموافقة على عبارة "الدورات المقدمة إلكترونياً انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تسير التطور التكنولوجي."	39
329	يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف."	40
331	يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة."	41
333	يمثل درجة الموافقة على عبارة "زادت التكنولوجيا من فورية وأنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية."	42

335	يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة."	43
337	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة."	44
339	يمثل درجة الموافقة على عبارة " يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته."	45
341	يمثل درجة الموافقة على عبارة " سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات."	46
343	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني."	47
345	يمثل درجة الموافقة على عبارة " يقدم العاملون بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة."	48
347	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات."	49
349	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تطبق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد."	50
351	يمثل درجة الموافقة على عبارة " تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة."	51
353	يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم اداءها من قبل فريق خارجي متمكن."	52
355	يمثل درجة الموافقة على عبارة " حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة."	53
357	يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة."	54

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
63	يبين تصنيف طومسون للتكنولوجيا.	01
66	يوضح أهداف تطبيق التكنولوجيا.	02
76	يوضح دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.	03
90	يوضح متطلبات تطبيق التكنولوجيا.	04
108	يوضح خصائص ومميزات الحوكمة الرشيدة.	05
112	يوضح أهداف الحوكمة الرشيدة.	06
114	يبين معايير الحوكمة الرشيدة.	07
123	يبين المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة.	08
204	يوضح مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.	09
241	يبين الهيكل التنظيمي للكلية.	10
244	يبين الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1.	11
270	يوضح توزيع الجنس لمفردات العينة.	12
272	يوضح توزيع السن لمفردات العينة.	13
274	يوضح الحالة الاجتماعية لمفردات العينة.	14
275	يوضح المؤهل العلمي لمفردات العينة.	15
277	يوضح توزيع وظيفة مفردات العينة.	16
278	يوضح توزيع الأقدمية بين مفردات العينة.	17
280	يوضح توزيع أماكن إقامة أفراد العينة.	18
281	يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها.	19
283	يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة اشراف ومتابعة فعالة.	20

285	يوضح درجة الموافقة على أنه تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة.	21
287	يوضح درجة الموافقة على دور التكنولوجيا في تسهيل سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.	22
289	يوضح درجة الموافقة على أنه توفر تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة.	23
291	يوضح درجة الموافقة على اهتمام الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم.	24
293	يوضح درجة الموافقة في مساهمة التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة.	25
295	يوضح درجة الموافقة على أنه تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية.	26
297	يوضح درجة الموافقة على أنه ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.	27
299	يوضح درجة الموافقة على أنه تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.	28
301	يوضح درجة الموافقة على أنه تعقد الجامعة دورات تدريبية تخصص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونياً.	29
303	يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تقييم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونياً.	30
305	يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.	31

307	يوضح درجة الموافقة على أنه أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة إلى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي.	32
308	يوضح درجة الموافقة على أنه يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	33
310	يوضح درجة الموافقة على أنه تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة.	34
312	يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة.	35
314	يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعلمي.	36
316	يوضح درجة الموافقة على أنه تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً.	37
318	يوضح درجة الموافقة على أنه تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين أو تقييم أدائهم إلكترونياً.	38
319	يوضح درجة الموافقة على أنه توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني.	39
321	يوضح درجة الموافقة على تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونياً.	40
323	يوضح درجة الموافقة على أنه تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني.	41
325	يوضح درجة الموافقة على أنه تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل.	42
327	يوضح درجة الموافقة على أن الدورات المقدمة إلكترونياً انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساهم في التطور التكنولوجي.	43
329	يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف.	44

331	يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة.	45
333	يوضح درجة الموافقة على دور التكنولوجيا في زيادة فورية وأنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية.	46
335	يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة.	47
337	يوضح درجة الموافقة على أنه تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة.	48
339	يوضح درجة الموافقة على أنه يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته.	49
342	يوضح درجة الموافقة على أنه سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات.	50
344	يوضح درجة الموافقة على أنه تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني.	51
346	يوضح درجة الموافقة على أنه يقدم العاملون بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة.	52
347	يوضح درجة الموافقة على أنه تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات.	53
349	يوضح درجة الموافقة على أنه تطبق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد.	54
351	يوضح درجة الموافقة على أنه تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة.	55
353	يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداءها من قبل فريق خارجي متمكن.	56

355	يوضح درجة الموافقة على أنه حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة.	57
357	يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة.	58



مقدمة



لقد شهد العالم المعاصر مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تغيرات سريعة ومتلاحقة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.....، فرضت العديد من التحديات التي أدت إلى إحداث تحول جذري للبشرية، وهذا التحول فرض اعتماد آليات وأساليب للتعامل مع المخاطر والفرص، الأمر الذي جعل من العالم قرية كونية إلكترونية.

وفي ظل تزايد حدة التغيرات والتحديات التي يفرضها المجتمع وما صاحبها من تحديات في عصر الثورة الصناعية الرابعة، فقد بات في ظل هذا التطور التكنولوجي المتسارع الذي نعيشه اليوم ما يملي على المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص أن تسعى إلى الاستخدام الأمثل والفعال للتكنولوجيا في كافة العمليات الإدارية والتعليمية، تساعدها على التكيف مع تلك التحديات، وتسهم في جودة مخرجاتها وتعزيز فاعليتها، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، فضلا عن رفع قدرتها، في ظل بيئة أصبحت شديدة التغير والتنافسية، ليتناسب ذلك مع الاحتياجات المجتمعية والمتطلبات المتغيرة لسوق العمل.

ونظرا لأهمية التكنولوجيا وما تتيحه من فوائد ومكاسب، ولكي تحقق الجامعة أهدافها ورؤيتها، لابد من إدارة رشيدة تعتمد على أساليب إدارية حديثة في إدارتها.

ويعد مدخل الحوكمة الرشيدة من أبرز المداخل الإدارية المعاصرة التي استعانت بها الجامعات المتقدمة في اصلاح سياساتها التعليمية والإدارية، خاصة بعد التطور الحادث في معايير تصنيف الجامعات دوليا واهتمام الكثير من دول العالم بتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعاتها، نظرا لما تحققه من أهداف، حيث تسهم بشكل فعال في الرقي بجودة خدماتها المقدمة، ومحاربة مظاهر الفساد الإداري، والحد من الممارسات السلبية وتحسين أداء الإدارة الجامعية عبر استخدامها، والذي قد يساعد في تكريس الفاعلية، وتحقيق الشفافية والمشاركة

وتفعيل المساءلة المحاسبية لإدارة المؤسسة الجامعية، مما يسهم في تعزيز قدرة الجامعة على تحقيق رسالتها والارتقاء بسمعتها الأكاديمية وتعظيم مساهماتها بالمجتمع.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا هذه والموسومة بـ: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية للوقوف على دور التكنولوجيا في تطوير العملية الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحسين جودة خدماتها التعليمية والإدارية من خلال زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق الشفافية والمشاركة والمساءلة في ظل الحوكمة الرشيدة.

وتنقسم دراستنا الحالية إلى جانبين أساسيين: الجانب الأول نظري تناولنا فيه أهم الأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والجانب الثاني ميداني خصص لكل ما تعلق بمتغيرات الدراسة الميدانية التي أجريت بجامعة باتنة¹.

وقد تضمن الجانب النظري خمسة فصول، بينما تضمن الجانب الميداني فصلين، وككل دراسة ميدانية فقد تناولنا في:

الفصل الأول الموسوم بالإطار المنهجي والتصوري للدراسة حيث تم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهميتها وأهدافها، مبررات اختيارها، التطرق إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، افتراضات الدراسة، تحديد أهم المفاهيم المؤسسة والمكونة لأبعاد الدراسة، وقد ختم الباحث هذا الفصل بعرض موجز للمقاربة النظرية المتبناة في الدراسة.

الفصل الثاني والموسوم بـ: الإطار المفاهيمي والنظري للتكنولوجيا حاولنا من خلاله تسليط الضوء على التكنولوجيا وتطورها التاريخي، أهميتها وأهدافها، خصائصها ومميزاتها، لنتطرق بعدها لدوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا ومكوناتها ومتطلبات تطبيقها، وأخيرا تطرقنا إلى معوقات تطبيق التكنولوجيا.

الفصل الثالث جاء بعنوان: مقارنة سوسيولوجية لدراسة الحوكمة الرشيدة أين حاولنا من خلاله التطرق إلى النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الرشيدة، أسباب ودوافع ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة، لننتقل بعدها إلى إبراز أشكال الحوكمة الرشيدة، خصائصها ومميزاتها، معاييرها ومبادئها ومتطلبات تطبيقها، ركائزها ومحددات تنفيذها، ليتم بعدها عرض أهم النماذج المفسرة للتنظيم والحوكمة الرشيدة في ضوء النظريات السوسيولوجية.

الفصل الرابع الموسوم ب: الجامعة في إطار الحوكمة الرشيدة حيث تم تقسيمه إلى جزأين، تناولنا في الجزء الأول مدخل حول أساسيات الجامعة وقد احتوى بدوره على تناول لمحة تاريخية حول نشأة الجامعة، وظائفها وخصائصها، أهدافها وغاياتها، وأهم مكوناتها، واستعرضنا في الجزء الثاني الملامح الرئيسية للحوكمة الجامعية مبرزين أهم أسباب ظهور حوكمة الجامعات، أهميتها وأهدافها، معاييرها ومبادئها، مراحل ومتطلبات تطبيقها، ثم أهم معوقات تطبيقها، لنختم الفصل بعرض مجموعة من النماذج العالمية الرائدة في حوكمة الجامعات.

وخصص الفصل الخامس الموسوم ب: التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية لتوضيح العلاقة بين كل من التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة من خلال مجموعة من العناصر، كان أولها إعطاء صورة عن التحولات الإلكترونية في الجامعة الجزائرية مبرزين أهم دوافع الانتقال نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، خصائص وسمات الحوكمة الإلكترونية، أهميتها وأهداف تطبيقها، مجالات ومراحل ومتطلبات تطبيقها في الجامعة الجزائرية، بالإضافة إلى المعوقات التي تقف حائلا دون تطبيقها ومقومات واستراتيجيات التحول الناجح نحو تطبيقها، لننتقل بعد ذلك إلى تناول التكنولوجيا والتسيير الإداري للجامعة الجزائرية في ظل الحوكمة الرشيدة، بينما خصص العنصر الثالث لمعرفة واقع تطبيق التكنولوجيا في الجامعة الجزائرية في ضوء متطلبات الحوكمة الإلكترونية.

أما الفصل السادس والمعنون بـ: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، أدوات وتقنيات جمع البيانات، المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها، لتصل الدراسة إلى إبراز أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة لإضفاء الدقة والمصداقية على نتائجها.

ليأتي بعد ذلك الفصل السابع الموسوم بـ: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، حيث تم في البداية عرض وتحليل البيانات العامة وفرضيات الدراسة، ل يتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، إضافة إلى مناقشتها في إطار المقاربة النظرية للدراسة.

وفي الأخير أوردت خاتمة للبحث وقائمة للمراجع والملاحق.



القسم الأول:
الإطار النظري للدراسة





الفصل الأول:

الإطار المنهجي والتصوري للدراسة



1. إشكالية الدراسة.

لقد شهدت جل المجتمعات الانسانية في العقود الأخيرة وخاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في جميع المجالات العلمية والتكنولوجية، حيث أضحت يميزها التعاظم غير المسبوق نحو توظيف التكنولوجيا في شتى مناحي الحياة، فقد تغلغت بشكل كبير داخل البنى والأنساق المجتمعية، وأصبحت ضرورة من ضروريات العصر والمحرك الأساسي لأي تقدم انساني وأحد أهم الركائز الجوهرية والمعول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في الفترة التي يعرف فيها العالم قفزة نوعية ونقلة غير مسبوقة من عالم مادي قائم على المادة الى عالم رقمي قائم في بيئة افتراضية، الأمر الذي جعل منه أشبه ما يكون بقرية إلكترونية صغيرة أو قرية رقمية، حيث أصبح تنفيذ المهام يتميز بالسرعة والدقة والأداء العالي، وهو ما شجع حكومات الدول ومؤسساتها على ضرورة الاستثمار في هذه التقنية والتوجه نحو اقتصاد رقمي مبني على المعرفة.

إن استخدام التكنولوجيا قد ساعد الكثير من المؤسسات في تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والبقاء والازدهار، ولهذا فإن اهتمام مختلف المؤسسات والإدارات العليا فيها ينصب على تحقيق موقع متميز في ظل هذه التغيرات، الأمر الذي يستلزم منها مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لصالح منظماتها، ومن ثم تحقيق المكتسبات المطلوبة لنجاحها، ولهذا فإن المؤسسات التي تسعى إلى التقدم في أداء الخدمات العامة لابد لها من التحول في جميع معاملاتها من النظام التقليدي في إدارة الأعمال إلى النظام الإلكتروني، مما ينعكس إيجاباً على تبسيط الإجراءات وتقليل الكلفة، والسرعة الممكنة والدقة في الإنجاز، وتجاوز المشكلات الروتينية والتخلف الإداري والبيروقراطية وغيرها من المشكلات التي تعاني منها الكثير من المؤسسات الإدارية التقليدية.

والجزائر كغيرها من دول العالم ليست بمنأى عن هذه التطورات التكنولوجية فهي تسعى جاهدة إلى التطور والنمو السريع إلى أقصى درجات المردودية والنجاعة في العملية الإدارية، فقد تضمنت سياساتها العامة ومخططات عمل حكوماتها برامج بغية تطوير وتعزيز التكنولوجيا وبناء مجتمع المعلومات وجعلها آلية لتحسين وتطوير أجهزتها الإدارية والتقليل من الفجوة الرقمية بينها وبين الدول المتقدمة، فباشرت بإطلاق مشروع الجزائر الإلكترونية منذ عام 2013م، حيث تمحور حول جملة من الأهداف أساسها عصرنة الإدارات العمومية وتحديثها من خلال تسريع تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها، في محاولة منها للقضاء على ثقل البيروقراطية التقليدية والفساد الإداري التي تعيق تلبية حاجيات المواطنين وتحول دون بلوغ مستوى تطلعاتهم، والأكثر من ذلك اعتماد نمط الخدمات الإلكترونية بحثا عن سبل ترشيدها، والارتقاء بكفاءة وفعالية الخدمات المقدمة وإتاحة المعلومات بكل شفافية لكل المواطنين سعيا منها إلى تحقيق وإرساء حكمة رشيدة.

وانطلاقا من كون الجامعة الجزائرية تمثل أحد أقوى المؤسسات الإدارية، وأكثرها ثباتا لتحقيق التنمية المستدامة والأهداف المجتمعية، فهي تمثل منارة الإشعاع ومنبر المعرفة والقيادة العلمية والحضارية، بما تمتلكه من طاقات بشرية مزودة بالعلم والخبرة، فمسؤوليتها الكبيرة ليست مقصورة فقط على إثراء المعرفة وتعليم الأفراد، ولكن عليها تطوير المجتمع بصفة عامة ودعم نشاطاته المختلفة.

وباعتبار الجامعة إحدى المؤسسات الهامة التي شرعت في تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية، وانسجاما مع أهميتها الحيوية ورسالتها وعظم الدور الملقى عليها، أصبح توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في الجامعة الجزائرية ضرورة حتمية واستجابة طبيعية في ظل ما تفرضه هذه التغيرات من تحديات، حيث اتجهت الجامعات إلى التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية التي تهدف إلى جودة الأداء في المهام والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة، وزيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، من خلال الاستفادة من

الأدوات التقنية الحديثة، فنجاح الجامعة في تحقيق أهدافها المرجوة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة التي تنشط بها، وخصوصا التغيرات التكنولوجية.

ولكي تتمكن الجامعة الجزائرية من الاستجابة لتلك التغيرات السريعة بصورة متزايدة، فإن ذلك يفرض على اداراتها ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة والمداخل الإدارية المعاصرة واعادة النظر في نظمها وأساليب إدارتها وآليات تنفيذ أنشطتها، لضمان إدارة جامعية فعالة، والارتقاء بجودة خدماتها الإدارية والتعليمية، بما يساعدها على الاضطلاع بدورها الرئيسي في التعامل مع مختلف التحديات التي تواجهها.

وتعد الحوكمة الرشيدة أحد مداخل الاصلاح والتطوير الذي تسعى المؤسسات الجامعية نحو تطبيقه والأخذ به، بما تتضمنه من مبادئ ومعايير منها الفعالية التنظيمية، المساءلة، الشفافية، الاستقلالية والمشاركة، بما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير إدارة الجامعة وزيادة قدرتها التنافسية، والارتقاء بجودة مخرجاتها وضمان تطوير أدائها.

ومما سبق يتضح وجود ترابط بين استخدام التكنولوجيا، ومبادئ الحوكمة الرشيدة بالجامعة، فتفعيل مبادئ الحوكمة هي في جوهرها وسيلة تستطيع الجامعة من خلالها مواجهة التحديات التي تواجهها في عصر التكنولوجيا الرقمية، فاذا توافرت مبادئ الحوكمة الرشيدة بالجامعة، قد يؤدي إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين أدائها، ووضع استراتيجية سليمة لضمان اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى كفاءة الأداء المؤسسي.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة استنتاج الطرح المنطلق منه في خضم تساؤلات الدراسة محددة الدلالة وفقا للمنطق السوسيولوجي والتنظيمات الإدارية، محاولين الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه التكنولوجيا الحديثة انطلاقا من واقع توظيفها ومدى علاقتها

بتحقيق الحوكمة الرشيدة في سبيل تفعيل العملية الإدارية والتعليمية للمؤسسة الجامعية محل الدراسة، لذا سنحاول طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل تسهم التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1؟
- هل استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين بجامعة باتنة 1؟.
- هل استخدام التكنولوجيا تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين بجامعة باتنة 1؟.
- هل استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة 1؟.

2. أهمية الدراسة.

تتبع أهمية المشكلة البحثية في أغلب الدراسات السوسيولوجية من اهتمام الباحث وقناعاته حول موضوع الدراسة وتميزه، سواء من الناحية العلمية أو العلمية لذا تكمن أهمية موضوع دراستنا فيما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة موضوعها الذي يعد تطبيقه من أهم أدوات نجاح المؤسسات، بحيث يمكن اعتباره بوصلة لضمان جودة وكفاءة الممارسات الإدارية وتحقيق أهداف التعليم العالي، ومحاربة السلوكيات والممارسات الخاطئة في أداء العاملين، وتحقيق الشفافية والمساءلة والفعالية التنظيمية بالجامعة.
- حداثة وأهمية موضوع الدراسة، حيث تبرز أهميتها من خلال تناولها لمتغيرين هامين هما: التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة، وكيفية توظيف تطبيقات التكنولوجيا لتحقيق الحوكمة الرشيدة للوصول إلى مؤسسة جامعية قادرة على مواكبة التغيرات السريعة، والتخلص من البيروقراطية والروتين الإداري.

- تبني الجزائر لمشروع -الجزائر الإلكترونية- جعل مختلف مؤسساتها التنفيذية والخدماتية تسعى لتحقيق الجودة في خدماتها.
- تطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تفتح بها آفاقا جديدة للباحثين في مجال العمل الإداري الإلكتروني.
- زيادة التوجه نحو إلكترونية المؤسسة الجامعية، وتيسير نظم العمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة والحوكمة الرشيدة.
- قد تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية خصوصا في ظل قلة الدراسات التي تناولت علاقة التكنولوجيا بتحقيق الحوكمة الرشيدة.
- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تطوير آلية العمل بالجامعة، وفي وضع توصيات لمسؤولي المؤسسات الجامعية حول رفع كفاءة العملية الإدارية والتعليمية.
- تعتبر هذه الدراسة في حدود علم الباحث من باكورة الدراسات السوسيولوجية التي تناولت علاقة التكنولوجيا بالحوكمة الرشيدة.

3. أهداف الدراسة.

إن مجال البحث العلمي مجال واسع تتعدد أهدافه ومعطياته، وأي باحث عند تبنيه موضوعا معينا فهو يهدف من وراءه إلى إرواء عطشه المعرفي وإزالة الغموض الذي يحيط بالموضوع الذي نريد معالجته، وعليه مهما يكن مستوى أي بحث علمي أو أكاديمي ومهما تكن درجة القائم على البحث فإنه لا محالة يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف، وعلى هذا الأساس ومن خلال الإشكالية المطروحة والمقاربة المنهجية المقترحة تسعى دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي:

- محاولة الكشف عن واقع تطبيق التكنولوجيا ودورها في تحسين الخدمة المقدمة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة في ظل مبادئ الحوكمة الرشيدة.

- محاولة التعرف على واقع تطبيق مبدأ المشاركة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة من خلال استخدام التكنولوجيا في ظل الحوكمة الرشيدة.
- محاولة التعرف على واقع تطبيق مبدأ الشفافية بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة من خلال استخدام التكنولوجيا في ظل الحوكمة الرشيدة.
- محاولة معرفة مدى إسهام تطبيقات التكنولوجيا في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل الحوكمة الرشيدة بالمؤسسة الجامعة محل الدراسة.
- محاولة التعرف على واقع تطبيق مبدأ المساءلة بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة من خلال استخدام التكنولوجيا في ظل الحوكمة الرشيدة.
- الإشارة إلى أهمية توظيف الحوكمة الإلكترونية في الجامعة باعتبارها من المداخل الإدارية الحديثة، وأنموذج لعصرنة جهازها الإداري، بما يتوافق ومتطلبات عصر التكنولوجيا والرقمنة والأتمتة والحوسبة... الخ.

4. مبررات اختيار الموضوع.

لعل اهتمام الباحث ورغبته في تناول موضوع معين عما سواه، هو في الحقيقة مبني على اعتبارات ذاتية ترتبط بشخص الباحث وتوجه اهتمامه بحكم الميل نحو موضوعات معينة، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة، وكذا حداثة الموضوع وصلاحيته البحث فيه، وعليه يمكن تقسيم أهم الأسباب والمبررات التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة إلى:

2.4. المبررات الذاتية.

- اندراج موضوع الدراسة ضمن اهتمامات الباحث الدراسية الأكاديمية التي انطلقت مع علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي يهتم بدراسة مختلف الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، ويدخل موضوع التكنولوجيا وعلاقته بتحقيق الحوكمة الرشيدة ضمن هذا الإطار حيث تشكل التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات الإدارية

بسبب التكنولوجيا موضوعا خصباً للمتخصصين في علم الاجتماع، خاصة مع تزايد أهمية إعادة النظر في الإدارة التقليدية ومحاولة تطويرها وتحسين أدائها لتتواءم مع التغيرات العالمية في ظل الثورة العلمية والتكنولوجية.

- يمثل موضوع محل الدراسة من المواضيع القليلة تناول، إن لم نقل أنها نادرة في الدراسات السابقة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، فضلا على أن الاهتمام بهذا الموضوع هو بمثابة إضافات إلى ما قام الباحث به في دراسات سابقة خاصة في تحضيره لشهادة الماجستير التي دار موضوعها حول دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية، وعليه فإن استمراره في نفس المجال الدراسي يعكس الرغبة الشخصية القوية لفهم أعمق وأدق لظاهرة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على مؤسساتنا الخدمانية والإنتاجية، والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها مع إمكانية التغلب على مختلف الصعوبات المحتملة.
- الإسهام في إبراز دور التكنولوجيا كألية محورية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، إلى مستوى متميز من الكفاءة والفعالية، بما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة في ظل الحاكمية الرشيدة.
- التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في الجامعة، كمشروع حديث توليه الدولة الجزائرية اهتماما كبيرا وتعلق عليه آمال كبرى في الإصلاح والتطوير الإداري.

3.4. المبررات الموضوعية.

- قلة الدراسات الميدانية وخاصة السوسيولوجية منها والتي تناولت موضوع التكنولوجيا في علاقتها بالحوكمة الرشيدة بالمؤسسات الجامعية خاصة على المستوى المحلي، فمعظم الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها قد تناولت بالدراسة أحد المتغيرين دون الآخر، حيث يأمل الباحث المساهمة عن طريق هذه الدراسة في سد بعض الفجوات النظرية والعملية.

- إبراز حتمية التطوير الإداري محاولة بتوطيد مبادئ الحوكمة الرشيدة في مجال مؤسسات التعليم العالي، وذلك بتحسيس المسؤولين بأهمية التفاعل والتناغم مع المتغيرات الجديدة التي تملحها التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- إن اعتماد معظم المؤسسات الخدمائية الجزائرية على التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة في عملياتها الأساسية يجعل من الموضوع أكثر قابلية للدراسة، خاصة من الناحية الأمبريقية، حيث توفر ذلك للباحث الميدان العملي لاختبار فرضيات الدراسة، والتأكد من مدى صدقها بناء على المعطيات الميدانية التي سيتم جمعها من الميدان مجال الدراسة.
- محاولة فتح المجال للباحثين والدارسين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية، لتغطية بعض نقاط القصور التي أغفلتها هذه الدراسة، وكذا الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

5. الدراسات السابقة.

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له المعلومات سواء كانت نظرية أو ميدانية، وذلك بهدف الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، وانطلاقاً من على أساسها البحث، ويشترط في الدراسات السابقة أن يكون لها موضوعاً وهدفاً ونتائج، وإذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفصيلاً ودقة⁽¹⁾، وبالعودة إلى موضوع الدراسة ومتغيراتها - التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة - فإنهما يشكلان في حد ذاتهما موضوعين متكاملين للدراسة والبحث، حيث نجد اليوم اهتمام العديد من الباحثين السوسولوجيين والاقتصاديين والإعلاميين والسياسيين بموضوع التكنولوجيا الحديثة وقضاياها، ونفس الشيء بالنسبة لموضوع الحوكمة الرشيدة فهي ليست بالمجال المنعزل فقد

(1) رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، 2004،

حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسساتي.

وعليه وجد الباحث نفسه في رحلة البحث المحلي، العربي وحتى الأجنبي، وفي تخصصات مختلفة في محاولة لرصد وقراءة ما أنجز ميدانيا وتحليلها حول الموضوع، حيث بدأ العمل وفق ثلاث أسس أو تقييمات وهي:

- قسم يبحث في التكنولوجيا الحديثة.

- قسم يبحث في الحوكمة الرشيدة.

- قسم يبحث في التكنولوجيا وعلاقتها بالحوكمة الرشيدة وتحديدا في الجامعة.

وأُسفرت عملية البحث والمراجعة للتراث النظري الذي تمكن الباحث من الوصول إليه إلى مجموعة من الدراسات، حيث بعد عملية التمهيص والمقارنة مع موضوع الدراسة تم الاستغناء عن كثير من الدراسات التي يفضل الاستفادة منها أكثر في الفصول النظرية، في حين تم الإبقاء على بعض الدراسات المحلية والعربية، والتي لامست الموضوع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، مع محاولة منا اختيار الأقرب منها والتي شكلت نقطة انطلاق وإضاءة للمضي في هذه الدراسة، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

وما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من تعدد البحوث والدراسات المنتشرة في مجال التكنولوجيا الحديثة وآثارها على مختلف الحياة، إلا أن هناك ندرة ملحوظة في الدراسات السوسيولوجية والتي تناولت دراسة العلاقة بين متغيرات التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة.

وقد حاول الباحث التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التكنولوجيا واستخداماتها في تحقيق الحوكمة الرشيدة كما يلي:

1.5. الدراسات المحلية الجزائرية.

1.1.5. الدراسة الأولى بعنوان: دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس - دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، من إعداد الطالبة: نزيهة مقيدش⁽¹⁾، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020/2019.

وقد تمحورت اشكالية هذه الدراسة في طرح الباحثة للتساؤل الرئيسي التالي: ما دور مبادئ الحوكمة في تحقيق معايير الجودة في جامعة سطيف1، المركز الجامعي بميلة، والمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وقد تفرعت عن اشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مجال الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- هل توجد فروق دالة احصائيا في آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة حسب بعض متغيرات المراقبة؟.
- ما هو مستوى توافر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.
- هل توجد فروق دالة احصائيا في آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى توافر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة حسب بعض متغيرات المراقبة؟.

⁽¹⁾ نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس - دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة -، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020/2019.

- ما مدى تأثير مبادئ الحوكمة في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟.

كما انطلقت الباحثة بعد عرضها للإشكالية وتساؤلات الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية وفرضيات فرعية على التوالي:

الفرضية الرئيسية: لمبادئ الحوكمة دور في تحقيق معايير الجودة في جامعة سطيف1، المركز الجامعي بميلة، والمدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفرضيات الفرعية:

- مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة متوسط في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- توجد فروق دالة إحصائية في آراء هيئة التدريس حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة حسب بعض متغيرات المراقبة.

- مستوى توافر معايير الجودة متوسط في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- توجد فروق دالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس حول مستوى توافر معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة حسب بعض متغيرات المراقبة.

- تؤثر مبادئ الحوكمة ايجابا في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وقد استهدفت هذه الدراسة الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في ثلاث مؤسسات جامعية: جامعة سطيف1، المركز الجامعي بميلة، والمدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن وصف وتحليل أهم المفاهيم المتعلقة بخصوصيات الحوكمة والجودة في مؤسسات التعليم العالي، أما في الجانب التطبيقي للبحث فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من خلال تطبيق أسلوب معاينة الحصص من خلال استقصاء آراء عينة من 476 أستاذ دائم، كما تم الاعتماد على تقنية سبر الآراء والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان متوسط، في المقابل كان مستوى توافر معايير الجودة منخفضا جدا مع وجود فروق معنوية في الآراء حسب بعض متغيرات المراقبة، كما أظهرت النتائج وجود دور لمبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال التأثير المعنوي والإيجابي والقوي لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة مع وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الجودة.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها، فقد أوصت الدراسة بمجموعة من المقترحات، وهذا بهدف تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتمثل في:

- ضرورة خلق آليات وقنوات للرقابة والتقييم الدوري لأداء مؤسسات التعليم العالي بهدف تشخيص المشكلات والاختلالات والعمل على تصحيحها.
- ضرورة خلق آلية واضحة للمساءلة على المستويات الإدارية المختلفة.
- توسيع نطاق المشاركة في القضايا الاستراتيجية والقضايا التي تمس الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية بشكل مباشر.
- تحسين مستوى الشفافية والافصاح عبر نشر التقارير المالية وغير المالية للأطراف ذات المصلحة.

2.1.5. الدراسة الثانية بعنوان: تكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكم الراشد: دراسة حالة الجزائر منذ سنة 2000م، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية، تخصص السلطة السياسية والحوكمة المحلية، من إعداد الطالبة: نوال مغزيلي⁽¹⁾، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبنيدر جامعة قسنطينة3، 2019/2018.

- تتمثل إشكالية موضوع البحث في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز مبادئ الحكم الراشد في الجزائر؟.
- كما طرحت الباحثة من خلالها الأسئلة الفرعية التالية:
- ما المقصود بتكنولوجيا الإعلام والاتصال وماهي أهم خصائصها ونظرياتها ووسائلها، وفيما تكمن أهميتها ووظائفها؟.
 - وما المقصود بالحكم الراشد وما هي أهم أسباب ظهوره وفيما تتمثل خصائصه وأهم مكوناته ومقارباته؟.
 - كيف يمكن أن تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تجسيد معالم الحكم الراشد أو بالأحرى هل علاقة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالحكم الراشد هي علاقة تأثير أم لا ؟.
 - هل ساهمت الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية الاجتماعية في ترشيد حكمها؟.
 - هل يمكن للجزائر أن تستفيد من التطورات المتلاحقة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في تجسيد آليات الحكم الراشد فعليا؟.
 - ما هي الآفاق المستقبلية لدور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تكريس الحكم الراشد في الجزائر؟.

(1) نوال مغزيلي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكم الراشد: دراسة حالة الجزائر منذ سنة 2000، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية - تخصص السلطة السياسية والحوكمة المحلية-، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 03، الجزائر، 2019/2018.

- وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:
- ضعف تغلغل البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر من شأنها أن تؤدي إلى غياب تحقيق مرتكزات الحكم الرشيد.
 - كلما كانت تكنولوجيا الإعلام والاتصال متاحة كلما ساهم ذلك في تحقيق مرتكزات الحكم الرشيد.
 - تلعب تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورا في مكافحة الفساد وتحقيق شفافية المعلومات وزيادة فعالية وكفاءة العمليات والخدمات المقدمة للمواطنين.
 - توفر تكنولوجيا الإعلام والاتصال قنوات بديلة للحكام والمحكومين وفرصا لتحقيق المشاركة الشعبية في صنع القرارات ومساءلة المسؤولين.
 - إعطاء مجال أوسع وحرية لوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر من شأنها أن تساهم في تعزيز مرتكزات الحكم الرشيد.

وقد استهدفت الدراسة تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز الحكم الرشيد في الجزائر، ومعرفة مدى تأثير هذه التكنولوجيا في تعزيز المشاركة السياسية وشفافية المعلومات ومكافحة الفساد.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على جملة من المناهج من بينها المنهج التاريخي من خلال رصد مجمل التطورات والتحويلات والأسباب التي أدت إلى نشأة الحكم الرشيد، وكذلك التطرق أيضا إلى مختلف الإرهاصات التي عرفت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، فضلا عن استخدام المنهج الوصفي من أجل تبيان ماهية تكنولوجيا الإعلام والاتصال بإبراز خصائصها وأهدافها وتحديد مكونات وخصائص الحكم الرشيد، كما تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة من خلال دراسة تحليل طبيعة دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز الحكم الرشيد في الجزائر، كما تم الإعتماد أيضا على المنهج الإحصائي من خلال

دراسة العديد من الإحصائيات والبيانات الصادرة من مختلف الجهات سواء منظمات دولية أو سلطات عليا والمتعلقة بمؤشرات تكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكم الرشيد.

وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في:

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال أداة حديثة في إرساء مبادئ الحكم الرشيد.
 - تؤثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على رشادة الحكم من خلال أدواتها، والمتمثلة أساسا في شبكة الانترنت.
 - إن تكنولوجيا الإعلام والاتصال لا تأثير لها على مستوى الهوية الوطنية حيث تعتبر أداة لنشر هويات غريبة.
 - محدودية دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في الجزائر بسبب ضعف آليات الرقابة والمساءلة الإلكترونية والتضييق، وضبابية وغموض المعلومات المتاحة.
- وأوصت الدراسة بجملة من التوصيات المعتمدة على النتائج المتوصل إليها للاستفادة منها نحو استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحقيق حكم رشيد في الجزائر أهمها:
- ضرورة وجود بنية تحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الجزائر حتى تساهم في تكريس الحكم الرشيد.
 - وجود إرادة حقيقية و قوية من قبل الجميع للعمل على تفعيل مبادئ ومرتكزات الحكم الرشيد.
 - إشراك القطاع الخاص باعتباره فاعل من فواعل الحكم الرشيد من خلال فتح استثمارات للقطاع الخاص في تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

3.1.5. الدراسة الثالثة: بعنوان تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة - أطروحة دكتوراه علوم في الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل- من إعداد الطالب: وليد عبدلي⁽¹⁾، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باتنة1، 2018/2017.

وقد ركز الباحث في إشكاليته على طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة في فعالية الجهاز البيروقراطي للإدارة المحلية؟ وطرح من خلالها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم استخدامات تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة مجال الدراسة؟.
- إلى أي مدى يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاستجابة لطلبات المنتفعين من خدمات البلدية؟.
- إلى أي مدى يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من طرف الجهاز البيروقراطي للجماعة المحلية؟.
- إلى أي مدى يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق أهداف الهيئة المحلية؟.

ولقد انطلق الباحث بعد عرض الإشكالية وتساؤلات الدراسة إلى صياغة عدة فرضيات:

- 1- تعتمد العينة المبحوثة في أدائها لمهامها في البلدية مجال الدراسة على استخدامها لجهاز الحاسوب أكثر من استخداماتها لوسائل تكنولوجيا الاتصال الأخرى.
- 2- يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في الاستجابة لطلبات المنتفعين وإشباع حاجاتهم.

⁽¹⁾ وليد عبدلي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي-دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع -تخصص تنظيم وعمل-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2017.

3- يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف الأجهزة للإدارة المحلية.

4- يؤدي استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في البلدية إلى تحقيق أهداف الهيئة المحلية. وقد استهدفت الدراسة معرفة واقع التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المحلية ومدى الاستفادة منها والتعرف على مزايا وعيوب الاستخدامات المتعددة للأجهزة بالنسبة للقائمين بالعمليات التنظيمية والاتصالية على مستوى البلدية، والكشف عن الأسباب الرئيسية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المحلية.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبيان، المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث الذي تم اختياره بأسلوب المسح الشامل، بحيث تمثلت العينة في أعوان بلدية المعذر محل الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- جهاز الحاسوب من أكثر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتمد عليها عينة الدراسة لتأدية مهامها.
- تستجيب البلدية لرغبات المواطنين من خلال استخدامها لتكنولوجيا الاتصال الحديثة.
- يساهم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف الأجهزة للإدارة المحلية.
- تؤدي وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة أدوار وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية للبلدية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الهيئة المحلية.

2.5. الدراسات العربية.

1.2.5. الدراسة الأولى بعنوان: أثر الحوكمة الالكترونية على مكافحة فيروس كورونا بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم المصرية للباحث: رضا حسين قنديل⁽¹⁾، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 04، 2021.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك تأثير لتطبيق وزارة التربية والتعليم مبادئ الحوكمة الالكترونية على الجهود المبذولة في مكافحة فيروس كورونا(Covid19)؟.

وقد تفرعت عن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير لتطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ الشفافية على جهود مكافحة فيروس كورونا؟.
- هل هناك تأثير لتطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ المساءلة على جهود مكافحة فيروس كورونا؟.
- هل هناك تأثير لتطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ الاستجابة على جهود مكافحة فيروس كورونا؟.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يؤثر تطبيق وزارة التربية والتعليم مبادئ الحوكمة الإلكترونية على مكافحة فيروس كورونا(Covid19).

⁽¹⁾ رضا حسين قنديل، أثر الحوكمة الالكترونية على مكافحة فيروس كورونا (Covid19) بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم المصرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 04، 2021.

الفرضيات الفرعية.

- يؤثر تطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ الشفافية المدركة على مكافحة فيروس كورونا.
- يؤثر تطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ المساءلة المدركة على مكافحة فيروس كورونا.
- يؤثر تطبيق وزارة التربية والتعليم مبدأ الاستجابة المدركة على مكافحة فيروس كورونا.

وقد استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم الحوكمة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها ونماذجها، وكذا الوقوف على مدى تطبيق وزارة التربية والتعليم المصرية لمبادئ الحوكمة الالكترونية وخاصة مبادئ الشفافية المساءلة الاستجابة وأثرها في تعامل الوزارة مع تداعيات جائحة كورونا، فضلا عن التعرف على أي من مبادئ الحوكمة الالكترونية لها تأثير واضح وأكبر في دعم الوزارة عن مواجهة فيروس كورونا .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم المصرية أثناء جائحة كورونا، وكذلك الأساليب الإحصائية، واعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين والقيادات بديوان وزارة التربية والتعليم المصرية، وبلغ حجم العينة 384 مفردة.

وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير جوهري ومعنوي لمبادئ الحوكمة الإلكترونية في مكافحة فيروس كورونا في وزارة التربية والتعليم، وبصفة خاصة مبدأ الاستجابة الذي يعتبر أكثر مبادئ الحوكمة الالكترونية تأثيرا من وجهة نظر مجتمع الدراسة نظرا لطبيعة الظروف الطارئة التي فرضتها جائحة كورونا على جميع دول العالم.

وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها:

- تحسين وتطوير موقع الوزارة الإلكتروني بما يتلاءم مع المستجدات التقنية على الصعيد المحلي والعالمي.
- تحديث البيانات والمعلومات بشكل مستمر في إطار تفعيل مبدأ الشفافية خصوصاً في ظل الأزمات على غرار جائحة كورونا.
- تحسين وتطوير وميكنة نظام التغذية العكسية للإبلاغ عن مدى تحقيق الأهداف الموضوعية في مكافحة فيروس كورونا في إطار تفعيل مبدأ المساءلة.
- ضرورة استخدام وسائل تكنولوجية وبرامج مبسطة للجمهور للرد على الشكاوى والاستفسارات الواردة من المتعاملين حول فيروس كورونا تفعيلاً لمبدأ الاستجابة.

2.2.5. الدراسة الثالثة بعنوان: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية "تصور مقترح" أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، من إعداد الباحثة: نجوى بنت مفوز مفيز الفواز⁽¹⁾، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.

تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.

⁽¹⁾ نجوى بن مفوز مفيز الفواز، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية-تصور مقترح-، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط-، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015/2016.

- كما قامت الباحثة بطرح جملة من التساؤلات في هذا الموضوع جاءت كما يلي:
- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.
 - ما درجة أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.
 - ما درجة وجود متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
 - ما درجة وجود معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟.
 - ما هو التصور المقترح لآليات مراحل تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات المملكة العربية السعودية؟.
- وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي ومعوقات تطبيقها، كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة، ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي وأهم معوقات تطبيقها في جامعات منطقة مكة المكرمة.
- ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على المنهج الوصفي الارتباطي والذي يتناسب مع أهداف الدراسة.
- حيث تمت الدراسة الميدانية على مستوى جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الطائف)، بحيث تكون مجتمع الدراسة من 487 قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات المذكورة آنفاً، وللكشف عن الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع المعلومات والمعطيات حول الموضوع.

وأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نوجزها فيما يلي:

- درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة.
 - درجة أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة كبيرة جداً.
 - درجة متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي، ودرجة معوقات مبادئ الحوكمة الرشيدة كانت بدرجة كبيرة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة أهمية ودرجة متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة.
 - أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي.
- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أبرزها:
- استحداث قرارات تسمح بالإفصاح عن المعلومات الداخلية للجامعة لكل مسؤول على أن تكون الفرصة حقيقية وليست شكلية.
 - تطبيق التصور المقترح لآليات مراحل تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعات المملكة العربية السعودية.
 - تفعيل مقترح لهيكله لجان المساءلة والمراجعة والتقييم الداخلي والخارجي.

3.2.5. الدراسة الثالثة بعنوان: استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي للباحث حافظ عبد الناصر علك⁽¹⁾، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2012.

إن المشكلة التي حاول الباحث الإجابة عنها في هذه الدراسة هو محاولة الإجابة عن دور تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى كفاءة الحوكمة في بعض المنظمات وانعكاس ذلك على أدائها، وتفرعت من خلالها مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في رفع مستوى الحوكمة في الكلية المبحوثة.
- مدى اهتمام الإدارة في الكلية المبحوثة بتكنولوجيا المعلومات وإدراكها مدى تأثير هذه التكنولوجيا على الحوكمة ونجاح الكلية ككل.
- مدى استعداد المديرين في الكلية المبحوثة إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ وظائفهم المختلفة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاستفادة من استخدام تكنولوجيا المعلومات في زيادة كفاءة الحوكمة في المنظمات، خاصة وأن تكنولوجيا المعلومات تشهد تطورات كبيرة في كافة المجالات من ناحية، ومن ناحية أخرى ظهرت الحاجة الكبيرة لزيادة كفاءة حوكمة المنظمات، وذلك نظرا للدور الكبير الذي يمكن أن تؤديه في مساعدة هذه المنظمات على أداء وظائفها المختلفة وبأفضل شكل ممكن.

(1) حافظ عبد الناصر علك، استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السادس-أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية-، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2012.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من 30 فردا من الأفراد العاملين في كلية التربية الرياضية كعينة للبحث والتي اختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

وأهم ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج نذكر منها:

- أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر وبشكل كبير في حوكمة المنظمات، وبالتالي في نجاح الكلية وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة وفاعلية.
- تساعد حوكمة المنظمات على زيادة قدرة الإدارة في السيطرة على أداء الأفراد العاملين فيها.
- تسهل تكنولوجيا المعلومات عمليات تبادل المعلومات والاتصال داخل المنظمة وبين العاملين فيها.
- هناك العديد من العوامل تؤثر في فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات الحوكمة داخل المنظمات.

وقد أوصت الدراسة بجملة من المقترحات والتوصيات أهمها:

- ضرورة زيادة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأدواتها وذلك لما لها من تأثير كبير في نجاح الكلية وعلى عمليات الحوكمة فيها.
- ضرورة قيام الكلية باستقطاب العاملين الذين يتمتعون بخلفية علمية قوية وخبرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المنظمات، وذلك من أجل تحسين الأداء المؤسسي.
- توفير كافة المستلزمات التي تساعد على رفع مستوى تكنولوجيا المعلومات الداعمة للحكومة في المنظمات.

3.5. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

من خلال استعراض أهم الدراسات السابقة التي تم ادراجها، يمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع هذه الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية وتختلف عنها في عدة جوانب أخرى تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ولكن ما يميزها عن الدراسات السابقة مايلي:

- تعتبر الدراسة الحالية من باكورة الدراسات السوسولوجية الميدانية - وفق حدود علم الباحث- التي تناولت طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية، في حين ركزت أغلبية الدراسات السابقة خاصة المحلية منها والعربية على تكنولوجيا المعلومات دون ربطها بالحوكمة الرشيدة.

- تميزت الدراسات السابقة ودراستنا الحالية بتناولها لمؤسسة خدمية وهامة، وهي الجامعة والتي تعتبر إحدى مؤسسات الدولة والتي تزداد حاجتها الى مواكبة التقنيات الحديثة وتطبيق الحوكمة الرشيدة، وذلك بالنظر إلى الدور المحوري الذي تقوم به تلك المؤسسة في صناعة المستقبل، وإمداد باقي المؤسسات المجتمعية بما تحتاج إليه من قوى بشرية مدربة قادرة على قيادة العمل والنهوض بمقدرات الدولة، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة قطاعات خدمية أخرى: مثل الإدارة المحلية، وزارة التربية والتعليم.

- تتميز هذه الدراسة في تناولها لدور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجامعية، أي أنها تطرقت بالدراسة إلى كلا المتغيرين، من خلال إبراز طبيعة العلاقة التي تربطهما، في حين لم تتناول أي دراسة سابقة الجمع بين المتغيرين، ماعدا دراسة: حافظ عبد الناصر علك.

- انفردت الدراسة الحالية بتناول أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة مجتمعة وهي: المشاركة، الشفافية، الفعالية التنظيمية، المساءلة، في حين تناولت بعض الدراسات السابقة أحد محددات أو مقومات بعض مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية.

- وفيما يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسات السابقة نجد أنها قد استخدمت مناهج متعددة كالمنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الإحصائي، كما استخدمت تلك الدراسات عددا من الأدوات المختلفة كالاستبيان والمقابلة الحرة والملاحظة بدون المشاركة، وبعض السجلات والوثائق، بالإضافة إلى التحليل الإحصائي، وهذا الأمر قد أفادنا في دراستنا الحالية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك لتلائمه وموضوع الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن دور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة في تحسين جودة خدماتها الإدارية والتعليمية في ظل مبادئ الحوكمة الرشيدة.

- كما اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب العينة القصدية لجميع مفردات القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة باتنة¹، لضمان تشخيص الواقع بأكثر دقة ومصداقية.

6. فرضيات الدراسة.

بعد طرح اشكالية البحث وصياغة التساؤلات البحثية التي يسعى الباحث الى الاجابة عليها، تأتي مرحلة صياغة الفرضيات لكي تجيب من خلالها على التساؤلات ويمكن التحقق منها اما بالإثبات أو النفي، لهذا يقصد بالفرضيات بأنها عبارة عن تخمين أو استنتاج ذكي يصوغه ويتبناه الباحث مؤقتا لشرح بعض ما يلاحظه من حقائق وظواهر، وليكون هذا الفرض كمرشد له في البحث والدراسة التي يقوم بها، لذا سنحاول في خضم ما سبق ان نصوغ فرضيات دراستنا هذه⁽¹⁾:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا وتحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين بجامعة باتنة¹.

(1) أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الاكاديمية، قطر، 1994، ص 94.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الأولى: تسهل التكنولوجيا عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.
- الفرضية الثانية: استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.
- الفرضية الثالثة: تساهم التكنولوجيا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.
- الفرضية الرابعة: استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة 1.

7. تحديد المفاهيم.

يعد تحديد المفاهيم التي تبني عليها البحوث العلمية من أهم الخطوات المنهجية لما لها من أهمية كبيرة في بناء البحث من تحديد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، ففهم الباحث لموضوع بحثه يتطلب منه توضيح أهم المفاهيم المرتبطة به، التي تشكل المنارة التي توجهه أثناء الدراسة.

فالمفهوم يضمن مجموعة من التعاريف التي هي عبارة عن قضايا وتصورات جزئية، كما يتضمن المفهوم التعريف الإجرائي ترجمة المعاني المختلفة المستخدمة في الدراسة بعد عرضها للاستفادة منها وصبغها برأي الباحث حتى يكون هو المرشد في معالجة الظاهرة محل الدراسة⁽¹⁾.

(1) محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 66.

وقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تفرضها علينا
الضرورة المنهجية بتحديدنا نظريا قبل تحديدها إجرائيا، وتتمثل هذه المفاهيم فيما يلي:

1.7. التكنولوجيا: يعتبر مفهوم التكنولوجيا من أكثر الألفاظ تداولاً في عصرنا الحالي، غير
أنه بقدر ما يزداد شيوع استخدامه، يزداد الغموض واللبس فيه، حيث لا يزال يطرح تساؤلات
عديدة بشأن تحديد تعريف شامل ودقيق من طرف علماء الإدارة والاقتصاد، و باحثي علم
الاجتماع الذين تعددت مداخلهم في دراسة التكنولوجيا، فتارة يتم معالجتها كمشكلة
اجتماعية، وتارة كمنتج ثقافي يرتبط بكافة الأنساق الفرعية للمجتمع.

فمن ناحية المدلول اللغوي لمصطلح التكنولوجيا فهي كلمة يعود أصلها الى اللغة
اليونانية Technology، تنقسم الى شقين Techno والتي تعني الحرفة أو المهارة أو الفن،
و Logy التي تعني العلم أو الدراسة، وعليه فالتكنولوجيا من الناحية اللغوية تعني علم الأداء
أو التطبيق وهي علم التشغيل الصناعي⁽¹⁾.

أما اصطلاحاً فقد تباينت الآراء والمفاهيم بشأن تحديد مصطلح دقيق يستوعب بشكل
تام مفهوم التكنولوجيا، فقد عرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بمعناها الواسع بأنها
جانب الثقافة المتضمن المعرفة والأدوات التي يؤثر بها الإنسان في العالم الخارجي،
ويسيطر على المادة لتحقيق النتائج العلمية المرغوب فيها، وتعتبر المعرفة العلمية التي
تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من جوانب التكنولوجيا
الحديثة⁽²⁾.

(1) محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص13.

(2) سهى حمزوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة،
أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج
لخضر باتنة، 2009/2010، ص14.

ويشير محمد عاطف غيث في تعريفه للتكنولوجيا على أنها: المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات، فضلا عن العمليات الصناعية، ومصادر القوة، وطرق النقل، والاتصال الملائمة لإنتاج السلع والخدمات (1).

وهناك من يعرفها بأنها: الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع (2).

وعرفت أيضا من قبل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها: الفن والعلم المستخدم في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، إذ تعد التكنولوجيا علما لأنها تركز على الأساليب والبحوث والأمور العلمية، وتعتبر فنا لأن الخبرات والمهارات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المنظمة والمجتمع (3).

ويعرفها دليو بأنها: مجموعة من المعدات (الآلات والتقنيات، المعرفة العلمية، الأفكار والأساليب المعرفية) التي يعتمد عليها الإنسان لتحقيق حاجياته في بيئة اجتماعية تاريخية معينة (4).

كما تعريف أيضا بأنها: مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة والأدوات والوسائل المادية والإدارية، التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل وظيفة معينة في مجال حياته اليومية بغرض إشباع حاجاته المادية (1).

(1) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص485.

(2) جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص28.

(3) غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص23.

(4) فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بعض تطبيقاتها التقنية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص14.

من خلال التعاريف السابقة والمداخل التي استند إليها كل باحث لتعريفه للتكنولوجيا، والتي تراوحت بين المدخل المادي الملموس، والذي يشمل المعدات والتجهيزات المتضمنة في التكنولوجيا، والمدخل غير المادي الذي يضمن الطرق والمناهج العلمية لتشغيلها واستخدامها، وأخيراً المدخل الشامل الذي جمع بين المكونات المادية وغير المادية، بالإضافة إلى الأفراد والعمليات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن الاستنتاج بأن التكنولوجيا طريقة نظامية تدير وفق المعارف المنظمة، وتستخدم جميع الإمكانيات المتاحة مادية كانت أو غير مادية، بأسلوب فعال لإنجاز العمل المرغوب فيه إلى درجة عالية من الإتقان، وعموماً فإن للتكنولوجيا معاني ثلاثة⁽²⁾:

- التكنولوجيا كعمليات (Processes): وتعني التطبيق النظامي للمعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كنواتج (Products): وتعني الأدوات، والأجهزة والمواد الناتجة عن تطبيق المعرفة العلمية.
- التكنولوجيا كعملية ونواتج معا: وتستعمل بهذا المعنى عندما يشير النص إلى العمليات ونواتجها معا، مثل تقنيات الحاسوب.

كحوصلة لما سبق من تعاريف واستغلالاً لمختلف المداخل والرؤى التي تناولت الموضوع، يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: الفن التطبيقي لاستخدام المعارف العلمية في صورة مادية أو غير مادية من أجل تطوير العمل وتحسين الأداء، بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011، ص 08.

(2) محمد أمين المعاينة، العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 87.

2.7. تكنولوجيا المعلومات: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تكنولوجيا المعلومات فمنها من يتجه نحو التركيز على الأجهزة التي تشملها، ومنها ما يركز على الأنشطة التي تؤديها تلك الأجهزة، ومنها ما يركز على الأجهزة والأنشطة معا، وهناك اتجاه آخر يركز على الأجهزة والأنشطة وكذا العنصر البشري.

• **المفاهيم التي تركز على الأجهزة التي تشملها تكنولوجيا المعلومات:** نقصد بتكنولوجيا المعلومات: بالأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها، وتشمل كل من عتاد الحاسوب وبرامجه.

وتعرف أيضا على أنها أساليب وطرق جديدة ذات كفاءة عالية لتبادل المعلومات بين جميع المستخدمين باستخدام الحواسيب، الفاكس، الهواتف السلكية، والإنترنت.

• **المفاهيم التي تركز على الأنشطة التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات:** إن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يتمثل في معالجة تخزين وإرسال وعرض وإدارة وتنظيم استرجاع البيانات⁽¹⁾، دون الإشارة إلى الأجهزة التي تستخدم للقيام بهذه الأنشطة.

وتعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: تكنولوجيا المعلومات على أنها تشمل مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع، تخزين، نقل، ومعالجة المعلومات في شكل صور، أصوات، وبيانات⁽²⁾.

• **المفاهيم التي تركز على أجهزة تكنولوجيا المعلومات والأنشطة التي تقوم بها معا:** يقصد بتكنولوجيا المعلومات بأنها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحياسة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها، من خلال وسائل تكنولوجية حديثة ومتطورة

(1) عبد الله موسى الفرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، تيراك للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2007، ص 26.

(2) Organisation De Cooperation Et de Developpement Economique Technologie D'information Et Nouveaux Domaines De Croissance Et OCDE, 1989, p13.

وسريعة، وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات المختلفة⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من الحواسيب والمعدات الداعمة والبرامج والخدمات والموارد المرتبطة والمطبقة لدعم مراحل العمل التي تجعل المعلومات الرقمية التي يتم توليدها وتخزينها وجعلها من السهل استخدامها والمشاركة فيها⁽²⁾.

• المفاهيم التي تركز على الأجهزة، الأنشطة وكذلك العنصر البشري: تتضمن تكنولوجيا المعلومات جميع أنظمة المعلومات بالمنظمة المبنية على تكنولوجيا المعلومات، وكذلك جميع المستفيدين منها⁽³⁾.

وتعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها: مجموعة من الامكانيات البشرية والآلية التي تعمل مع بعضها البعض، في ظل مجموعة من القواعد والاختصاصات، وتقوم بجمع وتخزين واسترجاع وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المؤسسة، لرفع كفاءة العملية الإدارية بها⁽⁴⁾.

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي لتكنولوجيا المعلومات، فهي التي تقوم على أساس استخدام أجهزة الحاسوب والوسائل المتطورة الأخرى في معالجة البيانات التي يتم الحصول عليها، وتحقيق سرعة في معالجتها وتخزينها واستردادها وتحويلها إلى معلومات موثوق بها، وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة ورفع كفاءة العمل الإداري.

(1) Mcnabb: Knowledge Mangement in the Public, Sector, M.E Sharp, USA, 2006, p 283.

(2) طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، ط1، مركز الأصيل للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص150.

(3) عبد الله موسى الفرغلي، مرجع سابق، ص72.

(4) Sugandi Lianna, Kurniawan Yohannes, the Influence of Information Technolody on the Information and Service Quality for the Teaching and Learning International Journal of Emerging Technologies in learning, 2018, Vol13 Issue12,p230 .

3.7. الحوكمة الرشيدة: يعتبر مفهوم الحوكمة Gouvernance من المفاهيم التي أثارت فم الناحية اللغوية يعتبر مصطلح الحوكمة مستحدث في اللغة العربية، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2003م، ترجمة للكلمة الإنجليزية Governance، فهو لفظ مستمد من الحكومة، ويقصد بها الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها⁽¹⁾:

- **الحكمة:** وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الإحتكام:** وما يقتضي من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وعلى خبرات تم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح الأفراد.

يعد مصطلح الحوكمة الرشيدة هو الترجمة المختصرة للمصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها معظم الباحثين هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

وقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة الرشيدة، نتيجة تعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات كالاتي:

(1) مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، ط1، منشورات ألف للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص39.

حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: النظام الذي من خلاله يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء⁽¹⁾.

من خلال التعريف السابق للحوكمة الرشيدة يتضح أنه قد انطلق من رؤية المؤسسة، حيث صبت جل إهتمامها على الجانب الاقتصادي، لتمكين مختلف الفاعلين الاقتصاديين من تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها⁽²⁾.

وتعرف حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: بأنها ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية بغرض تسيير شؤون الدولة، فهي تشمل الآليات والعمليات والمؤسسات على النحو الذي يمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والقيام بالتزاماتهم.

يتضح من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بأن الحوكمة الرشيدة حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين، من خلال استخدام الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين.

(1) Karin Amos, Governance and governmentality Relative and Relevance of two prominently Social Scientific Concepts for Comparative Education, Educpresque , Vol 36, 2019, P12.

(2) Alamgir, M. Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving The Way To Financial Stability and Development, A conference Organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8, 2007.

كما تعرف أيضا: بأنها نظام يتم بموجبه اخضاع نشاط المؤسسة إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خططها، وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء⁽¹⁾.

في حين عرفها عقلان بأنها: جهد إنساني موجه لدرء الفساد والتميز في الأداء المؤسسي، قائم على مبادئ العدل والمشاركة والتنوع والاستقلال والشفافية والمساءلة، ومسير بكيفيات من البنى والنظم والقوانين والقرارات والمعايير والآليات والإجراءات الإدارية والتشريعية والقضائية⁽²⁾.

ويمكن تعريفها أيضا: بأنها نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال⁽³⁾.

وبناء على ما سبق يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي للحوكمة الرشيدة: على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية والمشاركة والشفافية والمحاسبية، للوصول إلى الجودة والتميز في الأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، وباستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة.

(1) آلاء كمال المومني، درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفاعلية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2018، ص13.

(2) أفراح محمد حسن عقلان، واقع وآليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية-جامعة نغز، مجلة العلوم التربوية، العدد1، الجزء الأول، 2015، ص15.

(3) حافظ محمد عبده، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص06.

4.7. **حوكمة الجامعات:** يعد مفهوم حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بوصفها المرجعية أو المصدر الذي يستند إليه في إدارة الجامعات في العصر الحالي، وتحقيق الجودة الشاملة ومعايير التميز في الأداء الجامعي، لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

ومن أجل تبيان مفهوم حوكمة الجامعات فقد تناول العديد من الباحثين هذا المفهوم كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من التعاريف والتي سنحاول أن نستعرض أهمها:

يقصد **بحوكمة الجامعات:** الطريقة التي يتم من خلالها إدارة وتوجيه ومراقبة الممارسات والأنشطة التعليمية والإدارية التي تتيح للجامعات صناعة القرارات واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها، فالحوكمة تسهم في بناء نظام إداري متطور، وإيجاد شركات حقيقية، وتعزز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وحرية تداول المعلومات وتوظيف القوانين، بما يحقق جودة وفاعلية الجامعات وتفعيل اللامركزية فيها⁽¹⁾.

كما تعرف **حوكمة الجامعات** على أنها: تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها⁽²⁾.

(1) أبو كريم أحمد فتحي، طارق محمد الثويني، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، العدد 15، 2014، ص 60.

(2) زهرة عباس، مرجع سابق وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020/2019، ص 15.

ما يميز هذا التعريف هو تحديد المبادئ التي تقوم عليها حوكمة الجامعات وهي: النزاهة المساءلة، الشفافية والمشاركة، سعياً لتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي من خلال تطبيق معايير الجودة.

كما تعرف أيضاً بأنها: قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها، بمستوى عالٍ من الجودة وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة⁽¹⁾.

مما سبق يتضح أن الحوكمة الرشيدة هي مجموعة من القواعد والسياسات والأنظمة، يتم بموجبها إدارة الجامعة من خلال جهاز إداري يمارس الوظائف الإدارية المسندة إليه بكفاءة وفعالية.

كما عرفتها المفيز: بأنها الممارسات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه أعمال الجامعة، بحيث تركز على هيكله مؤسسات التعليم العالي، ووظيفتها والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، بما يضمن الوفاء بمعايير الاستقلالية والمحاسبية والشفافية وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها⁽²⁾.

كما تعرف: بأنها نظام توجه تدار الجامعة من خلاله، ويتم من خلالها محاسبة الإدارة من أجل تمكين وتطوير قدرة الجامعة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتوقعات المستفيدين والمجتمع، وهي تتعلق بتحديد القيم بالجامعات والنظم التي تتبعها في اتخاذ القرارات والتدرج الهرمي لنموذج السلطة وعلاقتها كمؤسسة بالعالم الأكاديمي⁽³⁾.

(1) منال العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص 118.

(2) خولة المفيز، تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية- تصور مقترح-، المجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 15، 2018، ص 12.

(3) Henkel Mary, Can Academic Autonomy Survive in the Knowledge Society A perspective from Britain, Higher Education Research & Development, 2007, p87.

كما يقصد بحوكمة الجامعات: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة (1).

كما تعبر الحوكمة الجامعية عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وتحقيق النجاح التنظيمي (2).

من التعريف السابق نرى أن حوكمة الجامعات نظام متكامل يهدف إلى الجودة والتميز في الأداء، بما يخدم تحسين العملية الإدارية والتعليمية بالجامعة، ويحقق أهدافها.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف إجرائي لحوكمة الجامعات بأنها: مجموعة الأنظمة واللوائح التي تحكم أداء جميع أطراف العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة، وتحدد العلاقات فيما بينهم بما يضمن الشفافية والمشاركة والمساءلة والفاعلية في الأداء.

(1) سراج الدين اسماعيل، خورشيد معتز يوسف، يوسف محسن، حوكمة الجامعات وتعزيزات قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص13.

(2) Bermann Jekowski, Education System Governance: Comments in Support of a Data Driven Decision Process Albuquerque Business Education Compact, December 2002, p05.

5.7. الحوكمة الإلكترونية: يعد مفهوم الحوكمة الإلكترونية من أبرز المفاهيم انتشارا في السنوات الأخيرة، فهي تعتبر نتاج التطور التكنولوجي والمعلوماتي الذي واكب العديد من السلوكيات المختلفة، من خلال استعمال واستخدام مختلف التقنيات الحديثة، والتي تهدف إلى إحداث تطوير جذري في الأداء على مستوى المؤسسات.

وقد اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم الحوكمة الإلكترونية فيعرفها البعض بأنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية والكفاءة والشفافية (1).

كما عرفت الحوكمة الإلكترونية من خلال منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصا الأنترنت للوصول إلى حكومات أفضل (2).

كما عرف البنك الدولي الحوكمة الإلكترونية: على أنها عملية استخدام المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات مثل شبكات الأنترنت، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات، مما يوفر مزيدا من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات كما أن نتائج هذه التطبيقات يمكن أن يؤدي إلى تقليل الفساد وزيادة الشفافية (3).

(1) محمد أحمد السريدي، مفاتيح النجاح في الحوكمة الإلكترونية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمان، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2004، ص 91.

(2) خالد ممدوح إبراهيم، أمن الحوكمة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 64.

(3) ايمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 19.

وفي نفس السياق يعرف شارون دوز الحوكمة الإلكترونية: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم الخدمات العامة والإدارات الحكومية والعمليات الديمقراطية والعلاقات بين المواطنين، المجتمع المدني، القطاع الخاص والدولة (1).

من خلال التعاريف السابقة يتضح حصر الحوكمة الإلكترونية في تقديم الخدمة العمومية من خلال الإعتماد على رقمنة القطاع العام والتفاعلات التي يمكن أن تحدث بين هذا الأخير ومحيطه الخارجي.

كما تعرف الحوكمة الإلكترونية أيضا: على أنها نمط حديث للعمل، يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة، مرفقة بتغييرات على مستوى التنظيم وسلوكيات الأفراد، وتهدف إلى مشاركة المواطنين وإعادة النظر في دور الحكومة ووظائفها، بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرارات، وتحقيق جودة الخدمات العمومية وتجسيد مبدأ الديمقراطية الإلكترونية (2).

وتعرف كذلك بأنها: توحيد طريقة العمل في كل الهيئات والإدارات، بواسطة توفير الوسائل التكنولوجية لإعادة التنظيم والإصلاح الإداري (3).

ومصطلح الحوكمة الإلكترونية يعني استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الجامعية ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف

(1) Sharon S, Dawes, The Evolution and Continuing Challenges of E-Gouvernance, Public Administration Review American Society for Public Administration, Vol 68, 2008, p86.

(2) عدنان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة، الجزائر، 2014، ص127.

(3) Lau Eduin, principaux enjeux de l'adminstration électronique dans les pays membre de l'OCDE , Revu Francaise d'adminstration publique, 2004, p16.

المرجوة، من خلال استخدام وسائل إلكترونية تمكن من الإطلاع على المعلومات في المؤسسات⁽¹⁾.

من خلال التعريفات السابقة للحوكمة الإلكترونية يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي التالي: الحوكمة الإلكترونية هي استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات الأداء في المؤسسة الجامعية ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها التنظيمية في تحقيق الأهداف المرجوة.

6.7. مفهوم الجامعة: لقد تعددت واختلفت التعاريف حول تحديد مصطلح الجامعة، ولا يوجد هناك تعريف دقيق وموحد أو تحديد عالمي في كل الجامعات العالمية حول هذا المصطلح، وبذلك فإن كل مجتمع ينشأ جامعته ويحدد لها أهدافها بناء على تمليه عليه مشاكله ومطامحه، وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وقبل اللجوء إلى التعريف الاصطلاحي للجامعة وجب التطرق إلى التعريف اللغوي لها أولاً.

- **الجامعة لغة:** يعود الأصل في كلمة جامعة Universite إلى اللغة اللاتينية وهي مأخوذة من كلمة Universitas، وتعني الاتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة لتدل على التجمع العلمي لكل من الأساتذة والطلاب، وتعتبر الكلمة العربية جامعة ترجمة دقيقة للكلمة الانجليزية المرادفة لها، لأنها في مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع⁽²⁾.
- **الجامعة اصطلاحاً:** تعرف الجامعة بأنها مؤسسة تعليمية ومركزاً للإشعاع الثقافي ونظاماً ديناميكياً متفاعلاً العناصر، تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت⁽³⁾.

(1) محمود نور الدين قبصي الديب، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالبناء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 1، العدد 16، 2021، ص 366.

(2) علي الراشد، الجامعة والتدريس الجامعي، ط1، دار الشروق، جدة، بيروت، 2007، ص 13.

(3) مركز البحوث التربوية، دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمه، قطر، المجلد الخامس، ص 195.

يتضح من التعريف السابق أن الجامعة هي نسق تنظيمي يحدث بها مجموعة من التفاعلات الديناميكية بين عناصرها الأستاذ الطالب الإدارة، كما أنها ليست بمعزل عن المحيط الخارجي لها، فلا يمكن تصور جامعة بدون علاقة مع محيطها السوسيو اقتصادي، فهي تتأثر بمدخلاته وتؤثر فيه بمخرجاتها.

الجامعة هي مؤسسة اجتماعية، أنشأها المجتمع بطريقة عمدية من أجل تحقيق أهداف معينة وتحقيق حاجة من حاجاته الأساسية⁽¹⁾.

كما تعرف أيضا على أنها: تمثل مجتمعا علميا يهتم بالبحث عن الحقيقة ووظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع الذي يحيط بها⁽²⁾.

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن الجامعة عبارة عن مؤسسة أنشأت من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف.

وهناك من يعرفها: بأنها مؤسسة انتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطور التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الانساني في مختلف المجالات العلمية والإدارية والتقنية⁽³⁾.

الجامعة من خلال هذا التعريف هي مؤسسة هامة من مؤسسات المجتمع تتضح أهميتها من خلال الدور العلمي المعرفي الذي تقوم به في كافة المجالات.

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2007، ص228.

(2) أحمد بوملحم، أزمات التعليم العالي، دار الفكر العربي، بيروت، 1999، ص21.

(3) فضيل دليو، ميلود سفاري، لوكنيا الهاشمي، اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، منشورات جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص78.

في حين عرفها المشرع الجزائري في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 05-213 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها على أنها: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي حسب المادة 3 من نفس المرسوم تنشأ بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، ويحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها⁽¹⁾.

من خلال التعاريف التي أوردناها سابقا حول مفهوم الجامعة نستخلص بعض النقاط المهمة والتي نعتمد عليها لصياغة مفهوم أو تعريف إجرائي للجامعة يتوافق وموضوع بحثنا وفي بغرض دراستنا، فتكون صياغته كالتالي:

الجامعة منظومة متكاملة من السياسات والهياكل والعمليات والعلاقات القائمة على مبادئ المشاركة والاستقلالية والشفافية والمساءلة، والتي تشكل الطريقة التي تدار بها الجامعة الجزائرية، مما يمكنها من تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية والجودة والتنافسية في ظل التطورات التكنولوجية.

(1) وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424هـ الموافق لـ 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة بتاريخ 24 أوت 2003، العدد 51، ص 05.

8. المقاربة النظرية السوسيولوجية للدراسة.

ان المقاربة النظرية بصفة عامة هي مجموعة من الأسس التي يتبناها الباحث لرؤية الواقع وتحليل ظواهره الاجتماعية، وتمثل القضايا والنتائج السابقة والمفاهيم العلمية الموضوعية والتصورات الشاملة اطارا مرجعيا يعتمد عليه في دراسة تلك الظواهر، وتشير إلى الطريقة المرنة للاقترب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها، وادراك مختلف ابعادها، بالاستناد الى عامل أو متغير، قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي.

ومن هذا المنطلق واستنادا إلى أدبيات الدراسة واستطلاع الدراسات ونظريات علم الاجتماع التنظيم التي تناولت التكنولوجيا الحديثة ومدى تأثير هذه التقنية على أساليب العمل بالإدارة الجامعية، فقد اعتمدت هذه الدراسة على مقارنة البنائية الوظيفية كخلفية نظرية نوجزها فيما يلي:

تعد نظرية البنائية الوظيفية من أهم النظريات الاجتماعية التي انطلقت من تعريف المجتمع، وأبرزت دور الأفراد كأهم وحداته، فهي ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن، من خلال توزيع الأنشطة بينها، والتي تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

فالبنائية الوظيفية تركز على الوظائف والأدوار التي تقوم بها الوحدات المكونة للكل، فالنسبة للبناء الاجتماعي والمراد به مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل وتتسق من خلال الأدوار الاجتماعية، أما الوظيفة فالمقصود بها الدور الذي يسهم به الجزء في الكل.

ومن أهم رواد نظرية البنائية الوظيفية نذكر كل من: أوجست كونت وإميل دور كايم، وهربرت سبنسر، وأيضا العديد من رواد علم الاجتماع الأمريكيين المعاصرين من أمثال: تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون وغيرهم⁽¹⁾.

كما تركز البنائية الوظيفية على مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁽²⁾:

- يتكون البناء الاجتماعي من مجموعة من أنظمة مترابطة بعضها ببعض بنائيا ووظيفيا ومتكاملة فيما بينها في شكل اعتماد متبادل من أجل أداء الوظائف وإشباع الحاجات ضمن الأنساق الاجتماعية الفرعية وضمن النسق العام.
- يتكون النظام الاجتماعي الكلي من مجموعة أنساق فرعية، هي في حالة اعتماد متبادل وظيفي.
- يتكون النسق الاجتماعي النوعي من مجموعة أنماط، تتدخل في تحديد طبيعة التفاعل الوظيفي.
- لكل نظام نسقي أو نمطي حاجات تعكس وظائفه، ومن خلالها تحدد تكامله وتكافله الاجتماعي.
- التأكيد على مبدأ التوازن الاجتماعي في التفاعل الوظيفي فيما بين الأنساق الفرعية ضمن النسق الكلي، وفي حالة غيابه تظهر بشكل متسلسل العيوب الوظيفية.
- من الناحية المنهجية يدرس التحليل الوظيفي الكل (النظام الاجتماعي الكلي وأنساقه الفرعية) من أجل الوصول إلى الجزء (الوظائف).

(1) عبد الله عبد الرحمان، الإعلام المبادئ والأسس النظرية والمنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص146.

(2) عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط 1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 238.

كما انطلقت نظرية البنائية الوظيفية كغيرها من النظريات من مجموعة أسس وافتراسات نظرية تبرر توجهها وتدافع عنه، وبما أن محور اهتمام هذه النظرية يقوم على دراسة الأنساق الاجتماعية وتحليلها ومعرفة الوظائف التي تؤديها للحفاظ على توازن واستقرار المجتمع فإن الافتراضات كانت في مجملها تصب فيما يلي⁽¹⁾:

- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو وجد خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.
- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.
- الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجاته.

فإذا حاولنا أن نسقط افتراضات النظرية البنائية الوظيفية على موضوع الدراسة يمكن القول أن اختيار هذه النظرية دون غيرها جاء ليسلط الضوء على الوظائف التي يمكن أن تقدمها التكنولوجيا الحديثة للعملية الإدارية والتعليمية في الجامعة بحكم أن هذه الأخيرة هي عبارة نسق يتكون من مجموعة الوحدات التنظيمية المتكاملة والمتناسقة والمتمثلة في الكليات والمعاهد كوحدة بنائية واحدة متكونة من نسق أكبر هو المجتمع، فهي منظمة اجتماعية مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الخارجي، وهي كذلك عبارة عن أنساق وأجزاء فرعية تكمل بعضها البعض في وحدة النظام الذي يمنح الأدوار والمهام بصورة مستقرة وثابتة.

(1) مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2010، ص175.

وفي ضوء هاته النظرية يمكننا القول بتوظيف التكنولوجيا الحديثة من أهم العوامل التي تساهم في استقرار وتوازن نسق الجامعة وأدائه لوظائفه المختلفة بصورة حسنة وتحقيقه لتواصل فعال وإيجابي بين أطراف العملية الإدارية والتعليمية، إذ يمكن النظر للتكنولوجيا في الجامعة بنظرة وظيفية أساسها أن تطبيق هذه التقنية الحديثة يؤدي إلى خلق حالة من التوازن خاصة مع الثورة الرقمية التي يشهدها العالم اليوم، وتساهم في تلبية احتياجات الإدارة الرشيدة وتطورها، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأداء والجودة في الخدمات بالجامعة تجعلها منفتحة على المجتمع، وقادرة على صناعة المستقبل للأجيال.



الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي والنظري للتكنولوجيا



1. التطور التاريخي للتكنولوجيا.

ان المتتبع لتاريخ التكنولوجيا وتطورها نجدها قد مرت بمراحل تاريخية عدة نوجزها بخمس مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي⁽¹⁾:

1.1. المرحلة الأولى (ثورة اللغة):

لعل أبرز ما يميز الإنسان عن الكائنات الأخرى هو قدرته على التعبير عن أفكاره، وقد برزت هذه القدرة منذ العصور الأولى في تاريخ البشرية عندما ابتكر الإنسان رموز صوتية يتصل بواسطتها بالآخرين، ولقد كان ظهور التجمعات البشرية نتيجة لبداية عملية التفاهم الإنساني باستخدام الإشارات، وقد تبع ذلك تطور كبير في ارتقاء هذا التفاهم، حينما بدأ الإنسان في استخدام اللغة، وعندما استطاع أن يتكلم تحققت الثورة الأولى، إذ أصبح من الممكن لأول مرة أن تجمع البشرية (عن طريق الكلام) حصيلة ابتكاراتها واكتشافاتها⁽²⁾.

2.1. المرحلة الثانية (ثورة الكتابة):

جاءت المرحلة الثانية استكمالاً للمرحلة الأولى من خلال ظهور الكتابة، مشكلة بذلك نقطة تحول في تاريخ البشرية، حيث حدثت هذه الثورة عندما اخترع السوماريون أقدم طريقة للكتابة في العالم واستطاعوا الكتابة على الطين اللين، وذلك منذ حوالي 3200 سنة قبل الميلاد، حيث حفظت هذه الألواح الطينية الفكر الاجتماعي والسياسي والفلسفي في مراحلها الأولى، وقد استغرقت هاتين الثورتين معظم التاريخ البشري⁽³⁾.

(1) محمد محفوظ، تكنولوجيا الإتصال: دراسة في الأبعاد النظرية والعلمية لتكنولوجيا الإتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 20-21.

(2) حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2009، ص 42.

(3) ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015، ص 67.

3.1. المرحلة الثالثة (ثورة الطباعة): جاءت المرحلة الثالثة استكمالاً لظهور الكتابة وتمثلت بظهور الطباعة لتكون بمثابة أعظم وسيلة اتصال عرفها الإنسان، لأنها أحدثت تطورات هائلة في الحياة الثقافية والحضارية بصورة عامة⁽¹⁾، ويتفق معظم المؤرخين على أن "يوحنا جوتنبيرج" هو أول من فكر في اختراع الطباعة بالحروف المعدنية المنفصلة وذلك حوالي سنة 1436م.

4.1. المرحلة الرابعة (من المطبوع إلى الإلكتروني): رغم أن المطبعة أتاحت للغة المكتوبة الفرصة لتخطي حاجز المكان والمسافة، لكن في المقابل ظلت اللغة المنطوقة عاجزة على تخطي هذا الحاجز، ثم جاءت ثورة الاتصال الرابعة في منتصف القرن التاسع عشر عندما استطاع "صامويل موريس" اختراع التلغراف عام 1837 م وابتكار طريقة للكتابة تعتمد على استخدام النقط، حيث تم اختراع التلغراف السلكية عبر أوروبا وأمريكا والهند، وفي عام 1876م استطاع "ألكسندر جراهام بال" أن يتخرع التليفون لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة، ثم تمكن العالم "إيميل برانجر" في عام 1887م من ابتكار القرص المسطح (Flach Disc) الذي يستخدم في تسجيل الصوت⁽²⁾، وبدأ تسويق آلة الفوتوغراف بداية من عام 1890م كوسيلة شعبية جذابة لتقديم الموسيقى من الأماكن العامة، بعدها تمكن العالم الإيطالي الأصلي "جوجليلمو ماركوني" من اختراع اللاسلكي في عام 1896، وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة نسبياً من دون استخدام الأسلاك، وكان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الراديو المنتظمة منذ عام 1919م، ثم تبعتها الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1920م، كذلك بدأت تجارب التلفزيون في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينيات مستفيدة بما سبقها من دراسات وتجارب علمية في مجالات الكهرباء، والتصوير

⁽¹⁾ منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص ص 53-54.

⁽²⁾ محمد محفوظ، مرجع سابق، ص 21.

الفوتوغرافي، والاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي عام 1941م بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة، وفي نهاية عام 1942م بلغ عدد محطات التلفزيون الأمريكية عشر محطات تجارية⁽¹⁾.

5.1. المرحلة الخامسة (ثورة المعلومات والاتصالات): تتمثل في التزاوج والترابط ما بين تكنولوجيا الحاسوب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والاتجاهات التي حققت إمكانية تناقل كميات هائلة من البيانات والمعلومات، وعبر مسافات جغرافية هائلة بسرعة فائقة وبغض النظر عن الزمان والمكان وصولاً إلى شبكات المعلومات وفي مقدمتها شبكة الأنترنت⁽²⁾.

كما تنقسم هذه المرحلة بدورها إلى ثلاثة أقسام توصف جميعها بالحدثية وهي:

- **مرحلة ظهور الجيل الثالث من الحواسيب:** شهدت هذه المرحلة اختراع ما يسمى بالدوائر الإلكترونية المتكاملة.
- **مرحلة ظهور الجيل الرابع من الحواسيب:** عرفت تطوراً كبيراً في المكونات المادية والبرمجيات والمعالجات المصغرة، ونظم البحث بالاتصال المباشر.
- **مرحلة ظهور الجيل الخامس من الحواسيب:** تميزت هذه المرحلة بظهور الحاسبات المصغرة وظهور الأنترنت.

ان المتتبع لتاريخ التكنولوجيا وخاصة في مجال الإدارة، يجد أن بدايتها الحقيقية ترجع خاصة عند ظهور الحاسب الآلي وتطبيقاته، والتي تمكن من معالجة كم هائل من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة، مما ترتب عليه ظهور مصطلح جديد أطلق عليه في علم

(1) رضوان بلخيري، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط1، جسر للنشر والتوزيع، 2014، ص 32.

(2) عبد الحميد بيسوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 60.

الإدارة بنظم المعلومات الإدارية⁽¹⁾، الأمر الذي مهد الطريق لإضفاء الطابع التكنولوجي على إدارة المؤسسات.

2. أنواع التكنولوجيا.

إن الأهمية الكبيرة التي اكتسبتها التكنولوجيا خاصة خلال المدة الأخيرة جعلتها تحتل مكانا استراتيجيا، خاصة بالنسبة للمؤسسة، وهذا ما جعلها تأخذ أشكالا متعددة على حسب محل استخدامها، ودورة حياتها، ودرجة تعقيدها وموضوعها.

1.2. نوع التكنولوجيا حسب معيار محل الاستخدام: وتنقسم إلى⁽²⁾:

- **تكنولوجيا مستخدمة داخل المؤسسة:** حيث تكون هذه التكنولوجيا المستعملة داخل المؤسسة تتميز بكونها ذات مستوى عال من الكفاءة والفعالية وبفضلها تكون المؤسسة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- **تكنولوجيا مستخدمة خارج المؤسسة:** في بعض الحالات نجد أن المؤسسة لا تتوفر على التكنولوجيا في محيطها الداخلي وهذا لسبب أو لآخر، وهو ما يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي من موردي أو مقدمي تراخيص استغلالها.

2.2. نوع التكنولوجيا حسب دورة حياتها: تمر التكنولوجيا بعدة مراحل (الانطلاق، النمو،

النضج والزوال) ووفقا لذلك تنقسم إلى:

- **تكنولوجيا وليدة.**
- **تكنولوجيا في مرحلة النمو.**
- **تكنولوجيا في مرحلة النضج.**

⁽¹⁾ عنتر محمد احمد عبد العالي، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد 59، 2019، ص 267.

⁽²⁾ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات عملية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 29.

3.2. أنواع التكنولوجيا حسب درجة تعقيدها: تنقسم التكنولوجيا المستخدمة حسب درجة تعقيدها إلى⁽¹⁾:

- التكنولوجيا الأقل تعقيدا: وهي تلك التكنولوجيا التي تتميز ببنية غير معقدة وسهلة الاستعمال، ويمكن للكوادر والفنيين والمؤسسات الوطنية في الدول النامية التعامل معها.
- التكنولوجيا الأكثر تعقيدا: يتميز هذا النوع من التكنولوجيا ببنية جد معقدة ويصعب على الدول النامية التعامل معها واستخدامها دون الرجوع وبصفة مستمرة إلى بلدها الأصلي.

4.2. نوع التكنولوجيا حسب موضوعها: تقسم التكنولوجيا حسب موضوعها إلى⁽²⁾:

- تكنولوجيا المنتج: وهي التكنولوجيا التي تدخل في المنتج النهائي والمكونة له.
- تكنولوجيا أسلوب الإنتاج: وهي تلك المستخدمة في عمليات التصنيع، وعمليات التركيب والمراقبة.
- تكنولوجيا التسيير: وهي المستخدمة في معالجة مشاكل التصميم والتنظيم، وتسيير تدفقات الموارد، ومن أمثلتها البرامج والتطبيقات التسييرية.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وهي التي تستخدم في معالجة المعلومات والمعطيات ونقلها وتزايد أهميتها باستمرار نظرا للدور الذي تلعبه في عملية التسيير، الذي يعتمد على جمع ومعالجة وبحث المعلومات.

(1) ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 42.

(2) عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997، ص 83.

5.2. نوع التكنولوجيا على أساس كثافة رأس المال: تصنف التكنولوجيا المستخدمة وفق هذا المعيار إلى⁽¹⁾:

- التكنولوجيا المكثفة للعمل: وهي التي تؤدي إلى تخفيض نسبة رأس مال الوحدة من الإنتاج، فيما يتطلب زيادة في عدد وحدات العمل اللازمة لإنتاج تلك الوحدة، ويفضل تطبيقها في الدول ذات الكثافة السكانية والفقيرة في الموارد ورؤوس الأموال.
- التكنولوجيا المكثفة رأس المال: وهي التي تزيد من رأس المال اللازم لإنتاج وحدة من الإنتاج مقابل تخفيض وحدة العمل، وهي تتناسب في الغالب مع الدول التي تتوفر على رؤوس أموال كبيرة.
- التكنولوجيا المحايدة: هي التكنولوجيا التي تستخدم أساليب إنتاج مصممة لتشغيل أعداد كبيرة من العمل واستخدام كمية أقل من رأس المال التي تستخدمه التكنولوجيا كثيفة رأس المال، وتمثل مركزا وسطا بين وسائل الإنتاج كثيفة رأس المال وكثيفة العمل.

6.2. نوع التكنولوجيا على أساس درجة التحكم: تنقسم التكنولوجيا حسب هذا المعيار إلى:

- التكنولوجيا الأساسية: وهي تكنولوجيا ذات انتشار واسع، ومتوفرة لدى كل المؤسسات ويتم التحكم فيها بشكل كبير.
- تكنولوجيا التمايز: وهي عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة، أو عدد محدود من المؤسسات والتي تتفرد بها عن بقية المؤسسات.

(1) ابراهيم سلطان، مرجع سابق، ص 42.

7.2. نوع التكنولوجيا حسب الإنتاج: وتنقسم التكنولوجيا حسب الإنتاج إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

– تكنولوجيا الصناعة: تنقسم بدورها إلى نوعين هما:

✓ التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات الاستخراجية: وتتمثل في صناعات استخراج

المعادن في صورتها الخام من باطن الأرض أو أعماق البحار.

✓ التكنولوجيا المستخدمة في الصناعات التحويلية: وتتمثل في الصناعات القائمة على

تحويل صورة الأشياء كاستخدام قوة العمل لتشغيل الآلة بمصدر طاقة معين وذلك

لتحقيق أو تكرار الإنتاج والتكاثر.

وأهم ما يميز التكنولوجيا الصناعية بنوعيتها أنها تحدد أساسا بالجهد البشري، وذلك

ليس هناك حد لاتساعها وتطورها إلى حدود المعرفة العلمية البشرية.

– تكنولوجيا الزراعة: ويقصد بها المعرفة التكنولوجية الزراعية من استنباط نظم ومهارات

ومعارف جديدة سواء النباتية أو الحيوانية وكذلك الوصول إلى صيغ أكثر ملائمة

للتوليف بين منتجات التكنولوجيا الصناعية المستخدمة في الزراعة (الآلات، أسمدة،

مبيدات)، اعتمادا على التفاعل بين الإنسان والأرض.

– تكنولوجيا الخدمات: ويقصد بها تكنولوجيا أداء الخدمات من إدارة وتعلم وصحة...إلخ،

وكذلك يطلق عليها اسم التكنولوجيا الناعمة وتتعلق بالطرق أو المناهج المستخدمة في

أداء الخدمات المختلفة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التكنولوجيا تعرف وتقاس بطرق مختلفة، فقد ركز

بعض الباحثين على درجة الآلية والمكينة، بينما ركز البعض الآخر على درجة الحرية

والإختيار الممنوح للعاملين وغيرها من التصنيفات.

⁽¹⁾ محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص

ويمكن إعطاء تصنيفين يمكن تطبيقها على كل المنظمات الإنتاجية والخدمية هما:

- تصنيف بيرو "Perrow": تستند فكرة بيرو في تصنيف التكنولوجيا على مبدأ تقديم المعرفة على الآلة، هذه الأخيرة يرى انها بالرغم من أهميتها، فان قدرتها على تحويل المدخلات الى سلع ومنتجات تتوقف على وجود المعرفة أولاً، ومن جهة ثانية يرى أن التكنولوجيا قد تختلف وتتمايز بين وحدة تنظيمية وأخرى داخل نفس المؤسسة، ذلك أن لكل منها أساليبها واجراءاتها الخاصة⁽¹⁾.

لقد ترجم Perrow هذه الأفكار في بعدين أساسيين تمكن غيرهما من التمييز بين الأنواع المختلفة للتكنولوجيا وهما:

✓ **تغيرات المهام:** يقصد بها مدى احتواء العمل على أنشطة أو أحداث غير متوقعة، أو بعبارة أخرى الاستثناءات التي يمكن أن تقابل الفرد خلال ممارسة لعمله.

✓ **قابلية تحليل المشكلة:** يقصد بها أساليب وطرق البحث المتبعة في إيجاد حل للمشكلة التي تواجه الفرد في عمله.

وإذا استعرضنا الأنواع المختلفة للتكنولوجيا لبيرو فإنه يمكن ترتيبهم تنازلياً من ناحية درجة الروتين كالتالي: الروتيني، الهندسي، الحرفي، الغير روتيني، والشكل التالي يوضح ذلك (مصنوفة بيرو للتكنولوجيا)⁽²⁾.

(1) مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 100.

(2) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص321-322.

جدول رقم (01) : يبين مصفوفة بيرو للتكنولوجيا.

تكنولوجيا الحرفة	تكنولوجيا غير روتيني
✓ صناعة الأحذية	✓ وحدة بحوث
✓ المدارس الحكومية	✓ مشفى أمراض نفسية
التكنولوجيا الروتيني	التكنولوجيا الهندسي
✓ خط تجميع	✓ ميناء الميكنة الثقيلة
✓ التدريب المهني أو الفني	✓ النادي الصحي

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 322.

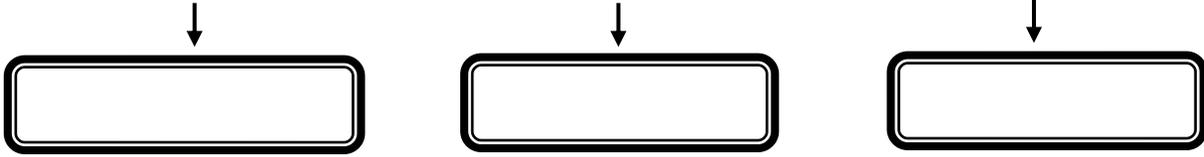
- تصنيف طومسون: على العكس من بيرو فإن طومسون إهتم بالطريقة التي تتابع من خلالها الأنشطة، أو توضع مع بعضها البعض أثناء عملية التحويل والعنصر الهام هنا هو درجة التداخل والاعتمادية التكنولوجية، أي مدى اعتماد الوحدات التنظيمية الفرعية على بعضها البعض في حصولها على الموارد وتتمثل بعض هذه الموارد في المواد الخام والمعلومات⁽¹⁾.

(1) المرجع نفسه، ص322.

وقد اقترح طومسون ثلاث تصنيفات للتكنولوجيا كما يتضح من الشكل.

الشكل رقم (01): يوضح تصنيف طومسون للتكنولوجيا.

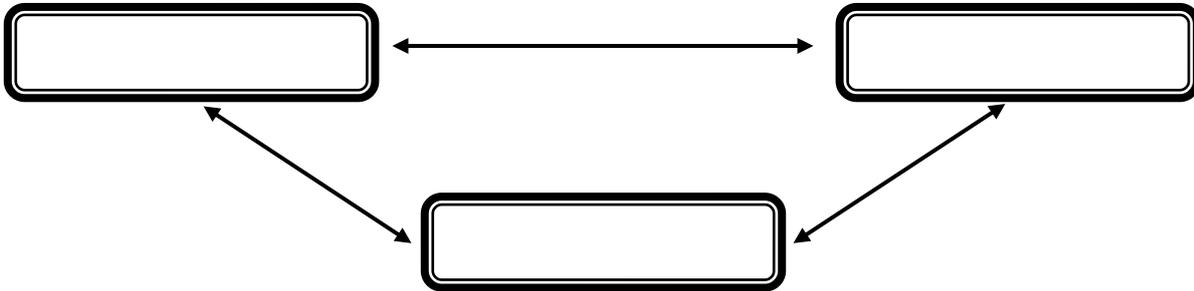
التكنولوجي الوسيط (الإعتمادية المشتركة)



تكنولوجي السلسلة الطويلة (الاعتماد المتتابع)



التكنولوجي المكثف (الإعتماد المتبادل)



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص 234.

3. أهمية التكنولوجيا.

- تعد التكنولوجيا العصب الحيوي لنشاط المؤسسة، وعدم وجودها قد يؤدي إلى ضعف اتخاذ القرارات الصحيحة، وتكمن أهمية تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات فيما يلي⁽¹⁾:
- تعمل التكنولوجيا على احداث تغييرات جذرية في كل مفاصل المؤسسة وأعمالها، لامتداد استخدامها في مختلف أنشطة المؤسسة.
 - يساهم استخدام التكنولوجيا على تحقيق كفاءة عمليات وأنشطة المؤسسة، وتخفيض تكاليفها كما يساعد المؤسسات على الاستجابة للتطور التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة.
 - تساعد في تنمية المهارات والمعارف التي تعمل على اثناء الجانب الفكري للعاملين، الأمر الذي يساعد في تقييم أعمال وأفكار مبدعة، كما أنها تسهم في الاقتصاد في التكاليف الناتجة عن الفوائد التي تقدمها وهي السرعة والثبات والدقة والموثوقية ... وهي تتعكس على كفاءة الأداء.
 - مكنت التكنولوجيا المؤسسات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها وبين المؤسسات مع بعضها، من خلال ما توفره شبكات الاتصالات الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها.
 - ساهمت التكنولوجيا بتقليل حدوث الأزمات، بما توفره من قاعدة معلومات مستقبلية.
 - تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب لمتخذ القرار، وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعد في زيادة تدفق وتبادل المعلومات.
 - تعد التكنولوجيا أداة فعالة في تقليص حجم المؤسسات وتقليص عدد المستويات الإدارية، وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلا من التقليدية، وكذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال مثل اعادة هندسة الأعمال.

(1) يسرى عبد العزيز محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في جامعة الفلوجة-، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019، ص ص380-381.

- تساعد المؤسسة على بناء قاعدة معلومات استراتيجية بما تتمتع به من قدرات فائقة بالتعامل مع المعلومات، بما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية وتقديم الدعم المباشر لاستراتيجية المؤسسة، بما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيها حواجز الزمان والمكان.

كما تعود أهمية التكنولوجيا ودورها في الإدارة والتنمية الإدارية إلى مايلي⁽¹⁾:

- تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، وتزايد نفوذ وسلطات العاملين المديرين في هذه المؤسسات.
- تنمية وتطوير شبكات الاتصالات والمعالجة الدقيقة المبنية على أجهزة الحاسبات الالكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة.
- التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات وعلى الطرائق والأساليب الفنية اللازمة بتشغيلها، والتي أدت الى تغير مفهوم ودور المعلومات وزادت من أهميتها في ميدان التنمية الإدارية.

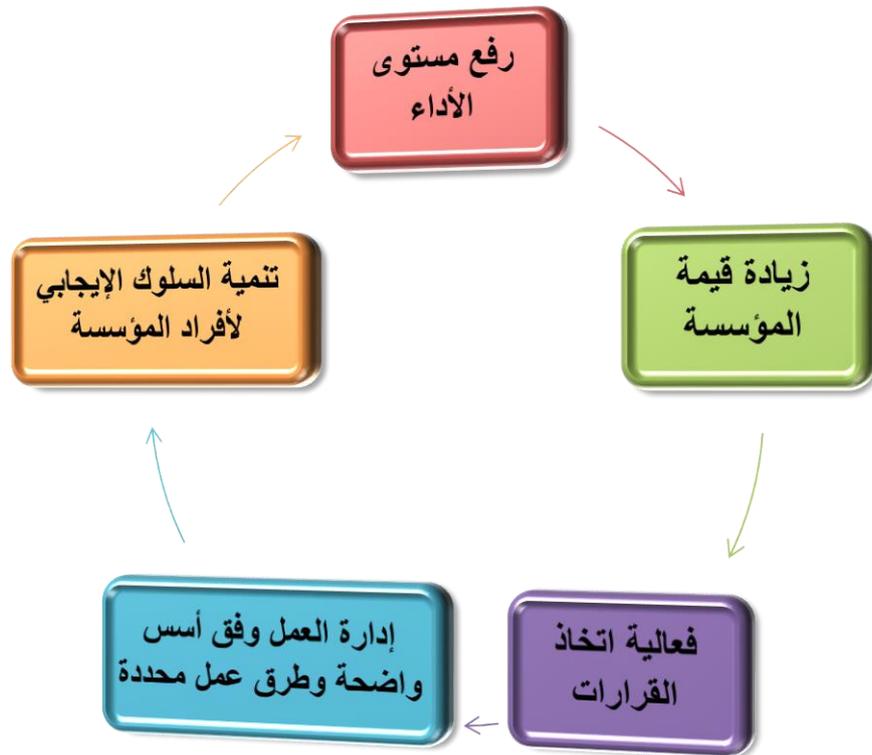
بناء على ما تقدم تبرز أهمية التكنولوجيا من خلال ما تلعبه من دور كبير في حياة المجتمعات هذه الأيام، سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد والجماعات، أم على مستوى المؤسسات، حيث ساعدت هذه التكنولوجيا على إحداث تغييرات مهمة تمثلت في انخفاض تكاليف عملياتها، وتخفيض مستويات أسعارها وتحسين جودتها، وزيادة السرعة في إنتاجيتها، ذلك لمواجهة المتطلبات المتزايدة لجمهور المستهلكين مما أدى في النهاية لزيادة قدرتها التنافسية، وتحقيق أهدافها في البقاء والنمو ولعل هذا ما يؤكد أن توظيف التكنولوجيا قد غدت مطلباً أساسياً وليس ترفاً للإدارات الباحثة عن الكفاءة والفعالية في أداء وظائفها.

(1) الصرن رعد، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص257.

4. أهداف تطبيق التكنولوجيا.

يترتب على استخدام التكنولوجيا تحقيق العديد من الأهداف والمزايا لكل من الأفراد والمؤسسات وحتى المجتمع، ومن بين تلك الأهداف والمزايا نذكر ما يلي⁽¹⁾:

الشكل رقم (02): يوضح أهداف تطبيق التكنولوجيا.



المصدر: من اجتهاد الطالب.

⁽¹⁾ عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، ط1، الناشر الزرقا-دمياط، 2005، ص 158-159.

- رفع مستوى الأداء: يؤثر تطبيق التكنولوجيا تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسات، بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيق التكنولوجيا.
- زيادة قيمة المؤسسة: تلعب التكنولوجيا دورا بارزا في خلق القيمة للمؤسسة، بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ استراتيجياتها، وخاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات.
- فعالية اتخاذ القرارات: تيسر التكنولوجيا مهمة المديرين في اتخاذ القرارات التنظيمية، ويبدو ذلك واضحا من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة في التوقيت الملائم بالشروط المطلوبة.
- إدارة العمل وفق أسس واضحة وطرق عمل محددة: تعمل التكنولوجيا على توفير النظام والانضباط بالوحدات الإدارية، وتهتم بما يدور حولهم وامدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم.
- تنمية السلوك الإيجابي لأفراد المؤسسة: التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد داخل المؤسسات، ويبدو ذلك من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج المؤسسة، هذا إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل.

الجدول رقم (02): يوضح إمكانيات تكنولوجيا المعلومات وتأثيراتها التنظيمية.

الإمكانيات	المزايا والفوائد التنظيمية
جانب العمليات والمعاملات	قدرة التكنولوجيا على تحويل العمليات والمعاملات غير المهيكلة إلى عمليات ومعاملات مهيكلة بما تتيحه من معلومات.
الجانب الجغرافي والمكاني	تستطيع التكنولوجيا العمل بسرعة وبسهولة خلال مسافات كبيرة.
الجانب البشري	تستطيع التكنولوجيا العمل على تحقيق التفوق البشري في العمليات المختلفة على مستوى المؤسسة ككل.
جانب اتخاذ القرارات	تستطيع التكنولوجيا تقديم طرق التحليل والتغيير للعمليات والمعاملات التنظيمية نحو اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

المصدر: عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، 2005، ص 159.

كما يحقق استخدام التكنولوجيا الكثير من الأهداف نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

- توفير الوقت: ويعني سرعة الإنجاز، فما كان يتم إنجازه في عام بتكنولوجيا تقليدية أصبح ينجز في شهر بالتكنولوجيا المعاصرة، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لتوفير الوقت هو زيادة سعة الوقت المتاح للإنسان عن معدله الحقيقي، ومن هنا فإن التكنولوجيا توفر للإنسان الوقت الفاقد ليستغله في إنجازات أخرى.
- توفير الجهد: ويعني توفير الجهد زيادة طاقة الإنسان وقدرته الأدائية عند سعتها الفعلية فيستطيع مثلا المحاضر أن يلقي محاضرة عن طريق التلفزيون فيسمعها ويشاهدها معظم أفراد المجتمع، بينما لو قدم المحاضرة بالتكنولوجيا التقليدية، كأن يلقي محاضرة بدون أدوات أو أن يستخدم مكبرا للصوت فإنه لكي يوصل محاضرتة لنفس العدد السابق من المجتمع يستغرق ذلك جهدا غير عادي، وربما يستحيل عليه أن يغطي نفس العدد،

(1) عبد العظيم الفرحاني، التكنولوجيا وتطوير التعليم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص ص 27-29.

ومن هنا فإن الجهد الذي سيبدله في إعادة المحاضرة سيدخره لمحاضرات أخرى، وهكذا فإن التكنولوجيا أعطت للإنسان جهداً إضافياً عن السعة المحدودة لجهده الطبيعي يسمح له بتحقيق المزيد من الإنجازات.

- **توفير التكاليف:** توفير التكاليف يعني تدعيم إمكانيات الإنسان الاقتصادية، وتوفير التكاليف هو النتيجة الحتمية لتوفير الجهد والوقت، فالآلة التي تستخدم في حفر أساسات المباني والتي لها سعر معين ستوفر الوقت والجهد بما يوازي تقريباً قيمتها في جزء معين من عمرها الافتراضي، ويبقى باقي العمر كدعم لاقتصاد الإنسان باعتبار أن كل ما تتجزه هذه الآلة بعد تغطية تكاليفها يأتي ضمنه مكاسب التطبيق التكنولوجي المتطور.

كما يترتب على استخدام التكنولوجيا تحقيق العديد من الفوائد نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- **الفوائد الاقتصادية:** والمتمثلة خاصة في:

- ✓ توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف العاملة بالمؤسسة، وتوفير مصاريف مالية كبيرة، والتي كانت تصرف أثناء العمل بالطرق التقليدية.
- ✓ تغير المفهوم الاقتصادي وهو ذهاب السلعة إلى الخدمة أو إلى العميل.
- ✓ مساندة برامج التطوير الاقتصادي، وذلك عن طريق تسهيل التعاملات بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبالتالي زيادة العائد الربحي للحكومة.
- ✓ خلق فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل ادخال البيانات وتشغيل وصيانة البنية التحتية للتكنولوجيا، وأمن المعلومات.
- ✓ توحيد الجهود تحت بوابة إلكترونية واحدة.

(1) إبراهيم مصطفى محمود، الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، العدد 55، ص ص 254-256.

✓ فتح قنوات استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وذلك عن طريق استخدام نفس التطبيقات والتقنيات.

- الفوائد الإدارية: يمكن اجمالها في:

- ✓ اعادة تنظيم الأساليب الانتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ تغيير مفهوم البيروقراطية والروتين المطبق في الإدارة التقليدية، وتحويلها إلى الأساليب التكنولوجية.
- ✓ الغاء الوساطة والمحسوبية، وتكريس الشفافية في مختلف التعاملات الإدارية بالمؤسسة.
- ✓ اختصار الهرم الاداري والتسلسلي والإسراع في تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ✓ الحث على العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود وتنظيم قواعد عمل جديدة.

- الفوائد الاجتماعية: والمتمثلة في:

- ✓ ايجاد مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع التقنيات الحديثة، ومواكبة العصر الرقمي وتحفيز المواطنين لتطبيق التكنولوجيا.
- ✓ سرعة التواصل الاجتماعي من خلال استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني وغيره.
- ✓ تفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة عن طريق استخدام مختلف التطبيقات الإلكترونية.

من خلال ما سبق يتضح ضرورة تطبيق وتوظيف التكنولوجيا والإلمام بوسائلها لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وتوفير الوقت والجهد المخصص لذلك، حيث تقدم هذه التكنولوجيا إسهاما فعالا في إنجاز الأعمال الإدارية بسرعة ودقة فائقتين من خلال تطبيقاتها المختلفة.

5. خصائص ومميزات التكنولوجيا.

تتسم التكنولوجيا بجملة من المميزات ساهمت في تقديم أفضل الخدمات من حيث نقل ومعالجة وتخزين المعلومات والمعطيات ما جعلها تتميز بقدرات عالية من التأثير، ومن أبرز السمات التي تتميز بها هذه التكنولوجيا ما يلي:

- **التفاعلية:** أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأفراد والمؤسسات⁽¹⁾.
- **الاجماهيرية:** ويعني بهذه الخاصية إمكانية توجه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة وليس أعداد كبيرة من الجماهير، وتعني كذلك درجة التحكم في نظام الاتصال بحيث تصل الرسالة مباشرة من منتج الرسالة إلى مستقبلها⁽²⁾.
- **اللاتزامنية:** ويقصد بها إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد والمستفيد ولا يتطلب أن يستفيد كل المشاركين من النظام في وقت ودون الحاجة إلى تواجد المستقبل للرسالة وهو ما يسهل التعامل مع الرسائل الإعلامية والاتصالية كونها تحرر مستقبل الرسالة من القيود الزمكانية⁽³⁾.
- **قابلية التحرك والحركية والتحويل:** فالأولى نقصد بها استفادة المستخدم من خدمات تكنولوجيا المعلومات أثناء تنقلاته من مكان لآخر عن طريق وسائل الاتصال الكثيرة كالحاسوب النقل وغيرها، أما الثانية نعني بها إمكانية نقل المعلومات من وسيط لآخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.

(1) محمد تيمور عبد الحسيب ومحمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستقبل صناعة الصحافة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص196.

(2) علي عبد الفتاح كنعان، الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص57.

(3) ثامر كامل محمد، العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم الانسانية، العدد37، 2008، ص228.

- قابلية التوصيل: وتعني إمكانية توصيل الأجهزة الاتصالية بأنواع كثيرة من الأجهزة الأخرى، وبغض النظر عن الشركة الصانعة لها أو البلد الذي تم الصنع فيه.
- الكونية (العالمية، التدويل): وهو المحيط الذي تنشط هذه التكنولوجيات حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم، وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية⁽¹⁾.
- السهولة والمرونة في الاستخدام: حيث تتسم وسائل الاتصال الحديثة بسهولة وبساطة التشغيل ونموذج ذلك جهاز الفيديو وجهاز الفاكس وأجهزة الكمبيوتر والإنترنت.
- اللامركزية: وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلاً تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطلها على مستوى العالم⁽²⁾.
- الشبوع والانتشار: ونعني به الانتشار المنهجي لنظام وسائل الاتصال حول العالم، وفي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع، وكل وسيلة تبدو في البداية على أنها ترف ثم تتحول إلى ضرورة، وكلما زاد عدد الأجهزة المستخدمة زادت قيمة النظام لكل الأطراف المعنية.
- تقليص الوقت والمكان: فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن - إلكترونياً - متجاوزة وتتيح وسائل التخزين التي تستوعب كمّاً هائلاً من المعلومات المخزنة، والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة.

(1) علي أحمد صالح اللوزي، أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة،

أطروحة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2014، ص93.

(2) هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة

حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016، ص43.

- تدريب شبكات الاتصال: تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على التكنولوجيا الحديثة من أجل تشكيل شبكات الاتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المنتجين والمستهلكين وبين الإداريين والعملاء، ويسمح بتبادل المعلومات بمختلف المؤسسات مع بقية النشاطات الأخرى.

في حين يرى كل من عياد فؤاد وعوض منير أن خصائص التكنولوجيا متعددة، لعل أبرزها⁽¹⁾:

- **العلاقة المثلثية للعملية التكنولوجية:** يمثل التطبيق التكنولوجي علاقة التفاعل بين ثلاثة أضلاع المثلث واحد هي: الإنسان والمواد والأدوات حيث يقوم كل ضلع منها بوظيفة معينة كما يلي:

✓ **الإنسان:** ويحتل الضلع الأول في التطبيق التكنولوجي فهو المحرك الحقيقي للتطبيق والقائم بتصحيحه وتنفيذه والمتحكم بأهدافه، والإنسان هو المصمم للأدوات والمنفذ لها وهو مكتشف المواد ومبتكر وظائفها.

✓ **المواد:** تمثل الضلع الثاني في التطبيق التكنولوجي، والمواد في جميع صورها سواء أكانت علمية أم زراعية أم معدنية.

✓ **الأدوات:** وتمثل الضلع الثالث في التطبيق التكنولوجي وتشمل جميع الآلات، والعتاد والأجهزة اللازمة لصياغة المادة وإخراجها بشكل صحيح لتحقيق أهداف الإنسان.

- **التكنولوجيا علم مستقل:** ولهذا العلم أهدافه وأصوله، وقاعدة واسعة من الحقائق والمفاهيم والتعليمات والبحوث والنظريات والممارسات التي تشكل الإطار أو البناء المعرفي العلمي للتكنولوجيا.

- **التكنولوجيا علم تطبيقي:** أي أنه لا يتناول حقائق ومفاهيم ونظريات مجردة بعيدة عن الحياة الواقعية، وإنما يسعى إلى تطبيق هذه المعرفة لمعالجة مهمات علمية تمس حياة الناس وتقدم لهم حلولاً علمية لمشكلاتهم.

(1) عياد فؤاد وعوض منير، **التكنولوجيا واقع وأفاق**، مطبعة الوراق، جامعة الأقصى، غزة، 2006، ص 3-5.

- التكنولوجيا عملية إجرائية: العملية هي سلسلة من الإجراءات أو الأحداث أو الأنشطة الموجهة لتحقيق أهداف محددة.
- التكنولوجيا عملية شاملة: بمعنى أنها لا تتوقف عند تصميم المنتج، وإنما تشمل جميع العمليات الخاصة بالتصميم والتطوير، بما في ذلك نظام الإدارة.
- التكنولوجيا متطورة ذاتيا: أي أنها لا تقف عند حد إنتاج النظام وطرحه للاستخدام بل تستمر في عمليات المراجعة والتعديل والتحسين للنظام المنتج.
- التكنولوجيا هادفة: أي أنها تهدف إلى التوصل لحلول علمية للمشكلات.
- التكنولوجيا نتاج لنشاط إنساني: يتميز الانسان بسعيه الدؤوب لاستخدام عقله وأدواته التي يصنعها لمواجهة مشكلات حياته أو لإنجاز مهام معينة، لذلك استطاع الإنسان أن يكون تراثا علميا وتكنولوجيا، ساعدته في ذلك إمكانياته من لغة وذكاء وقدرات عقلية وإبداعية.

انطلاقا من الخصائص التي تميز التكنولوجيا يظهر لنا بوضوح سر قوتها، من خلال إحداث تغييرات جوهرية في سلوكيات وممارسات الأفراد والمؤسسات والحكومات على السواء، وقد تركت هذه الخصائص تأثيرها على المجتمعات وعلى نظم المعلومات، من خلال التطور السريع والحاسم في أساليب تخزين واسترجاع المعلومات مع ظهور ثقافة مؤسساتية جديدة.

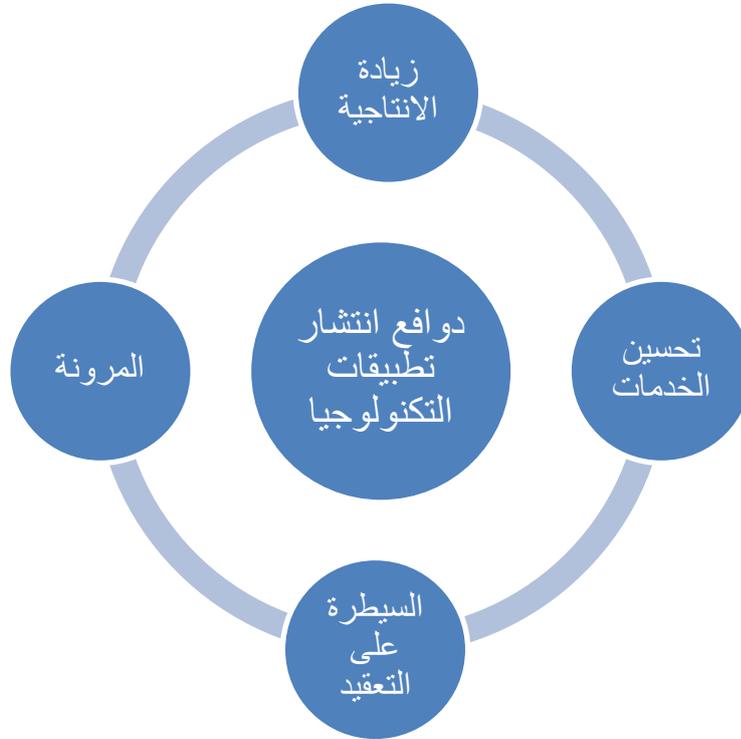
6. دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.

هناك العديد من العوامل والتي كان لها دور كبير في الانتشار الواسع للتكنولوجيا وتبنيها في المؤسسات سواء كانت حكومية أو خاصة، وتتمثل أهم هذه الأسباب والدوافع في النقاط التالية⁽¹⁾:

- **زيادة الإنتاجية:** ويقصد بالإنتاجية إنتاجية الموارد البشرية المادية والطبيعية كما ونوعا، فقد أثبتت التكنولوجيا قدرتها الفائقة على تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية عمال المكاتب من خلال ظهور أتمتة المكاتب، وذلك بهدف زيادة فاعلية التواصل بين موظفي المكاتب وبين مراكز الإدارة والفروع، وكذلك سرعة إنتاج الوثائق وتبادلها.
- **تحسين الخدمات:** فقد لعبت التكنولوجيا دوراً حاسماً في تحسين الخدمات القائمة واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل، وذلك في مجالات عديدة أبرزها: خدمات المصارف المواصلات والاتصالات وغيرها.
- **السيطرة على التعقيد:** لقد وفرت التكنولوجيا وسائل عملية لمحاصرة ظاهرة التعقيد منها: نماذج المحاكاة، ووسائل تحليل النظم والبيانات، وباتت التكنولوجيا عاملاً مهماً ومساعداً وفعالاً في حل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.
- **المرونة:** تعتبر المرونة هي الوجه الآخر لعملية ظاهرة التعقيد وسرعة التغيير، ففي خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها، يعتبر عامل المرونة عاملاً أساسياً لضمان سرعة تكييف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، لهذا كان أحد أهداف أتمتة نظم الانتاج على سبيل المثال هو: تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة ومواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المواد الخام المستخدمة أو أداء آلات الإنتاج.

(1) جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص ص 122-127.

الشكل رقم (03): يوضح دوافع انتشار تطبيقات التكنولوجيا.



المصدر: من اجتهاد الطالب

كما أن التكنولوجيا لم تظهر من فراغ، وإنما جاءت نتيجة متغيرات جذرية ونوعية هائلة ووليدة عوامل موضوعية شكلت قوى محفزة لتطوير نظم وأدوات تقنيات جديدة تواكب التحديات الكبيرة التي أفرزتها البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة في العالم، هذه العوامل والقوى تتمثل فيما يلي (1):

(1) سعد ياسين غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص ص 37-42.

- **تعقد وتسارع التغير في بيئة الأعمال:** إن البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسات أصبحت أكثر تعقيدا وتقلبا، فالتطور الحاصل في أدوات واجهزة التكنولوجيا خلق العديد من التغيرات، فضلا عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كل ذلك أدى بالمؤسسات إلى السعي من أجل امتلاك الوسائل التي من خلالها تزيد من جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها، في ظل بيئة تتسم بالاضطراب وسرعة التغير.
- **زيادة حدة المنافسة:** لقد أدى استخدام التكنولوجيا من قبل العديد من المؤسسات الدولية، إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه المؤسسات وجعلها تصل للعالمية، هذه الأخيرة التي أصبحت لا تركز فقط على الأسعار وإنما على الجودة، سرعة التسليم وتقديم منتجات حسب الطلب، وقد ساعد ذلك على الاستفادة من مزايا استخدام التكنولوجيا كوسيلة لتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الخدمة وزيادة الربحية.
- **المسؤولية الاجتماعية:** لاشك أن التفاعل بين المؤسسة والمجتمع مستمر، إذ أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة أكثر ادراكا لهذا التفاعل وأهميته، حيث تسعى إلى المساهمة في القيام بالخدمات الاجتماعية كالرقابة البيئية، الصحة والسلامة المهنية، تكافؤ الفرص ومراعاة حقوق المستهلك، والتكنولوجيا يمكن أن تدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية، من خلال نظم دعم القرار والنظم الخبيرة.
- **تغير هيكل القوى العاملة:** ساهمت التكنولوجيا في عملية تسهيل الجمع بين مختلف فئات العاملين، حيث أصبحت القوى العاملة متنوعة ومختلفة عن السابق، بسبب أن شغل تلك الوظائف أصبح لا يقتصر على فئة معينة فقط من العاملين، فمثلا هناك زيادة محسوسة في عدد العاملين من النساء، وأيضا تكييف بعض الوظائف مع بعض الفئات من ذوي الاحتياجات الخاصة.

- **العولمة:** تمثل أهم العوامل المؤدية إلى زيادة أهمية التكنولوجيا، هذه الأخيرة التي تعد المحرك الرئيسي للمؤسسات من خلال استخدام الحاسبات الآلية، وتكنولوجيا المعلومات والثورة المعلوماتية، كطاقة مولدة ومحركة للعولمة بكل ما تحمله من تقنيات جديدة وأساليب حديثة من خلال التجارة الإلكترونية والتعليم الإلكتروني وغيرها⁽¹⁾.
- **تطور شبكة الأنترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية:** إذا كانت التكنولوجيا الحديثة هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فإن شبكة الأنترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فقد خلقت الأنترنت نوعاً من الانفجار الهائل في اهتمام الناس وأصحاب الأعمال ليس له نظير في مسار العلم والتكنولوجيا، هذا الانفجار في استخدام شبكة الأنترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق مثل نماذج أعمال الشركات.

(1) Hurban Efraim, Efraim Mclean, James Wetherbe, **Information Technology for Management : Transformation in The Digital Economy**, Jhon Wiley and Sons, Inc, USA 3td, 2002, PP 13–16 .

7. مكونات التكنولوجيا.

تتكون التكنولوجيا من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود، والذي يتمثل في ايجاد مجموعة من أنظمة المعلومات والتي تساعد المستويات الإدارية المختلفة على انجاز أعمالها، وتتمثل هذه المكونات فيما يلي:

1.7. المكونات المادية "الأجهزة والمعدات": وهي تشمل جميع الأدوات والأجهزة التي تستخدم في معالجة البيانات وتخزينها وبنائها، وأهم هذه الأجهزة وأكثرها استخداما هو الحاسوب⁽¹⁾.

ويعرف الحاسوب بأنه عبارة عن آلة إلكترونية أتماتيكية لمعالجة المعلومات بمختلف أنواعها، كما يستطيع حفظ المعلومات واسترجاعها كليا أو جزئيا، ويتميز الحاسوب بقدرته الهائلة على الحفظ وسرعته المذهلة في المعالجة وسهولة التعامل معه.

ويعرف بأنه جهاز إلكتروني يقوم باستقبال ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذات دلالة للمستخدم، يتمتع بقدرة عالية على استقبال وتخزين وتشغيل واسترجاع البيانات وتحويلها إلى معلومات باستخدام عمليات حسابية ومنطقية، من خلال برامج جاهزة يتم تركيبها أو تخزينها وعن طريق أوامر أو تعليمات محددة من المستخدم له⁽²⁾.

(1) حسان عابدة، أثر تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المكتبية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص28.

(2) ثابت ادريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص315.

ومن أهم مميزات الحاسوب ما يلي⁽¹⁾:

- يمتلك الحاسوب ذاكرة قوية، اذ يستطيع أن يخزن البيانات والمعلومات في الذاكرة الرئيسية أو الثانوية، واسترجاعها في وقت يقاس بأجزاء من الثانية.
- معالجة الحاسوب للبيانات بسرعة هائلة.
- اجراء العمليات الحسابية والمنطقية، وبدون تدوين أخطاء، في حالة تغذيته بالمعلومات الصحيحة.
- تنفيذ برامج مخزنة داخل الحاسوب، والقيام بالعمليات المختلفة.
- الاتصال من خلال وسائل الاتصال المتاحة، وذلك بالانتقال من موقع لآخر، أو من عملية لأخرى، وكذلك الاتصال بين المستخدمين عن طريق البريد الإلكتروني، والفاكس وشبكة الأنترنت.
- اجراء عمليات تصنيف وفرز البيانات، وتحليلها باستخدام نماذج التحليل الإحصائية البسيطة والمعقدة ونماذج التنبؤ.
- تمثيل المعلومات وتقديمها في أشكال متنوعة مثل الجداول أو الرسوم البيانية.

2.7. البرمجيات: تعرف برمجيات الحاسوب بأنها مجموعة من البرامج التي تمكن الحاسوب من ادخال البيانات ومعالجتها بناء على تعليمات معينة بصورة تؤدي الى الحصول على النتائج بشكل دقيق وسليم، ولا يمكن للمكونات المادية أن تؤدي عملها دون المكونات البرمجية، ويسمى الشخص الذي يصنع البرمجيات بالمبرمج⁽²⁾.

⁽¹⁾ عدنان الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2011، ص ص 172-173.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 187.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من الأوامر المرتبة منطقيا، ويتم تنفيذها بواسطة وحدة المعالجة المركزية للحاسب الآلي، وتصنف البرمجيات الحاسوب إلى نوعين وهي كالتالي:

وتصنف برمجيات الحاسوب إلى نوعين وهي كالتالي:

– **برمجيات أنظمة التشغيل:** وهي عبارة عن مجموعة من البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب وتنظيم عمل وحداته، وكذلك يطلق عليها البرامج الخاصة باستخدامات وتطبيقات المستخدم النهائي، وعن طريق البرمجيات يستمد الحاسوب عمله، كما تعمل هذه البرامج على إحكام السيطرة والرقابة على الأنشطة والموارد المختلفة في نظام الحاسوب بالإضافة إلى سهولة وكفاءة التشغيل من جانب المستخدم⁽¹⁾.

– **برمجيات التطبيق:** وهي عبارة عن مجموعة من تعليمات الحاسب ومكتوبة بلغة البرمجة، وهي توجه الأجهزة المادية للحاسب نحو أداء أنشطة تشغيل البيانات أو المعلومات ومن أمثلتها: برامج الكتابة ومعالجة النصوص.

– **قواعد البيانات:** تعرف قواعد البيانات بأنها الوعاء الذي يحتوي على الملفات المخزنة على أجهزة الحاسوب، والتي تشكل المادة الأولية التي تتم معالجتها وتحديثها واسترجاعها للوصول عليها بسهولة ويسر⁽²⁾.

كما تعرف أيضا: بأنها مجموعة من البيانات غير المعالجة والمعلومات المعالجة والمرتبة ذات العلاقة المتبادلة فيما بينها، والمخزنة بطريقة نموذجية، ويمكن استرجاعها وتحديثها والتعامل معها لخدمة أغراض المؤسسة.

(1) حبيبة بلحاج، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية، أطروحة

دكتوراه ل.م.د - تخصص ادارة الموارد البشرية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2020/2019، ص 32 .

(2) سعد ياسين غالب، مرجع سابق، ص151.

كما تساعد قواعد البيانات في تحقيق المزايا التالية⁽¹⁾:

- ✓ تخزين جميع البيانات الخاصة بجميع أنشطة المؤسسة بطريقة متكاملة ودقيقة، وتصنيف وترتيب هذه البيانات بحيث يمكن استرجاعها في المستقبل.
- ✓ متابعة التغيرات التي تحدث في البيانات المخزنة، وادخال التعديلات اللازمة عليها لجعلها ملائمة وقت استخدامها وطلبها.
- ✓ تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة، بحيث لا تتاح هذه المعلومات إلا لمن له حق الاطلاع عليها.

3.7. الشبكات: تعرف الشبكات بأنها مجموعة من أجهزة الحاسوب والأجهزة المحيطة - اللواحق- التي تتصل ببعضها، وتتيح لمستخدميها أن يتشاركوا المواد والأجهزة المتصلة بالشبكة⁽²⁾.

كما يمكن تعريفها أيضا: بأنها مجموعة من الحواسيب ترتبط بخطوط اتصال سلكية أو لاسلكية، من خلال بروتوكولات وبرمجيات تمكن المستخدم المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بين المشاركين⁽³⁾.

(1) علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 91-90.

(2) محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994، ص 30.

(3) غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، ط1، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 88.

كما تحقق الشبكات العديد من المزايا منها⁽¹⁾:

- إمكانية الاستفادة من الموارد المعرفية للمؤسسة من بيانات ومعلومات بشكل جماعي، وذلك من خلال الشبكات الاتصالية والتبادل بين حواسيبها.
- ربط المؤسسة بمتعاملها في البيئة الخارجية، من خلال شبكة المؤسسة الخارجية ومع العاملين لديها من خلال الشبكة الداخلية.
- توزيع المهام بين أطراف الشبكة مما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز.

ويمكن تصنيف شبكات الاتصال إلى ما يلي:

- **الشبكة الداخلية (الأنترانت):** وهي شبكة تعمل داخليا (داخل المؤسسة) لكنها تستخدم الأنترنت، وبالتالي فالأنترانت هي أنترنت صغيرة، ولكن للاستعمالات الداخلية للمؤسسة فقط تستخدم لأتمتة أعمال المؤسسات على اختلافها، لما تقدمه من رفع مردود العمل الإداري وتسهيل نظم العمل الجماعي.
- ومن مزاياها: إمكانية إطلاع العاملين في المؤسسة على القرارات، الخطط، طلب المعلومات، خفض تكلفة توزيع المعلومات.
- **الشبكة الخارجية (الإكسترانت):** وهي شبكة أنترنت خاصة مصممة لتلبية احتياجات المستفيدين خارج المؤسسة من تجهيز وشركاء العمل، فهي شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم للاستجابة والتعامل مع المحيط الخارجي، حيث تستخدم في شبكة الإكسترانت تقنيات الحماية، ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور، وذلك لأن الشبكة غير موجهة للجمهور العام، ومنه فهي شبكة تستند على تقنيات الأنترانت وتوجه إلى المستفيدين في البيئة الخارجية ولكن ضمن نطاق محدود.

(1) حبيبة بلحاج، مرجع سابق، ص 34.

كما تعرف بأنها: عبارة عن شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، فهي شبكة تستند إلى تقنيات الأنترنت وتتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية، ولكن ضمن نطاق محدود بنوع من العلاقة التي تريدها المؤسسة⁽¹⁾.
ومن أهم فوائدها توفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية للمؤسسة.

– **شبكة الأنترنت:** تعتبر شبكة الأنترنت شبكة معلوماتية عالمية تمكن المشتركين فيها سواء كانوا أفراد أو جمعيات أو مؤسسات كبرى من استقبال المعلومات وإرسالها بسهولة متجاوزة بذلك الحدود وسرعة فائقة جدا⁽²⁾.

وتعرف شبكة الأنترنت بأنها عبارة عن نظام عالمي يضم مجموعة كبيرة من شبكات الحاسب الآلي والتي تنتشر في شتى أنحاء العالم.

ومن أهم فوائد شبكة الأنترنت ما يلي:

- ✓ تساعد المؤسسات الإدارية في تطوير الاتصالات والتعاون مع المؤسسات والجهات المختلفة محليا وإقليميا وعالميا.
- ✓ إتاحة أكبر قدر ممكن للمعلومات وبأشكالها الرقمية المختلفة المقروءة والمرئية.
- ✓ توفير إمكانية عقد اللقاءات والمقابلات ودخول حلقات النقاش وتبادل وجهات النظر المختلفة.
- ✓ المساهمة في تغيير مفهوم ضرورة ارتباط العمل بالمكان والموقع الجغرافي، بالإضافة إلى أنها أوجدت مفاهيم جديدة تعكس واقعا جديدا في مجال الأعمال والتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والسوق الإلكترونية.

(1) سعد ياسين غالب، مرجع سابق، ص72.

(2) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، لجزائر، 2010، ص23.

وانطلاقاً مما تم ذكره يمكن توضيح العلاقة بين الأنترنت والأنترانت والإكسترنانت من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح العلاقة بين الأنترنت والأنترانت والإكسترنانت.

نوع المعلومات	الوصول	المستخدمين	نوع الشبكة
عامة، تسويقية	عدد غير محدود من العامة، بدون قيود	أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل	الأنترنت
خاصة بالمؤسسة وبما يرتبط بالعمل	خاص ومقتصر على العاملين فقط	العاملون المرخص لهم فقط	الأنترانت
مشتركة بين مجموعات الشركاء	خاص ومحضور على شركاء العمل المرخص لهم	مجموعة خاصة من شركاء العمل	الاكسترنانت

المصدر: خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، ط01، الدار الجامعية، الاسكندرية،

مصر، 2010، ص 96.

4.7. الموارد البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح توظيف التكنولوجيا في المؤسسات، فهي تمثل المحرك الحقيقي لها، فقد اتفق أغلب المتخصصين على أن أهمية العنصر البشري تفوق أهمية المستلزمات المادية الأخرى كونه المسؤول عن إدارة وتشغيل وتطوير التكنولوجيا، ويمكن تصنيف الموارد البشرية إلى صنفين رئيسيين هما (1):

(1) أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012، ص ص 26- 27.

- المختصون والمهنيون في مجال التكنولوجيا: ومن هؤلاء محللو النظم ومديرو قاعدة البيانات، ومدير الاتصالات، ومدير الشبكات، ومدير ضمان الجودة، والمبرمجون ومهندسو الحاسوب، ولكل هؤلاء وظيفته الخاصة، ويطلق عليهم رأس المال الفكري في النظام.
- المستخدمون النهائيين: وهم مجموعة من الأشخاص ممن يشاركون في نظم العمل، ومن أبرز هؤلاء الزبائن والمشاركون في إنجاز عملية الأعمال والمشاركون في البنية التحتية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البنية التحتية للتكنولوجيا هي عبارة عن مزيج من المكونات المادية والبشرية، التي تتكامل فيما بينها لتساهم في عمليات نقل ومعالجة وتداول وتخزين المعلومات وتسهيل تدفقها، فالمكونات المادية والبرمجية لا يمكنها تحقيق الاستفادة منها دون توفر الكوادر البشرية المؤهلة والكفؤة التي تتولى إدارة وتسيير هذه المكونات، فالموارد البشرية هي إحدى الركائز الأساسية التي تتكامل مع باقي المكونات المادية الأخرى والتي تشكل المكونات الأساسية للتكنولوجيا.

8. متطلبات تطبيق التكنولوجيا.

لضمان نجاح وفعالية تطبيق التكنولوجيا في المؤسسة ورفع مستوى أداء العاملين فيها، لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطبيقها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

1.8. المتطلبات الادارية: تركز هذه المتطلبات على إعادة هندسة الهياكل والإجراءات والعمليات الادارية في المؤسسات، حتى توفر الأطر الادارية والتنظيمية لاستخدام التكنولوجيا، وتكمن تلك المتطلبات فيما يلي:

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** إن الانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء المؤسسات، لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الاستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل جهد وبأسرع وقت ممكن وتكلفة.

- **القيادة والدعم الإداري:** يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمرا مهما وحيويا لنجاح وفعالية استخدام التكنولوجيا في المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق التكنولوجيا نتيجة الرفض المحتمل من قبل بعض القيادات التقليدية، وعليه فإن جهود التحول إلى الحوكمة الإلكترونية سيكون مصيرها الفشل في حالة عدم وجود قيادة إدارية إلكترونية تتعامل بكفاءة وفعالية مع التكنولوجيا الحديثة، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة العمليات الإدارية⁽¹⁾.

- **الهيكل الاداري الإلكتروني:** يتطلب تطبيق التكنولوجيا إجراء تغيير في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الحوكمة الإلكترونية، وذلك

(1) حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص130.

عن طريق استحداث إدارات جديدة مع بعضها، وإعادة النظر في الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق التكنولوجيا بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية، مع مراعاة إتمام ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.

– **التدريب وبناء القدرات:** يتطلب تطبيق التكنولوجيا تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها، وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الإلكتروني، بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات⁽¹⁾، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي، وغير ذلك من متطلبات التكيف مع الحوكمة الإلكترونية.

2.8. المتطلبات البشرية: إن للعنصر البشري أهمية بالغة في استخدام التكنولوجيا، حيث يشير الواقع العملي إلى أن نجاح أي مؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى كفاءة ونوعية الموارد البشرية المتاحة لها، وهذا يعني ضرورة تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية، والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية والفنية المطلوبة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

3.8. المتطلبات المالية: تعتبر الموارد المالية من أهم الركائز الأساسية لضمان استمرارية أي مؤسسة، حيث تسمح بتوفير وسائل الدعم اللازمة لتوسعها ونمائها وبقائها، وعليه يمكن حصر هذه المتطلبات فيما يلي:

– الدعم المالي لتوفير البنية التحتية، خاصة فيما يتعلق باقتناء الأجهزة والمعدات وإنشاء المواقع وربط الشبكات.

– الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج اللازمة للتطبيقات التكنولوجية.

(1) بدر محمد السيد، اسماعيل الفزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص366.

- الموارد المالية للاستعانة بالخبراء والمتخصصين لتدريب الموارد البشرية.
- الموارد المالية اللازمة لصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية.
- الدعم المالي لتحديث الأجهزة والبرمجيات.

4.8. المتطلبات التكنولوجية: إن تطبيق التكنولوجيا يتطلب وجود مستوى عالي من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والمعلومات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية والمعلومات تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى⁽¹⁾.

5.8. المتطلبات الأمنية: في ضوء الانتشار الرهيب للتكنولوجيا الحديثة وتقنياتها وشبكتها، والاعتماد عليها في معظم التعاملات الإدارية، حيث تقتضي هذه الأهمية البالغة للمعلومات ضرورة اتباع أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حفظ وحماية البيانات والمعلومات من الاختراق والسرقة والتدمير، حيث يتم ذلك بخرق منظومة الحواسيب والتقنيات الأخرى مما أدى إلى التفكير في تحديد الأساليب والاجراءات الوقائية والدفاعية لحماية المنظومات والأجهزة، بحيث يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية وتكامل وجودة المعلومات والبيانات، ومن أجل ذلك لابد من توفر مجموعة من العناصر نذكر منها⁽²⁾:

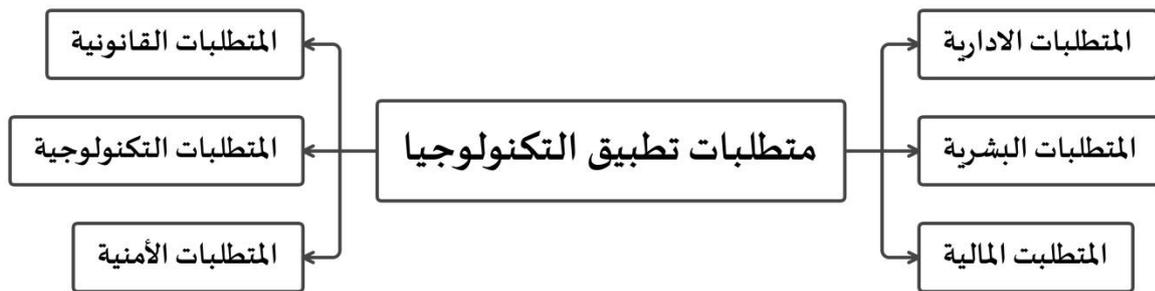
- استخدام برامج خاصة لتأمين وحماية برامج أجهزة الحاسوب من الفيروسات المختلفة.
- استخدام البرامج الأصلية فقط على أجهزة الحاسوب.
- اعداد نسخ احتياطية تتضمن أعمال ومعاملات المؤسسة.

(1) ايمان مرعي، الحكومة الإلكترونية- كمدخل معاصر للإصلاح الإداري، مجلة رؤى المصرية، مركز الأهرام للدراسات التاريخية والاجتماعية، مؤسسة الأهرام، 2016، العدد22، ص43.

(2) أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008، ص167.

- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات، بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
 - وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني، وانتهاكات خصوصية المعلومات.
- 6.8. المتطلبات القانونية:** تحتاج المؤسسات التي تسعى لضمان نجاح تطبيق التكنولوجيا إلى توفير المناخ القانوني والتشريعي والعمل على إصدار قوانين وتشريعات تتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية، لذا فإن الأمر يتطلب ما يلي:
- الاعتراف بالعمليات الإلكترونية تشريعياً، وتحديد متطلبات تطبيقها.
 - السماح بأطر التعاون بين مختلف المؤسسات، بما يضمن سرية العمل الإلكتروني وخصوصيته (1).
 - وضع تعريف قانوني وتقني موحد للمصطلحات المتداولة والجديدة المتصلة باعتماد التكنولوجيا في العمل الإداري-إدارة إلكترونية، خدمات إلكترونية...، والقواعد والمواصفات التقنية المتبعة لدى مجمل المؤسسات.

الشكل رقم (04): يوضح متطلبات تطبيق التكنولوجيا.



المصدر : من اجتهاد الطالب

(1) اسماعيل محمد، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص62.

من خلال ما تقدم يتضح أن متطلبات تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات يحتاج إلى توفير المناخ القانوني والتشريعي الذي يتلاءم مع طبيعة المعاملات الإلكترونية، وتوفير البيئة الفنية المناسبة والتي تراعي أمن وسرية المعلومات، فضلا عن تأهيل وتنمية الموارد البشرية المتخصصة في مجال التكنولوجيا، ووجود قيادة إدارية واعية تعتمد التخطيط الاستراتيجي أسلوبا للارتقاء بأداء المؤسسات، وتحقيق اندماجها في العالم الرقمي.

9. معوقات تطبيق التكنولوجيا.

يواجه تطبيق التكنولوجيا مجموعة من المعوقات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي:

- 1.9. المعوقات الإدارية: وهي المعوقات التي تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة، ومن أبرز تلك المعوقات الإدارية نذكر ما يلي⁽¹⁾:
 - **عدم وضوح الرؤية والهدف:** إن تحديد ومعرفة الرؤية والهدف مهمة جدا خصوصا عندما تكون المؤسسة في حالة انتقالية، فالعاملين بحاجة إلى معرفة الأهداف الرئيسية للمؤسسة خصوصا رسالتها ورؤيتها، لأن لهذه الرسالة والرؤية تأثيرها على المؤسسة حاضرا ومستقبلا⁽²⁾.
 - **التخطيط:** يعد التخطيط من العمليات الإدارية الهامة، فالتخطيط يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي إعطاء صورة واضحة للمستقبل والإعداد الجيد له، فالعمل المخطط له يستطيع أن يقود المؤسسات إلى التميز والنجاح ومسايرة كل جديد من خلال رؤية واضحة ومنهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق.

⁽¹⁾ وليد عبدلي، مرجع سابق، ص 172.

⁽²⁾ Turban, Efraim, & Volonino, Linda, Wood, Gregory, "Information Technology for Management: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth", 10 th edition, part (3), 2015, pp. 227-229.

2.9. معوقات تتعلق بالإجراءات والأساليب الروتينية: تشكل البيروقراطية والإجراءات

الروتينية لدى عدد كبير من المؤسسات عائقا رئيسيا عند تطبيق التكنولوجيا، والتي تقوم على تبسيط الإجراءات والعمل على أساس من الشفافية والمساواة، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإنتاجية، وعليه وجب على المؤسسات إعادة هندسة الهياكل التنظيمية عن طريق إلغاء بعض الإجراءات المعقدة والروتينية، وتوفير إجراءات سريعة ودقيقة.

– **نقص الدورات التدريبية:** نتيجة التغيرات التكنولوجية السريعة أجبرت الدول على تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب هذا التطور.

3.9. المعوقات البشرية: وهي المعوقات التي تتعلق بالعاملين في المؤسسة، من مدراء،

موظفين ومستفيدين، وهي غالبا ما تكون ناجمة عن الإنسان نفسه، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي⁽¹⁾:

– الأمية المعلوماتية والتكنولوجية، والتي تقف غالبا عائقا أمام الاستخدام الأمثل للأفراد والمؤسسات والمجتمعات للأجهزة التكنولوجية الحديثة.

– ضعف الوعي الثقافي للتكنولوجيا على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسات.

– قلة برامج التدريب في مجال التقنيات الحديثة المتطورة في المؤسسة.

– ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض الموظفين عند استعماله.

– مقاومة بعض العاملين خاصة فئة الإداريين منهم، للتغيير الحاصل في مجال إدخال التكنولوجيا الحديثة، وهذا خوفا من فقدان مركزهم الوظيفي.

(1) محمد صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة - الحكومة الإلكترونية-، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط،

– ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، وخصوصا وأن أغلب أدوات التكنولوجيا تعتمد على اللغة الإنجليزية.

4.9. المعوقات المالية: وهي المعوقات التي تتعلق بالأمور المالية، من حيث الموارد وطرق الصرف على التكنولوجيا سواء بالشراء أو بالصيانة أو بالتطوير، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي⁽¹⁾:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية لتطبيق التكنولوجيا.
- محدودية المخصصات المالية لتدريب العاملين، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال تطبيق التكنولوجيا.
- ارتفاع تكاليف خدمات الصيانة لأجهزة الحاسوب وشبكاتهما.

5.9. المعوقات التقنية (التكنولوجية): وهي تلك المعوقات التي تعود لوسائل وأدوات التكنولوجيا ذاتها اللازمة للدخول في البيئة الإلكترونية، ومن أهم المعوقات التقنية التي تواجه تطبيق التكنولوجيا نذكر ما يلي:

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى المؤسسات، ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنيات الحديثة للعمل.
- تقدم الأجهزة والمعدات المستخدمة في المؤسسات بسبب عدم متابعة التقدم السريع والمذهل في مختلف تقنيات العمل، خاصة في مجال الحاسوب.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للتكنولوجيا.

6.9. المعوقات السياسية والقانونية: تواجه التكنولوجيا سياسية وقانونية قد تتعارض مع مشروع التحول الإلكتروني، ففي غياب الإرادة السياسية، وغياب تحديث القوانين والتشريعات لا يمكن توفير الموارد المالية، ووضع أطر عمل للتعاون بين المؤسسات، فضلا عن اضافة الشرعية والقبول بالوثائق والمعاملات الإلكترونية.

(1) خالد ممدوح ابراهيم، مرجع سابق، ص 73.

ويمكن تلخيص أهم المعوقات السياسية والقانونية فيما يلي⁽¹⁾:

- ضعف الدعم السياسي من قبل القيادات السياسية العليا لمشروع التحول نحو تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات.
- غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة، ومواكبة العصر الرقمي.
- غياب اللوائح والأنظمة التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل إدارات المؤسسات.
- محدودية الجانب التشريعي المتعلق بالتحول الإلكتروني، وذلك من خلال غياب التشريعات المناسبة للكثير منها نتيجة عدم مسايرة المنظومة القانونية والتشريعية للعمليات الإلكترونية والتطبيقات المرتبطة بها منذ بدايتها وحتى تطبيقها.
- غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق البرامج الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- انعدام الثقة في اجراء المعاملات الإلكترونية خاصة في ظل عدم اعتماد التوقيع والتصويت الإلكترونيين على كل الوثائق التي يتم تداولها عبر الأنترنت، لصعوبات تتعلق بالأمن والخصوصية⁽²⁾.

(1) وليد عبدلي، مرجع سابق، ص 176.

(2) رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د في العلوم السياسية - تخصص الادارة العامة والتنمية المحلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017/2018، ص 336-337.

7.9. المعوقات الأمنية: يعتبر التحدي المتعلق بالسرية والأمان من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق التكنولوجيا الحديثة، فلا بد من توافر عامل الثقة لدى المستخدمين من الخدمات الحكومية دون الخوف من تسرب البيانات أو ضياعها أثناء عملية التبادل الإلكتروني، وهذا يتطلب من المؤسسات الحكومية خاصة وضع القوانين والأنظمة والسياسات التي تضمن سرية المعلومات وأمانها⁽¹⁾.

ولعل هذا التحدي يعتبر من أخطر التحديات التي قد تواجه مشروع التحول نحو المعاملات الإلكترونية، لأن الخطر الناتج عنه سيؤدي إلى توقف الخدمة بالإضافة إلى إضعاف ثقة ووثوقية المستخدمين من الخدمات وتخوفهم الدائم من عدم السرية والأمان في حفظ بياناتهم ومعلوماتهم، وهذا يستدعي العمل على توفير البيئة الفنية الآمنة والعمل على استخدام الوسائل التكنولوجية التي توفر درجة عالية من السلامة والأمان في حفظ البيانات وتبادلها، بالإضافة إلى تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في مجال أمن المعلومات وتوفير الدعم المادي لذلك.

ومن نافلة القول أن هناك معوقات مختلفة ومتنوعة تعيق تطبيق التكنولوجيا في المؤسسات، ومعظم هذه المعوقات مختلفة التأثير فبعضها يؤثر بدرجة عالية والبعض الآخر يؤثر بدرجة منخفضة، وعليه لا بد من تنسيق الجهود ووضع الخطط الناجحة وتحديد رؤية مستقبلية وخطوات محددة لضمان نجاح تطبيق الإدارة التكنولوجية، ونشر الوعي الإلكتروني والاستفادة من تجارب الدول الناجحة والمتميزة في مجال التقنيات مع مواكبة التطورات التي يشهدها العالم في هذا المجال، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة.

⁽¹⁾ اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري-دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قطاع غزة -، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص ص 37-38.



الفصل الثالث:

مقاربة سوسيولوجية لدراسة الحوكمة الرشيدة



1. النشأة والتطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الرشيدة.

يعود أصل لفظ الحوكمة Governance إلى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة الربان ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فاذا وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بنجاح، أطلق على هذا الربان Good Governer أي القبط المتحوكم جيدا⁽¹⁾.

وكانت أول بوادر ظهور هذا المفهوم في عام 1989م في منشورات وتقارير البنك الدولي عن الدول الافريقية جنوب الصحراء بعنوان **افريقيا من الأزمة إلى النمو المستدام**، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة حكم، حيث ربط تحقيق التنمية الاقتصادية ومكافحة الفساد في هذه الدول بكفاءة الادارة الحكومية، بحيث تكفل السياسات العامة العدالة والمساواة، وأرجع أسباب عدم نجاح سياسات الاصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي، بهذه الدول إلى الفشل في تنفيذ السياسات وليس السياسات نفسها، ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فان البنك الدولي أوضح أن هذا الأخير له مجموعة من المتطلبات المتمثلة في: سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، المساواة والعدالة في توزيع الموارد، المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة⁽²⁾.

كما تزايدت أهمية الحوكمة الرشيدة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية وافلاس العديد من المؤسسات في عدد من دول جنوب شرق آسيا، وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001م، إضافة إلى اتجاه كثير من الدول إلى التحول للنظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها

(1) حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص15.

(2) علاء الدين يوسف، **الثقافة الديمقراطية والحكامة المحلية: دراسة مقارنة في الدول المغاربية**، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص- الحوكمة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/2020، ص ص 81-82.

بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، كما أدى اتساع حجم هذه الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية، مما دفع بالعالم إلى الاهتمام بالحوكمة⁽¹⁾.

ثم برز هذا المفهوم جليا في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية واستخدام في الوثائق الدولية للأمم المتحدة، ومؤسسات التمويل الدولية حيث تم اضافة صفة الجيد له Good-Governance وترجم إلى اللغة العربية من خلال عدة مصطلحات أهمها: الحكم الرشيد، الحكمانية أو الحوكمة، الحوكمة الرشيدة، الإدارة الرشيدة...⁽²⁾.

وعموما يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الحوكمة الرشيدة كمفهوم إلى المراحل التاريخية التالية⁽³⁾:

- **مرحلة الكساد العظيم من عام 1928-1932:** وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الملكية و الإدارة وتعارض المصالح فيما بينهم، مما مهد لدخول مفهوم الحاكمية الرشيدة في المؤسسات إلى ساحة الأعمال، وذلك من خلال البدء بوضع الضوابط والقواعد التي تحكم علاقة هذه الأطراف بالمؤسسة.
- **مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات 1976-1990م:** شهدت هذه الحقبة المطالبة بتنظيم العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة، والتي دعت إلى

(1) علي بن محمد السوادي، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية- تصور مقترح، أطروحة دكتوراه -تخصص ادارة تربية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2016/2015، ص19.

(2) أمال دراعي، دور الحكامة الجيدة في تحقيق الاستدامة المالية في القطاع السياحي- دراسة تحليلية استشرافية لحالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص التحليل الاقتصادي والاستشراف-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02، 2021/2020، ص79.

(3) علي بن محمد السوادي، مرجع سابق، ص ص19-20.

- ضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال في سبيل ايجاد الحلول المناسبة لمسألة تضارب المصالح بين هذه الأطراف.
- **مرحلة بداية التسعينات من القرن العشرين** عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.
 - **مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة 1996-2000م** وبعد ظهور العديد من الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات العالمية وفشلها في تحقيق أهدافها وسوء الممارسات الإدارية بها، وهدار أو سوء استخدام الإمكانيات و الموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة الرشيدة.
 - **مرحلة إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة عام 1999م، على ضوء ذلك اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة الرشيدة.
 - **مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة من 2001-2004** وضرورة توثيقها وتوضيحها واعتمادها من قبل المؤسسات، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي و الأخلاقي والفضائح في كثير من المؤسسات.
 - **مرحلة زيادة ظاهرة الأزمات الاقتصادية** وانهيار عديد من الشركات العملاقة منذ 2004 إلى غاية يومنا هذا حيث اتجه البنك الدولي إلى الاهتمام في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة كأداة لتقليل الفشل وكوسيلة للخروج من المشكلات الاقتصادية الحالية، وقام بدعم بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة الرشيدة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

من خلال الرصد التاريخي لتطور مفهوم الحوكمة، يتضح أن هذا الطرح جاء مستهدفا تطوير البيئة المؤسسية التي تحدث فيها التنمية من خلال تفعيل قيم الشفافية والمساءلة وارساء سلطة القانون، وتعميق المشاركة بين الفاعلين في تلك البيئة، بهدف تطوير الأداء المؤسسي خاصة في ظل التطورات التكنولوجية.

2. أسباب ودوافع ظهور الحوكمة الرشيدة.

ظهرت الحاجة الى الحوكمة الرشيدة لعدة أسباب ودوافع كانت وراء بلورة هذا المفهوم وتزايد الاهتمام به، والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1.2. دوافع سياسية: يمكن اجمال هذه الأسباب السياسية في النقاط التالية:

- العولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا ب: عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان، وتزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي والوطني، وتزايد دور القطاع الخاص⁽¹⁾.
- تضخم الجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة الحكومية نتيجة استمرارية الإدارة التقليدية في تمسكها بمبادئ البيروقراطية التي ولى عصرها، وعدم محاولة هذه الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات، وذلك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
- أزمة الثقة التي تولدت بين المجتمع والزمرة الحاكمة، وفشلها الذريع في تحويل الإصلاحات الاقتصادية العديدة إلى نتائج ملموسة يستفيد منها كل فئات المجتمع.
- ضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية وغياب أو ضعف نظم المحاسبة والمساءلة في أنظمة الحكم والتي فيها الكثير من شخصنة السلطة، وعدم الفصل بين العام والخاص.

(1) ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص40.

- تعثر معظم عمليات التحول الديمقراطي وعدم تفاعلها بطريقة ايجابية مع الموجة الثالثة للتحول الديمقراطي، ومرد ذلك إلى سيطرة مفاهيم التسلطية والزبونية والعصبية في ادارة الشأن العام⁽¹⁾.

2.2. دوافع ادارية: تنقسم هذه الأسباب بدورها إلى نوعين:

- **الدوافع المرتبطة بتحديات الإدارة الحكومية:** حيث ترجع بعض الدراسات الدوافع التي كانت وراء تطور مفهوم الحوكمة إلى التغير الذي حدث في دور الدولة من فاعل رئيس في صنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع المدني في تقرير السياسات ووضع الخطط ومتابعة التنفيذ ومالكة للمشروعات ومسؤولة عن إدارتها، إلى مجرد شريك من بين شركاء متعددين في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ومن هنا جاء تطور مفهوم الحوكمة الرشيدة لينقل الإدارة الحكومية من أدوارها التقليدية، بما تتضمنه من مسؤولية كاملة عن التخطيط والتنفيذ للأنشطة الاقتصادية والخدمية، إلى وضع جديد أكثر تفاعلا وتكاملا بين الشركاء الأساسيين في المجتمع، وهم الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني⁽²⁾.

- **الدوافع المرتبطة بتحديات بيئة الاعمال:** ومن أهم تلك العوامل نذكر ما يلي:

اتجاه كثير من دول العالم إلى انتهاج النظام الاقتصادي الرأسمالي أدى الى اتساع حجم المشروعات، وفصل الملكية عن الإدارة، وضعف آليات الرقابة على تصرفات المسيرين فضلا عن وقوع الكثير من الازمات المالية أبرزها⁽³⁾:

✓ انفجار الأزمة المالية والآسيوية سنة 1977م والازمات المالية التي شهدتها دول امريكا اللاتينية وروسيا.

⁽¹⁾ بوزيان العربي، جلطي عالم، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخدامها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص ص 430-432.

⁽²⁾ Mohamed Salih, **Gouvernance Information et Domain Publicque Addis Ababa**, Commission Economique Pour L'Afrique, 2003, P 09 .

⁽³⁾ رابح معروف، دور الحوكمة في حسن تسيير ميزانية الجماعات المحلية-دراسة حالة ولاية تيارت-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية- تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدة 02، 2016/2015، ص 32.

✓ الانهيارات المالية لعدد من الشركات في الولايات المتحدة الامريكية سنة 2002م وعلى رأسها كل من شركة انرون Enron وشركة وولد كوم World Com.

3.2. دوافع اقتصادية ومالية: ويمكن حصر أهم هذه الدوافع في النقاط التالية⁽¹⁾:

- فشل المساعدات الثنائية والمتعددة الأطراف من البلدان المانحة إلى الدول النامية في تحقيق أهدافها.
- تعثر العديد من برامج التكيف والإصلاح الهيكلي التي قدمها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في العديد من الدول النامية.
- عجز الدولة في دفع عجلة العملية التنموية بمفردها، والوقوع في معضلة المديونية الخارجية وما تسببه من مخلفات كالعجز على تسديد الأقساط وارتفاع خدمة الدين.
- انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري وشيوعها عالميا وبصفة غير منطقية حيث هذه الظاهرة تنصدر قائمة المشاكل التي تعاني منها الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

4.2. دوافع اجتماعية: وتتمثل فيمايلي⁽²⁾:

- تدني المستوى التعليمي وتفشي ظاهرة الأمية، كل ذلك انعكس سلبا على انتاجية العمل وبالتالي على سوق العمل.
- استفحال ظاهرة البطالة حيث تحولت الدول النامية إلى مرتع لجميع أشكال البطالة من مقنعة وموسمية وتقنية وهيكلية.
- تدني قيمة العمل اجتماعيا مما انعكس سلبا على الاستثمار وعلى العمل المنتج.
- انتشار الآفات الاجتماعية مما جعل المجتمعات المتخلفة فضاء خصبا لانتشار الرذيلة وسوء الأخلاق.

(1) نسيمه شرطي، تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل للتنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2016/2017، ص ص13-14.

(2) بوزيان العربي، جطي غالم، مرجع سابق، ص 431.

- تغيرات فكر وسلوكيات أفراد المجتمع بسبب التحولات العميقة التي حدثت نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي جراء التطورات التكنولوجية، وهذا ما أدى إلى ظهور ما اصطلح عليه بـ **الوعي الاجتماعي** مما انعكس ذلك على سلوك الأفراد والمجتمع ككل في تعاملها مع جهاز الدولة ومع الإدارة، وبدأت المطالبة بالشفافية في تسيير شؤون الدولة ومساءلة المسؤولين، وفي إرساء دولة الحق والقانون.

في ضوء ما سبق يمكننا القول أن الحوكمة الرشيدة من المواضيع التي اكتسبت أهمية كبيرة من طرف الباحثين والهيئات الدولية والإقليمية في الآونة الأخيرة، نظرا لارتباط ظهورها بعدة زوايا من أساليب الإدارة الحديثة، مواضيع الفساد المالي والإداري، الشفافية في المعاملات البيروقراطية وغيرها، وهذا ما ساهم في بزوغ مفهوم الحوكمة الرشيدة.

3. أشكال الحوكمة الرشيدة.

تتعدد أشكال الحوكمة الرشيدة حسب ما يلي⁽¹⁾:

1.3. حوكمة الشركات: هناك عدة أنواع لحوكمة الشركات وهي:

- **الحوكمة الاقتصادية:** والتي تتضمن عمليات صنع القرار الذي يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في الأنشطة الاقتصادية أو علاقتها مع الاقتصاديات الأخرى، وقد أكد البنك الدولي أن الحوكمة ذات تأثيرات كبيرة في القضايا المجتمعية مثل الجودة والفرق، وجودة الحياة.

- **الحوكمة السياسية:** وهي تشير إلى صنع القرار وتطبيق السياسة المتعلقة بالتشريعات الحكومية⁽²⁾.

⁽¹⁾ عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 2، 2018، ص ص 205-206.

⁽²⁾ Johnson Isabelle, Redefining the Concept of Governance, Political and social policies Division policy Branch, Canadian International Development Agency, 2007, P03.

- الحوكمة الإدارية: وهي نظام لتطبيق السياسات الإدارية من خلال القطاع العام الذي يتسم بالمحاسبة والفاعلية والاستقلالية.
- الحوكمة العادلة: وهي تتطلب وجود آليات تساعد على احترام الحقوق والاهتمامات للمستفيدين، وإيجاد روح الديمقراطية.

2.3. حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وهي أساسا تتمثل في ضمان الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وفي قيم الإدارة العامة، وتخفيف المخاطر التي تتحد مع مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وتشمل العمليات والاجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح معلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية⁽¹⁾.

3.3. الحوكمة المشاركة: تعرف الحوكمة المشاركة بأنها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل الجهاز، والإدارة والمستفيدين، والمشاركين، ووضع قواعد وإجراءات صنع القرار في المؤسسات، وترتكز الحوكمة المشاركة على الالتزام بمشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة، وتقوم هذه الفكرة على أن المواطنين يجب أن يلعبوا أدوارا أكثر مباشرة في اتخاذ القرارات العامة.

(1) رضا إبراهيم المليجي: دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011، ص ص60-61.

4.3. الحوكمة الذاتية: وتنقسم إلى نمطين من الحوكمة وهما:

- الحوكمة الإدارية: وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تضع الاهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.
- الحوكمة الأكاديمية: وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية .

5.3. الحوكمة الإلكترونية: وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات

والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات، بحيث تصبح معلنة، وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها، وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية.

4. خصائص ومميزات الحوكمة الرشيدة.

تتجلى أهم خصائص الحوكمة الرشيدة فيما يلي:

1.4. الشفافية: وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، بمعنى أن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن توفر معلومات كافية وشاملة، ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل راقبتها ومتابعتها⁽¹⁾، ومن أهم متطلبات تحقيق الشفافية ينبغي توافر عدد من الشروط الضرورية أهمها⁽²⁾:

- ثقافة مكرسة للإنفتاحية والالتزام بالشفافية من قبل قيادة المؤسسة.

- تشجيع البرامج و العمليات التي تضمن تحقيق الشفافية في كل المستويات الإدارية.

- التدريب الجيد للعاملين والإداريين، المدراء في كل المستويات لإتباع الأساليب الحديثة.

- أن تكون المعلومات المعلنة واضحة وبعيدة عن الغموض.

2.4. المشاركة: وهي نوع من أنواع الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، فمظلة الإدارة بالمشاركة تتسع لتشمل ليس فقط المشاركة في صنع القرار الإداري بل لتشمل أيضا المشاركة في الأرباح ومعاملة أداء العاملين باهتمام، والمشاركة في ملكية المؤسسة، وهي أعلى درجات المشاركة⁽³⁾.

(1) ماهر احمد حسن محمد، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد4، المجلد31، 2015، ص284.

(2) منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة-دراسة استطلاعية تحليلية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012، ص84.

(3) Wilkinson Dundon, the OXFORD hand book of participation in Organisations: concepttualizing employee participation in Organization. OXFORD University press, Newyork ,edition, 2010.

وتكمن أهمية المشاركة في كونها تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة إنتاجية العاملين مما ينجم عنه تطور أداء المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، ولتحقيق مشاركة فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط أهمها:

- توفير نظام معلومات يقدم تغذية راجعة فورية عند الأداء التنظيمي.
- قيادة ديناميكية قادرة على التفاف المؤسسة حول رؤية مشتركة.
- تمثيل منظم لجميع المستويات في عملية صنع القرارات.
- إيمان القيادة التنظيمية بإبداعات وطاقت العاملين.
- تحفيز العاملين المشرفين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات.

3.4. المساءلة: يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف⁽¹⁾.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، وإنما تركز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، فالمساءلة تعد مسؤولية متراكمة، فأى شخص يعد مسؤولا عن الوفاء بواجب معين يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسؤولياته.

4.4. المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة الرشيدة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى مختلف الأطراف، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، وكذا الفصل الواضح في المسؤوليات، بتحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة والعمل على أدائها بكل صدق، من خلال توفير نظام سلوك أخلاقي ومهني فعال وآليات يلتزم بها.

(1) المنظمة العربية لحقوق الإنسان، قيم الحكم الرشيد في القيم السياسية في مناهج التربية العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص93.

5.4. العدل: يشير مفهوم العدل إلى وضع الأمور في مواضعها الصحيحة، وإعطاء كل ذي حق حقه بالقسط والمساواة، استناداً إلى إثباتات وبراهين توضح صاحب الحق، فالعدل يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية المهمة والضرورية التي ينبغي للعاملين في العمل الإداري تفهمها وإدراك معانيها وأهميتها في نجاح الأداء المؤسسي⁽¹⁾.

الشكل رقم (05): يوضح خصائص ومميزات الحوكمة الرشيدة.



المصدر: من اجتهاد الطالب.

مما تقدم يمكن القول أن الحوكمة الرشيدة هي الإدارة الجيدة لجميع مؤسسات الدولة، من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق العدالة، وتحري الكفاءة والفعالية للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الجودة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية التي تسعى لها المؤسسة.

⁽¹⁾ أبو النصر مدحت بن محمد، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص47.

5. أهمية وأهداف الحوكمة الرشيدة.

1.5. أهمية الحوكمة الرشيدة: برزت الحوكمة الرشيدة كوسيلة مثلى للمعالجة والوقاية من الأزمات، ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي، لأن قواعد وضوابط الحوكمة الرشيدة تؤدي إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة الإدارة وبالتالي تحقق الحماية لأصحاب المصالح، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

ويمكن إبراز أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات على اختلاف نشاطاتها من خلال النقاط التالية⁽¹⁾:

- يؤدي تطبيق الحوكمة الرشيدة إلى الإسهام في عملية الإصلاح الإداري، وتعزيز مبادئ العدالة والشفافية، وإيجاد بيئة رقابية فاعلة، وتعزيز المساءلة، بما يوفر الظروف المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسات، واستغلال مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية.
- يتيح تطبيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسات الوصول إلى مخرجات ايجابية، وبصورة أسهل والتي تمثل أهمية عالية جدا بالنسبة للمؤسسات، بما توفره من زيادة في الإنتاج.
- يساعد تطبيق الحوكمة الرشيدة المسؤولين على تقييم المخاطر المؤسسية، ووضع نظم الضبط المناسبة، والكشف عن جوانب الضعف الإداري وسبل معالجتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ العمل بفاعلية وشفافية، مما يساعد في تحقيق جودة الأداء في مختلف المجالات.
- يؤدي تطبيق أسس الحوكمة الرشيدة إلى تحقيق جودة القيادة، والأداء، وجودة العمليات، والمخرجات، حيث تستدعي الشفافية تصميم وتطبيق النظم، والآليات والسياسات، وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حقوق جميع الأطراف، أما المساءلة فتقتضي تمكين ذوي العلاقات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله، في حين تتطلب المشاركة

(1) آلاء كمال المومني، مرجع سابق، ص ص 17- 18.

- إتاحة الفرصة لجميع الأطراف في مختلف مراكزهم، ووظائفهم من المشاركة في صنع السياسات، ووضع قواعد العمل كل تبعا لمركزه الوظيفي.
- يساعد تطبيق الحوكمة الرشيدة على وضع الهياكل والعمليات والآليات بشكل يضمن للمؤسسة توجيهها وإدارتها بطريقة تعزز التطور والأداء الايجابي وصولا إلى مخرجات ايجابية من رفع مستوى الأداء، تزامنا مع تحقيق الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - يساعد تطبيق الحوكمة الرشيدة كذلك في تطوير مختلف المجالات في أداء المؤسسات، وفي مقدمتها الأداء الإداري، وما يرتبط به من أهداف وتخطيط وتنفيذ، واتخاذ للقرارات.
 - كما تبرز أهمية الحوكمة الرشيدة كذلك من خلال توفير الأنظمة والقوانين التي تحقق ديمقراطية الإدارة، وتوسيع دائرة المشاركة عند صناع القرار، وتؤدي إلى تحقيق الشفافية، بما يوفر المناخ الداعم لجميع العاملين، والمشاركة الفعالة، كما أنها تعطي الحق لجميع المستفيدين والمعنيين من محاسبة الإدارة التنفيذية، و إيجاد بيئة عمل صحية تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي.

كما تكمن أهمية الحوكمة الرشيدة في عدة مجالات منها⁽¹⁾:

- محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات.
- ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة.
- تقادي وجود أخطاء أو انحرافات والعمل على تقليلها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من النظم المحاسبية والرقابة الداخلية.
- تحقيق قدر كاف من الافصاح والشفافية.

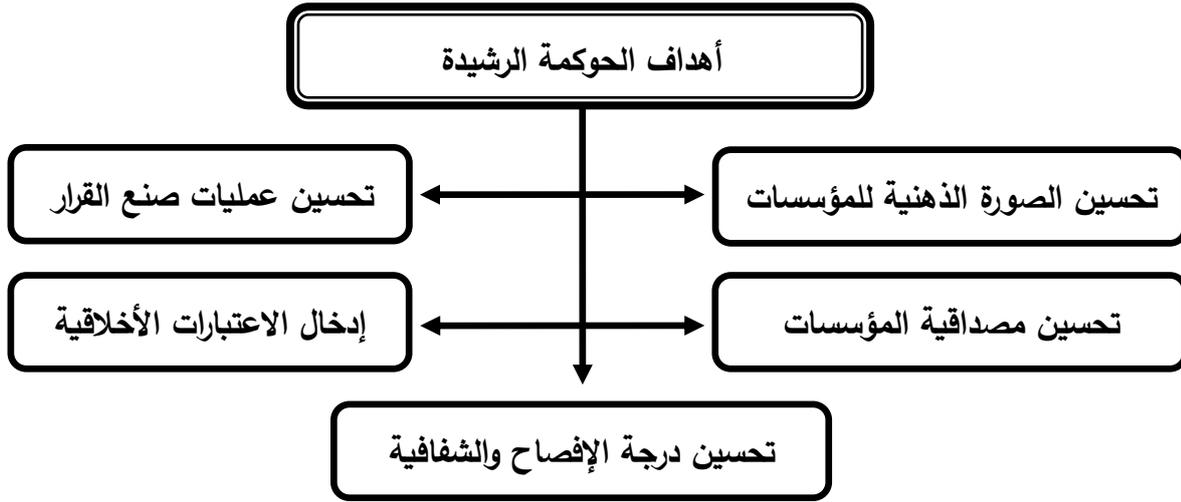
(1) ديالا جميل الرازي، مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، أطروحة دكتوراه- تخصص محاسبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012/2013، ص ص 36-37.

- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفاء للموارد، وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والمؤسسات بشكل عام.
 - توفير فرص العمل والخدمات للمجتمع، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة وتعزيز التماسك الاجتماعي.
- وبناء على ما سبق يتضح أن نجاح الحوكمة الرشيدة في المؤسسات لا يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على المؤسسة المعنية وإدارتها من الجهة الأخرى، وتعزيز قناعة إدارة المؤسسة بأهمية وجود مثل هذه القواعد والضوابط مما ساعد على تنفيذها وتحقيق أهدافها.
- 2.5. أهداف الحوكمة الرشيدة: تساعد الحوكمة الرشيدة في دعم الأداء وتدعيم القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات وزيادتها، كما تسعى لتحقيق العديد من الأهداف ولعل أهمها مايلي⁽¹⁾:
- تدعيم الشفافية والعدالة والانصاف في المؤسسة، وهذا من خلال الآليات التي تسعى الحوكمة لتحقيقها.
 - تحسين الضوابط والهيكل الإدارية بالشكل الذي يسمح بمساءلة الإدارة.
 - توسيع أنشطة المؤسسة وتعظيم ربحيتها، من خلال تنمية الاستثمارات وزيادة الثقة لدى المتعاملين.
 - فرض رقابة جيدة ورفض كل التصرفات غير اللائقة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
 - الشفافية في اجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل من الفساد بكل أنواعه.
 - تطوير الآليات التي من شأنها مساعدة المسؤولين، على بناء رؤية استراتيجية تضمن الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.

(1) محمد حليمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، ط1، دار الاعصار، عمان، الأردن، 2015، ص ص82-83 .

- العمل على زيادة معدلات الانتاجية وتحسين الأداء، وتعميق الثقة بالمؤسسة من خلال التحفيز والتشجيع.
- زيادة الثقة في المعاملات والرفع من الخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

الشكل رقم (06): يوضح أهداف الحوكمة الرشيدة.



المصدر: من اجتهاد الطالب.

كما تسعى الحوكمة الرشيدة أيضا لتحقيق الأهداف التالية⁽¹⁾:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في المساءلة.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مختلف مؤسسات الدولة.
- تحقيق فرصة مراجعة أداء أجهزة القطاع العام.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد، بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الناتج المحلي الاجمالي.

(1) أحمد صلاح عبد الرحمان، الحوكمة الرشيدة: النشأة، الأهمية، المجلد 1، العدد 10، 2019، ص 250.

- كما أن هناك أهداف أخرى للحوكمة الرشيدة في المؤسسات، بغض النظر عن البلد الذي تمارس فيه، فهي تساهم في⁽¹⁾:
- تسهيل وتعزيز أداء المؤسسات من خلال إنشاء وتبني نظام حوافز الذي يشجع المسيرين على تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة.
 - تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث تأخذ هذه التجاوزات شكل من أشكال إساءة استخدام ممتلكات المؤسسة ومواردها، والتي تتجم عموماً عن ميل بعض المسيرين لخدمة أنفسهم.
 - توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين من أجل ضمان مساءلة المؤسسات، وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع ضد الانتهاكات والتجاوزات التي يقوم بها مسيري المؤسسات.
 - تحسين القيادة وتحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المسيرين بالمسؤولية .
 - تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل طويل المدى، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة، زيادة درجة الوعي عند المستثمرين لتمكين المؤسسة من الصمود أمام المنافسة القوية⁽²⁾.

في ضوء ما سبق يتضح أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يساعد في تطوير مختلف المجالات، وفي مقدمتها الأداء الإداري، وذلك بهدف التميز في الأساليب التي تتبعها المؤسسات، مما يستدعي توفر مجموعة من المبادئ التي تساهم في بلوغ ذلك الهدف.

(1) Charles Oman et autres, la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement ,en transition et les économies émergentes, Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N°23, 2003, P.06.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

6. معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

تعددت معايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة بتعدد المنظمات والهيئات الدولية، وهكذا فإن هذه المعايير تختلف باختلاف الأطراف المساهمة في الموضوع، والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، والنطاق الذي تعمل في ظله، لذا وجب تسليط الضوء على أهم تصنيفات معايير الحوكمة الرشيدة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(07): يبين معايير الحوكمة الرشيدة.



المصدر: من اجتهاد الطالب.

1.6. معايير الحوكمة وفق البنك الدولي: يتم تصنيف الحوكمة الرشيدة وفق معيارين أساسيين تصل اليهما البنك الدولي وتتمثل في⁽¹⁾:

- التضمينية: تشمل حكم القانون والمعاملة بالمساواة والمشاركة، وتأمين فرص متساوية للإفادة من الخدمات التي توفرها الدولة.
- المساءلة: تشمل التمثيل التنافسية والشفافية والمساءلة.

2.6. معايير الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: توصلت منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية عام 1999م الى وضع ستة معايير للحوكمة، مع تحديثها وتعديلها عام 2004 م وتتمثل في⁽²⁾:

- توفير اطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القوانين ويحدد بوضوح تقييم السياسات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القوانين.
- حفظ حقوق المساهمين كلهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة.
- المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية، والحق في الاطلاع على الممارسات كلها التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وافساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة.

(1) أبو النصر مدحت بن محمد، الحكومة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص47.

(2) بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص326.

- الإفصاح العادل وفي الوقت المناسب عن دور مراقب الحسابات وملكية النسبة العظمى من الأسهم والتصرفات المالية لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأصحاب المصالح.
 - تحديد الحقوق والواجبات القانونية لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيار أعضاءه، ودور الإشراف المناط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة.
- 3.6. معايير الحوكمة وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:** أشار برنامج إلى تسعة 09 معايير للحوكمة، وتعد أكثر شمولاً وتنوعاً من المعايير التي وضعها البنك الدولي وهذه المعايير كالتالي:
- **المشاركة:** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة، وتمثل مصالحه وتركز المشاركة على حرية التجمع وحرية التعبير، كما تعتمد على تنمية القدرات على المشاركة البناءة.
 - **الشفافية:** تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.
 - **العدالة والمساواة:** أي إخضاع الحكومة وصناع القرار والقطاع الخاص والمجتمع المدني للمساءلة من قبل الجمهور ومن قبل أصحاب المصلحة المؤسسية.
 - **تعزيز سلطة القانون:** يقصد بسيادة القانون إعتبار القانون مرجعية للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء.
 - **الكفاءة والفعالية التنظيمية:** ينبغي أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد.
 - **الإجماع:** أي التوجه نحو بناء توافق الآراء وتحقيق الإجماع للوصول إلى توافق واسع للآراء، بشأن ما يحقق المصلحة للجميع، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكناً.

- الاستجابة: ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.
- الرؤية الاستراتيجية: أي أن يملك القادة والجمهور العام منظورا عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة مع الاحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، مما يتطلب فهم التعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يشكل وسطها ذلك المنظور.

4.6. معايير الحوكمة وفق لجنة بازل: وضعت لجنة بازل ثمانية معايير للحوكمة تمثلت

في النقاط التالية⁽¹⁾:

- وضع ميثاق شرف.
- مشاركة المساهمين بوضع استراتيجية للمؤسسة.
- تحديد وتوزيع المسؤوليات لمراكز اتخاذ القرار.
- توافر نظام التدقيق الداخلي والخارجي بإشراف ادارة مستقلة.
- آليات التعاون بين مجلس الادارة ومدقي الحسابات.
- مراقبة مراكز المخاطر.
- الحوافز المالية والادارية والترقيات للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة.
- ضمان توفير وتدقيق المعلومات المناسبة.

(1) ناصر سعيد علي الدحياني، تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كلية المجتمع، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2015، ص166.

5.6. معايير الحوكمة وفق مؤسسة التمويل الدولية: وضعت مؤسسة التمويل الدولية

التابعة للبنك الدولي عام 2003م أسس وقواعد عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في

المؤسسات وذلك على مستويات أربعة هي كالتالي⁽¹⁾:

- ضمان الممارسات الجيدة والمقبولة في المؤسسة.
- آلية جيدة تضمن الحكم الجيد والجديد.
- مساهمات جيدة للمؤسسة في تطوير وتنمية الحكم الجيد على المستوى المحلي.
- وضع آلية اختيار القيادة الجيدة.

من خلال استعراض المعايير الدولية السابقة نجد أن هناك قواسم مشتركة بينها، وما تختلف فيه هو بعض التفاصيل التي تخص كل جهة في معاييرها، فمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية جاءت معاييرها لتعكس الجانب الشمولي أو الكلي لمفهوم الحوكمة، بينما ركزت معايير لجنة بازل على التفاصيل المحاسبية للحوكمة، أما مؤسسة التمويل الدولية فقد ركزت على الجانب الإداري للحوكمة، ونستنج من ذلك تكامل المعايير فيما بينها في جوانبها المختلفة.

(1) غادة عبد الوهاب يحي الخبيشي، انموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة آب في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير - تخصص ادارة واشراف تربوي، كلية التربية، جامعة آب، الجمهورية اليمنية، 2017/2018، ص ص 69-70.

7. متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة.

من خلال تحليل آراء الباحثين لمفهوم الحوكمة الرشيدة، وأيضا من خلال دراسة محدداتها الداخلية نجد أنها تتضمن أربعة متطلبات أساسية وهي كالتالي⁽¹⁾:

1.7. المتطلبات التنظيمية: وتتضمن عنصرية النظام الأساسي للمؤسسة والذي يتحدد من خلال النموذج المعتمد للحوكمة والهيكلة التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات، ويحدد أيضا أسماء واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالمؤسسة، كما تتضمن أيضا وضوح الرؤية التي تحدد المعالم الاستراتيجية للمؤسسة، وكيفية تحقيق هذه الرؤية، وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف طويلة وقصيرة المدى.

2.7. المتطلبات القانونية: وهي المتطلبات المسؤولة عن تحديد حقوق ومسؤوليات واختصاصات كل طرف من الأطراف المعنية بالمؤسسة، وكذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات، كما تحدد المتطلبات القانونية الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراءات الحوكمة الرشيدة.

3.7. المتطلبات المهنية: وهي قواعد السلوك المهني ذات العلاقة بالحوكمة الرشيدة، كالمشاركة في صنع القرارات، وتحقيق روح الانضباط والحرص على المصلحة العامة، وتشجيع العاملين على المساهمة الفاعلة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها.

4.7. المتطلبات القيمية: وهي القيم التي تتبناها المؤسسة والمنبثقة من المبادئ الأخلاقية للحوكمة ومن مبادئ الدين الإسلامي، ويجب الالتزام بها وبالقواعد السلوكية الأخلاقية من قبل كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

(1) عبد الرسول كارم فاروق، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص25.

كما تحتاج الحوكمة الرشيدة إلى مجموعة من المقومات والمتطلبات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة المؤسسات، وقد تم تحديد أهم المتطلبات على النحو التالي⁽¹⁾:

– القيادة الإدارية الفاعلة: لا يمكن للحكومة الرشيدة أن تنجح بدون وجود قيادات إدارية فاعلة تتبنى أهداف المؤسسة وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح، ويمكن تصور عدة مواصفات تجب أن تتوفر في القيادة الإدارية لكي تتحقق الحوكمة الرشيدة ومنها ما يلي:

✓ الكفاءة الشخصية العالية والقدرة على تحمل المسؤولية ومعالجة المشكلات، والتعامل مع الآخرين.

✓ الولاء لأهداف المؤسسة والإيمان والقناعة بتلك الأهداف.

✓ وجود رغبة حقيقية في أداء العمل، ليس مجرد رغبة في تحقيق أهداف ومكاسب شخصية كتولي المناصب القيادية.

✓ القدرة على كسب الدعم، والحصول على الثقة التامة من قبل الجماهير، ومن قبل المؤسسات التشريعية في الدولة.

✓ وجود تفاهم مشترك بين القيادات في المواقع المختلفة.

– إصلاح الهياكل الإدارية: إن الإصلاح الإداري يعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق أية سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.

(1) محمد إبراهيم عطوة، محمد فكري، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، العدد 79، جامعة المنصورة، مصر، ص ص 503 – 506 .

- إصلاح الهياكل الرقابية: وذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد من خلال تطوير التشريعات، بما يمكنها من ممارسة دورها بشكل كامل ومستقل ويحقق سرعة المحاسبة، والعقاب للردع والتقويم.
- الشفافية الكاملة في العمل الإداري: أصبحت قضايا الشفافية، والتصرف بشكل أخلاقي في الأداء الإداري بصورة عامة، وفي الأداء الإداري للدول بصورة خاصة، تشغل بال المجتمع الدولي، وذلك لما لهذا الأداء من انعكاسات كبيرة على مصائر وحياة الشعوب.
- التخطيط: بحيث يتم تحديد رؤية ورسالة لما نود القيام به، مع مراعاة الشمولية في سياسات وبرامج التخطيط والاستفادة من البرامج الناجمة، والاهتمام كذلك بإعداد وتأهيل العناصر البشرية في هذا المجال.

8. ركائز ومحددات تنفيذ الحوكمة الرشيدة.

1.8. ركائز الحوكمة الرشيدة: تقوم الحوكمة الرشيدة على عدة ركائز أساسية نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية وبقواعد السلوك المهني الرشيد، إذ أن السلوك الأخلاقي السليم يساعد في التوصل إلى حالة التوافق بين المصالح المتضاربة من أجل الوصول إلى الإجماع الواسع عن مصلحة الجميع، أو المصلحة العامة والسياسات العامة إن أمكن.

ويعد السلوك الأخلاقي من أهم مصادر الشفافية التي تعنى بتوفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في مجال السياسات العامة، لهذا فإن السلوكيات الأخلاقية هي ليست مسؤولية تقع على عاتق مؤسسة واحدة، بل هي مسؤولية كل المؤسسات والأطراف الفاعلة في الدولة والمجتمع، لضمان وجود أنظمة إدارية متكاملة⁽²⁾.

(1) رابع معروف، مرجع سابق، ص ص 49-50.

(2) علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء الاستراتيجي، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 49-50.

- الرقابة والمساءلة: أن وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة السياسية والإدارية للمسؤولين عن ادارتهم للموارد العامة، ولاسيما تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام وحماية الصالح العام من تعسف واستغلال السياسيين⁽¹⁾، يعتبر مساهمة في تفعيل أدوار أصحاب المصالح من أفراد ومنظمات غير حكومية، إذ لا يقتصر الدور الرقابي على طرف واحد، بل يشترك في ذلك العديد من الأطراف.

- ادارة المخاطر: إن ادارة المخاطر عملية ديناميكية يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهدافنا والتعامل معها، كما تعتبر منطلقا وركيزة للحوكمة الرشيدة، باعتبارها ذلك النظام الذي يعمل على تحديد وتحليل السيطرة الاقتصادية على مختلف المخاطر، التي تهدد أهداف مختلف الأطراف، وذلك من خلال الإفصاح عنها والتصدي بشكل منهجي ومنظم⁽²⁾.

2.8. محددات تنفيذ الحوكمة الرشيدة: لكي تتمكن المؤسسات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة الرشيدة، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تتضمن التطبيق السليم لمبادئها، والتي يمكن تقسيمها اجمالا إلى محددات داخلية وأخرى خارجية كما يلي⁽³⁾:

- **المحددات الخارجية:** تمثل هذه المحددات المحيط الخارجي للمؤسسة، أي البنية أو المناخ الاستثماري في الدولة والذي تعمل من خلاله المؤسسات المختلفة من دولة إلى أخرى، وهي تشمل:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق، مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق رأس المال، وأيضا القوانين المتعلقة بالإفلاس، وكذا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

(1) رابع معروف، مرجع سابق، ص49.

(2) طارق عبد العالي حماد، **حوكمة الشركات، حوكمة شركات القطاع العام والخاص والمصارف: المفاهيم، المبادئ التجارب، المتطلبات**، ط 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص341.

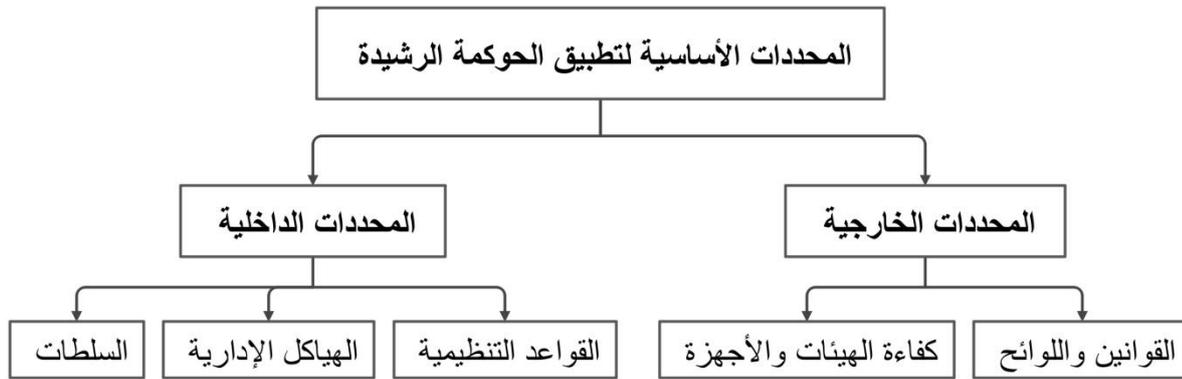
(3) محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي**، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص19-20.

- وجود نظام مالي جيد وكفاء يضمن توفير اللازم للمشروعات، وبالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
- درجة تنافسية السلع ومستوى الإنتاج.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية من خلال أحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تنظم حسن إدارة المؤسسة، كما تؤدي إلى تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي للمؤسسة والعائد الخاص لها.

- **المحددات الداخلية:** وتشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة.

الشكل رقم (08): يبين المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 19.

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه المحددات سواء كانت خارجية أو داخلية تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاجتماعي لها، فالحوكمة الرشيدة ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات، كما يعتمد إطار الحوكمة الرشيدة أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل: أخلاقيات الأعمال ومدى ادراك المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل بها المؤسسة.

9. النماذج المفسرة للتنظيم والحوكمة الرشيدة في ضوء النظريات السوسيولوجية.

يعد مفهوم الحوكمة الرشيدة من المفاهيم التي أضحت تفرض نفسها في الوقت الراهن، على الرغم من كونه من المفاهيم التي نشأت في رحم العلوم الاقتصادية، إلا أنه ارتبط أكثر بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات سواء منها الميكروية⁽¹⁾ (المصغرة كالمقولة مثلا..)، وهو ما جعل منه موضوعا سوسيولوجيا قابلا للدراسة، خصوصا وأنه يتناول بالتحليل طبيعة العلاقات الاجتماعية وأثرها على اتخاذ قرارات تهم التنظيمات التي يتشكل منها المجتمع. لقد ظلت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم دراسات مناسباتية محتشمة إذ غالبا ما ارتبط بتقارير معينة، غافلين أن المفهوم في حد ذاته وأن دل على حسن التدبير كفعل إنساني إلا أنه مرتبط بكل المبادرات المحلية والجهوية... النابعة من أفراد أو جماعات المجتمع، أي أن هذا المفهوم يجب تناوله انطلاقا من الأنساق العلائقية التي يفرضها تنظيم معين، وكبنية من التفاعلات المجتمعية والمؤسسية، وهو ما سنحاول معالجته سيوسيولوجيا وفق الاتجاهات الكبرى لعلم الاجتماع.

(1) السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطبعة الطويجي التجارية، مصر، 1992، ص ص 03-07.

1.9. النظريات الكلاسيكية في دراسة الحوكمة الرشيدة: إن بداية القرن التاسع عشر قد شهدت ثلاثة تصورات محددة للبيروقراطية: الأول ينظر إليها بوصفها أسلوباً في الحكم والإدارة يمكن مقارنتها بالملكية والديمقراطية والأرستقراطية، والثاني يركز على شكل معين من البيروقراطية ساد خلال القرن التاسع عشر وعلى الأخص في ألمانيا، أما التصور الثالث والأخير فيميل إلى إبراز مخاطر البيروقراطية كأسلوب إداري، وعلى الرغم من أن علماء القرن العشرين قد تجاهلوا - إلى حد كبير - هذه التصورات المبكرة للبيروقراطية، إلا أنها لا تزال تمارس تأثيراً كبيراً عليهم.

ويكفي أن هذه التصورات قد أدركت مفهوم البيروقراطية (الكفاءة الإدارية في مقابل القصور الإداري)، ومن الملاحظات الشائعة في الكتابات الحديثة أنها تميل إلى ربط مفهوم البيروقراطية بالإنجازات التي قدمها موسكا Moska وميشيلز Michels وفير Weber، متجاهلة البدايات الحقيقية لهذا المفهوم والمعاني المختلفة التي اتخذها، ويبدو أن السبب الرئيسي في ذلك هو أن معظم الكتاب الأوائل الذين تناولوا البيروقراطية - باستثناء ميل - لم يقدموا انساقاً فكرية متكاملة، بحيث قد بدت وجهات نظرهم أقرب ما تكون إلى التأمل منها إلى التحليل العلمي⁽¹⁾.

وربما دفعنا ذلك إلى تحليل أهم إسهامات النظريات الكلاسيكية التي تناولت دراسة التنظيم باتجاهات فكرية متباينة، فمنهم من تناول الموضوع بشكل مباشر، ومنهم من تناوله بشكل غير مباشر، وبالنظر للنظريات الكلاسيكية في التنظيمات البيروقراطية، يبرز لدينا التصور الماركسي للتنظيم البيروقراطي، والنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر، وسوف نقدم عرضاً تحليلياً لكل من هذه النظريات.

(1) المرجع نفسه، ص ص 11-12.

– **الاتجاه الماركسي:** إن ماركس لم يخصص دراسة متكاملة تتناول مفهوم الحوكمة الرشيدة بشكل مباشر، لكن نظريته أو مشروعه المجتمعي تجلى في دعوته لمبادئ الاشتراكية كنظام يقضي على الاستغلال ويحارب التهميش والإقصاء، ويعيد ترتيب الطبقات وفق تقسيم جديد للعمل يتمشى مع تطور أدوات الإنتاج بدل النظام الرأسمالي الذي يكرس الاستغلال ويفضي إلى اللاتوازن الاجتماعي.

فقد اعتبر ماركس أن أوضاع الإنتاج هي التي تحدد العلاقات بين الأفراد في المجتمع مؤكداً أن علاقات الإنتاج في ظل النظام الرأسمالي تتعارض مع التقدم التكنولوجي فيه، ومن ثم وجب تغيير جذري في النظام يتمشى مع التقدم التكنولوجي، ذلك أن كل تغيير في أدوات الإنتاج إلا ويفرض تقسيماً جديداً للعمل⁽¹⁾.

كما ركز الاتجاه الماركسي على الجانب الاقتصادي باعتباره فاعلاً أساسياً في نجاح المؤسسات، فالعاملون إذا لم يشعروا بأن هناك عائد مادي مناسب مقابل عملهم يفقدون القدرة على الإبداع والمبادرة والابتكار الخلاق، وتنتشر بينهم مظاهر التنصل من المسؤولية، وتظهر الخلافات والصراعات ضمن أجواء العمل، بدافع السعي وراء المصالح الشخصية بالوسائل المشروعة وغير المشروعة للحصول على ترفيات أو مكافآت لتدعيم أوضاعهم ووجودهم غير المستقر، مما يسهم سلبيًا في تدهور مستويات أدائهم وإنتاجيتهم بسبب عدم الاستقرار الاقتصادي والنفسي⁽²⁾.

(1) كريمة الوزاني، مفهوم الحكامة بين الخطابين السوسيولوجيين الغربي والمغربي، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 24، 2016، ص 545.

(2) محمد زينب زهري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1985، ص 168.

وفي ضوء الاتجاه الماركسي نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تتجلى بوضوح من خلال أهمية العمل المشترك، والذي يعمل على إدماج كل شرائح المجتمع فيما بينها دون تقسيم طبقي للعمل، ثم تطلعه لتحول وظائف الدولة من وظائف السلطة إلى وظائف إدارية، بما ينعكس على الوضع الاقتصادي للعاملين، وهو ما يجسد أحد أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة وهي المساواة.

– **ماكس فيبر:** يعتبر "ماكس فيبر" من المفكرين الاجتماعيين الذين ركزوا على أسبقية البنى الاجتماعية عن الأفعال، معتبرا أن الأفكار والقيم الثقافية قد ساهمت في تشكيل المجتمع وتوجيه الأفعال الفردية، في محاولة منها للوصول إلى النموذج المثالي وهي الفكرة التي ميزت نظرية فيبر على اعتبار أن النمط المثالي لم يكن يعني بالنسبة إلى فيبر أن هذا التصور قد وصل حدود الكمال أو حقق الهدف المنشود، بل ما كان يعنيه أن النموذج يمثل صورة صافية لظاهرة ما⁽¹⁾.

وعلى الرغم من تأثره بأفكار كارل ماركس، إلا أنه وجه له انتقادات حادة حيث رفض المفهوم المادي للتاريخ، واعتبر العوامل الاقتصادية متراكمة وتلعب دورها في التغيير الاجتماعي إلا أنها غير كافية، إذ أن الآراء الفردية والقيم لها أهمية تأثير مماثل، وقد برهن على ذلك في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية" حيث اعتبر ماكس فيبر أن الديانة البروتستانتية تحفز على العمل العقلاني الرشيد⁽²⁾.

ويقصد بالترشيد العقلاني حسب ماكس فيبر تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية انطلاقا من مبادئ الكفاءة المرتكزة على المعرفة التقنية، كما اعتبر فيبر أن الثورة الصناعية التي شهدتها القرن 18م وتنامي الرأسمالية مؤشرات على توجه واسع نحو الترشيدي، مما يميز الرأسمالية حسب فيبر ليس الصراع الطبقي كما اعتقد ماركس، بل تطور العلوم وظهور

(1) أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الرابعة، 2001، ص ص 72 - 73.

(2) كريمة الوزاني، مرجع سابق، ص 549.

البيروقراطية، نظرا لكون هذه الأخيرة مرتبطة بشكل كبير بالمنظمات الكبيرة الحجم التي تتميز بتعدد المشكلات التنظيمية والإدارية التي تواجهها، فتحليلات فيبر للبيروقراطية لا تقتأ أن تطرح تصور لطبيعة علاقات القوة في المجتمع، والتي أطلق عليها اسم "السلطة" فامتلاك السلطة وممارستها لا يمكنها أن تتم إلا عبر أجهزة أو هيئة إدارية قادرة على تحقيق الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى تنفيذ الأوامر، وحتى تتمكن من القيام بدورها يجب أن يتحقق معيارين اثنين: الاعتقاد في شرعية السلطة، ووجود جهاز إداري ملائم.

وكخلاصة لما جاء به ماكس فيبر من أفكار تجلت في دراسة أثر الآراء والقيم الفردية على المجتمع انطلاقا من تحليله للديانة البروتستانتية ودورها في تطوير وتحفيز الأفراد على العمل العقلاني الرشيد القائم على مبدأ الكفاءة المرتكزة على المعرفة التقنية، كما توصل عبر دراساته إلى أن تنامي الرأسمالية هو مؤشر على التوجه نحو الترشيد والذي يتطلب بدوره بيروقراطية مميزة كسمة من سمات المجتمعات الحديثة، والتي بدورها تتميز بوجود منظمات كبيرة الحجم⁽¹⁾.

وفي ضوء الاتجاه الفيبري نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تركز على التدبير العقلاني الرشيد القائم على الكفاءة والقيم الأخلاقية والمتضمنة بعض مؤشرات الحوكمة الرشيدة والمتجلية في مكافحة الإقصاء والتهميش، إضافة إلى الدعوة لاعتماد التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تستوجبها البيروقراطية فهي تتضمن الشفافية وتنظيم المجتمع وفق تدبير عقلاني رشيد.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 17.

2.9. النظريات الحديثة في دراسة الحوكمة الرشيدة: إن هذه الاتجاهات النظرية الحديثة قد ظهرت كرد فعل أو استجابة للتحليلات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، فلقد ظهرت اتجاهات محددة حاولت تقديم اسهامات نظرية مستقلة في دراسة التنظيم، وكان ذلك نتيجة لعدم ملامسة التحليلات الكلاسيكية لدراسة التنظيمات الحديثة المعقدة، ويمكننا التمييز بين اثنين من الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم هي: الاتجاه البنائي الوظيفي، واتجاه العلاقات الانسانية، والتي تناولت بالتحليل والتفسير لأهم الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالحوكمة الرشيدة.

– **الاتجاه الوظيفي في دراسة الحوكمة الرشيدة:** حاول عدد من دارسي التنظيمات الاستفادة من أفكار الاتجاه البنائي الوظيفي في صياغة أطر نظرية محددة تلائم دراسة التنظيمات، ولقد شجع على ذلك نمو هذا الاتجاه أو اتساع نطاقه ووضوح مفاهيم قدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيراً شاملاً متكاملًا، والمؤكد أن هذا الاتجاه سيطر على النظريات والبحوث الحديثة في التنظيم، وفيما يلي نقدم تحليلاً لأبرز رواد نظريات التنظيم تأثراً بهذا الاتجاه.

– **تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي:** يعتبر بارسونز من بين أهم الرواد الذين قدموا إسهامات متميزة في مجال التنظيم كنسق اجتماعي، وذلك من خلال نظريته في الأنساق الاجتماعية، ونلاحظ تأثره بأفكار فيبر، ودور كايم في تأكيد الوظائف المعيارية كالقيم والمثل في الحياة الاجتماعية⁽¹⁾.

ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعاً شرعياً، لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (وهو المجتمع) إلى تحقيقها، وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين التنظيم وقيم المجتمع الذي يوجد فيه، ومن خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة

(1) محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 154.

له، وعليه بعد ذلك أن يحدد مكانته في المجتمع، وأن يحدد موقفه أمام أية منافسه خارجية تهدده، وبالتالي فالنسق القيمي في التنظيم هو الذي يحدد الظروف التي يواجهها التنظيم، وهذا ما قصده بارسونز حين عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة.

ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء، اثنان منهما ذوا طابع آلي وهما: المواءمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته، أما المطلب الآخر فهما التكامل والكمون ويعبران عن الظروف الداخلية للنسق، وعلى التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا أن يواجه ويحقق هذه المتطلبات، إذا ما أراد تحقيق وظائفه، فمطلب المواءمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كلا الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف على ملاءمة الوسائل للأهداف، أما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات والتي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية، وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر⁽¹⁾.

ويرى بارسونز أن التغيير ينشأ من ضغوط البيئة أو من داخل المنظمة نفسها، ويعتبر الأول تغيرا خارجيا ويحدث لأن البيئة تتغير، وأن المنظمة ينبغي أن تتكيف مع هذا التغيير، أما التغيير الآخر فهو تغير داخلي، ينشأ عن التوترات التي تحدث داخل المنظمة، وتتمثل استجابة المنظمة للتوترات الداخلية والخارجية في أن تتكيف وتتوافق في اتجاه ونمط جديد من الاستقرار أو ترتيب جديد لزيادة الفاعلية لأقصى حد ممكن⁽²⁾.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 99-101.

(2) عبد الهادي الجوهري، علم إجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف، مصر، ص 132.

– روبرت ميرتون والمعوقات الوظيفية: إن إسهام ميرتون في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية فيبر في التنظيم البيروقراطي، تلك النظرية أكدت المظاهر الرشيدة في التنظيم، واستخدم ميرتون ثلاث مفاهيم أو أدوات تحليلية هي أولاً: الوظائف الكامنة أو غير المتوقعة في مقابل الوظائف الظاهرة، والثاني: المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية، وأخيراً البدائل الوظيفية التي تحل محل الافتراض القائل بأن المجتمع قادر على العمل بسبب صورته التنظيمية الحالية، ولا يستطيع أن يعمل بطريقة أخرى أو بطريقة أفضل.

إن أهم ما قدمه ميرتون هو اكتشافه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي، وقد استند في دراسة الإطار الذي قدمه إلى ثلاثة قضايا، هي جمود السلوك، وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة، والصراع الذي قد ينشأ بين أعضاء التنظيم، كما أوضح أن الكفاية الإدارية قد لا تتحقق بالضرورة - وفقاً للطريقة التي حددها فيبر-، فهناك معوقات وظيفية تتمثل في النتائج غير المتوقعة للأفعال⁽¹⁾.

ويعتبر روبرت ميرتون من أبرز الذين تناولوا الجوانب غير العقلانية للسلوك في التنظيمات البيروقراطية، وقد عرض نموذج للمعوقات الوظيفية للبيروقراطية، حدد ملامح البناء البيروقراطي في عدة نقاط منها، تخضع حياة الموظف إلى تخطيط منظم، فيقوم التنظيم بتحديد أساليب الترقية بناء على الأقدمية، كما يحدد أساليب المنح والمرتبات، تلك الأساليب التي تعكس رغبة التنظيم في طاعة المرؤوسين وإذعانهم للقواعد التنفيذية الرسمية، وهنا تظهر بين الموظفين خيوط للعداوة والعنف، حيث هناك قدرات أحق بالترقية من الأقدميات، وهم المهرة وأصحاب الأبحاث العلمية وغيرهم من ذو الخبرة، وهذا يؤثر على سلوك الموظفين اتجاه المواطنين المتعاملين مع المؤسسة، بحيث يعمل الموظفون من خلال مجموعة من المعاني المشتركة، إلا أن روح التضامن تنمو في

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 108-109.

مواقف معينة دفاعا عن مصالحهم أكثر من البحث عن مساعدة الجمهور أو مساعدة المستويات العليا في التنظيم، وهنا يظهر مجالات للعنف داخل المؤسسة، مما يؤثر على المواطنين والعمال أو الهيكل التنظيمي نفسه.

أيضا يقاوم الموظفون باستمرار عملية التغير، وخاصة التغيرات التي يفرضها الآخرون سواء كانوا خبراء أو مواطنين خارج المؤسسة، لأن هذا في الغالب يكون ضد ما اعتادوا عليه، تتصف العلاقات داخل التنظيم بالاشخصية، والاهتمام بالقواعد، وتؤدي الاشخصية إلى تبني البيروقراطية، والتعسف، واستخدام العنف مع المواطنين، تزداد درجة التوتر التنظيمي بالتعارض بين الاتجاه الذي يؤكد دور الموظفين باعتبارهم أداة خدمة للمواطنين، والحقيقة التي تؤكد تفوقهم على هؤلاء المواطنين⁽¹⁾.

ونلاحظ أنه رغم انتقاد ميرتون للنموذج المثالي عند فيبر دون رفضه لهذا النموذج، يعد ميرتون واحدا من المتميزين في مجال فهم البناء الاجتماعي عامة والبناء التنظيمي خاصة، ويعد نموذج المعوقات الوظيفية الذي قدمه ميرتون همزة الوصل بين النظريات الكلاسيكية، والنظريات المحدثة عندما قدم تصورا هاما للتنظيم البيروقراطي، ويعد هذا مدخلا لدراسات الكثير من الباحثين في مجال التنظيم التي جاءت بعد ميرتون⁽²⁾.

ونشير إلى أن وجهه نظر ميرتون ليست جديدة تماما، فقد عالجت الكتابات الكلاسيكية فكرة اغتراب التنظيم عن أهدافه الحقيقية، وربما كان السبب في اقتراب ميرتون من هذه الكتابات، ذلك أنه لم يستنتج تعميماته أو قضاياها من دراسة واقعية في تنظيمات معينة، غير أن تحديد نطاق دراسته وتأكيد على جوانب الخلل الوظيفي،

(1) محمود مصطفى كمال، التنظيم البيروقراطي، البناء والعمليات والاستراتيجيات، دار التيسير، 2002، ص ص 108 - 109.

(2) محمد علام، مرجع سابق، ص 109.

واهتمامه ببناء نظرية على أساس البحوث الواقعية، كل ذلك جعل معالجته للموضوع تمثل حلقة الوصل بين النظريات الكلاسيكية وبين النظريات الحديثة⁽¹⁾.

– **فليب سلزنيك وديناميات التنظيم:** أكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة، وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، ولقد انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضاً دائماً للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعاً نظامياً، ويترتب عليه نتائج مباشرة، فهو يزيد من فرصة التدريب على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة مما يمكن الفرد من مواجهة ومعالجة المشكلات، وتفويض السلطة يؤدي أيضاً إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، مما يترتب عليه تنوع في اهتمامات ومصالح هذه الأقسام الفرعية.

ولكي يؤدي التنظيم وظائفه، يتعين على هذه الأقسام الالتزام بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبرغم ما يؤديه هذا الموقف من وظائف، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الأقسام الفرعية في التنظيم، ولهذا يتعين على التنظيم أن يتخذ قراراته في ضوء استراتيجية التنظيم وأقسامه، مما قد ينشأ عنه أحيانا تفاوت بين الأهداف الرسمية للتنظيم والانجاز الفعلي لها، وهو موقف يتطلب مستوى آخر من التفويض.

ولعل أهم ما قدمه سيلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة وهي الدراسة التي عبرت عن اتجاهه البنائي الوظيفي أوضح تعبير، فقد أوضح أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية لهذا التفويض، وأن هذه النتائج ترتبط أساساً بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم، وأن كلا من هذين الضربين من النتائج يؤدي إلى مزيد من التفويض.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، صص 111-112.

فالمسألة الهامة عند سلزنيك هي طبيعة استجابات المنظمة للمشاكل أو الحاجات التي لا نستطيع اتباعها بطريقة مقبولة من الناحية الثقافية، كما أن إعطاء نصيب من السلطة للجماعات أو الأشخاص الذين يهددون - في مقابل تعاونهم في مجالات أخرى وهي من الاستراتيجيات الناجمة تخلق مشاكل أخرى قد لا يوجد لها استجابة شرعية رسمية⁽¹⁾.

– **ألفن جولدنر ووظيفة القواعد البيروقراطية:** لقد أشار جولدنر إلى أن وضوح القواعد في التنظيم البيروقراطي له نتائج وظيفية تتمثل في صعوبة إدراك علاقات القوة المساندة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن منح هذه العلاقات طابعا قانونيا شرعيا يقلل من الخلافات الشخصية ويشجع على التعاون، ففي دراسته عن أنماط البيروقراطية الصناعية، لاحظ أن التوسع في صياغة قواعد رسمية له نتائج وظيفية أهمها عدم وضوح علاقات القوة بين المستويات الرئاسية المختلفة، مما يضعف حدة التوتر في العلاقات الشخصية المتبادلة بينهم، ويدعم صلات التعاون.

ثم كشف جولدنر عن النتائج غير الوظيفية المترتبة على وضوح هذه القواعد، فذهب إلى أن ما تتضمنه القواعد للسلوك غير المقبول يتيح للعاملين فرصة التعرف على الحد الأدنى للسلوك المقبول، مما يجعل أداء العاملين مرتبط دائما بإنجاز الحد الأدنى للأداء، وهذا أمر يضر بإنتاجية التنظيم، ويترتب على هذا الموقف ممارسة إشراف وضبط أقوى، مما يخلق فرصا عديدة لظهور صراعات وتوترات، وأشار في ختام دراسته إلى أن موضوعية القواعد البيروقراطية، ما هي إلا استجابة تنظيمية عامة لمشكلة تعاقب الرؤساء، فالتنظيمات الحديثة تواجه مشكلة تعاقب الرؤساء، ولكنها تتفاوت تفاوتاً ملحوظاً فيما يتعلق بالنتائج الوظيفية المترتبة على هذا التعاقب⁽²⁾.

(1) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 127.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 117-121.

وفي ضوء الاتجاه الوظيفي نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تركز على مبدأ المشاركة بين جميع الوحدات وإيجاد تواصل دائم بينهم، كذلك مبدأ الفعالية الذي يركز على كيفية العمل على تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة بكفاءة ودقة، بالإضافة لمبدأ النزاهة الذي يهدف إلى بث روح الاتقان والإخلاص والولاء لدى العاملين للتعاني في عملهم.

– اتجاه العلاقات الانسانية.

– الاتجاه النفسي الاجتماعي في دراسة التنظيم (حركة العلاقات الإنسانية): على الرغم من تنوع إسهامات علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعيين والمعنيون بالدراسات السلوكية بصفة عامة، إلا أنها تتفق في انطلاقها من مفاهيم علم النفس الاجتماعي وبعض مفاهيم علم الإدارة، وهناك اتجاهين فرعيين يعبران عن الاتجاه النفسي الاجتماعي، الأول هو الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية في التنظيم، والثاني الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار في التنظيم.

– الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية: ترجع الإرهاسات الأولى لهذا الاتجاه إلى أواخر عشرينيات القرن العشرين، كرد فعل لظهور اتجاه الإدارة العلمية، وهذا الاتجاه يمثل حركة فكرية تضم اسهامات متنوعة في التنظيم، ولكنها تشترك في خاصية أساسية وهي استعانتها بمفاهيم علم النفس الاجتماعي في دراسة التنظيمات.

وتعد دراسات هاوثورن نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية، وقد تمثلت أهم نتائج هذه الدراسات في تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم من خلال طبيعة التنظيم الاجتماعي لا من سمات الشخصية، وأوضحت أن العامل عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها، لكنها ما لبثت أن تبنت مفهوم النسق لتشير به إلى أنماط السلوك الشائعة والقيم والمعتقدات التي تظهر خلال تفاعل جماعات العمل، ولقد فرض عليها ذلك دراسة التوازن الذي يقوم

عليه مفهوم النسق، ذلك التوازن الذي يستند إلى ممارسة ميكانزمات الضبط الاجتماعي كما تتمثل في نظام المكافآت وقواعد الجزاءات التي تضمن تحقيق الامتثال بين أعضاء الجماعة⁽¹⁾.

وفي إطار الكشف عن جوانب الموقف الاجتماعي الذي يهتم بالعوامل الخارجية واتجاهات الأفراد ومشاعرهم نحوها فاهتمت بدراسة الروح المعنوية والرضا عن العمل في التنظيم وعلاقته بالإنتاجية، ومن ثم فالعلاقات الإنسانية تؤكد الجوانب السلوكية والجماعية، فتتظر للفرد لا بوصفه عضوا في تنظيم رشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعات اجتماعية ظهرت في موقف العمل، لها قيمها ومعاييرها الخاصة، فضلا عن ارتباطاته المتعددة بجماعات أخرى خارج نطاق العمل، ولهذه الجماعات تأثير قوي في تحديد اتجاهاته نحو موقف العمل، ولقد قدمت دراسات هاوثورن أدلة أن المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورة حيوية، وأنه يجب النظر للعامل بوصفه كائنا انسانيا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية، التي تؤثر في أدائه لعمله⁽²⁾.

والنتيجة الأساسية التي خلصت إليها هذه الدراسات هي أن تجاهل الإدارة للتنظيمات غير الرسمية، وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، كما يجب على الإدارة أن تحقق اتساقا وانسجاما بين الأهداف الخاصة لهذه التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم ككل، وبذلك تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تسهم في تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة ونشطة.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 149-150.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص ص 142-143.

ومن ثم يمكن القول أن هذه الدراسات قد اهتمت بتفسير اتجاهات العامل وسلوكه داخل التنظيم الاجتماعي، وفي نطاق بناء الجماعة وثقافتها، تلك التي تكونت بصورة تلقائية من خلال تفاعل الأفراد في موقف العمل.

– مدارس العلاقات الإنسانية.

✓ **مدرسة التون مايو:** ذهب التون مايو إلى أن حل المشكلات التي نشأت عن التفكك الاجتماعي الناجم عن التصنيع والذي تجسد في انهيار الروابط الأسرية، وضعف الجماعات الأولية، يتمثل في ظهور مجتمع جديد، يكون المصنع فيه محور حياة الفرد، ومصدرا لاستشعاره بالأمان الانفعالي والإشباع الاجتماعي الذي لم يعد يحصل عليهما من جماعته الأولية المنهارة، ولكي يتمكن المصنع من تحقيق ذلك، يجب أن يكون بمثابة وحدة متجانسة تعبر عن التكامل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي⁽¹⁾.

وقد استخدمت مدرسة التون مايو التمييز بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فالتنظيم غير الرسمي يشير إلى القيم وأنماط السلوك التي لا تتسق مع القواعد والسياسات الرسمية، وإنما تنشأ تلقائياً عن تفاعل الأفراد في موقف العمل، بينما يعني التنظيم الرسمي القواعد العقلية وأنماط السلوك التي تتسق معها وتتبعث عنها.

✓ **مدرسة الاتجاه التفاعلي:** أخضعت الدراسة النفسية الاجتماعية للعلاقات الإنسانية مفهوم التفاعل للمعالجة الدقيقة، ففي ثلاثينيات هذا القرن قدم تشابل وآرونسبرج ووليام فوت هويت وجرج هرمانز وليونارد سايلز اسهامات هامة في نظرية التنظيم مستنديين جميعا الى دراسة الجوانب التفاعلية، وانطلقوا من مفهوم النسق الذي يمثل كما ذهبوا كلا يتألف من العناصر الثلاث، النشاطات، والعواطف، والتفاعل، وفي حدود هذا الفهم الضيق لمفهوم النسق نجدهم يدرسون التنظيم الرسمي والتكنولوجيا وكل العوامل البيئية بوصفها عوامل خارج حدود هذا النسق، أما قياس التفاعل في هذا النسق فيتم من خلال

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 152.

تحديد الأشخاص المتفاعلين، ثم تسجيل الاتجاهات المختلفة التي يتخذها التفاعل⁽¹⁾، وذلك في ضوء المبادأة والاستجابة وقياس فترة التفاعل وتكراره.

وبهذا القياس يتضح الدور المحدد للتكنولوجيا فيما يتعلق بتشكيل أنماط التفاعل، ذلك أن تكرار التفاعلات يعتمد على طريقة الأداء المادي في مكان معين، وخلال فترة معينة، ويكشف عن التواصل بين الأفراد خلال العملية الانتاجية⁽²⁾.

ولقد ظهرت في هذا المجال اسهامات فردية عديدة، نتيجة للتطورات الحديثة التي طرأت على علم النفس، وبرغم اختلاف الاتجاه النظري لها، إلا أنها تشترك في عناصر أساسية في تحليل التنظيمات أهمها، أن دراسة أعضاء التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها حاجاتهم الشخصية ودوافعهم، تلك الحاجات التي تتخذ شكلا متدرجا بدءا من الحاجات الفسيولوجية ثم يهبط حتى يصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، وأن هذه الحاجات والدوافع تؤثر مباشرة على السلوك، وأن أفضل شكل للتنظيم هو الذي يحقق أقصى درجات الاشباع للفرد والتنظيم معا، وذلك عن طريق تشجيع تشكيل جماعات عمل مستقرة، ومشاركة العمال في صنع القرار، وخلق اتصال جيد وإيجاد اشراف معبر⁽³⁾.

ويمكن القول أنه رغم التباين القائم بين علماء هذا المدخل حول مفهوم التفاعل، وكذلك في الأسلوب المتبع منهجيا في دراسة أنماطه، فإنهم يتفقون على أن دراسة التنظيم تتطلب مزيدا من الاهتمام بدراسة مشاعر أفرادهم وعواطفهم، وأنه يجب تحليل التنظيم بدلالة التفاعل أو الاتصالات الشخصية بين الأفراد والأنشطة والمهام في مجال العمل، وعواطف الأفراد.

(1) المرجع نفسه، ص 153.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 162.

(3) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 155.

✓ الدراسة النفسية الاجتماعية لعملية صنع القرار: يعد سيمون أبرز ممثلي هذا الاتجاه، وقد انطلق من قضية أساسية هي أن السلوك التنظيمي هو سلوك هادف، فالناس ينتظمون في تنظيمات ليحققوا هدفا مشتركا، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تنسيقا واعيا ودقيقا بين النشاطات التي يؤديونها، ويتطلب التنسيق صنعا دائما للقرارات، ذلك لأن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يتعين عليه اتخاذها، والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات⁽¹⁾، ومن ثم فقضية صنع القرار عند سيمون هي محور التنظيم.

وقد صنف سيمون القيود التي تواجه صانعي القرار إلى ثلاث فئات، الفئة الأولى تتعلق بالمهارات والعادات وردود الأفعال اللاشعورية التي تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها، والفئة الثانية تتعلق بالضغوط المفروضة على الرشد، وتنشأ عن الدوافع والقيم وانتماءات الفرد، أما الفئة الثالثة فتتمثل في كمية المعرفة الأساسية لدى الفرد والمعلومات المتاحة له⁽²⁾.

ورأى أن إصدار القرار الرشيد يفرض على التنظيم شكلا تنظيميا معينا، عليه أن يحدد مسؤوليات وأعباء كل فرد تحديدا دقيقا، وأن يرسم له الأهداف التي بمقتضاها يصدر القرار، ثم عليه بعد ذلك أن ينشأ ميكانزمات تنظيمية مثل القواعد الرسمية، وقنوات الاتصال، وبرامج التدريب التي تسهم في إدراك بدائل صنع القرار، كما أن تسلسل السلطة يحدد بطبيعته نوع القرارات ومداهما، وكشفت نظرية سيمون عن القيود التنظيمية التي تفرض على الفرد حين يريد إصدار قراره، والتي تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الأفراد، موضحا أن هذه القيود ما هي إلا ميكانزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية حتى يضعها في إطار السياسة العامة

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 163.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 179.

للتنظيم، ويعد تقسيم العمل هو الإجراء الأساسي الذي من خلاله يفرض التنظيم قيودا وحدودا على قرار الفرد⁽¹⁾.

كما ذهب سيمون أن هناك أربعة عوامل تؤثر على صنع القرار وتحديد طبيعته ومداه هي: تقسيم العمل، فالأسلوب الذي يستخدمه الفرد في حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة محكوم بإجراءات مقننة خطرات الوصول لحل هذه المشكلات بصورة ملائمة والسلطة، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرارات توضع في المستويات العليا للتسلسل الرئاسي، ثم تنقل إلى المستويات الأدنى ومن ثم فالتنظيم يركز على سلسلة من الوسائل والغايات، ففي كل مستوى رئاسي تمثل قرارات الرؤساء مقدمات قيمة لمؤوسيهم الذين يستخدمون بدورهم وسائل معينة لتحقيق هذه الغايات، والاتصال الذي يحقق نقل المعلومات الضرورية في تحديد المقدمات الواقعية للقرارات المختلفة والتدريب، وهو الضمان الذي يجعل الفرد يتخذ قرارات متسقة مع الأهداف التنظيمية⁽²⁾، على أن هذه العوامل لا تحرم الفرد من فرص المبادأة، ولكنها تحدد بشكل واضح المعطيات القومية والواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قراراته مع قرارات الآخرين.

ومن ثم فالمهتمون بدراسة العلاقات الإنسانية إهتموا بوجه عام بدراسة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في التنظيم، منطلقين من حاجة الإنسان إلى عضوية الجماعة، ثم دراسة حاجاته الشخصية، موضحين أن تحقيق الإنسان لذاته يعد قوة دافعة إلى الاندماج في التنظيم، وتخلق لديه احساسا بالولاء له، أما المهتمون بدراسة صنع القرار فقد اهتموا بالأبعاد السيكولوجية لعملية صنع القرار، وقدموا اسهامهم في هذا المجال على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم أيضا.

اهتم هذا الاتجاه بالإنسان وأعتبره العنصر الجوهري والأساسي في العمل، فاهتم بالروح المعنوية للعاملين في المؤسسة، حيث أن حفظ انسانية العامل والاهتمام به

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص174-175.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 182.

وصون كرامته وتقديره واحترامه، يساعد كثيرا في رفع مستوى الأداء والانتاجية، فليس الأجر هو كلما يسعى إليه العامل، وإنما هناك حاجات اجتماعية ونفسية يسعى لإشباعها، كحاجته للحصول على مكانة مناسبة لإمكانياته ومؤهلاته، ويساعد على ذلك وجود قيادة ديمقراطية تقوي أواصر العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفر الفرص للاستثمار في العاملين وزيادة كفاءتهم مما يزيد من ثقتهم في انفسهم من ناحية، ويرفع من ولائهم للمؤسسة من ناحية أخرى كنتيجة لرضاهم واستقرارهم النفسي⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق نجد أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي تركز على مبدأ التمكين الذي يتيح الفرصة للعاملين لتنمية مهاراتهم وإمكانياتهم، وإسناد العمل إليهم وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم، مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويزيد من حماسهم ويدفعهم للإخلاص في العمل والتفاني فيه للحصول على مكانة مناسبة لهم.

إن المتتبع للتطور التاريخي للبيروقراطية والإدارة، يلاحظ أن أغلب نظريات البيروقراطية والإدارة كانت وحدة التحليل التي تتناولها في التنظيم الإداري من منظور شمولي من خلال دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة، من حيث الحجم، ونوع التكنولوجيا المستخدمة، والبيئة التي يعمل فيها التنظيم، ولم تغفل السلوك التنظيمي الذي يدرس التنظيم من منظور جزئي، أي يركز على دراسة السلوك الفردي وسلوك الجماعات وديناميتها، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات، ومن ذلك الدوافع والقيم، والاتجاهات، والتدريب، ونمط القيادة، وهو ما يعني تأكيدها على ضرورة تغير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة، وهي المبادئ التي تم تأكيدها في ظل التحولات الراهنة التي أظهرت مفاهيم إدارية حديثة كالهندرة والإدارة بالجودة واللامركزية والمشاركة، وهي المبادئ التي شكلت قاعدة أساسية تنطلق منها مبادئ الحوكمة الرشيدة.

(1) محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 29.



الفصل الرابع:

الجامعة في اطار الحوكمة الرشيدة



أولاً: مدخل حول أساسيات الجامعة.

1. لمحة تاريخية حول نشأة الجامعة:

تعود الجذور التاريخية لنشأة الجامعة إلى مدارس الحكمة في الصين القديمة والهند، فالبعض يرى أن بدايات ظهور الجامعة تعود إلى الهند القديمة عام 1500 ق م، حيث اتخذ الحكماء من الغابات البعيدة مقرات لهم لتعليم العلوم، أما الصين فكانت نشأة الجامعة فيها سنة 124 ق م، تلتها مصر فبلاد الرافدين وغيرها، وأما في الحضارة الإسلامية فقد شكلت المساجد النواة الحقيقية للمدارس العربية الكبرى، والتي تطورت عنها الجامعة بمفهومها العصري، ويعتبر الرسول عليه الصلاة والسلام أول من جمع العرب في حلقة لأخذ العلم⁽¹⁾.

وعليه سنستعرض أهم ملامح النشأة التاريخية للجامعة على النحو التالي:

1.1. نشأة وتطور الجامعة في الوطن العربي: يرجع بداية ظهور الجامعة إلى الحضارة الإسلامية -كما أسلفنا ذكراً- حيث شكلت المساجد النواة الحقيقية للمدارس العربية الكبرى، والتي تطورت عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا، حيث لم تكن تقتصر مهمة المساجد على أداء الشعائر الدينية بل أصبحت لها مهام متعددة أساسية في حياة الأمة، من بينها التعليم وإنتاج المعرفة، وخاصة منذ العصر العباسي، ولقد انبثقت عنها فيما بعد ما سمي بالمدارس العربية الكبرى التي تأثرت بها الجامعة الغربية عند ظهورها في أوروبا في القرون الوسطى، لذا يعتبر المسجد الحرام بمكة والمسجد النبوي بالمدينة المنورة والمسجد الجامع بالبصرة أولى الجامعات العربية، ثم تلتها الجامعة المستنصرية 1239م، والتي يمكن اعتبارها أول جامعة عربية إسلامية اهتمت بتدريس علوم القرآن واللغة العربية والرياضيات والطب، وفي المغرب ظهرت جامعة القرويين 859م، وجامعة الزيتونة بتونس 682م، وجامعة الأزهر بمصر 972م⁽²⁾.

(1) فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 03.

(2) رياض عزيز هادي، الجامعات النشأة والتطور - الحرية الأكاديمية-الاستقلالية، سلسلة ثقافة جامعية، مركز التطوير المستمر، بغداد، المجلد 02، العدد 02، بغداد، 2010، ص 05.

رغم أسبقية الجامعات العربية في الظهور من الجامعات الأوروبية، إلا أن نجمها أخذ في الأفول بفعل الانحطاط الذي أصاب المجتمع العربي والإسلامي برمته، إلى غاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، بدأت تعرف نموا وازدهارا كبيرين، فكانت نشأة الجامعة الحديثة بمفهومها الحالي: الجامعة المصرية سنة 1908م، وبعدها الجامعة الجزائرية 1909م، لتليها جامعة الاسكندرية سنة 1942م جامعة عين شمس 1950م، جامعة لبنان 1951م، جامعة الخرطوم 1956م، الجامعة الليبية 1956م وأخيرا جامعة الملك سعود التي أنشأت سنة 1957م، وتتابع بعد ذلك في أوائل الستينات تأسيس الجامعات في الوطن العربي مثل الكويت، الأردن، اليمن، تونس...

2.1. نشأة وتطور الجامعة في أوروبا: تأثرت الجامعة الأوروبية بالجامعات الإسلامية التي سبقتها في الكثير من التقاليد الأكاديمية لتمييزها بالازدهار العلمي والفكري ولكن تردي الوضع في البلدان العربية الإسلامية وانحطاط الحضارة الإسلامية أفقدها دورها الريادي مما أدى إلى تأسيس الجامعات الأوروبية على منوال الجامعات في العصور القديمة مثل جامعة أوكسفورد في بريطانيا سنة 1227م، جامعة السوربون في باريس سنة 1257م، وجامعة بادو في إيطاليا سنة 1220م، وجامعة النمسا سنة 1365م، وقد بلغ عدد الجامعات الأوروبية في بداية القرن الخامس عشر 59 جامعة أوروبية⁽¹⁾.

ومع نهاية القرن الخامس عشر عرف انتشارا واسعا للجامعة بمفهومها الحديث، في كل مدينة من مدن أوروبا فمثلا نجد في إنجلترا جامعة أوكسفورد 1180م، وكمبريدج 1209م، وفي اسبانيا جامعة قرطبة وجامعة سالامانكا، وجامعة اشبيلية 1254م، وفي ألمانيا كانت أولى جامعاتها جامعة فيينا 1365م...

(1) محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص ص 07-09 .

وعموما فقد مرت الجامعة في أوروبا بعدة مراحل يمكن اختصارها فيمايلي⁽¹⁾:

- المرحلة الأولى: كانت تقليدا للمدارس العربية الكبرى، وقد عرفت الجامعة فيها نجاحا كبيرا في قيادة الحركة الفكرية والثقافية.
- المرحلة الثانية: ابتداء من القرن 6م بدأت الجامعة تدير ظهرها للمجتمع، وأهملت العلوم التجريبية باستثناء الطب، كما تخلت عن مجالات المعرفة الصانعة للمستقبل.
- المرحلة الثالثة: ابتداء من نهاية القرن 19م، عرفت الجامعة انبعاثا جديدا تقلدت فيه من جديد مكانتها المتميزة في صياغة أفكار المجتمع، ولعبت دورا كبيرا في صناعة الإيديولوجية الليبرالية.

3.1. نشأة وتطور الجامعة الجزائرية: تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في العالم، ذلك أنها بدأت تعطي بواكيرها منذ القرن التاسع عشر، وقد مرت بمرحلتين أساسيتين وهما:

- الجامعة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي: لقد كان أول ظهور للجامعة الجزائرية خلال الفترة الاستعمارية من خلال انشاء جامعة الجزائر، التي تعتبر أقدم جامعة في الوطن العربي والتي أنشئت سنة 1877م، من طرف سلطات المحتل الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية التقليدية المنطوية على التعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري آنذاك⁽²⁾، وكانت تضم أربع كليات وهي: كلية الآداب والعلوم الانسانية وكلية الحقوق، وكلية الطب والصيدلة، وكلية العلوم، وقد تخرج منها أول طالب جزائري سنة 1920م من معهد الحقوق.

⁽¹⁾ عذراء عيواج، ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال السمي البصري، جامعة قسنطينة3، الجزائر، 2016/2017، ص 134 .

⁽²⁾ لحسن بوعبد الله، محمد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص

فالجامعة الجزائرية في هذه الفترة لم يكن لها أي دور في خدمة القضية التحررية، بل كانت عبارة عن نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية، وكان الهدف الذي تصبو إليه هو تكوين نخبة كولونيالية من المثقفين الجزائريين مقطوعة الصلة عن مجتمعها الأصلي وثقافته خدمة للمتطلبات الاستعمارية.

- **الجامعة الجزائرية في عهد الاستقلال:** لقد مرت الجامعة الجزائرية بعدة مراحل في إطار الصيرورة التاريخية التي عرفها المجتمع الجزائري منذ الاستقلال إلى الآن بمجموعة من الإصلاحات المتتالية، بغية الوصول إلى جامعة ذات فعالية كبيرة تتماشى جنباً إلى جنب ومختلف التطورات التي عرفتها بقية القطاعات الأخرى في المجتمع، ويمكننا تقسيم أهم المراحل التي مربها النظام الجامعي في الجزائر بما يلي:

✓ **المرحلة الأولى 1962-1970م:** وتمتد هذه المرحلة من سنة الاستقلال إلى سنة 1970م، وهو تاريخ إنشاء أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، حيث شهدت هذه المرحلة تغيرات في مختلف الميادين فكان من المستلزم تأسيس نظام تعليمي يتيح فرص التعلم لكافة أبناء الجزائر والقضاء على سياسة التجهيل الفرنسية، وبهدف استعجالي عمدت الدولة إلى تأسيس جامعات لتغطية العجز والمساهمة في السياسة التنموية، فقد تم فتح جامعة وهران سنة 1966م، ثم جامعة قسنطينة سنة 1967م، تلتها جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر سنة 1984م⁽¹⁾. أما النظام البيداغوجي في هذه الفترة فقد بقي مطابقاً لما جاء به النظام الفرنسي، أين كانت الجامعة مقسمة إلى كليات، وكل كلية بدورها مقسمة إلى مجموعة أقسام متخصصة، وكانت مراحل هذا النظام كالتالي⁽²⁾:

(1) بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992م، ص ص 110-111.

(2) رايح تركي، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 152.

- **مرحلة شهادة الليسانس:** تدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادة المستقلة التي تكون في مجموعها شهادة ليسانس.
- **مرحلة شهادة الدراسات المعمقة:** وتدوم سنة واحدة، ويتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة بسيطة للتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.
- **مرحلة دكتوراه دولة:** ويتم تحديدها خلال فترة زمنية محددة لخمس سنوات من البحث النظري والتطبيقي، وذلك حسب تخصصات الباحثين واهتمامهم.
- ✓ **المرحلة الثانية 1970-1980:** وقد بدأت هذه المرحلة منذ إنشاء وزارة متخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، ليتم بعدها إصلاح التعليم العالي في العام الموالي، من خلال تحويل الكليات إلى معاهد مختلفة تضم الدوائر المتجانسة واعتماد نظام السداسيات المستقلة محل الشهادات السنوية.
- وقد أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسة الجامعية:
- **مرحلة الليسانس:** تعرف بمرحلة التدرج وتمتد لأربع سنوات، أما الوحدات الدراسية فهي المقاييس السداسية.
- **مرحلة الماجستير:** وهي ما يطلق عليها أيضا بمرحلة ما بعد التدرج الأول، وتدوم سنتين على الأقل إذ يخصص العام الأول بدراسة مجموعة من المقاييس النظرية، أما العام الثاني فمخصص لإعداد بحث يقدم في صورة أطروحة.
- **مرحلة الدكتوراه علوم:** وهي ما يطلق عليها أيضا بمرحلة ما بعد التدرج الثانية، وهي تدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي تتوج بتقديم أطروحة لنيل هذه الشهادة.
- ✓ **المرحلة الثالثة 1980-1998م:** أهم ما ميز هذه المرحلة وضع مشروع الخريطة الجامعية سنة 1984م، بهدف التخطيط للتعليم العالي حتى آفاق سنة 2000م، في ضوء احتياجات الاقتصاد الوطني بقطاعاته المختلفة، حيث عمدت إلى تحديد الاحتياجات من أجل العمل على تليبيتها وتحقيق التوازن من حيث توجيه الطلبة إلى كل التخصصات التي يحتاجها سوق العمل الوطني كالتخصصات التكنولوجية، والتقليل من التوجيه إلى بعض

التخصصات الأخرى كالحقوق والطب، والتي نجد فيها فائضا من الطلبة يفوق احتياجات الاقتصاد التنموي الوطني⁽¹⁾.

كما تهدف الخريطة الجامعية إلى تحويل المراكز الجامعية إلى معاهد وطنية، وتحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

وقد عرفت الجامعة الجزائرية في هذه الفترة العديد من المشاكل خاصة ما تعلق منها بالتسيير البيداغوجي، تنصيب الأجهزة المختلفة، المشاكل الإدارية، ضعف قنوات الاتصال في الجامعة، مصاريف الجامعة، ضعف البحث العلمي.

كما شهدت فترة الثمانينيات وضع هيكل جديد فيما يخص الدراسات في التدرج حيث أصبح هذا الأخير ينقسم إلى قسمين:

- التكوين العالي للتدرج طويل المدى: تتراوح مدة الدراسة فيه بين أربع وسبع سنوات.
- التكوين العالي للتدرج قصير المدى: ومدة الدراسة فيه ثلاث سنوات.

✓ المرحلة الرابعة 1998 إلى يومنا هذا: تميزت هذه المرحلة بالتوسع التشريعي والهيكلية، وادخال العديد من الإصلاحات، ومن بين مميزات هذه المرحلة وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي المصادق عليه من طرف مجلس الحكومة سنة 1998م، كما أعيد تنظيم الجامعة في صورة كليات وإنشاء 06 جذوع مشتركة، مع 06 مراكز جامعية جديدة في مجموعة من الولايات، وتحويل البعض منها إلى جامعات⁽²⁾.

ونتيجة للتطورات التي عرفها قطاع التعليم العالي على مستوى تعداد المؤسسات الجامعية، وكذا الطلبة والأساتذة على حد سواء، ونتيجة لكثرة المشاكل البيداغوجية الخاصة بالنظام المتبع وكثرة الانتقادات الموجهة إليه، كل هذه الظروف والمعطيات

(1) مراد بادي، القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD، ط1، منشورات دار طليطلة، الجزائر، 2015، ص ص178-181.

(2) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص ص111-113.

عجلت بالوزارة الوصية الى المبادرة بإصلاح منظومتها، فعلى ضوء التوصيات التي أفرزتها اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية، عملت وزارة التعليم العالي سنة 2004م على اعتماد نظام LMD مع بداية الدخول الجامعي 2004/2005 على أساس تجريبي في 10 مؤسسات جامعية ليتم تعميمه في العام الموالي على باقي المؤسسات الجامعية⁽¹⁾، وكان الغرض من هذا الاصلاح هو الاستجابة للمعايير الدولية التي تسمح للمنتسب للجامعة الجزائرية بمسايرة مشواره العلمي في أي دولة من دول العالم خاصة الدول الأوروبية.

ويتضمن نظام التكوين في نظام ل م د ثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى الليسانس: تتكون من ستة سداسيات وتدوم ثلاث سنوات تتوج بنيل شهادة الليسانس أكاديمية أو مهنية.
- المرحلة الثانية ماستر: تتكون من أربعة سداسيات وتدوم سنتين تتوج بنيل شهادة ماستر أكاديمية أو مهنية.
- المرحلة الثالثة دكتوراه: تمتد ثلاث سنوات وتختتم بمناقشة رسالة في الاختصاص وتتوج بنيل شهادة الدكتوراه .

ومما تقدم نستنتج أن هناك اختلاف واضح فيما يتعلق بنشأة الجامعة، فمنهم من يرجعها إلى الحضارات القديمة مثل الصين والهند وبابل ومصر، في حين ينسبها البعض الآخر إلى العصور الوسطى، لتتوالى بعدها إنشاء الجامعات والكليات بمفهومها الحالي، متجهة اتجاها جديدا نحو تطور المعارف وتنوع العلوم في كل المجالات والتخصصات، والتي ظلت تتطور على مر السنين كحصيلة أساسية للمعارف الانسانية، لتصبح الجامعة في عصرنا الحالي أحد أبرز أقطاب العلم وإنتاج المعرفة.

(1) سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص95.

2. وظائف وخصائص الجامعة.

1.2. وظائف الجامعة: للجامعة أهمية بالغة في حياة الأمم والشعوب، ولاسيما في عصرنا

الحالي لما تلعبه من دور في التطور الاقتصادي والاجتماعي على حد سواء، ومن هذا المنطلق تكمن أهم الوظائف الرئيسية للجامعة فيما يلي:

– **وظيفة التدريس(التعليم):** إن وظيفة التدريس(التعليم) هي الوظيفة الأساسية والأولى المنوط بالجامعة القيام بها، باعتبار أن الجامعة هي التي تقوم بإعداد الخطط والبرامج الأكاديمية وتحدد التخصصات التي تكون مناسبة لسوق العمل، وتقوم بتزويد الطلبة بكافة أنواع المعرفة والإبداع والتدريب المطلوب للاندماج في سوق العمل وتلبية احتياجاته⁽¹⁾.

كما يعتبر التعليم العالي استثمار استراتيجي في تكوين الرأس المال البشري للمجتمع وإمداده باحتياجاته من الكفاءات والاطارات اللازمة لتنميته وترقيته في جميع المجالات لذلك تعمل الجامعات على تنمية وتطوير برامجها التعليمية، ويعتبر تكوين الطلبة للحصول على شهادة عليا في تخصص معين من أهم الوظائف الموكلة إليها⁽²⁾.

– **وظيفة البحث العلمي:** البحث العلمي هو من أهم السمات البارزة للمجتمعات المتقدمة، وذلك لما له من دور كبير في عملية التنمية، حيث يبرز ذلك الدور في إجراء البحوث والدراسات ونشرها وإعداد الباحثين من المبدعين من طلبة الجامعات، حيث يكون هدفه هو حل مشكلات المجتمع وخدمة الإنسان والبيئة التي يعيش فيها.

(1) محمود محمد الكرد، دور الجامعة الإسلامية بغزة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي الفلسطيني من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومجلس الجامعة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص28 .

(2) علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، ورقة مقدمة في الملتقى الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق العمل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010، ص98 .

كما يلعب البحث العلمي دوراً أساسياً في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، وهو مرتبط بدرجة كبيرة بالجامعة، وذلك لتوفرها على الموارد البشرية المؤهلة، والقادرة على القيام بنشاط البحث، ونظراً لمساهمة في تحقيق التقدم والتطور الحضاري فقد ازداد حرص الدول على الاهتمام به وتخصيص ميزانيات كبيرة له، ليصبح من الأمور المسلم بها في المؤسسات⁽¹⁾.

وتستطيع الجامعات نقل الواقع المتخلف والمتردي إلى واقع جديد متطور وحيوي، وذلك لامتلاكها المقومات العلمية القادرة على الدراسة والبحث والتطوير من خلال اكتسابها مختلف جوانب المعرفة والعلم والمهارة، وعليه فهي المؤسسة الرئيسية للبحث العلمي التي تنتج العلماء والمفكرين الذين يعملون على النهوض بالمجتمع ودراسة مشكلاته وحلها⁽²⁾.

– **وظيفة خدمة المجتمع:** إن وظيفة خدمة المجتمع لا تقل أهمية عن الوظائف السابقتين (التدريس، البحث العلمي)، باعتبار أن الجامعة جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع، وهو الذي أوجدها لخدمته وترقيته، ولا يمكن لها تأدية دورها مالم تكن ملتزمة بقضايا المجتمع ومتطلباته.

وتعتبر خدمة المجتمع من أهم وأبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي حيث يوفر مساحة من ممارسة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل، وبث الروح لدى المتعلمين للمشاركة والمساهمة في بناء وتنمية المجتمع وحل المشكلات الخاصة، وحثهم وتشجيعهم في البحث عن المعرفة وتحدي الواقع واستشراف المستقبل من خلال الاعتماد على منهج علمي يراعى فيه الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للمجتمع⁽³⁾.

(1) سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 45.

(2) محمود محمد الكرد، مرجع سابق، ص 30.

(3) إبراهيم مجدي، المنهج التربوي وتحديات العصر، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص 19.

ومن هنا تبرز أهمية خدمة المجتمع كوظيفة حديثة للجامعة من كونها أداة لتطبيق المعرفة في شتى الميادين والاختصاصات وترجمتها إلى واقع ملموس يسهم في تقدم الحضارة الإنسانية وازدهارها، فما يشهده العالم اليوم من تقدم تكنولوجي وتطور في العلوم الطبيعية والسلوكية والاجتماعية، ما هو الانتاج تطبيق المعرفة التي توصل إليها العقل البشري عن طريق البحث والتجريب العلمي في الجامعات⁽¹⁾.

2.2. خصائص الجامعة: تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية تتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات يمكن أن نذكر منها ما يلي⁽²⁾:

- **الجامعة بيئة علمية أكاديمية وبحثية:** بحيث أنها لا تقتصر على التعليم فقط، أي نقل المعلومات والمعارف إلى عقول الطلبة، بل تهتم بتنشئة الطالب من جميع النواحي النفسية، الجسمية والاجتماعية، الثقافية... وبالتالي يصبح هذا الطالب متزن الشخصية، يعرف ما عليه من واجبات وما عليه من حقوق، قادر على خدمة نفسه ومجتمعه، وتعمل على مساعدة الفرد على اكتشاف ذاته ومعرفة اتجاهاته لتعديل سلوكه ليصبح قادراً على مواجهة الصعوبات بموضوعية، كما أن من مسؤوليات الجامعة توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب لمساعدتهم على التكيف مع مجتمعهم.
- **الجامعة بيئة تفاعلية عملية:** فالعمل اليوم أصبح يقوم على أساس راسخ من العلم، وبالمقابل يقوم العلم على أسس واضحة ومتكاملة بين العمل المتقن وتطبيق وتفعيل للقيم الاجتماعية والأخلاقية⁽³⁾، والمقصود هنا لابد من التكامل بين الجانب النظري القيمي والتطبيقي العملي في الحياة اليومية للطالب الجامعي، فالعلم بدون قاعدة قيمية وأخلاقية اجتماعية لا يكفي لترسيخ المبادئ الصحيحة للسلوك والعمل المتقن.

(1) حراشة فواز ياسين، دور جامعة اليرموك في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة العلوم الإنسانية، الأردن، العدد 41، 2009، ص 33.

(2) أبو الفتوح بوهريرة، قيم المواطنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي، أطروحة دكتوراه- تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 85.

(3) مراد زعيبي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 126.

- الجامعة بيئة معززة لنواحي السلوك المدني: تعتبر عملية التجديد الاجتماعي من الأهداف الرئيسية للجامعة في المجتمع، ولكي تستطيع الجامعة تأدية هذه الوظيفة لابد من أن تعمل على تنمية وتطوير الفكر الناقد عند طلابها وأساتذتها لكي يتمكنوا من تأدية الدور الذي يجب أن يقوموا به في المجتمع ويطلق على هذه الوظيفة التي تقوم بها الجامعة اسم "الجامعة مقوم المجتمع"⁽¹⁾.
- الجامعة مدعمة لعمليات الإبداع العقلي والفني: من أبرز الأهداف التي تسعى إليها الجامعة توفير بيئة ثقافية غنية تعمل على استقطاب المواهب القادرة، وتيسر لها فرص ممارسة النشاطات الخلاقة والمبدعة في المجالات العقلية والفنية، كذلك من أهم مقومات الجامعة المحافظة على حكمة الماضي ونقلها وإغنائها والإبقاء على سجلات الماضي وتحليلها ودعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني، والتأكيد على استمرارية النشاط العقلي الخلاق لضمان غني لمستودع المعرفة الإنسانية.
- الجامعة كيان اجتماعي مراعي لميول واتجاهات الطلبة: لكونها تتيح التجمع التلقائي للطلبة، وتوجهاتهم وتطلعاتهم، وتشكل دوافع وأهداف مشتركة، كما أنها مركزة لبناء العقول والأجسام السليمة، بما يخلق واقعا اجتماعيا مناسباً للحراك الاجتماعي القائم على التعايش والتفاهم، واحترام الآخر ليكون الناس قادرين على العيش والعمل معا في الوطن الواحد.
- الجامعة معززة للقيم الاجتماعية: يعني أنها من خلال بنيتها وبرامجها وأنشطتها ومقرراتها تقوم بتنقية التراث مما يشوبه من معلومات كاذبة التصقت به، هذا جهة ومن جهة أخرى تنقيته من أمور لم تعد مناسبة للحياة الاجتماعية المعاصرة⁽²⁾.

(1) أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2006، ص312.

(2) صلاح الدين شروخ، علم اجتماع تربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص75.

نستخلص ما سبق أن الجامعة تكتسي أهمية بالغة نظرا لدورها الاجتماعي الثقافي التنموي، وماتوفره للمجتمعات من إطارات وكوادر علمية متخصصة، حيث تعد الجامعة من خلال الوظائف الحساسة التي تؤديها لخدمة الفرد والمجتمع أحد أهم المقومات التي تساعد الدول على التقدم والنمو، بحيث أصبح ينظر اليوم إلى الجامعة على أنها المؤشر الرئيس في تصنيف المجتمعات إلى متقدمة وأقل تقدما، لذلك فإن فعالية الجامعة في تحقيق أهدافها يكون من خلال حسن اختيارها لأعضائها، وتوفير المناخ المناسب للقيام ببحوثهم خدمة للمجتمع.

3. أهداف وغايات الجامعة.

تعتبر الجامعة مؤسسة اجتماعية تقوم بتكوين إطارات قادرة على تأطير المجتمع بكل مؤسساته وتوجيهها نحو الأداء الفعال على كل المستويات، وعموما يمكن بلورة أهم أهداف وغايات الجامعة كما يلي⁽¹⁾:

- إتاحة الفرص التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة لمساعدتهم على النمو والتكيف.
- تطوير وتنمية المعرفة وقدرات الأفراد في المجتمع.
- توفير العدالة في فرص التعليم الجامعي لجميع الطلاب الذين أتموا تعليمهم الثانوي.
- دعم وتعزيز عمليات الابداع العقلي والفني.
- تقويم المجتمع بهدف تجديده من خلال تنمية الفكر الناقد عند الطلاب.
- القيام بدور ايجابي في ميدان البحث العلمي وتطويره للإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

(1) عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة، الدار العلمية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 56.

- كما يمكن تصنيف أهداف الجامعة الى: أهداف بيداغوجية، أهداف البحث العلمي، أهداف تسيير الموظفين، وأهداف التعيين والانتقاء، وأخيرا أهداف العلاقات الاجتماعية⁽¹⁾:
- ✓ **أهداف بيداغوجية:** من خلال تنمية عقل الطالب وقدرته على التفكير وتكوين القيم الخلقية، والتعود على السلوك الجماعي لتنمية الاتجاه العلمي الصحيح، وتزويد المهارات العلمية لتحصيل العلم والمعرفة.
 - ✓ **أهداف البحث العلمي:** يسعى البحث العلمي الى العناية بالتعليم ونشر المعرفة، والعمل على رقي الآداب وتقدم العلوم، وذلك من خلال البحوث التي يقوم بها الطلبة في شتى التخصصات العلمية، وتعمل الجامعة على تزويد البلاد بالاختصاصيين والخبراء والفنيين في مختلف الميادين العمل والإنتاج، كما تساهم في خدمة المجتمع وحل مشكلاته.
 - ✓ **أهداف تسيير الموظفين:** وتتضمن ما تحتاجه الجامعة من إطارات وأفراد من حيث النوعية والكمية مع تحديد الكفاءات للاندماج بالمؤسسة من جهة، والتكفل بظروف العمل وإجراءات الترقية والأجور والخدمات المقدمة من جهة أخرى.
 - ✓ **أهداف التعيين والانتقاء:** الجامعة مسؤولة اتجاه مكوناتها، فهي تسعى إلى الاهتمام بالجانب النوعي المطلوب اكتسابه من طرف الطلبة، والاهتمام بالجانب الكمي المتعلق بحجم المؤسسة، وحاملي الشهادات فيها ومجالات العمل المتاحة، فضلا عن الاهتمام بالجانب المتعلق بالانتقاء والترقية من مرحلة لأخرى.
 - ✓ **أهداف العلاقات الاجتماعية:** وتنقسم إلى قسمين: أهداف العلاقات الداخلية ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات ...، وأهداف العلاقات الاجتماعية الخارجية والتي تتضمن طبيعة العلاقات الموجودة بين الجامعة والبيئة المحيطة بها⁽²⁾.

(1) بادي مراد، القيادة الإدارية وعلاقتها بتحقيق بتنفيذ نظام LMD، ط1، دار طليطلة، الجزائر، 2015، ص ص162-164.

(2) سماتي حاتم، مرجع سابق، ص99.

وهناك من يختصر أهداف الجامعة فيما يلي⁽¹⁾:

- أهداف معرفية: والتي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطويرا وانتشارا.
- أهداف اجتماعية: والتي تعمل على استقرار المجتمع وتخطي مشكلاته.
- أهداف اقتصادية: والتي تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بخبرات للتغلب على مشكلاته الاقتصادية.

مما تقدم نستطيع القول أن الجامعة تهدف إلى تنمية الكوادر القيادية والفنية بغرض، إكسابهم المهارات وتنمية الامكانيات والقدرات الفكرية والعقلية لديهم، والتي تؤهلهم لقيادة حركة التنوير والفكر والثقافة والتجديد في المجتمع، كما تهدف إلى القيام بالبحوث العلمية، وهي بذلك تعتبر الحاضنة الرئيسية للبحث العلمي، وبالتالي تلبية حاجات المجتمع ومتطلباته.

4. مكونات الجامعة.

تعتبر الجامعة رأس الهرم في النظام التعليمي في كافة أنحاء العالم، وهي العمود الأساسي للتنمية البشرية المستدامة وخصوصا في العصر الحاضر، ولكي تقوم الجامعة بالوظائف التي أنشأت لأجلها، لابد لها من توفر مجموعة من العناصر والأطراف الفاعلة والمتفاعلة تتمثل في:

1.4 هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي): يعد الأستاذ الجامعي الحجر الأساس في العملية

التكوينية كونه المشرف المباشر على إيصال المعرفة للطلبة، وبالتالي هو العنصر المزود للرأس مال البشري بالمعلومات والمعارف والأفكار، فإذا كان الطلاب أهم مدخلات الجامعة فإن الأستاذ أهم مقوماتها، فالجامعة تحتاج لنوعية متميزة من هيئة التدريس،

(1) لمياء محمد أحمد السيد، حامد عمار، العولمة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002، صص 232-233.

ذلك لأن الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها، وهي بفكر هؤلاء الأساتذة وعملهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء⁽¹⁾.

فالمدرس حسب "جون ديوي" هو ذلك الذي يدرّب طلابه على استخدام الآلة العلمية وليس الذي يتعلم بالنيابة عنهم، فهو الذي يشترك مع طلابه في تحقيق نمو ذاتي يصل إلى أعماق الشخصية ويمتد إلى أسلوب الحياة⁽²⁾.

2.4. الجماعة الطلابية (الطالب الجامعي): إن الطالب الجامعي هو ذلك الشخص الذي سمح له مستواه بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المرحلة الجامعية، وفقا لتخصصه الفرعي بواسطة شهادة البكالوريا، إذ أن للطالب الحق في اختيار التخصص الذي يتلاءم وذوقه ويتماشى وميله⁽³⁾.

ويعتبر الطالب الجامعي أحد العناصر الأساسية الفاعلة في العملية التعليمية طيلة التكوين الجامعي، وهو الهيئة الخام التي تشكل مدخلات الجامعة، والتي تتلقى العمليات التعليمية والتكوينية، ليكون في الأخير وبعد حصوله على شهادة جامعية على شكل مخرجات لهذه المؤسسة.

(1) وفاء محمد البرادعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، ط1، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص302.

(2) محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص197.

(3) رياض قاسم، مسؤولية المجتمع المعلم العربي، منظور الجامعة العصرية وواقع الحرية الديمقراطية داخل الحرم الجامعي العربي، مجلة المستقبل العربي، مجلة المستقبل العربي، العدد 193، بيروت، 1995، ص85.

3.4. الهيكل الإداري والتنظيمي: إن الجامعة باعتبارها تنظيم اجتماعي رسمي يتم داخلها تفاعل اجتماعي بين عناصر مختلفة من علاقات وقوى اجتماعية وقيم سائدة، بين أطراف العملية التعليمية الجامعية⁽¹⁾، يسري عليها ما يسري على التنظيمات الاجتماعية الأخرى في المجتمع، لا ما يسمى بخريطة التنظيم أو الهيكل التنظيمي الذي يحدد المواقع الرئيسية التنظيمية داخل الجامعة، ويرسم لشاغلي تلك المواقع حدود اختصاصاتهم والمهام الموكلة إليهم، فالهيكل الإداري والتنظيمي هو: تلك المكونات البشرية المتكاملة والمتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري والتنظيمي)، التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية وتسعى من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها⁽²⁾.

وبناء على ما سبق يتضح أن الجامعة نسق مفتوح يجب عند دراسته الإمام بجميع عناصره وعدم إهمال أي عنصر، لأن الاهتمام بكافة العناصر الموجودة، حيث يكفل مهمة التدريس أو التعليم والبحث العلمي وكذا تفعيل دور الجامعة في خدمة المجتمع، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق النهوض بهذا القطاع لتحقيق الجودة كما نوعا، وفي هذا الصدد فقد سعت الكثير من الدول لتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

(1) غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 61.

(2) فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص 94.

ثانياً: الملامح الرئيسية للحوكمة الجامعية.

1. أسباب ظهور حوكمة الجامعات:

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي الذي يواجه تغييرات جذرية خاصة خلال العقود الأخيرة، مما خلق تحديات كبيرة ساهمت في ظهور حوكمة الجامعات نورد البعض منها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا، كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة"، هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم، من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية.
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة، منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية، مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي، تتكون أساساً من عدد من المراكز البحثية المتميزة، أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، مما انعكس مباشرة على تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، وهذا ما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.

(1) اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 15-18.

- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الشؤون الإدارية والأكاديمية، وزيادة حدة المنافسة بشكل كبير.
- ظهور توجهين عالميين رئيسيين وهما: عولمة التعليم والبحث العلمي، وتدويل أنشطتهما، والذي من المتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ورفاهية الإنسان.
- ضعف البنى البحثية وتراجع فعالية البحث العلمي، الذي اتخذ عدة أشكال كالتوسع في البرامج لاسيما على مستوى الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية من مخابر وكوادر، وضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- انتشار ظاهرة الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح في المؤسسات الجامعية، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية.
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على المستوى البيداغوجي، أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الاحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أما على مستوى البحوث فانتشرت ظاهرة السرقة العلمية وغاب تقدير الإبداع مما خلق أزمة ثقة بين المجتمع والجامعة.
- عدم الاطلاع الكافي على الأنظمة والقوانين والتعليمات يؤدي إلى ضياع حقوق العاملين في البحث العلمي والأمور الأخرى.
- الاخفاق في جذب رأس المال، مما يهدد كيانات الجامعة ويجعلها عاجزة عن المنافسة فيما بينها، وهذا بسبب عدم توافر الدقة ومعايير الشفافية والوضوح في إعداد الحسابات

الختامية من جهة، وعدم قدرة الأكاديميين على تحليل فرص الاستثمار المحتملة في الجامعات ومقارنتها من جهة أخرى⁽¹⁾.

- ضعف التصنيف العالمي للجامعات العربية، زاد من حجم ضغوط تطبيق حوكمة الجامعات، فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: هي تركيز الموهبة، وتوفير التمويل والحوكمة⁽²⁾.

ومن نافلة القول أنه أصبح لزاما على الجامعات السعي للبحث عن الطرق والأساليب الأكثر نجاعة لمواجهة التحديات السالفة الذكر، ولعل من أهمها أسلوب الحوكمة، بما يؤهلها إلى زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها، وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية، وبخاصة في مجال مخرجاتها الإدارية والبيداغوجية.

(1) زهرة عباس، مرجع سابق، ص 12.

(2) يعقوب عادل نصر الدين، دليل حاكمية الجامعات العربية، ورقة مقدمة للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، منشورات اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان، 2015، ص 19.

2. أهمية وأهداف حوكمة الجامعات.

1.2. أهمية حوكمة الجامعات: تباينت وجهات النظر المتعلقة بأهمية تطبيق الحوكمة في

الجامعة، كل حسب وجهة نظره وجانب الاستفادة منها، فهناك من تناولها من منظور المجتمع، والبعض ناقشها من وجهة نظر العاملين، والبعض الآخر تناول أهميتها من المنظور الإداري، ويمكن أن نستعرض ذلك من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- **أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الجودة وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على التطور.

- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** تتلخص نظرة المجتمع إلى الحوكمة بأنها أداة رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية، والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.

- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين:** تأتي من كون الحوكمة الرشيدة تضمن ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم، وبالتالي فإنه من المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات من خلال ما يلي⁽²⁾:

(1) علي بن محمد السوادي، مرجع سابق، ص 29.

(2) اسماعيل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة، 2013، ص ص 26-27.

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكيد من فعالية إدارتها.
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وبأقل التكاليف.
 - ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 - تعزيز القدرة التنافسية والتقليل من حالات الفساد الإداري، والمالي في الجامعات.
 - الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة وضمان حقوق ومصالح العاملين في الجامعة من الهيئتين: الإدارية والبيداغوجية دون تمييز ومحاباة.
 - تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، وبذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعة وأدائها .
 - مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
 - تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.
 - تحسين العمليات التعليمية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والشفافية والنزاهة في جميع تعاملات الجامعة.
 - الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.
- مما سبق يتضح مدى أهمية تطبيق حوكمة الجامعات، فهي تكفل بلوغ الجامعات للأهداف التي أوجدت من أجلها، وهي البحث العلمي، إعداد القوى البشرية وخدمة المجتمع، خاصة إذا توفرت الظروف الملائمة لنشاطها، في ظل التحديات والعقبات التي يواجهها التعليم العالي، والتي فرضت على الجامعة ضرورة مواكبة التغيرات التكنولوجية وتغيير أساليب التسيير المنتهجة وإرساء مبادئ الحوكمة.

2.2. أهداف حوكمة الجامعات: تسعى حوكمة الجامعات إلى تحقيق العديد من الأهداف

الهامة التي يمكن من خلالها تطوير الأداء الإداري للجامعة، والارتقاء بمستوى مخرجاتها، ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي⁽¹⁾:

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها القيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية مما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

- تعزيز مشاركة جميع الأطراف، من الأعضاء الأكاديميين والإداريين القيادات والطلاب في عمليات صنع القرار.

- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.

- توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بها.

كما حددت الباحثة نزيهة مقيدش مجموعة من الأهداف التي من الممكن تحقيقها في حال تطبيق أسس ومبادئ حوكمة الجامعات على الوجه الصحيح، وهي على النحو التالي⁽²⁾:

(1) منال العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد3، العدد12، 2014، ص119.

(2) مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعايير في الدراسات الإحصائية - دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال صبر لآراء طلبة جامعة فرحات عباس سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009، ص71.

- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية أو الجامعة، وتعزيز النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات.
- تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية.
- تنمية الخبرة الإدارية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة الفعالية في اتخاذ القرارات المهمة، تحديد المخاطر والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

من خلال ما سبق نستخلص أيضا أن من أهداف حوكمة الجامعات القضاء على ترهل الإدارة، وخلق بيئة عمل جيدة خالية من أوجه الفساد والبيروقراطية، وتحقيق فعالية وكفاءة العملية الإدارية والتعليمية، ويتجلى ذلك من خلال تحسين القدرة التنافسية للجامعة، وتعزيز استقلاليتها على المستوى الإداري والأكاديمي والمالي، وتفعيل المسؤولية بما يخدم جميع منتسبي الجامعة.

3.2. معايير ومبادئ حوكمة الجامعات.

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين حول مبادئ ومعايير حوكمة الجامعات، كل حسب رأيه وتوجهاته، إلا أنه وفقا لتقرير البنك الدولي لسنة 2012م، تم تحديد ستة مبادئ أساسية لحوكمة الجامعات تتمثل فيما يلي (1):

- الإطار العام: يعد الإطار العام أحد العناصر الأساسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات والتفاعل بين الجامعات والدولة، كجزء من الحكم لضمان وتأمين الموارد اللازمة لتنفيذ

(1) مقيدش نزيهة، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020/2019، ص31.

أهداف الجامعة ورسالتها⁽¹⁾، بالإضافة إلى رصد ومحاسبة أداء مسؤولي الجامعة على أعلى المستويات، فلدى كل جامعة مجموعة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وأثناء بلورة الأهداف إلى مشاريع، تحدد الإجراءات والمشاريع التي يجب القيام بها من أجل بلوغها، كما يجب أن تملك كل جامعة رسالة توضح من خلالها ما تريد الوصول إليه، والفئة المستهدفة، وكيف تحقق أهدافها بما يتلاءم مع وظائف الجامعة⁽²⁾، كما يراعي هذا المبدأ ثلاث مؤشرات:

- ✓ تحديد رسالة الجامعة، والإجراءات المتبعة لإرسائها، وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك.
 - ✓ تحديد الأهداف وتنفيذها، وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها.
 - ✓ الإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعملان الجامعة في ظلهما.
- **توجهات الإدارة:** ويقصد بها كيفية إدارة - مجالس الجامعات - القرارات الروتينية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة، ويشمل أيضا كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم وتسلسلهم الإداري، ووضع نظام آمن للإبلاغ عن المخالفات، ووضع إجراءات للمساءلة القانونية.
- **الشفافية:** تعد الشفافية من أهم مبادئ حوكمة الجامعات، وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وتسهيل استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين، فهي تأكيد على مصداقية الجامعة من خلال تمكين الأطراف ذات العلاقة بالجامعة سواء المستفيد الخارجي المتمثل في قطاعات المجتمع

(1) زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02، 2019، ص 352.

(2) ايمان حمدي محمد عمار، حوكمة الجامعات واستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، المركز الأكاديمي العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2022، ص 39.

الخدمية والاقتصادية، والأجهزة الحكومية المعنية بمتابعة الأداء الجامعي، والحصول على المعلومات في وقتها وبشكل مستمر.

كما تعتمد الشفافية على الإفصاح والقانونية، فالإفصاح أول خطوة من خطوات ممارسة الرقابة، وتتم من خلال وسائل الاتصال المتعددة سواء عن طريق موقع الجامعة الإلكتروني، أو عن طريق الأدلة التنظيمية والاجتماعات والندوات والمؤتمرات، وتقرير الأداء، أما القانونية فتعني وضع القوانين والأنظمة التي تضمن توافر العلانية من جهة، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى.

- **الاستقلالية:** وتعني استقلالية الجامعة عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالأنشطة الأكاديمية، وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، إذ أن الغرض من تمتع المؤسسات الجامعية بالاستقلالية هو حمايتها من تدخل المسؤولين الحكوميين، أو أطراف خارجيين في إدارتها وتسييرها المالي والبيداغوجي، والعمل على كبح تطورها العلمي والتكنولوجي، والتضييق عليها في تنمية روح الابداع ونقل ونشر تطبيق المعرفة⁽¹⁾.

كما تعني استقلالية الجامعة عن مؤسسات الدولة المختلفة أن تكون هي صاحبة القرار في كل ما يتصل بشأنها، أي حرية الجامعة في تحديد أهدافها، وأولويات عملها، والقيام بوظائفها، وتسيير إدارتها ذاتيا في النواحي الإدارية، والأكاديمية والمالية، وبما لا يتعارض مع مبادئ الشفافية والمساءلة، والذي يتيح للدولة مراقبة الميزانية والمحاسبة في حال وجود تجاوزات دون أن يكون لها الحق في كيفية التعامل مع الميزانية⁽²⁾.

(1) أبوبكر سالم، داود غديري، سارة بوحبل، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2020، ص 140.

(2) ايمان حمدي محمد عمار، مرجع سابق، ص 40.

- **المساءلة:** وتعني عملية المراجعة والتقييم التي يكون من خلالها العاملون في الجامعة مسؤولين بشكل مباشر عن الأعمال التي يقومون بها، ومحاسبتهم بشكل قانوني في حال عدم مطابقة النتائج المحققة للأداء مع المعايير الموضوعية، إذ تتطلب المساءلة وضوح المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة، ويتم تكريس المساءلة في الجامعة من خلال استجواب المديرين داخليا من مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء، أو خارجيا من جهة رقابية رسمية (1).

- **المشاركة:** يحل هذا البعد مدى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، حيث أن هناك مجموعة واسعة من أصحاب الذين لديهم اهتمام بالأمر الجامعي وهذا يعتمد على نوع المؤسسة، وعلى الإطار العام لمنظومتها، ويضم أصحاب المصلحة المشتركة في صنع القرار الجامعي: الهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة ومنظمات المجتمع المدني ومؤسسات الدولة.

وبالتالي فإن القرارات التي يتم التوصل إليها تكون جماعية وبمشاركة كل الأفراد، وأعضاء من المجتمع الخارجي، وليس فرديا بواسطة رؤساء الجامعات أو عمداء الكليات فقط (2).

ولما كانت الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على إمداد الجامعة بالقدرات التي تجعلها مؤهلة لتنافس غيرها من الجامعات مع المحافظة على استقلاليتها، من خلال المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل واتخاذ القرارات في مختلف مجالات الحياة الجامعية (3).

(1) زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 352.

(2) ايمان حمدي محمد عمار، مرجع سابق، ص 42.

(3) الحسين أحمد الرامي، ميرفت ربحي الحسيني، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات المغربية - دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مجلة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، 2021، ص 132.

ومن نافلة القول أن تطبيق الحوكمة ومبادئها في الجامعة يساعدها على بلوغ غاياتها الاستراتيجية، إذ يؤدي تطبيقها الى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالس حوكمتها وأصحاب المصالح والعاملين فيها وطلبتها، على أسس علمية واضحة، فضلا عن تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم ومتابعة تنفيذها، كما أنها تساعد على محاربة أشكال الفساد، والهدر غير المسؤول التي قد تقع فيه الجامعات من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية وتمكين جميع منتسبي الجامعة وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتقان.

3. مراحل ومتطلبات تطبيق حوكمة الجامعات.

1.3. مراحل تطبيق حوكمة الجامعات: يمر تطبيق حوكمة الجامعات بعدة مراحل متسلسلة ومترابطة فيما بينها وهي كالتالي⁽¹⁾:

- **مرحلة التعريف بحوكمة الجامعات:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة منهجها وأهميتها، إضافة الى تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.

- **مرحلة بناء البنية التحتية لحوكمة الجامعات:** حيث تحتاج الحوكمة الجامعية إلى بنية قوية قادرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، والتي تحقق التفاهم بين الأطراف المختلفة، حيث يشمل ذلك جهات الإشراف على تطبيق الحوكمة بالجامعة، بالإضافة إلى الأساس القاعدي والأخلاقي والقيمي، وتعد هذه البنية أمرا ضروريا لتأسيس حوكمة الجامعات.

⁽¹⁾ رضا المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011، ص ص 269-270.

- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال، والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد أهم المعوقات والصعوبات التي تعرقل مرحلة التطبيق وتقويمها.
- مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، فحوكمة الجامعات وما يميزها من حريات تمارس فيها قيودا حاكمة، وضوابط متحكمة، خاصة فيما يتعلق بالمحتوى القيمي والأخلاقي في الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ تحقيق أكبر قدر ممكن من استقلالية السلطة في المؤسسة الجامعية، والمحاسبية والشفافية، وتحقيق تطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع المؤسسة، وكذلك تفعيل نظام الثواب والعقاب.
- مرحلة متابعة وتطوير حوكمة الجامعات: وتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، وتعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع المؤسسات بهدف حسن تنفيذ حوكمة الجامعات.

ولا مناص من القول أنه لكي نضمن تطبيق حوكمة الجامعة، لا بد من إتباع مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراصة فيما بينها لضمان نجاحها، في ظل توفير المقومات الداعمة لذلك مع احترام المبادئ التي تقوم عليها، هذه المراحل تختلف من جامعة إلى أخرى وطبيعة النظام التعليمي المطبق في الدولة، وكذا القوانين والتشريعات الصادرة فيما يخصه.

2.3. متطلبات تطبيق حوكمة الجامعات: تحتاج حوكمة الجامعات إلى مجموعة من

- المتطلبات الأساسية لدعم تطبيقها، ومن أبرز تلك المتطلبات نذكر ما يلي:
- **متطلبات قانونية:** إن سيادة القانون هي بمثابة حجر الأساس لأي نظام سياسي وأشكال الحكم، إذ يتطلب أن يكون القانون الذي يحكم الجميع قد جاء نتيجة لإرادة أفراد المجتمع وليس نقلا عن قوانين أخرى، حيث أن الإدارة السياسية هي التي تبدأ بمثل ذلك التوجه

الذي سيؤدي إلى تكوين انسجام بين الحقوق والمسؤوليات تشترك فيها كافة المؤسسات⁽¹⁾.

لهذا تتطلب حوكمة الجامعات نصوصاً قانونية واضحة تعبر عن المسؤوليات والتوقعات، ويجب أن تبين القوانين والسياسات الوطنية بوضوح الأدوار والمسؤوليات لكل من وزارة التعليم العالي، والجامعات والإدارة والمستفيدين الخارجيين والطلبة⁽²⁾.

- **متطلبات تنظيمية (وجود استراتيجيات واضحة):** يعد وضع الاستراتيجيات من أهم الأدوار التي تقوم بها الحكومة نحو التعليم العالي، لأنها الركيزة الأساسية والمفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الاقتصادية والوطنية للتنمية الشاملة، ولأن تطوير القوانين وتحديثها يتم في ضوء هذه الاستراتيجيات، فإن ذلك يقتضي الالتزام بمبادئ الحوكمة في صياغة استراتيجية واضحة على مدى 15 أو 20 سنة، ونشرها بين أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، ووضع مؤشرات أداء للإدارة التنفيذية، ومتابعة مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تقييم الأداء المتوازن وغيرها من الوسائل والأساليب، وعليه يجب توافر استراتيجية واضحة المعالم للجامعة، يتم على ضوءها قياس نجاح الجامعة بشكل عام، ومدى مساهمة القيادات الجامعية في هذا النجاح⁽³⁾.

- **متطلبات إدارية (القيادة الفاعلة):** لا يمكن لحكومة تتشد تحقيق تنمية الجودة أن تنجح بدون وجود قيادات إدارية فاعلة تتبنى أهداف الجامعة، وتكون قادرة على فهمها وتنفيذها بالشكل الصحيح، وتسعى إلى تحقيق الكفاءة في أدائها لمهامها، ودون تغليب لبعض الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي والاعتبارات الشخصية، إذ يعتمد نجاح الجامعة على

(1) فؤاد عبد الغني سيف المخلافي، مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية، ط1، دار الزهراء، الرياض، 2013، ص264.

(2) Aurangzeb D, f Asif, Good Governance in universities, and prospects of Employment for the Students: Evidence from Pakistan, universal journal of Management and Social sciences, 2012, P87

(3) نور الدين الدقي، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الإسكندرية، 22- 26 ديسمبر 2015، ص55.

إبداع موظفيها أكثر بكثير من المؤسسات الأخرى، لأن تحمل المسؤولية وتبعاتها، التي تمتلك القيادة سلطة تنفيذها مقرونة بالتزام الفرد ومبادرته وإبداعه هي ما تدور حوله البيئة الأكاديمية الجامعية.

- **متطلبات تكنولوجياية (استخدام التكنولوجيا الحديثة):** يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة من أهم التقنيات التي تضمن تطبيق الإصلاحات الأساسية في مجالات الحوكمة، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الفعالية والكفاية للمؤسسات الجامعية، لذا يجب توافر عمليات الاتصال والتراسل الإلكتروني بين الأجهزة الحكومية مع بعضها البعض، ومع مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتوافر الموارد المالية لتمويل التحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية، ويتم عن طريق انشاء قاعدة معلومات متكاملة للجامعة، وربط هذه الأخيرة بشبكة واحدة وتوفير المناهج الدراسية إلكترونياً على موقع الجامعة، ودعم الأمن المعلوماتي من خلال برامج الحماية⁽¹⁾.

كما يحتاج تطبيق حوكمة الجامعات إلى مجموعة من المتطلبات لدعمها وسن قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة، نوجزها فيما يلي (2) :

- ✓ توفر القناعة الكاملة لدى الإدارات الجامعية بمبادئ الحوكمة، وقواعد الإشراف والرقابة.
- ✓ وجود ثقة متبادلة بين الأطراف المعنية في الجامعة على المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ وضوح التشريعات والسياسات الصادرة من قبل صانعي القرارات على المستوى المركزي، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ.
- ✓ وجود آليات واضحة تمكن من تطبيق آليات الحوكمة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

(1) نجوى بنت مفوز مفيز الفواز، مرجع سابق، ص 194.

(2) الفرار إسماعيل، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين، 2013، ص 28.

✓ اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية، وامتلاك الرؤية الاستراتيجية الواضحة.

✓ وجود نظام اتصالات متطور وفعال، وبتقنيات حديثة تسهل الاتصال بين الكليات والمؤسسات الجامعية والهياكل البحثية.

✓ تنوع مصادر التمويل بالجامعة ورفع مخصصاته، ومنح استقلالية مالية أكبر مع ربط التمويل بالأداء، باعتبار أن التعليم خطوة ايجابية لتحقيق النمو والتنمية.

ومن خلال ما سبق تتضح أهمية الحاجة إلى تلك المتطلبات بشكل فعلي من أجل تطوير الجامعة الجزائرية والرقى بالتعليم العالي، بشكل عام وغيابها - المتطلبات - يصعب تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات مما يحد من الإنجازات والأهداف التي أنشأت من أجلها.

4. معوقات تطبيق حوكمة الجامعات.

يواجه تطبيق حوكمة الجامعات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وقد اتفق العديد من الباحثين على عدد من المعوقات والتحديات يمكن إيجازها على النحو التالي⁽¹⁾:

- **المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع:** تتجلى مظاهر هذا المناخ في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا.

⁽¹⁾ عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والفرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، 2009، ص ص 2-3.

- **المناخ السياسي العام:** ينعكس الوضع السياسي للدولة على وضع الجامعات، فعندما يكون المناخ السياسي مضطرب يتأثر النظام التعليمي بأكمله، ويصبح هناك صعوبات في عملية إحداث التغيير، إضافة إلى إحساس الطلبة والخريجين بعدم الثقة بالمستقبل.
- **التشريعات الجامعية:** إن وجود عدد من النصوص القانونية التي تقيد حق أعضاء الأسرة الجامعية من طلبة وأساتذة وإداريين في إدارة شؤونهم الخاصة، وذلك سواء بالنص الصريح على هذه القيود أو بسكوت القانون عن إقرار الحقوق والحريات الأساسية ووضعتها تحت يد مسؤولي الجامعة، دون أن يكون لهم الحق في المشاركة في إدارتها يحول دون تحقيق أهداف التعليم العالي، كما أن المنظومة القانونية التي تحكم وتنظم قطاع التعليم العالي تجب أن تتسم بالمرونة والاستقرار، وإلا حال ذلك دون تحقيق أهداف هذا التنظيم.
- **طريقة إدارة الجامعة:** تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... هؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل السلطات الإدارية والتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى، مما يعيق بشكل مباشر إمكانية سير الجامعة، من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، فمثلاً نجد بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت بمبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب، وبعضهم الآخر أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة، وبعضهم أخذ بمبدأ التكليف، وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات.
- **غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:** يؤثر عدم مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل

عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، مما يترتب على ذلك ضعف الدور الذي يجب أن يشارك به داخل الجامعة.

- فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: تغيب هذه الفكرة تماما في معظم جامعات الدول النامية، ونجد بعض الجامعات لم تنجح محاولاتها في تعزيز هذه الفكرة لعدم اكتمالها، وذلك لأسباب ومعوقات في التطبيق مازالت غير واضحة ومفهومة، مثل ما حدث في جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية والتي أقرت نظام تقييم الطلاب لكفاءة التدريس لأعضاء هيئة التدريس في جميع الكليات والمعاهد التابعة لها، والتي لم تلق الحماس الكافي بخصوصه⁽¹⁾، وعلى عكس الوضع القائم في بعض الجامعات في الدول الأوروبية مثل الجامعة الأمريكية ميشيغا University of Michigan ذات التجربة والخبرة الطويلة في ميدان التقييم الجامعي، والتي تعتبر تقييم الطلبة لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل الأكاديمي، وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح.

- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي وعلى مستوى إصلاحات التعليم العالي: يظهر هذا جليا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتؤثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة الرشيدة⁽²⁾.

وما تجدر الإشارة إليه أنه من خلال الاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات يتضح أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق حوكمة الجامعات ما يلي:

(1) علي بن محمد، زهيد الغامدي، دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية، ملتقى حول موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004، ص 99.

(2) محمد بوقشور، التعليم الجامعي و الحكم الرشيد في الجزائر، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007، ص 261.

- معوقات تنظيمية وتتضمن ما يلي: سيادة البيروقراطية الإدارية في المعاملات، كثرة ضغوط العمل، شدة الإجراءات وأساليب العمل، نقص وضعف التشريعات والقوانين الإدارية، استقلالية الجامعة عن مؤسسات المجتمع، استغلال السلطة بإصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية، النفاق الإداري وترهل الإدارة الجامعية، وانخفاض الإنتاجية في ظل غياب الآليات الرقابية.

- معوقات غير تنظيمية وتتضمن ما يلي: تقييد حرية التعبير عن الرأي والإفصاح، ضعف المساءلة المجتمعية عن أداء الجامعة، انخفاض الثقة بين الجامعة والعاملين فيها، نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها الجامعة في الوقت المناسب، سوء إدارة الموارد والإمكانيات المتاحة للجامعة، عدم الوعي بمبادئ الحوكمة وأهدافها في تحقيق جودة الأداء.

يتضح مما سبق وجود العديد من العقبات، التي تحول دون تطبيق الحوكمة بالجامعة ومن الأهمية بمكان تذليل تلك العقبات لتحقيق التطبيق الفعال للحوكمة بالجامعات.

5. نماذج عالمية رائدة في حوكمة الجامعات.

لقد اهتمت العديد من الدول بحوكمة مؤسساتها الجامعية للحد من الفساد المالي والإداري، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين بها، والالتزام بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية، وكذلك تفعيل نظم المحاسبية والرقابة الداخلية والخارجية والشفافية والإفصاح عن المعلومات لكافة الأطراف ذات العلاقة، وتختلف أساليب وأنظمة حوكمة الجامعات تبعاً لكونها جامعات حكومية أو خاصة، ومن ناحية كونها ربحية أو غير ربحية، بالإضافة إلى طبيعة الجامعة وتوجهاتها وتخصصها ككونها جامعات تقنية أو بحثية.

وعلى ذلك سوف يتم استعراض نماذج من نظم الحوكمة في عدد من جامعات هذه الدول:

1.5. النموذج الأمريكي: تعد الولايات المتحدة من أول دول العالم التي سعت لتطبيق الحوكمة في مؤسساتها الجامعية، بهدف تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية، وزيادة الالتزام بالأخلاقيات المهنية والممارسات السلوكية والنظم والقوانين والمعايير التي تحكم أداء العمل بالمؤسسات الجامعية⁽¹⁾.

• يخضع نظام الحوكمة في الجامعات الأمريكية إلى هيئتين رئيسيتين وهما: وزارة التعليم الأمريكية ومجلس اعتماد التعليم العالي، الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، أما الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية فهي تتكون من الهيئات التالية:

(1) محمد ماهر أحمد حسين، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد 31، العدد 04، 2015، ص 298.

– **المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية:** تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء، وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، أما باقي الجامعات تدار من طرف مجالس الأوصياء، كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشغان، كما توجد بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين، ومجلس الزملاء كما في جامعة هارفارد، وتمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في جامعاتها، وتتشكل بأكثر من طريقة، إما عن طريق الانتخابات التي يجريها أعضاء المجلس، أو التعيين من قبل حاكم الولاية، وتقوم هذه المجالس بأدوار رئيسية منها⁽¹⁾:

✓ تعيين كبار إداري الجامعة ومسؤوليها ونوابه، وعمداء الكليات.

✓ الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام.

✓ مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها.

✓ الإشراف على الوضع المالي للجامعة، والعمل على توفير الاعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

تتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين عن طريق انتخابات يشرف عليها المجلس وأعضاء يتم تعيينهم من طرف حاكم الولاية التي تقع فيها الجامعة، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار رجال المال والأعمال، وذوي المكانة الدينية والعلمية، بالإضافة إلى رئيس الجامعة والطلاب المتميزين، ويختلف عدد أعضاء هذه المجالس من جامعة لأخرى، كما تتبثق عن هذه المجالس لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعاً لنشاط وأهداف الجامعة.

– **المجالس الأخرى:** يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة إلى مجالس الأمناء مجالس أخرى تتركز مهامها في متابعة الجوانب الأكاديمية للجامعة، منها: مجلس الجامعة ومجلس العمداء، يمثل هذين المجلسين الجهاز الفني والأكاديمي الذي يعنى

(1) إيمان حمدي محمد عمار، مرجع سابق، ص 68-69.

بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز البحثية في الجامعة، حيث لا ترتبط العضوية فيها برتبة علمية أو وظيفية، بل تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة بالجامعة.

تتشكل مجالس الجامعة ومجالس العمداء إما بالانتخاب أو بالتعيين، يتولى رئاستها نائب رئيس الجامعة، وعادة ما ينحصر في كبار الموظفين المعنيين في الجهاز الإداري، إذ لا يتعدى في الغالب 12 عضواً، كما في جامعتي واشنطن وميتشغان، وتتخذ القرارات عن طريق التصويت في هذه المجالس التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء، أما المجالس التي عددها محدود فتتخذ فيها القرارات عن طريق المداولات.⁽¹⁾

كما تتولى هذه المجالس الإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية.

- **وكالات الجامعة:** يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 4 و12 وكالة بحسب أهداف الجامعة وأنشطتها، كما يشرف على كل وكالة وكيل جامعي.
- **الكليات العلمية والأكاديمية:** تتراوح أعدادها ما بين 6 إلى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.
- **المراكز البحثية:** تتراوح أعدادها ما بين 7 إلى 200 مركز بحثي في كل جامعة، بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها، والبرامج التي تقدمها⁽²⁾.

(1) زيدان محمد، زيدان عبدالرزاق، مرجع سابق، ص ص 355-356.

(2) قراءات مختارة في التعليم الجامعي، **حوكمة التعليم العالي**، النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، العدد 59، ص 03.

الملاحظ أن الجامعات الأمريكية الرائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات من خلال الهيئات المذكورة، بدءاً من التوجه العام لهذه الجامعات، فهي جامعات ذات أهداف استراتيجية تخدم المجتمع وتعمل على حل مشاكله المختلفة، كما تتجسد مستويات المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة، وتمكين الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو بالانتخاب، كما تتميز الجامعات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في الدول الأخرى بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

2.5. النموذج البريطاني: يحوي نظام الحوكمة في الجامعة البريطانية على مجالس متعددة ولجانا للتنسيق بين الجامعات، وتعد منظمة جامعات المملكة المتحدة الهيئة التي تضم في عضويتها كل من مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، تعمل الهيئة على رسم سياسات وتوجهات التعليم العالي في بريطانيا.

كما توجد ثلاث أنماط مختلفة لنظم حوكمة الجامعات في المملكة المتحدة، وذلك حسب تاريخ إنشاء هذه الجامعات، أولهما حوكمة الجامعات القديمة- جامعة أكسفورد وكامبريدج، وثانيا جامعات ما قبل سنة 1992م، وثالثا جامعات ما بعد سنة 1992م.

- المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: من المجالس والهيئات: هيئة ضمان الجودة التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية، ومدى التزامها بأهدافه وقيمها في التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي، الهيئة الثانية هي هيئة تمويل التعليم العالي التي تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (إنجلترا، إيرلندا وإسكتلندا)، حيث تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقا لسياسات تحفيزية وتقوية مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصصاً، ومن الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات: هيئة إحصاءات التعليم العالي التي تملك صلاحية إيقاف مستحقات الجامعات التي لا تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات

المحددة، أما الهيئة الأخرى فهي مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات الذي يتولى تقييم الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية، كذلك توجد هيئة أخرى تسمى أكاديمية التعليم العالي تعنى بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء.

وتتكون المجالس في الجامعات البريطانية من أعضاء بحكم مناصبهم، وأعضاء معيّنين وأعضاء منتخبين من أحد مجالس الجامعة أو من جهات مختلفة، سواء من منسوبي الجامعة أو من خارجها، وقد يشتمل المجلس على أعضاء ينتدبون أو يتعاقد معهم، كما يمثل الطلبة المتمدرسون والخريجون في المجلس، ويُدير مجلس الجامعة أمين المجلس، عادة ما يكون هو نفسه أمين بقية المجالس بالجامعة.

✓ مهام وصلاحيات المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: تتحصر مهام وصلاحيات هذه المجالس فيما يلي⁽¹⁾:

• المهام الإدارية: وتتمثل في:

- إدارة الجامعة وممتلكاتها وشؤونها المالية.
- دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الاستراتيجي والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بقم الجامعة.
- تعزيز عملية متابعة الجهات المسؤولة عن التعليم والبحث العلمي.
- انتخاب أو تعيين أحد مجالس الجامعة وكبار موظفيها.
- منح الدرجات، ومنع الدرجات الفخرية أو سحبها.
- اتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة لإجراء تعديل أو إلغاء أو إضافة إلى اللوائح والأنظمة المعمول بها.
- متابعة تحقيق شروط اللائحة المالية المتفق عليها بين الجامعة ومجلس تمويل التعليم العالي.

(1) زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 359.

➤ تعيين المدير، والرئيس، ونائب الرئيس، وتعيين مدير الجامعة.

➤ تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة.

➤ التأكد من أن الجامعة تمتلك إدارة فعالة للمخاطر ورقابة داخلية.

• المهام الأكاديمية: وتتمثل في:

➤ تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة.

➤ مناقشة المسائل الأكاديمية واتخاذ القرارات بشأنها، وتقديم المشورة حول السياسة

التعليمية والتحكم بالموارد.

➤ تحمّل مسؤولية الحفاظ على مستوى عال في مجال التدريس والبحث.

➤ تحقيق جودة وفعالية التعليم والبحث والتوظيف والتطوير.

➤ المحافظة على منسوبي الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والاهتمام بالحياة الجامعية

للطلبة.

من خلال استعراضنا للمجالس والهيئات الحاكمة للجامعات البريطانية، والمهام

المسندة لها وللصلاحيات المخولة لها، يتبين أن هناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من

خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف

التي لها علاقة بالجامعة، وأنها تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية

والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من

الجهات المختصة.

3.5. النموذج الصيني: تميزت التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها خلال العقود الثلاثة الماضية، وكان أبرز معالمه التحول البارز من نموذج المركزية المباشرة من الحكومة إلى اقتصارها على الجانب الإشرافي فقط، ومن تحول الصلاحيات من الوزارة إلى الجامعات ومنها إلى الكليات والأقسام مع الاهتمام بالمساءلة والمحاسبية مع احتفاظ الدولة بسلطة تعيين مدراء الجامعات وأعضاء المجالس العليا، وتمثل تلك المنظومة الإدارية نموذجاً إيجابياً للتحول التدريجي في تفويض الصلاحيات، بالاستفادة من التجارب العالمية والممارسات المثلى لجامعات الدولة المتقدمة⁽¹⁾.

وفيما يلي استعراض لأبرز نموذجين من الجامعات الحكومية الصينية وحوكمتها واللذان تحتلان مكانة مرموقة وفقاً للتصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية المستوى -ARWU-:

- جامعة بكين: أنشأت الجامعة سنة 1898م، كأول جامعة حكومية بحثية عامة في بكين، وبحلول عام 1920م أصبحت مركزاً للفكر والثقافة الصينية، تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من الرئيس وسكرتير الحزب، ومجلس الجامعة الذي يرأسه سكرتير الحزب، ويتكون من نواب الرئيس والمستشارين والإداريين، وأعضاء من مجلس هيئة التدريس، وأعضاء من مجلس عمداء الكليات الأكاديمية وممثلي الطلبة.

وتتوزع صلاحيات التخطيط والتنفيذ للشؤون الأكاديمية، وشؤون هيئة التدريس، والشؤون الإدارية والمالية، واستثمار الأصول المالية للجامعة، والشؤون البحثية، والتعاون مع الصناعة، بين رئيس الجامعة وإدارتها، ونواب الرئيس والمستشارين الإداريين ومجلس أعضاء هيئة التدريس، ومجلس عمداء الكليات الأكاديمية وممثلي الطلبة.

(1) إيمان حمدي محمد عمار، مرجع سابق، ص72.

– جامعة شانغهاي جياو تونغ: هي جامعة بحثية تأسست سنة 1896م، وتقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من رئيس الجامعة وسكرتير الحزب، ووكلاء الجامعة، وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام، ومدراء المراكز البحثية، كبار الإداريين والموظفين في أقسام الجامعة المختلفة⁽¹⁾.

ويمثل رئيس الجامعة السلطة التنفيذية ويقع على عاتقه المسؤولية الكاملة للجامعة كممثل قانوني لها، ويتم تعيينه من قبل الحكومة، إذ أن نظام الجامعة يسمح للوكلاء بمشاركة رئيس الجامعة في السلطة والمسؤوليات الخاصة بتنفيذ السياسات وتطبيق القرارات التي أقرها مجلس الجامعة، والخاصة بالشؤون الأكاديمية والبحثية والإدارية والقضايا الجامعية الأخرى، كما يقوم المجلس بمسؤوليات مراجعة مختلف السياسات المختلفة والخاصة بالتطوير الجامعي، ووضع المعايير الأكاديمية، ومناقشة القضايا الأكاديمية والبحثية والإدارية الرئيسية.

وما تجدر الإشارة إليه أن أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الصين نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي، من خلال رسم سياسة لا مركزية للتعليم العالي، كما أن تطبيق الحوكمة بمبادئها الشفافية، المشاركة والمساءلة) أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي.

(1) المرجع نفسه، ص ص73-74.

4.5. النموذج الأردني "حوكمة الجامعات في الأردن": تعتبر المملكة الأردنية الهاشمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا من أكثر الدول توجها نحو التنوع في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينتظم نحو 52% من إجمالي طلاب التعليم العالي في كليات الخدمة المجتمعية الخاصة والعامة أو معاهد تدريب المدرسين⁽¹⁾

لقد تم إنشاء مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم 4 لسنة 2005م، حيث تحول المجلس إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي ووضعت الهيئة معايير واضحة لكل المرافق الجامعية، ووضع واعتماد تعليمات وأسس تحديد الطاقة الاستيعابية ورفعها واعتماد البرامج الأكاديمية، ومحاور الاعتماد العام للدراسات العليا، ومن أجل ذلك تم إقرار المواد التالية:

نصت المادة 03 من قانون الجامعات الأردنية علم 2012م على أن تتمتع الجامعة الرسمية بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري، وإجراء جميع التصرفات القانونية بما في ذلك إبرام العقود والاقتراض بموافقة مجلس الإدارة وقبول المساعدات والقيام بجميع الأعمال والإجراءات القانونية والقضائية، كما نصت المادة 2 على أن الجامعة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي والتطوير وخدمة المجتمع وتعزيز الابتكار والإبداع، في حين نصت المادة 07 على أن الجامعة بقرار من مجلس الأمناء وبناء على تنصيب مجلس الأمناء المستند إلى توصية مجلس العمداء إنشاء كليات أكاديمية وتقنية تطبيقية ومعاهد وأقسام علمية وبرامج وتخصصات ودمجها في غيرها أو تجميدها أو إلغائها.

كما نصت المادة 08 على أنه يكون لكل جامعة مجلس يسمى "مجلس الأمناء" يتألف من رئيس و8 أعضاء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى، وحددت المادة 11

(1) سراج الدين اسماعيل، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص93.

مهام وصلاحيات مجلس الأمناء، في حين نصت المادة 12 على أنه يكون لكل جامعة رئيس متفرغ لإدارتها يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وتنص المادة 13 على أن الرئيس مسؤول أمام مجلس الأمناء عن إدارة شؤون الجامعة وهو الأمر بالصرف فيها ويمارس المهام المخولة له.

وتنص المادة 24 على أنه للجامعة الرسمية موازنة مستقلة يوافق عليها مجلس الجامعة، ويقرها مجلس الأمناء ويصادق عليها المجلس، كما نصت المادة 25 على أنه تنشأ في الجامعة الخاصة وحدة رقابة وتدقيق داخلي، ويعين مديرها بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنصيب الرئيس، وتكون الوحدة مسؤولة أما مجلس أمناء الجامعة الخاصة مباشرة، وتتولى مراقبة الأمور الإدارية والمالية في الجامعة، وعليها تقديم تقارير شهرية ونصف سنوية إلى مجلس الأمناء. (1)

5.5. النموذج السعودي "حوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية": في مطلع القرن الحالي تبنت المملكة استراتيجية جديدة تتبنى عملية تطوير شاملة لتنظيم التعليم العالي، من خلال تنفيذ مشروع المركز الوطني للقياس والتقويم، والهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، وتتولى الأجهزة مهمة ضمان الجودة وأنظمة الاعتماد الخاصة بمؤسسات التعليم العالي كافة باستثناء العسكرية منها، بحيث تتولى الهيئة وضع المعايير، والمقاييس، والإجراءات الخاصة بالاعتماد الأكاديمي، وضمان الجودة في التعليم العالي، ومراجعة وتقويم في المؤسسات القائمة أو الجديدة، والاعتماد بشقيه: المؤسسي والبرامجي.

(1) بركات سارة، رجال إيمان، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 10، 2018، ص ص 356-357.

وسعيًا منها لترسيخ الحوكمة في جامعاتها قامت بإصدار:

المادة 2: من نظام المجلس تعتبر كل جامعة تتمتع بشخصية معنوية ذات ذمة مالية تعطيها حق التملك والتصرف والتقاضي، بينما أشارت المادة 3 من النظام على أنه يكون للجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي مجلس يسمى مجلس التعليم العالي، ويكون لكل جامعة مجلس يسمى مجلس الجامعة، وقد أشارت المادة 14 من النظام إلى أن مجلس التعليم العالي يتألف من مديري الجامعات، بالإضافة إلى ثمانية أعضاء من خارج الجامعات.

وحددت المادة رقم 15 من النظام صلاحيات مجلس التعليم العالي واختصاصاته، والتي منها توجيه التعليم الجامعي بما يتفق والسياسة المرسومة لذلك، وتحقيق التنسيق بين الجامعات وبخاصة في مجال الأقسام العلمية، والدرجات العلمية والموافقة على إنشاء الكليات والجامعات، أو دمج الكليات والمعاهد والأقسام أو إلغائها.

وحددت المادة 20 اختصاصات مجلس الجامعة والتي منها اقتراح إنشاء الكليات والمعاهد والأقسام ومراكز البحث وعمادات مساندة واقتراح تعديل أسمائها، أو دمجها أو إلغائها، وكذا اقرار التخصصات العلمية وبرامج الدراسات العليا، ومنح الدرجات العلمية لخريجي الجامعة.

وحددت المادة 23 من النظام طريقة تعيين واختيار مدير الجامعة حيث أشارت إلى أن مدير الجامعة يعفى من منصبه بأمر ملكي بناء على اقتراح وزير التعليم العالي، بينما أشارت المادة 24 إلى أن مدير الجامعة يكون مسؤولاً أمام وزير التعليم العالي.

كما أشارت المادة 28 من النظام إلى تشكيل مجلس علمي للجامعة يتولى التوصية بتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والبت في الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وفق قواعد يقرها مجلس التعليم العالي، وتشجيع البحث العلمي والتأليف والترجمة والنشر.

ومن الناحية الأكاديمية أشارت المادة 43 إلى أن يقترح مجلس القسم على مجلس الكلية خطة الدراسة والمناهج الدراسية والكتب المقررة والمراجع، ويقترح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين وترقياتهم، كما يقوم بدراسة مشروعات البحوث العلمية وتنظيم أعمال القسم وتنسيقها، ولمجلس القسم صلاحية تشكيل لجان دائمة وأخرى مؤقتة من بين أعضائه.

ومن الناحية المالية أشارت المادة 50 إلى أنه يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة خاصة بها تصدر بإقرار مرسوم ملكي يحدد إيراداتها ونفقاتها ويخضع تنفيذها لديوان المراقبة العامة، والسنة المالية للجامعة هي السنة المالية للدولة.

ومن ناحية الرقابة أشارت المادة 56 إلى أنه مع عدم الإخلال بمراقبة ديوان المراقبة العامة مجلس كل جامعة يعين مراقبا أو أكثر للحسابات ممن تتوفر فيهم الشروط القانونية وتكون لهم حقوق المراقب في الشركات المساهمة وعليهم واجباته⁽¹⁾.

ومما سبق يمكن القول من خلال استعراضنا لتجارب رائدة في مجال حوكمة الجامعات يتبين أن هناك تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة في هذه الجامعات، من خلال الهياكل والمجالس المعنية والمنتخبة على كل المستويات، والمهام المسندة لها والصلاحيات المخولة لها، حيث أنها تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية من خلال التزامها بقواعد الشفافية والمشاركة والمسؤولية والمساءلة.

(1) المرجع نفسه، ص ص 358 - 359.



الفصل الخامس:

التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة

في الجامعة الجزائرية



1. دوافع الانتقال نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

يعد التحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية واقعا حتميا تفرضه تغيرات العصر، إذ أصبح ادخال التكنولوجيا في كافة العمليات الإدارية هو هدف العديد من المؤسسات التي تسعى للرقى والتقدم، في إيصال خدماتها بأحدث الأساليب الإلكترونية وأسرعها وأدقها، ومن هذا المنطلق وجدت دوافع وأسبابا تدعو الجامعة الجزائرية نحو هذا التوجه الإلكتروني، وتتمثل أهم العوامل والدوافع التي دفعت إلى تبني أسلوب تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة إلى ما يلي:

– **التقدم العلمي السريع وما صاحبه من تطور تكنولوجي:** أدى استمرار الدراسات والجهود في مجال البحث العلمي والتكنولوجي، إلى اكتشاف العديد من التقنيات التي ساهمت في تطور مختلف مجالات الحياة الإنسانية، فتتابعت التطورات بعد اختراع تقنية الحاسب الآلي، وتوسع استخداماته في النواحي الإدارية والمالية والصناعية وغيرها.

وعليه تعتبر التطورات المتسارعة للتكنولوجيا الحديثة فرصة متميزة للأفراد والمؤسسات، والجامعة على وجه الخصوص لتحسين أساليب تسييرها وجودة خدماتها الإدارية والتعليمية، ودافعا أساسيا لتوجهها نحو اعتماد نمط الحوكمة الإلكترونية.

– **الحوكمة الإلكترونية، نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي:** قصد تحسين الخدمات العامة وعصرنة المرافق العمومية ومحاكاة كل أشكال البيروقراطية وكثرة الوثائق الإدارية وضياح للوقت والتكلفة والأخطاء الإدارية على مستوى المؤسسات بما فيها الجامعة، اتجهت الجزائر إلى انتهاج أسلوب الحوكمة الإلكترونية، بهدف تطوير أساليب العمل

وتطويعها للإستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة وتقديم خدمات عمومية إلكترونية بدقة وبسرعة وبأقل تكلفة⁽¹⁾.

– **الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها:** إن انتشار تطبيق مفهوم وأساليب الحوكمة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات العالمية، يحتم على الإدارة الجزائرية بصفة عامة والجامعة بشكل خاص اللحاق بركب عصر الثورة التكنولوجية الحديثة، تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية، والتنافس في تقديم الخدمات بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والجودة، إذ أنه لا يمكن لأي دولة أو مؤسسة أو جامعة أن تبقى منغلقة على نفسها دون مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة⁽²⁾.

– **انتشار وتطبيق الثقافة الإلكترونية:** أصبح العالم يسابق نفسه لمواكبة الثقافة الإلكترونية التي ظهرت في المجتمعات، نتيجة للثورة التكنولوجية الحديثة، وخاصة انتشار استعمال شبكة الأنترنت والتي قلبت موازين الحياة وتغلغت في مختلف شؤونها، وحولتها من حياة عادية إلى حياة إلكترونية، فأصبح من الضرورة التعرف على التقنيات الإلكترونية وكسب ثقافتها لما نشاهده من تضخم وطفرة غير طبيعية في التكنولوجيا الإلكترونية. فالثقافة الإلكترونية تعد جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة للفرد، إذ لا بد من التعرف عليها، وإلا أعتبر الفرد أمياً، خاصة بعد اقتحام التقنيات التكنولوجية حياتنا من هواتف نقالة، وحواسيب آلية، وانترنت... الخ⁽³⁾، ولذلك فإن الأفراد في المجتمع الجزائري تزايد

(1) آمال عقبي، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل م د في الحقوق- تخصص إدارة محلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2021/2020، ص ص159-160.

(2) أميرة برحابل بودودة، بشرى شيبوط، الثورة التكنولوجية في الإدارة الجامعية وتأثيرها على الأمن المعلوماتي-الواقع والرهان-، الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية-الواقع والآفاق- بمشاركة مجموعة من المؤلفين، ط01، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2022، ص ص178-179.

(3) مروة البوسعيدية، دور الحكومة الإلكترونية في تسهيل أنماط الإدارة التقليدية، رسالة ماجستير-غير منشورة-، كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن، 2010، ص ص31-32.

لديهم الوعي وأصبحوا أكثر تطلعا نحو خدمات أفضل وأسرع وأسهل، وبالتالي أصبح هناك ميلا كبيرا من الدول والمؤسسات الجامعية نحو التحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية.

– **جائحة كورونا- كوفيد19-** تنبيه إلى ضرورة التحول الاستعجالي نحو نمط الحوكمة الإلكترونية: إن وباء كورونا قد أبرز ضرورة التحول نحو نظام الحوكمة الإلكترونية وأظهر فاعلية لأنماط عمل جديدة كنمط العمل عن بعد⁽¹⁾، التعليم عن بعد – التعليم الإلكتروني-، غير أن تبني هذا النمط يستلزم تهيئة بيئة رقمية على مستوى الجامعة الجزائرية لنشر الثقافة الإلكترونية، وتهيئة البنية التحتية.

إضافة إلى مجموع هذه الأسباب والدوافع السالفة الذكر، هناك العديد من الأسباب الأخرى التي فرضت على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ضرورة التوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية، نذكر منها ما يلي:

✓ ضعف الإطار القانوني وقصور التشريعات القديمة، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية السياسية والاقتصادية، مما انعكس سلبا على تحديث الأنماط الإدارية بالجامعة⁽²⁾.

✓ التعامل الورقي وما يحمله من مشكلات ناجمة عن استخدام الأوراق في التعامل الإداري، كتلف بعض المعاملات الورقية، بسبب التقادم وضياعتها، وبالتالي ضياع حقوق طالب الخدمة، وأيضا صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات الورقية⁽³⁾.

(1) أمال بن رجدال، إشكالية العمل عن بعد في التشريع الجزائري كنمط حديث لتنظيم العمل خلال جائحة كورونا كوفيد19، دفاتر كريد، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التطوير، المجلد36، العدد03،2020، ص604.

(2) فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد36، العدد02، العدد15،2016، ص310.

(3) محمد سمير أحمد، إدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص68.

- ✓ زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي على مستوى الجامعة، وتحوله إلى هيكل هش وتفاقم مشكلة التنسيق والاتصال على مختلف المستويات الإدارية بالجامعة.
- ✓ ازدياد المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- ✓ غياب الرقابة الفعالة في الإدارة الجامعية، مما أدى إلى انتشار الفساد الإداري وتفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية، وعدم وجود الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات بالجامعة.
- ✓ ضعف القيم الأخلاقية، وانتشار ظاهرة التسبب الإداري لدى موظفي الجامعة.
- ✓ زيادة حدة الأعباء المادية المكلفة داخل الجامعة الجزائرية، كتكاليف الإعلان والطباعة، والبريد وشراء حزم الأوراق، وأيضاً توظيف عدد كبير من الكوادر البشرية، بحيث يعتبروا عبئاً على الجامعة التي يعملون بها، والتي من الممكن الاستفادة منهم في أماكن أخرى أكثر نفعاً⁽¹⁾.

مما سبق يمكن القول إن في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، أصبح تطور الإدارة الجزائرية من الأمور المهمة، الضرورية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة بالجامعة، وتحقيق الأهداف المنشودة من خلال التحول من أسلوب الإدارة التقليدي إلى أسلوب الحوكمة الإلكترونية، وذلك باستخدام أحدث الوسائل والتقنيات الإلكترونية التي تساهم بشكل فعال في سرعة إنجاز المهام، وتوفير الوقت، وتحقيق رضا الأفراد في المؤسسات التعليمية.

⁽¹⁾ أبو بكر محمد الهوش، الحوكمة الإلكترونية الواقع والأفاق، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، دون بلد نشر، 2006، ص 98.

2. خصائص وسمات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية.

تتمثل أهم خصائص وسمات تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية فيما يلي:

- **تقليل التعامل بالنماذج اليدوية والتعامل بالنماذج الإلكترونية، والتي تعتبر أسرع وأسهل طريقة في حفظ المعلومات والبيانات، وتعديلها واسترجاعها، وظهور الأرشيف الإلكتروني والملفات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني في العمليات الإدارية المقدمة في الجامعة⁽¹⁾.**
- **تحقيق الشفافية الإدارية وتحسين أداء العمل الإداري: إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية يترتب عنه آثار جد مهمة في إرساء قواعد الشفافية الإدارية وتوفير المعلومات بسهولة وفتح مجال الشفافية في الحصول عليها، وهو الأمر الذي يسهم في تعزيز روح الديمقراطية الإدارية، ويمكن من التخلص من الروتين والبيروقراطية التي تعاني منها معظم الجامعات الجزائرية⁽²⁾.**
- كما يحقق الوضوح الإداري والشفافية إمكانية الاتصال والتنسيق والتنظيم بين الأنساق الإدارية بالجامعة، مما يؤدي إلى إحساس الموظف بالأمان وازدياد ثقته في الإدارة لأعمالها، واضفاء نوعا من الشفافية والنزاهة فيها.
- **الحفاظ على السرية والخصوصية: من أهم ما يميز تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية حفاظها على السرية والخصوصية في حفظ المعلومات، وذلك بفضل برامجها التي تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.**
- **المرونة في الأداء: إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية يمنحها مرونة في الأداء ويساعدها على تقديم خدماتها الإدارية والبيداغوجية بطريقة أسهل، اضافة إلى كونها تمنح للإدارة اللامركزية حيزا من الاستقلالية عن الإدارة**

(1) هدى محمد عبد العالي، التطوير الإداري والحوكمة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دون دار نشر، 2006، ص 98.

(2) آمال عقبي، مرجع سابق، ص 178.

المركزية، إلى جانب فتح المجال لهذه المؤسسة الإدارية برقمته جميع الوثائق وتقديم خدمات ذات جودة عالية في معالجة البيانات.

- **تبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت:** يعتبر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية الحل الأمثل للتخلص من البيروقراطية وتعقيد الإجراءات التي تعاني منها الإدارة التقليدية، ومن ثم فإن تطبيق المعاملات الإلكترونية بالجامعة الجزائرية يجعلها تقوم بإنجاز عملياتها الإدارية بسرعة فائقة وبسهولة، وفي أقصر وقت ممكن⁽¹⁾.
- **تخفيض التكاليف:** يحتاج الانتقال إلى النمط الإلكتروني في إنجاز العمليات الإدارية أموال كبيرة لإرساء أسس الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، مما يؤدي إلى الاقتصاد في الأموال والتقليل من اليد العاملة على مستوى الجامعة، فضلا عن تقليص الحاجة لوجود أعداد كبيرة من الموظفين.
- **سهولة الرقابة الآنية وزيادة الإلتقان:** من أهم خصائص الحوكمة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية، وذلك من خلال الوسائط الإلكترونية المختلفة مما يمكنها من التقييم الحقيقي لأهم العمليات الإدارية بالجامعة، وتحديد المسؤوليات بدقة بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الموظفون في الإدارة التقليدية⁽²⁾.

نستنتج مما تقدم أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية سمات ومميزات من شأنه أن يحقق دون أدنى شك مزايا وفوائد جمة تنعكس على الجامعة وإدارتها، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة بالنسبة لموظفيها وتخفيف الأعباء الإدارية عليهم.

(1) سمية بهلول، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل م د في الحقوق - تخصص ادارة محلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018/2017، ص75.

(2) محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص57.

3. أهمية وأهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

1.3. أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية: ترجع أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية إلى عدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- تساعد الحوكمة الإلكترونية المؤسسة الجامعية في توفير المعلومات الدقيقة والحديثة للوصول إلى الأهداف المحددة.
- تطوير وتحسين بيئة العمل بما يحقق التميز في الأداء.
- تضمن الحوكمة الإلكترونية رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء من خلال الالتزام بالقوانين والأنظمة، بالإضافة إلى حماية مصالح كافة مكونات الجامعة.
- تحدد الحوكمة الإلكترونية المسؤوليات والمهام وتضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.
- تعزز الحوكمة الإلكترونية الثقة والمصادقية بين الإدارة الجامعية والأفراد العاملين والمستفيدين وبناء بيئة وعلاقات عمل متميزة.
- توفير نظام رقابة وإشراف إلكتروني، يضمن سلامة التطبيق القانوني لإجراءات العمل بالجامعة.

كما يرى العديد من الباحثين أن أهمية الحوكمة الإلكترونية تتمثل في النقاط التالية⁽²⁾:

- تمكن الحوكمة الإلكترونية الإدارة الفعالة لرغبات واحتياجات الأطراف المتعاملين في إطار الاستراتيجية العامة للجامعة.
- يؤدي تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة إلى ظهور العديد من التشريعات التي تنظم استخدام التكنولوجيا، والاعتماد عليها بشكل أساسي كشرط تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية.

⁽¹⁾ Akoum I , **Governance & Globalization :An Economic & Financial Approach** , Union of Arab Banks, 2004 .

⁽²⁾ صلاح الدين بكار، **أساليب تطبيق الحوكمة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 65 .

- تستخدم الحوكمة الإلكترونية في تطوير وتحسين التقنيات المستخدمة بشكل مستمر لتفي بمتطلبات البيئة المتغيرة المحيطة.
- تدعم الحوكمة الإلكترونية التطورات السريعة والمعقدة في تقنيات المعلومات والاتصال المستخدمة في كافة المجالات.
- تزداد أهمية الحوكمة الإلكترونية عند رغبة الإدارات في تحقيق عوائد اقتصادية على مختلف الأنشطة التي تقوم بها الجامعة.
- تؤدي الحوكمة الإلكترونية إلى تعدد الأقسام والمصالح التي تستخدم التكنولوجيا داخل الجامعة وتنوع اهتماماتها واحتياجاتها.
- تساعد الحوكمة الإلكترونية على تقييم أداء الإدارة الجامعية، وتعزز من المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تساعد الحوكمة الإلكترونية على تكامل واتساق استراتيجية الجامعة، مما يؤدي إلى إضافة قيمة حقيقية لها.
- تعمق الحوكمة الإلكترونية من دور الرقابة على تقنيات تكنولوجيا المعلومات ومخرجاتها.

2.3. أهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية: لقد جاء اهتمام الجامعة

الجزائرية بتطبيق الحوكمة الإلكترونية، لكون هذه الأخيرة تعد أسلوباً متطوراً تهدف إلى الرفع من كفاءة وفعالية أداء الأعمال بالجامعة من جهة، وتعمل على تخفيض تكاليف إنجازها من جهة أخرى، وتتمثل أهم أهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية فيما يلي⁽¹⁾:

- خفض حدة البيروقراطية في أداء الأعمال بالجامعة، والعمل على تجميع كافة الخدمات والمعلومات ذات الأهمية لمختلف العاملين بها.
- تقديم الخدمات لذوي المصلحة بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف.

(1) علي لطفى، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للحوكمة الإلكترونية - الإدارة العامة الجديدة والحوكمة الإلكترونية-، أيام 09،10،11،12 ديسمبر 2017، ص04.

- إتاحة المعلومات عن كافة التعاملات بين المؤسسة الجامعية وعملائها على شبكة الأنترنت.
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن في أي وقت دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.
- الارتقاء بثقافة ووعي الموظفين في الجامعة، من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا.
- توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جودة وكفاءة الأداء المؤسسي بالجامعة.
- رفع كفاءة أداء الجامعة والإعداد للاندماج في النظام العالمي لمواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة.
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المتعاملين.
- كما يمكن تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية أن يحقق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:
- تطوير عمليات الإدارة الجامعية، وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف المعرفة.
- تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تبادل المعلومات وإتاحتها بشفافية بين الكليات من جهة، والطلبة والأساتذة والإداريين من جهة أخرى، مما يحقق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- الحد من استخدام الأوراق في العمليات الإدارية، وما يترتب على ذلك من عدم تكديس الأوراق والحد من أعمال الأرشفة الورقية وغير ذلك.
- توفر الحوكمة الإلكترونية البنية التحتية للمعلومات الإلكترونية لتبسيط تقديم الخدمات والحد من الازدواجية، وتحسين مستوى وسرعة الخدمة المقدمة، فتبقى جميع المعلومات في مكان واحد في شكل إلكتروني مما يجعلها آمنة ضد أي تسرب أو سرقة.

(1) عاصم يوسف حامد العوض، دور الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه - تخصص ادارة عامة-، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص47.

- تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات بين الكليات والأقسام في الجامعة، مما يساعد على تقليل الازدواجية وتوفير سبل التعاون والتواصل ومن ثم رفع درجة الفعالية والكفاءة.
 - تهدف الحوكمة الإلكترونية إلى تيسير الخدمات إلى الطلبة والأساتذة والإداريين، حيث يتم توفير خدمات القيد والفحص والنتائج وطلبات الحصول على الوثائق والشهادات وغيرها من الخدمات بشكل إلكتروني.
 - التخلص من بعض صور الفساد الإداري وتحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة العاملين بالجامعة.
- وعليه يمكن القول أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية يهدف إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة عمل إلكترونية مواكبة للمستجدات والتطورات التكنولوجية الحديثة، والتي تقتضي تشكيل القوانين والأنظمة التي يسترشد بها القيادات الجامعية، الأمر الذي ينعكس على تطوير بيئة العمل ومواكبة النمو الاقتصادي، وتعزيز المجتمع المعرفي وسد الفجوة الرقمية.

4. مزايا وفوائد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

تتمثل أهم مزايا وفوائد تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية فيما يلي⁽¹⁾:

1.4. فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة: وتتمثل في:

- الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان.
- توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة.
- المشاركة الإلكترونية.
- زيادة الوضوح وتحسين عملية صنع القرار.
- تقليل العمل الورقي في الجامعة.

2.4. فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للطلبة: ويمكن إبرازها فيما يلي:

- زيادة مشاركة الطلبة في الشؤون التعليمية.
- الادخار على نطاق واسع في التكاليف والجهد وتكاليف الوقت.
- سهولة إمكانية الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية.

3.4. فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للكليات: وتتمثل في:

- إمكانية الوصول للبيانات بسهولة.
- تبادل البيانات الإلكترونية مع الجامعة.
- تساعد في إعداد التقرير الإحصائي الفوري.

4.4. فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لمنظومة التعليم العالي بشكل عام: وتتمحور في

النقاط التالية:

- تحسين نظام التعليم.
- زيادة كفاءة أداء الأقسام وتقليل الازدواجية.

(1) إيمان كامل عبد الحميد البلتاحي، معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد 01، العدد 01، 2022، ص ص 186-187.

- تمكين الكليات والطلبة من المشاركة في إدارة الجامعة- مجلس إدارة الجامعة.-
- خلق طرق جديدة للتواصل بين الأساتذة والطلبة وبينهم وبين إدارة الجامعة، بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة في تقديم الخدمة عن طريق نشر المعلومات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.
- تحسين العلاقة بين إدارة الجامعة والكليات والطلبة على المدى الطويل مع إدخال التقنيات التكنولوجية.
- تحقيق الأهداف التعليمية.
- كما يؤدي تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية إلى تحقيق العديد من المزايا نذكر منها⁽¹⁾:
- الخصوصية والأمان، حيث تتميز الحوكمة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في خدمة العاملين.
- السرعة والدقة في تخزين المعلومات، وتكوين بنك من المعلومات لمعالجة وتشغيل البيانات واسترجاع النتائج في وقت قصير مقارنة بالنظام اليدوي.
- الاستجابة لحاجات ورغبات المستفيدين من العمليات الإدارية والتعليمية بكفاءة وفعالية.
- تقديم خدمات شاملة بأقل التكاليف والجهد والوقت.
- تأكيد وإظهار الشفافية في أداء العمل، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات الإدارية والتعليمية.
- التخلص من البيروقراطية والروتين في تأدية الأعمال.
- ضمان حصول المستفيدين على الخدمات التي تقدمها الجامعة بصفة مستمرة ومباشرة دون الحاجة إلى حضورهم.

(1) أميرة برحاييل بودودة، بشرى شيبوط، مرجع سابق، ص ص 181-182.

– تمكين الموظفين من تأدية أعمالهم بطريقة أفضل، وذلك من خلال مساعدتهم على المتابعة الدورية لطرق أداء العمل الجامعي في جميع مراحله، وتوفير الوقت لديهم ليتمكنوا من التركيز على جوانب العمل المهمة بدلا من الأعمال الكتابية الورقية.

ومن نافلة القول أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية يحقق العديد من الفوائد والمزايا، حيث تمكنها من إتقان العمل التعليمي والإداري وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المؤسسات.

5. مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

يمكن إجمال أهم مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية في النقاط التالية⁽¹⁾:

1.5. المجالات الأكاديمية: من أهم خدمات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة

الجزائرية في المجال الأكاديمي، نذكر منها ما يلي:

– توظيف المجالات التقنية الحديثة في العملية التعليمية، وكذلك رفع مستوى الكادر الأكاديمي من خلال توجه الجامعة نحو إرساء التعليم الإلكتروني كأحد أنماط التعليم الحديثة التي تعتمد بشكل أساسي على استخدام آليات الاتصال الحديثة كالحواسيب والشبكات والوسائط المتعددة...، وتوفير سبل اتصال فعالة بين الطالب والأستاذ، مما يخلق حوارا فكريا بينهما.

– دعم الكليات وأقسام الجامعة، وربطها بالتكنولوجيات الحديثة، وتحديث التقنيات المتوفرة واللازمة في هذا المجال.

(1) محمد أحمد عودة الآغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير- تخصص إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2012، صص 28-29.

- التواصل داخل المؤسسات الجامعية، حيث يعتبر البريد الإلكتروني من الخدمات الهامة للحوكمة الإلكترونية في توفير الاتصالات بين مختلف مؤسسات التعليم العالي، بما يؤدي إلى التعاون المثمر في المجال الأكاديمي والبحثي.
- تطوير وتوفير الخدمات الأكاديمية المساعدة باستخدام مختلف الوسائط الإلكترونية مثل: فهرسة المكتبة إلكترونيا، مختبرات الحاسوب الخدماتية والبحثية، المحاضرات والندوات المؤتمرات والملتقيات عبر الأنترنت...
- توزيع الطلبة حسب الأفواج، ومتابعة حضورهم وغيابهم، بحيث يستطيع المكلف بمتابعة دوامهم من برمجة نظام خاص بالحاسوب، يتم فيه تسجيل أسماء الطلبة المتغيبين عن الحصص التطبيقية، وهذا ما يوفر للطلاب والأساتذة من الاطلاع على عدد الغيابات، مما يعطي شفافية أكبر حول ظروف العمل بالجامعة⁽¹⁾.

2.5. المجالات الإدارية: يمكن للحوكمة الإلكترونية القيام بأنشطة تتمثل في:

- ميكنة العملية الإدارية في الجامعة بصورة كاملة، وذلك من خلال تصميم وتنفيذ التطبيقات الحاسوبية المختلفة في كافة الأقسام والمصالح الإدارية، والتي من شأنها أن تؤدي إلى السهولة والفاعلية في العمل.
- ادخال بيانات جميع الموظفين وعناوينهم، وكل ما يخصهم، مما يُمس مسؤوليات الإدارة الجامعية وحفظها بطريقة أكثر تنظيماً من غيرها.
- توفير أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون على مستوى الجامعة، بكافة مستوياتهم من إداريين وأساتذة وعمال.

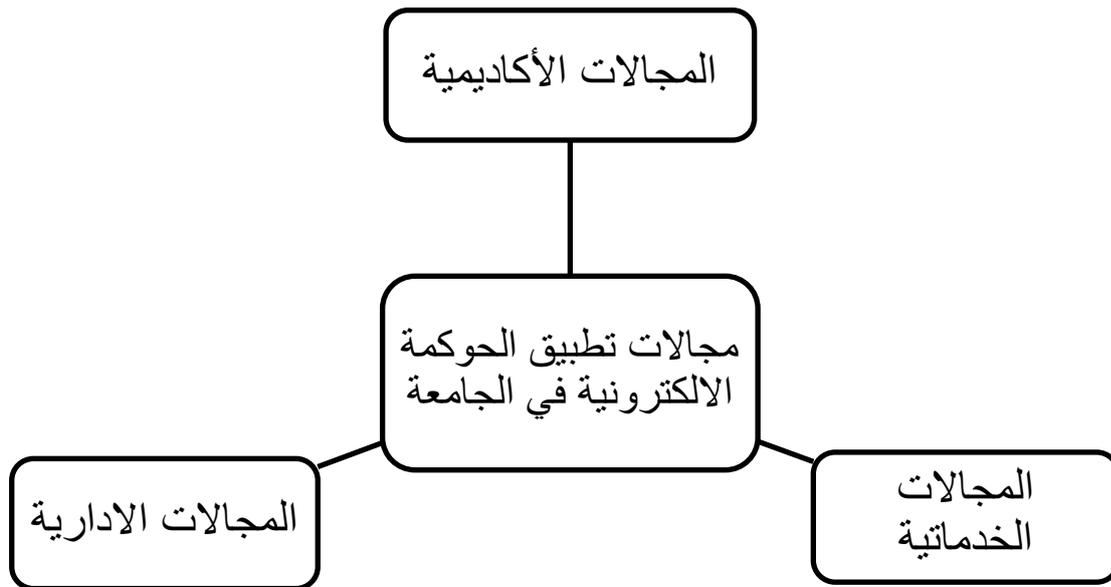
(1) سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية -، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص 144.

- متابعة تقييم الموظفين عن طريق البرامج التطبيقية الخاصة بمتابعة الأداء، وخصوصا الواجبات الأساسية التي تطلب منهم متابعة الأعمال التي يقومون بها، وتكوين قواعد بيانات مختلفة تمكن من متابعتهم بشكل أكثر دقة وإيجابية⁽¹⁾.
- متابعة الأمور المالية وحفظها وتوزيعها باستخدام الحاسوب، مما يسهل للجهات المسؤولة عليها عملية تدقيقها والتأكد من صحتها

3.5. المجالات الخدمائية: تقوم الحوكمة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها في إدارة الشؤون

- الخدمائية للجامعة، من خلال ما تقدمه من خدمات مختلفة في هذا المجال، نذكر منها:
- تقديم الخدمات التقنية والتكنولوجية للعاملين والطلبة في الجامعة مثل: خدمات الأنترنت والبريد الإلكتروني، وخدمات تخزين وطباعة الملفات والبيانات.
- ربط مواقع الجامعة المختلفة إلكترونيا، وتوفير البرامج المختلفة، والخدمات الإلكترونية للطلبة والعاملين عن طريق الأنترنت.
- تصميم الصفحات الإلكترونية للعاملين، ونشرها عبر صفحة الجامعة.

الشكل رقم (09): يوضح مجالات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.



المصدر: من اجتهاد الطالب.

(1) المرجع نفسه، ص146.

بناء على ما سبق يمكن القول أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية من شأنه أن يساهم ويساعد في إدارة وتسيير شؤون الجامعة المختلفة، بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تحسين جودة مخرجاتها، بما ينعكس بالنفع والإيجاب على مختلف خدماتها وأنشطتها الإدارية والتعليمية.

6. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

يتطلب تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية تهيئة مجموعة من القواعد وجب أخذها بعين الاعتبار وهي على النحو الآتي:

- وجود الرؤية الاستراتيجية: إن التحول نحو إدارة عامة إلكترونية فعالة وناجحة في الجامعة الجزائرية، يتطلب وجود رؤية واضحة محددة ودقيقة المعالم، في ضوء معايير ومواصفات تتماشى وتتطابق مع التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث تعد الرؤية الواضحة أمراً في غاية الأهمية، كونها ستحدد المعالم الحالية والمستقبلية للمشروع الإلكتروني، لذلك يجب على الدولة الجزائرية الاهتمام بإيجاد استراتيجية متكاملة قادرة على بناء مشروع الحوكمة الإلكترونية في الجامعة، ويتطلب تحقيق ذلك عدة خطوات يمكن إيجازها فيما يلي⁽¹⁾:

✓ وضع استراتيجية مشروع الحوكمة الإلكترونية من قبل الدولة تتولى تنفيذها وتطبيقها ودعمها وتمويلها.

✓ العمل على وضع خطط رئيسية وفرعية لمشروع الحوكمة الإلكترونية.

✓ الاستعانة بمجموعة من الجهات الاستشارية والبحثية، لإبداء المشورة والمشاركة في وضع الخطط.

✓ الاستعانة بالقطاع الخاص للعمل على تنفيذ بعض من مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

(1) مروة البوسعيدية، مرجع سابق، ص ص 49-50.

- إيجاد بنية إلكترونية متكاملة: يرتكز قيام نظام الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية على ضرورة وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي تعتبر إحدى المقومات الرئيسية والهامة لبناء هذا النظام، ولأجل إيجاد بنية إلكترونية متكاملة قادرة على تحقيق أهداف الإدارة الجامعية، يلزم توفير عدد من العناصر المهمة المرتبطة بأي نظام إلكتروني، حيث أنه يصعب العمل بدونها والمتمثلة خاصة في الحواسب الآلية وشبكتها ووسائل الاتصال.
- وجود العناصر البشرية المؤهلة: يعتبر هذا العنصر من أهم متطلبات التحول إلى نظام الحوكمة الإلكترونية باعتباره العنصر المحرك والأساسي لإيجاد بنية تحتية للمشروع، والذي لا يمكن القيام بدونه فمن الضروري تنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على التكيف والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، ومن ثم يلزم على إدارة الجامعة إدخال التغييرات الجذرية فيها، من خلال الاهتمام بتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها وتحفيز طاقاتها وقدرتها بالتدريب، والتأهيل العلمي للعمل على مواكبة هذا التحول بكافة أبعاده.
- إيجاد بيئة تشريعية وقانونية: لا شك أن تطبيق نظام الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية وتقديم خدماتها عبر الشبكة العالمية، يحتاج إلى تشريعات خاصة تحكمه وتقدم له التنظيم القانوني المناسب الذي يكفل تحقيق أهداف هذا النظام الحديث على أفضل وجه ممكن⁽¹⁾، مما يفرض على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ضرورة إقامة بيئة تشريعية ومناخ قانوني يعطي الأعمال الجديدة التي تندرج تحت مظلة الحوكمة الإلكترونية الشرعية القانونية حتى تتبنى على أساس قانوني، وإلا فقدت شرعيتها وأصبحت أعمالاً منعدمة وباطلة، وعليه وجب على الجامعة الجزائرية توفير الوسائل والإجراءات اللازمة لمعالجة المشكلات والقضايا القانونية، وذلك قصد ضمان حماية المعلومات وتأمين سرية وأمن التعاملات الإلكترونية من الأخطار التي قد تواجه التعامل

(1) حسن الشيخ، الحوكمة الإلكترونية في دول الخليج العربي، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2008، ص 59.

الإلكتروني وإيجاد ضوابط للتوقيع الإلكتروني وغيرها من وسائل المعاملات الإلكترونية بالجامعة.

– **متطلبات تنظيمية:** إن استخدام الوسائل التكنولوجية في الجامعة، يتطلب توافر متطلبات تنظيمية محددة وواضحة، فاستخدام التكنولوجيا في ظل عدم وجود تنظيم إداري متطور وواضح، لن يضمن النجاح المطلق للجامعة واستمرارية الارتقاء بمستوى أدائها وسرعة إنجاز وجودة خدماتها، لأنه سيغلب على استخدامها العشوائية والارتجالية وسيكون النجاح أنيا ومحدوداً⁽¹⁾.

فالتحول إلى العمل الإلكتروني في الجامعة يتطلب توافر العديد من الإجراءات والتحويلات الإدارية ضمن إطار تكنولوجي مدروس وفعال لتفادي المشكلات التي يمكن أن تحصل نتيجة تحقيق ذلك والتي من بينها ما يلي:

✓ إعادة هندسة الإجراءات الإدارية لتحويلها إلى الأسلوب الحديث، كالتقليل من التوثيق اليدوي والتحول إلى نظام توثيق آلي، يسهل على المستفيدين والعاملين من سرعة إنجاز المعاملات، والحصول على البيانات المطلوبة مباشرة من الموقع الإلكتروني للجامعة.

✓ خلق بيئة ثقافية إلكترونية بالنسبة للكادر البشري الوظيفي في الجامعة، والتي تسهم بشكل فعال في توظيف العمل الإلكتروني بشكله الصحيح، إذ يتطلب عليهم تقبل مشروع الحوكمة الإلكترونية، وقدرتهم على التعامل مع مختلف الوسائل التي تقوم عليها ليكونوا قادرين على العطاء، وبالتالي تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة وتحقيق أهدافها.

(1) عفت عبد الله الزعبي، الحكومة الإلكترونية التحديات والأفاق، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001، ص

- إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية يتطلب أمور عديدة من بينها:
- نشر ثقافة استخدام الحوكمة الإلكترونية بالجامعة بما تتضمنه من مبادئ مثل الشفافية والمساءلة، والمشاركة بين كل مكونات الأسرة الجامعية، وفي هذا الإطار يجب على الجامعات أن تكون أنموذجا في تطبيق الحوكمة على نفسها أولا: حتى تستطيع تطبيق الحوكمة في تلك المؤسسات وفقا لمنهج علمي من ناحية، والتأسيس لتلك الثقافة والمعرفة من خلال المسافات التدريسية على مستوى الماستر والدكتوراه من ناحية أخرى، أي أنها قاعدة تشكل نقطة انطلاق للحوكمة التي لاتزال غائبة عن غالبية المؤسسات في الجزائر، وتبني القيادات في الجامعة لمبدأ الشفافية الإدارية، من خلال خطط إجرائية تعزز سياسة الوضوح والإفصاح لجميع التعاملات الإدارية الأكاديمية بالجامعة وفتح مجال المشاركة للعاملين بالجامعة وتشجيع روح المبادرة، مما يرسخ قيم النزاهة ويمكن المستفيدين من المشاركة الحقيقية في صناعة القرارات لتحقيق أهداف الجامعة.
 - توفير بنية تحتية إلكترونية قوية قادرة على توفير كل البيانات عن الجامعة وأنشطتها لإحداث التفاعل بين رئاسة الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام والمصالح، وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الأساس المعلوماتي والقاعدي والأخلاقي والقيمي⁽¹⁾، بهدف دعم وتفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بشكل مكثف من خلال تحويل المحتوى التعليمي إلى محتوى رقمي والتوظيف الفعال لها في عمليات التدريس والتقييم.
 - توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، والتي يتم بواسطتها تأمين الاتصال والتواصل ونقل المعلومات بين الجامعة نفسها وبين الجامعات الأخرى.

(1) جمال علي الدهشان، مرجع سابق، ص ص 35-37.

- التدريب وبناء القدرات ويشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد البيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه إدارة الجامعة بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة مراكز تدريب متخصصة.
 - توافر مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن التمويل من إجراء صيانة دورية وتدريب الكوادر والموظفين، من أجل تقديم مستوى عال من الخدمات ومواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا على مستوى المؤسسة الجامعية.
 - وجود نظام للأرشفة الإلكترونية لكل أنشطة الجامعة: فنجاح أي تجربة للحوكمة الإلكترونية مرتبط بتوفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية لحماية المعلومات والأرشيف الإلكتروني الخاص بالجامعة من أي عبث⁽¹⁾، لأن وجود نظام أرشيف متكامل سيؤدي إلى فتح المجال للموظفين من الحصول على معلومات كافية لإنجاز معاملاتهم الإدارية بكفاءة عالية.
 - إعداد أدلة للحوكمة يتضمن الخطوات الواجب إتباعها لاعتماد معاييرها التي تعتبر ضرورة حتمية لابد منها، كي تتمكن جامعاتنا من الدخول إلى التصنيفات الدولية، كهدف مرتبط بقيمتها الحقيقية في بلدها، باعتبارها مؤسسة ذات أهمية فائقة في مسيرة التحديث والتطوير والتنمية والنهوض الكلي في جميع أقطارنا العربية.
- بناء على ما سبق يتطلب تفعيل الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية توفير البنية التحتية المناسبة، وأن يتم العمل على رفع مستوى وعي واهتمام الأفراد داخل الجامعة، كما يتطلب توفير المعايير اللازمة للعمل، وأن يتم التعرف على المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا والعمل على إدارتها، وأن تتواءم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية العمل في الجامعة، وأن تقوم الجامعة بتبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال مع غيرها من الجامعات والمنظمات الأخرى في المجتمع.

(1) ديانا جميل النمري، فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه - تخصص إدارة تربوية-، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012، ص ص 24-25.

7. معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

يواجه مشروع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية العديد من الصعوبات والمعوقات، والتي تختلف باختلاف المحددات المجتمعية، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص جملة المعوقات التي قد تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية في الآتي:

1.7. المعوقات الإدارية: تتعلق هذه المعوقات بالجانب الإداري وتتمثل في⁽¹⁾:

- إتباع الأساليب الإدارية التقليدية في العمل، وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.
- عدم وجود هياكل تنظيمية محددة على مستوى الجامعة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- عدم وجود رؤية متكاملة، بحيث يكون لكل جامعة رؤية خاصة لتنسيق جهودها لتطبيق الحوكمة الإلكترونية⁽²⁾.
- مقاومة التغيير من طرف العاملين، والتي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم وفقدان مركزهم الوظيفي.
- إنعدام التخطيط والتنسيق بين خطة الجامعة والاستراتيجية الكلية، لتطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية.
- غياب التوافق في أهداف الحوكمة الإلكترونية، مما يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر وانتشار الصراعات داخل الجامعة.

(1) أميرة برحاييل بودودة، بشرى شيبوط، مرجع سابق، ص 191.

(2) إيمان كامل عبد الحميد البلتاحي، مرجع سابق، ص 195.

2.7. المعوقات البشرية: تتعلق مجموع هذه المعوقات بالموارد البشرية سواء العاملة داخل الجامعة أو المتعاملة معها، ففي ظل الانتشار الواسع والمتزايد لاستخدام التكنولوجيا، تبقى الموارد البشرية في الكثير من الأحيان رهينة نطاق ضيق يقوم على أساس وممارسات يغلب عليها الطابع التقليدي، الذي لا يتماشى مع حجم ومستوى التطورات العلمية والتكنولوجية الحاصلة في المجالات المختلفة، والذي قد يؤدي إلى العديد من المعوقات التي تعرقل عملية تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة والمتمثلة خاصة في⁽¹⁾:

- غموض مفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى الكثير من منسوبي الجامعة.
- الأمية الإلكترونية لدى بعض الموظفين في الجامعة، وهذا بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.
- ضعف البرامج التدريبية لتنمية مهارات وقدرات موظفي الإدارة بالجامعة على استخدام التكنولوجيات الحديثة وتطبيقاتها.
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة في برمجيات الحاسب الآلي، سواء في مجال مهندسي الصيانة أو متخصص البرمجة.
- ضعف الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومزاياها لدى بعض مسؤولي الجامعة.
- تخوف العاملين من تأثير تطبيقات الحوكمة الإلكترونية على مصالحهم، وما قد يترتب عليها من تقليص العمالة، وانخفاض الحوافز وتشديد الرقابة عليهم.
- ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين، خصوصا وأن معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات تعتمد على اللغة الإنجليزية.

⁽¹⁾ محمد جمعة، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة طوان، المجلد 02، العدد 52، 2020، ص 90.

3.7. المعوقات المالية: يعد ضعف التمويل من المعوقات الرئيسية التي تواجه تطبيق

الحوكمة الإلكترونية في الجامعة، وتتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي⁽¹⁾:

- ضعف الاعتمادات المالية المخصصة لتطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية.
- عدم وجود استراتيجية مالية واضحة لتمويل عمليات التحول نحو العمل الإلكتروني.
- ارتفاع تكاليف صيانة الأجهزة والشبكات الإلكترونية.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الحديثة.

4.7. المعوقات الفنية والتكنولوجية: إن هذا النوع من المعوقات نابع من طبيعة التكنولوجيا

في حد ذاتها، باعتبارها تمثل نظاما متطورا بالغ التعقيد بالمفهوم التقني، ومن بين المعوقات التكنولوجية التي تواجه تطبيق عملية تطبيق الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة الجزائرية نذكر ما يلي⁽²⁾:

- ضعف البنية التحتية للحوكمة الإلكترونية بالجامعات، مثل عدم وجود شبكة اتصالات أساسية تغطي جميع الإدارات والأقسام بالجامعة.
- عدم توافر الإمكانيات بشكل مستمر على مستوى الجامعة، من أجل تحديث أجهزة الحاسوب وتطوير البرمجيات.
- عدم مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، بسبب عدم متابعة التقدم السريع والمذهل في مختلف تقنيات العمل بالجامعة، خاصة في مجال الحاسوب⁽³⁾.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنية التحتية للحوكمة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني على مستوى الجامعة.

(1) صليحة خنوش، معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر عينة مختارة من بلديات

المدية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص 163.

(2) أميرة برحائل بودودة، بشرى شيبوط، مرجع سابق، ص 193-194.

(3) جمال علي الدهشان، مرجع سابق، ص 38.

5.7. المعوقات القانونية والتشريعية: تعد البيئة التشريعية والقانونية ركيزة أساسية لتطبيق

الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، وذلك بهدف استقرار المعلومات وزيادة الثقة بين مختلف العاملين، غير أن محاولات ادراج تلك القوانين المؤسسة للحوكمة الإلكترونية قد تتخللها مجموعة من المعوقات نذكر منها⁽¹⁾:

- ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات تغييرات البيئة الإلكترونية.
- عدم التوصل إلى مقاييس ثابتة ولوائح وقواعد تشريعية، بشأن تنظيم مختلف الخدمات الإلكترونية.
- غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بتنظيم الحوكمة الإلكترونية، أو على الأقل ما يتعلق بمجال التكنولوجيا كقوانين مستقلة تماما وقائمة بذاتها.
- عدم وجود تشريعات قانونية لاعتماد آلية التوقيع الإلكتروني في الجامعة.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني.
- عدم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية.

6.7. المعوقات الأمنية: يمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات

الإلكترونية، أحد أهم المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، وتمثل أهم المعوقات الأمنية في⁽²⁾:

- عدم جاهزية الجامعة من ناحية أمن المعلومات على غرار الوصول الى الشبكات والحواسيب غير المرخص بها، وتخريب البيانات والمعلومات الخاصة بالغير، وقرصنة برامج النظم، بالإضافة إلى تزوير البيانات المتعلقة بالهوية والبريد الإلكتروني والسجلات الإلكترونية.

(1) أميرة برحاييل بودودة، بشرى شيبوط، مرجع سابق، ص ص194-195.

(2) أميرة برحاييل بودودة، بشرى شيبوط، مرجع سابق، ص195.

- الخوف من عدم ضمان الحفاظ على خصوصية المعلومات والبيانات المتوافرة داخل الشبكة.
- التخوف من تسرب المعلومات وإفشائها من قبل الموظفين أو المستخدمين من النظام.
- الافتقار لوجود برامج التشفير اللازمة، للحفاظ على أمن وسرية المعلومات عند تنفيذ المعاملات الإلكترونية بالجامعة.

7.7. معوقات تتعلق بالبيئة الجامعية: وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

- ضعف وجود ثقافة الحوكمة الإلكترونية بين كل منسوبي الجامعة.
 - اعتماد الإدارة الجامعية على الأساليب التقليدية دون الاعتماد على أسلوب الحوكمة الإلكترونية.
 - قصور الموارد المتاحة في الجامعة بكلياتها سواء كانت مادية أو بشرية.
 - تصور بعض أساتذة وموظفي الجامعة أن متابعة أدائهم الإلكتروني ستكون عملية صعبة وغير موضوعية.
 - عدم وجود آليات لتفعيل الحوكمة الإلكترونية بالبيئة الجامعية.
- كما توجد العديد من التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، ومن أهمها:
- تباين في مستوى التطور التكنولوجي ومستوى البنية التحتية بين العديد من المؤسسات الجامعية.
 - سيادة الثقافة الورقية في التعاملات الإدارية.
 - ضعف البنية التحتية من حيث توافر وجودة شبكات الاتصالات بشكل بارز في الوقت الذي تتوافق فيه مع الحوكمة الإلكترونية الكاملة.

(1) إيمان كامل عبد الحميد البلتاحي، مرجع سابق، ص ص 197-198.

- عدم وضوح مبادئ وسياسات تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات في معظم المؤسسات الجامعية.
- عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لعمليات وأنشطة التكنولوجيا في العديد من المؤسسات الجامعية.
- معظم مواقع الجامعات على الأنترنت لم تصمم وفقا للمعايير العالمية، ولم تضمن خدمات حقيقية يمكن أن تفيد المستفيد، حيث يغلب على تلك المواقع الجانب الإعلامي والتعريفي.

ومما سبق يمكن القول أن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية المتمثلة خاصة في: ضعف البنية التحتية المادية، وعدم وجود شبكة اتصالات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية فضلا عن غياب إطار قانوني وتنظيمي خاص بالحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية، كما يشكل ضعف كفاية الموارد المالية والموارد البشرية، وضعف حوافز العاملين في الجامعة من المعوقات الرئيسية التي تعيق عملية التحول الإلكتروني.

8. مقومات واستراتيجيات التحول الناجح نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

إن التحول نحو الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية يستلزم إحداث تغييرات واسعة تخص طرق وأساليب العمل، كما يستلزم أيضا توفير مجموعة من العناصر التي تضمن تغطية عملية نجاح الانتقال نحو الخدمات الإلكترونية بالجامعة والتي من بينها:

1.8. المقومات السياسية: تحتاج الحوكمة الإلكترونية كي تحقق الأهداف المرجوة منها في الجامعة إلى قيادة سياسية حكيمة ورشيدة تلتزم دعم الجهود التي تؤدي إلى التحول نحو النمط الإلكتروني، من خلال توفير الوقت والجهد والمال والموارد والمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، فهي يمكن أن تضمن تخصيص الموارد والخبرات اللازمة ومواصلة التعاون على الأمد البعيد، كما أنها تدفع بالمبادرة من خلال اتخاذ كل الخطوات الضرورية للتنفيذ⁽¹⁾.

2.8. المقومات الإدارية والتنظيمية: يحتاج التطبيق الناجح للحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية إلى قيادات إدارية إلكترونية واعية تساند التطوير والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع التكنولوجيا الحديثة، قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة⁽²⁾.

والى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية في أداء وظائفهم الإدارية، والعمل على التجديد في الأساليب المتبعة في إدارة الجامعة، كما يحتاج تطبيق الحوكمة الإلكترونية أيضا إلى تطوير وتبسيط إجراءات وخطوات العمل عن

(1) منيرة بوراس، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية- تخصص تنظيم سياسي وإداري-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2020/2019، ص89.

(2) عاصم يوسف حامد العوض، مرجع سابق، ص 50.

طريق تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياساتها، مما يخفف من الأعباء الإدارية ويكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجامعة والجمهور المتعامل معها.

3.8. المقومات التقنية: إن تطبيق مشروع الحوكمة الإلكترونية على مستوى الجامعة

الجزائرية يستلزم توفير العديد من المقومات التكنولوجية والفنية اللازمة لنجاح عملية التحول الإلكتروني، وهذا يتطلب توفير أحدث وسائل استخدام التكنولوجيا والتي تتطلب توفير البنى التحتية، والتي تعد المرتكز الأساس في بناء الحوكمة الإلكترونية بالجامعة، فبدونها لا يمكن قيام المشروع الإلكتروني، وهو الأمر الذي يستوجب ما يلي:

- العمل على إجراء تغييرات في مجال تشغيل الأجهزة التكنولوجية.
- التركيز على تقديم خدمات إدارية على كافة مستويات إدارة الجامعة.
- توفير بنية تحتية كفيلة بضمان حماية الأمان والخصوصية لكل مستخدمي تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بالجامعة.
- التركيز على كل ما هو مستحدث في مجال التكنولوجيا لتمكين إدارة الجامعة من تقديم خدماتها الإدارية دون أي عقبات أو تعقيدات.

4.8. المقومات البشرية: إن توفر القوى البشرية القادرة على تطبيق التعاملات الإدارية

الإلكترونية يعد العنصر الأهم في نجاح التحول نحو الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، فهم يمثلون القيادات الرقمية ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي ومواكبة التحولات الإلكترونية⁽¹⁾، وهذا يتطلب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على العمل في هذا المجال والتعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية بالجامعة.

(1) المرجع نفسه، ص 52.

5.8. المقومات المالية: يعد تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تحقق الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لنجاح التحول نحو الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية.

6.8. المقومات القانونية: تعتبر المقومات القانونية من أهم مقومات نجاح الانتقال إلى نظام الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية، والذي يتحقق من خلال مجهودات تشريعية متخصصة لبناء الاطار المناسب لكل ما يتعلق بالتحول الإلكتروني بداية بالهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة ومختلف الوظائف الإدارية وصولا إلى الأعمال القانونية التي تؤدي بموجبها المؤسسات الجامعية مختلف مهامها ووظائفها. ولضمان فعالية التشريعات والأنظمة والقوانين المؤطرة لنظام الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية يجب مراعاة ما يلي⁽¹⁾:

- شمول الأنظمة القانونية لجميع الأنشطة الإدارية بالجامعة.
- استقرار القوانين ووضوحها بصورة تدعم بشكل جيد التطبيقات الإلكترونية في الجامعة.
- إعطاء الوقت الكافي لدراسة وتحليل القوانين قبل اعتمادها، والحرص على مرونتها بما يدعم ويعزز التحديث والتطوير دون تعقيد أو تأخير.

(1) عبد الله السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، عمان، 2004، ص 09.

وعلى ضوء ما سبق يتضح أن لضمان نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية لا بد من توفير قيادة إدارية واعية ومدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة، والسعي لتوفير متطلبات تطبيقها داخل الجامعة والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها، فضلا عن تعزيز كل منتسبي الجامعة من أساتذة وإداريين وطلبة بمزايا تطبيق التكنولوجيا وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التطبيق الفعال والناجح للحوكمة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية.

9. التكنولوجيا والتسيير الإداري بالجامعة الجزائرية في ظل الحوكمة الرشيدة.

تمثل التكنولوجيا حلقة جديدة ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث، إذ يؤدي الاعتماد عليها إلى إحداث سلسلة من التغيرات المتلاحقة، بغية زيادة جودة الخدمات الإدارية المقدمة بالجامعة الجزائرية، التي تضطلع بالأنشطة والمهام الخدماتية.

ولعل ما أفرزه التقدم التكنولوجي بالجامعة هو عملية التحول إلى العمل الإلكتروني كبديل عن العمل التقليدي وذلك بالانتقال نحو توظيف الأساليب الإلكترونية في تقديم مختلف الخدمات الإدارية والتعليمية بالجامعة.

وعليه سنحاول أن نستعرض دور التكنولوجيا في تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة الجزائرية في ظل الحوكمة الرشيدة، من خلال دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق جودة الخدمة وترشيدها على مستوى الجامعة الجزائرية.

1.9. التكنولوجيا ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة بالمؤسسة الجامعية: لقد كان

لاستخدام التكنولوجيا الأثر البالغ في تعزيز مفهوم الشفافية والمساءلة بالجامعة الجزائرية، فهذه الأخيرة لا يمكنها أن تستغني بأية حال من الأحوال عن بناء أنظمة معلومات لإدارة عملياتها لفوائدها الكثيرة من حيث التكاليف والوقت والسرعة، ونشر المعلومات المتعلقة بأنشطتها المختلفة.

- ويعتبر استخدام التكنولوجيا من أهم الوسائل التي تساعد في الحد من فرص ممارسة الفساد، وزيادة الشفافية وتكريس للمساءلة في المؤسسة الجامعية، ويكون ذلك من خلال (1):
- نشر المعلومات والبيانات وجعلها في متناول الأساتذة والباحثين والطلبة من خلال الموقع الإلكتروني للجامعة، والذي من شأنه تعزيز مفهوم الشفافية بمعناه الحقيقي.
 - نشر مختلف التقارير حول أنشطة الجامعة عبر توظيف التكنولوجيا الحديثة، والصفحات الإلكترونية، ليتمكنوا من الاطلاع عليها والتعرف على كل مستجدات الجامعة.
 - الاستعانة بالتكنولوجيا في نشر الإعلانات ومسابقات التوظيف بجميع أشكالها، واستقبال مختلف البحوث العلمية.
 - يؤدي استخدام التكنولوجيا في التنظيم الإداري بالجامعة إلى إضفاء السرعة في تبادل المعلومات وتوفيرها بطريقة تمكن المستويات التنظيمية المختلفة، من اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مما يضمن قدر كبير من الشفافية في مختلف الأعمال التعليمية والإدارية على مستوى الجامعة.
 - استخدام التكنولوجيا يشجع مسؤولي الجامعة على التوجه إلى الاعتماد على اللامركزية في العمل، باعتبار أن مكونات هذه المنظومة من شأنها أن تسمح بالربط بين مختلف الوحدات التنظيمية للجامعة بكيفية تسهل الرقابة على الأداء.
- كما تساهم التكنولوجيا في تعزيز مبدأ الشفافية بالجامعة الجزائرية من خلال ما يلي (2):
- الإعلام والإعلان عن المعلومات للأطراف ذات المصلحة والمستفيدين، من خلال قنوات الاتصال - صناديق الاقتراحات والشكاوى... - ، وآليات نشر المعلومات.
 - يمكن استخدام التكنولوجيا بالجامعة في تحقيق الشفافية، من خلال خلق نظام اتصال فعال.

(1) Bruno, lanvin, **The E-government Hand Book for Developing Countrie** , Washington: Center for Democracy and Technology, 2002, P15.

(2) نزيهة مقيدش، مرجع سابق، ص 137.

- يمكن من الرقابة والتصحيح والتقييم المستمر، والذي يعد من متطلبات ضمان الجودة.
- إمكانية مكافحة الفساد الإداري والمالي والأكاديمي وتجاوز العوائق البيروقراطية، من خلال وجود نظام إلكتروني فعال يسهل الإجراءات والتواصل المستمر بين أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا.
- باستخدام التقنيات التكنولوجية تتضح الحقوق والواجبات بين كل منتسبي الجامعة، مما يجنب تداخل المصالح والصلاحيات ووقوع النزاعات، وهذا ما ينعكس على جودة المناخ الوظيفي وأداء الموظفين بالجامعة.
- الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالجامعة يؤدي إلى وضوح الأهداف والأدوات، وهذا ما يمكن من تجسيد العدالة والنزاهة والمصداقية، وانتشار الثقة في المعاملات الداخلية والخارجية للجامعة.
- الانفتاح على المحيط الدولي من خلال إتاحة قواعد بيانات واضحة ومُحينة عبر مختلف وسائل الاتصال التكنولوجية كالمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل... مما يشجع ويرفع من مستوى جودة الأداء بالجامعة.
- كما يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المحددات عند تطبيق التكنولوجيا في ظل الحوكمة الرشيدة للجامعة لضمان درجة عالية من الشفافية نذكر منها:
- نشر متطلبات الحصول على الخدمات والقواعد واللوائح الخاصة بكل خدمة لتقليل التدخلات المباشرة من الموظفين والمسؤولين.
- إعطاء أفراد الأسرة الجامعية إمكانية تتبع حالة طلباتهم عبر بوابة الخدمات الإلكترونية من خلال شبكة الأنترنت.
- تدريب موظفي الجامعة، وتقديم حوافز للمشاركة في عمليات التطوير والإصلاح الإداري لطلب الخدمات العامة.
- توظيف الشفافية وتبسيط الإجراءات وبشكل متكامل عند تطبيق التكنولوجيا.

من هنا نستطيع القول أن جوهر الشفافية يستند إلى التدفق الحر للمعلومات، وأنها تتيح للمعنيين بالجامعة الجزائرية أن يطلعوا مباشرة على العمليات والإجراءات والمعلومات المرتبطة بهذه المؤسسة، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، وتتناسب درجة الشفافية طرديا مع درجة سهولة الوصول إلى المعلومات، ولكي تكون المؤسسات الجامعية مستجيبة لحاجات منسبها ولانشغالاتهم، فإن عليها أن تعمل وفقا لسيادة القانون، فإصلاح الجامعة وجعلها أكثر كفاءة ومساءلة وشفافية يعد ركنا أساسيا من أركان الحوكمة الرشيدة.

2.9. التكنولوجيا ودورها في زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجامعية:

أصبحت التكنولوجيا عاملا محفزا للمؤسسات الباحثة عن التميز في إنتاجها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسارع المؤسسة الجامعية لاستخدام التكنولوجيا في خلق فرص جديدة ومبتكرة في مجالات عدة مثل: رفع مستوى الأداء الوظيفي، وتبسيط الإجراءات، وإجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الإدارية، وتحديث الأنظمة المالية، وتدريب العاملين على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا، وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء، والتي تسعى الجامعة لتحقيقها في ظل الحوكمة الرشيدة من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- التحول نحو الطرق الجديدة في جمع وتخزين المعلومات سيجعل عملية الدخول السريع للخدمة بأقل تكلفة.
- تحسين الأداء الوظيفي من خلال إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وبتكلفة أقل، وزيادة معدل أداء موظفي المؤسسة الجامعية.
- زيادة كفاءة المؤسسة الجامعية في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا في أداء عملياتها وأنشطتها، مما يساهم في تحسين نوعية الأداء وتقليل التفاوت بين أداء الموظفين.

(1) إسماعيل جمال حمادة، مرجع سابق، صص 66-67.

- يساعد استخدام التكنولوجيا في ربط الوظائف الإدارية المختلفة مع بعضها البعض، والتقليل من الأخطاء، مما يسهم في زيادة إنتاجية العاملين ومستوى أداء الجامعة ككل.
 - تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على مسؤولي الجامعة، مما يتيح لهم استغلال الوقت في التخطيط الاستراتيجي، ورسم السياسات العامة للجامعة، ويسهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة الجامعية.
 - يؤدي تغيير الخلفية الثقافية داخل المؤسسة الجامعية إلى تشجيع التطور والابتكار مما يشجع الموظفين على إبداء آراءهم، الأمر الذي يجعل الخدمات أكثر ارتباطا باحتياجات المستفيدين، كما يقلل من المخاطر التي تحيط بالعمليات والخدمات الجديدة.
- كما يمكن ادراج بعض مساهمات التكنولوجيا في مجال رفع كفاءة وفعالية أداء المورد البشري بالجامعة من خلال ما يلي: (1)
- التوظيف الإلكتروني الذي يعزز مبدأ الكفاءة وتكافؤ الفرص ومبدأ الحياد والموضوعية.
 - تعزيز فكرة العمل عن بعد.
 - تسهيل متابعة المسار المهني لكل موظف بالجامعة، وهذا عن طريق الولوج إلكترونيا لقاعدة البيانات، ومعرفة المعلومات الواردة عن كل موظف كقدراته وكفاءته ومدى تطوره في أداء عمله، والمناصب التي تقلدها خلال مشواره المهني، وهذا كله في أقل وقت وبأقل تكلفة.
 - إعداد قوائم الأجور والمكافآت وحسابها في وقت وجيز، وبالتالي تسريع عملية التقييم وجودتها.

(1) محمد الناصر مشري، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2016/2017، ص ص143-144.

– تعزيز العلاقة العمالية من خلال تنمية فكرة العمل الجماعي، وتسهيل عملية التواصل بين العمال بالاعتماد على مختلف التقنيات التكنولوجية.

ويضيف أحد الباحثين بأن استخدام التكنولوجيا في المؤسسة الجامعية ساهم في زيادة فاعلية أعمالها وكفاءتها من خلال النقاط التالية⁽¹⁾:

– استخدام مخرجات التكنولوجيا في إعادة توزيع الأعمال تنظيمياً مما يسهم في زيادة التنسيق والكفاءة في إدارة المؤسسة الجامعية.

– التحول إلى الهياكل الأفقية، مما أدى إلى اتساع نطاق الإشراف وسرعة اتخاذ القرارات وزيادة درجة تمكين العاملين.

– ظهور الحاجة إلى وظائف جديدة كالبرمجة، وتحليل النظم وهندسة الشبكات.

– الإسهام في اختيار الموارد البشرية المؤهلة وتدريبها، وتقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي وإدارة الرواتب والتعويضات والحوافز بشكل أفضل.

– تحسين نوعية وظروف العمل بالمؤسسة الجامعية.

وما سبق يتضح أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة الجامعية الجزائرية يؤدي إلى تعزيز ثقة الموظفين، ومن ثم الوصول إلى سرعة انجاز وتقديم الخدمات بشكل مباشر فيتم بذلك توفير الجهد والوقت والتكلفة، وهو ما يؤدي إلى حل العديد من المشاكل الإدارية، ومختلف العراقيل البيروقراطية.

(1) أحمد موسى فرج الله، مرجع سابق، ص 66.

3.9. دور التكنولوجيا في ترشيد الخدمة بالجامعة الجزائرية: يعتبر ترشيد الخدمة بالجامعة الجزائرية من القضايا الحيوية والمهمة، والتي تتحدد من خلال علاقة الجامعة بالمستفيد من الخدمات التي تقدمها، فهي العنصر الأساسي لتحقيق رضاه وكسب ثقته، والتي تعتبر شرطا أساسيا لتكريس الحوكمة الرشيدة وترسيخ مرتكزاتها، وهو ما يتطلب وجود جهاز إداري كفاء وفعال وتسخير كل موارده وإمكاناته بعقلانية لتحقيق ذلك.

ومع ازدياد اعتماد المؤسسات الجامعية على الوسائل التكنولوجية والأنظمة المعلوماتية، خاصة مع ظهور شبكة الأنترنت وخدمات المواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني، أصبحت خدمة المستفيد من طلبة وأساتذة وإداريين تتم من خلال الموقع الذي يتم من خلاله تقديم الطلبات وتدقيقها حسب شروط ومحددات الخدمة، مما يؤدي إلى تطوير أسلوب تقديم الخدمة من الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الأوراق والمستندات التي تتسم بالبطء والجمود وصعوبة التصحيح والتعديل إلى خدمات إلكترونية مرنة مبتكرة عالية الجودة ومقدمة من خلال التقنيات التكنولوجية الحديثة⁽¹⁾.

وعليه فإن للتكنولوجيا الأثر البالغ في ترشيد الخدمة في الجامعة الجزائرية من خلال مايلي:

- تحسين مستوى الأداء الإداري للخدمات بالجامعة: وهو ما يعني تقديم الخدمات بالمؤسسة الجامعية إلى المتعاملين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسبين وبالسرعة والكفاءة المطلوبة مع تطوير أفضل الطرق لمشاركتهم في العملية الإدارية، ويحقق هذا الهدف تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، وبالتالي فإن تدفق بيانات المعاملات تتم بسهولة وتوفر مجالا آمنا لوجود شفافية لمتابعة الأداء لكل معاينة في أي وقت، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية،

(1) بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 19، 2014، ص69.

- والقضاء على المشاكل والنقائص التي تعاني منها الأجهزة الإدارية بالجامعة الجزائرية، وتحسين ظروف عملها الداخلية من خلال⁽¹⁾:
- شمولية الوصول إلى الخدمات الإلكترونية بالجامعة من خلال قنوات اتصال متعددة مثل: شبكة الأنترنت... وغيرها، فاستخدام التكنولوجيا في أداء الخدمات يحقق درجة عالية الجودة.
 - التقليل من حدة البيروقراطية في الجامعة، والعمل على إيجاد إدارة جامعية عصرية تعتمد على التخطيط والتنسيق، والعمل بروح الفريق، الشفافية ...
 - تخفيف مساوئ مركزية السلطة بالجامعة، وتعدد توقعات المسؤولين، وتضخم الهرم الإداري.
 - **التعريف بإجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة:** إن تطبيق استخدام التكنولوجيا في الجامعة يمكن من وضع كافة إجراءات ومتطلبات الحصول على الخدمة بصورة بسيطة ومسيرة تمكن أي مستفيد من التعرف على هذه الإجراءات والخطوات والنماذج المطلوبة لاستكمال متطلبات أداء الخدمة قبل الذهاب إلى مركز العمل بالمؤسسة الجامعية وبالتالي تقليل عد مرات التردد⁽²⁾.
 - **تقليل تكاليف الخدمة:** من خلال الاتصال عبر الخط، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ والتنقل الإلكتروني، يتيح ذلك تخفيض تكاليف الخدمة بالمؤسسات الجامعية، وهو ما يؤدي إلى القضاء على كل مظاهر الضعف والتسيب الإداري، وتوجيه موارد الجامعة إلى أفضل الاستخدامات وأكثرها إنتاجية⁽³⁾.

(1) رانية هدار، مرجع سابق، ص ص 113-114.

(2) محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 105.

(3) عبد الكريم عشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010 ، ص 66.

- **دقة النتائج وسرعة الاستجابة واحترام المواعيد:** تتحقق دقة تقديم الخدمة بالجامعة الجزائرية في إطار التكنولوجيا من خلال انجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية، ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة، أما سرعة الاستجابة واحترام المواعيد فيتحقق بدوره من خلال استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة⁽¹⁾.
- **تحقيق الشفافية في إنجاز العملية الإدارية:** يمكن مراقبة حسن سير العملية الادارية بالجامعة من قبل أجهزة الرقابة الادارية الداخلية منها والخارجية، أو من قبل متلقي الخدمة أو طالب المعلومة أي كان، فضلا عن تحقيق العدالة والنزاهة في الوسط الجامعي⁽²⁾.
- **سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة:** إن توظيف التكنولوجيا بشكل كامل في أداء الخدمة بالمؤسسة الجامعية الجزائرية يؤدي إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة، من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة.
- **التقليل من التعقيدات الإدارية:** إن توظيف التكنولوجيا الحديثة كفيلة بتوفير المعلومة بسرعة فائقة وبكل سهولة واختصار إنجاز المعلومات في ظرف زمني قصير لا يتجاوز الدقائق، بحيث يقوم الجمهور بتصفح الموقع الإلكتروني وإنجاز المعاملة في خطوة واحدة دون مراجعة عدة مكاتب، والأكثر من ذلك تقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري، أو المعاملات الخاصة بالأفراد وذلك من خلال تقليل البيروقراطية، واختصار مراحل إنجاز المعاملات بالمؤسسة الجامعية⁽³⁾.

(1) أزروال يوسف، **الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، ص 122.

(2) أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزعبي، **الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 64-65.

(3) خالد إبراهيم ممدوح، **مرجع سابق**، ص ص 31-32.

يتضح مما سبق أن استخدام التكنولوجيا في الجامعة يساعد في ترشيد الخدمة وجودتها، حيث تحقق الكثير من المزايا والفوائد، والتي تشكل في مضامينها مرتكزات ومبادئ الحوكمة الرشيدة، حيث أحدثت تحولات جذرية وعميقة في جوهر العملية الإدارية وآلية لتحقيق إدارة جامعية رشيدة، مما ساعد على اذابة كل التعقيدات والصعوبات التي تعاني منها الإدارة التقليدية في تقديم الخدمات، واستحداث خدمات إلكترونية تتميز بجودة ودقة عاليتين وبسرعة وسهولة كبيرتين، مما يعني أن ترشيد الخدمة نتيجة حتمية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.

10. واقع تطبيق التكنولوجيا في الجامعة الجزائرية في ضوء متطلبات الحوكمة الإلكترونية.

عملت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في إطار عصرنة الإدارة ومواكبة التغيير الحاصل في بيئة الإدارة العامة، على محاولة الارتقاء بنموذج إداري يتماشى وأهداف المنظومة الجامعية، إذ يمكن الانطلاق من أهمية التقنيات الحديثة كأحد أساسيات الحوكمة الإلكترونية، وإبراز دورها في مجال التعليم والبحث العلمي والتكوين، لذلك بذلت الجزائر جهودا كبيرة لحوسبة مؤسسات التعليم العالي وربطها بشبكة الأنترنت الأمر الذي سمح بتطوير واستحداث خدمات إلكترونية لكل من الطلبة والأساتذة والموظفين، وهذا تماشيا مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحاصلة، وقد سعت الجامعة الجزائرية على محاولة تفعيل تقنيات الحوكمة الإلكترونية، وتتمثل أهم هذه الأعمال الإلكترونية فيما يلي:

1.10. المواقع الإلكترونية: توفر المواقع والمنصات الإلكترونية التابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي العديد من الخدمات عبر الخط، والتي تضمن السرعة في إنجاز مختلف التعاملات والأنشطة المتعلقة خاصة بالأساتذة، الطلبة والباحثين، ومن أهم هذه المواقع نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

– **الموقع الإلكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:** يعتبر هذا الموقع من أهم المواقع الموجودة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فهو يوفر كافة المعلومات والمستجدات الحاصلة على مستوى القطاع، كما يعتبر أيضا دليلا شاملا للخدمات الإلكترونية المتوفرة على مستوى الوزارة.

– **المواقع الإلكترونية للجامعات الجزائرية:** تتيح المواقع الإلكترونية للجامعات العديد من الخدمات للطلبة والباحثين والأساتذة أهمها: الإعلان عن فتح المسابقات ونتائجها، إتاحة بعض المحاضرات عن بعد، توفير مذكرات التخرج، وغيرها من الخدمات التي تتم عن بعد.

– **موقع التسجيلات الأولية الجامعية:** توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد، ويكون ذلك من خلال التسجيل الأولي عبر مواقع إلكترونية خاصة، وهو ما يمكن أن يترجم توجهها فعليا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمنظومة الجامعية.

(1) مريم ساري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د في الحقوق – تخصص قانون اداري وادارة عامة-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 229-231.

2.10. الخدمات عن بعد لمركز البحث في الاعلام العلمي والتقني (cerist-dz): يقدم هذا

المركز خدماته عن طريق مجموعة من البوابات اهمها:

- الأرضية العلمية الجزائرية (ASJP): تعمل هذه الأرضية على إنتاج المجالات العلمية الوطنية عبر الأنترنت ما يسمح من استفادة الطلبة والباحثين من مختلف المقالات ولمختلف التخصصات، وذلك بطريقة إلكترونية.
- البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST): وهي وسيلة شاملة للوصول الى الإنتاج العلمي والمعرفي فيما يخص الأطروحات، كما تسعى البوابة أن تكون مخزن شامل للبحوث الجارية والأطروحات المناقشة في الجزائر، وذلك قصد تسهيل عملية ايداعها ونشرها وتقادي التكرار والانتحال للبحوث⁽¹⁾.



⁽¹⁾ منصف شرفي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد السادس، العدد2، ديسمبر 2019، ص ص244-245.

– النظام الوطني للتوثيق على الأنترنت (SNDL): يسمح هذا النظام للباحثين بالاستفادة من المراجع الإلكترونية الوطنية والدولية المتاحة على هذا النظام.



3.10. منصة بروغرس PROGRES: تعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي يسمح بالتسيير الشامل لكل شؤون الجامعة، ويوفر قاعدة متكاملة للطلبة والأساتذة، ومن أهم الخدمات الإلكترونية التي تقدمها هذه المنصة: تسجيل الطلبة الجدد وتوجيههم وتحويلهم، الترشح الإلكتروني لمسابقة الدكتوراه، التسجيل في الماستر، التسجيل للاستفادة من الخدمات الجامعية⁽¹⁾.

– تسجيل الطلبة الجدد وتحويلهم: تضمن هذه المنصة تسجيل الطلبة الجدد، كما يمنح للطلاب المسجل عبر المنصة حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي ويطلع على كل أموره البيداغوجية، وحفظ مساره الدراسي.

(1) مريم ساري، مرجع سابق، ص ص 232-234.

كما أن التحويلات الجامعية أصبحت تتم إلكترونياً عبر هذه المنصة ابتداء من السنة الجامعية 2017/2018م، بحيث يتم عبر هذا الموقع تسجيل الطلبة الراغبين في التحويل ومعالجة طلباتهم ثم الإعلان عن النتائج.

– **الترشح الإلكتروني لمسابقة الدكتوراه:** حيث قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بفتح بوابة إلكترونية خاصة بالطلبة الراغبين بالتسجيل للالتحاق بمسابقة الدكتوراه الطور الثالث LMD، حيث تجد الراغب في الترشح كل المعلومات التي يحتاجها والتي تنشرها الوزارة وفقاً لقرارات خاصة بكل سنة جامعية.

– **التسجيل في الماستر:** عرفت الجامعة الجزائرية ونتيجة إدراج التكنولوجيات الحديثة في منظومتها اجراء جديد يتمثل في التسجيل الإلكتروني لطلبة الماستر، حيث يتوجب على الطلبة المعنيين إرسال ملفاتهم عبر الموقع الخاص بالجامعة، وقد سمح هذا الإجراء من التخفيف من عناء تنقل الطلبة لمسافات بعيدة لإجراء هذه التسجيلات الأولية عبر الخط كما سهل أيضاً من عملية فرز الملفات وتوجيه الطلبة.

– **التسجيل للاستفادة من الخدمات الجامعية:** فتح هذا الموقع بغرض تسهيل عملية التسجيل في الخدمات الجامعية من نقل وإيواء ومنحة من طرف الطلبة الجامعيين، وقد بدأ تطبيقه ابتداء من السنة الجامعية 2018/2019.

4.10. خدمات التعليم عن بعد: مع التقدم التكنولوجي الكبير أصبحت أغلب المؤسسات الجامعية حول العالم تسعى لتبني بيئة التعلم الافتراضية أو التعلم عن بعد من خلال شبكة الأنترنت لما توفره من سهولة في التعليم للطلبة، وكفاءة أكبر في إيصال المعلومات للطلبة، وفعالية أكبر في التواصل بين الأساتذة والطلبة دون الحاجة إلى التنقل وتتمثل صور التعليم عن بعد في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في: دراسة الماجستير عن بعد المكتبات الإلكترونية المحاضرات عن بعد⁽¹⁾.

– **دراسة الماجستير عن بعد:** أطلقت خدمات الماجستير عن بعد في الجزائر ابتداء من السنة الجامعية 2016/2017، وذلك بالنسبة للطلبة الحاصلين على شهادة الليسانس فيتم تقديم الدروس لهم إلكترونياً عن طريق شبكة الأنترنت، حيث يفتح لكل طالب رقم سري عبر الأرضية الرقمية المخصصة لذلك، مما يسمح لهم بتلقي الدروس والتفاعل والتواصل مع الأساتذة والإدارة، وفي نهاية السداسي ينتقل الطالب إلى الجامعة لإجراء الامتحانات حضورياً، ويدرس الماجستير عن بعد كمرحلة أولية في خمس جامعات وهي: جامعة الجزائر 1، جامعة الجزائر 3، جامعة البليدة، جامعة وهران 1، جامعة قسنطينة.



– **المكتبات الإلكترونية:** بوابة وثائقية مفتوحة لممثلي الجامعات: طلبة، أساتذة، باحثين، ومسؤولي المكتبات الراغبين في تعزيز المناهج وسير المكتبات الجامعية، ويمكن الولوج إليها من خلال الرابط: <http://www.bibliouniv.cerist.dz>

(1) المرجع نفسه، ص ص 234-235.

– **المحاضرات عن بعد:** تتاح المحاضرات عن بعد للباحثين والمهتمين عن طريق التقنيات التكنولوجية الحديثة على شبكة الأنترنت، أو على المواقع الإلكترونية للجامعات، وتتمثل في المحاضرات المرئية والمسموعة والمكتوبة.

5.10. البرامج والأنظمة الإلكترونية: أدخلت التقنيات الحديثة أيضا على البرامج والأنظمة

المتعددة داخل المؤسسات الجامعية وهو ما نتج عنه برامج وأنظمة إلكترونية، منها برنامج logicielle، وبرنامج Gescol، ومنصة مودل.

– **برامج logicielle:** يعمل هذا البرنامج على ربط الجامعات بعضها البعض، وإنشاء رقم تسلسلي خاص بكل طالب على مستوى الوطن، فبمجرد الضغط على ذلك الرقم يظهر ملف إلكتروني يتضمن كل الوثائق اللازمة بطريقة الماسح الضوئي، وفي حالة انتقال طالب إلى جامعة أخرى يكون الأمر سهلا ودون تعقيد، وهذا نتيجة الربط بين الجامعات بطريقة إلكترونية حديثة تسمح باختصار الوقت والجهد.

– **نظام تيسير التمدرس Gescol:** هو تطبيق أنتج من طرف مركز البحث في الاعلام العلمي والتقني، يهدف إلى تيسير متابعة الطلبة خلال المسار الجامعي من تسجيل، سير المداولات، تدوين العلامات، تسيير حالات الغياب والتأخر، حساب المتوسطات العامة وكشوف النقاط...

– **منصة التعلم الإلكتروني Moodle:** تعتبر منصة مودل Moodle في التعليم الإلكتروني من أفضل بيئات التعلم الإلكتروني فهي تستخدم من قبل عدد كبير من المؤسسات التعليمية والأكاديمية في مختلف أنحاء العالم، وما يميزها أنها منصة مجانية ومفتوحة المصدر، ويمكن لأي شخص أو مؤسسة تعليمية الحصول على الدورات التدريبية والمزايا التعليمية الكبيرة بمجرد التسجيل في الموقع.

6.10. تحسين الحكامة في المجال التسيير الإداري بالجامعة: من خلال (1):

- إدراج التسيير الإلكتروني للوثائق في العمل الإداري للقطاع حيث تم الإنجاز بالنسبة للإدارة المركزية، أما بالنسبة للمؤسسات الجامعية فالعملية جارية من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجال الأرشيف الإلكتروني للوثائق.
- إدخال نظام الإعلام الآلي في عمليات تسيير الشؤون الدراسية، وتعميمه على باقي الأنشطة.

- إحداث هيئة وطنية للتكفل بتسيير، واستغلال النظام القطاعي المدمج للإعلام. ومما سبق تتضح حجم الجهود الكبيرة التي بذلتها الدولة الجزائرية في توظيف التكنولوجيات الحديثة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كآلية فعالة في عمليات التسيير الإداري وتطوير الخدمات في مؤسسات التعليم العالي، خاصة بعد تعميم عملية حوسبتها ورقمنتها من خلال ربطها بشبكة الأنترنت وضمان تدفقها، أسهم في الارتقاء بمستوى الخدمات الإدارية والبيداغوجية المقدمة بالجامعة، كما وفرت وسيلة اتصال دائمة ومضمونة بين الأستاذ والطالب والإدارة، وأسهمت في القضاء على مظاهر البيروقراطية والروتين، والأكثر من ذلك توفير وترشيد نفقات القطاع بعد تجاوز النمط التقليدي في تقديم الخدمات.

على الرغم من تحقيق عدة نتائج انعكست ايجابا على تطور قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أن ذلك لم يؤدي الى التخلص كليا من هذه المشاكل، حيث لا يزال هذا القطاع بحاجة الى تطوير أكبر والتركيز على توفير الإمكانيات اللازمة، قصد ضمان تحقيق حوكمة إلكترونية قوامها الكفاءة والفعالية والسرعة في مستوى العمليات الإدارية والتعليمية المقدمة.

(1) رانية هدار، مرجع سابق، ص ص 199-200.



القسم الثاني:
الإطار المنهجي والميداني للدراسة





الفصل السادس:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية



1. مجالات الدراسة.

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة خاصة في البحوث الاجتماعية، إذ أنها تساعد الباحث على تحديد نطاق بحثه وحدوده، حيث اتفق العديد من المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي: المجال المكاني - الجغرافي - والمجال البشري، والمجال الزمني.

فالمجال المكاني أو الجغرافي فإنه يركز على تحديد ودراسة المنطقة أو البيئة التي أجريت فيها الدراسة، في حين أن المجال البشري يتكون من جملة أفراد أو عدة جماعات، وفي بعض الأحيان يتكون مجتمع البحث من عدة مصانع أو مزارع أو وحدات اجتماعية، ويتوقف ذلك على المشكلة موضوع الدراسة، بينما يقصد بالمجال الزمني للبحث الوقت الذي يستغرقه الباحث في إعداد بحثه، مع تخصيص فترات زمنية محددة يشار إليها للانتهاء من كل مرحلة وكل خطوة أساسية من خطواته، مع الوضع بعين الاعتبار القيود الزمنية والمصاعب التي تحد أو تعرقل من تنفيذ مختلف الخطوات⁽¹⁾، وعليه فقد تحددت مجالات الدراسة كما يلي:

1.1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة الميدانية بجامعة باتنة 1 التي تعد أحد أهم وأبرز

الأقطاب الجامعية في الجزائر، وإحدى أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الخدماتي والمعرفي، هدفها الأساسي هو التكوين المعرفي وإنتاج العقلية البحثية، وهي كغيرها من المؤسسات لها جهاز إداري وهيكل تنظيمي وسلطات وموارد مادية وبشرية وعمليات تنظيمية مقررة رسمياً، لذا فهي فضاء خصب لما يتوفر من خصائص وعمليات تنظيمية تتماشى وأهداف الدراسة.

(1) محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 211.

1.1.1. تقديم جامعة باتنة¹: تأسست جامعة الحاج لخضر سابقا- باتنة[حاليا- في سبتمبر سنة 1977م بموجب المرسوم رقم 99/77 المؤرخ في 3 رجب 1397هـ الموافق لـ 20 جوان 1977م، كمركز جامعي يضم معهدين للتعليم العالي، الأول خاص بالعلوم القانونية، والثاني خاص باللغة والأدب العربي وقد كان مقر المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية.

وسرعان ما شهد المركز تطورا نوعيا في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا سنة 1978م، واتخذ من المستشفى العتيق مقرا له- مركز عبروق مدني حاليا- ولايزال إلى اليوم يحوي أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

وفي سنة 1979م تم تدعيم المركز الجامعي بثانوية حولت إلى معهد للعلوم القانونية والأدب العربي، وكذا معهد للعلوم الاقتصادية - مركز بن بعطوش عبد العالي- العرقوب، واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقرا لمعهد الفلاحة سنة 1980م.

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985م، ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بولاية باتنة دفعت الوزارة الوصية إلى الغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تنفرع بدورها الى دوائر، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 136/89⁽¹⁾ المؤرخ في 01 أوت 1989م، وهذه المعاهد حسب المادة 02 من ذات المرسوم هي:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 01 أوت 1989م والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، الجريدة الرسمية، العدد 31، المادة 02، ص 829.

- معهد العلوم الطبية ومعهد العلوم القانونية.
- معهد العلوم الاقتصادية ومعهد اللغة والأدب.
- معهد الزراعة.

بعد ذلك شهدت جامعة باتنة 1 نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، حيث تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة -الحاج لخضر-، كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة ما جعلها تستقطب العديد من الطلبة داخل وخارج الولاية.

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام الجديد لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهدا للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 29 أوت 1989م حيث توزعت على المراكز:

- المجمع الجامعي الجديد والمسمى **الحاج لخضر** ويضم كلية العلوم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الوقاية والأمن الصناعي، إضافة الى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية، وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية.
- القطب الجامعي الجديد بفسديس ويضم قسم العلوم الانسانية، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- المركز الجامعي رقم 1 **عبروق مدني** يضم كلية التكنولوجيا.
- المركز الجامعي رقم 2 **بن بعطوش عبد العالي** ويضم كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- مركب تكوين تقني العمارات.
- مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.
- مركز البحث بالمحافظة سابقا.

وبتاريخ 11 أفريل 2010م صدر المرسوم التنفيذي رقم 109/10 الذي تناول هيكله جامعة باتنة وتقسيمها إلى سبع كليات وأربعة معاهد وفقا لما يلي:

- الكليات: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، كلية الآداب واللغات، كلية الطب.
- المعاهد: معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية.

ونتيجة للتطورات التي شهدتها جامعة باتنة، والتي أصبحت من بين أكبر الجامعات الجزائرية بالنظر إلى مكوناتها البيداغوجية والبشرية والهيكلية، الأمر الذي استدعى تقسيمها إلى جامعتين مستقلتين إداريا وماليا: جامعة باتنة 1 وهي القطب القديم جامعة الحاج لخضر، جامعة باتنة 2 القطب الجديد ببلدية فسديس- جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد حاليا-، وذلك بصدور المرسوم التنفيذي رقم 15/181 المؤرخ في 11 جويلية 2015م، الذي عدّل المرسوم التنفيذي رقم 89/136⁽¹⁾ المؤرخ في 01 أوت 1989م، والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، والذي تم من خلاله إعادة تسمية الحاج لخضر باتنة بجامعة باتنة 1، كما تم بمقتضاه أيضا تحديد عدد الكليات والمعاهد التابعة لها كما يلي:

- الكليات: كلية علوم المادة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية اللغة والأدب العربي والفنون.
- المعاهد: معهد الهندسة المعمارية والعمران، معهد العلوم البيطرية والفلاحية.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 15/181 المؤرخ في 18 جويلية 2015م والمتضمن إنشاء جامعة باتنة 01، الجريدة الرسمية، العدد 38، المادة 02، ص 8-9.

وهو ما يعبر عنه المخطط التالي:

الشكل رقم (10): : يبين الهيكل التنظيمي للكلية.



المصدر: مصلحة المستخدمين، جامعة باتنة 1، 2020.

أما بخصوص الهياكل البيداغوجية فإن جامعة باتنة 1 تتوفر على ما يعادل 37000 مقعدا بيداغوجيا مستغلا، وقد برمجت مشاريع لإنجاز 1000 مقعدا بيداغوجيا للهندسة المعمارية، و 500 مقعدا بيداغوجيا خاصا بالعلوم الفلاحية والعلوم البيطرية، وكذا 1500 مقعدا بيداغوجيا بكلية الحقوق والعلوم السياسية.

وتجدر الإشارة الى أن الهياكل البيداغوجية مقسمة كالاتي:

- المدرجات: وعددها 70 مدرج بطاقة استيعاب بلغت 15767 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعة المحاضرات: وعددها 20 قاعة بطاقة استيعاب بلغت 2100 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعة الدراسة والأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية: وعددها 348 قاعة بطاقة استيعاب بلغت 21977 مقعدا بيداغوجيا.
- مخابر البحث: وعددها 156 مخبرا بطاقة استيعاب نظرية بلغت 3831 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات الرسم والورشات: عددها 37 وبطاقة استيعاب تبلغ 848 مقعدا بيداغوجيا.
- قاعات المحاضرات الكبرى: عددها 02 بطاقة استيعاب 600 مقعدا بيداغوجيا بكل قاعة.
- قاعات الأنترنت: 12 قاعة بطاقة استيعاب بلغت من 10 إلى 18 مقعدا بيداغوجيا بكل قاعة.

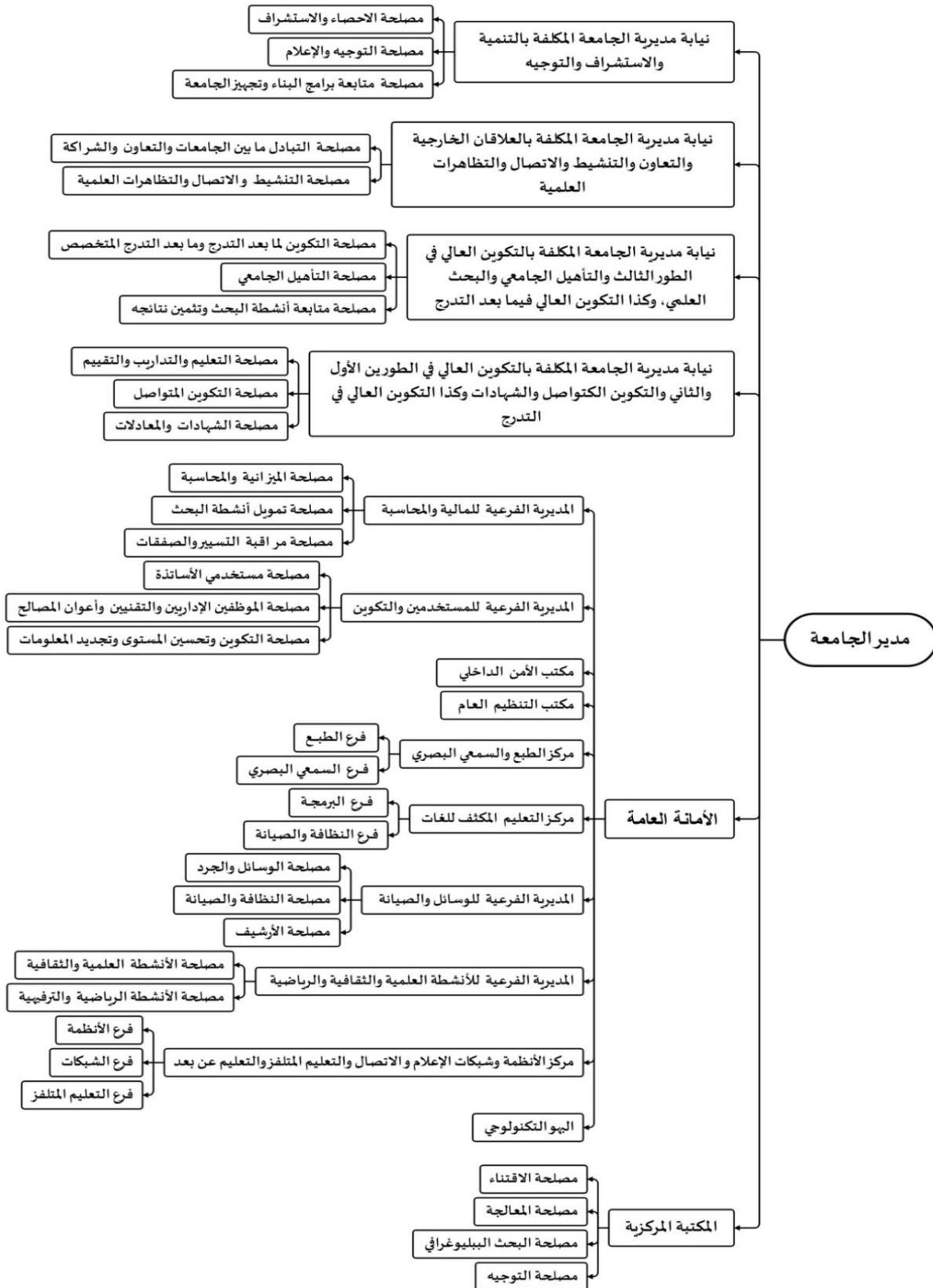
كما أن هناك بعض الهياكل المخصصة للدعم البيداغوجي مثل:

- مراكز الحسابات: وعددها 58 مركزا للبحث بطاقة استيعاب بلغت 1292 مقعدا بيداغوجيا.
- المكتبات الجامعية: وعددها 31 مكتبة موزعة على مختلف الأقسام بالكليات والمعاهد بطاقة استيعاب تبلغ 3862 مقعدا بيداغوجيا.

2.1.1. الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة1: اعتمدت الهيكل الجديدة للجامعة بمقتضى المادة رقم 08 من المرسوم التنفيذي رقم 379/03⁽¹⁾ المؤرخ في 23 أوت 2003م، والذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيرها وتنظيمها، ويمكن توضيح ذلك وفقا لما بينه الهيكل التنظيمي الذي يعبر عنه الشكل الموالي:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 379/03 المؤرخ في 23 أوت 2003م والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيرها وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 51، المادة 08، ص 51-52.

الشكل رقم (11): : يبين الهيكل التنظيمي للجامعة.



المصدر: مصصلحة المستخدمين، جامعة باتنة 1، 2020.

وانطلاقاً من الشكل أعلاه، ونظراً لأهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لتطبيق التكنولوجيا في الجامعة يمكن تفصيل وحدات الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1، من خلال التطرق لأهم صلاحيات كل وحدة، بحيث نجد أن الهيكل التنظيمي ينقسم الى:

– **مديرية الجامعة:** مدير الجامعة هو المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وهو يتولى تادية المهام المرتبطة بالسير الحسن للجامعة وفقاً للمخططات الموضوعية من طرف الوصاية، والتي تعتبر من السياسات العامة للدولة، ويساعده في ذلك أربع نيابات الى جانب المكتبة المركزية وهو ما يمكن تحديده فيما يلي:

➤ **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:**

وتشمل مصلحة التعليم والتدريب والقيّم، مصلحة الشهادات والمعادلات، ومصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، وتتكفل ب:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة للكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الإسمية للطلبة وتحيينها.
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، وكذا التأهيل الجامعي، والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث

العلمي: وتشمل مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة

التأهيل الجامعي، ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه وتكفل ب:

– متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،

والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

– متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات

والمعاهد.

– القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

– ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

– جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزها الجامعة.

➤ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات

العلمية: وتشمل المصلحتين الآتيتين: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون

والشراكة، مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، وتكفل بما يلي:

– ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

– المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم

والبحث.

– القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

– تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

– ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على

انسجامه.

➤ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: وتشمل مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، وتتكفل بما يأتي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير تعداد الطلبة للجامعة، واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطوير التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي التي تتضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة اعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

➤ المكتبة المركزية: وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الإقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة

- البحث الببليوغرافي، مصلحة التوجيه وتتكفل المكتبة المركزية بالمهام الآتية:
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد.
- مسك بطاقة الرسائل والذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث طرق المعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.
 - الأمانة العامة: والتي تمثل الهيكل الذي يضمن السير الحسن للمرافق والأقسام الإدارية للجامعة، وتتكفل بما يلي:
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي الهياكل التالية:

- **المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** وتشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، ومصلحة مراقبة تسيير الصفقات، وتتكفل هذه المديرية بمتابعة تنفيذ الميزانية، تحضير تفويض الاعتماد إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد، وضمان مراقبة تسييرها، متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- **المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** وتشمل مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة ومصلحة الأرشفة، ومن مهامها ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل التسيير، ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة، ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة، والاحتفاظ بسجلات الجرد.
- **المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية:** وتشتمل على مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية، وتتكفل هذه المديرية بترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة، دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية، والقيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

➤ **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** وتشمل مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين، وعمال المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المصالح المشتركة والتي تشمل: مركز الأنظمة المعلوماتية، منشورات الجامعة، مركز التعليم المكثف للغات.

ومن مهام هذه المديرية إعداد وتنفيذ مخططات التكوين، وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة، تنسيق واعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة، وضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

– المصالح المشتركة: وتشمل:

✓ **مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:** يوجد مقره بالجزء الجديد للجامعة، ويعنى بكل ما له علاقة بتزويد الجامعة بشبكة الأنترنت، حيث يوفر ما يلي:

- خدمات صفحات الويب على موقع الجامعة univ-batna.dz
- البريد الإلكتروني webmaster@univ-batna.dz
- ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الأنترنت.
- استغلال هياكل الشبكات وادارتها وتسييرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- التكوين والتأطير من خلال اتفاقيات مع الأكاديمية المحلية الأمريكية.

- ✓ البهو التكنولوجي: يمثل أحد الدعائم التقنية للكليات والأقسام حيث يتكون من 10
- مخابر وورشة للصناعة الميكانيكية- متواجد بالمركز الجامعي 1- ويقوم بـ:
 - ضمان الدعم التقني للكليات والأقسام في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية.
 - تيسير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.
- ✓ مركز منشورات الجامعة: أنشأ هذا المركز في 23 جانفي 1995م بقرار من رئاسة
- الجامعة، ويقوم هذا المركز بـ:
 - طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.
 - طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.
 - طبع ونشر الكتب ووضعها تحت تصرف الطلبة والأساتذة للاستفادة منها.
- ✓ المركز السمعي البصري: هو مركز مجهز بأحدث التقنيات التي تحتاجها الجامعة
- لتغطية مختلف الملتقيات والنشاطات العلمية بهدف الاستفادة منها لاحقا من طرف
 - الطلبة والأساتذة - متواجد بقاعة المحاضرات الكبرى-، ومن الأعمال التي يقوم بها هذا
 - المركز ما يلي:
 - الدعم التقني والتكنولوجي للتعليم والبحث العلمي والإدارة.
 - ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية
 - والتعليمية.
- ✓ مركز التعليم المكثف للغات: يوجد هذا المركز بكلية التكنولوجيا حاليا ويتكفل بما يلي:
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهيدية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في
 - اللغات.
 - السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

2.1. المجال البشري: وهو الذي يشمل مجموع الأفراد الذين تتوافر لديهم البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث، ويتشكل من عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي.

ووفقا للمتغيرات الأساسية للدراسة وتماشيا مع أهدافها البحثية التي نسعى إلى تحقيقها من خلال ابراز طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة، بما تتضمنه هذه الأخيرة من مبادئ المشاركة، الشفافية، والفعالية التنظيمية والمساءلة، لضمان إدارة جامعية والارتقاء بجودة خدماتها الإدارية والتعليمية بالجامعة محل الدراسة.

وبهذا فإن المجال البشري للدراسة يشمل جميع أفراد الهيئة الإدارية العليا إلى جانب الأساتذة الإداريين من مدير الجامعة ونوابه، عمداء الكليات ونوابهم، مدراء المعاهد ونوابهم، فضلا عن رؤساء الأقسام، باعتبارهم المسؤولين عن كل العمليات التنظيمية والإدارية داخل جامعة باتنة 01، وعلى هذا الأساس فإن المجتمع البحثي الكلي للدراسة تمثل في عدد إجمالي قدر بـ: 829 حسب الإحصائيات التي تحصل عليها الباحث من نهاية السنة الجامعية 2021/2020.

وقد تم التركيز في المجال البشري على الفئات السالفة الذكر، وهذا تماشيا مع طبيعة وخصوصية موضوع الدراسة، زيادة على ذلك فهي الفئة الأكثر استخداما للتكنولوجيا والبرامج المحوسبة في أنشطتها ومهامها الإدارية والبيداغوجية، فضلا عن انفتاحها على أهم المستجدات المتعلقة بالتحويلات الرقمية الحديثة على المستوى الداخلي للجامعة محل الدراسة.

وقد استثنينا فئة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، والأعوان المتعاقدون، بسبب عدم تحكمهم في استخدام التكنولوجيا، وضعف درايتهم بأهم الأنماط الإدارية المطبقة بالجامعة، فضلا عن تدني مؤهلاتهم العلمية والتي تعرقل استيعابهم لموضوع الدراسة، وأداتها الرئيسية الاستثمارية.

3.1. المجال الزمني: نقصد بالمجال الزمني الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة من اختيار الموضوع وصولاً لكتابة التقرير النهائي للبحث، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أهم الخطوات التي قمنا بها في مرحلتين أساسيتين:

– **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الإعداد النظري التي كانت انطلاقتها باختيار موضوع البحث وضبط عنوانه، من خلال المناقشة مع الأستاذ المشرف، والذي بدوره أزال الغموض على الكثير من المتغيرات وكان له الدور الرئيس في اثناء الموضوع ومعالجة أهم الملاحظات المقدمة من طرفه، ليكون التسجيل الأول لدكتوراه العلوم في السنة الجامعية 2016/2015، بعدها بدأنا بجمع البيانات والمعطيات حول موضوع الدراسة بالعودة للمراجع والأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وقد استغرق ضبط الإطار النظري أكثر من 05 سنوات، وذلك راجع لصعوبة الحصول على المراجع المتخصصة خاصة الجديدة منها، بالإضافة إلى ندرة وقلة الدراسات السوسولوجية خاصة منها التي تناولت متغيرات الدراسة، زيادة على ذلك الارتباطات المهنية والعائلية للباحث وتقشي جائحة كورونا-كوفيد19- وما ترتب عليها من اجراءات وقائية ممثلة في الحجر الصحي والتباعد الاجتماعي.

– **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة إعداد الدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من البحث، وقد استغرقت فترة طويلة نوعاً ما نتيجة انقطاعنا المتكرر عن الميدان البحثي بسبب سرقة جهاز الحاسوب وللأسباب السالفة الذكر، حيث قد تم الشروع في هذه المرحلة بداية من شهر مارس 2020 إلى غاية ديسمبر 2023، وقد كانت هذه المرحلة مقسمة بدورها إلى مجموعة من المراحل الجزئية المتسلسلة نوجزها فيما يلي:

✓ **المرحلة الاستطلاعية:** خصصت الفترة الأولى الممتدة من بداية شهر مارس 2020 إلى غاية 20 أبريل من نفس السنة، وذلك لاستطلاع واستكشاف المجال المكاني المخصص لإجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في جامعة باتنة 01، بحيث تم في البداية مقابلة المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين بهدف شرح موضوع الدراسة

وأهدافها وسبب اختيارنا جامعة باتنة 1 كميدان للدراسة البحثية، مبديا اهتمامه واستعداده بتقديم كافة التسهيلات لإعداد الدراسة الميدانية، ليتم تزويدنا بمعلومات ومعطيات حول الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1 وكلياتها ومعاهدها، وقائمة بعدد موظفيها وأساتذتها وطلبتها، والتي ساعدتنا كثيرا في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبناء وصياغة أسئلة الاستمارة البحثية.

✓ **المرحلة التطبيقية:** بعد عرض الاستمارة الأولية على الأستاذ المشرف للتأكد من انسجامها مع أهداف واشكالية الدراسة وفرضياتها وابداء أهم ملاحظاته حولها والتقييد بمختلف آرائه وتوجيهاته لتعديلها، وبعد اجراء التعديلات اللازمة تم وضع الاستمارة في صورتها النهائية ليتم مباشرة الشروع في توزيعها على عينة مجتمع الدراسة.

وقد تميزت هذه المرحلة بالنزول الفعلي للميدان لتوزيع ومتابعة ملاً استمارة البحث ومن ثم استرجاعها، مستغلا الباحث في نفس الوقت تواجد كل إداري أو أكاديمي في الجامعة محل الدراسة، بطرح مجموعة من الأسئلة البسيطة والمركزة للحصول على المعلومات التي تخدم موضوع دراستنا، معتمدا على المقابلة الحرة- غير المقننة، بحيث لا تجعل المبحوث يحس بأنه في مقابلة رسمية.

وما تجدر الإشارة إليه أنه في هذه المرحلة واجهت الكثير من الصعوبات المتمثلة في رفض بعض المبحوثين في الاجابة على استمارة البحث بحجة عدم توفر الوقت لديهم للإجابة، مما أدى إلى الذهاب لأكثر من مرة لاسترجاعها فضلا عن سرقة جهاز الحاسوب والذي يحتوي على العديد من المراجع والمعطيات التي لها علاقة بموضوع البحث، كل هذه الأسباب والمعيقات أدت إلى استغراق وقت كبير لاستيفاء هذه المرحلة.

✓ **مرحلة تفرغ البيانات:** امتدت هذه المرحلة من بداية شهر مارس 2022 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر من نفس السنة، حيث تم تفرغ البيانات وجدولتها ثم تحليلها احصائيا باعتماد نظام الحزمة الاجتماعية-SPSS- والتعليق عليها، واستنتاج النتائج العامة للدراسة والتحقق من فرضياتها.

2. أدوات جمع البيانات: من المسلم به أن نجاح أية دراسة يكمن في مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما يتوقف بالدرجة الأولى على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات الملائمة والمناسبة للحصول على البيانات الصحيحة لمعالجة موضوعها، والتي تتحدد تبعا للمنهج البحثي المعتمد من جهة، وطبيعة المجتمع الأصلي التي تجرى فيه الدراسة الميدانية من جهة أخرى، وكذا طبيعة الموضوع محل الدراسة، وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات بحثية منهجية متكاملة، تمكننا من الوصول إلى نتائج علمية وهي كالتالي:

1.2. الملاحظة: تعتبر أداة الملاحظة من أكثر التقنيات استخداما في العلوم الاجتماعية، فهي مصدر مهم في الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، والتي يصعب جمعها باستخدام الاستمارة أو المقابلة، فهي تجعل الباحث أكثر قربا من واقع الظاهرة وحققتها معتمدا على حواسه لمراقبة سلوك المبحوثين لمعرفة سبب حدوثها وعلاقتها وتأثيرها، فهي اذن تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة، وهذا بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات⁽¹⁾.

(1) رشيد زرواتي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص148.

وتعرف الملاحظة على أنها: وسيلة من بين وسائل جمع البيانات والمعلومات، بل هي من أدق وسائل البحث، فهي تستخدم في الدراسات المتقدمة، وفي كل أنواع البحوث الخاصة في المسح والتجريب⁽¹⁾.

ونظرا لخصوصية موضوع الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الملاحظة بدون المشاركة من خلال ملاحظة الظواهر أثناء حدوثها بصفة تلقائية، ودون تدخل استنادا على المتابعة وبعيدا على المشاركة مع تسجيل ردود الأفعال والسلوكيات والمواقف الناتجة عن جملة من التفاعلات والعلاقات التي تحدث على مستوى جامعة باتنة 1 محل الدراسة، وعلى العموم فقد أفادتنا الملاحظة بدون المشاركة كأداة بحث فعالة في الدراسة الميدانية، حيث ساعدتنا على جمع مجموعة لا بأس بها من الملاحظات والاستنتاجات العامة حول موضوع البحث أهمها:

- ملاحظة الهياكل التنظيمية بجامعة باتنة 1 محل الدراسة.
- بتوظيف أداة الملاحظة تم الاطلاع على الموقع الإلكتروني لجامعة باتنة 1، وكذا مواقع الكليات والمعاهد.
- ملاحظة مدى مواكبة الجامعة محل الدراسة لمختلف التطورات التكنولوجية، وترشيد مختلف العمليات الإدارية والأكاديمية المنجزة بالجامعة.
- الاطلاع على مختلف العمليات الإدارية التي تتم عبر استخدام التكنولوجيا، وكذا الأسلوب التنظيمي الجاري بكل مصلحة وقسم بالجامعة محل الدراسة.
- رصد مختلف ظروف وأساليب العمل التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمتغيرات الدراسة، وملاحظة سلوكيات الموظفين وعلاقاتهم داخل جامعة باتنة 1.

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة، الجزائر، 2008، ص31.

2.2. المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية في جمع المعلومات والبيانات حول موضوع البحث المراد دراسته، وهي من الوسائل البسيطة الأكثر شيوعا واستعمالا في مختلف البحوث الاجتماعية.

وتعرف المقابلة بأنها: محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد، بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج⁽¹⁾.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة الحرة - غير المقننة- باعتبارها من الأدوات البحثية التي تساعدنا في الحصول على أكبر قدر ممكن من الإجابات الواضحة، دون محددات للزمن أو للأسلوب ودون الالتزام بدليل المقابلة، ليقوم الباحث بإجراء مقابلتين - والتي لم تتجاوز مدتها في الغالب 10 دقائق- مع الأمين العام للجامعة، ونائب المدير المكلف بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج، والتي كانت في شكل أسئلة متنوعة وغير منتظمة، تخللتها نقاشات وحوار، وهذا ما جعلنا نقف على أبعاد عديدة وقيمة حول موضوع الدراسة، وهذا ما سمح لنا بالتعرف أكثر على الوسائل التكنولوجية المستخدمة، والاقتراب أكثر من طبيعة العملية الإدارية لاسيما من حيث كفاءتها وترشيدها وبالتالي تحقيق حوكمة إدارتها الجامعية، والتي من شأنها مساعدتنا في ابراز طبيعة العلاقة بين تطبيق التكنولوجيا وتحقيق الحوكمة الرشيدة في الجامعة محل الدراسة.

(1) بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص104.

3.2. الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات المهمة والأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية، فهي عبارة عن وثيقة تتضمن مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن ارسالها إلى المبحوثين عن طريق البريد⁽¹⁾.

وتماشيا مع موضوع دراستنا الموسومة ب: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية فقد تم الاعتماد على تقنية الاستمارة كأداة بحثية رئيسية من أجل التأكد من المعلومات المتوصل إليها في الجانب النظري والحصول على معلومات ميدانية من المبحوثين، حيث قمنا بإعداد استمارة بحث أولية بالاعتماد على عدد من الأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وعرضها على الأستاذ المشرف، مما أدى إلى القيام ببعض التعديلات الطفيفة على النسخة الأولية للاستمارة من حيث الصياغة اللغوية للأسئلة وإضافة بعضها لتكون أكثر دقة وتعبيرا عن متغيرات الدراسة، لئتم بعد ذلك عرضها على مجموعة من المحكمين والعمل بآرائهم والأخذ بتوجيهاتهم، لتصل في صورتها النهائية مشتملة على 47 سؤالا مقسمة حسب مؤشرات الدراسة إلى قسمين وهي:

➤ **القسم الأول:** متعلق بالبيانات الديموغرافية: (الشخصية والوظيفية، والحالة الاجتماعية) من خلال طرح مجموعة من الأسئلة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين (مثل: السن، الحالة الاجتماعية، الوظيفة، الخبرة المهنية...).

➤ **القسم الثاني:** الذي خصص للمحاور الرئيسية للدراسة، كما تم وضع مجموعة من العبارات بالاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي حيث منحت الدرجات من (1,2,3,4,5) إلى (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) لقياس وجهات نظر المبحوثين اتجاه دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة محل الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمس 05 محاور أساسية:

⁽¹⁾رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط01، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص172.

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية والعامة والتي تخص عينة البحث، ويبدأ من السؤال رقم 01 الى غاية السؤال رقم 07.
- **المحور الثاني:** يتعلق ببيانات حول التكنولوجيا ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية بالجامعة محل الدراسة، وقد احتوى 08 عبارات.
- **المحور الثالث:** ويتعلق ببيانات حول التكنولوجيا ودورها في تحقيق الشفافية بالجامعة محل الدراسة، ويشتمل على 12 عبارة.
- **المحور الرابع:** ويتعلق ببيانات حول استخدام التكنولوجيا ودورها في تحقيق المشاركة بالجامعة محل الدراسة، ويحتوي على 09 عبارات.
- **المحور الخامس:** ويتعلق بالبيانات الخاصة حول دور التكنولوجيا في تفعيل المساءلة بالجامعة محل الدراسة، ويشتمل على 11 عبارة.
- **صدق وثبات أداة الدراسة:** وذلك بهدف معرفة أن الاستبيان يعكس ويقيس محتوى متغيرات الدراسة هذا من جهة، ولإختبار درجة الدقة التي يقيسها من جهة أخرى، أي معرفة درجة استقرار النتائج وثباتها في حالة تم إعادة توزيعه مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف، وتم اختبار ذلك بما يلي:
- ✓ **الصدق الظاهري:** يستخدم أسلوب الصدق الظاهري بهدف التأكد من مدى صلاحية الاستمارة وملائمتها لأغراض البحث، ويتم ذلك من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين المختصين في علم الاجتماع (أنظر الملحق رقم 02) والذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث طلب منهم ابداء الرأي فيما يتعلق بالمحاور من خلال: طبيعة ونوع الأسئلة المطروحة ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، ومن خلال تلك الملاحظات امتثل الباحث لنصائحهم وتوجيهاتهم، كما قام الباحث بالتعديلات المناسبة والتي اتفق عليها المحكمين.

✓ **الصدق الاستطلاعي:** بعد الأخذ بآراء المحكمين والقيام بالتصحيات المطلوبة، تم تجريب الاستبيان على عينة استطلاعية قدرها 30 مفردة، وذلك لأجل معرفة آرائهم حول الأسئلة ومدى وضوحها وبساطتها وهل أخذت منهم وقت وجهد لفهمها أم لا.

✓ **الصدق البنائي:** بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على العينة الاستطلاعية المشار إليها سابقا والمقدر عددها ب30 مبحثا من القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة باتنة1، ليتم حساب معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان) حيث تأخذ (r الجدولية) عند مستوى الدلالة 0,05، ودرجة حرية 29 هي القيمة (0,355)، ثم حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس (جميع فقرات الاستبيان)، والجدول الموالي يبرز ذلك:

جدول رقم (04): يبين قيم معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للمقياس.

المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0,577**	0,583**	0,731**		المحور الأول
0,664**	0,701**		0,731**	المحور الثاني
0,772**		0,701**	0,583**	المحور الثالث
	0,772**	0,664**	0,701**	المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية r

عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 29 يساوي 0,355.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع فقرات الاستبيان) أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول أعلاه محصورة بين القيمتين (0,577-0,772) وهي دالة عند مستوى معنوية (0,355) حيث أن قيم r المحسوبة أكبر من قيم الجدولية عند مستوى دلالة (0,05) ودرجة حرية 29 والتي تساوي (0,355) وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

– ثبات أداة الدراسة: بعد انتهاء الباحث من التأكد من صدق أداة الدراسة، كان لا بد من التأكد من ثباتها من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ على العينة الاستطلاعية التي تتكون من 30 مبحوث، والذي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه، وتتراوح قيمه بين الصفر والواحد الصحيح والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (05): يبين قيم معامل الثبات ألف كرونباخ.

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الاول	التكنولوجيا وتحقيق المشاركة	09	0,878
المحور الثاني	التكنولوجيا وتحقيق الشفافية	12	0,420
المحور الثالث	التكنولوجيا وتحقيق الفعالية التنظيمية	08	0,423
المحور الرابع	التكنولوجيا وتحقيق المساءلة	11	0,415
المجموع			0,941

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS للعينة الاستطلاعية.

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستمارة الموجه للعينة الإستطلاعية تتراوح قيمه ما بين (0,878-0,415)، كما بلغ معامل الثبات الاجمالي (0,941) هي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا وهذا ما يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

4.2. السجلات والوثائق: تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات المهمة في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي من الأدوات المكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في البحث، وتتضمن جميع الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات المنشورة في الدراسات العلمية والكتب والتقارير والمواقع وغيرها، وعليه فقد تمكنا من الحصول على بعض الوثائق التي لها صلة بالموضوع، والتي شملت ما يلي:

- السجلات والوثائق الإدارية التي تبرز الجانب التاريخي لنشأة جامعة باتنة 01.
- القوانين والنصوص التنظيمية الصادرة عن الجريدة الرسمية، والمتعلقة بالتقسيم الذي شهدته الجامعة محل الدراسة.
- الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 01 وكلياتها ومعاهدها.
- الاحصائيات الخاصة بعدد الطلبة والموظفين والأساتذة، وكيفية توزيعهم على الكليات والمعاهد ومختلف المصالح الإدارية.

3. المنهج المستخدم في الدراسة: يعتبر المنهج القاعدة العلمية التي تسند إليها البحوث الاجتماعية والإنسانية، والتي وفقا لأدواته وأساليبه يمكن دراسة مشكلة البحث ومعالجتها والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية، وبقدر اختلاف المواضيع في العلوم الاجتماعية بقدر ما تختلف المناهج، فالمنهج هو جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية بحثه إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة⁽¹⁾.

ويعرف المنهج بأنه: جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من ألف البحث إلى يائه، بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.

إذن المنهج هو الطريقة والأسلوب العلمي الصحيح الذي يجب على كل باحث إتباع خطواته من أجل الكشف عن الحقائق والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، فوصول الباحث إلى نتائج ذات قيمة تسهم في حل مختلف المشكلات المجتمعية مرهون باستخدام المنهج المناسب واتباع خطواته.

وتماشيا مع طبيعة وموضوع الدراسة وأهدافها، وقصد الإحاطة بمختلف جوانب موضوع البحث والموسوم بـ: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لتلاؤمه وطبيعة الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ودور التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة محل الدراسة في تحسين جودة خدماتها الإدارية والتعليمية من خلال زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتحقيق الشفافية والمشاركة، وتفعيل المساءلة بإدارة جامعة باتنة 1 في ظل الحوكمة الرشيدة.

(1) يوسف بريك، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط02، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب، سوريا، 2002/2003، ص18.

وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً.

ويعرف المنهج الوصفي: بأنه شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفياً بواسطة جمع المعلومات النظرية والميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة⁽¹⁾.

وتأسيساً على ما سبق فإن الاعتماد على المنهج الوصفي يسمح لنا بالجمع الوفير للمعلومات حول الظاهرة، وتحديد أسباب وجودها مع وصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كميّاً وكيفياً تمهيداً لفهم الظاهرة المراد دراستها، والوصول إلى نتائج علمية مفيدة وتفسيرات صادقة.

4. تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها: تعد العينة من الوسائل الأساسية في الدراسات الميدانية، لذلك يجب على الباحث اختيارها بعناية حتى تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع بحثه، فالعينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، ويقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، ويلجأ إليها عندما يكون مجتمع بحثه كبيراً ويصعب التحكم في جميع مفرداته، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة⁽²⁾.

وبما أن موضوع دراستنا يتمحور أساساً حول محاولة كشف العلاقة بين التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة داخل الجامعة محل الدراسة، فقد ارتأينا أن تكون جامعة باتنة 1 كميدان لإجراء الدراسة الميدانية، نتيجة توفرها على عدة شروط تخدم موضوع بحثنا.

(1) رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 87.

(2) محمد شفيق، مرجع سابق، ص 187.

وتماشيا مع طبيعة موضوع دراستنا، فقد فضلنا اختيار العينة بطريقة قصدية -عمدية، من الموظفين الإداريين الذين يشتغلون في المناصب القيادية -الإشرافية-، إلى جانب القيادات الأكاديمية -الأساتذة الإداريين- الذين يزاولون مهام إدارية إلى جانب مهامهم البيداغوجية في جامعة باتنة1، وذلك بناء على عدة اعتبارات من بينها أنها الفئة الأكثر تحكما واستخداما للتكنولوجيا أثناء أدائها لمهامها الإدارية، ولكونها على دراية بمختلف الأساليب الإدارية المطبقة بالجامعة.

وقد قدر العدد الإجمالي للقيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة باتنة1 والتي تعد بمثابة إطار مجتمع الدراسة حوالي 265 موزعين على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بعد استخدام أسلوب العينة القصدية لجميع المفردات التي تفي بغرض الدراسة، تم توزيع 265 استمارة ليتم في مرحلة أخرى بعدها استرجاع 207 استمارة، والتي بدورها استبعد منها 16 استمارة غير صالحة للتحليل، ليصبح بذلك عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 191 استمارة من مجموع الاستمارات الكلي، وهو ما سيعتمده الباحث كحجم لمجتمع الدراسة أثناء التحليل والتفسير.

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تسعى هذه الدراسة لإبراز دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة في جامعة باتنة1، من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين كلا من المتغير المستقل (التكنولوجيا) والمتغير التابع (الحوكمة الرشيدة)، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية تتماشى وأهداف الدراسة نذكر منها ما يلي:

- برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**: تم استخدامه في تفريغ بيانات الاستمارة، واختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

– أسلوب قياس الاتجاهات: تم استخدام سلم ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات اجابات مفردات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان حيث يقوم المبحوث باختيار اجابة واحدة من سلم ليكرت الخماسي ليتم معالجتها باستخدام برنامج **Spss**، بهدف الحصول على معالجات احصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، ثم ادخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة 5 درجات، الإجابة أوافق 4 درجات، الإجابة محايد 3 درجات، الإجابة معارض 2 درجات، معارض بشدة 1 درجة، والجدول التالي:

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

ولتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم اعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكرت كما يلي:

جدول رقم (06): يوضح مفتاح التصحيح الخماسي.

الدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا
القيمة	1-1.8	1.81-2.6	2.61-3.4	3.41-4.2	4.21-5

يوضح الجدول رقم (06) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد اعطاء مفردات عينة الدراسة أرقاما تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، ثم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى بالمدى، حيث تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج يساوي $0.8 = \frac{5}{4}$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

- التوزيعات التكرارية: تم استخدام التكرارات بالقيم المطلقة والنسب المئوية لتحليل بيانات مفردات العينة ودراسة خصائصها.
- النسب المئوية: تم الاعتماد عليها في تحليل اجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، ولمعرفة مدى توفرها وتأكيدها للفرضية من حيث الموافقة أو عدمها من طرف مفردات عينة الدراسة.
- الرسوم البيانية: وقد استخدمت الدوائر النسبية لزيادة توضيح بعض المعطيات الجدولية.
- المتوسط الحسابي: استخدم للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة، وبالتالي معرفة مدى توفرها وتأكيدها للفرضية من حيث الموافقة أو عدمها من طرف أفراد عينة الدراسة.
- الانحراف المعياري: تم استخدامه بهدف تحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في اجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس معدل ثبات الاستبيان، والذي يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتوزع طبيعياً، تم استخدام اختبار كولمجروف سميرونوف، وهو شرط ضروري لاستخدام الاختبارات المعلمية، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار اذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من 0,05، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (07): يبين اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	م. المعنوية (sig)	Shapiro -wilk
المحور الاول	التكنولوجيا وتحقيق المشاركة	09	0,126	0,200*	0,542
المحور الثاني	التكنولوجيا وتحقيق الشفافية	12	0.119	0,200*	0,253
المحور الثالث	التكنولوجيا وتحقيق الفعالية التنظيمية	08	0.145	0, 111	0,201
المحور الرابع	التكنولوجيا وتحقيق المساءلة	11	0.149	0,086	0,082

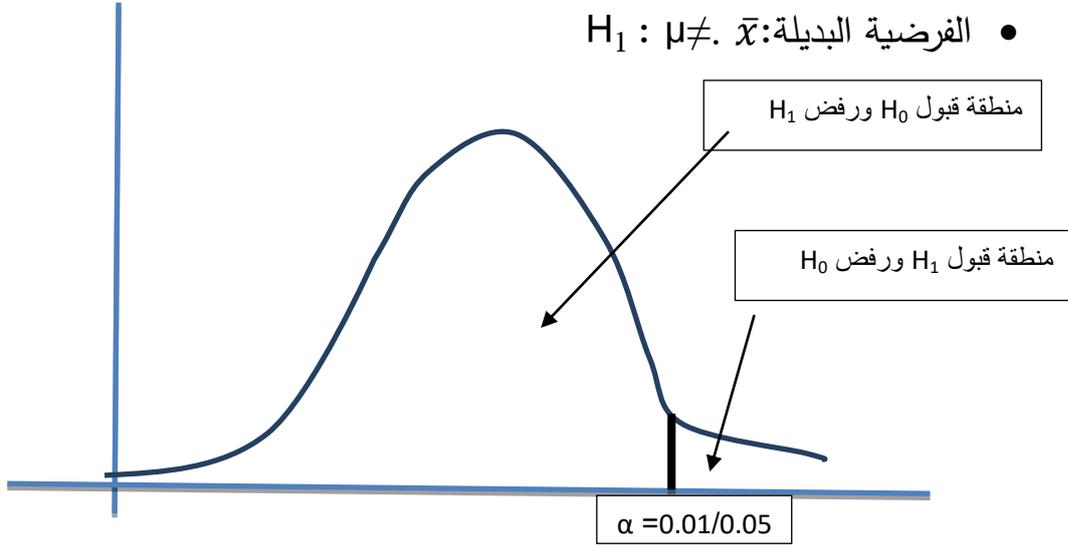
نلاحظ من نتائج الجدول المبين أعلاه أن مستوى المعنوية لمحاور الاستبيان أكبر من (0,05 أكبر Sig)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل مختلف محاور الاستبيان.

– اختبار "t" للعينة الواحدة: يستخدم هذا الاختبار من أجل مقارنة متوسط عينة بقيمة مفترضة للمجتمع.

ويعبر عنها من خلال صياغة فرضيتين:

• الفرضية الصفرية: $H_0: \mu = \bar{x}$

• الفرضية البديلة: $H_1: \mu \neq \bar{x}$



إذا كانت t المحسوبة أكبر من t المجدول نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفرى.



الفصل السابع:

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة



1. تفرغ وتحليل البيانات وتفسيرها.

اعتمدنا في هذا الفصل على طريقتي التحليل الكمي والكيفي، وذلك من خلال عرض استجابات مفردات العينة ومعالجتها احصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي **Spss**، وصولا إلى تحليل النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأطر النظرية للدراسة، وقد استخدمنا وضع رتب للعبارات التي تقيس اجابات مجوئي عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي.

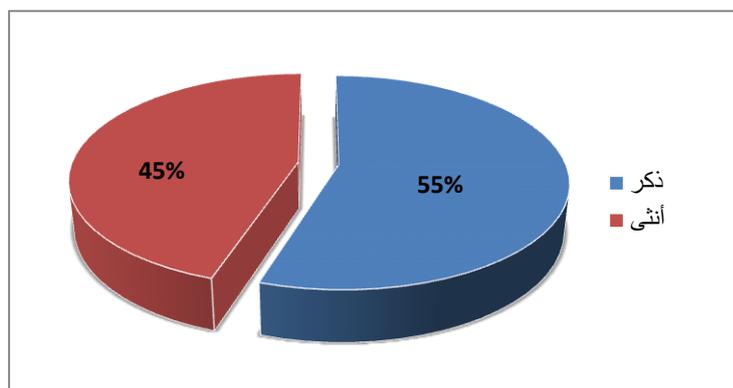
1.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	105	55
	أنثى	86	45
المجموع		191	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج **Spss**

الشكل رقم (12): يوضح توزيع الجنس لمفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج **Spss**.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (08) أن عدد الذكور بلغ 105 فردا ويمثلون نسبة 55 %، في حين بلغ عدد الإناث 86 فردا ويمثلن نسبة 45%.

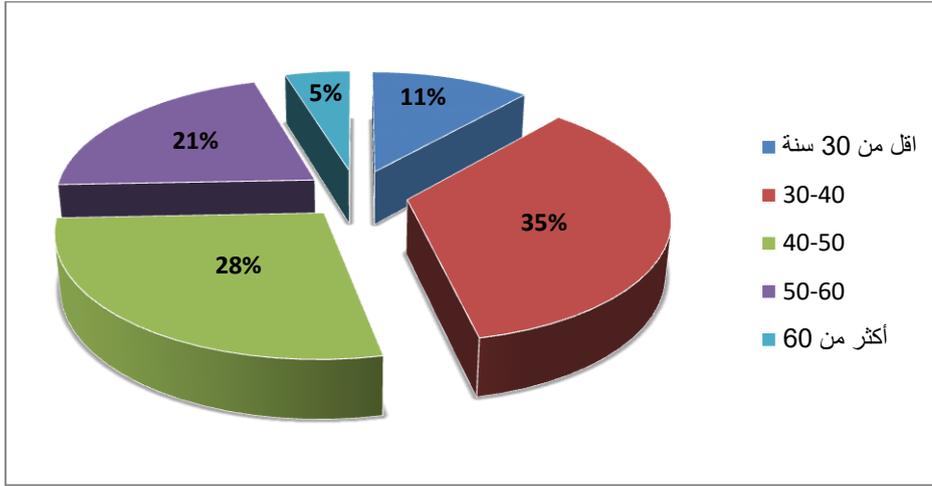
وبقراءة نتائج الجدول نجد أن هناك تقاربا بين التمثيل الذكوري والأنثوي بالمؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي يؤكد على وجود تجانس بين مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، ويرجع السبب في ذلك الى مبررات وظيفية واجتماعية، فإستئثار العنصر الذكوري على النسبة الأعلى من المناصب القيادية -الإشرافية- في جامعة باتنة 1 خاصة في فئة الأستاذ الإداري، والذي عادة ما نجده يجمع بين الوظيفة الإدارية والأكاديمية، وهو ما يتطلب منه وقتا أكثر وجهدا أكبر في أداء هذه الوظائف على عكس فئة الإناث اللاتي توجهن غالبا إما نحو الوظيفة الأكاديمية والإكتفاء بصفة أستاذ، أو شغل مناصب إدارية بالجامعة، وهذا ما يتناسب وقدراتهن الجسمية هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة هذه الفئة الأنثوية التوفيق بين مهامها ومسؤولياتها داخل الجامعة والتزاماتها الأسرية.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
السن	اقل من 30 سنة	22	11,5
	من 30 سنة - اقل 40 سنة	67	35,1
	من 40 سنة - اقل 50 سنة	53	27,7
	من 50 سنة - اقل 60 سنة	40	20,9
	اكثر من 60 سنة	9	4,7
المجموع		191	100

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (13): يوضح توزيع السن لمفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم (09) والتي تعبر عن سن المبحوثين، يتضح أن الفئة العمرية الأكثر توزيعاً في المؤسسة محل الدراسة هي التي تنحصر بين فئتي (30- أقل من 40 سنة) و(40- أقل من 50 سنة) بنسبة 35,10%، 27,70% على التوالي، في حين بلغت الفئة العمرية للذين تتراوح أعمارهم بين (50- أقل من 60 سنة) وذلك بنسبة 20,9%، في حين نجد الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتها 11,50% بينما سجلت أصغر نسبة للفئة العمرية الذين تبلغ أعمارهم 60 سنة فأكثر وذلك بنسبة تقدر بـ 4,70% .

وبقراءة نتائج الجدول السابق ذكره نجد أن أغلب مفردات عينة الدراسة تمركزت في الفئتين (30- أقل من 40 سنة) و(40- أقل من 50 سنة) بمجموع إجمالي مقدر بـ 62,80% وهي تمثل مرحلة بذل الجهد والعطاء والقدرة على الأداء الوظيفي الجيد والتميز بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة، كما نجد أن الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة والتي بلغت نسبتها 20,9% تمثل محور الأقدمية والخبرة المهنية، في حين نجد الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة والتي بلغت نسبتها 11,50% تمثل عنصر الشباب والحيوية وما تمثله من قيمة مضافة تساهم في انجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية، في

حين نجد فئة أكثر من 60 سنة تمثل نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى مقدرة بـ4,70% وقد يرجع ذلك الى اقتراب هذه الفئة على مشارف التقاعد، والتي تنتمي عادة إلى رتبة أستاذ التعليم العالي.

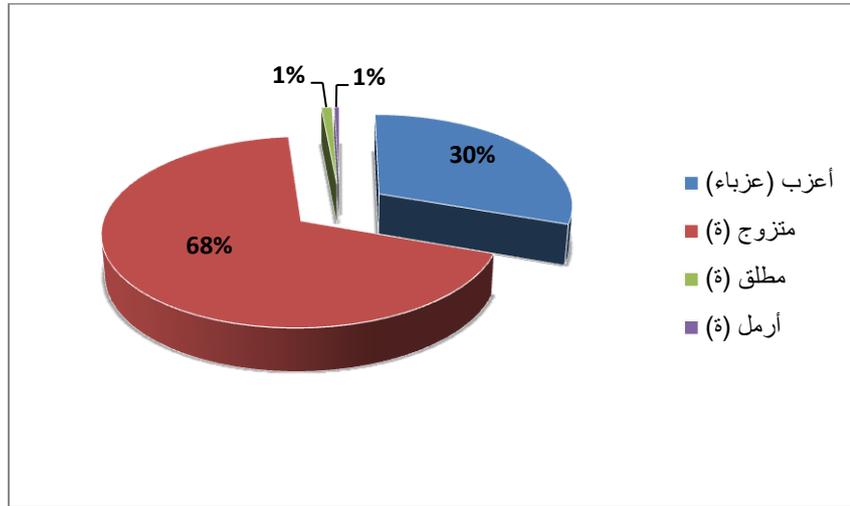
انطلاقاً مما تقدم من قراءات احصائية وتحليلية لمختلف الفئات العمرية لمفردات عينة الدراسة، يتضح جلياً حرص جامعة باتنة 1 على تشبيب مواردها البشرية كدعامة تستند إليها لتحقيق أهدافها، من خلال الإستغلال الأمثل لطاقتها الشابة ودفعتها للإحتكاك بمن يفوقهم سناً للإستفادة من خبراتهم في العمل وبضرورة استخدامها للوسائل التكنولوجية الحديثة في مختلف أنشطتها ومهامها الإدارية، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستويات أدائها بكل كفاءة وفعالية، وهو ما يسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الحالة الاجتماعية	أعزب (عزباء)	22	11,5
	متزوج (ة)	67	35,1
	مطلق (ة)	53	27,7
	أرمل (ة)	40	20,9
المجموع		191	100,0

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (14): يوضح الحالة الاجتماعية لمفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال قراءتنا للبيانات الواردة في الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة من المبحوثين متزوجين وذلك بنسبة قدرت بـ 68,1%، وبالمقابل نجد 30,4% من المبحوثين غير متزوجين -عزاب-، في حين نجد فئة المطلقين تمثل نسبة 1%، لتتذيل الترتيب فئة الأرامل والتي تكاد أن تنعدم وذلك بنسبة قدرت بـ 0,5%.

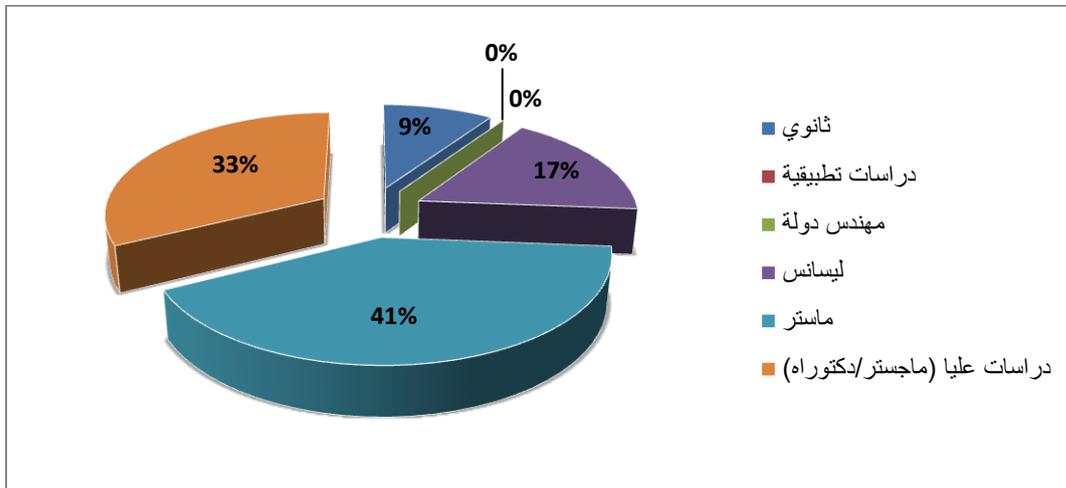
من خلال قراءة نتائج الجدول المبين أعلاه نلاحظ ارتفاع نسبة المتزوجين لدى المبحوثين، وهو عامل مهم بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، إذ أن الإستقرار العائلي للموظف المتزوج يقلل من وطأة ضغوطات أعباء المعيشة ويرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وهذا ما يجعله يسعى جاهداً ودوماً في الحفاظ على منصب عمله والإستقرار فيه، وبالمقابل نجد نسبة 30,4% من المبحوثين عزاب وهي نسبة مهمة لا يمكن إغفالها لأنها تمثل فئة الشباب الذي يعتبر عنصر فعال داخل المؤسسة، فعدم قدرتهم على الزواج مرتبط في الأساس بمتغيرات سوسيو-اقتصادية، فضلاً عن عدم توفر الإمكانيات المادية لذلك خاصة السكن، تليها فئة المطلقين والأرامل بنسبة تقدر بـ 1% و 0,5% على التوالي وقد يرجع السبب في ذلك إلى المستوى التعليمي العالي لمفردات العينة، والذي يعتبر مؤشر إيجابي للإستقرار النفسي للموظف، مما يقلل من حدة التوترات والصراعات داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
المؤهل العلمي	ثانوي	15	7,9
	دراسات تطبيقية	22	11.5
	مهندس دولة	9	4.7
	ليسانس	27	14,1
	ماستر	66	34,6
	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)	52	27,2
	المجموع		191

المصدر: من إعداد الباحث

الشكل رقم (15): يوضح المؤهل العلمي لمفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من فئة ذوي المستوى الجامعي الحاصلون على شهادات الماستر والدراسات العليا بنسبة 34,6% و 27,2% على التوالي، بينما بلغت نسبة العاملين المتحصلين على شهادات ليسانس 14,1%، في حين نجد فئات العاملين المتحصلين على شهادات الدراسات التطبيقية ومستوى الثانوي ومهندس دولة بنسب قدرت بـ 11,5%، 7,9%، 4,7% على التوالي، وهي نسب ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى، وهي فئة لها مرتكزاتها المهنية وتساهم بشكل مباشر في التسيير الإداري وتعزيز قيم المشاركة من خلال مواظبتهم على أداء المهام الموكلة لهم بما أنهم هم قاعدة الهرم الإداري بالجامعة.

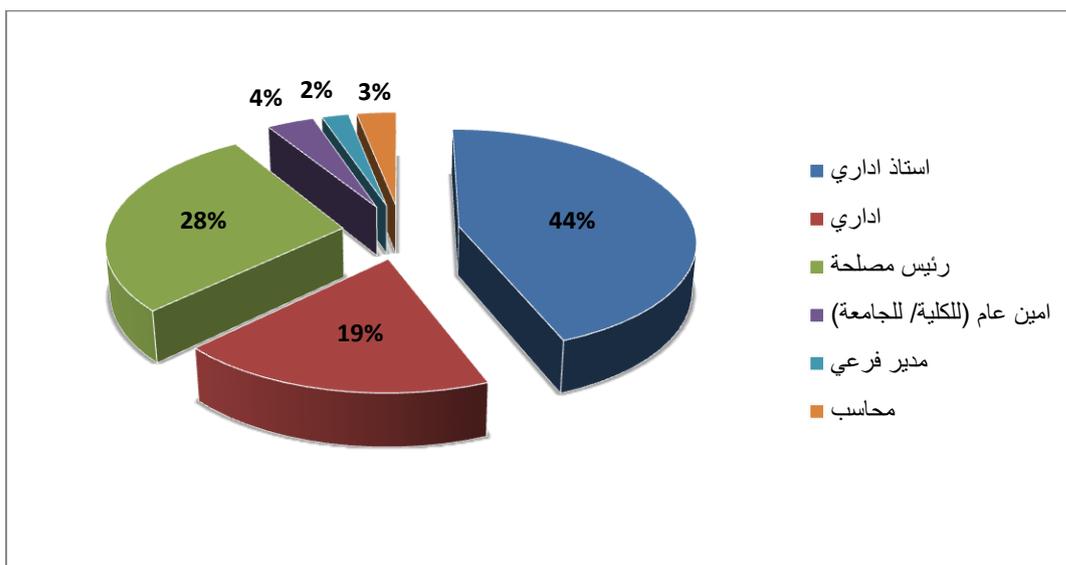
من خلال ما تقدم يتضح أن مفردات عينة الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي عال، وهذا ما يعكس سياسة واستراتيجية جامعة باتنة 1 في اعتمادها على كوادر إدارية مؤهلة علميا وقادرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة، لتسهم في الإرتقاء بالعمليات الإدارية، وهو ما قد يعطي صورة واضحة على مدى قدرتهم على تحقيق إدارة رشيدة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الوظيفة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الوظيفة	استاذ اداري	84	44,0
	اداري	36	18,8
	رئيس مصلحة	54	28,3
	امين عام (للكلية/ للجامعة)	7	3,7
	مدير فرعي	4	2,1
	محاسب	6	3,1
المجموع		191	100

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع وظيفة مفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (12) أن التصنيف الوظيفي لمفردات العينة كانت بنسب متفاوتة نوعا ما، حيث كانت الأغلبية لفئة الأساتذة الإداريين والبالغ عددهم 84 فردا بنسبة 44%، ثم تلتها فئة رؤساء المصالح والبالغ عددهم 54 فردا بنسبة قدرت بـ 28,3%، تلتها فئة الإداريين والتي بلغ عدد أفرادها 36 فردا بنسبة بلغت 18,8%، في حين نجد 07 مفردات من عينة الدراسة يمثلون فئة الأمناء العامون بنسبة قدرت بـ 3,7%، ثم تليها فئة المحاسب المالي والبالغ عددهم 06 أفراد بنسبة قدرت بـ 3,1%، لتكون فئة المدرء الفرعيين أصغر فئة مهنية بالمؤسسة الجامعية مجال الدراسة والبالغ عددهم 04 بنسبة 2,1%.

من خلال قراءة نتائج الجدول يتضح بأن هناك تفاوت في فئة المناصب الإدارية العليا لأفراد عينة الدراسة، والذي يرجع أساسا إلى بنية الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة 1 من حيث تقسيم العمل وتعدد المهام والأنشطة التي يتطلبها نشاط المؤسسة، وهو ما استوجب تكوين ووضع قيادات إدارية قادرة على التخطيط ورسم السياسات من خلال إكتسابهم للخبرات عبر مشاركتهم للمستويات الإدارية بالجامعة محل الدراسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فطبيعة

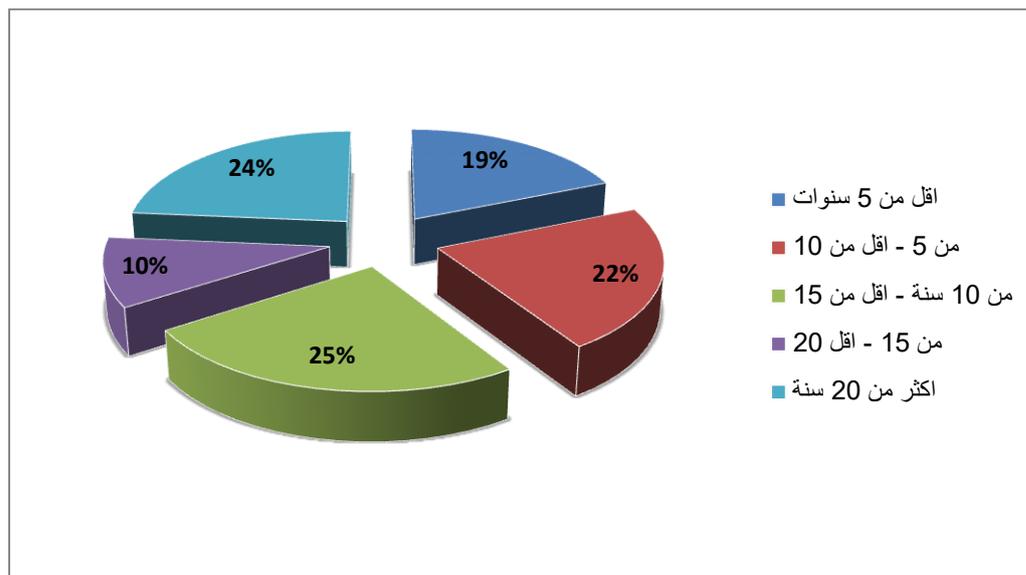
التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المؤسسة في مختلف عملياتها الإدارية والتعليمية من شأنه أن يدعم قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وبناء استراتيجياتها الخاصة وتطوير بيئتها التنظيمية، وهو ما يسهل عملية تطبيق الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الأقدمية	اقل من 5 سنوات	36	18,8
	من 5 - اقل من 10	42	22,0
	من 10 سنة - اقل من 15	48	25,1
	من 15 - اقل 20	20	10,5
	اكثر من 20 سنة	45	23,6
المجموع		191	100

المصدر: من إعداد الباحث.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع الأقدمية بين مفردات العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (13) حول توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل أقدميتهم في العمل، أن أعلى نسبة للموظفين من ذوي أقدمية تتراوح من (10 سنة-أقل من 15) بنسبة بلغت 25,1 %، ثم تلتها في المرتبة الثانية فئة الموظفين التي لديها خبرة مهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة قدرت بـ 23,6 %، ويأتي في المرتبة الثالثة فئة الموظفين من ذوي أقدمية تتراوح من (05-أقل من 10 سنوات) وذلك بنسبة بلغت 22 %، ثم جاءت المرتبة الرابعة لفئة الموظفين (أقل من 05 سنوات) بنسبة قدرت بـ 18,8 %، أما فئة الموظفين ذوي أقدمية من (15-أقل من 20 سنة) فجاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 10,5 %.

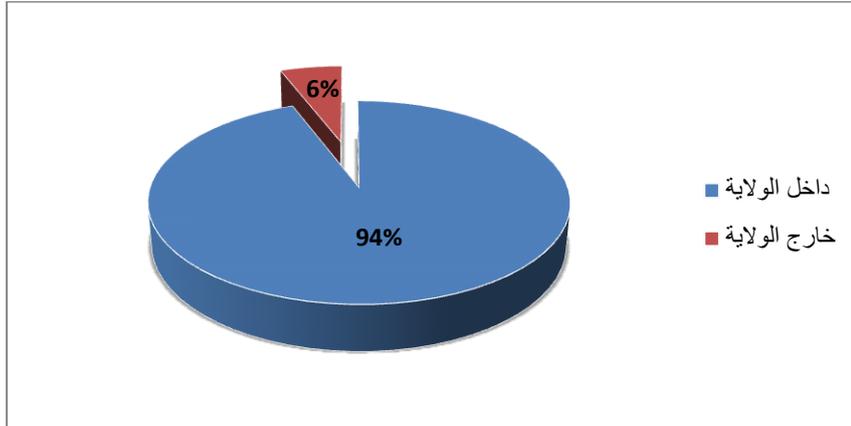
من خلال قراءتنا لنتائج الجدول المبين أعلاه يتبين أن ذوي الأقدمية من (10 سنة-أقل من 15) هم النسبة الأعلى من موظفي المؤسسة مجال الدراسة، وهو ما يعكس أن المناصب الإشرافية في جامعة باتنة 1 يشغلها موظفون على درجة عالية من الخبرة المهنية جعلتهم أكثر قابلية على تحمل أعباء العمل وأكثر مسايرة للتطورات التكنولوجية الحديثة، الأمر الذي يؤدي إلى التوجه نحو الخدمة الإلكترونية ومحاولة القضاء على الأساليب التقليدية في إنجاز العمليات الإدارية، وهذا ما يضمن ضمان السير الحسن والنوعي للخدمة المقدمة بالجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع مفردات العينة حسب مكان الإقامة.

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
مكان الإقامة	داخل الولاية	180	94,2
	خارج الولاية	11	5,8
المجموع		191	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع أماكن إقامة أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (14) يتبين تفاوت كبير حسب توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مكان إقامتهم، حيث وجدنا أن النسبة الأكبر وهي الأغلبية الساحقة من المبحوثين يقيمون داخل الولاية وذلك بنسبة قدرت بـ 94,2 % أي ما يعادل 180 مفردة، وهو الأمر الذي يساعد أكثر على العطاء وبذل جهد أكبر في أدائهم الوظيفي مما يؤدي لتحقيق الإنضباط والالتزام التنظيمي داخل الجامعة، في حين نجد نسبة الأفراد الذين يقيمون خارج الولاية نسبتهم قليلة جداً حيث قدرت بـ 5,8 % أي ما يعادل 11 مفردة، وهذا ما قد يؤثر سلباً على جودة الحياة الوظيفية، من خلال عدم إلتزام الموظفين وإحترامهم لمواقيت العمل مما قد يهدد استقرارهم المهني بالمؤسسة محل الدراسة.

2.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى للدراسة.

الجدول رقم (15): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر

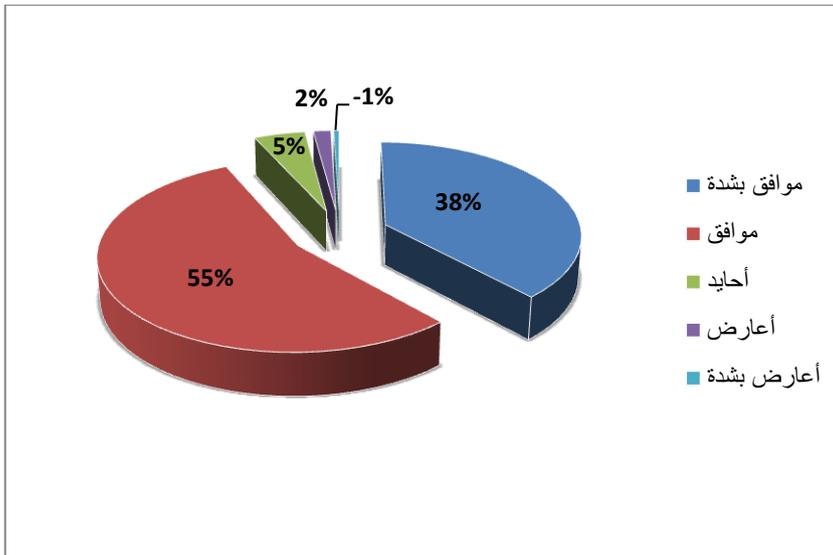
قيم المشاركة بين أفرادها."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,67	4,28	191	1	3	9	105	73	التكرار	تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها.	1	1
		100	0,5	1,6	4,7	55,0	38,2	النسبة%			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (19): يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم

المشاركة بين أفرادها.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (15) الذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 01 والتي احتلت المرتبة 01 مفادها "تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها" وقد حققت متوسط حسابي قدره 4,28، وانحرافا معياريا بلغ 0,67، وتوزعت اجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 55 %، ثم درجة موافق بشدة بنسبة 38,2 %، تليها مباشرة نسبة درجة محايد 4,7 % ومن اختاروا معارض ومعارض بشدة فكانت نسبتهم على التوالي كالآتي بـ 1,6 % و 0,5 %.

من خلال ما تم عرضه من البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي تبين بأن أغلبية المبحوثين يقرون بأن استخدام التكنولوجيا بالجامعة محل الدراسة يساعد في نشر قيم المشاركة بين أفرادها، ويفسر ذلك بحرص الجامعة على توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة بغية تشجيع موظفيها على أداء عملهم بشكل جيد، فمن خلال العمل في هذه المؤسسة ينمو وعيهم الجمعي بتحقيق أهداف الجامعة وبقدراتهم على المشاركة في مختلف المستويات الإدارية، وهذا ما يؤثر على ارتفاع إنتاجية الموظفين وزيادة قدراتهم الإنجازية مما يشعرهم بروح الإنتماء والولاء لهذه المؤسسة ويساعدهم على تطوير طاقاتهم وتحويلها إلى موارد تعظم من أداء الجامعة.

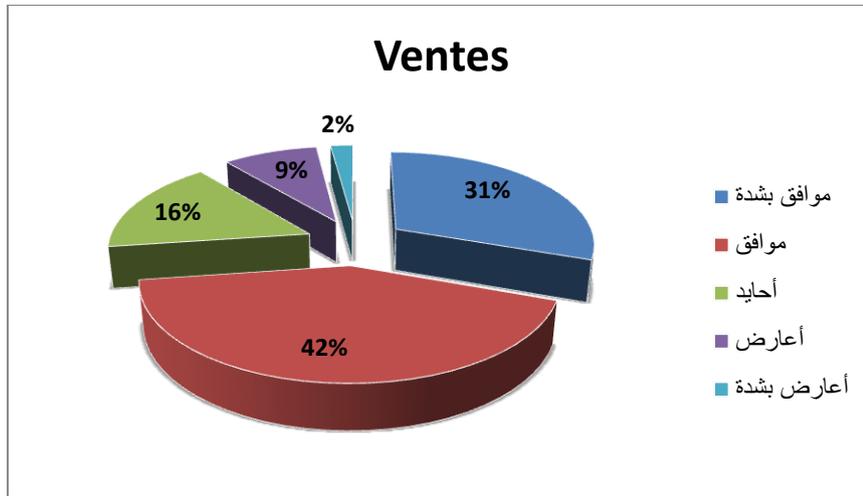
وعليه يمكن القول أنه لا يمكن لجامعة باتنة 1 أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية إلا اذا سادت ثقافة المشاركة الإلكترونية، والتي من شأنها أن تشيع روح التعاون والمبادرة والدافعية لدي العاملين بها، الأمر الذي ينتج عنه إدارة جامعية رشيدة داعمة لأي عمل من شأنه تحقيق تطورها وازدهارها، وتحقيق تنافسيتها مع بقية الجامعات العالمية.

الجدول رقم (16): يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعالة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,00	3,90	191	4	17	31	30,4	58	التكرار	ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة اشرف ومتابعة فعالة.	3	2
		100,0	2,1	8,9	16,2	42,4	30,4	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (20): يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة اشرف ومتابعة فعالة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (16) الذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 02 حيث حققت المرتبة 03، والتي مفادها "مساهمة التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة اشراف ومتابعة فعالة"، حيث أنها حققت متوسطا حسابيا قدره 3,90، وانحرافا معياريا بلغ 1,00، وقد توزعت اجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: حيث كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 42,4 %، ثم درجة موافق بشدة بنسبة 30,4 %، تليها مباشرة نسبة درجة محايد بـ 16,2 % ومن اختاروا معارض ومعارض بشدة فكانت نسبتهم على التوالي كالآتي بـ 8,9 % و 2,1 %.

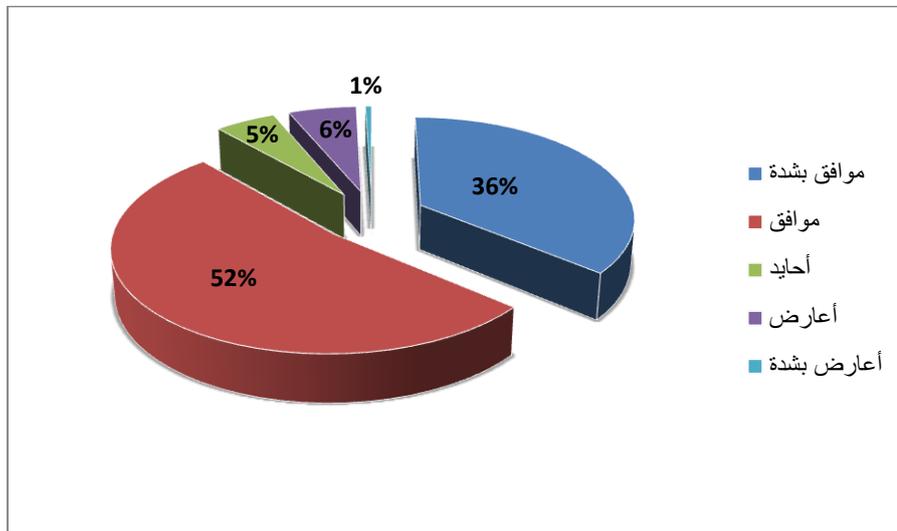
ويفسر ذلك بالإسهامات التي أحدثتها التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة محل الدراسة في تسهيل سير العمل بين المسؤولين والعاملين واختصار الوقت عليهم من خلال إضفاء التجديد الإلكتروني على الوظائف والعمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة والمشاركة في اتخاذ للقرارات وسهولة الإتصال التنظيمي بينهم، عكس الأساليب التقليدية التي يعتمد فيها على المكتب الورقي التي تجعل من القيادات الجامعية ينتقلون من مكتب إلى آخر ومن مصلحة إلى أخرى لإنجاز المهام والوظائف الإدارية الموكلة لهم بطريقة كلاسيكية، الأمر الذي الذي يؤثر على سيرورة العمل والجو العام السائد داخل الجامعة، ويعمل على تحسين وتوطيد العلاقة بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة الجامعية، وهذا ما يحفزهم ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي علاقتهم بمشرفيهم وتمسكهم بالعمل تحت اشرافهم، ويعد هذا مؤشرا ايجابيا على مساهمة التكنولوجيا في إرساء مشرفين أكفاء يتمتعون بصفات تؤهلهم لتقلد مثل هذه المناصب الإشرافية التي تعمل على نشر قيم تنظيمية راسخة مبنية على مبدأ المشاركة في تنظيم وتسيير مختلف علاقات العمل القائمة بين الموظف ومسؤوليه من أجل ضمان الوضوح والسرعة في انجاز المهام من جهة، ومن جهة أخرى تحمل المسؤوليات والعقوبات في حالة التقصير والوقوع في الأخطاء، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتسهيل تطبيق الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (17): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,81	4,17	191	01	11	10	100	69	التكرار	تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة.	2	3
		100	0,5	5,8	5,2	52,4	36,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (21): يوضح درجة الموافقة على أنه تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (17) الذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة، جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة 02 التي مفادها "تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة"، حيث أنها حققت متوسط حسابي قدره 4,17، وانحرافاً معيارياً 0,81، وقد توزعت اجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 52,4%، ثم درجة موافق بشدة بنسبة 36,1%، تليها مباشرة نسبة درجة معارض بـ 4,7%، ومن اختاروا محايد فكانت نسبتهم على كالاتي بـ 5,2% بينما من عارضوا بشدة فنسبتهم تكاد تنعدم وبلغت 0,5%.

من خلال ما سبق عرضه من معطيات ميدانية نجد أن أغلب المبحوثين يقرون إلى أن للتكنولوجيا دور كبير على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى الأداء المتميز الذي تتيحه التقنيات التكنولوجية الحديثة من تبسيط العمليات الإدارية والتقليل من كلفتها واعطاء خدمة أكثر جودة من خلال الانتقال من ممارسة المهام بطريقة تقليدية إلى الممارسات الإلكترونية المعتمدة على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل تحسين كفاءة أدائها وتحديث وحداتها التنظيمية وتحسين بيئتها بما يتماشى والمتطلبات الحديثة للعمل.

ومنه يمكن أن نستنتج أن مشاركة العاملين بالجامعة الكترونياً من شأنه أن يعمق من احساسهم بممارسة حقوقهم ويعزز من شعورهم لزيادة تحسين فعالية أدائهم الوظيفي، الأمر الذي يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجامعة بطريقة منظمة وسلسلة وحديثة، وتسهيل تحقيق إدارة جامعية رشيدة.

وهذا ما أشارت إليه نظرية انتشار الأفكار المستحدثة والتي تؤكد على دور التكنولوجيا الحديثة في التغيير المنشود ودعم ومشاركة الموظفين في إدارة مؤسساتهم، وشعورهم بالرضا والولاء والإلتزام التنظيمي، فالإستخدام الجيد سيحدد الدور الجديد والنشط لهذه الوسائل في تحقيق ممارسات جديدة داخل التنظيم مما تساهم في تحسين أدائها العام وتحسين صورتها

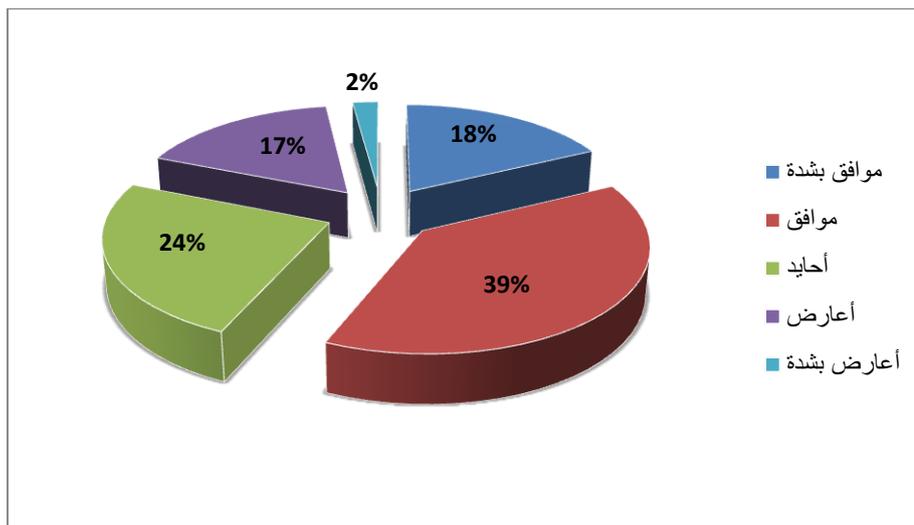
بين المؤسسات المنافسة لها بشكل خاص، كما أن الإستخدام السلبي سيؤدي حتماً إلى نتائج عكسية كإحساس الأجير بالإغتراب الوظيفي.

الجدول رقم (18): يمثل درجة الموافقة على عبارة "سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,03	3,53	191	4	32	47	74	34	التكرار	سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.	5	4
		100	2,1	16,8	24,6	38,7	17,8	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (22): يوضح درجة الموافقة على دور التكنولوجيا في تسهيل سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أعلاه والذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 04 التي احتلت المرتبة 05 مفادها "سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة"، وقد حققت متوسط حسابي قدره 3,53، وانحرافا معياريا 1,03، حيث كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 38,7%، ثم تليها مباشرة درجة موافق بشدة بنسبة 17,8%، ثم تليها نسبة درجة محايد بـ 24,6% أما من اختاروا درجة معارض ومعارض بشدة قدرت نسبتهم على التوالي بـ 24,6% و 2,1%.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح بأن معظم المبحوثين يقرون بأن التكنولوجيا المستخدمة في جامعة باتنة 1 سهلت من سيرورة المتطلبات التحفيزية، فالإستفادة من الحوافز بنوعها المادية والمعنوية من شأنها أن تلبى الحاجات الإجتماعية والنفسية للموظفين، وبالتالي تحريك دافعية العمل لديهم، والتي تمكن من زيادة الثقة بالنفس وبالقدرات الوظيفية وحصول الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلى خلق جو من الثقة بين موظفي ومسؤولي الجامعة، وهذا يشكل نوعا من الإشباع لدى العاملين على أداء عملهم بكل كفاءة وفعالية، مما يساعد على الإندماج والتكيف مع الأساليب الإدارية الحديثة ومواكبة التغيرات الرقمية والتكنولوجية من أجل التطبيق الفعال للحوكمة الرشيدة، الأمر الذي يسهم في تحقيق الأهداف العامة للجامعة.

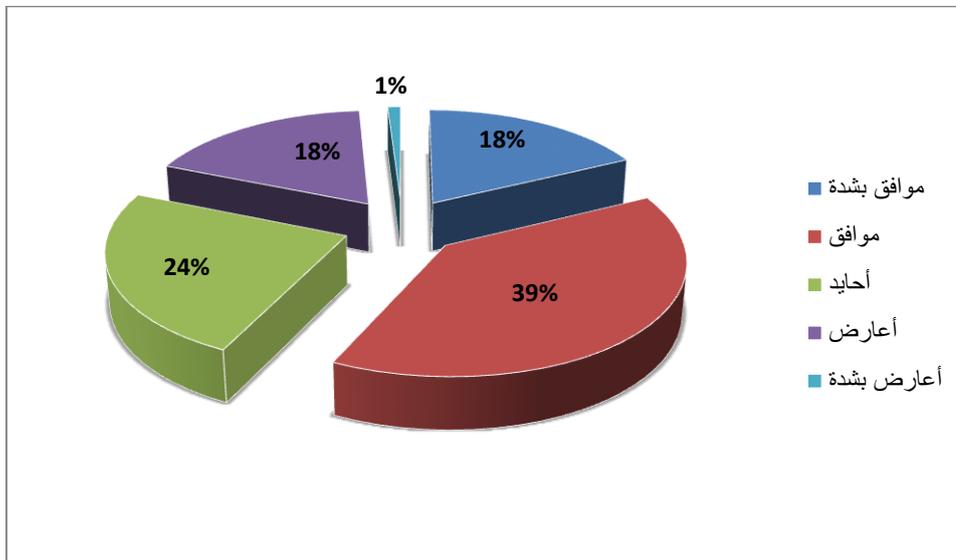
مما سبق يمكن القول أن نجاح المؤسسة الجامعية مرهون بمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة ووضع نظما للحوافز والمكافآت في الجامعة لدفع عاملها لتطوير أدائهم وتنمية وتطوير قدراتهم ومعارفهم، مما ينعكس بشكل ايجابي على مشاركة الموظفين وعلى كفاءة وفاعلية الأداء الإداري بالجامعة.

الجدول رقم (19): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,01	3,54	191	2	34	46	75	34	التكرار	تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة.	4	5
		100	1,0	17,8	24,1	39,3	17,8	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (23): يوضح درجة الموافقة على أنه توفر تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أعلاه أن العبارة رقم 05 جاءت في المرتبة 04 والتي مفادها "تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال إبداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة"، قد حققت متوسطا حسابيا قدره 3,54 وانحرافا معياريا بلغ 1,01، حيث كانت أكبر نسبة من اجابات المبحوثين من نصيب درجة موافق بـ 39%، ثم تليها مباشرة درجة موافق بشدة بنسبة 17,8%، ثم تليها نسبة درجة محايد بـ 24,1% أما من اختاروا درجة معارض ومعارض بشدة قدرت نسبتهم على التوالي بـ 17,8% و1%.

من خلال هذه النتائج نستنتج أن تطبيق التكنولوجيا بالمؤسسة محل الدراسة أدى إلى خلق بيئة هادئة يسودها الإحترام والتفاهم والحوار، والتي تجسدت في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل واقتراح حلول لها، فضلا عن علاقات المجاملة وتقديم يد المساعدة عند الحاجة، فالإستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة بطريقة رشيدة سيؤدي حتما إلى تحسين بيئة العمل وتوفير المناخ التنظيمي لممارسة المهام الإدارية بكل مرونة، وهو ما يؤدي بالعاملين إلى بذل أكبر من الجهودات لتحقيق أحسن أداء وأحسن مردودية وإنتاجية في العمل، وهذا إن دل إنما يدل على مواكبة جامعة باتنة 1 لمختلف التغيرات التكنولوجية الحديثة ودعم قياداتها لأسلوب العمل الجماعي القائم على مبدأ التشاور والمشاركة في إبداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة لجميع الأنشطة الإدارية والأكاديمية.

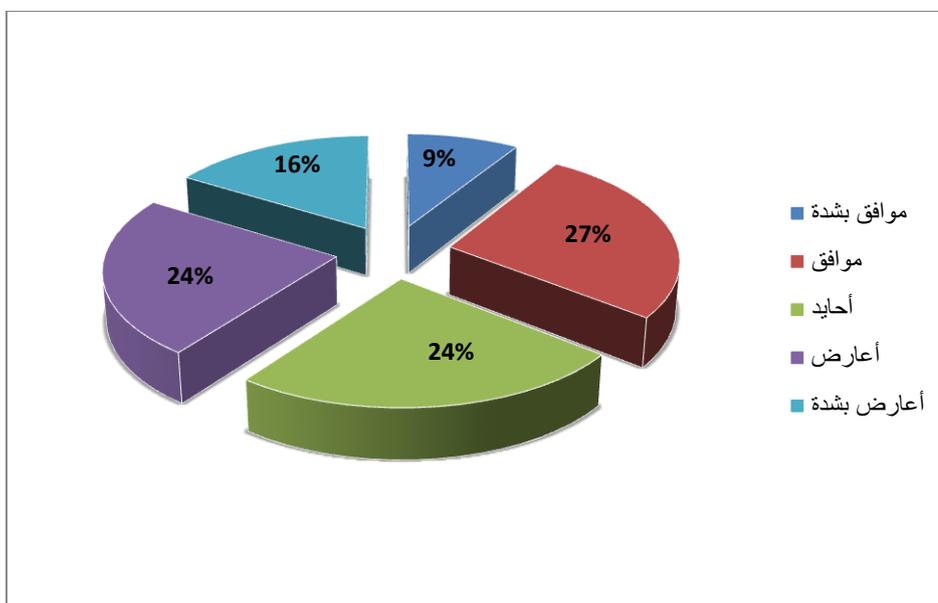
وهو ما تبين من خلال ملاحظة الباحث حول أنماط السلوك الوظيفية السائدة بين موظفي ومسؤولي الجامعة أثناء تواجده بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك من خلال المعاملة الحسنة والتي تترجم في تبادل الأفكار والآراء ومناقشة مشاكل العمل والبحث عن حلول لها.

الجدول رقم (20): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,22	2,88	191	31	45	47	51	17	التكرار	تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم.	9	6
		100,0	16,2	23,6	24,6	26,7	8,9	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (24): يوضح درجة الموافقة على اهتمام الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أعلاه والذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 06 التي نالت المرتبة 09، حيث تنص "تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم" وقد حققت ما قيمته بالنسبة للمتوسط الحسابي 2,88 وانحراف معياري قدره 1,22، وكانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 26,7%، ثم تليها مباشرة درجة من حaidوا بنسبة 24,6%، ثم تليها نسبة درجة معارض بـ 23,6% أما من عارضوا بشدة قدرت نسبتهم بـ 16,2% أما من وافقوا بشدة بلغت نسبتهم بـ 8,9%.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه ومن خلال اجابات المبحوثين يمكن القول أن تنظيم رحلات وتجمعات ترفيهية تضم كافة موظفي ومسؤولي الجامعة محل الدراسة قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم جاء في الإتجاه السلبي، وقد يرجع ذلك إلى غياب رؤية الجامعة وضعف اهتمامها بأهمية هذه الرحلات والتجمعات الترفيهية في تحقيق أهدافها.

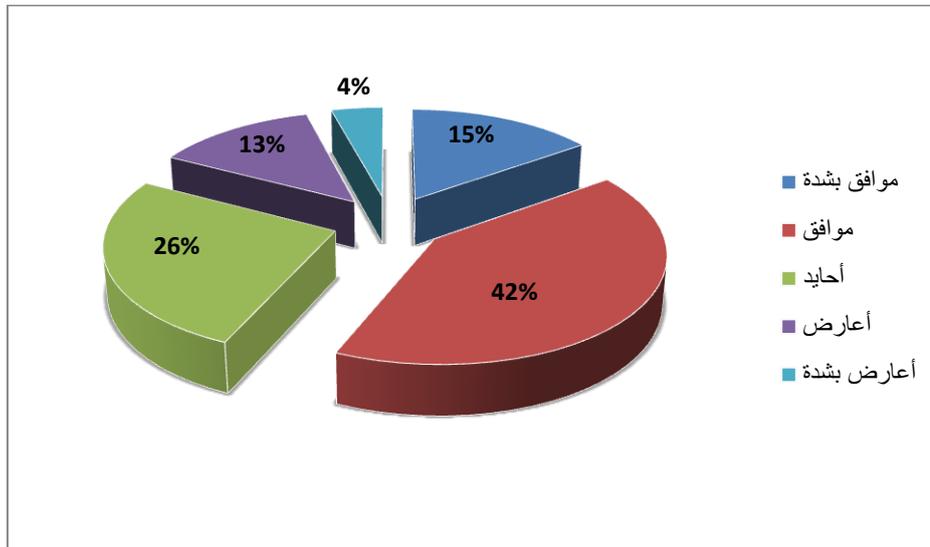
وفي نفس السياق يمكن القول أن مشاركة الموظفين والمسؤولين في رحلات تجمعهم من شأنه أن يحقق مزيدا من الألفة وروح التعاون بينهم، ويخفف من شدة ضغوط العمل التي قد يتعرضون لها، مما قد يدفعهم للإنجاز والإبداع لتحسين فعالية الأداء الإداري. ومنه يمكن أن نستنتج أن تحقيق الإدارة الرشيدة بجامعة باتنة 1 مرتبط بجعل المشاركة بمختلف أبعادها ومستوياتها هدفا استراتيجيا ووسيلة في آن واحد، مما يفضي إلى رفع القدرة الإنجازية لموظفيها على الاستخدام لموارد الجامعة وحسن الإنتفاع بها.

الجدول رقم (21): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساهم التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة." "

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,03	3,50	191	8	25	50	79	29	التكرار	تساهم التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة.	6	7
		100,0	4,2	13,1	26,2	41,4	15,2	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (25): يوضح درجة الموافقة في مساهمة التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أعلاه حول العبارة رقم 07 التي نالت المرتبة 06 مفادها "تساهم التكنولوجيا على مشاركة الجامعة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة"، حيث أنها حققت متوسط حسابي قدره 3,50 وانحراف معياري بلغ 1,03، وقد توزعت إجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 41,4%، ثم تليها مباشرة درجة من حايديا بنسبة 26,1%، ثم تليها نسبة درجة وافقوا بشدة بـ 15,2% أما كل من عارضوا ومن عارضوا بشدة فكانت نسبتهم على التوالي كالآتي بـ 13,1% و 4,2%.

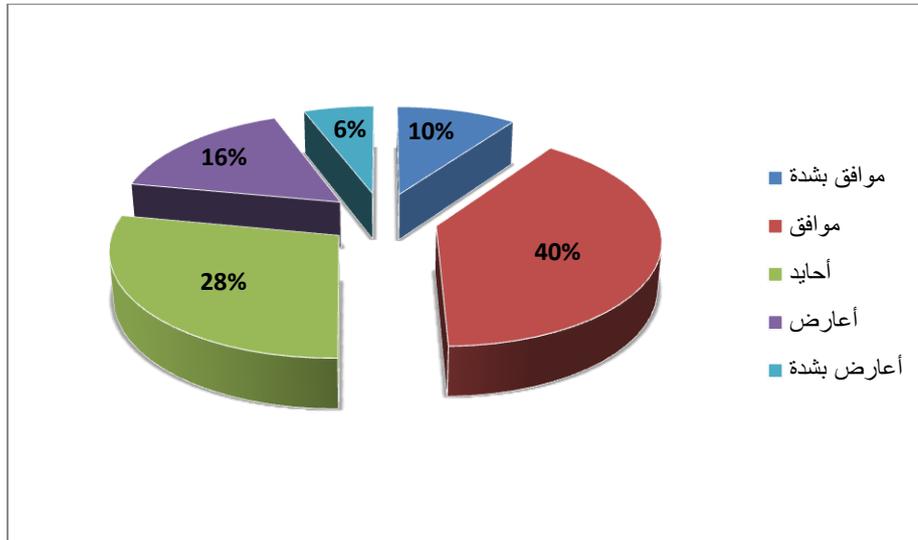
يتضح من خلال قراءة الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن التكنولوجيا المستخدمة ساهمت على مشاركة الجامعة مجال الدراسة مع جهات أخرى في التخطيط لتحقيق أهدافها المنشودة، وهذا يشير إلى أن القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة باتنة 1 لديها مستويات جيدة من الإطلاع تجاه أهمية الممارسات المرتبطة بأهمية المشاركة الإلكترونية في تطوير مختلف العمليات الإدارية والتعليمية بالجامعة، حيث أنه من خلال الإعتماد على التكنولوجيا تقوم إدارة الجامعة ببناء علاقات تعاون وتبادل وشراكة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة لإتخاذ القرارات التي تتعلق بتحديد وتحقيق الأهداف المنشودة والمرتبطة بالعملية الإدارية والأكاديمية الخاصة بالمؤسسة مجال الدراسة، فتتشكل بذلك روابط إلكترونية بينها وبين متعاملها من مختلف المؤسسات الجامعية عبر أنحاء العالم تساعدها في الحصول على اجابات سريعة لإحتياجاتها المطلوبة وتوفير المعلومات التي تحتاجها دون عناء التنقل أو السفر، وهذا ما يسهل التقارب ويزيد من فعالية التنسيق بينهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق العديد من الفوائد والأهداف والغايات التي تسهل تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (22): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,04	3,31	191	11	31	54	76	19	التكرار	تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية.	7	8
		100	5,8	16,2	28,3	39,8	9,9	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (26): يوضح درجة الموافقة على أنه تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أعلاه حول العبارة رقم 08 التي تحصلت على المرتبة 07 ونصها "تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية" بمتوسط حسابي بلغ 3,31، وانحراف معياري قدره 1,04، حيث كانت أكبر نسبة من إجابات المبحوثين من نصيب درجة موافق ب 39,8%، ثم تليها مباشرة درجة من حايديا بنسبة 28,3%، ثم تليها نسبة درجة معارض ب 16,2% أما من وافقوا بشدة قدرت نسبتهم ب 9,9% بينما من عارضوا بشدة بلغت نسبتهم ب 5,8%.

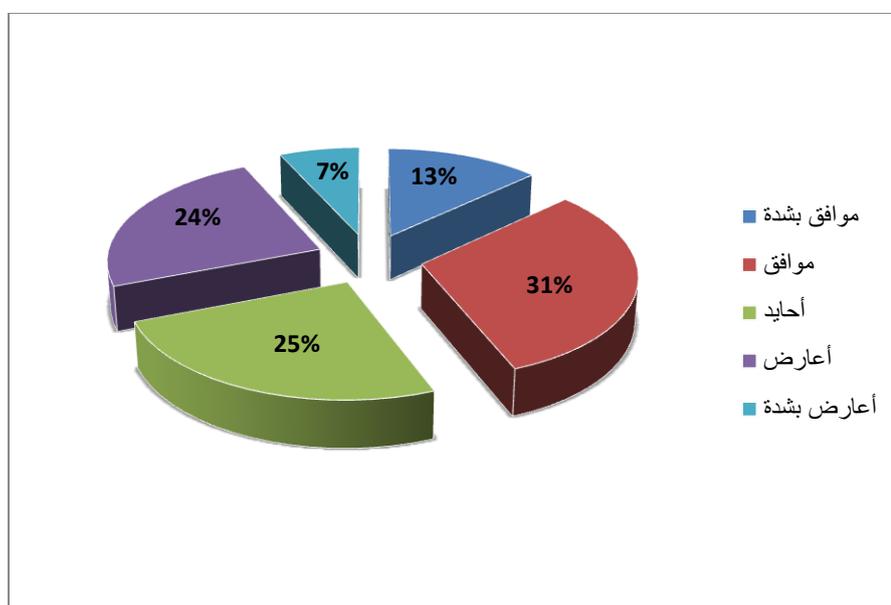
من خلال ما تم عرضه من معطيات ميدانية وحسب إجابات المبحوثين يمكن القول أن جامعة باتنة 1 تمتلك الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية والرقمية المتسارعة، والتي تتطلب جملة من المتطلبات التقنية للتطبيق الفعال لمشروع الإدارة الرقمية بالجامعة، إذ يتسنى ذلك من خلال حفظ المعلومات ونقلها إلكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام مختلف التقنيات والشبكات الإلكترونية، فضلا عن برمجة دورات تدريبية لفائدة موظفي الجامعة في جميع مستوياتهم الإدارية من أجل تكييف سلوكياتهم التنظيمية وتأهيل طاقاتهم البشرية وتمييزها وتطويرها لمواكبة ومسايرة مستحدثات ومستجدات الأجهزة والتقنيات التكنولوجية، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على نوعية وجودة الخدمات الإدارية المقدمة بالجامعة ويعزز من قدرتها على تطبيق الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (23): يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,14	3,19	191	13	46	48	59	25	التكرار	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.	8	9
		100,0	6,8	24,1	25,1	30,9	13,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (27): يوضح درجة الموافقة على أنه ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أعلاه والذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 09 وقد نالت المرتبة 08 مفادها "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف"، حيث أنها حققت متوسطا حسابيا قدره 3,19 وانحرافا معياريا بلغ 1,14، وتوزعت إجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 30,9%، ثم تليها مباشرة درجة من حايديا بنسبة 25,1%، ثم تليها نسبة درجة معارض بـ 24,1% أما من وافقوا بشدة قدرت نسبتهم بـ 13,1% بينما من عارضوا بشدة بلغت نسبتهم بـ 6,8%.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول - وحسب اجابات المبحوثين- أن للتكنولوجيا دور فعال في تفعيل عملية نشر ثقافة الالتزام بالقوانين ومختلف القواعد واللوائح التنظيمية وذلك بمشاركة العديد من الأطراف، ويعزى ذلك إلى اهتمام والالتزام إدارة جامعة باتنة 1 بنشر الأنظمة والقوانين على موقعها الإلكتروني، واستجابة لجهود وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي جعلت من تطوير ورفع درجات الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية ضمن أولوياتها وأهدافها الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها.

وقصد ضمان نشر ثقافة احترام القوانين والأنظمة واللوائح التنظيمية يتطلب من إدارة الجامعة أن تحافظ على عملية الإلتزام بالمحددات القانونية المنظمة لسير العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، وينبغي أن تتسم هذه المحددات بالعدالة والمساواة، وأن تطبق على جميع مكونات الأسرة الجامعية بدون تمييز أو تحيز للوصول إلى أداء جامعي متميز.

ومنه نستنتج أن كلما أشاعت الجامعة ثقافة احترام القانون واللوائح التنظيمية إلكترونيا ، ولم تميز بين موظفيها إلا على أساس الكفاءة والجدارة، فإنها بذلك تجعل من موظفيها يقبلون على أداء عملهم بهمة وإخلاص، مما يؤدي إلى مشاركة كافة الأطراف ويرتفع مستوى الأداء بالجامعة، الأمر الذي ينعكس على تحقيق إدارة جامعية رشيدة.

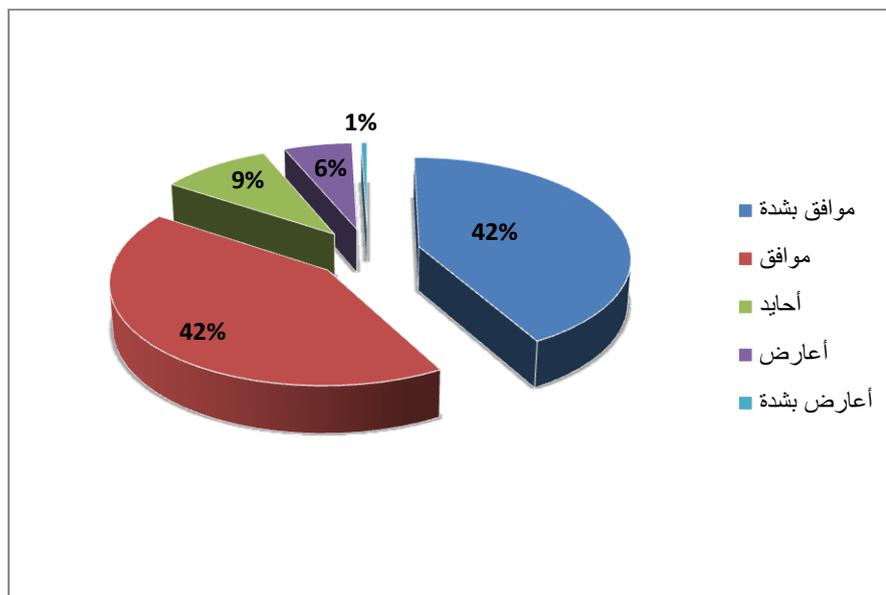
3.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية للدراسة.

الجدول رقم (24): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,87	4,19	191	1	11	18	81	80	التكرار	تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.	1	1
		100	0,5	5,8	9,4	42,4	41,9	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (28): يوضح درجة الموافقة على أنه تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين مختلف الاستجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 01 التي جاءت في المرتبة 01 مفادها تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة، حيث حققت أعلى متوسط حسابي بلغ 4,19 وانحرافا معياريا قدره 0,87، وقد كانت أكبر نسبة متقاربة بين كل من وافقوا بشدة ومن وافقوا حيث بلغت نسبتهم على التوالي ب 42,4%، و 41,9%، تليها مباشرة نسبة درجة محايد 9,4% وأما من اختاروا معارض ومن عارضوا بشدة كانت نسبتهم على التوالي كالتالي ب 5,8% و 0,5%، ويفسر ذلك بأهمية التكنولوجيا ودورها في حرية التداول وإتاحة المعلومات الخاصة بأنشطة الجامعة، حيث يعتبر حرية الحصول على المعلومات والإطلاع عليها من أهم الأبعاد الأساسية لتحقيق مبدأ الشفافية بالمؤسسة محل الدراسة، لأن تحقيقها يعتمد على صدق البيانات والمعلومات المتوفرة في الجامعة، وعليه فلا بد من مسؤولي جامعة باتنة 1 مراعاة القيم والاتجاهات التنظيمية في تعاملها مع جميع مكونات الأسرة الجامعية، مع ضرورة تطبيق القوانين واللوائح والنظم الداخلية للجامعة، الأمر الذي يؤدي لتوسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة والحد من الفساد بمختلف أشكاله وصوره من جهة ومعرفة آليات إتخاذ القرار المؤسسي من جهة أخرى.

وعليه نستنتج أن جامعة باتنة 1 تسعى إلى ضمان التدفق الحر للمعلومات وتداولها باستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة، وهذا ما يكسبها الثقة والمصداقية بين مختلف الفاعلين فيها، وبالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (25): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص

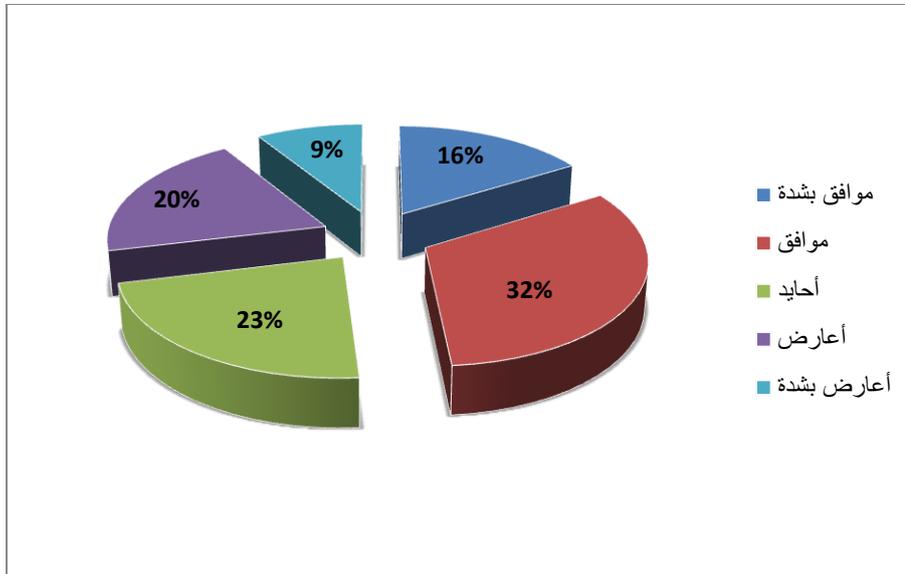
تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونيا ."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,20	3,27	191	17	38	43	62	31	التكرار	تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونيا .	10	2
		100	8,9	19,9	22,5	32,5	16,2	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (29): يوضح درجة الموافقة على أنه تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص

تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونيا .



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أعلاه حول العبارة رقم 02 والتي نالت المرتبة 10 مفادها "تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونياً"، حيث أنها حققت متوسطاً حسابياً قدره 3,27 وانحرافاً معيارياً 1,20، وقد كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 32,5%، ثم تليها مباشرة درجة من حايديوا بنسبة 22,5%، ثم تليها نسبة درجة معارض بـ 19,9% أما من وافقوا بشدة قدرت نسبتهم بـ 16,2% بينما من عارضوا بشدة بلغت نسبتهم بـ 8,9%.

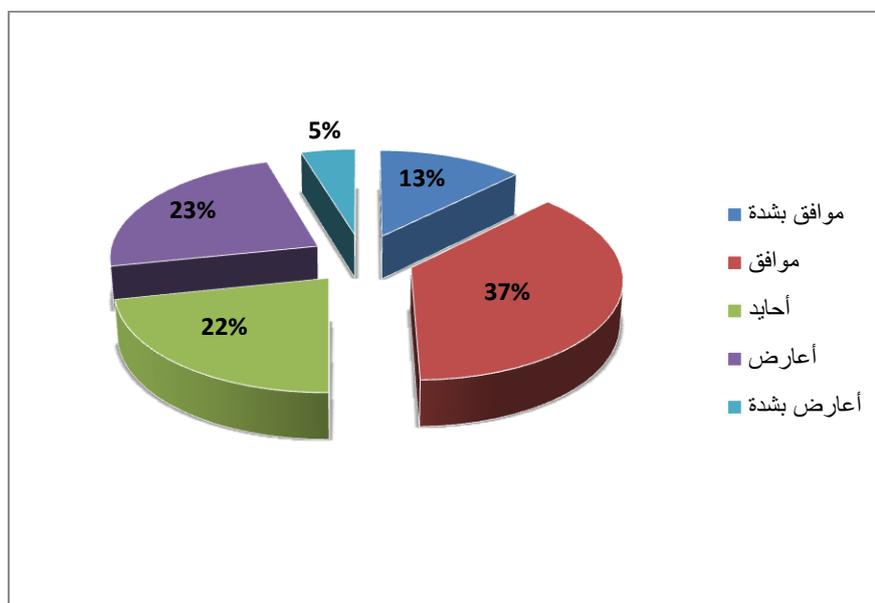
بقراءة البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ومن خلال إجابات المبحوثين يتضح حرص المؤسسة محل الدراسة على عقد دورات تدريبية لتطوير وتطبيق الشفافية إلكترونياً، ويفسر ذلك بوعي مستوى مسؤولي الجامعة بأهمية تطبيق الشفافية الإلكترونية، حيث أن التدريب على تطوير وتطبيق الشفافية يشكل جوهر الكفاءة المؤسسية ويتيح لكافة الموظفين بالإطلاع على المعلومات التي تخص الجامعة، ومن ثم يكونوا على علم ووعي بكل مجريات العمل، الأمر الذي ينعكس على تحسين مستويات الأداء المؤسسي للجامعة ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، مما يحسن من سمعتها ويضمن لها القبول المجتمعي. وفي نفس السياق يمكن القول أن نجاح أي مؤسسة يقاس بما تملكه من جودة في رأسمالها البشري من حيث الكم المعرفي المعلوماتي المتراكم لديها، ولهذا يلزم على الجامعة أن تهتم بعملية التدريب كأحد ركائز التنمية الإدارية، وتحفز موظفيها على الحصول على دورات تدريبية إلكترونية على الشفافية لتحقيق أهدافها ووظائفها بفعالية.

الجدول رقم (26): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساهم التكنولوجيا المستخدمة على تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونياً".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,10	3,29	191	9	45	42	71	24	التكرار	تساهم التكنولوجيا المستخدمة على تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونياً.	9	3
		100	4,7	23,6	22,0	37,2	12,6	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (30): يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا المستخدمة في تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونياً.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (26) الذي يبين مختلف الاجابات لمفردات العينة حول العبارة رقم 03 التي تحصلت على المرتبة 09 مفادها "تساهم التكنولوجيا المستخدمة على تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونيا"، وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 3,29 وانحرافا معياريا بلغ 1,10، حيث توزعت اجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت أكبر نسبة من نصيب درجة موافق بـ 37,2 %، ثم درجة معارض بنسبة 23,6 %، تليها مباشرة نسبة درجة محايد بـ 22 %، ومن اختاروا درجة موافق بشدة 4,7 %.

من خلال ما سبق عرضه من بيانات إحصائية - وحسب إجابات أغلب المبحوثين- يمكن القول بأن التكنولوجيا المستخدمة تساهم في تقويم الجامعة من خلال نشر نتائج تقييم الأداء للمسؤولين والعاملين إلكترونيا، ويفسر ذلك بحرص المؤسسة محل الدراسة على نشر نتائج تقييم الأداء للموظفين والمسؤولين حتى يتم تصحيح وتعديل المسار الوظيفي والوقوف على أهم مكامن الضعف واجتيازها في عمل مختلف الموارد البشرية ومعرفة اتجاههم نحو تحقيق الأهداف المستقبلية للجامعة.

وعليه يتعين على الجامعة تطبيق أسس ومعايير موضوعية تعتمد على مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة في عملية التقييم لأداء موظفيها حتى تسهل من مهمة التوجيه وتقادي الأخطاء الإدارية، وكذا توجيه النقد إلى العناصر المقصرة في أداءها لمهامها ووظائفها وحثها على بذل جهد أكبر هذا من جهة، ومن جهة أخرى مكافأة العناصر التي اتجهت إلى العمل وفق القواعد المطلوبة والثناء عليها، فضلا عن تجنب الرؤوساء الخضوع للأهواء أو الضغوط الشخصية وتحقيق القدر الكافي من قبل القيادات الإدارية للجامعة في مباشرة سلطاتهم اتجاه رؤوسهم، الأمر الذي ينعكس على بناء وتطوير قدرات كافة الموظفين ويقلص من هدر الطاقات الإدارية وفقدانها، مما يضمن تكريس الشفافية في الأداء الوظيفي بالجامعة، وبالتالي التطبيق الناجح والفعال للحوكمة الرشيدة بجامعة باتنة 1.

الجدول رقم (27): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تساعد التكنولوجيا الجامعة في

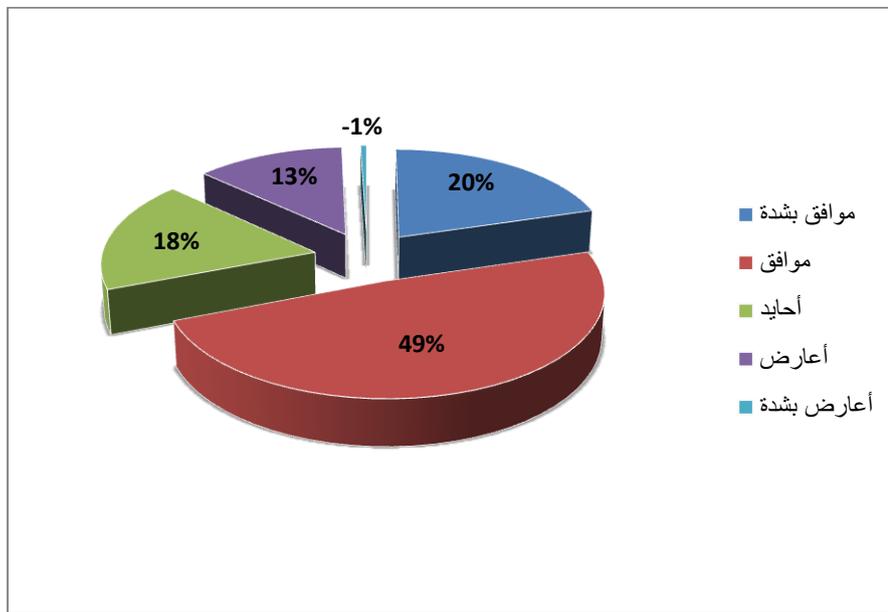
الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,93	3,75	191	1	24	34	93	39	التكرار	تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.	3	4
		100	0,5	12,6	17,8	48,7	20,4	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (31): يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح

والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول رقم (27) حول العبارة رقم 04 في المرتبة 03 والتي مفادها "تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والإعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية" حيث أنها حققت متوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري بلغ 0,93، وكانت أكبر نسبة لفئة موافق وموافق بشدة بنسبة 48,7% و 20,4% على التوالي، تليها نسبة المحايد بنسبة 17,8% ومن اختاروا معارض ب 12,6%، أما من عارض بشدة فكانت نسبتهم تكاد تكون منعدمة 0,5% ما يعادل (1) مفردة، وهو ما يفسر أن جامعة باتنة 1 تلتزم من خلال توظيف واستخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة بعرض رؤيتها وأهدافها المستقبلية التي ترغب بالوصول إلى تحقيقها وبشكل واضح لجميع منتسبيها سواء أكانوا عاملين بها أو الأطراف ذات العلاقة معها، حيث تشكل هذه الرؤية خطة عمل وهدف مستقبلي تسعى هذه الجامعة لتحقيقه، وتعمل على تسخير جميع مكوناتها المادية والبشرية في سبيل الوصول لتحقيق هذه الرؤية والغاية من وجودها، وبالتالي فإن الوضوح في الإفصاح والإعلان عن رسالة والأهداف المستقبلية للجامعة من شأنه أن يعمل على تعزيز الثقة بين مكونات الأسرة الجامعة، ويولد بيئة ايجابية قوية تضمن تكريس الشفافية في الأداء، وبالتالي تحقيق حكمة رشيدة بالجامعة.

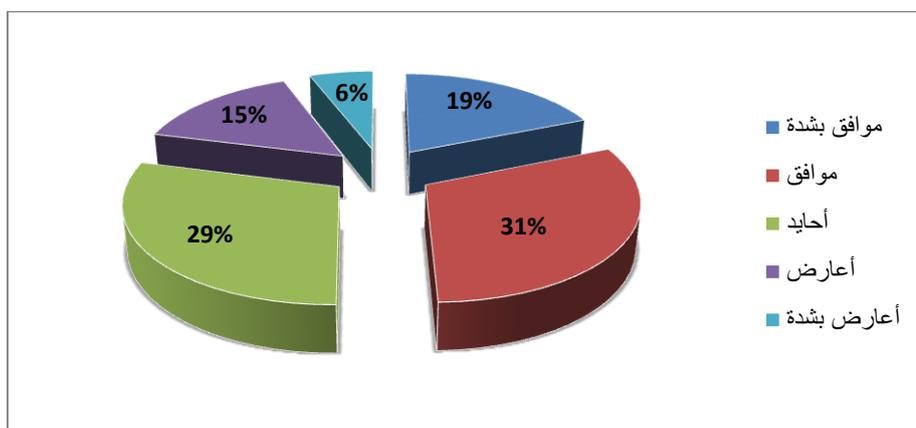
الجدول رقم (28): يمثل درجة الموافقة على عبارة "أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة إلى

شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,12	3,41	191	11	29	56	59	36	التكرار	أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة الى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي.	8	5
		100	5,8	15,2	29,3	30,9	18,8	النسبة%			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (32): يوضح درجة الموافقة على أنه أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة إلى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت النتائج الميدانية المستقاة من العبارة رقم 05 والتي تحصلت على المرتبة 08 ونصها "تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أدى إلى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي" وحقت متوسطاً حسابياً قدره 3,41 وانحرافاً معيارياً بلغ 1,12، حيث توزعت اجابات المبحوثين حول نص العبارة كالتالي: كانت نسبة الذين وافقوا على هذه العبارة هي الأكبر بـ 30,9% ثم تليها مباشرة نسبة المحايدون بـ 29,3%، وتأتي في الدرجة الثالثة نسبة الذين وافقوا بشدة بـ 18,8%، بينما من عارضوا بلغت نسبتهم 15,2% أما المعارضين بشدة بلغت نسبتهم 5,8%، ويفسر ذلك بكون القيادات الإدارية والأكاديمية يدركون أهمية توظيف التكنولوجيا لتحقيق نوع من الإستقلالية المالية والحرية الأكاديمية، وبالتالي فالجامعة محل الدراسة تمارس وظائفها الإدارية والأكاديمية في ضوء اللوائح والسياسات المرسومة لها دون قيود تفرض عليها، كما أن جامعة باتنة 1 شخصيتها المستقلة التي تتمتع بها وتميزها عن غيرها من الجامعات.

وعليه يمكن القول أن تطبيق التكنولوجيا بجامعة باتنة 1 ساعد على اضعاف نوع من الشفافية في كافة أنشطتها وأعمالها سواء أكانت في الأنظمة المالية أو الإدارية أو التعليمية بسبب ما أفرزته التكنولوجيات الحديثة في تكريس الشفافية، وهو ما يؤكد الرغبة نحو التحول

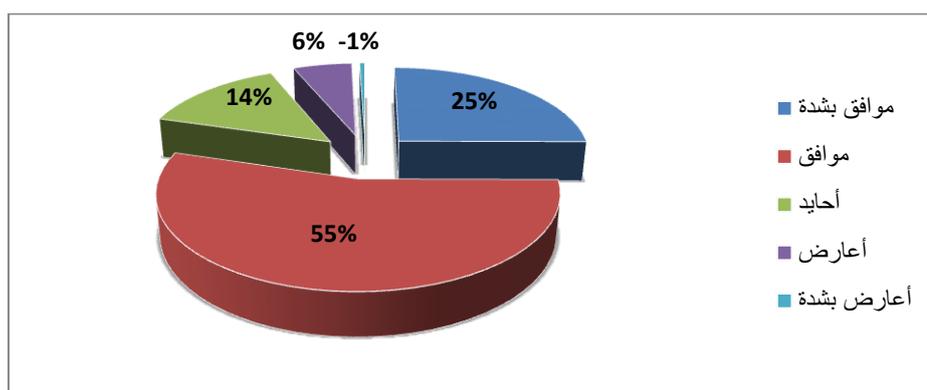
إلى التعاملات الإلكترونية، مما يؤدي إلى ضمان جودة مخرجاتها، وبالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم (29): يمثل درجة الموافقة على عبارة "يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,82	3,97	191	1	11	27	104	48	التكرار	يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	2	6
		100	0,5	5,8	14,1	54,5	25,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (33): يوضح درجة الموافقة على أنه يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات الباحثين للعبارة رقم 06 والتي نالت المرتبة 02 حيث تنص على أن "يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين

واللوائح والقوانين المنظمة للعمل" في الجامعة" وقد حققت متوسط حسابي قدره 3,97 وانحراف معياري بلغ 0,82، وقد كانت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 54,5%، تليها نسبة الموافقين بشدة بـ 25,1%، أما عن من حaidوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 14,1%، ومن اختاروا معارض بـ 5,8% ومن اختاروا معارض بشدة بـ 0,5% ما يعادل مفردة واحدة، ويفسر ذلك بأهمية الإعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل إلكترونيا بالمؤسسة محل الدراسة، لأن وجود الأنظمة واللوائح من المرتكزات الأساسية لسير العمل في أي مؤسسة، حيث أنه بتوظيف التكنولوجيا تكتسب الأنظمة واللوائح أهمية قصوى من الناحية العملية، فهي تعتبر دستورا لتنظيم وتسيير الحياة الجامعية وتعبّر عن إرادة كل الفاعلين في الجامعة لصيرورة العمل وفق أهداف ومبادئ محددة ومقبولة.

وعليه يمكن القول بضرورة توظيف واستخدام التكنولوجيا في الإعلام بالقوانين واللوائح التنظيمية المنظمة للعمل بجامعة باتنة 1 وذلك قصد الرفع من مستوى أدائها وتجنب وقوع موظفيها ومسؤوليها في أي خطأ يؤدي لعرقلة العملية الإدارية، وهذا ما يتطلب غرس ثقافة قيمة إلكترونية تعتمد الشفافية والثقة والنزاهة لضمان نشر ثقافة احترام القوانين وتطبيقها على الجميع بمساواة ودون تمييز، فكلما أشاعت الجامعة ثقافة احترام القوانين ولم تميز بين العاملين إلا على أساس الكفاءة والجدارة، فانها بذلك تجعلهم يقبلون على أداء عملهم بهمة وإخلاص، الأمر الذي ينعكس على مستوى الأداء بالجامعة ويسهم في تحقيق ادارة رشيدة.

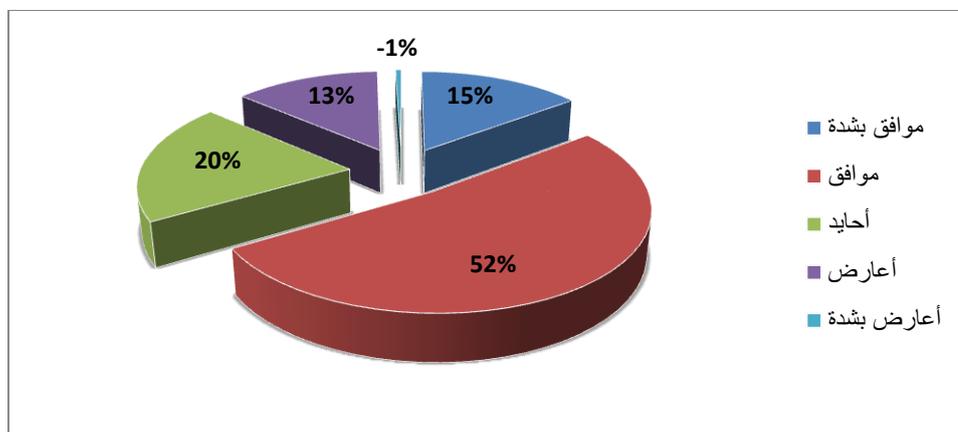
وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة: ندى موسى سعد الدين عيسوي في دراستها الموسومة بـ: **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن تعميم ونشر القوانين والأنظمة واللوائح الداخلية الكترونيا التي تتعامل من خلالها الجامعة في تنظيم عملها يسهم في شفافية تطبيق الإجراءات على مختلف الجوانب الخاصة بها ويقلل من التذمر والإعتراضات والشكاوي نتيجة صدور أي قرار إداري من قبل إدارة الجامعة.

الجدول رقم (30): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,90	3,67	191	1	25	38	99	28	التكرار	تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة.	4	7
		100	0,5	13,1	19,9	51,8	14,7	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (34): يوضح درجة الموافقة على أنه تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات الباحثين للعبارة رقم 07 التي نالت المرتبة 04 ونصها "تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة"، وقد حققت متوسطاً حسابياً ما قيمته 3,67 وانحرافاً معيارياً قدره 0,90، حيث أخذت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 51,8%، تليها نسبة المحايد

ب 19,9%، أما من وافقوا بشدة على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 14,7%، ومن اختاروا معارض 13,1% ومن اختاروا معارض بشدة 0,5% ما يعادل مفردة واحدة، وهذا يشير إلى أن للتكنولوجيا دور كبير في تنظيم الاجتماعات الخاصة بالأقسام ومختلف اللجان، حيث تتيح لكافة الفاعلين في الجامعة الإطلاع على مخرجات اجتماعات اللجان والأقسام، ومن ثم يكونوا على علم ووعي بكل مجريات العمل مما يعمق من قابليتها ومساهمتها في الإنتاج المعرفي والتميز في العملية الإدارية، وهذا من شأنه أن يساعد في تطبيق الحوكمة الرشيدة فيها.

وعليه نستنتج أن جامعة باتنة 1 تشهد تحسنا ملحوظا على مستوى إدارتها من خلال تبنيتها لأساليب أكثر رشدا في إدارتها وتنظيمها لمختلف الاجتماعات والندوات، والتي تنعكس ايجابا على تكريس الشفافية وتوفير المعلومات، بما يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

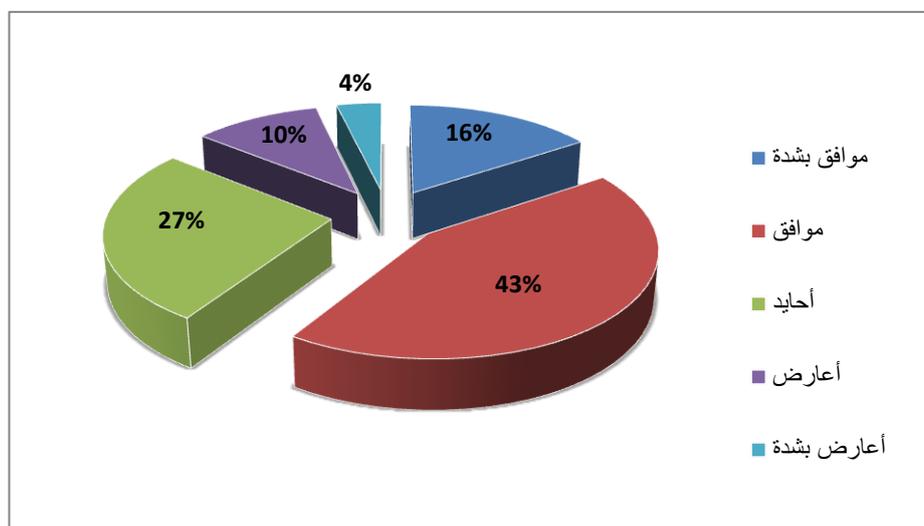
الجدول رقم (31): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات

اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,99	3,57	191	7	20	51	83	30	التكرار	تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة.	6	8
		100	3,7	10,5	26,7	43,5	15,7	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (35): يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 08 التي حازت على المرتبة 06 مفادها "تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة"، وقد حققت متوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري بلغ 0,99، حيث أخذت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 43,5% ما يعادل 83 مفردة تليها نسبة المحايدون بـ 26,7%، أما من وافقوا بشدة على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 15,7%، ومن وافقوا بشدة بلغت نسبتهم 15,7% ومن اختاروا معارض ومعارض بشدة قدرت نسبتهم على التوالي كالآتي بـ 10,5% و 3,7%.

تقودنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى القول بأن معظم المبحوثين يقرون بأن استخدام التكنولوجيا بالجامعة محل الدراسة أدى إلى خلق تعاملات جديدة من خلال ربط هذه المؤسسة مع مختلف فروعها بشبكة داخلية واحدة، ويتضح ذلك أكثر خصوصاً في الوظائف الإدارية التي تقوم على الإتصال وتحقيق التنسيق والتفاعل المشترك بين مصالح وأقسام الجامعة، فإستخدام التكنولوجيا ساهم في تحقيق علاقات اجتماعية من خلال تشكيل فريق عمل لإنجاز مختلف العمليات الإدارية وتحسين خدماتها، حيث تعتبر

التكنولوجيا من خلال أساليبها التقنية وشبكاتنا المعلوماتية عاملا مهما في ضمان الإنسجام والتماسك داخل الجامعة، واعطاء مرونة في التعامل بين مختلف الفاعلين فيها، إضافة إلى سهولة وتبادل المعلومات وانتقالها بينهم، كما أنها تساعد في الرفع من أداء العاملين والقيام بأعمالهم وانجاز مهامهم بكل سهولة ويسر وثقة، مما يساعد على نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين بالجامعة تعكس مدى ترابط جماعة العمل وتماسكها، مما قد يخفف من الإجراءات الروتينية في العمل الإداري ومن شدة ضغوط العمل التي قد يتعرضون لها، ويزيد من تمسكهم بالعمل في هذه المؤسسة واستقرارهم بها.

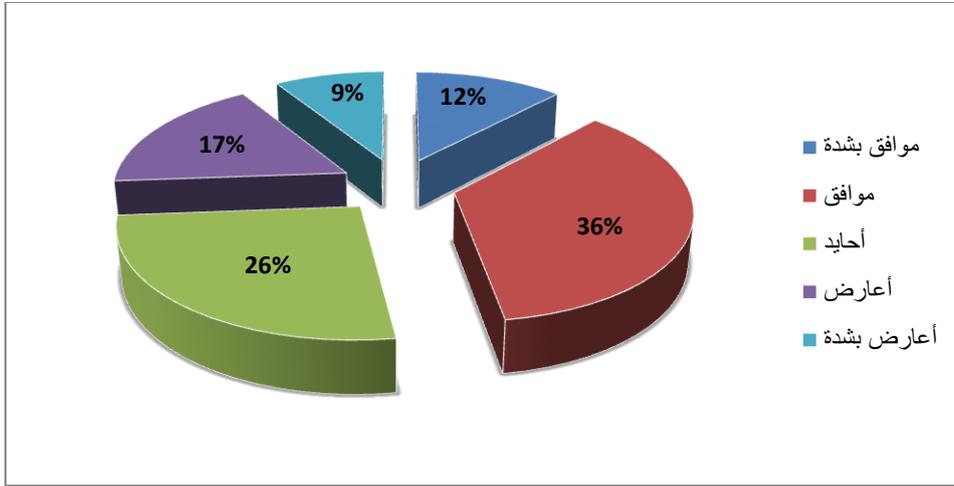
الجدول رقم (32): يمثل درجة الموافقة على عبارة "ساعدت التكنولوجيا على تجسيد

الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعلمي."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,14	3,24	191	17	33	50	68	23	التكرار	ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعلمي.	11	9
		100	8,9	17,3	26,2	35,6	12,0	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (36): يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعلمي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 09 التي نالت المرتبة 11، حيث نصت على أنه "ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعلمي"، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3,24 والانحراف المعياري 1,14، فكانت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 35,6% تليها نسبة المحايد بـ 26,2%، أما من عارضوا هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 17,3%، ومن وافقوا بشدة بلغت نسبتهم 12% بينما عارضوا بشدة قدرت نسبتهم بـ 10,5%.

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول المبين أعلاه يتضح بأن أغلبية اجابات المبحوثين يقرون بدور التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى كون القيادات الإدارية والأكاديمية يدركون أهمية الإعتماد على التكنولوجيا في استفادة موظفي الجامعة من الترقيات، حيث تعد هذه الأخيرة من أكثر الإمتيازات المعنوية التي تتال استحسانا لدى الموظفين لأنه يصاحبها الرفع في الدرجة والزيادة في الأجر، والتي لا بد أن تقوم على معايير محددة هي الكفاءة والجدارة والتأهيل، وأن تتاح لجميع المستويات الإدارية مبدأ تكافؤ الفرص

في الترقية للوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مكانتهم الإجتماعية والمهنية، حيث يجعلهم يعززون من فاعلية أدائهم والتزامهم بقواعد العمل، مما يؤدي إلى تحقيق نوع من الراحة المهنية والرضا النفسي يساعدهم على التكيف مع المستجدات والتطورات التكنولوجية التي تشهدها الجامعة، الأمر الذي ينعكس على تحقيق النزاهة والشفافية في ترقية موظفي جامعة باتنة 1، وهذا ما يؤدي إلى التطبيق الناجح والفعال للحوكمة الرشيدة في الجامعة.

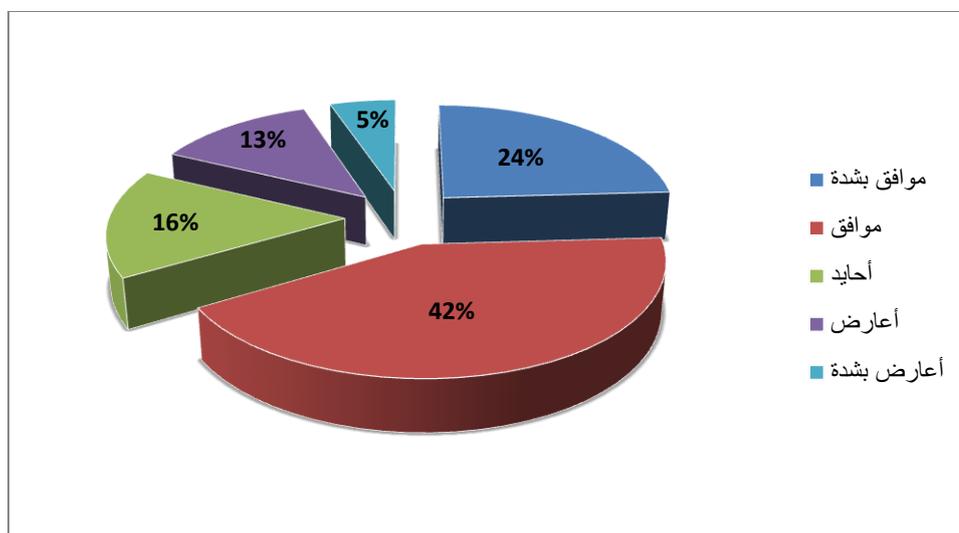
ومنه نستنتج أن التكنولوجيا بالجامعة ساعدت على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بالعمل، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامها بالإنسان من حيث اتصاله وتفاعله مع غيره، فالتكفل باحتياجات الموظفين النفسية والإجتماعية في كل مستوياتهم الإدارية يجعلهم يشعرون بالإنتماء للجامعة الذي يدفعهم لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية.

الجدول رقم (33): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونيا."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق				
1,12	3,67	191	10	24	30	81	46	تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونيا.	5	10
		100	5,2	12,6	15,7	42,4	24,1			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (37): يوضح درجة الموافقة على أنه تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 10 التي حازت على المرتبة 05 مفادها "تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً"، حيث أنها حققت متوسطاً حسابياً قدره 3,67 وانحرافاً معيارياً بلغ 1,12، وقد أخذت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 42,4% ما يعادل 81 مفردة تليها نسبة الموافقين بشدة بـ 24,1%، أما من حايدها على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 15,7%، ومن اختاروا معارض ومعارض بشدة قدرت نسبتهم على التوالي كالتالي بـ 12,6% و 5,2%.

من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول المبين أعلاه يتضح أن الجامعة محل الدراسة تعتمد على التكنولوجيا لضمان التدفق الحر للمعلومات والبيانات، وذلك بهدف تطوير فعالية الشفافية، وهذا ما يتضح في سرعة وصول المعلومات وتداولها بفضل الاستخدام الرشيد للوسائل التكنولوجية الحديثة كالشبكات المعلوماتية وأجهزة الحاسوب لما لها من دور إيجابي في تفعيل وتدقيق المعلومات والبيانات بين جميع الهياكل التنظيمية للجامعة، حي تعتبر إتاحة المعلومات الخاصة بأشطة الجامعة من الأبعاد الأساسية لتطوير فعالية

الشفافية، فطبيعة العلاقة بين أنساق مكونات المؤسسة مجال الدراسة تعتمد على صدق البيانات والمعلومات المتوفرة لهم، وبالتالي فلا بد أن تعمل الشفافية من خلال قيم واتجاهات القيادات الإدارية والأكاديمية في تعاملها مع مرؤوسيهها، ويساعدها في ذلك أيضا القوانين واللوائح والنظم الداخلية للجامعة، الأمر الذي يؤدي لتوسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة ومحاصرة الفساد من جهة والمساعدة على اتخاذ القرارات من جهة أخرى، وهو ما ينعكس ايجابا على صيرورة العملية الإدارية، وبالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة.

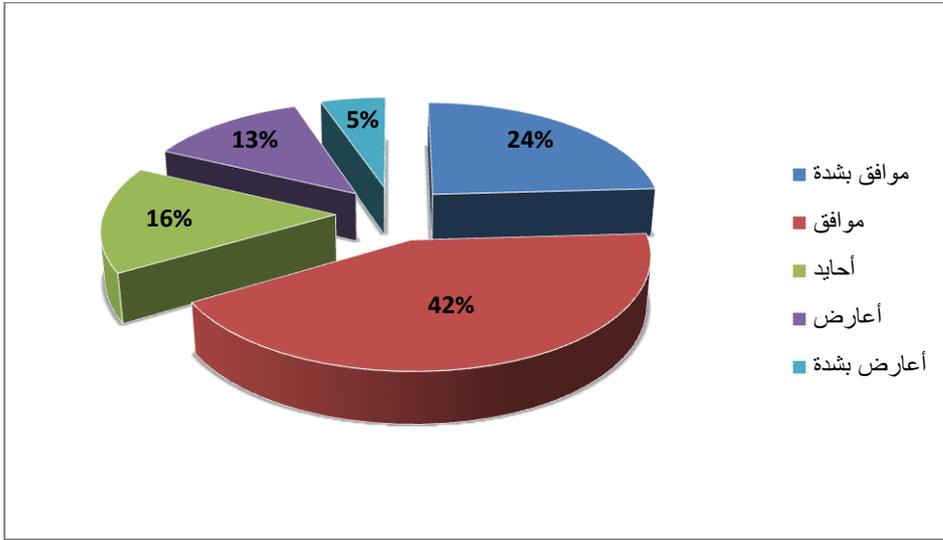
الجدول رقم (34): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعلن الجامعة على أسس منح

الترقيات للعاملين وتقييم أدائهم إلكترونيا".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,24	3,13	191	10	24	30	81	46	التكرار	تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين وتقييم أدائهم إلكترونيا.	12	11
		100	5,2	12,6	15,7	42,4	24,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (38): يوضح درجة الموافقة على أنه تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين أو تقييم أدائهم إلكترونياً.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

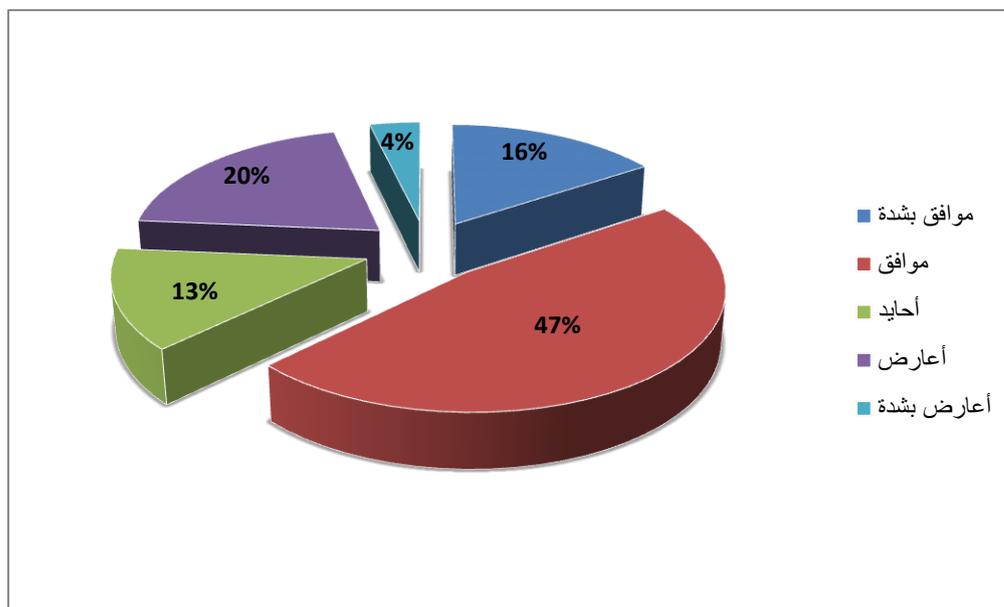
نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 11 التي نالت المرتبة 12 تتص على أنه "تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين أو تقييم أدائهم إلكترونياً" حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,13 والانحراف المعياري 1,24، وقد تحصلت فئة الموافقين على أكبر نسبة بـ 42,4% تليها مباشرة نسبة من وافقوا بشدة بـ 24,1%، أما المحايدون لهذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 15,7%، بينما من كل من عارضوا وعارضوا بشدة كانت نسبتهم على التوالي كالآتي 12,6% و 15,7%، ويفسر ذلك بأن جامعة باتنة 1 تقوم بتوفير معايير واضحة لعملية تقييم أداء العاملين والمسؤولين عن طريق استخدام التكنولوجيا مما يؤدي إلى تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الموظفين بالجامعة، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي ويعزز من الإستقرار الوظيفي في بيئة العمل يستطيع من خلاله جميع الموظفين الحصول على امتيازات مادية تلقي القبول لديهم تجعلهم يندفعون أكثر للعمل بكفاءة وفاعلية، مما يحقق نوع من الشفافية ويقلل من العراقيل البيروقراطية والمحسوبية الذي تسعى الحوكمة الرشيدة لمحاربته.

الجدول رقم (35): يمثل درجة الموافقة على عبارة " توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني.".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكررات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,08	3,51	191	7	38	26	90	30	التكرار	توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني.	7	12
		100	3,7	19,9	13,6	47,1	15,7	النسبة%			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (39): يوضح درجة الموافقة على أنه توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول العبارة رقم 12 في المرتبة 7 والتي تنص على أنه "توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني"، وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 3,51 وانحرافا معياريا 1,08 ، حيث أخذت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 47,1% ما يعادل 90 مفردة، تليها نسبة المعارضين بـ 24,1% أما من وافقوا بشدة على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 15,7%، بينما المحايدون قدرت نسبتهم بـ 13,6%، ونجد نسبة المعارضين لهذه العبارة بشدة بلغت نسبتهم 3,7%، وهذا يدل على أن الجامعة تعمل على انجاز نشرات توضيحية تهدف إلى تبيان طريقة سيرورة العمل حيث يتم وضع هذه النشرات بالموقع الإلكتروني الخاص بالجامعة وتسمح لجميع الأطراف ذات العلاقة بالإطلاع عليها، وتقوم بمراجعتها بشكل دوري وفق متطلبات التكنولوجيا الحديثة والتي من شأنها تطوير آليات وإجراءات العمل وإزالة العوائق البيروقراطية وتغيير نمط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي يسهم في تكوين اتجاهات ايجابية لدى الموظفين يترتب عليه تقديم خدمات ذات جودة عالية تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والأكاديمي بالجامعة، وهو ما ينعكس على تحسين مستويات أدائها، ويدعم من قدرتها على تحقيق أهدافها المستقبلية.

4.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة للدراسة.

الجدول رقم (36): يمثل درجة الموافقة على عبارة " يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل

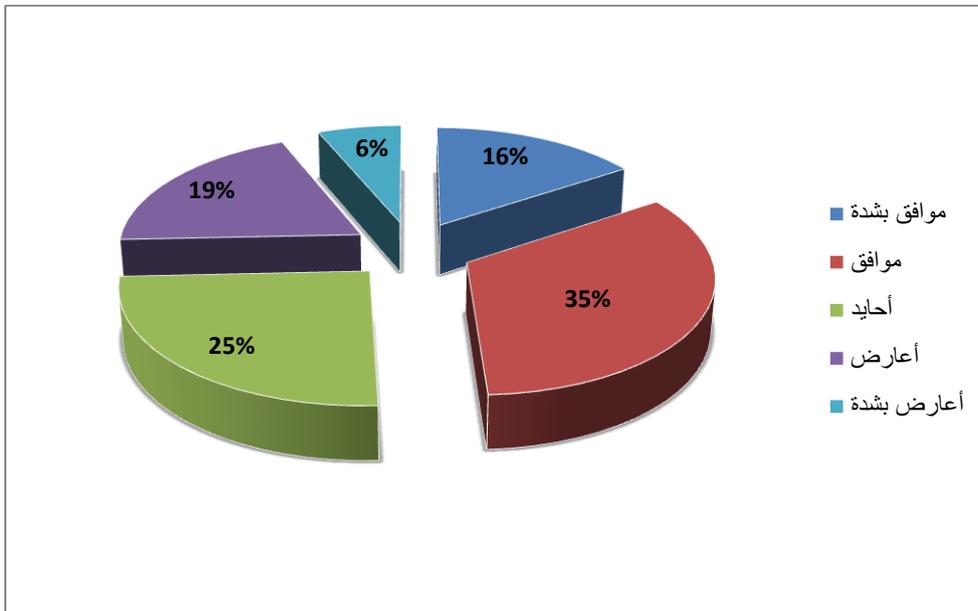
دوري ومنظم إلكترونياً ."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,14	3,32	191	12	37	48	64	30	التكرار	يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونياً	6	1
		100	6,3	19,4	25,1	33,5	15,7	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (40): يوضح درجة الموافقة على تقييم الأداء داخل الجامعة

بشكل دوري ومنظم إلكترونياً.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم 36 والمتضمن استجابات المبحوثين حول العبارة رقم 01 التي حازت على المرتبة 06 مفادها "يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونيا" حيث أنها حققت متوسطا حسابيا قدره 3,32 وانحرافا معياريا بلغ 1,14، وقد تحصلت فئة الموافقين على أكبر نسبة بـ 33,5% تليها مباشرة نسبة من حaidوا بـ 25,1%، أما المعارضين لهذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 19,4%، بينما من كل من وافقوا بشدة وعارضوا بشدة كانت نسبتهم على التوالي كالاتي 15,7% و 6,3%.

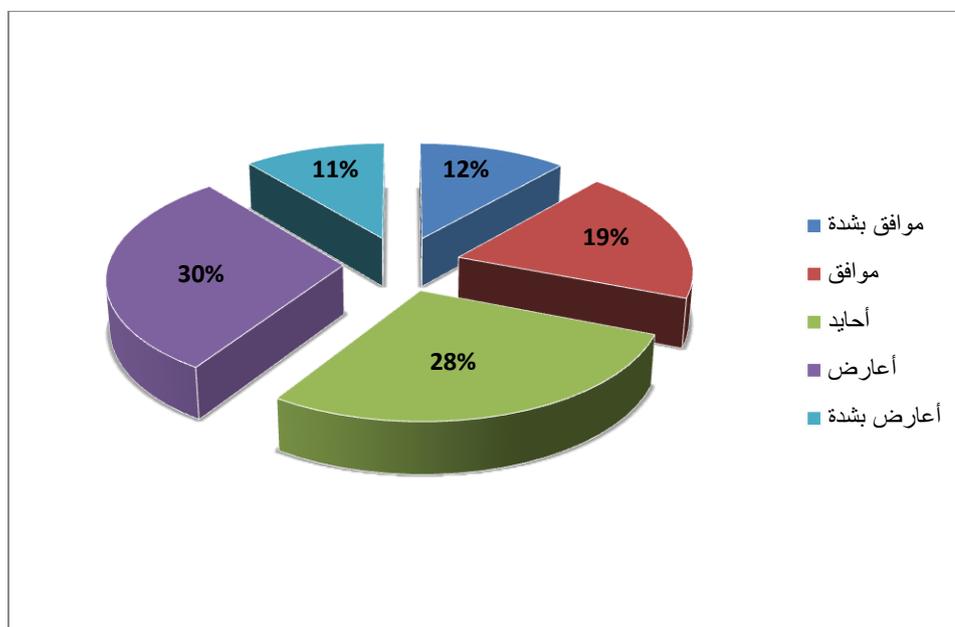
من خلال قراءة نتائج الجدول وإجابات المبحوثين، يتضح بجلاء أن التكنولوجيا من خلال برامجها وأنظمتها المختلفة أسهمت في تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم، وهو ما يعكس وعي مفردات العينة بأهمية تقييم الأداء الإلكتروني باعتباره العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الخاصة حول فعالية الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤدي هذه العملية مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية، وتوفر للقيادات الإدارية بالجامعة تحديد المواقع والأقسام التي تتطلب إجراء تعديل أو تحسين في الأداء، مما يوفر للجامعة فرصة تأهيل وتعديل سلوك موظفيها بما يتلاءم ومتطلبات الوظيفة، مما ينعكس ايجابا على زيادة كفاءتهم وفاعليتهم للقيام بأدوارهم وتحمل مسؤولياتهم للوصول إلى تحقيق بيئة جامعية مبنية على مبادئ وقيم الإدارة الرشيدة.

الجدول رقم (37): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,17	2,90	191	21	57	54	37	22	التكرار	تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني.	3	2
		100	11	29,8	28,3	19,4	11,5	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (41): يوضح درجة الموافقة على أنه تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول العبارة رقم 02 والتي نالت المرتبة 03 ونصها "تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني" حيث أنه حققت متوسطا حسابيا قدره 2,90 وانحرافا معياريا بلغ 1,17 وقد أخذت فئة المعارضين أكبر نسبة بـ 29,8% ما يعادل 57 مفردة تليها نسبة المحايدون بـ 28,3% أما الموافقين على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 19,4% ما يعادل 37 مفردة بينما المحايدون قدرت نسبتهم بـ 13,6%، ونجد نسبة من وافقوا بشدة ومن عارضوا بشدة على التوالي كالآتي 11,5% و 11%، ويمكن تفسير هذه النتائج بوجود صعوبات تحول دون تحقيق الدقة في تقييم الأداء بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة، والتي لا زالت تخضع في وضع معاييرها للنظم التقليدية التي تلعب فيها الإعتبارات الشخصية والذاتية دورا كبيرا كالشخصنة والتحيز لبعض الموظفين دون غيرهم، ضعف الموارد المالية وعدم توفر الخبرات والكوادر القادرة على إجراء عملية التقييم للأداء، فضلا عن محاولة تحسين وإظهار الجامعة بصورة إيجابية دون الكشف عن أخطاءها وسلبياتها.

وعليه يمكن القول أن قياس الأداء ونشر نتائجه علانية على الموقع الإلكتروني للجامعة من شأنه أن يضمن تطوير فاعليتها التنظيمية وكفاءة مواردها البشرية، ويعمق من القابلية لمشاركة كافة موظفيها، وهو ما يسمح بإبراز الفئة العاملة المميزة وفق معايير موضوعية تجنب المسؤولين الخضوع للأهواء والضغط الشخصية، مع وضع ضوابط رقابية لمنع التعسف من قبل القيادات الإدارية في مباشرة سلطاتهم إتجاه مرؤوسيهـم.

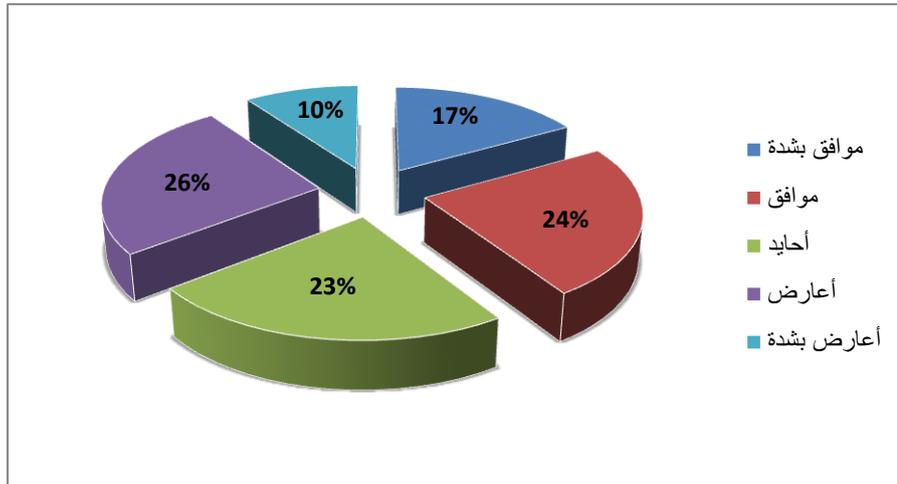
وبناء على هذه النتائج نستنتج أن توظيف التكنولوجيا في تقييم أداء العاملين والمسؤولين بجامعة باتنة 1 من شأنه أن يطور من فاعلية وكفاءة الأداء المؤسسي ويعمل على بناء وتطوير قدرات كافة الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق إدارة جامعية رشيدة.

الجدول رقم (38): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,24	3,12	191	19	49	45	46	32	التكرار	تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل.	8	3
		100	9,9	25,7	23,6	24,1	16,8	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (42): يوضح درجة الموافقة على أنه تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 03 التي حازت على المرتبة 08 مفادها على أنه "تعقد الجامعة دورات وندوات إلكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل" حيث أنها حققت متوسطا حسابيا قدره 3,12 وانحرافا معياريا بلغ 1,24، وقد تحصلت فئة المعارضين على أكبر نسبة بـ 25,7% تليها مباشرة نسبة من وافقوا بـ 24,1% ما يعادل 46 مفردة، أما المحايدون لهذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 23,6%، بينما من وافقوا بشدة ومن عارضوا بشدة كانت نسبتهم على التوالي كالآتي 16,8% و 9,9%.

من خلال قراءتنا وتحليلنا للنسب الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن التدريب الإلكتروني داخل المؤسسة الجامعية محل الدراسة لا يزال ضعيفا مقارنة بالأهداف المنشودة التي تسعى جامعة باتنة 1 إلى تحقيقها في مجال تعميم استخدام التكنولوجيا في مختلف العمليات الإدارية، وهذا إن دل إنما يدل على أن كل المعارف والخبرات المهنية والتنظيمية التي إكتسبها موظفي الجامعة من خلال التكوين الذاتي عن طريق منهجية التكوين بالمحاولة أو الخطأ وليس بناء على سياسة تكوينية مسبقة.

وعليه يمكن القول أن على إدارة جامعة باتنة 1 أن تدرك أهمية التدريب الإلكتروني خاصة مع تزايد الدور المتوقع من الجامعة وتطور دورها من مؤسسات تعليمية إلى مؤسسات تنموية تسعى للنهوض بمجتمعاتها في كل المجالات، وأن تهتم بتحديد الإحتياجات التدريبية وتشجع الموظفين بها على حضور الدورات التدريبية، مما يخلق ثقافة تنظيمية إلكترونية ترفع من كفاءة الإدارة الجامعية.

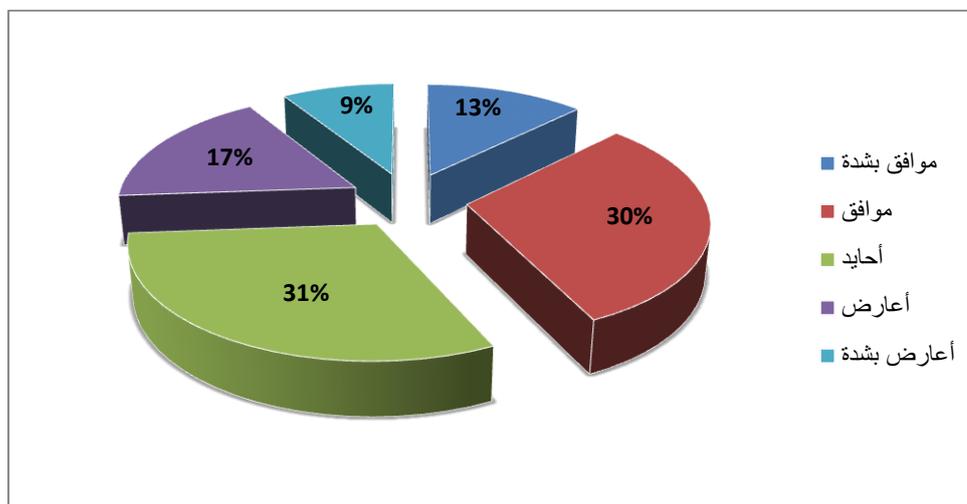
فالتدريب الإلكتروني من الوسائل المهمة والضرورية التي تسهم في تحقيق أهداف الجامعة وتقلل الفاقد من الجهد والمال وتساعد على التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمالية.

الجدول رقم (39): يمثل درجة الموافقة على عبارة " الدورات المقدمة إلكترونيا انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساير التطور التكنولوجي."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,14	3,20	191	17	33	59	58	24	التكرار	الدورات المقدمة إلكترونيا انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساير التطور التكنولوجي.	7	4
		100	8,9	17,3	30,9	30,4	12,6	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (43): يوضح درجة الموافقة على أن الدورات المقدمة بشكل إلكتروني انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساير التطور التكنولوجي.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول العبارة رقم 04 التي نالت المرتبة 07 تنص على أن "الدورات المقدمة إلكترونياً انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساهم في التطور التكنولوجي" وقد حققت ما قيمته بالنسبة للمتوسط الحسابي 3,20 وانحراف معياري قدره 1,14، حيث أخذت فئة المحايدين أكبر نسبة بـ 30,9% ما يعادل 59 مفردة تليها نسبة الموافقين بـ 30,4% ما يعادل 58 مفردة، أما المعارضين على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 17,3% ما يعادل 33 مفردة، ونجد نسبة كل من وافقوا بشدة ومن عارضوا بشدة على التوالي كالآتي 12,6% و 8,9%.

من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والتي تشير إلى تفاوت في إجابات المبحوثين الخاصة بالإستفادة من الدورات التدريبية الإلكترونية وانعكاساتها الإيجابية على التخصص الوظيفي في ظل مواكبة التطورات التكنولوجية، ويفسر ذلك بأن نظم التدريب ما زالت تعكس قيم الإدارة التقليدية بكونها عملية نمطية وليس عملية متكاملة من حيث الإعتماد على الجانب النظري، فضلاً عن غياب دور موظفي الجامعة في تحديد إحتياجاتهم التدريبية، ومن هنا تصبح الحاجة ملحة إلى وجود تدريب متخصص ومتعدد المجالات يتهم بإعداد كوادر قادرة على تطوير الإدارة الجامعية بما يتلاءم ومتطلبات العصر الرقمي من أجل الرفع من قدراتهم على التحكم أكثر في استخدام التكنولوجيا، الأمر الذي يزيد من كفاءة أدائهم ويحقق أهداف المؤسسة، ومنه نستنتج أن جامعة باتنة 1 تقدم دورات إلكترونياً انعكست بالإيجاب على التخصص الوظيفي خاصة إذا ما تعلق بالتطور التكنولوجي.

الجدول رقم (40): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في

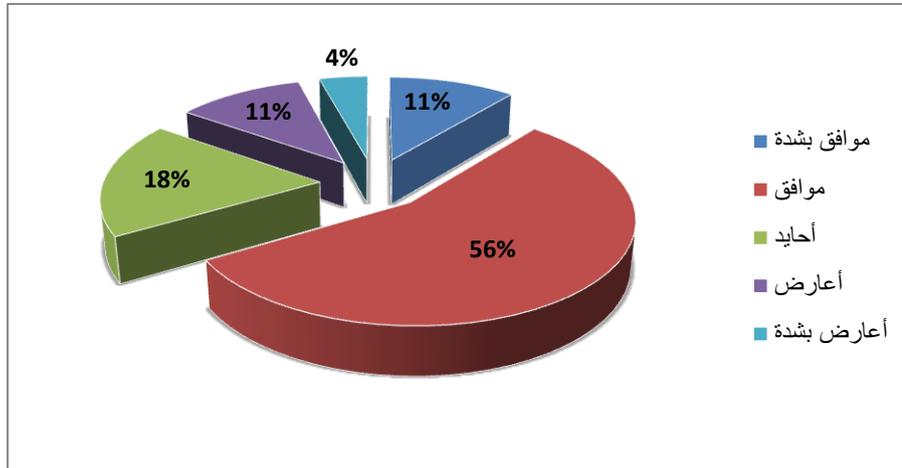
الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,96	3,58	191	8	21	35	106	21	التكرار	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف.	5	5
		100	4,2	11,0	18,3	55,5	11,0	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (44): يوضح درجة الموافقة على أنه تساعد التكنولوجيا المستخدمة في

الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 05 التي تحصلت على المرتبة 05 مفادها "تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة إلى زيادة استقلالية الوظائف"، بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري 0,96، وقد تحصلت فئة الموافقين على أكبر نسبة بـ 55,5% تليها مباشرة نسبة المحايدين بـ 24,1% ما يعادل 35 مفردة، ثم نجد نسبة كل من وافقوا ومن عارضوا متساوية حيث بلغت بـ 11%، بينما من عارضوا بشدة قدرت نسبتهم بـ 4,2%.

من خلال قراءة نتائج الجدول ومن خلال إجابات أغلبية المبحوثين يتضح أن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة ساهمت بشكل كبير في استقلالية الوظائف، ويفسر ذلك بتحول أساليب القيام بالعملية الإدارية من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الحديثة من خلال استخدام مختلف برامج وتطبيقات التكنولوجيا والتوجه نحو الرقمنة، وذلك قصد الوصول إلى إدارة جامعية إلكترونية تستطيع تقديم خدمات ذات جودة عالية، والتقليل من قوة تأثير البيروقراطية والوساطة والمحسوبية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة مما يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وزيادة المرونة في الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية، فضلا عن الدقة والسرعة في أداء الوظائف جراء استخدام التكنولوجيا وهو ما يعزز بدوره رغبة ودوافع موظفي جامعة باتنة 1 في استقلالية وزيادة كفاءة أداء وظائفهم.

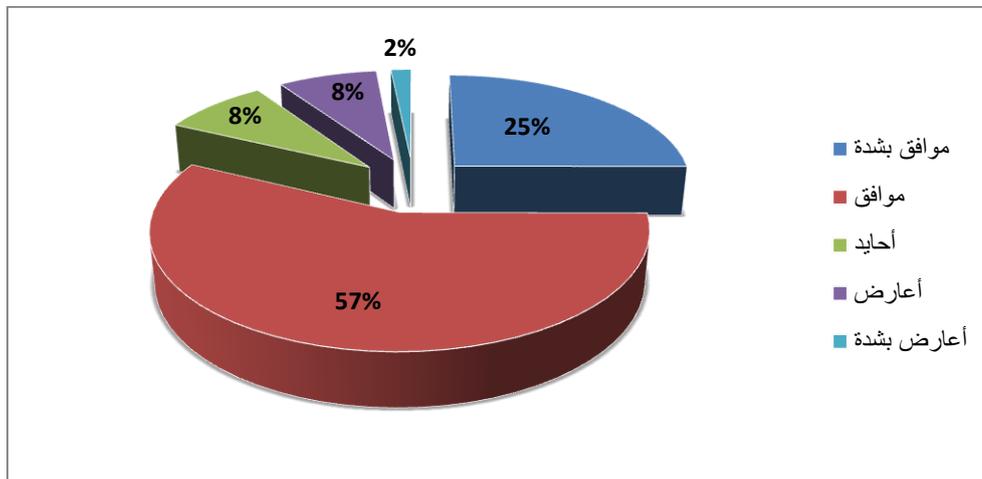
وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصل إليها الباحث في دراسته الموسومة بـ: **تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر -دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-**، حيث توصل إلى نتيجة مفادها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم بدرجة كبيرة في الغاء الحواجز الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك أنها تجعل جميع المصالح الإدارية مفتوحة على بعضها وتكون من خلال تبادل المعلومات بشكل سريع ودون الحاجة إلى التنقل بين المصالح الإدارية.

الجدول رقم (41): يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,89	3,96	191	3	15	16	109	48	التكرار	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة.	2	6
		100	1,6	7,9	8,4	57,1	25,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (45): يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 06 التي نالت المرتبة 02 نصها "ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة"، حيث أنها حققت متوسطاً حسابياً قدره 3,96 وانحرافاً معيارياً بلغ 0,89، وقد تحصلت فئة الموافقين على أكبر نسبة بـ 57,1% ما يعادل 109 مفردة تليها نسبة الموافقين بشدة بـ 30,4% ما يعادل 48 مفردة، أما المحايدون على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 8,4% ما يعادل 16 مفردة، بينما نجد نسبة كل من عارضوا ومن عارضوا بشدة على التوالي 7,9% و 1,6%.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يقرون بمساهمة التكنولوجيا المستخدمة في زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة محل الدراسة، وهو ما يعكس مدى سرعة التكنولوجيا بمختلف وسائلها وتطبيقاتها في نقل المعلومة وتناقلها وتبادلها سواء بين الرؤوساء أو بين الرؤوساء والمرؤوسين في الجامعة، وبمختلف الأشكال وباستخدام شتى التقنيات والشبكات في إطار اتصال تنظيمي شبكي، وهذا ما يتيح السرعة والدقة والتفاعل بين مختلف الفاعلين داخل الجامعة، مما يؤدي بالإتجاه نحو رقمنة وعصرنة العملية الإدارية وتحقيق حوكمة الإدارة الجامعية.

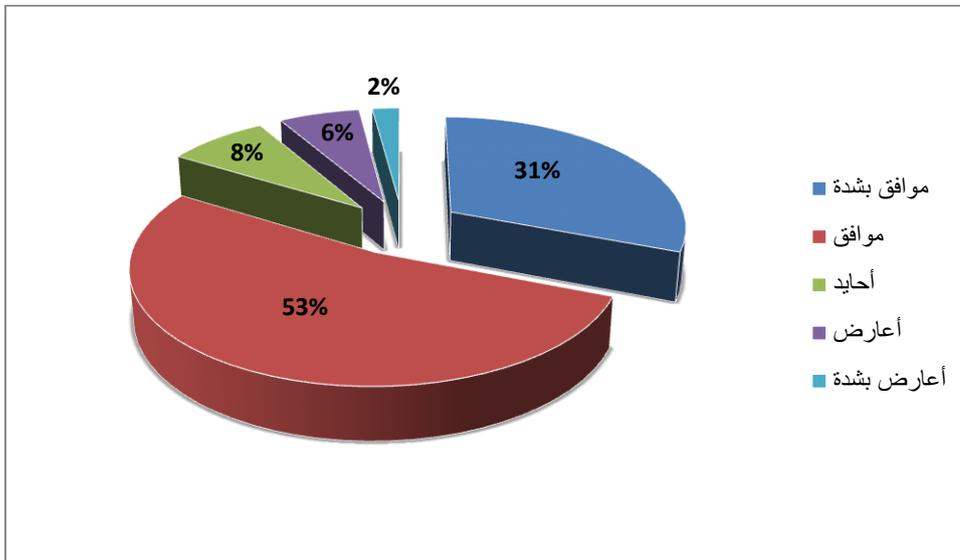
وهو ما يستوجب على جامعة باتنة 1 انشاء نظام معلوماتي شامل ومتكامل يضم كل مصالح وأقسام المؤسسة محل الدراسة يسمح بالتخلي عن النمط التقليدي والتحول نحو العمل الإلكتروني، كبديل فعال في خلق اتصال تنظيمي إلكتروني بما يضمن تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجامعة.

الجدول رقم (42): يمثل درجة الموافقة على عبارة " زادت التكنولوجيا من فورية وآنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة				التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق				
0,91	4,04	191	4	12	15	101	59	زادت التكنولوجيا من فورية وآنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية.	1	7
		100	2,1	6,3	7,9	52,9	30,9			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (46): يوضح درجة الموافقة على دور التكنولوجيا في زيادة فورية وآنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 07 التي حازت المرتبة 01 مفادها على أنه "زادت التكنولوجيا من فورية وأنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية" حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,04 والانحراف المعياري 0,91، وقد انفردت فئة الموافقين بأكبر نسبة بـ 52,9% تليها مباشرة نسبة الموافقين بشدة بـ 30,9% ما يعادل 160 مفردة بين موافق وموافق بشدة، ثم نجد نسبة كل المحايدين قدرت بـ 11%، بينما كل من عارضوا وعارضوا بشدة بلغت نسبتهم على التوالي كالآتي 6,3% و 2,1%.

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه والتي تؤكد من خلال اجابات أغلبية المبحوثين بمساهمة التكنولوجيا في زيادة فورية وأنية الإطلاع على المستجدات الجامعية البيداغوجية منها والإدارية، وهو ما يعكس مدى إمكانية التكنولوجيا في توفير مختلف المعلومات وبطريقة سهلة وسريعة كل ما يخص مستجدات الجامعة، فالمعلومات التي تنقل بسهولة وسرعة دون أن تعترضها عراقيل من مستوى إداري إلى آخر ومن موظف إلى آخر تنعكس بصورة ايجابية على سرعة ونوعية أداء موظفيها وبالتالي الإرتقاء بمستوى عملياتها الإدارية.

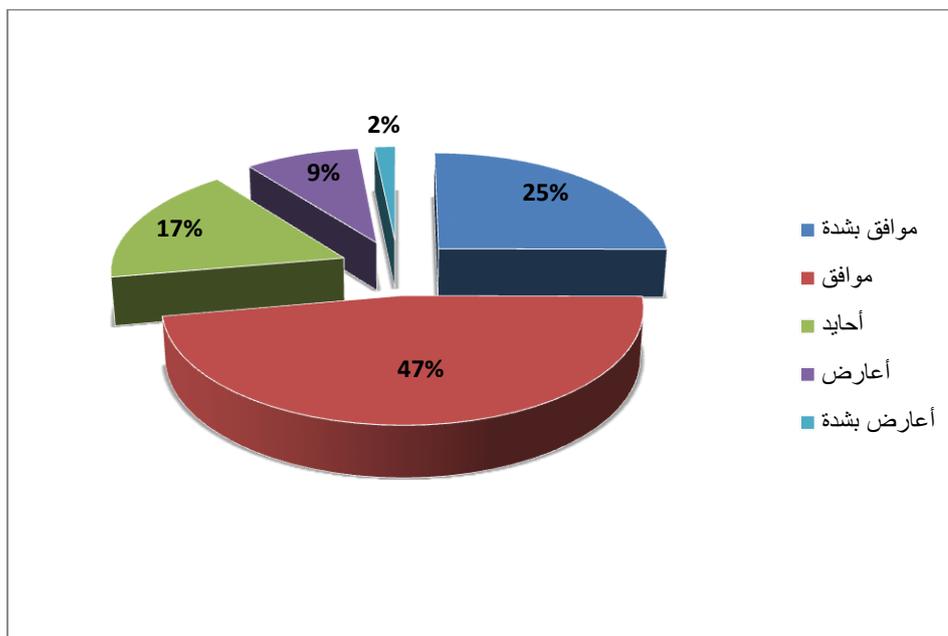
وهو ما يتوافق مع النتيجة التي توصل إليها الباحث عبد الحكيم عمارية في دراسته الموسومة بـ: **تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية- دراسة حالة بلدية باتنة وملحقاتها-** والتي مفادها أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساهم في نقل المعلومات من خلال إعطاء معلومات دقيقة وصحيحة وأنية وذلك من خلال خاصية السرعة التي تتميز بها هذه التكنولوجيا ومساهمتها في سرعة نقل المعلومات والذي يريده المرسل.

الجدول رقم (43): يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,95	3,85	191	3	17	33	90	48	التكرار	ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة.	4	8
		100	1,6	8,9	17,3	47,1	25,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (47): يوضح درجة الموافقة على مساهمة التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 08 والتي حازت المرتبة 04 مفادها على أنه "ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية بالجامعة"، وقد حققت ما قيمته 3,85 بالنسبة للمتوسط الحسابي وانحراف معياري قدره 0,95، وكانت أكبر نسبة بـ 47,1% ما يعادل 90 مفردة من فئة الموافقين، تليها نسبة الموافقين بشدة بـ 25,1%، أما المحايدون على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 17,3% ما يعادل 33 مفردة، بينما نجد نسبة كل من عارضوا ومن عارضوا بشدة على التوالي كالاتي 8,9% و 1,6%.

من خلال استقراء نتائج الجدول أعلاه نستخلص الدور الفعال الذي تلعبه التكنولوجيا في زيادة كفاءة العملية الإدارية بالجامعة محل الدراسة، وذلك لما توفره هذه التقنية الحديثة من خدمات وفوائد لمستخدميها حيث تسهل عليهم العمل في أداء مهامهم ووظائفهم وتمنحهم جودة في عملهم، بالإضافة إلى زيادة السرعة ودقة الأداء من خلال ما توفره من برامج وتطبيقات حديثة تساعد في أداء مختلف العمليات الإدارية بدقة وكفاءة عالية ودون الوقوع في الأخطاء.

ومما لا شك فيه أن توظيف واستخدام التكنولوجيا والاستثمار فيها وتأهيل مستخدميها في انجاز الوظائف والمهام الإدارية، وهو من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوزارة الوصية من خلال تعميم سياسة صفر ورقة في الوسط الجامعي، قصد الانتقال الرقمي والقضاء على الأساليب التقليدية والبيروقراطية في انجاز العمل الإداري والتحول نحو العمل الإلكتروني، وهو ما يسهم في تحقيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية.

5.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة للدراسة.

الجدول رقم (44): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تنشر الجامعة بين أعضائها قيم

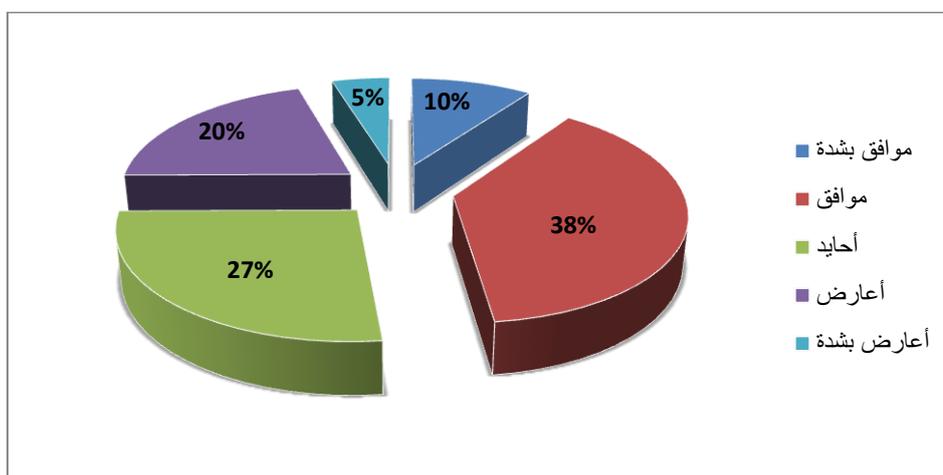
المساءلة".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,04	3,28	191	9	39	51	73	19	التكرار	تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة.	5	1
		100	4,7	20,4	26,7	38,2	9,9	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (48): يوضح درجة الموافقة على أنه تنشر الجامعة بين أعضائها قيم

المساءلة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت النتائج الميدانية المستقاة من استجابات المبحوثين حول العبارة رقم 01 التي تحصلت على المرتبة 05 مفادها " تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة"، وقد حققت متوسط حسابي قدره 3,28 وانحراف معياري بلغ 1,04، فكانت اجابات المبحوثين الذين وافقوا على هذه العبارة نسبتهم هي الأكبر بـ 38,2%، ثم تليها مباشرة نسبة المحايدين بـ 26,7%، وتأتي في الدرجة الثالثة نسبة الذين عارضو بـ 20,4%، بينما من وافقو بشدة بلغت نسبتهم 9,9% أما المعارضين بشدة بلغت نسبتهم 4,7%.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن القيادات الإدارية والأكاديمية بالمؤسسة مجال الدراسة لديهم مستويات جيدة من الإلمام والمعرفة تجاه الدور الذي تقوم به جامعة باتنة 1 في نشرها لقيم المساءلة من خلال توفير نظم ومعايير واضحة لتقييم الأداء الإداري، من أجل تحقيق التحسين المستمر في المستويات الإشرافية، وتوفير أسس واضحة للمساءلة حول مخرجات أداء الموظفين داخل الجامعة.

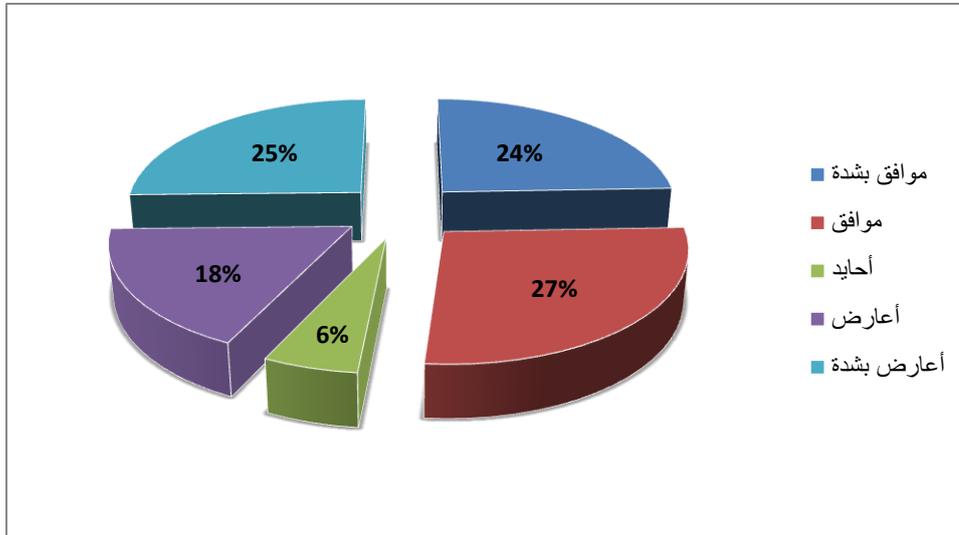
فالمساءلة تعتبر مؤشرا أساسيا من مؤشرات تحقيق ادارة جامعية رشيدة لدورها الأساسي في الحد من الفساد الإداري وسوء استخدام وتوزيع الموارد هذا من جهة، ومن جهة أخرى لأهميتها كضابط للأداء الوظيفي بالجامعة، وهذا ما يتطلب غرس منظومة قيمية وأخلاقية تعتمد على الثقة والنزاهة، فإحساس الموظفين بتطبيق القانون وفعالية آليات الرقابة على أدائهم يجعلهم يقبلون على عملهم بهمة وإخلاص وبذلك يرتفع مستوى أدائهم بالجامعة، وعليه لابد من وجود آليات فعالة لتطبيق القانون حتى تصبح المساءلة ثقافة تتبناها الجامعة وجميع موظفيها.

الجدول رقم (45): يمثل درجة الموافقة على عبارة " يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,16	3,50	191	15	26	32	84	34	التكرار	يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته.	2	2
		100	7,9	13,6	16,8	44,0	17,8	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (49): يوضح درجة الموافقة على أنه يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يمثل الجدول رقم 45 اجابات المبحوثين حول العبارة رقم 02 التي حازت على المرتبة 02 نصها" يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته" وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 3,50 وانحرافا معياريا بلغ 1,16، حيث تمركزت اجابات المبحوثين في درجة موافق بنسبة 44% أي ما يعادل 84 مفردة، ومن اختارو درجة موافق بشدة بنسبة 17,8%، أما نسبة من حaidوا فقد كانت 16,8% وآخر نسبة هي نسية درجة معارض 13,6% ثم معارض بشدة 7,9%.

من خلال ما سبق عرضه من معطيات ميدانية نجد أن أغلب اجابات المبحوثين جاءت في الإتجاه السلبي، حيث يرون أن تطبيق مبدأ المساءلة لأي موظف يقصر في أداء وظيفته بالجامعة محل الدراسة لا يزال تحديا وهذا راجع إلى قلة وضوح سياسات المساءلة لجميع الموظفين في الجامعة محل الدراسة وخضوعها المباشر لإشراف رئاسة الجامعة، بالإضافة إلى وجود مشكلات تتعلق بتطبيق معيار المساءلة من بينها: عدم توفر مناخ من النزاهة تتسم به اجراءات المساءلة من طرف إدارة الجامعة وضعف الإهتمام بتفعيل التغذية الراجعة الناتجة عن التقييم ألا وهي المحاسبية، كما قد يرجع ذلك إلى عدم تفعيل نظام المساءلة وتحديد المسؤولية الملقاة على عاتق كل شخص مقصر في أداء وظيفته حتى يمكن مساءلته في ضوءها، فضلا عن شيوع ثقافة السرية واحتكار المعلومات وإلى العديد من الترسبات الإجتماعية والمفاهيم المغلوطة والظواهر غير المرغوبة مثل المحاباة والمحسوبية والمجاملات وغيرها، مما يؤدي إلى التركيز على نشر الإيجابيات المبالغ فيها وإخفاء السلبيات وعدم الإستفادة من نتائجها.

وعليه يمكن القول أن وجود قواعد عامة لمساءلة ومحاسبة الموظفين عن أي تقصير في أداء مهامهم الوظيفية، أمر يجعلهم أكثر حرصا على تأدية واجباتهم خشية المساءلة، وفي المقابل غياب هذه القواعد يدفع الموظفين إلى التراخي في أداء واجباتهم أو البحث عن

مصالحهم الشخصية بدون الخوف من المساءلة، مما يؤثر في النهاية على مستوى الخدمات الإدارية وحتى التعليمية بالجامعة.

وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصل إليها الباحث: علي بن محمد السوادي في دراسته الموسومة ب: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية- تصور مقترح-، حيث توصل إلى نتيجة مفادها بضعف أنظمة المساءلة الإدارية في الجامعات تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه، وذلك بسبب غياب الرقابة ولتتميش دور وحدات المراجعة الداخلية والخارجية في الجامعات السعودية.

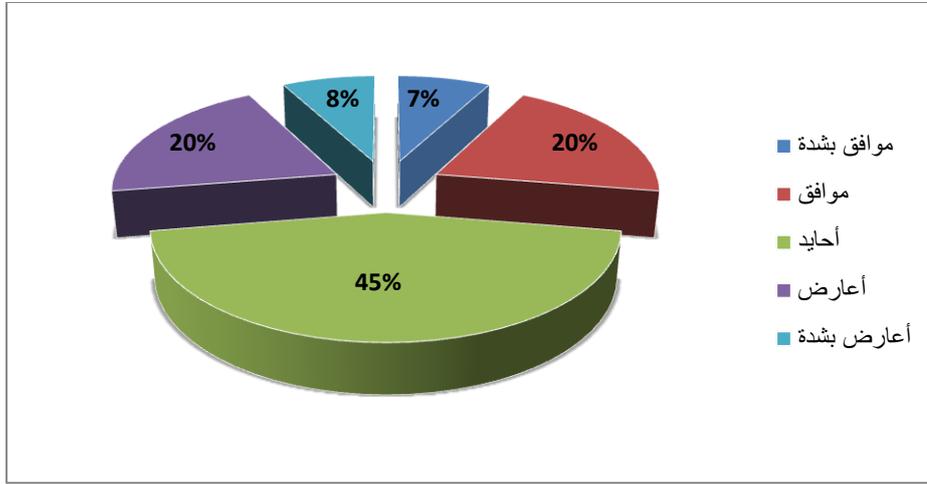
الجدول رقم (46): يمثل درجة الموافقة على عبارة " سهلت التكنولوجيا من

توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,98	3,44	191	9	23	52	23	9	التكرار	سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات.	3	3
		100	4,7	12,0	27,2	12,0	4,7	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (50): يوضح درجة الموافقة على أنه سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول حول العبارة رقم 03 التي حازت على المرتبة 03 نصها "سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى إلى غياب التداخل في المسؤوليات" وقد حققت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3,44 وانحرافا معياريا بلغ 0,98، حيث تحصلت فئة المحايد على أكبر نسبة بـ 27,2%، تليها مباشرة نسبة من وافقو ومن عارضو على التوالي وبالتساوي بنسبة 12%، أما الموافقين بشدة والمعارضين بشدة لهذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 4,7%.

نلاحظ من خلال اجابات المبحوثين تشتت في اجابات توزيع المبحوثين، ويعزى ذلك إلى كون التكنولوجيا قد أسهمت إلى حد ما في إحداث تغييرات بنوية على مستوى الهيكل التنظيمي، وحتى في بعض الوظائف الإدارية بالجامعة مجال الدراسة، وهو ما يعتبر نتيجة حتمية للإنتقال من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية الإلكترونية، إلا أنها تبقى غير كافية ولا تتوافق بالشكل الكافي مع متطلبات الإدارة الرقمية التي تقتضي تخفيض وتقليص المستويات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات وكذا السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة، وهذا ما يؤكد لنا الهيكل

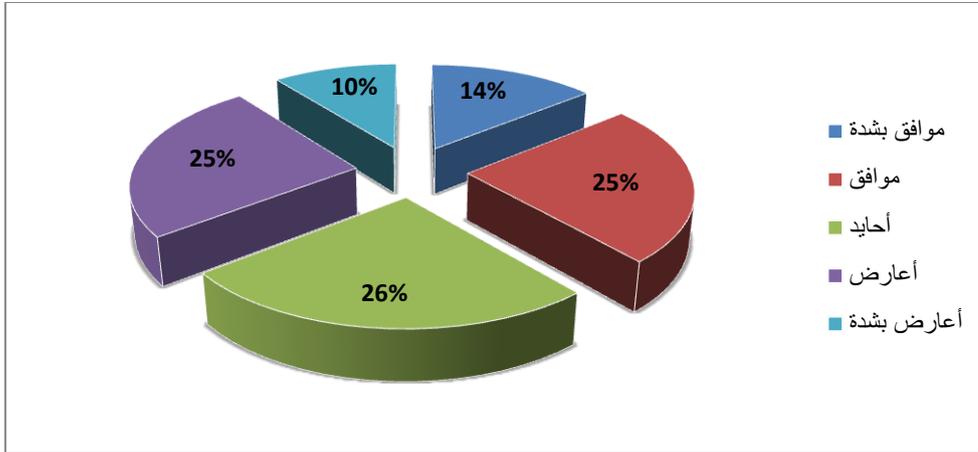
التنظيمي للجامعة الذي يتسم باستمرار الطابع البيروقراطي الذي يفرض جملة من القيود، حيث لم تتجاوز جهود التحديث التي قامت بها التكنولوجيا على مستوى الهيكل التنظيمي للجامعة سوى استحداث مصالح ووظائف جديدة كوظائف المهندسين والمبرمجين... من أجل ضمان الوضوح والسرعة في انجاز العملية الإدارية من جهة، ومن جهة أخرى تحمل المسؤوليات والعقوبات الفردية في حالات التقصير والوقوع في الأخطاء، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة وتحقيق الريادة التي تصبو إليها الجامعة.

الجدول رقم (47): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,21	3,06	191	20	48	49	47	27	التكرار	تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني.	11	4
		100	10,5	25,1	25,7	24,6	14,1	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (51): يوضح درجة الموافقة على أنه تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 04 التي تحصلت على المرتبة 11 مفادها على أنه "تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الإلكتروني" حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي بلغ 3,06 وانحراف معياري قدره 1,21، وقد أخذت فئة المحايد أكبر نسبة بـ 25,7% ما يعادل 49 مفردة، تليها نسبة المعارضين بـ 25,1%، أما من وافقوا على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 24,6%، ومن وافقوا بشدة بلغت نسبتهم بـ 14,1% ومن اختلفوا ومعارضوا بشدة قدرت نسبتهم كالتالي بـ 10,5%.

من خلال ما تم عرضه من احصاءات كمية نلاحظ تذبذب في اجابات المبحوثين حول استفادتهم من برامج تدريبية للتوعية بقيم المساءلة، الأمر الذي يتطلب على جامعة باتنة 1 بذل مزيداً من الإجراءات التنفيذية لتأهيل كوادرها البشرية، من خلال تنظيم دورات تدريبية على أسس المساءلة وفقاً للأساليب والتقنيات التكنولوجية الحديثة، بهدف زيادة كفاءة أداء عملياتها الإدارية، وتجسيدها للأخلاقيات الإلكترونية لترشيد سلوك موظفيها في أداء مهامهم والحد من المحسوبية وتحويل قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في المنظومة الجامعية،

ويتم ذلك من شرح أعمال وأنشطة إدارة الجامعة وكذا التوفير السريع للمعلومة وتبادلها وسهولة الحصول عليها بواسطة الحاسوب وباستخدام مختلف الشبكات الداخلية، مع ضرورة تنظيم اجتماعات عن بعد تكون على شكل محاضرة عبر الأنترنت قصد إرسال الأفكار وتوزيع المعلومات الرسمية في وقتها.

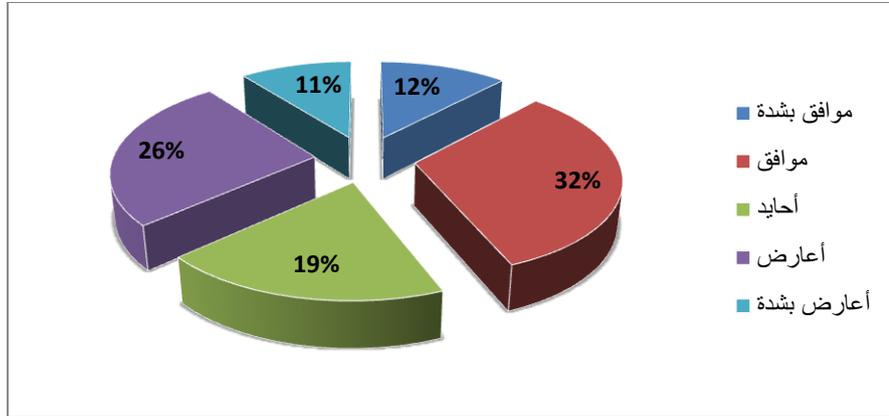
وفي نفس السياق يمكن القول أن مواجهة التحديات المتزايدة يتطلب اهتمام المؤسسة الجامعية بتنظيم دورات تدريبية لموظفيها على مبادئ وقيم الإدارة الرشيدة خاصة المساءلة منها لنشر ثقافة إلكترونية حديثة تتجاوز الثقافة التقليدية.

الجدول رقم (48): يمثل درجة الموافقة على عبارة " يقدم العاملین بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	رقم العبارة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,21	3,08	191	20	50	37	61	23	التكرار	يقدم العاملین بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة.	10	5
		100	10,5	26,2	19,4	31,9	12,0	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (52): يوضح درجة الموافقة على أنه يقدم العاملين بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة 10 والتي تنص يقدم العاملين بالجامعة تقارير عن إنجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري ومنتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة وقد حققت متوسطاً حسابياً قدره 3,08 وانحرافاً معيارياً بلغ 1,21، حيث كانت أكبر نسبة هي 43,9% للذين وافقوا على ذلك (موافق بشدة، موافق)، في حين نجد من ينفي ذلك من مفردات العينة وذلك بنسبة 36,7%، بينما نجد من حيدوا عن هذه العبارة قدرت نسبتهم بـ 19,4%، الأمر الذي يشير إلى وعي وإدراك القيادات الإدارية للأهمية الكبيرة التي تمثلها الرقابة والمساءلة بالنسبة للجامعة محل الدراسة، وذلك لكونها تشتمل على أنشطة ووسائل تساعد على التطوير والتحسين المستمر لمنظومة العمل الجامعي، وهذا ما يتجلى من خلال توقع المشاكل الإدارية وحتى الأكاديمية قبل وقوعها، وبالتالي العمل على اتخاذ الإجراءات الصحيحة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية في العملية الإدارية، لذلك يعتبر وجود آليات رقابية إلكترونية تحرص على مساءلة المؤسسة الجامعية وتطبيق أحكام القانون فيها من شأنه أن يسهم في القضاء على الإنحرافات ومحاربة أنماط الفساد بكافة أشكاله وصوره، مما ينتج عنه توجيه وتكييف السلوكيات

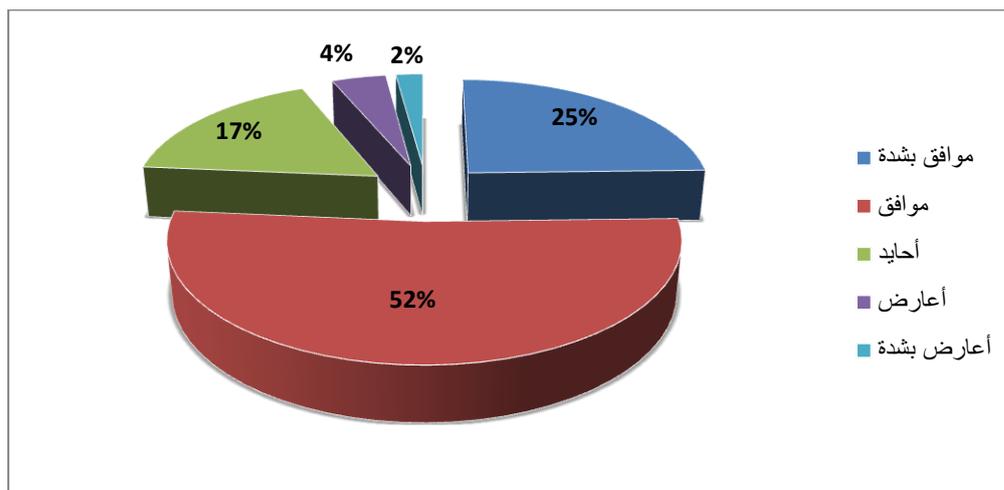
التنظيمية لموظفي الجامعة ويحسن من أدائهم نحو الأفضل ومقوما أساسيا لنجاح تحقيق إدارة جامعية رشيدة.

الجدول رقم (49): يمثل درجة الموافقة على عبارة " تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
0,87	3,92	191	4	8	33	99	47	التكرار	تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات.	1	6
		100	2,1	4,2	17,3	51,8	24,6	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (53): يوضح درجة الموافقة على أنه تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

أظهرت نتائج تحليل البيانات الميدانية حول استجابات المبحوثين للعبارة رقم 06 التي حازت المرتبة 01 مفادها " تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات" وقد حققت متوسط حسابي قدره 3,92 وانحراف معياري 0,87، حيث أخذت فئة الموافقين أكبر نسبة بـ 51,8% ما يعادل 99 مفردة، تليها نسبة الموافقين بـ 24,6%، أما من حaidوا على هذه العبارة فقدرت نسبتهم بـ 17,3%، ومن عارضو بلغت نسبتهم بـ 4,2% ومن اختاروا معارض بشدة قدرت نسبتهم بـ 2,7%.

تقودنا المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى القول بأن معظم المبحوثين يقرون بخضوع الجامعة إلكترونيا لرقابة الوزارة الوصية، ويفسر ذلك بكون الجامعة محل الدراسة تعتبر إحدى الجامعات الوطنية ومن ثم فهي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي تشكل مرجعيتها في كافة القضايا الإدارية والمالية، فالجامعة شأنها شأن بقية جامعات الوطن ليست صاحبة الكلمة الأولى في كثير من القرارات خاصة فيما يتعلق بالميزانية والأمور المالية وتعيين مدراء الجامعة وعمداؤها، وهو ما يؤثر على ممارسة الجامعة لإدارتها الذاتية لشؤونها الخاصة ويسهم في تكريس تبعيتها للدولة، وبالتالي يقلل من مساحة الإستقلالية المتاحة لها، فالجامعة الجزائرية برغم أن المشرع الجزائري يصفها في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 05-213 بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي...إلا أنها مغرقة في المركزية الشديدة عبر هيئات رقابية متعددة.

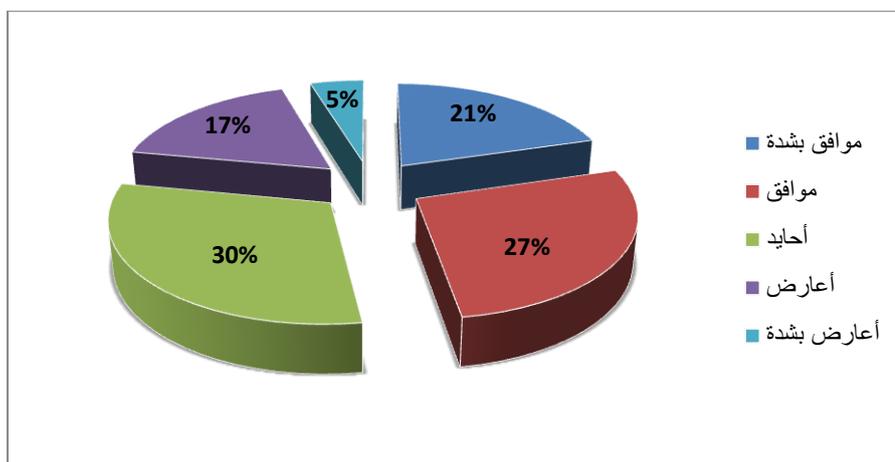
وما تجدر الإشارة إليه رغم توافر متطلبات الرقابة إلكترونيا على جامعة باتنة 1 من طرف الوزارة الوصية، إلا أنها تبقى بحاجة إلى تدعيم وتفعيل آليات المساءلة وتطويرها مما يتيح أكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية، وهذا من شأنه أن يساعدها في تحقيق أهدافها ويضمن انضباط العمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرشادة في الإدارة الجامعية.

الجدول رقم (50): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تطبيق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,13	3,41	191	9	33	58	52	39	التكرار	تطبيق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد.	4	7
		100	4,7	17,3	30,4	27,2	20,4	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (54): يوضح درجة الموافقة على أنه تطبيق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يمثل الجدول رقم (50) اجابات المبحوثين حول العبارة رقم 07 في المرتبة 04 التي تنص على " تطبق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد" وقد حققت ما قيمته 3,41 بالنسبة للمتوسط الحسابي و 1,13 للانحراف المعياري، حيث تمركزت اجابات المبحوثين في درجة محايد بنسبة 30,4% أي ما يعادل 58 مفردة، ومن اختارو درجة موافق بنسبة 27,2%، أما نسبة من وافقو بشدة فقد كانت 20,4% وآخر نسبة هي نسبة درجة معارض ب 17,3% ثم معارض بشدة بنسبة 4,7%.

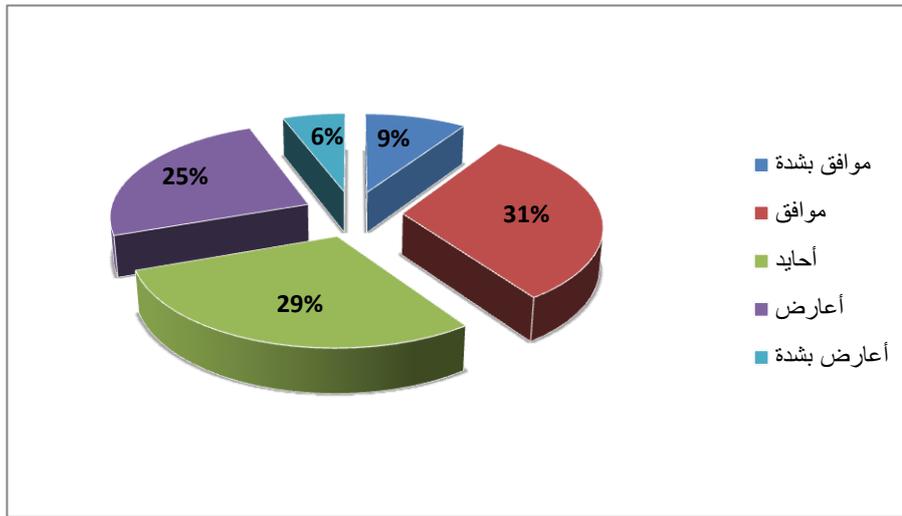
من خلال المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه يمكن القول برغم المزايا التي تمنحها التكنولوجيا لمختلف العمليات الإدارية بالجامعة مجال الدراسة من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداؤها، وبهدف تفعيل الشفافية والمساءلة كمرآة تعكس حقيقة التسيير الإداري والتي بموجبها تتجسد معالم الحوكمة الرشيدة بالجامعة. وفي نفس السياق فقد حاولت جامعة باتنة 1 جاهدة الانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعدها في اتخاذ القرارات بأسرع وقت وبأقل التكاليف وتقديم نماذج جديدة تسهل عملية المساءلة على العمل الإداري، وذلك عن طريق الإستفادة من التكنولوجيات الحديثة وخاصة شبكة الأنترنت، حيث قامت الوزارة الوصية قامت بفتح قنوات جديدة لتقديم خدماتها كإطلاق خدمات - منصة بروغرس- الا أن الملاحظة الميدانية أوضحت أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية بإعتبارها وسيلة واستراتيجية وقائية تعمل على تشخيص المشاكل الإدارية والأكاديمية قبل وقوعها، وبالتالي العمل على اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة من خلال البحث عن الأسباب ونقاط الضعف ومن ثم وضع البرامج والحلول الوقائية بدلا من التركيز على ملاحقة الفساد بعد حدوثه، فضلا على أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة مازال يواجه الكثير من الصعوبات والعوائق التي حالت دون حسن الإستفادة منه ولم يتمكن من الوصول إلى مستوى المساءلة المنشود.

الجدول رقم (51): يمثل درجة الموافقة على عبارة "تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة".

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,07	3,13	191	11	47	56	59	18	التكرار	تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة.	9	8
		100	5,8	24,6	29,3	30,9	9,4	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (55): يوضح درجة الموافقة على أنه تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

جاءت العبارة رقم 08 والتي حصلت على المرتبة 09 مفادها "تعتمد الجامعة نظام المساءلة الإلكترونية لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة"، وقد حققت متوسطاً حسابياً قدره 3,13 وانحرافاً معيارياً بلغ 1,07، فكانت أكبر نسبة من نصيب الموافقين بـ 30,9 % وتليها مباشرة المحايدون بـ 29,3 % ثم نسبة من عارضوا 24,6 % والموافقين بشدة بنسبة 9,4 % وأخيراً المعارضين بشدة بـ 5,8 %.

من خلال ما تم عرضه من شواهد ميدانية نلمس إدراك ووعي المبحوثين بأهمية نظام المساءلة الإلكتروني في ضبط سلوك الموظفين والزامهم بإتباع الأنظمة والقواعد التي تضعها الجامعة محل الدراسة بهدف إنجاز العمل والمحافظة على مصلحتها وصيانة حقوق موظفيها، حيث تبرز أهمية المساءلة الإلكترونية كآلية لضبط العملية الإدارية وضمان حسن الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في الممارسات الإدارية، فتطبيق المساءلة الإلكترونية على مختلف المستويات الإدارية يساعد على التزام جميع منسوبي الجامعة بأداء واجباتهم على النحو الأكمل، من خلال الالتزام بتنفيذ صحيح وملاءم للسياسات والقوانين واللوائح المعلنة ومحاسبة الموظفين على أعمالهم، فمحاسبة المرؤوس عن النتائج المحققة لأداءه الوظيفي سيؤدي حتماً إلى تعزيز مبدأ الشفافية من خلال الإعلان عن نتائج الأعمال الإيجابية وتشجيعها ومعالجة حالات الفشل وتصويبها، ومن ثم العمل على رفع مستوى المساءلة يؤدي إلى تطبيق نظام الحوكمة الرشيدة في الجامعة.

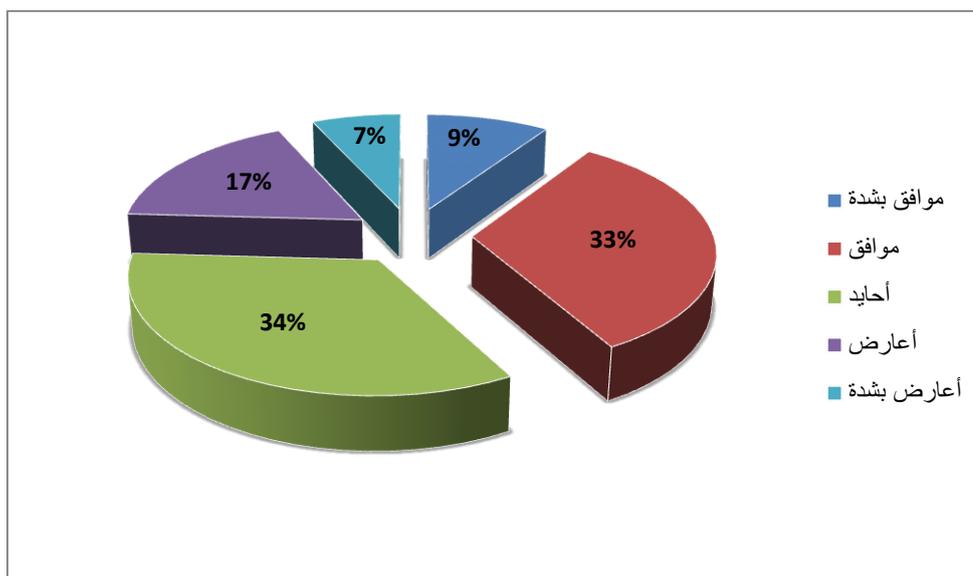
وهذا ما يتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة: ندى موسى سعد الدين عيسوي في دراستها الموسومة بـ: **واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**، حيث توصلت إلى نتيجة مفادها بأهمية دور مبدأ المساءلة في تطبيق عملية الحوكمة الإلكترونية داخل الجامعة، حيث تسهم عملية توفير معايير واضحة لعملية تقييم أداء العاملين في تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين داخل الجامعة، الأمر الذي ينتج عنه تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (52): يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداءها من قبل فريق خارجي متمكن."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,05	3,20	191	13	33	65	62	18	التكرار	ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداءها من قبل فريق خارجي متمكن.	8	9
		100	6,8	17,3	34,0	32,5	9,4	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (56): يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداءها من قبل فريق خارجي متمكن.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

تشير المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية حول العبارة رقم 09 التي نالت المرتبة 08 مفادها "ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداءها من قبل فريق خارجي متمكن" حيث حققت متوسطا حسابيا قدره 3,20 وانحرافا معياريا بلغ 1,05، وقد كانت أكبر نسبة من نصيب درجتي "موافق+ موافق بشدة" 41,9 %، وتوزعت باقي الإجابات بشكل متفاوت بين الدرجات حيث تلي الفئة الأولى درجة محايد بنسبة 34 % ثم المعارضين بنسبة 17,3 % والأخيرة معارض بشدة فكانت نسبتها 6,8 %، وهذا إن دل إنما يدل على التشتت في إجابات المبحوثين حول العبارة المدونة أعلاه، ويعزى ذلك أن إدارة جامعة باتنة 1 تعتمد بشكل كبير على الرقابة الإلكترونية في تقييم أداء موظفيها والقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الوزارة الوصية، وتقيدتها التام بها دون توجيهها إلى خلق نظام رقابي خارجي، وهذا يستلزم من الجامعة تعزيز الممارسات التي من شأنها تطبيق مبدأ المساءلة وما يرتبط بها من خلال توفير نظم ومعايير موضوعية وواقعية لتقييم الأداء الإداري، كما أن الوضوح والمكاشفة في السياسات والتعاملات الإدارية المختلفة على المستويين الداخلي والخارجي للجامعة من خلال تطبيق التكنولوجيا من شأنه أن يجنبها الوقوع في الأخطاء والانحرافات... وهذا بدوره يسهل عملية المساءلة الصحيحة حول مخرجات أداء الموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف والغايات التي تعزز من تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجامعة محل الدراسة.

الجدول رقم (53): يمثل درجة الموافقة على عبارة " حققت التكنولوجيا تطبيق نظام

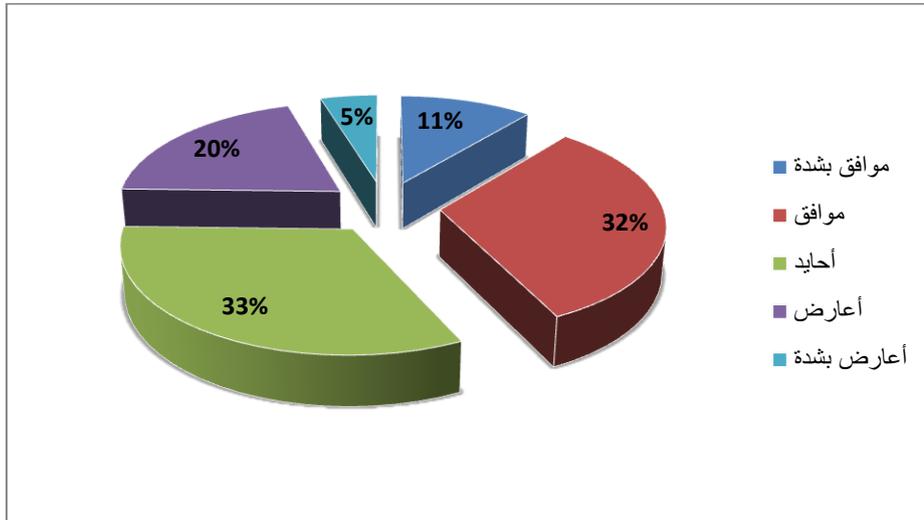
المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الرتبة	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,04	3,24	191	9	38	62	61	21	التكرار	حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة.	7	10
		100	4,7	19,9	32,5	31,9	11,0	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (57): يوضح درجة الموافقة على أنه حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة

في الجامعة بموضوعية تامة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يمثل الجدول رقم (53) أعلاه استجابات المبحوثين حول العبارة رقم 10 في المرتبة 07 التي تنص على "حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة" وقد حققت متوسطا حسابيا يقدر بـ 3,24 وانحرافا معياريا بلغ 1,04، حيث كانت أكبر نسبة من نصيب درجتي "موافق + موافق بشدة" بـ 42,9%، وتوزعت باقي الإجابات بشكل متفاوت بين الدرجات حيث تلي الفئة الأولى درجة محايد بنسبة 32,5% ثم المعارضين بنسبة 19,9% والأخيرة معارض بشدة فكانت نسبتها بـ 4,7%، وهذا يدل على تشتت في إجابات المبحوثين حول العبارة أعلاه، ويمكن إرجاع ذلك لكون عينة الدراسة هم من فئة القيادات الإدارية والأكاديمية بالجامعة محل الدراسة فهم يدركون أنهم يتمتعون بصلاحيات ومسؤوليات لتأدية مهامهم الإدارية والأكاديمية ولكونهم مسؤولين مباشرين على مجموعة من المرؤوسين الإداريين والأكاديميين، وهذا يستلزم من الجامعة توفير مناخ تنظيمي صحي يشمل التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية وتحديد المهام وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح للحد من التوتر وتضارب الصلاحيات بين الموظفين وتشجيع العمل بروح الفريق وبناء الثقة التنظيمية والمصداقية بين أفرادها، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية مساءلتهم إلكترونيا بموضوعية تامة في ضوء الصلاحيات الممنوحة لهم، وفي ظل نظام للرقابة الإدارية في الجامعة.

الجدول رقم (54): يمثل درجة الموافقة على عبارة " ساعدت التكنولوجيا في تطبيق

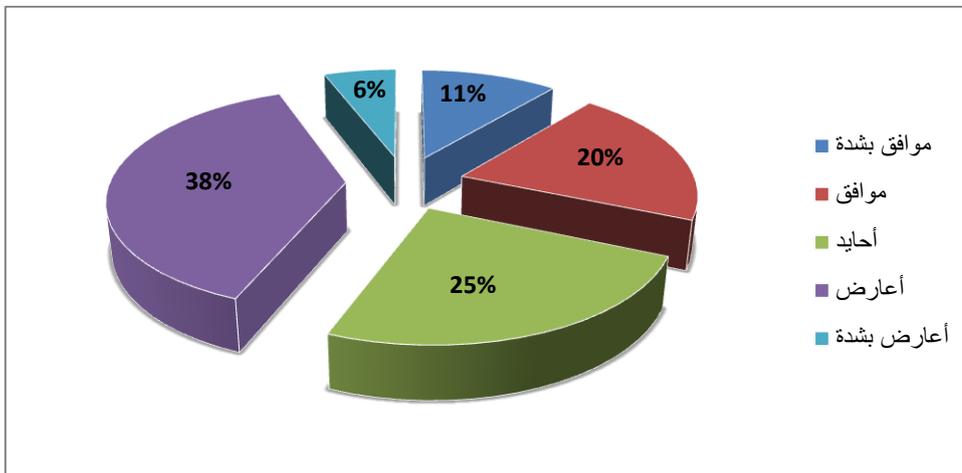
المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة."

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					التكرارات والنسب المئوية	العبارة	الترتيب	رقم العبارة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة				
1,08	3,28	191	11	73	47	39	21	التكرار	ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة.	6	11
		100	5,8	38,2	24,6	20,4	11,0	النسبة %			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (58): يوضح درجة الموافقة على أنه ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة

لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة.



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

يمثل الجدول رقم (54) اجابات المبحوثين حول العبارة رقم 11 والتي نالت المرتبة 06 التي تنص على " ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة"، وقد حققت متوسطا حسابيا قدره 3,28 وانحرافا معياريا بلغ 1,08، حيث تمركزت اجابات المبحوثين في درجة معارض بنسبة 38,2% أي ما يعادل 73 مفردة، ومن اختارو درجة محايد بنسبة 24,6%، أما نسبة من وافقوا فقد كانت 20,4% وآخر نسبة هي نسبة درجة موافق بشدة 11% ثم معارض بشدة ب 5,8%، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم إدراك القيادات الإدارية للأمور المالية نتيجة لعدم ممارستها أو الإشتراك في تخطيطها لكون جل مهامهم يرتكز على العمليات الإدارية والأكاديمية فقط، أما الأمور المالية فهناك جهة مختصة تتولى اعدادها ومعالجتها والتخطيط لها، بالإضافة إلى وجود أنظمة صارمة وفعالة للرقابة والمحاسبية من قبل المسؤولين عنها.

2. مناقشة وتحليل نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها.

بعد القيام بإعداد الفصول النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة ضمن التراث النظري، وبعد التطرق للمعالجة الميدانية لموضوع دراستنا، من خلال محاولة التحقق والكشف عن طبيعة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة عن طريق المعلومات الكمية والكيفية التي تم جمعها حول موضوع البحث.

وعليه سنحاول اختبار فرضيات الدراسة لتأكيدا أو نفيها وذلك من خلال مناقشتها على ضوء النتائج المتوصل إليها بالإعتماد على اختبار T-Test للعينة الواحدة، ثم مناقشتها في ضوء الفرضية العامة، وفي ظل الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها، لنصل في الأخير إلى مناقشتها في ظل المقاربة السوسيولوجية.

1.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: من خلال تحليل وتفسير البيانات

المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها: تسهل التكنولوجيا عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

الخطأ المعياري		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		محور تحقق المشاركة
0.04917		0.67958	3.5945	191		
قيمة الاختبار = 3						
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين	الدالة	درجة	t	
الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسطات	الاحصائية (Sig)	الحرية		
0.6915	0.4975	0.59453	0.000	190	12.091	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المحور الذي يبين مدى تسهيل التكنولوجيا في عملية تحقيق المشاركة لدى العاملين بجامعة باتنة 1 قدر بـ 3.5945، أي بنسبة 71.89% هي أكبر من متوسط القياس المستخدم = 3. كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (12.091)

أكبر من t الجدولية (1.98)، فهي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن التكنولوجيا لا تسهل عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1. بناء عليه وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن التكنولوجيا تسهل عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

2.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها: استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	محور تحقق الشفافية	
0.04957	0.68506	3.5620	191		
قيمة الاختبار = 3					
مجال الثقة عند مستوى 95%	الفرق بين	الدلالة	درجة		t
الحد الأدنى	المتوسطات	الاحصائية (Sig)	الحرية		
0.6597	0.4642	0.56195	0.000	190	11.337

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المحور الذي يبين أن استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1 قدر بـ 3.5620، أي بنسبة 71.24% هي أكبر من متوسط القياس المستخدم = 3. كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (11.337) أكبر من t الجدولية (1.98)، فهي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي مفادها أن استخدام التكنولوجيا لا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1. بناء عليه وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي مفادها أن استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

3.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي مفادها: تساهم التكنولوجيا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

الخطأ المعياري		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		محور الفعالية التنظيمية
0.05828		0.80541	3.5000	191		
قيمة الاختبار = 3						
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين المتوسطات	الدلالة الاحصائية (Sig)	درجة الحرية	t	
الحد الأعلى	الحد الأدنى					
0.6150	0.3850	0.56195	0.000	190	8.850	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المحور الذي يبين مدى إسهام التكنولوجيا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة 1 قدر بـ 3.5، أي بنسبة 70% هي أكبر من متوسط القياس المستخدم = 3. كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (8.85) أكبر من t الجدولية (1.98)، فهي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن التكنولوجيا لا تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة 1. بناء عليه وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن التكنولوجيا تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة 1.

4.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: من خلال تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي مفادها: استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة 1.

الخطأ المعياري		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		محور تحقق المساءلة
0.05811		0.80310	3.3270	191		
قيمة الاختبار = 3						
مجال الثقة عند مستوى 95%		الفرق بين	الدلالة	درجة	t	
الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتوسطات	الاحصائية (Sig)	الحرية		
0.4416	0.2124	0.32699	0.000	190	5.627	

المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط المحور الذي مفاده أن استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة 1 قدر بـ 3.3270، أي بنسبة 66.54% هي أكبر من متوسط القياس المستخدم = 3. كما أن قيمة احتمال t المحسوبة (5.627) أكبر من t الجدولية (1.98)، فهي تقع في منطقة رفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن استخدام التكنولوجيا لا يسهل تحقيق مساءلة العاملين بجامعة باتنة 1. بناء عليه وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة 1.

تبقى الفرضية الأخيرة ورغم تحققها إلا أن نسبتها ضعيفة مقارنة بنسب تحقق الفرضيات الأخرى، ومنه يتبين عدم تحقق هذه الفرضية الفرعية الرابعة وبالتالي رفض هذه الفرضية ودحضها.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

تبين من خلال اختبار الفرضيات السابقة لهذه الدراسة، والتي تتمحور حول التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة للجامعة -مجال الدراسة-، والتي انطلقت من السؤال الرئيسي والمحوري التالي: هل تسهم التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين في جامعة باتنة1؟، أن هناك علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا والحوكمة الرشيدة، ويتبين ذلك بناء على أساس نتائج واستنتاجات الفرضيات الجزئية التي تم اختبارها ميدانياً خلصنا إلى صدق الفرضية الأولى والتي مفادها: تسهل التكنولوجيا عملية تحقيق المشاركة لدى الموظفين في جامعة باتنة1، كما تحققت الفرضية الثانية التي مفادها: استخدام التكنولوجيا يحقق شفافية المعاملة لدى الموظفين في جامعة باتنة1، كما تحققت أيضاً الفرضية الثالثة التي مفادها: تساهم التكنولوجيا في تحقيق الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في جامعة باتنة1، في حين لم تتحقق الفرضية الرابعة التي مفادها: استخدام التكنولوجيا يسهل عملية تحقيق مساءلة الموظفين في جامعة باتنة1.

وبناء على تحقق الفرضيات الجزئية فهذا دليل واضح على الصدق الأمبريقي والتحقق الميداني للفرضية العامة والتي مفادها: هناك علاقة ارتباطية بين التكنولوجيا وتحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين بجامعة باتنة1.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

إن الاعتماد على الدراسات السابقة مسألة ضرورية تستخدم من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث الحالي، وعليه فقد قمنا بالبحث عن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وربطها بمراحل بحثنا الراهن المختلفة وعلى رأسها النتائج المتوصل إليها بهدف الكشف عن نقاط الالتقاء بين الدراسات السابقة والبحث الراهن وهي كالآتي:

1.4. الدراسات المحلية الجزائرية:

- في ضوء الدراسة الأولى الموسومة بـ "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"، اتضح من خلال تحليل مؤشراتنا المختلفة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان مستوى متوسط، لتضيف نفس الدراسة أن مستوى توافر معايير الجودة منخفضا جدا مع وجود فروق معنوية في الآراء حسب بعض متغيرات الرقابة، كما أظهرت الدراسة وجود دور لمبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال التأثير المعنوي والايجابي والقوي لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة مع وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الجودة، وهي نتيجة تتفق مع نتائج دراستنا الراهنة التي أثبتت أن التكنولوجيا المعتمدة بالجامعة ساهمت في زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات، وأثبتت دراستنا أيضا أنه يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الإعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة، كما تساهم التكنولوجيا أيضا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة وهذا من خلال أغلب اجابات المبحوثين.

إضافة إلى ذلك نلاحظ أن هناك تتطابق بين نتيجة هذه الدراسة ودراستنا الحالية، حيث اتضح جليا أن الجامعة محل الدراسة توفر نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني هذا من جهة، ومن جهة أخرى تطبق الجامعة الحوكمة الإلكترونية

لتيسير عملية المساءلة عن الأداء محاربة لمختلف أشكال الفساد، كما تعتمد الجامعة نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية بها وبطريقة منتظمة. وعليه يتضح جليا أن مستوى تطبيق جامعة باتنة 1 لمبادئ الحوكمة هو مستوى جيد انطلاقا من نتائج دراستنا الراهنة.

- أما بخصوص الدراسة الموسومة بـ "تكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكم الرشيد: دراسة حالة الجزائر منذ سنة 2000م" حيث ركزت الدراسة على الدور المحوري الذي تلعبه تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تعزيز الحكم الرشيد في الجزائر، ومعرفة مدى تأثير هذه التكنولوجيا في تعزيز المشاركة السياسية وشفافية المعلومات ومكافحة الفساد، وانطلاقا من قراءة وتحليل المؤشرات المختلفة للدراسة نبين أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تؤثر على رشادة الحكم من خلال أدواتها والمتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت، هذا وتضيف الدراسة أيضا أن هذه التقنية الحديثة تسهم في إرساء مبادئ الحكم الرشيد، وهي نتيجة تتوافق مع معظم النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة حيث أثبتت أن التكنولوجيا ساهمت في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعالة، كما تساعد التكنولوجيا أيضا الجامعة في الإفصاح والإعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.

كما أضافت الدراسة السابقة أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال دورها محدود في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد في الجزائر بسبب ضعف آليات الرقابة والمساءلة الإلكترونية والتضييق، وضبابية وغموض المعلومات المتاحة وهي نتائج تتوافق مع بعض نتائج دراستنا الراهنة، حيث أثبتت نتائج دراستنا أن الجامعة تعتمد نظام مساءلة إلكتروني لمتابعة مختلف النواحي الادائية بها وبطريقة منتظمة ولكن بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة أيضا بمحدودية نشر الجامعة بين أعضائها لقيم المساءلة. ومنه نستنتج أن التكنولوجيا تلعب دور كبير في مكافحة الفساد من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.

- وبخصوص الدراسة الثالثة الموسومة بـ "تكنولوجيا الاتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي في الإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة- ومن خلال تحليل مؤشراتنا يتضح جليا دور التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الإدارة المحلية ومدى الاستفادة منها بالنسبة للقائمين بالعمليات التنظيمية والاتصالية على مستوى البلدية، والكشف عن الأسباب الرئيسية التي تعيق تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المحلية، كما توصلت هاته الدراسة أيضا إلى دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في فعالية الجهاز البيروقراطي للإدارة المحلية، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الراهنة من خلال النتيجة التي مفادها أن التكنولوجيا ساهمت في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعالة، كما تؤكد الدراسة أيضا أن الاعتماد على التكنولوجيا يساعد في الإعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة، وتضيف الدراسة أن جهاز الحاسوب من أكثر الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتمد عليها عينة الدراسة لتأدية مهامها، وهذه النتيجة تتقارب مع بعض نتائج الدراسة الحالية حيث اتضح أن الجامعة تقترح ميكانيزمات لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونيا، وتضيف الدراسة السابقة بأن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يساهم في تحقيق جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف الأجهزة للإدارة المحلية وفي نفس الوقت تؤدي وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة أدوار وظيفية لتحقيق الفعالية التنظيمية للبلدية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة المحلية، وهذه النتيجة تتقارب مع توصلت إليه الدراسة الراهنة وهو أن التكنولوجيا ساهمت في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة.

وبناء على التوافق والتقارب بين نتائج ما توصلت إليه الدراستين يمكننا القول أن

تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت في زيادة فعالية وكفاءة الجهاز الإداري.

2.4. الدراسات العربية:

- من خلال نتائج الدراسة الموسومة بـ "أثر الحوكمة الالكترونية على مكافحة فيروس كورونا (Covid19) بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم المصرية"، يتبين أن هناك تأثير لتطبيق وزارة التربية والتعليم مبادئ الحوكمة الالكترونية على جهود مكافحة فيروس كورونا (Covid19) وتمثل هذا التأثير في الجوهري والمعنوي لمبادئ الحوكمة الالكترونية في مكافحة فيروس كورونا (Covid19) وتضيف الدراسة أن التأثير يتضح جليا من خلال تطبيق مبدأ الاستجابة الذي يعتبر أكثر مبادئ الحوكمة الالكترونية تأثيرا من وجهة نظر مجتمع الدراسة نظرا لطبيعة الظروف الطارئة التي فرضتها جائحة كورونا على جميع دول العالم.

وهذا ما يتوافق بين نتيجة هذه الدراسة والدراسة الحالية، حيث اتضح فعلا أن المؤسسات التي تعتمد على نظام التسيير الإلكتروني كان لها تأثير كبير خاصة بعد جائحة كورونا، حيث أن الظروف الطارئة ألزمت الإدارة الجامعية بتكثيف استخدام التكنولوجيا من أجل إيصال المعلومة لكل منسوبيها لتسهيل عملية الانتقال والتحول الرقمي وبالتالي تحقيق الحوكمة الرشيدة.

- أما بخصوص الدراسة الموسومة بـ "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية" والتي توصلت إلى عدة نتائج انطلاقا من عدة مؤشرات أهمها أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كان بدرجة متوسطة بينما درجة متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي، ودرجة معوقات مبادئ الحوكمة الرشيدة كانت بدرجة كبيرة وتبين أيضا أن أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة كبيرة، وهي نتائج تتوافق مع نتائج الدراسة الراهنة، حيث أثبتت أن جامعة باتنة 1 تسعى جاهدة

لمواكبة التحولات الرقمية وذلك قصد ضمان جودة عملياتها الإدارية والتعليمية لتحقيق إدارة جامعية رشيدة.

وتضيف ذات الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل من درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهمية متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة، وهي نتيجة لا تتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة تسهم في نشر قيم المشاركة بين أفرادها وذلك بنسبة 93,2%.

كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي، وهي نتائج أثبتتها مخرجات دراستنا الراهنة.

وعليه نستنتج أن مبادئ الحوكمة الرشيدة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق جودة الخدمات الإدارية والتعليمية.

- كما اتضح من خلال تحليل مختلف مؤشرات الدراسة الموسومة بـ "استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي" أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر وبشكل كبير في حوكمة المنظمات، وبالتالي في نجاح الكلية وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها وتحقيق أهدافها وغاياتها النهائية بكفاءة وفاعلية، كما تسهل تكنولوجيا المعلومات عمليات تبادل المعلومات والاتصال داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وهي نتيجة تتوافق مع دراستنا الراهنة حيث أثبتت الدراسة أن التكنولوجيا تتيح حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة، هذا وتضيف الدراسة أيضا أن التكنولوجيا تساعد الجامعة في الإفصاح والإعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية، كما يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الإعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.

وأظهرت نتائج الدراسة السابقة أن حوكمة المنظمات تساعد على زيادة قدرة الإدارة الجامعية في السيطرة على أداء الأفراد العاملين فيها، وهي نتيجة تتوافق مع دراستنا الراهنة، التي خلصت إلى نتيجة مفادها أن التكنولوجيا تعمل على إشراك الموظفين في تحسين أداءهم بالجامعة، وتتقارب أيضا مع ما أثبتته مخرجاتها حيث اتضح أن التكنولوجيا سهلت سيرورة نظام حوافز ومكافآت يحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.

وتضيف ذات الدراسة أن هناك العديد من العوامل تؤثر في فاعلية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات الحوكمة داخل المنظمات، ومنه نستنتج أن للتكنولوجيا دور فعال وكبير في دعم كفاءة الحوكمة داخل المنظمات فاستخدام النظام الإلكتروني بطريقة منظمة يؤدي لنجاح نظام الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة الجامعية.

من خلال استعراض تحليل النتائج في ضوء ما تم توظيفه من دراسات سابقة نستنتج أن هذه الدراسات قدمت لدراستنا العديد من النقاط جاء بعضها مكملا والبعض الآخر مختلفا، كما أسهمت أيضا في توضيح بعض الرؤى النظرية حول موضوع البحث الراهن والمساعدة في تحديد المفاهيم، وبهذا يكون بحثنا قد نهل الكثير من الدراسات السابقة في نقاط كثيرة تسهم في إبراز دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة.

ومجمل القول أن جوانب الإستفادة منها مست مختلف مراحل البحث الراهن، بدءا بالإشكالية ثم الفرضيات وصولا إلى نتائج الدراسة.

5. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة النظرية.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وباعتبار أن التكنولوجيا هي نسق فرعي من النسق الكلي وهو الجامعة فإن وظيفتها الأساسية هي الاهتمام بكل ما من شأنه زيادة كفاءة فعالية المؤسسة من خلال الوظائف والأنشطة الإدارية التي تنجزها، والتي تجعل من المؤسسة مجال الدراسة تسير في نمط الحوكمة الرشيدة، وأي خلل في وظيفتها يؤثر على أداء موظفيها، ويشكل حاجزا أمام التطور التنظيمي، وهذا ما وضحته البنائية الوظيفية التي تشير إلى أن أي خلل في الأجزاء الفرعية (الأنساق) يؤدي حتما إلى تدهور التنظيم ككل، وبما أن التكنولوجيا المستخدمة بجامعة باتنة 1 هي نسق فرعي فإن اهتمامها الأساسي هو الحفاظ على سيرورة المؤسسة وتحقيق حكمة راشدة من خلال القيام بمجموعة المهام والوظائف الرقمية لخلق مناخ تنظيمي هادف ومستقر.

ومن خلال نتائج الدراسة يتبين دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة وهذا ما تؤكد البنائية الوظيفية في أهم أفكارها التي ترى أن أي اختلال في وظائفها يؤثر على تنمية إدارة الجامعة باعتبارها الهيكل الإداري الذي يحقق مبادئ الحوكمة الرشيدة (المشاركة، الشفافية، الفعالية التنظيمية، المساءلة)، حيث أي خلل يصيب هذا العنصر ينعكس بالسلب على المؤسسة وديمومتها وتطورها، وبالتالي فإن أي جزء من التنظيم يؤثر على الكل خاصة إذا كان الجزء متعلق بالموارد البشري وهو الموظف العقل المدبر والمبدع والمنظم والمنفذ لجميع عمليات التنظيم في ظل مواكبة التطورات والمستجدات التكنولوجية الحديثة.



الخاتمة



لقد حاولنا من خلال دراستنا الموسومة بـ: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسة الجزائرية تسليط الضوء على موضوع هام وحساس ألا وهو موضوع التكنولوجيا والدور الكبير الذي يمكن تؤوله في تحقيق الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسة الجامعية، وكيف تستفيد هذه الأخيرة من التكنولوجيا في محاولة منها لتوظيفها في مختلف العمليات الإدارية بوصفها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الآليات للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة، والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى.

ويعد استخدام التكنولوجيا وتوظيفها في الجامعة فاعلا أساسيا لتجويد أداء العملية الإدارية، وضمانا أساسيا نحو زيادة الكفاءة والفعالية ورفع مستوى الإنتاجية، والتي تهدف لتحقيق الريادة والتميز للجامعة وبناء مركزها التنافسي.

ويرتبط تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية حاليا بمدى قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها واستعدادها للتعامل مع متغيراتها ومواكبتها لمختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة فيها خاصة منها التطورات التكنولوجية في المجال الإداري.

وعليه لا يمكن تحقيق المزيد من الجودة في الأداء المؤسسي بالجامعة دون تطوير الإدارة الجامعية، والعمل على تبني اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني نظام الحوكمة الرشيدة بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي وتنفيذ نظم الرقابة، وتحقيق مستوى الجودة في الأداء ودعم القرارات القائمة على المشاركة والشفافية والمساءلة، كما أن وضع نظام لحوكمة الجامعة يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكنها من التقارب

مع الطلبة والمجتمع المحلي، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها والارتقاء بسمعتها الأكاديمية ويمكنها من التنافسية العالمية.

ومما سبق فقد حاولنا من خلال دراستنا الراهنة تقصي دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين في جامعة بانتة¹، من خلال اختبار وكشف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، لنصل في الأخير إلى نتيجة مفادها أن للتكنولوجيا دورا في ترسيخ وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعة، فبمشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مسؤولية الجميع نحو القرار الذي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وبالشفافية على انسيابية المعلومات وتوافرها، مع مساءلة المقصرين في أدائهم الوظيفي، مما يمكنها من تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية.



قائمة المصادر والمراجع



أولاً. المراجع باللغة العربية.

➤ الكتب.

1. ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل النظم، الدار الجامعية، مصر، 2005.
2. ابراهيم مجدي، المنهج التربوي وتحديات العصر، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
3. أبو النصر مدحت بن محمد، الحكومة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
4. أبو بكر محمد الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، دون بلد نشر، 2006.
5. أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، ط1، دار الكتاب العالمي للنشر، الأردن، 2006.
6. أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة الأكاديمية، قطر، 1994.
7. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. أحمد بوملحم، أزمات التعليم العالي، دار الفكر العربي، بيروت، 1999.
9. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2008.
10. أزروال يوسف، الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.
11. أسامة أحمد المناعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
13. اسماعيل محمد، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
14. محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.

15. أميرة برحاييل بودودة، بشرى شيبوط، الثورة التكنولوجية في الإدارة الجامعية وتأثيرها على الأمن المعلوماتي -الواقع والرهان-، الإدارة الإلكترونية في الجامعة الجزائرية -الواقع والآفاق- بمشاركة مجموعة من المؤلفين، ط1، منشورات آفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2022.
16. أنتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، مؤسسة ترجمان، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الرابعة، 2001.
17. ايمان حمدي محمد عمار، حوكمة الجامعات واستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، المركز الأكاديمي العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2022.
18. ايمان عبد المحسن زكي، الحوكمة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
19. بادي مراد، القيادة الإدارية وعلاقتها بتحقيق تنفيذ نظام LMD، ط1، دار طليطلة، الجزائر، 2015.
20. بدر محمد السيد، اسماعيل الفزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
21. بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
22. بلقاسم سلاطينية، حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ط02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
23. بوفلجة غياث، التربية والتكوين في الجزائر، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
24. ثابت ادريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
25. جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
26. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية حتى الآن، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
27. حافظ محمد عبده، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
28. حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

29. حسان عابدة، أثر تكنولوجيا المعلومات على الخدمات المكتبية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
30. حسن الشيخ، الحكومة الإلكترونية في دول الخليج العربي، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2008.
31. حسن عماد مكاي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط5، الدار المصرية اللبنانية، 2009.
32. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
33. خالد إبراهيم ممدوح، أمن الحكومة الإلكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
34. رابح تركي، أصول التربية والتعليم، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
35. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
36. رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط01، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
37. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، 2004.
38. رضا المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى مستقبلية ومداخل إصلاحية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2011.
39. رضوان بلخيري، مدخل الى وسائل الاعلام والاتصال نشأتها وتطورها، ط1، جسور للنشر والتوزيع، 2014.
40. سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
41. سراج الدين اسماعيل، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
42. سراج الدين اسماعيل، خورشيد معتز يوسف، يوسف محسن، حوكمة الجامعات وتعزيزات قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.

43. سعد ياسين غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
44. السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، مطبعة الطويجي التجارية، مصر، 1992.
45. الصرن رعد، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
46. صلاح الدين بكار، أساليب تطبيق الحوكمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011.
47. صلاح الدين شروخ، علم اجتماع تربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.
48. طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات، حوكمة شركات القطاع العام والخاص والمصارف: المفاهيم، المبادئ التجارب، المتطلبات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
49. طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، ط1، مركز الأصيل للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2004.
50. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2007.
51. عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
52. عبد الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، ط1، الناشر الزرقا-دمياط، 2005.
53. عبد الحميد بهجت فايد، إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، مصر، 1997.
54. عبد الحميد بيسوني، المرجع الشامل في نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
55. عبد الرسول كارم فاروق، نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
56. عبد العزيز الغريب صقر، الجامعة والسلطة، الدار العلمية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
57. عبد العظيم الفرحاني، التكنولوجيا وتطوير التعليم، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
58. عبد الله عبد الرحمان، الإعلام المبادئ والأسس النظرية والمنهجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

59. عبد الله موسى الفرغلي، تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني، ط1، تيراك للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
60. عبد الهادي الجوهرى، علم إجتماع الإدارة مفاهيم وقضايا، دار المعارف، مصر.
61. عدنان الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
62. عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والفرض منها وسبل تطبيقها، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، 2009.
63. عفت عبد الله الزعبي، الحكومة الإلكترونية التحديات والأفاق، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2001.
64. علاء عبد الرزاق السالمي، تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
65. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية والأداء الاستراتيجي، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011.
66. علي الراشد، الجامعة والتدريس الجامعي، ط1، دار الشروق، جدة، بيروت، 2007.
67. علي عبد الفتاح كنعان، الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
68. عياد فؤاد وعوض منير، التكنولوجيا واقع وأفاق، مطبعة الوراق، جامعة الأقصى، غزة، 2006.
69. غسان قاسم اللامي، إدارة التكنولوجيا، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
70. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات وتطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
71. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيقات، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
72. فضيل دليو، تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة بعض تطبيقاتها التقنية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
73. فضيل دليو، ميلود سفاري، لوكيا الهاشمي، إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، ط1، منشورات جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2001.

74. فؤاد عبد الغني سيف المخلافي، مبدأ الشفافية ومكافحة الفساد لضمان تحرير التجارة العالمية، ط1، دار الزهراء، الرياض، 2013.
75. لحسن بوعبد الله، مجد مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
76. لمياء محمد أحمد السيد، حامد عمار، العولمة ورسالة الجامعة رؤية مستقبلية، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002.
77. ليلي حسام الدين، أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2011.
78. ماهر عودة الشمايلة، محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، تكنولوجيا الاعلام والاتصال، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، 2015.
79. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
80. محمد العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
81. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
82. محمد أمين المعاينة، العوامل المؤثرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية، ط1، دار الإعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
83. محمد تيمور عبد الحسيب ومحمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مستقبل صناعة الصحافة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
84. محمد حلومي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، ط1، دار الاعصار، عمان، الأردن، 2015.
85. محمد زينب زهري، أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي، المنشأة العامة للنشر والإعلان، طرابلس، ليبيا، 1985.
86. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
87. محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

88. محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
89. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
90. محمد محفوظ، تكنولوجيا الإتصال: دراسة في الأبعاد النظرية والعلمية لتكنولوجيا الإتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
91. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
92. محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
93. محمود محمد الكرد، دور الجامعة الإسلامية بغزة في التنمية الاقتصادية للمجتمع المحلي الفلسطيني من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومجلس الجامعة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
94. محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1994.
95. محمود مصطفى كمال، التنظيم البيروقراطي، البناء والعمليات والاستراتيجيات، دار التيسير، 2002.
96. مراد بادي، القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام LMD، ط 1، منشورات دار طليطلة، الجزائر، 2015.
97. مراد زعيبي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
98. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، ط 1، منشورات ألف للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018.
99. منال هلال المزاهرة، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
100. المنظمة العربية لحقوق الإنسان، قيم الحكم الرشيد في القيم السياسية في مناهج التربية العربية، القاهرة، مصر، 2009.

101. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة، الجزائر، 2008.
102. مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة-الهيكل والتصميم، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
103. مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.
104. هدى محمد عبد العالي، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دون دار نشر، 2006.
105. وفاء محمد البرادعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، ط1، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
106. يوسف بريك، مناهج البحث في علم الاجتماع، ط02، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب، سوريا، 2003/2002.

➤ الرسائل والأطاريح.

107. أبو الفتوح بوهريرة، قيم المواطنة وعلاقتها بتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي، أطروحة دكتوراه- تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
108. أحمد موسى فرج الله، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة-، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2012.
109. اسماعيل جمال حمادة، دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الأداء الإداري-دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قطاع غزة -، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
110. آلاء كمال المومني، درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في مديريات التربية والتعليم في شمال الأردن وعلاقتها بفعالية الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2018.

111. آمال دراعي، دور الحكامة الجيدة في تحقيق الاستدامة المالية في القطاع السياحي- دراسة تحليلية استشرافية لحالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص التحليل الاقتصادي والاستشراق-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02، 2021/2020.
112. آمال عقبي، الخدمات الإلكترونية وترقية الإدارة المحلية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في الحقوق- تخصص إدارة محلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2021/2020.
113. حبيبة بلحاج، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف ادارة الموارد البشرية-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه ل.م.د - تخصص ادارة الموارد البشرية-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2020/2019.
114. ديالا جميل الرازي، مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، أطروحة دكتوراه- تخصص محاسبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2013/2012.
115. ديانا جميل النمري، فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه - تخصص إدارة تربية-، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
116. رابح معروف، دور الحوكمة في حسن تسيير ميزانية الجامعات المحلية-دراسة حالة ولاية تيارت-، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية- تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة02، 2016/2015.
117. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د في العلوم السياسية -تخصص الادارة العامة والتنمية المحلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2017.
118. زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020/2019.

119. سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين - دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
120. سمية بهلول، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل م د في الحقوق - تخصص ادارة محلية-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، 2018/2017.
121. سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018/2017.
122. سهى حمزاوي، انعكاسات نقل التكنولوجيا على المؤسسات الصناعية العامة في الدول النامية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- تخصص تنظيم وعمل-، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2009.
123. عاصم يوسف حامد العوض، دور الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه -تخصص ادارة عامة-، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.
124. عبد الكريم عشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
125. عذراء عيواج، ممارسة العلاقات العامة في الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية بجامعات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال السمعي البصري، جامعة قسنطينة3، الجزائر، 2017/2016 .
126. علاء الدين يوسف، الثقافة الديمقراطية والحكامة المحلية: دراسة مقارنة في الدول المغاربية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية تخصص - الحوكمة والتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021/2020.

127. علي أحمد صالح اللوزي، أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2014.
128. علي بن محمد السوادي، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية- تصور مقترح، أطروحة دكتوراه -تخصص ادارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2016/2015.
129. غادة عبد الوهاب يحي الخبيشي، انموذج مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم العام بمدينة آب في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير - تخصص ادارة واشراف تربوي، كلية التربية، جامعة آب، الجمهورية اليمنية، 2018/2017.
130. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
131. ليلي لعجال، واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الراشد في المغرب العربي، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
132. محمد أحمد عودة الآغا، درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير - تخصص إدارة تربوية-، كلية التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2012.
133. محمد الفزاري، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
134. محمد الناصر مشري، سبل تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم التنمية المستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة عدد من المؤسسات في الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017/2016.

135. مروة البوسعيدية، دور الحكومة الإلكترونية في تسهيل أنماط الإدارة التقليدية، رسالة ماجستير - غير منشورة-، كلية الحقوق، جامعة السلطان قابوس، عمان، الأردن، 2010.
136. مريم ساري، الإدارة الإلكترونية ودورها في عصنة الإدارة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د في الحقوق -تخصص قانون اداري وادارة عامة- ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة عباس لغرور خنشلة، الجزائر، 2020/2019.
137. مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية - دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال صبر لآراء طلبة جامعة فرحات عباس سطيف، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2010/2009.
138. مقيدش نزيهة، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2020/2019.
139. منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الحاكمية في بناء المنظمات الفاعلة-دراسة استطلاعية تحليلية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2012.
140. منيرة بوراس، التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الجزائر بين واقع التطبيق والرغبة في التطوير، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية- تخصص تنظيم سياسي وإداري-، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2020/2019.
141. ناصر سعيد علي الدحياني، تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كلية المجتمع، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، 2015.
142. نجوى بن مفوز مفيز الفواز، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية-تصور مقترح-، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط-، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2016/2015.
143. نسيمة شرطي، تطبيق الحوكمة الرشيدة كمدخل للتنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، ، 2017/2016.

144. نوال مغزيلي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال والحكم الراشد: دراسة حالة الجزائر منذ سنة 2000، أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم السياسية - تخصص السلطة السياسية والحوكمة المحلية-، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 03، الجزائر، 2019/2018.
145. هناء عبدوي، مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
146. وليد عبدلي، تكنولوجيا الإتصال الحديثة وعلاقتها بفعالية الجهاز البيروقراطي-دراسة ميدانية ببلدية المعذر ولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع -تخصص تنظيم وعمل-، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باتنة1، الجزائر، 2018/2017.
- المقالات في المجالات العلمية.
147. ابراهيم مصطفى محمود، الإدارة الالكترونية بين الواقع والتطبيق، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، العدد 55.
148. أبو كريم أحمد فتحي، طارق محمد الثويني، درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، العدد15، 2014.
149. أبوبكر سالم، داود غديري، سارة بوحبل، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد04، العدد01، جوان2020.
150. أحمد صلاح عبد الرحمان، الحوكمة الرشيدة: النشأة، الأهمية، المجلد1، العدد10، 2019.
151. أفراح محمد حسن عقلان، واقع وآليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية-جامعة تعز، مجلة العلوم التربوية، العدد1، الجزء الأول، 2015.
152. آمال بن رجدال، اشكالية العمل عن بعد في التشريع الجزائري كنمط حديث لتنظيم العمل خلال جائحة كورونا كوفيد19، دفا تر كريد، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التطوير، المجلد36، العدد03، 2020.

153. إيمان كامل عبد الحميد البلتاحي، معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها، كلية التربية، جامعة المنوفية، المجلد 01، العدد 01، 2022.
154. إيمان مرعي، الحكومة الإلكترونية - كمدخل معاصر للإصلاح الإداري، مجلة رؤى المصرية، مركز الأهرام للدراسات التاريخية والاجتماعية، مؤسسة الأهرام، 2016، العدد 22.
155. بركات سارة، رجال إيمان، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 06، العدد 10، 2018.
156. بن أعراب محمد، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 19، 2014.
157. بوزيان العربي، جطي غالم، مفهوم الحوكمة: عوامل ظهورها ومرتكزاتها، ومجالات استخدامها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 02، 2021.
158. ثامر كامل محمد، العولمة من منظور ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال وآليات حراكها في الوطن العربي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، 2008.
159. حراشة فواز ياسين، دور جامعة اليرموك في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة العلوم الإنسانية، الأردن، العدد 41، 2009.
160. الحسين أحمد الرامي، ميرفت ربحي الحسيني، واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية - دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مجلة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 16، 2021.
161. خولة المفيز، تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية الحكومية - تصور مقترح، المجلة العلوم التربوية، المجلد 1، العدد 15، 2018.
162. رضا حسين قنديل، أثر الحوكمة الإلكترونية على مكافحة فيروس كورونا (Covid19) بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم المصرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد 58، العدد 04، 2021.
163. رياض عزيز هادي، الجامعات النشأة والتطور - الحرية الأكاديمية - الاستقلالية، سلسلة ثقافة جامعية، مركز التطوير المستمر، بغداد، المجلد 02، العدد 02، بغداد، 2010.

164. رياض قاسم، مسؤولية المجتمع المعلم العربي، منظور الجامعة العصرية وواقع الحرية الديمقراطية داخل الحرم الجامعي العربي، مجلة المستقبل العربي، مجلة المستقبل العربي، العدد 193، بيروت، 1995، ص 85.
165. زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 02، 2019.
166. صليحة خنوش، معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر عينة مختارة من بلديات المدينة، مجلة اقتصاد المال والاعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2020.
167. عدنان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة لونيبي علي البليدة، الجزائر، 2014.
168. عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 26، العدد 2، 2018.
169. علي بن محمد، زهيد الغامدي، دور تقدير أداء عضو هيئة التدريس الجامعي لمهامه التعليمية، ملتقى حول موازنة البرامج والأداء وآليات تطبيقها في الجامعات العربية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2004.
170. عنتر محمد احمد عبد العالي، متطلبات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الرقابة الاستراتيجية بالجامعات المصرية، المجلة التربوية، العدد 59، 2019.
171. فتيحة فرطاس، عصرنة الادارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 36، العدد 02، العدد 15، 2016.
172. قراءات مختارة في التعليم الجامعي، حوكمة التعليم العالي، النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم العالي، العدد 59.
173. كريمة الوزاني، مفهوم الحكامة بين الخطابين السوسولوجيين الغربي والمغربي، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، العدد 24، 2016.

174. ماهر احمد حسن محمد، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد4، المجلد31، 2015.
175. محمد إبراهيم عطوة، محمد فكري، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم، مجلة كلية التربية، العدد 79، جامعة المنصورة، مصر.
176. محمد جمعة، متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية للمنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد02، العدد52، 2020.
177. محمد ماهر أحمد حسين، حوكمة مؤسسات التعليم قبل الجامعي كمدخل لتعزيز أخلاقيات مهنة التعليم في جمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلد 31، العدد 04، 2015.
178. محمود نور الدين قبيصي الديب، متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالبناء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد1، العدد16، 2021.
179. مركز البحوث التربوية، دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمه، قطر، المجلد الخامس.
180. منال العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد12، 2014.
181. منصف شرفي، حسان بوزيان، الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، المجلد السادس، العدد2، ديسمبر2019.
182. يسرى عبد العزيز محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فاعلية المنظمة- دراسة ميدانية في جامعة الفلوجة-، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019.

➤ المؤتمرات والندوات العلمية.

183. اسماعيل صالح الفراء، الحكومة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة، 2013.
184. حافظ عبد الناصر علك، استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السادس-أهمية استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي في تدعيم العملية الإنمائية-، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2012.
185. رضا إبراهيم المليجي: دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، جامعة عين شمس، 2011.
186. عبد الله السبيل، التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، عمان، 2004.
187. علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، ورقة مقدمة في الملتقى الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق العمل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، يوم 20 ماي 2010.
188. علي لطفي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق العملي، بحث مقدم الى المؤتمر السادس للحكومة الإلكترونية -الإدارة العامة الجديدة والحكومة الإلكترونية-، أيام 09،10،11،12 ديسمبر 2017.
189. الفرار إسماعيل، الحكومة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين، 2013.
190. محمد أحمد السريدي، مفاتيح النجاح في الحوكمة الإلكترونية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني السابع عشر للحاسب الآلي، المعلوماتية في خدمة ضيوف الرحمان، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2004.

191. محمد بوقشور، التعليم الجامعي و الحكم الراشد في الجزائر، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007.
192. محمد صدام جبر، الموجة الإلكترونية القادمة -الحكومة الإلكترونية-، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 91، 2002.
193. نور الدين الدقي، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، الإسكندرية، 22- 26 ديسمبر 2015.
194. يعقوب عادل نصر الدين، دليل حاكمية الجامعات العربية، ورقة مقدمة للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، منشورات اتحاد الجامعات العربية، بيروت، لبنان، 2015.

➤ النصوص والقوانين.

195. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 379/03 المؤرخ في 23 أوت 2003م والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بسيرها وتنظيمها، الجريدة الرسمية، العدد 51، المادة 08.
196. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 181/15 المؤرخ في 18 جويلية 2015م والمتضمن إنشاء جامعة باتنة 01، الجريدة الرسمية، العدد 38، المادة 02.
197. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 01 أوت 1989م والمتضمن إنشاء جامعة باتنة، الجريدة الرسمية، العدد 31، المادة 02.
198. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424هـ الموافق ل 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادرة بتاريخ 24 أوت 2003، العدد 51.

199. Akoum I, **Governance & Globalization: An Economic & Financial Approach**, Union of Arab. Banks, 2004 .
200. Alamgir, M. Corporate Gouvernance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Gouvernance and Reform: Paving The Way To Financial Stability and Development, A conference Organized by the Egyptian Banking Instiute, Cairo, May 7-8, 2007.
201. Aurangzeb D, f Asif. **K, Good Governance in universities** ,and prospects of Employ ment for the Students: Evidence from Pakistan, universal journal of Management and Social sciences, 2012.
202. Bermanm Jekowski, Education System Gouvernance: Comments in Support of a Data Driven Decision Process Albuquerque Business Education Compact, December 2002.
203. Bruno, lanvin, **The E-government Hand Book for Developing Countrie**, Washington: Center for Democracy and Technology, 2002.
204. Charles Oman et autres, **la gouvernance d'entreprise dans les pays en développement ,en tran-sition et les économies émergentes** ,Centre de développement de l'OCDE, Cahier de politique économique N°23, 2003.
205. Henkel Mary, Can Academic Autonomy Survice in the Knowledge Society Aperspective from Britain, Higher Education Researh & Development, 2007.
206. Hurban Efraim, Efraim Mclean, James Wetherbe, **Information Technology for Management : Transformation in The Digital Economy**, Jhon Wiley and Sons, Inc, USA 3td, 2002.
207. Johnson Isabelle, **Redefining the Concept of Governance** ,Political and social policies Division policy Branch, Canadian International Development Agemcy ,2007.
208. Karin Amos, Governance ane govermentality Relative and Relevance of two prominently Social Scientific Concepts for Comparative Education, Educpresque , Vol 36, 2019.
209. Lau Eduin, principaux enjeux de l'adminstration électronique dans les pays membre de l'OCDE , Revu Francaise d'adminstration publique, 2004.
210. McNabb: Knowledge Mangement in the Public, Sector, M.E Sharp, USA, 2006.

211. Mohamed Salih, **Gouvernance Information et Domain Publique Addis Ababa**, Commission Economique Pour Lafrique, 2003.
212. Organisation De Cooperation Et de Developpement Economique Technologie D'informa-tion Et Nouveaux Domaines De Croissance Et OCDE, 1989 .
213. Sharon S, Dawes, The Evolution and Continuing Challenges of E-Gouvernance, Public Administration Review American Society for Public Administration, Vol 68, 2008.
214. Sugandi Lianna, Kurniawan Yohannes, the Influence of Information Technolody on the Information and Service Quality for the Teaching and Learning International Journal of Emerging Technologies in learning, 2018, Vol13 Issue12.
215. Turban, Efraim, & Volonino, Linda, Wood, Gregory, "**Information Technology for Manag-ement: Advancing Sustainable, Profitable Business Growth**", 10 th edition, part (3), 2015.
216. Wilkinson Dundon, **the OXFORD hand book of participation in Organisations: concepttua-lizing employee participation in Organization**. OXFORD University press, Newyork ,edition, 2010.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة -1-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



استمارة بحث حول:

التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الأستاذ الدكتور:

بوقرة كمال

إعداد الطالب:

ميدون عباس

تم اعداد هذه الاستمارة استكمالا لمتطلبات دراستنا الموسومة ب: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة, أملا من سيادتكم التكرم بالإجابة على الاسئلة المدرجة فيها بدقة وموضوعية ووضع علامة (√) في الخانة المناسبة.

وإذ يتقدم الباحث لكم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لتعاونكم المثمر في انجاح هذه الدراسة والوصول الى نتائج علمية مفيدة, علما ان المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة وتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم مع خالص الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية 2020-2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

(1) الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

(2) السن:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة - أقل 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 سنة - أقل 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة - أقل 60 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/>	

(3) الحالة الاجتماعية:

<input type="checkbox"/>	أعزب (عزباء)	<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)	<input type="checkbox"/>	مطلق (ة)	<input type="checkbox"/>	أرمل (ة)
--------------------------	--------------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------

(4) المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	دراسات تطبيقية	<input type="checkbox"/>	مهندس دولة
<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

(5) الوظيفة:

<input type="checkbox"/>	أستاذ اداري	<input type="checkbox"/>	إداري	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	أمين عام للكلية/للجامعة)	<input type="checkbox"/>	مدير فرعي	<input type="checkbox"/>	محاسب

(6) الأقدمية:

<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 - أقل من 10	<input type="checkbox"/>	من 10 سنة أقل من 15
<input type="checkbox"/>	من 15 - أقل 20	<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	

(7) مكان الإقامة:

<input type="checkbox"/>	- داخل الولاية
<input type="checkbox"/>	- خارج الولاية

المحور الثاني: الاستبانة

ت	العــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التكنولوجيا وتحقيق المشاركة						
08	تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها.					
09	ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعّالة.					
10	تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة.					
11	سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.					
12	تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال إبداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة.					
13	تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم.					
14	تشارك الجامعة مع جهات أخرى لتخطيط وتنفيذ أعمالها وتمويلها اللازم.					
15	تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية.					
16	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.					

التكنولوجيا و تحقيق الشفافية

				تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.	17
				تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونياً.	18
				تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين إلكترونياً.	19
				تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.	20
				أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة الى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي.	21
				يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	22
				تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة.	23
				تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في الجامعة.	24
				ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعملية	25
				تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً.	26
				تعلن الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين أو تقييم أدائهم إلكترونياً.	27

				توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الالكتروني.	28
التكنولوجيا وتحقيق الفعالية التنظيمية					
				يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونيا.	29
				تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الالكتروني.	30
				تعقد الجامعة دورات وندوات الكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل.	31
				الدورات المقدمة الكترونيا انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تسير التطور التكنولوجي.	32
				تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على زيادة استقلالية الوظائف.	33
				ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة.	34
				زادت التكنولوجيا من فورية وأنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية.	35
				ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة.	36
التكنولوجيا وتحقيق المساءلة					
				تنتشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة.	37
				يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته.	38
				سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف وتحديد اختصاصات جميع العاملين في الجامعة.	39

				تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الالكتروني.	40
				يقدم العاملون بالجامعة تقارير عن انجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري منتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة.	41
				تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات.	42
				تطبق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد.	43
				تعتمد الجامعة نظام مساءلة الكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية وبطريقة منتظمة.	44
				ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أدائها من قبل فريق خارجي متمكن.	45
				حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة.	46
				ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة.	47

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ	الرقم
المركز الجامعي بريكّة	مُحَد سَنِينَة	01
جامعة بجاية	عبد الرحمان سِوَالْمِيَة	02
جامعة خنشلة	نصيرة شوشان	03
جامعة سطيف 1	زهرة عباس	04
المركز الجامعي بريكّة	رزيقَة عَلِي لِي	05

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	63,3	63,3	63,3
	انثى	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 سنة - أقل 40 سنة	14	46,7	46,7	46,7
	من 40 سنة - أقل 50 سنة	9	30,0	30,0	76,7
	من 50 سنة - أقل 60 سنة	4	13,3	13,3	90,0
	أكثر من 60 سنة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		الحالة_الاجتماعية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب (عزباء)	5	16,7	16,7	16,7
	متزوج (ة)	24	80,0	80,0	96,7
	مطلق (ة)	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0	10,0
	دراسات تطبيقية	3	10,0	10,0	20,0
	ليسانس	5	16,7	16,7	36,7
	ماسنر	10	33,3	33,3	70,0
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ اداري	10	33,3	33,3	33,3
	اداري	5	16,7	16,7	50,0
	رئيس مصلحة	10	33,3	33,3	83,3
	امين عام (للكلية/ للجامعة)	2	6,7	6,7	90,0
	مدير فرعي	1	3,3	3,3	93,3
	محاسب	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
	من 5 - اقل من 10	9	30,0	30,0	43,3
	من 10 سنة - اقل من 15	8	26,7	26,7	70,0
	من 15 - اقل 20	2	6,7	6,7	76,7
	اكثر من 20 سنة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

مكان_ الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخل الولاية	29	96,7	96,7	96,7
	خارج الولاية	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعد تكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين افرادها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	14	46,7	46,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة اشراف ومتابعة فعالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	15	50,0	50,0	66,7
	موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعمل التكنولوجيا على اشراك العاملين في تحسين اداءها بالجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	14	46,7	46,7	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا سيرورة نضام حوافز ومكافآت يحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء المنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	5	16,7	16,7	40,0
	موافق	13	43,3	43,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال ابداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	9	30,0	30,0	43,3
	موافق	10	33,3	33,3	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	7	23,3	23,3	23,3
	معارض	5	16,7	16,7	40,0
	محايد	10	33,3	33,3	73,3
	موافق	6	20,0	20,0	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تشارك الجامعة مع جهات أخرى لتخطيط وتنفيذ أعمالها وتمويلها اللازم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	9	30,0	30,0	36,7
	موافق	15	50,0	50,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تملك الجامعة خطط مستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ضوء التغيرات الإلكترونية كما انها تملك الامكانيات اللازمة لتحقيقها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	8	26,7	26,7	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	9	30,0	30,0	36,7
	محايد	7	23,3	23,3	60,0
	موافق	10	33,3	33,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,3	3,3	3,3
	موافق	16	53,3	53,3	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية الكترونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	5	16,7	16,7	26,7
	محايد	8	26,7	26,7	53,3
	موافق	11	36,7	36,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهمت التكنولوجيا المستخدمة على تفويم الجامعة بنشر نتائج تقييم الأداء المسؤولين والعاملين الكترونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	9	30,0	30,0	40,0
	محايد	5	16,7	16,7	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	2	6,7	6,7	10,0
	محايد	6	20,0	20,0	30,0
	موافق	13	43,3	43,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة الى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	4	13,3	13,3	23,3
	محايد	7	23,3	23,3	46,7
	موافق	12	40,0	40,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يساعد الاعتماد على تكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	19	63,3	63,3	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية وملفات خاصة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	5	16,7	16,7	30,0
	موافق	14	46,7	46,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

هناك علاقات اجتماعية جيدة بين العمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	13	43,3	43,3	56,7
	موافق	11	36,7	36,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ساعدت تكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعملية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	معارض	3	10,0	10,0	23,3
	محايد	9	30,0	30,0	53,3
	موافق	8	26,7	26,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات الكترونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	5	16,7	16,7	20,0
	موافق	18	60,0	60,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعلم الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين او تقييم اداءهم الكترونيا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	معارض	7	23,3	23,3	40,0
	محايد	3	10,0	10,0	50,0
	موافق	11	36,7	36,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل تتوافر بموقعها الإلكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	3	10,0	10,0	13,3
	محايد	3	10,0	10,0	23,3
	موافق	20	66,7	66,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم الكترونياً

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	6	20,0	20,0	23,3
	محايد	8	26,7	26,7	50,0
	موافق	11	36,7	36,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	معارض	12	40,0	40,0	53,3
	محايد	7	23,3	23,3	76,7
	موافق	4	13,3	13,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعقد الجامعة دورات وندوات الكترونية قصد سيادة كفاءتهم في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	10	33,3	33,3	43,3
	محايد	4	13,3	13,3	56,7
	موافق	7	23,3	23,3	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدورات المقدمة الكترونياً انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساهم في التطور التكنولوجي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	معارض	6	20,0	20,0	33,3
	محايد	10	33,3	33,3	66,7
	موافق	6	20,0	20,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة الى زيادة استقلالية الوظائف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	8	26,7	26,7	46,7
	موافق	12	40,0	40,0	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا المعتمدة في الجامعة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات كل في مجالها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	18	60,0	60,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

زادت التكنولوجيا من فورية وانابة الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية او إدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	19	63,3	63,3	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا العمليات الإدارية مما ساهم في الالتزام التنظيمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض	2	6,7	6,7	6,7
	محايد	8	26,7	26,7	33,3
	موافق	12	40,0	40,0	73,3
	موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	9	30,0	30,0	60,0
	موافق	10	33,3	33,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة اهمال أداء المهام الموكلة عليه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	6	20,0	20,0	40,0
	موافق	11	36,7	36,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف ما أدى الى غياب التداخل في المسؤوليات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	معارض	2	6,7	6,7	16,7
	محايد	9	30,0	30,0	46,7
	موافق	13	43,3	43,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الالكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	معارض	9	30,0	30,0	46,7
	محايد	6	20,0	20,0	66,7
	موافق	9	30,0	30,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يقدم العاملین بالجامعة تقارير عن انجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري منتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	13	43,3	43,3	50,0
	محايد	5	16,7	16,7	66,7
	موافق	8	26,7	26,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	20,0	20,0	20,0
	موافق	15	50,0	50,0	70,0
	موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تطبق الجامعة الإدارة الالكترونية لتسيير عملية المساءلة عن الأداء محاربة لمختلف اشكال الفساد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	12	40,0	40,0	66,7
	موافق	7	23,3	23,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تعتمد الجامعة نظام مساءلة الكتروني لمتابعة مختلف النواحي الادائية بها وبطريقة منتظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	13	43,3	43,3	50,0
	محايد	9	30,0	30,0	80,0
	موافق	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا على الجامعة عملية تقييم ادائها من قبل فريق خارجي متمكن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	10	33,3	33,3	63,3
	موافق	10	33,3	33,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

حققت التكنولوجيا موضوعية اعمال المسائلة التي تقوم بها الادارة لذاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	معارض	6	20,0	20,0	26,7
	محايد	9	30,0	30,0	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ساعدت التكنولوجيا على تطبيق ازدواجية التقييم الفردي والجماعي وسهولة التحليل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	معارض	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	8	26,7	26,7	56,7
	موافق	12	40,0	40,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	105	55,0	55,0	55,0
	انثى	86	45,0	45,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	22	11,5	11,5	11,5
	من 30 سنة - اقل 40 سنة	67	35,1	35,1	46,6
	من 40 سنة - اقل 50 سنة	53	27,7	27,7	74,3
	من 50 سنة - اقل 60 سنة	40	20,9	20,9	95,3
	اكثر من 60 سنة	9	4,7	4,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

الحالة_الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب (عزباء)	58	30,4	30,4	30,4
	متزوج (ة)	130	68,1	68,1	98,4
	مطلق (ة)	2	1,0	1,0	99,5
	ارمل (ة)	1	,5	,5	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	7,9	7,9	7,9
	دراسات تطبيقية	22	11,5	11,5	19,4
	مهندس دولة	9	4,7	4,7	24,1
	ليسانس	27	14,1	14,1	38,2
	ماستر	66	34,6	34,6	72,8
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	52	27,2	27,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ اداري	84	44,0	44,0	44,0
	اداري	36	18,8	18,8	62,8
	رئيس مصلحة	54	28,3	28,3	91,1
	امين عام (للكلية/ للجامعة)	7	3,7	3,7	94,8
	مدير فرعي	4	2,1	2,1	96,9
	محاسب	6	3,1	3,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	36	18,8	18,8	18,8
	من 5 - أقل من 10	42	22,0	22,0	40,8
	من 10 سنة - أقل من 15	48	25,1	25,1	66,0
	من 15 - أقل من 20	20	10,5	10,5	76,4
	أكثر من 20 سنة	45	23,6	23,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

مكان_الإقامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخل الولاية	180	94,2	94,2	94,2
	خارج الولاية	11	5,8	5,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا الجامعة في نشر قيم المشاركة بين أفرادها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	3	1,6	1,6	2,1
	محايد	9	4,7	4,7	6,8
	موافق	105	55,0	55,0	61,8
	موافق بشدة	73	38,2	38,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا في جعل طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعاملين في الجامعة علاقة إشراف ومتابعة فعّالة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	2,1	2,1	2,1
	معارض	17	8,9	8,9	11,0
	محايد	31	16,2	16,2	27,2
	موافق	81	42,4	42,4	69,6
	موافق بشدة	58	30,4	30,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعمل التكنولوجيا على مشاركة العاملين في تحسين أدائهم بالجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	11	5,8	5,8	6,3
	محايد	10	5,2	5,2	11,5
	موافق	100	52,4	52,4	63,9
	موافق بشدة	69	36,1	36,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا سيرورة نظام للحوافز والمكافآت لحث العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين أداء الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	2,1	2,1	2,1
	معارض	32	16,8	16,8	18,8
	محايد	47	24,6	24,6	43,5
	موافق	74	38,7	38,7	82,2
	موافق بشدة	34	17,8	17,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تطبيق التكنولوجيا بالجامعة أتاح للأفراد العاملين مجال إبداء الرأي واقتراح الحلول للمشكلات القائمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	2	1,0	1,0	1,0
	معارض	34	17,8	17,8	18,8
	محايد	46	24,1	24,1	42,9
	موافق	75	39,3	39,3	82,2
	موافق بشدة	34	17,8	17,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تهتم الجامعة بعمل رحلات وتجمعات ترفيهية تضم المسؤولين والعاملين قصد تقوية العلاقات والروابط الإنسانية بينهم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	31	16,2	16,2	16,2
	معارض	45	23,6	23,6	39,8
	محايد	47	24,6	24,6	64,4
	موافق	51	26,7	26,7	91,1
	موافق بشدة	17	8,9	8,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تشارك الجامعة مع جهات أخرى لتخطيط وتنفيذ أعمالها وتمويلها اللازم.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	8	4,2	4,2	4,2
	معارض	25	13,1	13,1	17,3
	محايد	50	26,2	26,2	43,5
	موافق	79	41,4	41,4	84,8
	موافق بشدة	29	15,2	15,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تملك الجامعة الإمكانيات اللازمة لتحقيق الخطة المستقبلية لتطوير مبدأ المشاركة في ظل التطورات التكنولوجية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	معارض	31	16,2	16,2	22,0
	محايد	54	28,3	28,3	50,3
	موافق	76	39,8	39,8	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على نشر ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية بمشاركة كل الأطراف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	13	6,8	6,8	6,8
	معارض	46	24,1	24,1	30,9
	محايد	48	25,1	25,1	56,0
	موافق	59	30,9	30,9	86,9
	موافق بشدة	25	13,1	13,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تتيح التكنولوجيا حرية التداول والاطلاع على المعلومات الخاصة بالجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	11	5,8	5,8	6,3
	محايد	18	9,4	9,4	15,7
	موافق	81	42,4	42,4	58,1
	موافق بشدة	80	41,9	41,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعقد الجامعة دورات تدريبية تخص تطبيق وتطوير الشفافية إلكترونيا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	17	8,9	8,9	8,9
	معارض	38	19,9	19,9	28,8
	محايد	43	22,5	22,5	51,3
	موافق	62	32,5	32,5	83,8
	موافق بشدة	31	16,2	16,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تقويم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين إلكترونيا.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	9	4,7	4,7	4,7
	معارض	45	23,6	23,6	28,3
	محايد	42	22,0	22,0	50,3
	موافق	71	37,2	37,2	87,4
	موافق بشدة	24	12,6	12,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا الجامعة في الإفصاح والاعلان عن أهدافها ورسالتها بشفافية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	24	12,6	12,6	13,1
	محايد	34	17,8	17,8	30,9
	موافق	93	48,7	48,7	79,6
	موافق بشدة	39	20,4	20,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

أدى تطبيق التكنولوجيا بالجامعة الى شفافية الأداء المالي والإداري والتعليمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	معارض	29	15,2	15,2	20,9
	محايد	56	29,3	29,3	50,3
	موافق	59	30,9	30,9	81,2
	موافق بشدة	36	18,8	18,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يساعد الاعتماد على التكنولوجيا في الاعلام بالقوانين واللوائح والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	11	5,8	5,8	6,3
	محايد	27	14,1	14,1	20,4
	موافق	104	54,5	54,5	74,9
	موافق بشدة	48	25,1	25,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساهم التكنولوجيا في تطبيق أنظمة الشفافية المتعلقة بقواعد اجتماعات الأقسام واللجان المختلفة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	1	,5	,5	,5
	معارض	25	13,1	13,1	13,6
	محايد	38	19,9	19,9	33,5
	موافق	99	51,8	51,8	85,3
	موافق بشدة	28	14,7	14,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا في نسج علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	7	3,7	3,7	3,7
	معارض	20	10,5	10,5	14,1
	محايد	51	26,7	26,7	40,8
	موافق	83	43,5	43,5	84,3
	موافق بشدة	30	15,7	15,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساعدت التكنولوجيا على تجسيد الشفافية في الترقيات الخاصة بالمسار الوظيفي الخاص بعملية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	17	8,9	8,9	8,9
	معارض	33	17,3	17,3	26,2
	محايد	50	26,2	26,2	52,4
	موافق	68	35,6	35,6	88,0
	موافق بشدة	23	12,0	12,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تقترح الجامعة لتطوير فعالية الشفافية التدفق الحر للمعلومات والبيانات إلكترونياً.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	10	5,2	5,2	5,2
	معارض	24	12,6	12,6	17,8
	محايد	30	15,7	15,7	33,5
	موافق	81	42,4	42,4	75,9
	موافق بشدة	46	24,1	24,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعلم الجامعة على أسس منح الترقيات للعاملين أو تقييم أدائهم إلكترونياً.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	23	12,0	12,0	12,0
	معارض	41	21,5	21,5	33,5
	محايد	40	20,9	20,9	54,5
	موافق	61	31,9	31,9	86,4
	موافق بشدة	26	13,6	13,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

توفر الجامعة نشرات توضيحية عن كيفية سير العمل بموقعها الإلكتروني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	7	3,7	3,7	3,7
	معارض	38	19,9	19,9	23,6
	محايد	26	13,6	13,6	37,2
	موافق	90	47,1	47,1	84,3
	موافق بشدة	30	15,7	15,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يتم تقييم الأداء داخل الجامعة بشكل دوري ومنظم إلكترونياً.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	12	6,3	6,3	6,3
	معارض	37	19,4	19,4	25,7
	محايد	48	25,1	25,1	50,8
	موافق	64	33,5	33,5	84,3
	موافق بشدة	30	15,7	15,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تقوم الجامعة بنشر نتائج تقييم أداء المسؤولين والعاملين بها على موقعها الإلكتروني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	21	11,0	11,0	11,0
	معارض	57	29,8	29,8	40,8
	محايد	54	28,3	28,3	69,1
	موافق	37	19,4	19,4	88,5
	موافق بشدة	22	11,5	11,5	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعقد الجامعة دورات وندوات الكترونية قصد زيادة كفاءتهم في العمل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	19	9,9	9,9	9,9
	معارض	49	25,7	25,7	35,6
	محايد	45	23,6	23,6	59,2
	موافق	46	24,1	24,1	83,2
	موافق بشدة	32	16,8	16,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

الدورات المقدمة إلكترونياً انعكست بالإيجاب على تخصصي الوظيفي خاصة أنها تساهم في التطور التكنولوجي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	17	8,9	8,9	8,9
	معارض	33	17,3	17,3	26,2
	محايد	59	30,9	30,9	57,1
	موافق	58	30,4	30,4	87,4
	موافق بشدة	24	12,6	12,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تساعد التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة على زيادة استقلالية الوظائف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	8	4,2	4,2	4,2
	معارض	21	11,0	11,0	15,2
	محايد	35	18,3	18,3	33,5
	موافق	106	55,5	55,5	89,0
	موافق بشدة	21	11,0	11,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا المستخدمة على زيادة التواصل وسهولة تبادل المعلومات داخل الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	معارض	15	7,9	7,9	9,4
	محايد	16	8,4	8,4	17,8
	موافق	109	57,1	57,1	74,9
	موافق بشدة	48	25,1	25,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

زادت التكنولوجيا من فورية وأنية الاطلاع على المستجدات الجامعية سواء كانت بيداغوجية أو إدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	2,1	2,1	2,1
	معارض	12	6,3	6,3	8,4
	محايد	15	7,9	7,9	16,2
	موافق	101	52,9	52,9	69,1
	موافق بشدة	59	30,9	30,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساهمت التكنولوجيا في زيادة كفاءة العمليات الإدارية في الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	3	1,6	1,6	1,6
	معارض	17	8,9	8,9	10,5
	محايد	33	17,3	17,3	27,7
	موافق	90	47,1	47,1	74,9
	موافق بشدة	48	25,1	25,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تنشر الجامعة بين أعضائها قيم المساءلة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	9	4,7	4,7	4,7
	معارض	39	20,4	20,4	25,1
	محايد	51	26,7	26,7	51,8
	موافق	73	38,2	38,2	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يخضع الفرد العامل أيا كان منصبه داخل الجامعة للمساءلة في حالة تقصيره في أداء وظيفته.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	15	7,9	7,9	7,9
	معارض	26	13,6	13,6	21,5
	محايد	32	16,8	16,8	38,2
	موافق	84	44,0	44,0	82,2
	موافق بشدة	34	17,8	17,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

سهلت التكنولوجيا من توصيف الوظائف وتحديد اختصاصات جميع العاملين في الجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	9	4,7	4,7	4,7
	معارض	23	12,0	12,0	16,8
	محايد	52	27,2	27,2	44,0
	موافق	88	46,1	46,1	90,1
	موافق بشدة	19	9,9	9,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعد الجامعة برامج تدريبية لأفرادها قصد توعيتهم بقيم المساءلة من خلال موقعها الالكتروني.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	20	10,5	10,5	10,5
	معارض	48	25,1	25,1	35,6
	محايد	49	25,7	25,7	61,3
	موافق	47	24,6	24,6	85,9
	موافق بشدة	27	14,1	14,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

يقدم العاملون بالجامعة تقارير عن انجازهم للأعمال المطلوبة منهم بشكل دوري منتظم عن طريق الأرضية الرقمية للجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	20	10,5	10,5	10,5
	معارض	50	26,2	26,2	36,6
	محايد	37	19,4	19,4	56,0
	موافق	61	31,9	31,9	88,0
	موافق بشدة	23	12,0	12,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تخضع الجامعة لرقابة الوزارة الوصية وذلك من خلال الأرضية الوطنية للجامعات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	4	2,1	2,1	2,1
	معارض	8	4,2	4,2	6,3
	محايد	33	17,3	17,3	23,6
	موافق	99	51,8	51,8	75,4
	موافق بشدة	47	24,6	24,6	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تطبيق الجامعة الحوكمة الإلكترونية لتيسير عملية المساءلة على الأداء الإداري محاربة لمختلف أشكال الفساد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	9	4,7	4,7	4,7
	معارض	33	17,3	17,3	22,0
	محايد	58	30,4	30,4	52,4
	موافق	52	27,2	27,2	79,6
	موافق بشدة	39	20,4	20,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

تعتمد الجامعة نظام مساءلة الكتروني لمتابعة مختلف عملياتها الإدارية وبطريقة منتظمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	معارض	47	24,6	24,6	30,4
	محايد	56	29,3	29,3	59,7
	موافق	59	30,9	30,9	90,6
	موافق بشدة	18	9,4	9,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساعدت التكنولوجيا الجامعة عملية تقييم أداؤها من قبل فريق خارجي متمكن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	13	6,8	6,8	6,8
	معارض	33	17,3	17,3	24,1
	محايد	65	34,0	34,0	58,1
	موافق	62	32,5	32,5	90,6
	موافق بشدة	18	9,4	9,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

حققت التكنولوجيا تطبيق نظام المساءلة في الجامعة بموضوعية تامة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	9	4,7	4,7	4,7
	معارض	38	19,9	19,9	24,6
	محايد	62	32,5	32,5	57,1
	موافق	61	31,9	31,9	89,0
	موافق بشدة	21	11,0	11,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ساعدت التكنولوجيا في تطبيق المساءلة لإتاحة المتابعة الدورية للأمور المالية بالجامعة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معارض بشدة	11	5,8	5,8	5,8
	معارض	39	20,4	20,4	26,2
	محايد	47	24,6	24,6	50,8
	موافق	73	38,2	38,2	89,0
	موافق بشدة	21	11,0	11,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة

لقد حاولنا من خلال دراستنا الموسومة ب: التكنولوجيا وعلاقتها بتحقيق الحوكمة الرشيدة تقصي دور التكنولوجيا في تحقيق الحوكمة الرشيدة لدى الموظفين في جامعة باتنة1، من خلال اختبار وكشف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف تحليل الأدبيات والإحصائيات التي تعالج هذا الموضوع، كما تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة قصدية بلغ حجمها 265 من مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة تم إخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للتكنولوجيا دورا في ترسيخ وتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعة، فبمشاركة جميع الأطراف في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مسؤولية الجميع نحو القرار الذي يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وبالشفافية على انسيابية المعلومات وتوافرها، مع مساءلة المقصرين في أدائهم الوظيفي، مما يمكنها من تحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية : التكنولوجيا - الحوكمة الرشيدة - الحوكمة الإلكترونية - الجامعة

Study summary

We have tried, through our study tagged with: technology and its relationship to achieving good governance, to investigate the role of technology in achieving good governance among employees at the University of Batna 1, by testing and revealing the nature of the relationship between the variables of the study, and in order to achieve this, the descriptive approach was relied upon with the aim of analyzing the literature and statistics Which addresses this issue, and the questionnaire was used as a basic tool for data collection, as it was distributed to an intentional sample of 265 from the various administrative and organizational levels in the institution under study, and they were subjected to statistical treatment and analysis using the statistical package program.

The study concluded that technology has a role in consolidating and achieving the principles of good governance in the university. The participation of all parties in decision-making leads to the responsibility of everyone towards the decision that contributes to the achievement of the desired goals, and with transparency on the flow and availability of information, with the accountability of those who fail in their job performance. It enables them to achieve organizational effectiveness and enhance their comp titivit s.

key words :

Technology - good governance - electronic governance - university