الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي ـ دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ـ

اعداد الطلبة		المشرف
1	خياط بشرى	لمزاودة رياض
2	بوعرة وئام	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
سراج وهيبة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
لمزاودة رياض	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
خوازم حمزة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكر و تقـــــدير

الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله سبحانه وتعالى

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي، وأن أعمل صالحا ترضاه"

سورة الأحقاف الآية 31

- نتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف **"لمزاودة رياض"** الذ لم يبخل علينا بتوجهاته ونصائحه طوال هذا المشوار، فجزاه الله كل خير وبركة وأدامه بفعل الخير ومساعدة الطلبة في مسيرتهم الدراسية
- كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث وإثراء مضمونه.
- وفي الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لنا يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو بعيد.

إهـــــداء

وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

*إلى **أبي قرة عيني**...الحمد لله الذي جعلك بين صفوة الرجال أبا لي..*

*إلى **أمي** الغالية... الاختلاف الوحيد الذي يكسر كل قاعدة...*

حفظهما الله وأطال في بقائهما وأعانني على برّهما

*إلى أخواي اللذان أشد بهما أزري **عامـــــر و لقمـــان***

*إلى مؤنساتي الغاليات، دفئ البيت وبهجته أختاي... **لجيـــن و داريـــن***

*إلى **عمي** الذي هو بمثابة أبي... رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته*

إلى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة لهم جزيل الشكر

بشرى

إهـــــداء

إلى من رميا بسهام ليلهما فأصابت أقداري، وظلا يتعهدان حلمي في صلاتهما حتى صار الحلم واقعا جميلا أحتسي اليوم ضياءه، إليكما يا أجمل أقداري.

إلى من اختصت بالجنة لتكون تحت أقدامها" منبع العطف والحنان" أطال الله عمرها- أمي الغالية -

إلى من أحمل إسمه بكل فخر واعتزاز سندي ومنبع أماني، أبي الغالي أدامك الله وحفظك من كل سوء.

إلى قدوتي ووحيدي من كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات "أخي أيـــــــوب"

إلى صديقة الأيام والخطوة الأولى إلى من كانت في الأيام العجاف سحابا ممطرا "أختي رؤى"

وإلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا إلى" الأقارب والأصدقاء" قلبا ووفاء للذين مهدوا عطرات مسيرتي بدعائهم.

وإلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتهاونوا في مد يد العون لي.

أهدي إليكم جميعا ثوب هذا الجهد والبحث فقد كنتم على الدوام ملهمي فعلى خطاكم أسير، وبعلمكم أقتدي وبكم ينعقد العزم والقوة للخوض في ميادين العلم والحياة، بعد التوكل على الله سبحانه وتعالى فجزاكم الله كل خير وأثابكم خير الجزاء

المـــــــلخص

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع الحوكمة الإلكترونية، باعتبارها موضوع يلاقي اهتمام الباحثين الاقتصاديين ومختلف الحكومات والقطاعات، كما أن دراسة مثل المواضيع وربطها بالتعليم العالي سيزيد من مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم، خاصة وأننا في عصر الاقتصاد المعرفي والرقمي الذي يحتم على مؤسسات التعليم العالي ومختلف الجامعات بأن تواكب هذه التطورات وعصرنة الادارات التابعة لها بما يتوافق ومتطلبات عصر التكنولوجيا والرقمنة.

وللوصول إلى هدف الدراسة تم استطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ لتحديد مدى مساهمة مبادئ الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي.

وقد أثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في المركز الجامعي لكل من الاستقلالية والمساءلة لا تسهم في تحسين جودة المركز الجامعي، وبالنسبة للمشاركة والشفافية فهي تسهم في تحسين جودة المركز الجامعي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

كلمات مفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، تحسين الجودة، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

The study aimed to research on the issue of electronic governance, as itis a topic that meets the attention of economic researchers and various governments and sectors, and studying such issues and linking them to higher education will increase the contribution of electronic governances in achieving the desired goals of education, especially since we are in the era of the knowledge and digital economy that requires Higher education institutions and various universities to keep pace with these developments and the modernization of their affiliated departments in a manner that corresponds to the requirements of the era of technology and digitization To reach the goal of the study, the opinions of a sample of faculty members at the university center, Abdelhafid Boussouf Mila, were sought to determine the extent to which the principles of electronic governance contribute to improving the quality of the university center. The results have proven that the practices used in the university center for both independence and accountability do not contribute to improving the quality of the university center and for participation and transparency, it contributes to improving the quality of the university center, from the point of view of faculty members

Key words: gouvernance, electronic governance, quality improvement, higher education institutions.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر والتقدير	
الاهداءات	
الملخص	
فهرس المحتويات	VII
قائمة الأشكال	XI
قائمة الجداول	XII
قائمة الملاحق	XIII
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الإلكترونية	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة	3
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة	3
المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة	6
المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية	10
المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الإلكترونية	10
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية	12
خلاصة الفصل الأول	19
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	
تمهيد	21
المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	22
المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي	22
المطلب الثاني: مقاربات حول جودة التعليم العالي	23

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	32
المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	32
المطلب الثاني: مراحل وفوائد تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي	35
المبحث الثالث: تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي	38
المطلب الأول: الاستقلالية لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي	38
المطلب الثاني: الشفافية لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي	39
المطلب الثالث: المساءلة لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي	40
المطلب الرابع: المشاركة لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي	42
خلاصة الفصل الثاني	43
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية	
تمهيد	45
المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ	46
المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، النبذة، والهيكل التنظيمي	46
المطلب الثاني: تخصصات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ	47
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	49
المطلب الأول: إجراءات الدراسة	49
المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة	50
المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات	54
المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة	54
المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة	55
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة	70
خلاصة الفصل الثالث	74
الخاتمة	76

قائمة المصادر والمراجع	79
قائمة الملاحق	83

قائمة الأشكال

والجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص الحوكمة	5
02	مبادئ الحوكمة	7
03	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	8
04	مكونات الحوكمة الإلكترونية	12
05	مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية	15
06	مكونات النظام التعليمي	25
07	مؤشرات قياس جودة التعليم العالي	31
08	مخطط مستويات توثيق الجودة	35
09	مراحل جودة التعليم	37
10	أبعاد تقييم المساءلة	41
11	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف	48
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	57
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	59
15	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	60
16	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد	61

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تداول الاستبيان	49
02	توزيع أسئلة استمارة استبيان على أجزاء الدراسة	51
03	لجنة تحكيم صدق الاستبيان	51
04	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	54
05	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	55
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	57
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	58
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة	59
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد	60
11	تحليل البيانات الشخصية إحصائيا	61
12	تحليل محور مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ	62
13	تحليل محور واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس	67
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	70
15	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقا للانحدار البسيط	71
16	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط	72

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملاحق
01	استمارة الدراسة
02	مخرجات spss

مقدمة

1. تمهيد:

يتسم عصرنا الحالي بالتطورات العلمية التكنولوجية الهائلة في مختلف ميادين الحياة، إذ بات واضحا تأثير عمليات تداول ومعالجة المعلومات باستخدام شبكات الانترنت والحاسوب لإحداث تغييرات جذرية واسعة في طبيعة عمليات منظمات الأعمال والإدارات، ومن بين التطبيقات الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية الحوكمة الالكترونية، فقد أصبح هذا الموضوع يشكل حيزا كبيرا في مستقبل الإدارة خلال السنوات القادمة لما له من أهمية بالغة في مختلف القطاعات والمؤسسات. هذه الأخيرة كان عليها تبني الحوكمة الالكترونية من أجل مواكبة التغييرات والتطورات.

ومن بين المؤسسات التي تسعى لتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل من أجل ضمان استمراريتها، نجد مؤسسات التعليم العالي، فهي تواجه ضغوط كبيرة لتكون أكثر فاعلية، لهذا فإن الحوكمة الالكترونية توفر مناخا إداريا للمؤسسة التعليمية يضمن فاعلية إدارة أنظمة التعليم، وتظهر الحاجة لقياس تطبيق الحوكمة كونها تختصر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف، مما يؤدي إلى سهولة التعامل بين تلك المؤسسات والوحدات المرتبطة بها، وإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية.

وقد بينت الدراسات الحديثة حاجة الجامعات إلى تبني الحوكمة الالكترونية لتقنية المعلومات والاتصالات لمواكبة التطورات في البيئة المحيطة بها، من خلال تسخير الحوكمة الإلكترونية نحو تطوير هيكل المؤسسات التعليمية، وربط الجامعات ببعضها البعض وتحقيق جودة التعليم العالي والتي يمكن توظيفها لتقليل تكلفة الجودة.

2. مشكلة الدراسة:

نظرا لمساعي الجزائر في السير نحو تحقيق ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من جهة والأهمية التي تكتسيها الحوكمة الالكترونية من جهة أخرى، وبالنظر لآراء هيئة التدريس باعتبارها صاحب مصلحة محورية في الحياة الجامعية تأتي هذه المذكرة وتحاول الإجابة عن الإشكالية الرئيسية لها والمصاغة وفق الآتي:

ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي؟

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى مساهمة (أثر) الاستقلالية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ؟

. ما مساهمة (أثر) المشاركة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

. ما مساهمة (أثر) المساءلة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ؟

. ما مساهمة (أثر) الشفافية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية يمكن طرح الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: لا تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.

الفرضيات الفرعية:

. لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للاستقلالية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

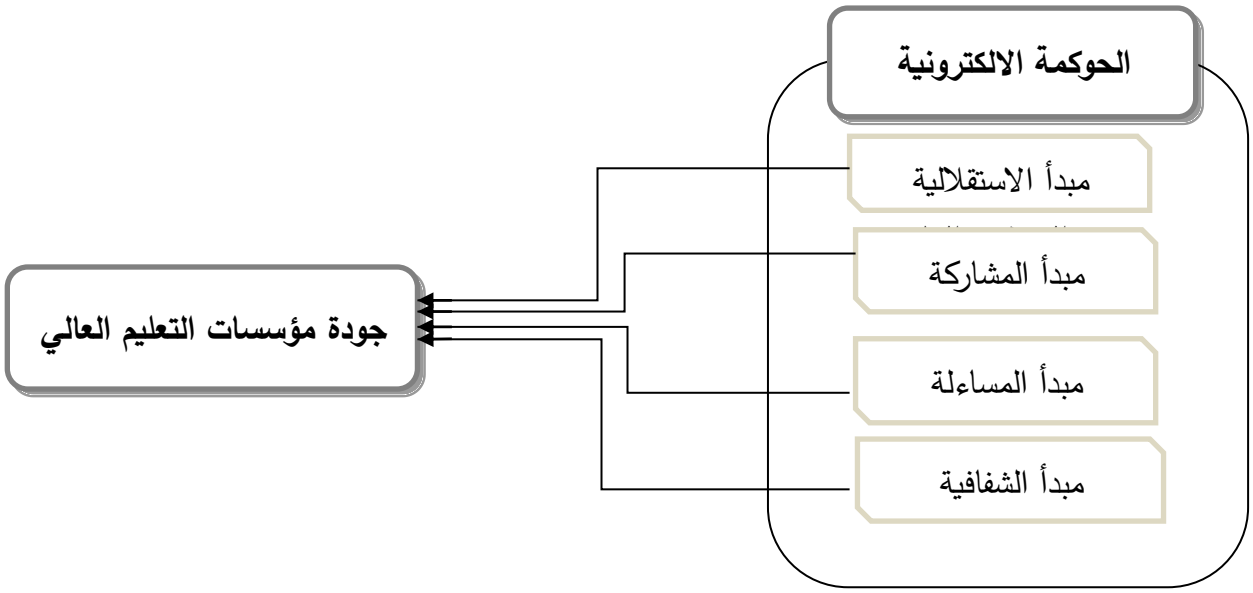
. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للمساءلة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0,05$) للشفافية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

4. نموذج الدراسة:

يحدد نموذج الدراسة والموضح في الشكل، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة.

المتغير المستقل



5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي:

. التعرف على الحوكمة الالكترونية ومدى أهميتها والمعوقات التي تواجه استخدامها.

. التعرف على مدى توفر مؤشرات الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

. تبيان ما إذا هناك مساهمة للمبادئ القائمة عليها الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة التعليم في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

6. أهمية الدراسة:

. تعد الحوكمة الالكترونية موضوعا يستحوذ على اهتمام واسع من طرف الباحثين والمنظمات الدولية باعتبارها إطار عملياتي للحد من تضارب المصالح والوقاية من الأزمات على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

. في خضم التجربة الصعبة التي تخوضها مؤسسات التعليم العالي في إطار السعي إلى تحسين جودتها تطرح ضرورة تبني آليات الحوكمة الالكترونية في هذا القطاع.

. أهمية الحوكمة الالكترونية كتوجه عالمي لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.

7. منهج الدراسة:

من أجل إتمام ومعالجة هذا الموضوع والإجابة عن مختلف التساؤلات واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب والبحث المقدم وذلك باستعراض كافة المفاهيم المتعلقة بمتغيراته ومحاولة تحليلها.

فيما يخص الجانب التطبيقي تم الاعتماد على جمع البيانات والمعلومات حول إشكالية الدراسة وتبويبها وتفسيرها، وذلك بالاستعانة باستبيان وجه إلى مفردات الدراسة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، وتم تحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام برنامج Spss.

8. حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية:

. الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع مساهمة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس.

. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ..

. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023/2022) خلال الفترة الممتدة بداية من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر ماي.

9.صعوبات الدراسة:

_ حداثة موضوع الدراسة وقلة المراجع فلم نتمكن من الحصول إلا على بعض المقالات العلمية والمجلات ذات العلاقة المباشرة.

_ صعوبة تلقي الإجابات عند توزيعنا للاستبيان المتعلق بالدراسة نظرا لضيق الوقت من طرف أعضاء هيئة التدريس.

10. الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات بحثنا سواء من متغير الحوكمة الالكترونية أو متغير جودة مؤسسات التعليم العالي. وتتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: جقطة سناء، رسالة ماجستير بعنوان" دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي" ، سنة 2017 .

هدفت الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة سطيف . 1. وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي، وقد قامت الباحثة في هذه الدراسة بأخذ آراء هيئة التدريس حول مدى تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق الاعتماد على أداة الاستبيان حيث أن عينة الدراسة تقدر ب250 أستاذ، وأثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس. وقد اقترحت الباحثة إشراك الجامعات في القرارات والسياسات التي تمس توجهاتها الاستراتيجية وكذا الالتزام بمعايير تتسم بالشفافية والعدالة في تقييم الأداء وفي تحديد الأدوار والمسؤوليات.

الدراسة الثانية: إبراهيم عاشوري، أطروحة دكتوراه بعنوان " المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي"، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر المناخ التنظيمي على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أساتذة ومعاهد الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، حيث بلغ عددهم (402) أستاذ دائم بالجامعات الجزائرية.

ولقد بينت هذه الدراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، في تحقيق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كما بينت هذه الدراسة وجود تباين في أثر هذه العناصر على تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي. وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يتجاوز مفهوم التفتيش، الرقابة وضبط المدخلات ليشمل كل الجهود والعلاقات والتحسينات والتطويرات المشتركة بين جميع أطراف المساهمة في العملية التعليمية الجامعية وتتكامل مؤشرات الجودة الشاملة في التعليم العالي، ولا يمكن التفريق فيما بينها في عملية التحول نحو التطبيق معايير الجودة الشاملة من طرف القيادات الجامعية.

وقد اقترح الباحث بعض المقترحات والمتمثلة في إطلاق منصة تعليم بالتقييم الذاتي لجودة مؤسسات التعليم العالي، بحيث يشارك فيها مختلف الفاعلين الجامعيين بهدف الإصلاح الدائم والمستمر لأنشطة التحول نحو

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتفعيل دور خلايا ضمان الجودة من خلال اكسابها صفة المخطط الاستراتيجي لمناهج وسياسات الكليات والمعاهد.

الدراسة الثالثة: العنود إبراهيم الهروط، رسالة ماجستير بعنوان "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية "، سنة2018.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية على تميز الأداء الجامعي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث على استبانة موزعة على أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية بعدد 385 عضو، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات كان مرتفعا، كما تم التوصل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية على تميز الأداء الجامعي بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز اهتمام الجامعات على ممارسة الحوكمة الالكترونية لأنها منهجية ملائمة للتعامل مع البيئة التنافسية وتزيد فرص التميز في أداء الجامعات.

الدراسة الرابعة: ندى موسى سعد الدين عيسيوي، "واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال محاور الدراسة الأساسية وهي: (رؤية واستراتيجية ورسالة وأهداف الجامعة، مبدأ الشفافية، مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة صيغة فقراتها بالاستعانة بعدد من الدراسات والأدبيات السابقة، وتم توزيع 373 استبانة على عينة عشوائية من العاملين الأكاديميين والإداريين في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية، وتم استرداد 210، بحيث تم تحليل الاستبيانات واستخدام برنامج الرزم الاحصائية(spss).

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة، وتبين عدم وجود فروق معنوية في متوسط استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها. وخرجت هذه الدراسة بتوصيات عديدة أهمها: استمرار الجامعات الفلسطينية في سياساتها لتعزيز ممارساتها في تطبيق الحوكمة الالكترونية والعي المستمر لمجالس الأمناء في الجامعات الفلسطينية لإقرار مزيد من اللوائح الخاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية لما لها من آثار ملموسة على أدائها المحلي والدولي.

الدراسة الخامسة: بلحاج آية، رسالة ماستر بعنوان" الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاداري"، سنة 2021.

هدفت الدراسة إلى بحث إشكالية دور الحوكمة الالكترونية في تحسين الأداء الاداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، وبالاعتماد على الاستبيان واختيار مجتمع الدراسة المتكون من أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تم أخذ عينة تتكون من 26 أستاذ، وتوصلت الباحثة إلى

عدد من النتائج منها: أن الحوكمة الالكترونية ليست مجرد تحويل الخدمة ونظام العمل إلى نظام عمل إلكتروني وحسب وإنما هي منظومة متشابكة ومعقدة تحتاج إلى دراسات واعية قبل التحول إلى تعميم جميع الخدمات، وقد أوصت على عدم استيراد أفكار الحوكمة الالكترونية وتطبيقها مباشرة في الادارات فالأمر يستلزم القيام بالدراسات المناسبة التي تجعلها تتوافق مع كل إدارة وذلك نظرا للظروف والعوامل التي تسود كل إدارة.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: sumathy et shaneeb، بعنوان "أثر الحوكمة الالكترونية في جودة التعليم العالي"، الهند، سنة 2017

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى توضيح أثر الحوكمة وتوضيح أثر الحوكمة الالكترونية في جودة التعليم العالي، من خلال بحثها في وجهة نظر مديري الجامعات اتجاه تطبيق الحوكمة الالكترونية للتعليم العالي الفعال، وهدفت أيضا إلى التحقق مما إذا كان تطبيق الحوكمة الالكترونية يساعد على الحفاظ على تواصل جيد بين أصحاب المصلحة، والتحقق مما إذا كانت الحوكمة الالكترونية تؤثر على التخطيط الفعال والتنمية الشفافة لقطاع التعليم العالي. وقد تم جمع البيانات الأولية من مصادرها باستخدام الاستبيان، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والاداريين كعينة مكونة من 60 من الموظفين الاداريين، وتم اختيار أعضاء هيئة التدريس والاداريين بالجامعة كعينة باستخدام طريقة أخذ العينات الملائمة، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها أن مديري الجامعات لديهم منظور إيجابي اتجاه تطبيق الحوكمة الالكترونية في الأداء الإداري الفعال من خلال حل مشكلة ضعف الاتصال بين الموظفين الإداريين وهيئات الإدارة الخارجية، والحوكمة الالكترونية تساعد على تحقيق التخطيط الفعال والتطوير الشفاف للتعليم العالي من خلال الجامعات، وبالتالي مساعدة مديري الجامعة على تحقيق أهدافهم من خلال تقليل التعقيد في نظام التعليم العالي.

الدراسة الثانية: دراسة koudiki et janardhanam، بعنوان" دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الادارة الشفافة في الجامعات، سنة2017.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الحوكمة الالكترونية في تعزيز الإدارة الشفافة في الجامعات، ودراسة طبيعة ومدى المعلومات الجامعية المعروضة في مواقع الويب من وجهات نظر مختلفة مثل الكفاية والدقة وإمكانية الوصول، وتعتبر هذه الدراسة دراسة استكشافية اعتمد الباحث من خلالها البحث في الأدبيات المتاحة حول هذا الموضوع بالكامل من خلال المكتبات الشهيرة في جميع أنحاء الهند، كما تم استخدام مصادر المواد المتاحة عبر الأنترنت بالإضافة لإجراء مناقشات تفصيلية من 50 خبير في الموضوع لفهم مشكل البحث، وخلصت نتائج الدراسة أن معظم الجامعات المبحوثة لم تفكر حتى في تحقيق الشفافية في إداراتها وبالتالي فإن الجزء الأكبر من الإدارة يكتنفه الغموض سواء كانت جامعة حكومية أو جامعة خاصة.

10. هيكل الدراسة:

من أجل إتمام هذه الدراسة، وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من ثلاث فصول حيث أن الفصل الأول والفصل الثاني متعلقين بالجانب النظري، والفصل الثالث متعلق بالجانب التطبيقي لاختبار صحة الفرضيات:

الفصل الأول: يتضمن مبحثين: المبحث الأول سنتناول فيه الإطار النظري للحوكمة، والمبحث الثاني سكون عن أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية.

الفصل الثاني: يتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول سنتناول فيه إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والمبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أما المبحث الثالث فهو تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: ويتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول سيكون حول تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، المبحث الثاني أدوات ووسائل الدراسة، أما المبحث الثالث سيكون عن تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للحوكمة الإلكترونية

تمهيد

تزايد الحديث عن الحوكمة في الآونة الأخيرة بصورة كبيرة، حيث يرتبط مفهومها بالدرجة الأولى بقواعد الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

إن التحديات الحديثة تفرض على الدول المختلفة وبشكل خاص الدول النامية أن تأخذ بتوجهات مختلفة حول كيفية إدارة حكومتها إلكترونيا.

فالحوكمة الإلكترونية تعد مشروعا حيويا لأنها تمثل المعيار الحقيقي لتطور البلد اتصاليا وإلكترونيا ومعلوماتيا والتي سيؤدي إلى ربط كافة مؤسسات الدولة ودوائرها بنظام اتصالي مميز سيقضي على الروتين والفساد الإداري والمالي وسيعمل على إنجاز كافة معاملات الأفراد بسرعة ويسر.

وقصد الإلمام بمختلف المفاهيم للتفصيل أكثر في الحوكمة الإلكترونية قمنا بتقسيم الفصل إلى عدة مبحثين وهي:

- المبحث الأول: الاطار النظري للحوكمة
- المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة الالكترونية

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة

تعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الاقليمية والدولية هذا ما جعلها تحتل أهمية بالغة تسعى إلى تجسيدها هذه الأخيرة.

وسوف نتناول في هذا المبحث المطلبين التاليين:

- المطلب الأول يتمثل في مدخل مفاهيمي للحوكمة.
- المطلب الثاني يتمثل في مبادئ ومحددات الحوكمة.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للحوكمة

الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم المؤسسات، وتعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD(organisation de coopération et de développement économiques) من أولى المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة وقامت في عام 2004 بتطوير مجموعة من المبادئ متعلقة بموضوع الحوكمة وهذه المبادئ أخذت بها أغلب دول العالم بما فيها البلدان النامية.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

إن كلمة الحوكمة Gouvernance فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية، وقد بدأ استخدامها كمنهج لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية، نتيجة لقصور الادارات الحكومية عن تحقيق ذلك بالفاعلية والكفاءة اللازمتين".[1]

تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها:" هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OEC بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".[2]

وعرف كل من kaufmann D,kray A.et zoido lobaton سنة 1999التعريف التالي: "الحوكمة هي التقاليد والمؤسسات التي من خلالها يتم ممارسة السلطة في بلد ما من أجل المصلحة العامة، يضاف إلى ذلك السيرورة التي تم بها اختيار الحكومات وتغييرها، وكذا قدرة الحكومة في إعداد ووضع حيز التنفيذ

[1] فايقة نورالدين وآخرون، الحوكمة، إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة، القاهرة – مصر، ص3.

[2] د. أحمد سلام عبد العاطي، الحوكمة الإلكترونية الطبعة الأولى مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة –مصر، 2011، ص9.

للسياسات الملائمة في ظل احترام المواطنين والدولة والمؤسسات الحاكمة وتفاعلاتها الاقتصادية والاجتماعية."[1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحوكمة بشكل عام هي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المنشأة (المساهمين، الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة) بهدف تحديد مسؤولية كل طرف وحقوقه بنفس الوقت وذلك من أجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد والتأكد من أن الشركة تسعى إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية (على المدى الطويل).[2]

الفرع الثاني: خصائص الحوكمة

يشير مصطلح الحوكمة إلى الخصائص التالية:

- ✓ **المشاركة:** تعني أخذ جزء من الأمر والمساهمة بالبحث فيه وعلى المهتمين بقضايا الحوكمة أن يدركوا أن المشاركة الفعالة في القضايا المطروحة، تتم عندما يكون لدى أفراد المجموعة الفرصة الكافية لطرح الأسئلة على أجندة العمل والنقاش حولها وأن يعبروا بشكل واضح على اختياراتهم من المخرجات النهائية أثناء عملية اتخاذ القرار.
- ✓ **قواعد القانون:** الحوكمة تعني عدالة وشرعية تتميز بقوة ونزاهة وتعمل على حماية حقوق الإنسان أي: (نظام قضائي مستقل يتسم بالقوة والنزاهة).
- ✓ **الشفافية:** تتمثل الشفافية في اتخاذ القرارات ووضعها موضع التنفيذ داخل إطار القواعد الشرعية وتعني أن المعلومات المتاحة بسهولة ومباشرة لهؤلاء الذين يتأثرون بتلك القرارات والالتزامات.
- ✓ **الاتفاق الجماعي:** هناك العديد من الفاعلين والعديد من وجهات النظر داخل المجتمع، والحوكمة تعمل على إيجاد تسوية للمصالح المختلفة داخل المجتمع للوصول إلى الاتفاق الجماعي.
- ✓ **العدالة والشمول:** أن يشعر جميع الأفراد في المجتمع بأنهم أعضاء فاعلين وغير معزولين عن الاتجاه السائد في المجتمع وأن لديهم الفرصة للتأثير.
- ✓ **الفعالية والكفاءة:** الحوكمة تعني العمليات التي تؤدي إلى النتائج التي تحقق احتياجات المجتمع وعن طريق الاستخدام المستمر للموارد الطبيعية وحماية البيئة.
- ✓ **المسائلة:** ليست فقط بالنسبة للمنظمات الحكومية، ولكن أيضا للقطاع الخاص والمجتمع المدني فالمنظمات يجب أن تكون مسؤولة أمام هؤلاء الذين يتأثرون بقراراتها وأعمالها ولا يمكن تصور أن تكون ملزمة بدون شفافية وقواعد القانون.[3]

والشكل التالي يوضح هذه الخصائص:

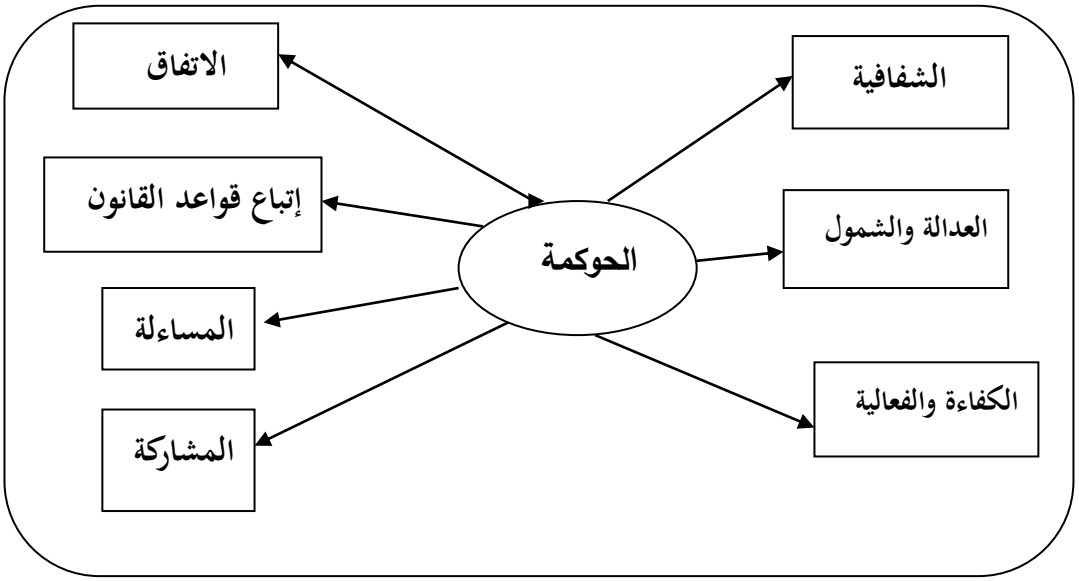
---

[1] بوزيان العربي، جلطي غالم، مفهوم الحوكمة وعوامل ظهورها ومرتكزاتها ومجالات استخدامها، مجلة المالية والأسواق، المجلد 8، العدد2، 2021،ص12.

[2] نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجيستر، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية سوريا، 2016، ص9.

[3] فايقة نورالدين وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص7.

الشكل (1): خصائص الحوكمة



المصدر: فايقة نورالدين وأخرون، الحوكمة، إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة، القاهرة – مصر، ص7.

الفرع الثالث: أهمية الحوكمة

يساعد تطبيق الحوكمة على تحسين أداء المنظمات من خلال:

- حماية حقوق المساهمين: وتتضمن هذه الحقوق حق المساهمين في نقل ملكية الأسهم وحق التصويت في الجمعيات العمومية وحق اختيار أعضاء مجلس الادارة وحق الاطلاع على البيانات ومراجعة القوائم المالية.
- حماية حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة: ترتبط أية منظمة بالعديد من المصالح والعلاقات مع العديد الأطراف. ومنها مثلا الموردين والموزعين والبنوك والدائنين وحملة الأسهم والمواطنين. وأي خلل قد يحدث ينعكس بشكل كبير على هذه الأطراف.
- تعديل تشكيل دور مجلس الإدارة: وذلك من خلال تحديد صلاحيات مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين واختصاصات كل منها، من خلال وضع المعايير الخاصة باختيار أعضاء المجلس بحيث يكون فيه ممثلين للأطراف ذات العلاقة أو أصحاب المصالح.
- زيادة معدلات الافصاح والشفافية: وذلك من خلال زيادة عملية تدفق البيانات وتحقيق شفافية وسهولة الاطلاع عليها وهذا ما يساعد المساهمين وأصحاب المصالح على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.[1]

[1] Httpllwww.mdrscentre.com, consultée le15l04l2023, à15:00

المطلب الثاني: مبادئ ومحددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على تجسيد المبادئ التي تقوم عليها ومستوى جودة مجموعتين من المحددات وهذا ما سوف سنحاول التطرق إليه فيه هذا المطلب.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة

للحوكمة عدة مبادئ نذكر منها:

أ – مبدأ الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء وأسلوب ممارسة السلطة، حيث يعتبر وجود إفصاح قوي وتشجيع الشفافية الحقيقية أحد الملامح المحورية لتحقيق الإشراف على المؤسسات، ويمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الإدارة وحماية العاملين، ويساعد أيضا فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط المؤسسة لما يتعلق بالمعايير الأخلاقية والبيئية.

ب – مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يتم ضمان التوجه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدراك المبادئ التنفيذية للمؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة على مسؤوليته أمام الجمعية وأصحاب المصالح، وتعتبر عملية وضع السياسات والإشراف على النظم المختلفة (الرقابة، الحوكمة، ...) أحد مسؤوليات مجلس الإدارة، كما يجب وضع معايير الأداء لقياس سلوك مجلس الإدارة.

ج – مبدأ حكم القانون والمساواة: ويقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد الحاكمة في المؤسسة، كما يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصالح في المؤسسة، ويتضمن أثار قانونية يتم تنفيذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد في ظل وجود قضاء مستقل، ويكون هذا من خلال الالتزام بسيادة القانون والتي تتحقق في حالة عدالة الإطار القانوني المطبق في المؤسسة، وعدم تحيزه مع أو ضد أفراد معينة، ويجب أن تتبع صناعة القرارات قواعد مستقرة يراها المواطنون منصفة وموضوعية من حيث توافرها، ووجود قناعة بعدالتها.

د – مبدأ المسائلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، من خلال مساءلة صناع القرارات أمام الجماهير، سواء فيما يتعلق بكيفية اتخاذ القرار أو كيفية تطبيقه.

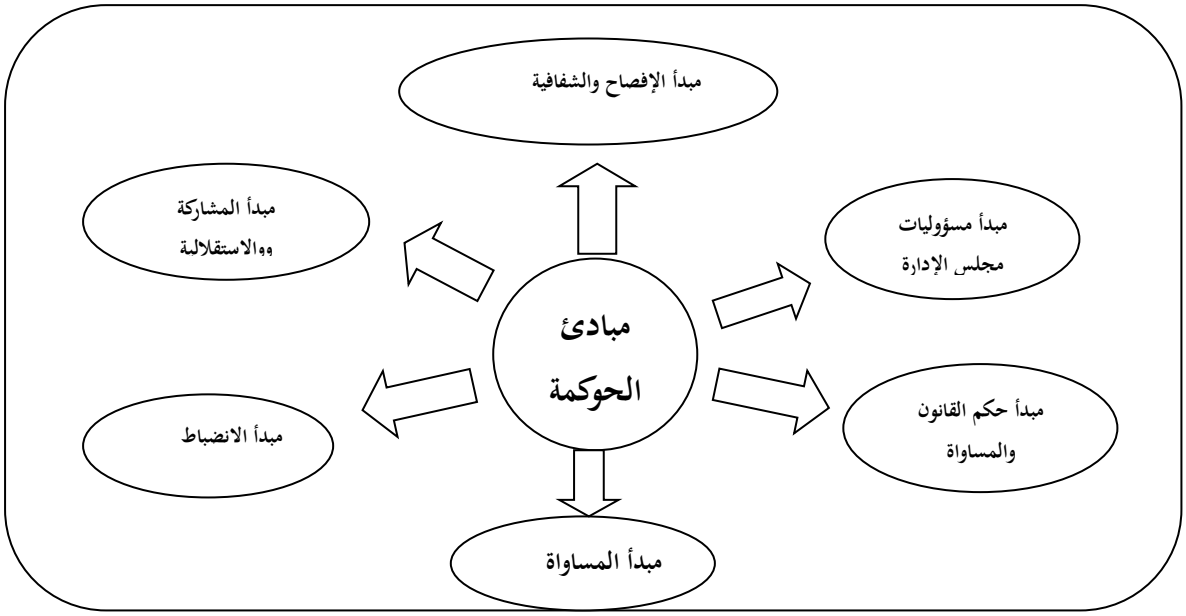
هـ – مبدأ الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، وهذا من خلال انضباط الكل داخل المؤسسة وكل فرد يقوم بتنفيذ أعماله على أكمل وجه بمعنى أخر أن كل فرد يعمل في المؤسسة يراقب أعماله بنفسه.

و – مبدأ المشاركة والاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل، ويكون هناك مشاركة للجميع داخل المؤسسة، وتتم هذه المشاركة باستقلالية كبيرة أي أن كل فرد يكون مسؤول عن أفعاله.[1]

[1] فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر 2: "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في2005المصرفي العربي لعام 2006 sector Workshop,march "

يمثل الشكل التالي مبادئ الحوكمة:

الشكل (2) : مبادئ الحوكمة



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على فؤاد شاكر مرجع سبق ذكره.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة الإلكترونية

أ-المحددات الداخلية

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

مما سبق نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

- ✓ آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس تنظيم في المؤسسة.
- ✓ الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- ✓ العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية لشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف الثلاثة وصولا لتكامل هذه المصالح.

ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية:

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
- الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على دعم وتشجيع القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل لمشاريعها وتحقيق أرباحها.

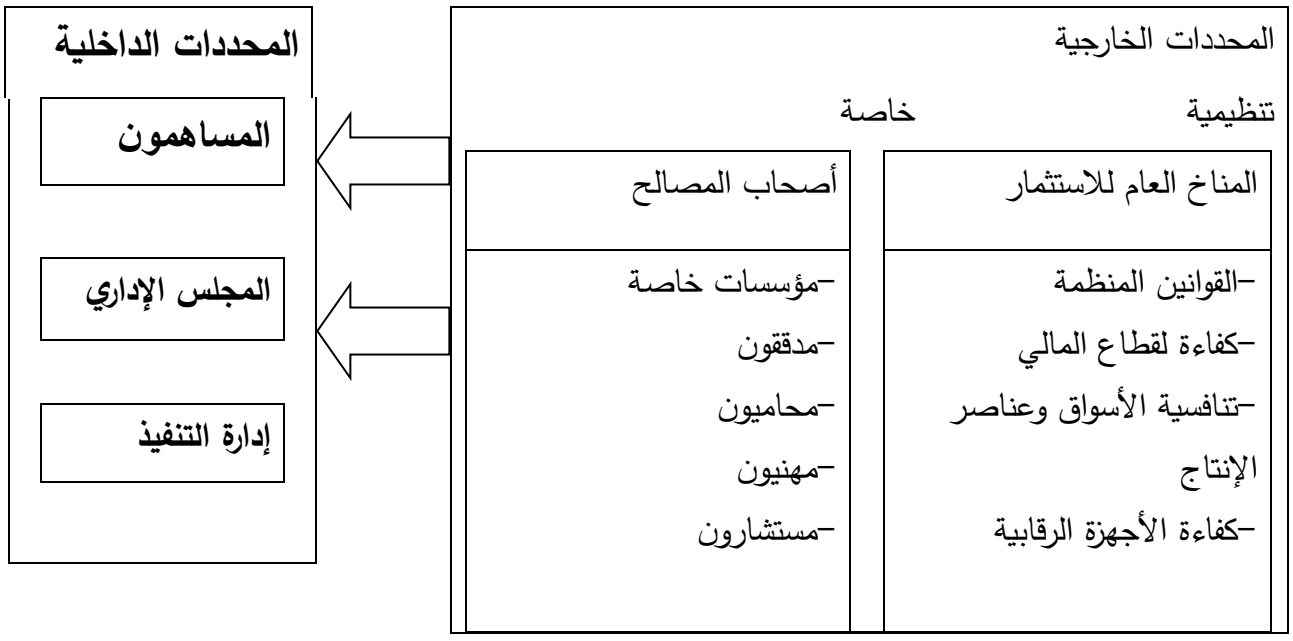
ب – المحددات الخارجية

وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار والذي يتمثل على سبيل مثال:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات (البنوك وسوق المال).
- كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات.
- وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية.
- وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل المكاتب الاستثمارية المالية.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ونقابات المحامين على سبيل المثال.[1]

والشكل الموالي يوضح بعض المحددات الداخلية والخارجة للحوكمة:

الشكل (3): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدان، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2011، ص47.

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة

تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتهم.
- ✓ حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة فعالية الشركات.

[1] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري طبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص22.

- ✓ حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم.
- ✓ تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات.
- ✓ تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات.
- ✓ تأمين حق المسائلة أمام أصحاب الحقوق وإدارة الشركات.
- ✓ الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- ✓ تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات.
- ✓ الالتزام بأحكام وقوانين التشريعات النافذة.
- ✓ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية.
- ✓ محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.[1]

[1] أحمد سلام عبد العاطي، الحوكمة الإلكترونية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة–مصر، 2021، ص227.

المبحث الثاني: أساسيات حول الحوكمة الإلكترونية

تعبر الحوكمة الإلكترونية عن حسن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين وللقطاع العام، ولا سيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك الموظفين، حسب سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة.

وسوف نتناول في هذا المبحث عدة مطالب حول الحوكمة الإلكترونية نذكر منها:

- مفهوم الحوكمة الإلكترونية وخصائصها وكذا مكوناتها.
- مبادئ الحوكمة الإلكترونية، إستراتيجية ومراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها.
- فوائد وتحديات الحوكمة الإلكترونية.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول الحوكمة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الحوكمة الالكترونية موضوع جديد تثار حوله مجموعة من النقاشات، حيث استطاع العديد من الباحثين التوصل إلى دراسات من شأنها أن تضيف الجديد للبحث العلمي.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

مع التطور التكنولوجي والتقني وحتى تواكب المؤسسات هذه الثورة المعلوماتية وتزيد من تبادل المعلومات والمعاملات الاتصالية، زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة الالكترونية التي تساعد على تقديم الخدمات الإدارية المتاحة بطريقة مريحة تتسم بالفعالية والكفاءة. وقد اختلفت الآراء حول تعريف الحوكمة الإلكترونية نورد البعض منها فيما يلي:

- عرفت منظمة الأمم المتحدة الحوكمة الإلكترونية على أنها: "استخدام القطاع العام والخاص لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين تقديم المعلومات الموثوقة للمواطنين، وزيادة المعرفة وتشجيع المواطنين على مشاركة أعمق، والالتزام من قبل صانعي القرارات لتعزيز الشراكة بين المواطنين والقطاع الخاص والقطاع العام، حيث تحسن الحوكمة الإلكترونية التفاعل بين المواطنين والحكومة والمنظمات غير الحكومية كما تحسن من عملية صنع القرار.[1]
- يقصد بالحوكمة الإلكترونية استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات المرفقية والتواصل مع المواطنين بمزيد من الديموقراطية، ويتم ذلك عن طريق شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) وشبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت) بقصد تحقيق أهداف معينة أهمها تقديم الخدمات الإلكترونية إما بتفاعل بشري أو إنجاز آلي.[2]
- الحوكمة الإلكترونية هي أن تستعمل الهيئات الحكومية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخدامها يبشر برفع مستوى الفاعلية والكفاءة للحكومة ويؤثر على علاقتها بالمواطنين.

---

[1] رغد صالح درويش الحاسم، جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد22، 2019، ص16.

[2] صفوان المبيضين، الحوكمة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن –عمان، 2011، ص21.

- هي نمط استخدام كافة الأنشطة الإلكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة من الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآلية تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن واستقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الإلكترونية بما يحقق التنمية المستدامة.[1]

الفرع الثاني: خصائص الحوكمة الإلكترونية

تتميز الحوكمة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص نوردها فيما يلي:

- ✓ **إدارة بلا ورق:** تتكون الحوكمة الإلكترونية بالأساس من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والشرائح الإلكترونية والرسائل الصوتية والبرمجيات ونظم تطبيق المتابعة الآلية.
- ✓ **إدارة بلا مكان:** ترتكز على العمل عن بعد وتتمثل في الهاتف المحمول، التيلكس، المؤتمرات الإلكترونية.
- ✓ **إدارة بلا زمان:** هي عملية متواصلة ومستمرة فلم تعد مرتبطة بأوقات عمل محددة سواء في الليل أو النهار والصيف والشتاء.
- ✓ **إدارة بلا تنظيمات جامدة:** فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.[2]

الفرع الثالث: مكونات الحوكمة الإلكترونية

تعتمد الحوكمة الإلكترونية على ثلاث مكونات أساسية والتي تتطلب أن تكون مترابطة بشكل وثيق، وهذا هو المفهوم الأكثر تطور لتطبيق الحوكمة الإلكترونية التي وضعت حولها العديد من الاستراتيجيات والمناقشات، وتم اعتمادها على المستوى الاستراتيجي لكي يتطور الأمر بدلا من الاعتماد على مفهوم الحوكمة الإلكترونية، وهنا يمكن أن نوضع مكونات الحوكمة الإلكترونية بتقسيم التالي:

- **الإدارة الإلكترونية:** وتمثل منهجية إدارية تقوم على الاستعمال الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل عمليات التغير المستمر.
- **الخدمات الإلكترونية:** ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات الإلكترونية للجميع والاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية.
- **المشاركة الإلكترونية:** وتهدف إلى مساهمة المستهدفين في وضع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام التكنولوجيا وأدوات التفاعل.

بالإضافة إلى تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات وأعلى خدمات وبكفاءة عالية وأداء متميز.

[1] عدمان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مقال الحوكمة.

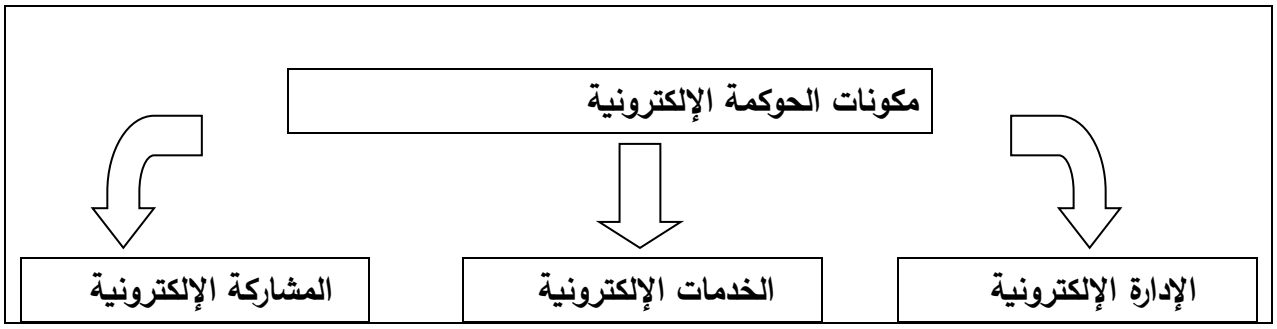
[2] بودالي محمد، تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد2011،2 ص312.

وتوجد مكونات مساعدة للحوكمة الإلكترونية متمثلة في:

- **السياسات والإجراءات:** ويشمل عملية الاستثمار الحكومي لدعم تنفيد مشاريع في مجال التكنولوجيا والتي ساهمت في عملية تنمية وتعزيز سياسات وتشريعات الحوكمة الإلكترونية وبناء القدرات الداخلية التي تختص بوضع السياسات وطريقتها.
- **الوصول لتكنولوجيا المعلومات:** ويشمل عملية الاستثمار في البنية التحتية للقطاع العام والخاص، وضمان عملية الربط بالأنترنت من أجل تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المواطنين ومن ضمنها المناطق النائية.
- **النفاذ إلى الأنترنت:** ويتضمن عملية الاستثمار في التكنولوجيا من أجل تعزيز عمليات التحول الرقمي والمعلومات الحكومية من قبل المواطنين، وترتبط بالتشريعات الوطنية المختصة بعمليات النفاذ إلى المعلومات الحكومية.[1]

والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية للحوكمة الالكترونية

الشكل(4): مكونات الحوكمة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على بودالي محمد، تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد2011،2 ص313.

المطلب الثاني: مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية

في هذا المطلب سوف نتناول عدة فروع من بينها مبادئ الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية تطبيقها، مراحل تطبيقها، وكذا فوائد وتحديات الحوكمة الإلكترونية.

الفرع الأول: مبادئ الحوكمة الإلكترونية واستراتيجية تطبيقها

أ : مبادئ تطبيق الحوكمة الإلكترونية: من بين مبادئ الحوكمة الإلكترونية ما يلي:

- ✓ **الشفافية:** يقصد بالشفافية حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح بأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحها واتخاذ القرارات المناسبة، وفي نفس الوقت المناسب واكتشاف الغموض.

[1] أردان حاتم خضير العبيدي، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي، المؤتمر الدولي السنوي الثامن لضمن الجودة والاعتماد الأكاديمي، الجزائر07 /2021/04، ص19-20.

ومما لا شك فيه فإن التطور الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وسرعة انتشارها كان له الأثر البالغ في زيادة أهمية مبدأ الشفافية واتساع مجالات تطبيقه خاصة في الدول المتقدمة، من خلال إعطائها القدرة للجمهور على رصد وتقييم سياسات والخدمات الحكومية والمشاركة في انتاجها وبالتالي يمكن القول أن تكنولوجيا الاعلام والاتصال بإمكانها أن تسهم في مكافحة الفساد من خلال العمل على تطبيق الشفافية في المؤسسات عبر إتاحة المعلومات للجميع.

- ✓ **المشاركة:** يقصد بالمشاركة تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في إعداد البرامج التنموية المحلية إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة. ومبدأ المشاركة يمثل أحد أهم معايير الحوكمة الالكترونية وبالتالي أصبحت الحكومات تستعين بتقنيات الاعلام والاتصال الحديثة التي تدعم تحول في تعاملها وعلاقاتها مع المواطنين، إذ تمكن هذه التقنيات من زيادة فرص الوصول إلى المواطنين والمجتمعات المدنية لتحديد احتياجاتهم وأولوياتهم في السياسات والخدمات العامة.

كما توسع المشاركة الالكترونية من أدوات الحكومة للوصول إلى الشعب واحتوائه، وهي بذلك لا تستبدل النماذج التقليدية للمشاركة العامة، سواء من خلال الاجتماعات المباشرة ووسائل الاتصال المكتوبة والمكالمات الهاتفية ولوحات الاعلانات التقليدية وغير ذلك من الطرق الاخرى التقليدية بالأنترنت، وبالأحرى، يتعين على المؤسسات مراعاة أفضلية الوصول إلى المجتمعات المختلفة عبر تبني أفضل مزيج من أدوات التواصل الحديثة والتقليدية ضمن نطاق عملها.

- ✓ **المساءلة:** يمكن تعريف المساءلة على أنها الوسيلة التي يمكن من خلالها للأفراد والمنظمات أن يتحملوا مسؤولية أدائهم، بحيث يؤدي ذلك إلى اطمئنان من يتعامل معهم بأن الامور تجري لصالح العام، وفق الاهداف المرسومة وهي تستند إلى تعظيم الممارسات الجيدة وتحجيم الممارسات السيئة، وأن المشكلات يتم التعامل معها بعدالة ومساواة.

وتهدف المساءلة الالكترونية إلى تحقيق تحول في نموذج المساءلة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والتي تبتعد عن التحيز الشخصي حيث ترتبط المساءلة الالكترونية بنظم متقدمة من التكنولوجيا هذا ما يمكن العصر الالكتروني من أن يغير من اللعبة الديمقراطية. [1]

- ✓ **الاستقلالية:** تعني القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن الضغوطات الخارجية، وهي تشمل أعضاء مجالس الإدارة في الشركات وكبار التنفيذيين فيها، فضلا عن مراقبي الحسابات.

ب: استراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية وخصائصها

ـ استراتيجية تطبيق الحوكمة الإلكترونية:

من أجل نجاح تطبيق مشروع الحوكمة الإلكترونية يجب إتباع خطوات محددة وبمميزات خاصة:

- توافق المشروع مع المبادئ والتنظيم الداخلي للهيئات الحكومية.

[1] وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الادارة المحلية في الجزائر في ظل في مقاربة الحوكمة الالكترونية، مجلة العلوم العلوم القانونية، العدد 10، 2015، ص96- 101.

- تحسين فعالية العمليات الديموقراطية.
- توسيع شبكة الاتصال بين المستفيدين والمنظمات الحكومية (الهاتف، مواقع الأنترنت...).
- الاستناد على الشمولية والابتعاد عن التمييز.
- ضمان الشفافية والاستمرار في تشجيع المشاركة الإلكترونية.
- التنسيق بين مختلف القطاعات والمستويات الحكومية وتعزيز الاندماج بينها.
- الحفاظ وتعزيز ثقة المواطن وذلك بتوفير حماية البيانات الشخصية.
- التقييم الجذري وإدارة المخاطر.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين للأفراد داخل الهيئات الحكومية واتخاذ التدابير اللازمة لإعلان الجمهور.
- توفير آليات للتقييم والتطور المستمر.

ـ الخصائص الرئيسية لاستراتيجية الحوكمة الإلكترونية:

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لدعم العمليات الديموقراطية الإلكترونية ووسيلة لتوفير الخدمات العمومية.
- سهولة الحصول على المعلومات والخدمات.
- تقليص الفجوة الرقمية لتكييف الوسائل التكنولوجيا وجعلها في متناول أي فرد.
- النظر في الأحكام القانونية المطبقة خاصة المتعلقة بالمصادقة على المعلومات وتحديد الصلاحية القانونية للمعلومات الإلكترونية.
- التخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية.
- يجب أن تتضمن أحكاما لضمان التوزيع المناسب للموارد التكنولوجيا والمالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشروع الحوكمة الإلكترونية فضلا عن الاستخدام السليم لهذه الموارد.
- نشر النتائج الأولية لمشروع الحوكمة الإلكترونية عبر الوسائل التكنولوجية.
- تقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بصفة مستمرة.
- تحديد المخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية.
- ينبغي أن تحتوي استراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام لإدارة جودة الخدمات من أجل زيادة درجة رضا المستفيدين وتقليل الأخطار.

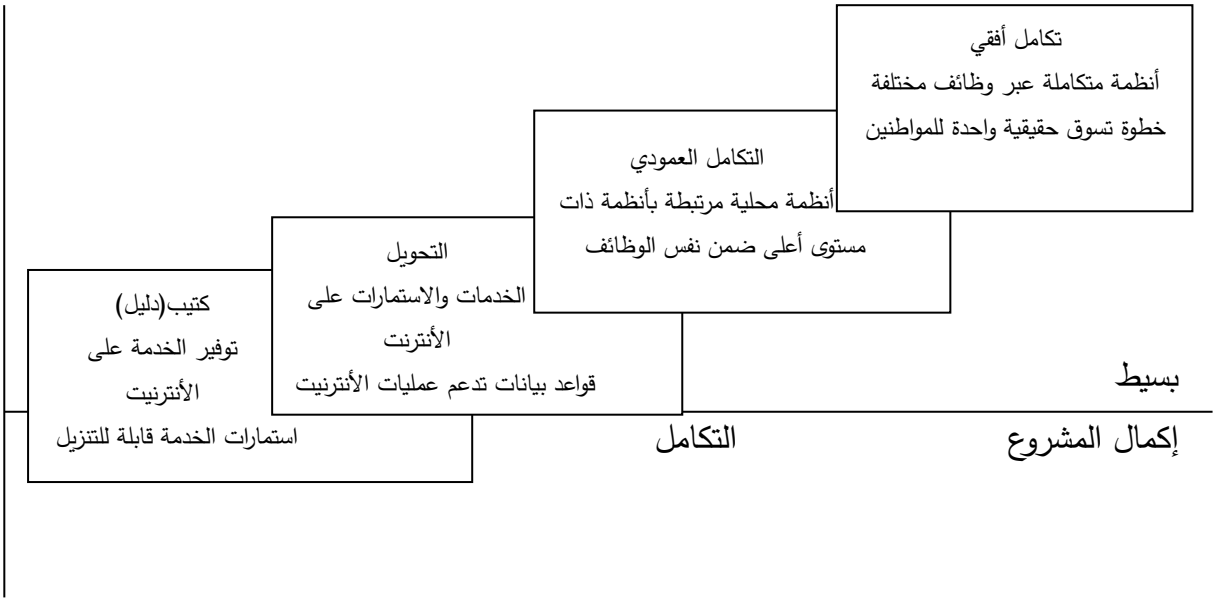
والجدير بالإشارة أن الوسيلة الوحيدة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام هو ضرورة وجود قاعدة البيانات المفتوحة، فالبيانات المفتوحة هي الطريق إلى الحكم الرشيد فلا يمكن للفرد ولا المنظمات ولا حتى الحركات السياسية الحزبية أو المستقلة أن تضع برامج تنموية قابلة للتطبيق بدون معطيات صحيحة وواضحة، أو تشارك في بناء الدولة وهي لا تعلم ما يحاك في كواليس الحكومة، أو تناقش تصرف وليس هناك قاعدة قانونية متطورة ومتماسكة تحكم على النتائج بدون إحصائيات، وينبغي على قاعدة البيانات المفتوحة أن تكون صحيحة يمكن التحقق منها ، وقابلة للاستعمال ولذلك من الضروري إرساء لغة حوار

مشتركة لصياغة البيانات العامة في شكل موحد، حتى يتيسر على جميع المستعملين من الأفراد، المنظمات، وجهات حكومية استغلال البيانات وإطرائها، وهو ما يعرف تقنيا باسم الإطار التوافقي للحكومة الإلكترونية.[1]

الفرع الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية:

من أجل نجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية لابد التطرق إلى مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية، فالحوكمة الالكترونية تمر بمراحل نضوج وليس تغيير مفاجئ لكل ما هو قائم. وانطلاقا من هذا المبدأ فقد قدم كل من layan and lee نموذجا متكون من أربعة مراحل للتحول نحول الحوكمة الالكترونية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (5): مراحل تطبيق الحوكمة الالكترونية



المصدر: زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد3، العدد1، ص9.

- ✓ **المرحلة الأولى _كتيب الدليل:** تمثل هذه المرحلة الجهود الأولية للمؤسسات الحكومية للظهور على الانترنت لتعريف المواطنين بنشاطاتها وطرق عملها وفي كثير من الأحيان تعرف بنشاطات كل دوائرها وأنواع الخدمات التي تقدم إلى المواطنين مع الاستمارات الواجب ملأها للحصول على هذه الخدمات. زائري المواقع الالكترونية هذه بدورهم يقومون بإنزال الاستمارات من على الأنترنت وتعبئتها مباشرة في الموقع أو بطباعتها وملأها يدويا. عادة المعلومات المطلوبة تكون محدودة، ولإتمام الحصول على الخدمة يحتاج المواطنون إلى مراجعة للمؤسسة، كما في استمارة الحصول على جواز سفر في موقع وزارة الداخلية، أو المتابعة عبر التلفون أو الايميل كما في خدمات وزارات أخرى.
- ✓ **المرحلة الثانية_ التحويل:** تسعى المؤسسات الحكومية في هذه المرحلة إلى إحالة قسم من أعمالها إلى المواطن عبر السماح له بالتعامل مع قواعد بيانات المؤسسة وإدخال المعلومات المطلوبة عبر صفحات

[1] عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره، ص 141-142.

المؤسسة على الانترنت وبذلك يكون المواطن هو أحد المشاركين في إنجاز الخدمة، وهذا ما يساعد المؤسسة الحكومية إلى تقليص كلف إنجاز هذه الخدمات، ففي تسديد الضرائب السنوية للشركات المساهمة في بريطانيا، على سبيل المثال، إذا يتم إملاء الاستمارات إلكترونيا من على موقع دائرة الضرائب فتكون مجانا في حين إذا تم إرسال الاستمارات المملوءة يدويا فيجب تسدد معها قيمة مالية تغطي جهد الموظف الذي تستعمله دائرة الضرائب لإدخال هذه المعلومات إلكترونيا.

- ✓ **المرحلة الثالثة والمرحلة الرابعة _التكامل العمودي والأفقي:** في هذه المرحلتين يجري التركيز على إزالة التضارب في مصادر المعلومات التي تحصل عليها مؤسسات الحكومة المختلفة من المواطنين، مثلا شهادة الميلاد الشخصية تحتاجها مؤسسات الحكومة وليس المواطن، المواطن على علم كامل بتاريخ ومكان ميلاده، لكن مؤسسات الحكومة تحتاج إلى توثيق هذه المعلومات في مؤسسات مختلفة ولأسباب عدة وللحصول على هذه المعلومات من مصدر واحد هو النجاح الذي ترغب فيه جميع المؤسسات الحكومية للوصول إلى ذلك يركز النموذج على ما يسمى:
  - **التكامل العمودي:** الذي يهدف إلى تأسيس مركز للمعلومات التي تحتاجها الوظائف والخدمات المختلفة للأجهزة الحكومية المحلية للأقاليم والمحافظات.
  - **التكامل الأفقي:** الذي يهدف إلى ضرورة ربط المعلومات المستخدمة والمجمعة إلكترونيا.

في هذه المرحلتين، تتغير الخدمات إلى إلكترونية وتتحول العمليات الحالية إلى رقمية، أي أن طرح الخدمات الالكترونية لا تقتصر على جانبها الفني بوضع الخدمات الحالية على الانترنت ولكن ستحدث تغيرات دائمة في إدخال البيانات وجمعها في مجال تقديم خدماتها للمواطنين لذا فإن مبادرات الحكومة للعمل إلكترونيا يجب أن تكون مصحوبة بإعادة مفهوم تقديم الخدمات العامة بشكل مستمر.[1]

الفرع الثالث : فوائد وتحديات الحوكمة الإلكترونية

أ : فوائد الحوكمة الإلكترونية

يرصد موقع "رواد الأعمال" أهم فوائد الحوكمة الإلكترونية على النحو التالي:

- **السرعة:** أحد أبرز فوائد الحوكمة الإلكترونية أنها تسرع إنجاز المهام ، حيث أتاحت الهواتف الذكية والخدمات عبر الأنترنت إمكانية النقل الفوري لكميات كبيرة من البيانات في جميع أنحاء العالم، وهو الأمر الذي يعني أنه من الممكن أن تعمل الحوكمة الإلكترونية على تسريع إنجاز الخدمات وهي تمكن الشركات والأفراد أيضا من الحصول على المعلومات بشكل أسرع في أي لحظة من اليوم مقارنة بالماضي.
- **تقليل التكاليف:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في تقليل النفقات، إذ تستهلك الرسائل والسجلات المكتوبة وطريقة إنجاز الأشياء بالطريقة التقليدية الكثير من الوقت والجهد وإهدار الكثير من الأموال كذلك ومن

[1] زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية للإدارات المحلية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد3 العدد1، ص101_102

ثم فإن استبدال هذه الطرق التقليدية، واستخدام الهواتف الذكية والأنترنت يمكن أن يوفر الكثير من المال، وتلك واحدة من أبرز فوائد الحوكمة الإلكترونية.

- **الشفافية:** وتتيح الشفافية كذلك للمواطنين الاطلاع على جميع المعلومات التي يردونها وقت ما يريدون، بنقرة على الفأرة أو بلمسة أصبع.

تعزيز التواصل: يمكن أن يؤدي تطبيق الحوكمة الإلكترونية أيضا إلى تعزيز الاتصالات الأفضل بين الحكومة وقطاع الأعمال، وتلك ميزة يستفيد منها رواد الأعمال والشركات الناشئة على نحو مخصوص، إذ يمكنها أن تواصل بفعالية وتنافس تلك الشركات الكبرى الموجودة في السوق، من أجل الحصول على صفقة ما، وهو الامر الذي يعني أن إحدى فوائد الحوكمة الإلكترونية، تقليل الاحتكار وإتاحة مساحة للجميع كما أنها تعمل وفي الوقت ذاته على صنع سوق مفتوح وشفاف واقتصاد أقوى.

- **بناء الثقة:** تساعد الحوكمة الإلكترونية في بناء الثقة بين الحكومات والمواطنين وهي عامل أساسي في الحوكمة الرشيدة، التي تسعى إلى استخدام الاستراتيجيات القائمة على الأنترنت باشتراك المواطنين بشكل عام.
- **الكفاءة التشغيلية:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في رفع الكفاءة التشغيلية بشكل عام فمن خلال استخدام التقنيات الحديثة يمكن أداء المهام وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، ناهيك على أنها ستوفر الكثير من الوقت والجهد مما يتيح توجههما إلى مهام اخرى أكثر نفعا وفائدة.
- **المساءلة:** إذا قررنا أن الشفافية هي إحدى فوائد الحوكمة الإلكترونية والمؤكد أن ذلك سيقودنا إلى المساءلة، فمن مستلزمات الشفافية أن تكون هناك مساءلة للحكومات في حال ارتكابها خطأ ما يعني هذا أن الحوكمة الإلكترونية تعمل وإن كان بشكل غير مباشر على تحسين الأداء بشكل مطرد.

وهي لا تفعل ذلك مرغمة بل على العكس فهي نفسها التي أتاحت المعلومات للمواطنين أملا في إعلامهم بكل شيء، ومنحهم الفرصة للاشتراك والتعديل.

- **تقليل الفساد:** لا يجمل بنا الحديث عن فوائد الحوكمة من دون التطرق إلى تقليل الفساد إن لم يكن القضاء عليه، فإذا كنا نتعامل مع آلات صماء وفي عصر رقمي أكثر ما يميزه هيمنة الرؤية وكون كل شيء متاحا ومعرفا لدى الجميع فهذا معناه أنه لم يعد للفساد فرصة ليعثر لنفسه على موطئ قدم.[1]

ب: التحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية

من أبرز التحديات التي تواجه الحوكمة الالكترونية ما يلي:

- ✓ التحديات السياسية: مثل الاستراتيجية والسياسات المصاغة والقوانين والتشريعات والقيادة وعمليات صنع القرار وقضايا التمويل والشؤون والاستقرار السياسي.
- ✓ التحديات الاجتماعية: مثل الأمية والعمالة والدخل والفجوة التكنولوجية والمناطق الريفية النائية مقابل المدن ومهارات استخدام التكنولوجيا.

[1] https://www.rowadalaamal.com, consulté le 01/03/2023 à 14 :39.

- ✓ التحديات الاقتصادية: المرتبطة بالتجارة الالكترونية ومشاكل التمويل وتوفير التكاليف، ونماذج الأعمال.
- ✓ التحديات التكنولوجية: وتشمل الجوانب التكنولوجية للبرمجيات وتوافر الأجهزة، البنية التحتية للاتصالات، مهارات الأشخاص في استخدام التكنولوجيا والصيانة، والسلامة والأمان.[1]

[1] ندى موسى سعد الدين عيسوي، واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، معهد الادارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2020، ص19.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة حيث لوحظ أنه لم يتم تحديد تعريف واحد ومحدد لمصطلح الحوكمة حيث يوجد العديد من التعاريف التي تعبر عن وجهة نظر مقدمها إلا أنها تشترك في أن الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها، وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا ويختص مصطلح الحوكمة بخصائص يبرز أهمها في العدالة والشمول وكذا الفعالية والكفاءة، وتكمن أهميتها في محاربة الفساد الإداري في المؤسسات وتحقيق درجة عالية من النزاهة والحيادية، والتأكد من تحقيق درجة عالية من الاستقلالية والمشاركة التي تعبر عن مبادئ الحوكمة.

كما تم التطرق إلى محددات الحوكمة فهناك محددات داخلية تشير إلى القواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل مؤسسة وأخرى خارجية تشير إلى المناخ العام للاستثمار.

حسب المتغيرات المستمرة في مجال الأعمال فهي تفرض على الدول أن تأخذ بتوجهات حديثة حول كيفية إدارة مؤسساتها بشكل يمكن المدراء من اتخاذ القرارات بطريقة صائبة، بحيث تصب قراراتهم مباشرة في خدمة مهمة المؤسسة أو مع التطور التكنولوجي والتقني، وحتى تواكب هذه المؤسسات الثورة المعلوماتية، زاد الاهتمام بموضوع الحوكمة الإلكترونية والتي هي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الإدارية للمؤسسات من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان والتي تعتبر من أبرز خصائص الحوكمة الإلكترونية، كما أن هذه الأخيرة تقوم على مبادئ عدة أبرزها الشفافية، المشاركة، الاستقلالية والمساءلة تتطلب استراتيجية من أجل تطبيقها مع أن هناك تحديات تواجهها عن عملية التطبيق.

تلاقي الحوكمة الإلكترونية اهتمام العديد من الاقتصاديين نظرا لكثرة تنوع استخداماتهم من المؤسسات الاقتصادية إلى المؤسسات الحكومية وبما أن مؤسسات التعليم العالي هي من أحد أهم القطاعات التي تكون منها الانطلاقة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات عليها أن تستجيب للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال. ولغرض معرفة مدى مساهمة مبادئ الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي قمنا بدراسة ذلك في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تمهيد

يعتبر الاهتمام بالبحث العلمي من أهم أولويات المجتمعات التي تصب للنجاح والتقدم، بحكم أن التعليم العالي يعتبر على رأس الهرم التعليمي، وذلك من خلال الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في التعليم العالي إذ أن مخرجاته تبين مدى نجاح النظام التعليمي وتطور المجتمع أو تخلفه، فقد نفعت المغيرات المتسارعة والتطورات التي مست مختلف الميادين، لا سيما في ظل العولمة والمعلوماتية إلى جعل مختلف المؤسسات لا سيما منها مؤسسات التعليم العالي تعمل في بيئة كثيرة التقلب تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير ..هذه التحديات جعلت اهتمام هذه المؤسسات بجودة مخرجاتها ضرورة تكيفية ملحة لخلق الانسجام والتوافق مع البيئة التي تنشط فيها وتتمكن من تحقيق الجودة والتميز لتتمكن من البقاء والاستمرار والمنافسة خاصة وأننا في عصر المعرفة وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق معايير الجودة العالمية في مجال التعليم العالي وهو من بين الأهداف التي تسعى لتحقيق العالمية في مجال التعليم العالي والتي تسعى لتحقيقها الدولة الجزائرية على غرار العديد من الدول التي حققت نتائج هامة في هذا المجال ومن أهمها الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، الصين، فليبين ...وغيرهم .

ومن هذا المنطلق سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على عدة جوانب نذكرها:

- مفهوم جودة مؤسسات التعليم العالي ومقاربات حول جودة التعليم العالي.
- أسس جودة التعليم العالي ومراحل وفوائد تطبيق جودة التعليم العالي.
- الحوكمة الإلكترونية لتحسين جودة التعليم العالي.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تزايد الاهتمام العالمي بجودة التعليم، ومن المتوقع أن يزداد هذا الاهتمام في المستقبل نظرا للشكوى العالمية من انخفاض مستويات الجودة في التعليم الأساسي أو التعليم العالي على حد سواء، وقد بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم في منتصف السبعينات من القرن الماضي، وذلك للعديد من العوامل التي لها الأثر في هذا الاهتمام والتي من أبرزها التغيرات الاقتصادية المصاحبة للانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في التعلم، وزيادة الإقبال عليه في جميع المراحل التعليمية بما فيها التعليم الجامعي والعالي.

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

لقد أصبح موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي أحد المرتكزات الأساسية لتطوير منظومة التعليم بعناصرها المختلفة من برامج تعليمية وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية...، وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: مفهوم الجودة

هي تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمنا، أو هي مجموعة من الخصائص أو مميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستفيد.[1]

- مجموعة من المزايا والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن السعر والأمان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال.[2]

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هي تطبيق للطرائق الكمية واستخدام الموارد البشرية لتحسين مستوى الموارد والخدمات المقدمة للمنظمة تحسين جميع العمليات داخل المنظمة والدرجة التي يتحقق فيها إشباع حاجات الزبائن الآن وفي المستقبل تحقق إدارة الجودة الشاملة التكامل بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية، والأساليب أو الوسائل التقنية في ظل تدخل نظامي يركز على التحسين المستمر.[3]

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن المزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية إنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التقليدية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض التكاليف.[4]

---

[1] د. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2013، ص 25.

[2] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2015، ص16.

[3] عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان–الأردن، 2009، ص20.

[4] د. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الاردن، 2009، ص194.

الفرع الثالث: مفهوم التعليم العالي

تعد مؤسسات التعليم العالي من منظمات التعليم والتنشئة في المجتمع وأعلى درجات الهرم في نظام التربية والتعليم كما أنها مكان لإنتاج المعرفة لذاتها ونقلها لمن في إمكانهم استيعابها والاستفادة منها عرفته الوثيقة الصادرة عن مؤتمر اليونيسكو الذي أقيم في باريس في أكتوبر1998 على أنه: "نوع من الدراسة والتكوين أو التكوين البحثي المقدم في مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية من قبل جامعة أو مؤسسة تعليمية أخرى معتمدة من قبل السلطات المختصة في الدولة كمؤسسة للتعليم العالي.[1]

الفرع الرابع: مفهوم جودة التعليم العالي

تعرف جودة التعليم العالي أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنظمة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. كما تعرف بأنها ترجمة احتياجات وتوقعات مستخدمي (العمالة) خريجي الجامعة كمخرجات لنظام التعليم في كل كلية إلى خصائص أو معايير محددة في الخريج تكون أساسا للتصميم وتنفيد برامج التعليم مع التطوير المستمر له.[2]

ويرى البعض ان الجودة الشاملة في التعليم العالي هي جملة السمات والخصائص التي تتصل بالعملية التعليمية وتستطيع أن تفي باحتياجات الطلاب.

كما تعرف الجودة الشاملة على اتجاه متطور وحديث يهدف إلى تحسين المنتج النهائي، إذ يعتمد على المعايير والمواصفات للوصول إلى تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في ضوء الإمكانيات المتاحة باستخدام الوسائل والأدوات الكمية والكيفية لقياس ما يطرأ من تحسن على جودة المنتج أو الخدمة.[3]

المطلب الثاني: مقاربات حول جودة مؤسسات التعليم العالي

إن من أهم المواضيع الرئيسية التي أثارت اهتمام المنظمات الإنتاجية والخدمية هي فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وباعتبار التعليم العالي رائد مهم في المنظومة المجتمعية والاقتصادية لأي بلد، فقد تزايد الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي وكيفية الارتقاء بهذا الأخير من أجل زيادة المقدرة الإنسانية، الاجتماعية والاقتصادية.

واعتبارا لهذه الاهمية سنحاول أن نسلط الضوء حول جوانب عديدة لمضامين إدارة الجودة الشاملة لتعليم العالي.

[1] أزميت الخير، فرحي كريمة، أسس ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد6، 2018، ص 195.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص204.

الفرع الأول: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يرى كل من (الطائي والعبادي) أن للجودة في التعليم أهداف عديدة ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي: [1]

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، ولأخذ به وجانب ديني ووطني وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني والجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية والفاعلية تحت شعارها الدائم (أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة).
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة ولوائح والتوجهات والارتقاء بمستويات الطلبة.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع مكونات النظام التعليمي (المدخلات، العمليات، المخرجات) ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (6).
- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتلاقي الإخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرائق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة لتنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلاقي السلبيات.
- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية والأهلية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي تعني بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.

[1] د. هشام فوزي العبادي، د.حجيم الطائي، التعليم الجامعي للمنظور الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن 2011، ص159–160.

الشكل(6): مكونات النظام التعليمي

المصدر: د. هشام فوزي العبادي، د.حجيم الطائي، التعليم الجامعي للمنظور الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2011، ص161.

الفرع الثاني: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

ترتكز مؤسسات التعليم العالي لضمان الجودة على مجموعة من المبادئ والأسس تتمثل في[1]:

- **التركيز على المستفيد:** وهذا من خلال الاهتمام بالمستفيد داخليا كان أم خارجيا والمحافظة على رضاه عبر الوفاء باحتياجاته، ولذلك تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بإدارة توقعات هؤلاء المستفيدين عن الخدمة المقدمة والعمل على تحقيقها.
- **التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:** يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير مختلف الإمكانات والطاقات من جهة ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات من جهة أخرى، هذا فضلا منح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية.
- **التركيز على المشاركة الكاملة:** إذ يعتبر العمل الجماعي أو المشاركة أفضل الأساليب لتحقيق التحسين في أداء العمل، وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي جملة من الإجراءات التي من شأنها أن ترسخ العمل الجماعي كعقد ورشات العمل والدورات التدريبية والأيام الدراسية، والعمل على قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي وغيرها.
- **التزام الإدارة:** يتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة، ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.
- **التحسين المستمر:** التحسين المستمر الداخلي للجودة يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة وبالتالي تنخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة (طرق وأساليب تعليم جديدة، محاور جديدة، وموضوعات ومناهج حديثة ونظم اتصال جديدة) لهذا ينبغي على مؤسسات التعليم العالي البحث باستمرار عن طرق منع حدوث الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها.
- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز تطبيقات ضمان الجودة في جميع وحدات المؤسسة، ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة حيث أن تميز المؤسسة التعليمية يعتمد بصورة أساسية وعلى ثقافة أفرادها، من خلال الأساليب التي تعلمها ويتعلمونها والتي تحدد كيف يفكرون وكيف يشعرون وكيف يتصرفون، كما أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف.
- **التزام الإدارة العليا بالإدارة الشاملة:** إن نجاح مؤسسة التعليم العالي في تطبيق مدخل ضمان الجودة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل عمليات وأنشطة ووحدات المؤسسة، كما ينبغي أن تمتلك الإدارة الجامعية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين

[1] أزميت الخير ، فرحي كريمة، أسس ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد6، 2018،، ص 200-201.

والإداريين، وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس جودة مؤسسات التعليم العالي

إن مؤشرات ومحاور قياس جودة التعليم العالي متداخلة ومترابطة فيما بينها فهي تشكل في مجموعها المنظومة الجامعية ككل، ويعتبر تحديد هذه المؤشرات من خلال النقاط التالية:

أ – مؤشرات جودة الطالب الجامعي

يعتبر الطالب الجامعي أحد أهم المستفيدين من الخدمة التعليمية ويمكن قياس جودة وفق المعايير التالية:

- قدرة الطالب على الإبداع والابتكار.
- التفوق وامتلاك العقل الناقد.
- استقلال الطالب بذاته.
- البناء المتكامل لشخصية الطالب التي تمكنهم من حسن اختيار مجال الدراسة.
- القدرة على إدراك ما وراء حدود العقل المعرفي.
- سلامة الجسم من العاهات والعيوب وسلامة العقل والاتزان.

ب – جودة عضو هيئة التدريس

ويمكن قياس صورة جودة الأستاذ الجامعي وفق المعايير التالية:

- غزارة المستوى العلمي.
- القدرة على التطوير الذاتي.
- الاداء الأكاديمي المتميز.
- الأداء المهني المتميز.
- معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها.
- مدى الإسهام والمشاركة المجتمعية.

ج – مؤشرات جودة المناهج الدراسية

يمكن قياس جودة المناهج الدراسية وفق المعايير التالية:

- المرونة والتجديد لمسايرة التغير المعرفي.
- قدرة المناهج في ربط الطالب بواقعه.
- ملائمة المناهج بحاجات الطالب وسوق العمل والمجتمع.
- القدرة على جذب الطالب وتعزيز دافعيتهم.
- تكامل الأهداف والمحتوى والأساليب والتقويم.
- تكامل الجانبين النظري والعملي.
- جودة الفصول الدراسية والإمكانات.

ح- مؤشرات جودة نظم القبول

يمكن قياس مؤشرات جودة النظم من خلال:

- مدى توافر معايير موضوعية للقبول في مؤسسات التعليم العالي.
- مدى التنوع في معايير القبول.
- مدى ارتباط نظم القبول بالهيكل الاقتصادي واحتياجات المجتمع.
- مدى وجود مقاييس عملية مقننة لتحديد ميول الطلبة واهتماماتهم الدراسية.

د – مؤشرات جودة الموارد المالية

تعبر الموارد المالية المحرك الأساس في العملية التعلمية الجامعية ويمكن قياس جودة استخدامها وفق ما يلي:

- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الميزانية العامة للدولة .
- زيادة الإنفاق على البحث العلمي.
- دعم بحوث الطلبة والأساتذة.
- مدى توفر نظام فعال لتقارير المالية والمحاسبة.
- تحليل كافة البرامج التعلمية.

ز- جودة الإدارة الجامعية

وهي تمثل جودة المهام والأدوار الوظيفية التي تمارسها الإدارة الجامعية في جميع المستويات الإدارية ويمكن قياسها وفق المعايير التالية:

- وضوح رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية.
- السعي لضمان استقلالية الإدارة والحرية في اتخاذ القرارات.
- وضوح الإجراءات وقواعد العمل.
- تحديد مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بجميع الأطراف.
- إجراءات المسائلة داخل الجامعة.
- الرقابة واسترجاع المعلومات.

ط – مؤشرات جودة البحث العلمي

يمكن قياس جودة البحوث العلمية وفق المعايير الآتية:

- أصالة ومشكلة البحث العلمي
- حداثة موضوع البحث العلمي
- عمق التحليلات وأساليب المعالجة
- مدى الاستفادة من نتائج البحوث العلمية

هـ- مؤشرات وجودة قواعد البيانات ومصادر التعليم

تعتبر مصادر تلقي المعرفة، من اهم مرتكزات التلقي العلمي عند الطالب والأستاذ الجامعي على حد سواء ويمكن قياس مؤشراتها وفق ما يلي:

- مدى توفر قواعد معلومات متكاملة عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.
- مدى توفر قنوات للنشر العلمي بمؤسسات التعليم العالي (مجلات، دوريات، منشورات).
- متوسط نصيب الطالب من الكتب.
- مستوى توفر أو استخدام التقنيات الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة.
- حداثة الكتب في المكتبة.

و – مؤشرات جودة المسار المهني

يعتبر الأستاذ الجامعي محور العملية الأكاديمية والبحثية في الجامعة وباعتبار أن مساره يحتاج إلى المسايرة والدعم، ويمكن قياس مؤشرات المسار المهني وفق ما يلي:

- مدى توفر برامج تدريبية دورية للتنمية العلمية والمهنية للأستاذ الجامعي.
- مدى توفر فرص واستمرارية في انعقاد المؤتمرات العلمية بالمؤسسة الجامعية.
- النسبة المئوية للأساتذة الحاصلين على مهمات علمية داخلية وخارجية.
- النسبة المئوية للأساتذة الحاصلين على الدعم لحضور المؤتمرات.

ي – مؤشرات جودة القاعات التعليمية

تلعب جودة قاعة التدريس دورا في العملية التعليمية وتتمثل محاور جودتها فيما يلي: [1]

- مدى تناسب القاعة مع كثافة الطلاب.
- مدى جودة التهوية بالقاعة.
- مدى جودة الإضاءة.
- مدى كفاية تجهيزات القاعة بالوسائل التقنية والتكنولوجيا.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة في الإدارة الجامعية ليس من الأمور السهلة بسبب ترسيخ المفاهيم الإدارية التقليدية لدى قيادات الجامعة، مما يتطلب تغيرا ثقافيا شاملا في كثير من (القيم والمعتقدات الأساسية وكذلك النظم والإجراءات والسياسات ...) وذلك لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا المدخل وكذلك الاعتماد على مبدأ المشاركة لكل فرد وعلى كافة المستويات في الإدارة الجامعية في تحسن الجودة بهدف تحقيق رغبات وتوقعات

[1] إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص73-74-75.

المستفيدين واعتناق التحسين المستمر كمبدأ وليس هدف هذا وقد أوضحت إحدى الدراسات عوائق تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي وهي: [1]

- مقاومة الجامعة لهذا المفهوم، وأيضا نقص الفهم لهذا الأسلوب الإداري الجديد.
- نقص الالتزام من الإدارة العليا والاختيار غير السليم للقيادات المسؤولة عن إدارة الجامعة.
- الافتقار إلى هدف ثابت لتطوير المستمر للإدارة الجامعية.
- التركيز على التقويم الرقمي للأداء والمعدلات السنوية، مما يؤدي إلى التركيز على الخريجين من حيث العدد وليس على النوعية أو المواصفات ومدى توافقها مع احتياجات السوق.
- الحكم على كفاءة غادرت الجامعة بناء على الأرقام المنظورة فقط مثل الالتزام ببنود الميزانية، وتكاليف أداء الخدمة وغيرها وذلك على الرغم وجود اعتبارات أخرى كثيرة مثل:
- تحسين مستوى الجودة وسمعة الجامعة، درجة إرضاء سوق العمل لمستوى الخريجين.
- تعجل النتائج بدون بدل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.

[1] أحمد يوسف دودين، ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2013، ص 209 ص211.

الشكل(7): مؤشرات قياس جودة التعليم العالي.

المصدر: من إعداد الطلبة، بالإعتماد على إبراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي

يستلزم تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي توافر مجموعة من المتطلبات الواجب مراعاتها والالتزام بها على مستوى نظام التعليم العالي ككل، وتسعى أيضا لوضع مجموعة من المراحل اللازمة التي تساعد على تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وكذا الفوائد التي تجنيها وهذا ما سوف يتم تناوله في هذا البحث.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي واستراتيجية التطبيق

إن إدارة الجودة الشاملة قد أثبتت نتائجها الايجابية في تحقيق المركز التنافسي للعديد من المؤسسات الصناعية، ومؤسسات التعليم العالي لها مسؤولية مشتركة في ممارسة إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هذا النظام يمكن أن يساعد الجامعات في إحداث عمليات التغيير والتحديث في النظام التعليمي.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلابد من توافر بضع المتطلبات التي تسبق البدء بهذه العملية، وفيما يأتي بعض المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

1-إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية

إن من متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة يستلزم ثقافة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذه الفلسفة للإدارة ضمنها.

2-الترويج وتسويق المبدأ الجديد

يجب نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسات، لذلك قبل اتخاذ أي قرارات بشأن تطبيقها، فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو من الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتغيير، وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

3- التعليم والتدريب

ليتم تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين، في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات اللازمة لهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين، وتؤدي إلى النتائج المرغوبة والبعد عن الأخطار والتخبط والعشوائية في التطبيق، ولا يمكن تحقيق ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة.

4- الاستعانة بالاستشاريين

إن الهدف من الاستعانة بالاستشاريين والخبراء المختصين لتطبيق فلسفة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق، هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.[1]

[1] فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة لاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، الطبعة الاولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص174- 175.

5- تشكيل فرق العمل

تشكل فرق عمل تضم عضوية كل واحد منها ما بين(5-8) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة، أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره، وأن يكون أعضاء هذه الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمنظمة، وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين.

6- التشجيع والتحفيز

لا بد من تقدير العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيما للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دورا في تطوير فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها، ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

7- الإشراف والمتابعة

إن الإشراف على فرق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه يعمل على تعديل الانحرافات عن المسار الصحيح ومتابعة إنجازات هذه الفرق وتقويمها عند الحاجة، وبالإشراف والمتابعة يمكن التنسيق بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتدليل الصعوبات التي تعترض عمل هذه الفرق.

كل هذه المتطلبات تستوجب وجود استراتيجية من أجل التطبيق سوف يتم تناولها في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: إستراتيجية التطبيق

لا بد لاستراتيجية تطوير إدارة الجودة الشاملة وإدخالها حيز التطبيق في المؤسسة أن تمر بعدة مراحل وكما يأتي:

أ-مرحلة الإعداد

وهي مرحلة يتم فيها تبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف وتحديد مدى الحاجة للتحسين وإجراء المراجعة وتجاوب المؤسسات الأخرى.

ب-مرحلة التخطيط

إذ يتم فيها وضع خطة لكيفية تطبيق وتحديد مصادر التمويل اللازمة.

ج – مرحلة التقييم

ويتم ذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

ويرى البنا (2007) أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يلي:

- القناعة الكاملة من الإدارة العليا والتفهم الكامل والالتزام بمبادئها.
- إشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم لإدارة الجودة الشاملة.
- التعليم والتدريب المستمرين لكافة العاملين لهذه المؤسسة.
- التنسيق بين الإدارات والأقسام والكليات وتفعيل الاتصالات بينها بكافة الاتجاهات.

- مشاركة جميع المستويات الإدارية للعاملين فيها في جهود تحسين الجودة الشاملة.
- توفير نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة الشاملة.

ومن بين هذه متطلبات إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- **دعم الإدارة العليا:** إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **التمهيد قبل التطبيق:** زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز الثقة لإدارة الجودة الشاملة، مما يسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- **توحيد العمليات:** إن توحيد العمليات يرفع من مستوى جودة الأداء ويجعله يتم بطريقة أسهل ويعمل على تقليل التكاليف، من خلال جعل العمل يتم بأسلوب واحد مما يرفع من درجة المهارة عموما داخل مؤسسات التعليم العالي.
- **سياسة إشراك العاملين:** إشراك جميع العاملين في جميع مجالات العمل وخاصة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين.
- **تغيير اتجاهات جميع العاملين:** لما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى ترابط وتكامل عال من جميع العاملين بروح الفريق.
- **المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية:** المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع جزء أساسي من فلسفة (TQM) من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة والصحة العامة.

وأوضح ساليز(SALIIS 1993) متطلبات لمعيار البريطاني ونضيره القومي للجودة، وتمت ترجمتها إلى الميدان التربوي: [1]

- التزام الإدارات بالجودة.
- سياسة القبول والاختيار.
- تسجيل مدى تقدم الطالب.
- تطوير المنهج والاستراتيجيات التعلمية.
- تحديد الإنجازات المتدنية والعمل على تصحيحها والتعامل مع نواحي الضعف.
- استمرارية الإجراءات والفحوصات الداخلية للجودة.
- تطوير وتدريب الهيئة (ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية وتقويم فعالية التدريب والمراقبة).

[1] فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 176، 177

المطلب الثاني: مراحل وفوائد تطبيق جودة مؤسسات التعليم العالي

الفرع الأول: مراحل تطبيق جودة التعليم العالي

تنقسم مراحل جودة التعليم العالي إلى عدة مراحل أهمها:

المرحلة الأولى: مرحلة التقييم

ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي، ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.

المرحلة الثانية: مرحلة التطوير وتوثيق نظام الجودة

في هذه المرحلة يتم تطوير نظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستفاء متطلبات المواصفة (أيزو 2009) من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب، وذلك للتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا.

ومن بين الأهداف الرئيسية من توثيق نظام الجودة ما يلي:

- التأكد من أن جميع العاملين والموظفين يتقنون الأعمال التي يقومون بها.
- أن الإدارة تستطيع أن تراقب نظام الجودة وتحافظ عليه باستمرار.
- وجود أساس لهذا النظام لتحديد إمكانية تطويره.
- وجود الدليل المادي للجهات المانحة للشهادة بأن الشركة تقوم بتطبيق النظام بشكل كافي وكامل.
- مطلب رئيس من متطلبات المواصفة إيزو9000.
- ونود الإشارة إلى أن النظام الوثائقي للجودة ينقسم إلى أربع مستويات حسب درجة أهميتها وهي كما موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (8): مخطط مستويات توثيق الجودة

المصدر : د. هشام فوزي العبادي، د. حجيم الطائي، التعليم الجامعي للمنظور الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2011 ص161.

المرحلة الثالثة: مرحلة تطبيق نظام الجودة

ويتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على الكليات من أقسامها والعلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.

المرحلة الرابعة: مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب

حيث تقوم الكلية في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية، خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية لاطلاع عليها تمهيدا للتدريب عليها.

المرحلة الخامسة: مرحلة التدريب

ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (الإيزو 9002) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقا لبقية العاملين، ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية.

المرحلة السادسة: مرحلة المراجعة الداخلية

وتتم عن طريق فريق العمل في الكلية المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الإيزو9002)، تليها مراجعة العادة للتحقق من تطبيق نظام وتفعيله ميدانيا.

المرحلة السابعة: مرحلة المراجعة الخارجية

تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة من استفاء نظام الجودة، ومتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها.

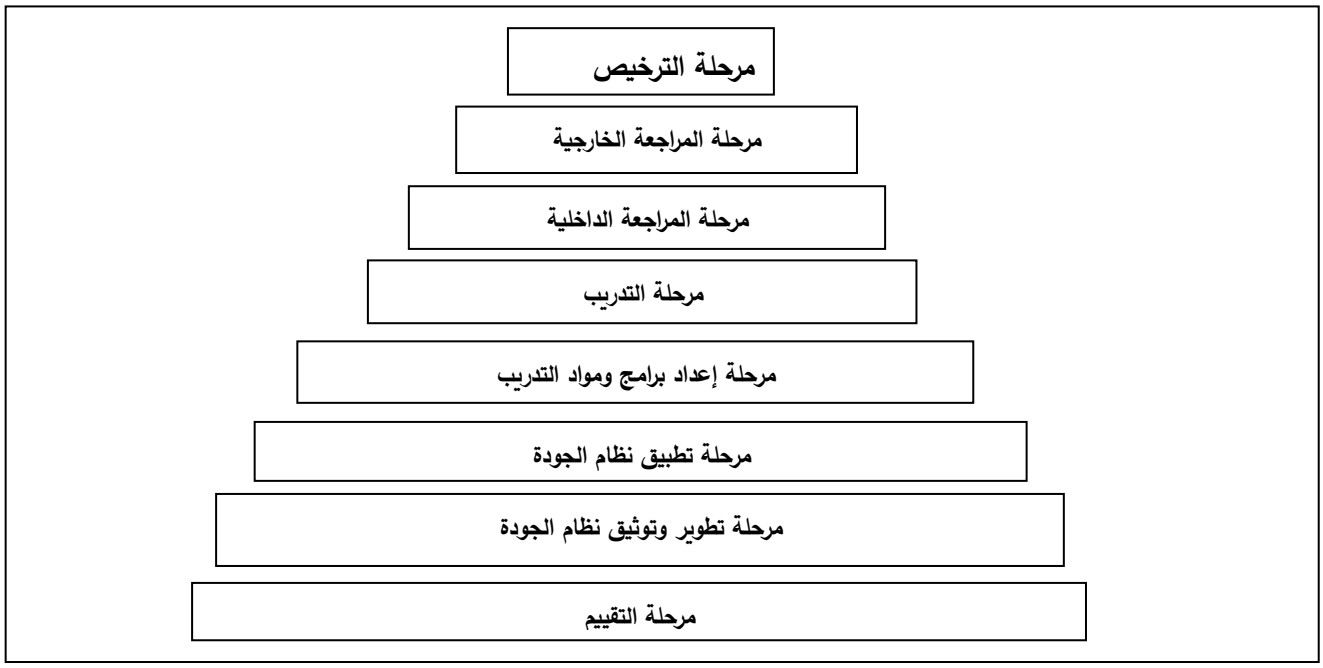
المرحلة الثامنة: مرحلة الترخيص

بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة، يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الإيزو 9002) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.[1]

والشكل الآتي يوضح المراحل التي تمر بها عملية جودة التعليم:

[1] هشام فوزي العبادي، د. يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص161-163.

الشكل(9): مراحل جودة التعليم



المصدر: د. هشام فوزي العبادي، د.حجيم الطائي، التعليم الجامعي للمنظور الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2011، ص163

الفرع الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة التعليم العالي

لتطبيق إدارة الجودة بشكل عام فوائد كثيرة نذكر منها ما يلي: .[1]

- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطالب التي تنعكس على جوانب شخصياتهم.
- زيادة الكفاءة التعلمية ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلى رضاهم.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التعليمية
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة تربوية.
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلا.
- رفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز لالتزام بنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمنح الجامعة احتراما وتقديرا وصورة ذهنية إيجابية.
- تقديم رؤية ورسالة وأهداف عامة للمؤسسة التعليمية واضحة ومحددة.

[1] أمينة عمر، محمد سهل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، أطروحة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان العربية، عمان–الأردن، 2011، ص19 –20.

المبحث الثالث: تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية ومساهمتها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي

تقوم الحوكمة الالكترونية على مبادئ من شأنها أن تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي بما يحقق سلامة التوجهات ونزاهة السلوكيات وبما يضمن تحقيق هذه المبادئ من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، وهذا ما سوف ينم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الاستقلالية لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي

وتعني استقلالية الجامعات عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة (لا يقصد بحرية الجامعة أن تنفصل تماما وتستقل كليا عن الدولة، فلا يمكن للجامعة أن تستمر في وجودها دون دعم ومساعدة الدولة فمن الأفضل خلق فضاء تعاوني فيما بينها) بم يضمن لها الحرية في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي أو الجوانب الإدارية بما يتوافق ومبدأ المحاسبة والشفافية.

الفرع الأول: الاستقلالية الإدارية

ظهرت الاستقلالية الإدارية في ثمانيات القرن الماضي، ويدعو إلى حرية الجامعات وإدارة شؤونها الداخلية ورسم هياكلها التنظيمية وممارسة وظائفها الإدارية، إضافة إلى تشكيل الوظائف القيادية بها بطريقة ديموقراطية على أساس الانتخاب دون أي تدخل خارجي.

وقد عرفها TOWSENDأنه " عملية إعادة توزيع السلطة وتحرير المؤسسة المركزية لتحل بدلا منها السلطة المحلية، فتمكنها من شؤونها الخاصة ثم تتبنى استراتيجيات التحسين وتغير الترتيبات التنظيمية في الهيكل التعليمي، وذلك بتفعيل مشاركة أصحاب المصالح في صناعة القرارات داخل المؤسسة التعليمية"

ويسعى الحكم الذاتي الأكاديمي إلى: [1]

- تحقيق جملة الأهداف التي تسهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعملية التعليمية كتحسين الجودة في الجامعات.
- تقييم خدمات تعلمية متنوعة وعالية الجودة.
- تفعيل الكفاءة الإدارية والزيادة من عملية محاسبية أعضاء هيئة التدريس.
- تحقيق المرونة العالية واللازمة لاشتراك العديد من الاطراف المعينة، لتحديد احتياجات الطلاب المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها.
- اشتراك مختلف اصحاب المصالح من طلاب أعضاء هيئة التدريس، المجتمع المحلي، رجال الأعمال والإداريين في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة كإصلاح المناهج والتحكم في الموارد المتاحة وفقا لاحتياجاتهم.

[1] جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص147.

الفرع الثاني: الاستقلالية / الحرية الأكاديمية

تقرن الحرية الأكاديمية بالجامعة بثلاث وظائف معرفة وهي: التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، ويشترط لهاته الاستقلالية أن تكون ضمن إطار المسؤولية والالتزام الأخلاقي والمساءلة والمشاركة بين كافة الأطراف الفاعلة في النهوض بالعملية الجامعية.

وقد عرفها "إعلان ليما" بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي الصادر عن المنظمة العالمية للخدمات الجامعية سنة 1988 بانها " حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فرديا أو جماعيا في متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها من خلال البحث، الدراسة، المناقشة، التوثيق والإنتاج التدريس وإلقاء المحاضرات والكتابة، وهي شرط أساسي لوظائف التعليم والبحث والإدارة والخدمات التي تستند للجامعات".[1]

ومن هنا فإن الحرية الأكاديمية تعتبر ركن أساسي لاستمرارية الجامعة ونموها من اجال الوفاء برسالتها فهي ليست غاية في ذاتها بل هي وسيلة لتنمية العملية التعليمية بمكوناتها الثلاث الأساتذة، البرامج، والطلبة من خلال:

- توفير تكافؤ فرص النمو المعرفي وتطورها.
- توفير المناخ للاستفادة من منجزات العلم والتراث الحضاري الإنساني في إثراء المناهج الجامعية.

المطلب الثاني: الشفافية لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي

(من منطلق أن الإدارات الجامعية في مؤسسات خدماتية) فالشفافية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوجب على الإدارات الاكاديمية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية مباشرة لإحداث التنمية الإدارية الناجحة، والوصول إلى بناء إداري أكاديمي يواجه التحديات، وتتمثل أهميته في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال:

_ تعمل الشفافية على توفير ونشر المعلومات بشكل سريع لاسيما في تنفيد المهام الإدارية في الجامعات، فقد يكون للجامعة متطلبات مختلفة تشمل حوسبة وإدارة العمليات، مثل القبول والتسجيل ومعلومات الطلاب والفصول والحضور والجدول الزمني والمكتبة والرواتب وأمن المعلومات حيث يؤدي تطبيقها إلى تحسين جودة التعليم وتوسيع فرص التعلم.

- تحارب الشفافية الفساد الإداري الأكاديمي بكافة صوره حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يحد من إمكانية اختراقها كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات، وتبسيط الإجراءات الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة فعالية الأداء.
- تساعد الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات كذلك فهي آلية إدارية لتحقيق المساءلة.
- إيضاح المعلومات بين المسؤولين يسهم في إزالة الغموض في الإجراءات الإدارية وبين المسؤولين والموظفين يزيد الولاء مما يؤدي إلى إنتاجيتهم باعتبار أنهم جزء من هذه المؤسسة الإدارية.

[1]World university service ;1988 ;the lima declaration on academicefreedom and autonomy of institutions of Highereducation ; lima ;thesixty_eighthgeneralassembly of world university service ; available on ;http//:www.hrw.org/legacy/reports98/indonesia2/Borneote-13.htm

- تعزيز شفافية الإدارة الأكاديمية وخلق الرقابة الذاتية للموظفين ضمن قواعد العمل، والتخفيف من الرقابة الإدارية المستمرة.[1]

المطلب الثالث: المساءلة لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق الحوكمة الالكترونية في مؤسسات التعليم العالي يتيح المساءلة والرقابة الفعالة لمعايير وأسس العملية التعليمية، وإن تدعيم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي يستلزم تكنولوجيا متطورة كأداة استراتيجية لإيصال خدماتها وتحقيق أهدافها في العملية التعليمية، وفي الادارة تساعد الحوكمة الالكترونية في تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد في الجامعة كأساس للمساءلة والمحاسبة.

تسهم المساءلة القائمة على الثواب والعقاب في تقييم وتقويم العملية التعليمية بما يزيد من الجودة التعليمية باعتبارها وجه اخر للاستقلالية وتعتمد على ثلاث أبعاد للتقييم.

الفرع الأول: المساءلة الإدارية (تقويم الأداء الجامعي)

في نظرته القديمة الضيقة والتي تهتم بقياس التحصيل العلمي للطالب فقط أما وفق نظرته الحديثة التي تقوم على ثلاث أبعاد بين جودة تعلم الطالب، جودة العملية التعليمية، وجودة التقويم المستخدم.

- ✓ **جودة تعلم الطالب:** التي تعني مدى تمكن هذا الاخير من المادة التعليمية وكيفية توظيفها في حياته المهنية ومدى اكتسابه للقيم والاتجاهات التي تدعم تعلمه وتكييفه في الحياة الاجتماعية ومدى قدرته على اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تعوق تطور المجتمع.
- ✓ **جودة العملية التعليمية:** تعني مدى ديناميكية العملية التعليمية لقاعة الدرس ومدى تحقيقها لأهداف البرنامج من حيث المستوى العلمي وطريقة الأداء والوسائل المستعملة ومستويات التفكير التي تنميها.
- ✓ **جودة التقويم المستخدم:** الذي انتقل من مجرد الاختبارات وأسئلة كتابية في فترات محددة والتي تقيس المعارف والمهارات، إلى مفهوم أكثر شمولية يعني بقياس المستويات العليا من التفكير وكيفية توظيف المعارف في الحياة المهنية والعامة وكذا تقويم الجوانب الروحية.

الفرع الثاني: تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس

عضو هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتظافر للارتقاء بالعملية التدريسية خاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، ومن اهم أساليب تقويم عضو هيئة التدريس:

- **التقويم الذاتي لعضو هيئة التدريس:** من خلال قيامه بتقييم نفسه بهدف تقويم أدائه العلمي والمهني، ويعد من اكثر أساليب التقييم ذات القبول في الوسط الجامعي لما تتميز به من خصوصية لكن تشوبها قلة الموضوعية في التقييم الذاتي.
- **تقويم الزملاء لعضو هيئة التدريس:** إذ يعتبر تقييم الزملاء أقدر في الحكم على أداء عضو هيئة التدريس بصورة أكثر دقة وتأثيرا وفاعلية في تطوير الأداء، حيث يمثل تقييم الزميل فرصة للحصول على

[1] لطيف رجب، وأخرون، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد2، 2022ص 148ص149.

التغذية الراجعة التي من شأنها أن تسهم في تعزيز قدراته، لكن تشوبها قلة الدقة في التقييم سبب تبادل المجاملات والخدمات أو ما قد تسببه من حساسية بين اعضاء هيئة التدريس.

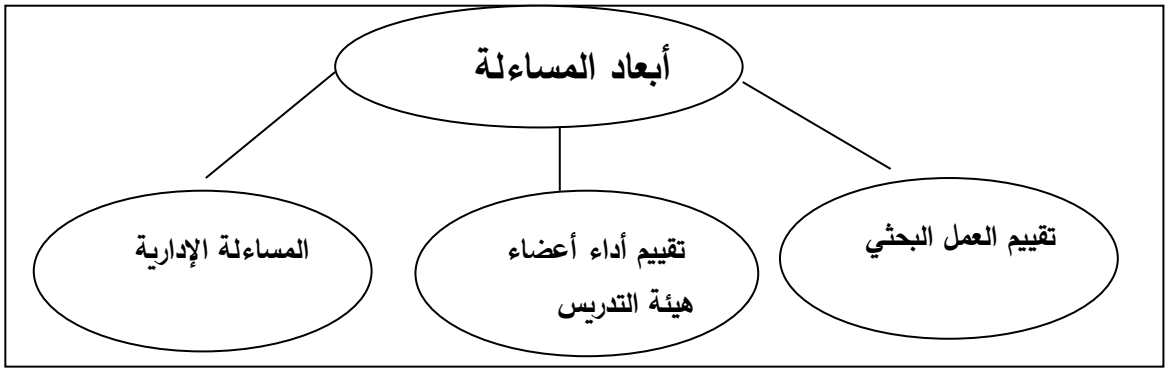
- **التقويم من خلال العلم والخدمة:** الذي بدوره يتضمن العرض المهني، والنشر والبحوث إضافة إلى الخدمة المهنية والخدمة العامة.
- **تقويم الطلاب لعضو هيئة التدريس:** يعد تقويم طلاب لأساتذتهم من أكثر أساليب التقويم شيوعا، فيرى الكثير أن للطلاب الحق في المشاركة في عملية التقويم لفاعلية الممارسات التدريسية لمدرسيهم ما دامو هم المعنيون مباشرة في عملية التعليم، ويمكن أن يكون هذا التقييم من خلال ملأ استمارات إلكترونيا، ويعد هذا التقييم رجعية تسهم بتحسين أداء عضو هيئة التدريس ومنه تحقيق جودة العملية التعليمية.
- **تقويم رئيس القسم لعضو هيئة التدريس:** يعتبر هذا التقييم من الأمور المهمة كون رئيس القسم المسؤول المباشر لعضو هيئة التدريس، فالمفترض أن يكون على دراية كافية بمستوى أداء وكفاءة وتعاون عضو هيئة التدريس في العمل وذلك من أجل تحقيق موضوعية أفضل حول كل ما يتعلق بالوضع الوظيفي كالترقية والتثبيت ومنع الحوافز وغيرها من ما يتعلق بالجانب الإداري.

الفرع الثالث: تقييم العمل البحثي

الذي يعد المؤشر الحقيقي لتقدم الدول ورقي مجتمعاتها، ويتم تقييم الأداء الجامعي البحثي باستخدام الأساليب والآليات المناسبة للتقييم، وذلك بالاستعانة بالمؤشرات العالمية المتعارف عليها للحكم على جودة البحث العلمي مثل: [1]

- **النشر العلمي:** للأبحاث في الدوريات والمجلات والموسوعات العلمية المحلية منها والعالمية ومدى التزامها بالأسس العلمية.
- **التأثير المتولد عن البحث:** الذي يعتبر مؤشر هام للاستدلال على جودة الأداء البحثي.

- **الشكل(10): أبعاد تقييم المساءلة**



المصدر: من إعداد الطلبة

[1] لطيف رجب وأخرون، مرجع سبق ذكره، ص 149 -150.

المطلب الرابع: المشاركة لتحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي

إن أسلوب المشاركة الالكترونية لها فعالية في تحسين الجودة مع الإشارة إلى أن مبدأ المشاركة في صنع القرار لا يعد تنازلا عن السلطة، بل يسمح بنقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير القائمين على رسالتها، باختلاف مستوياتهم.

ويظهر أثر المشاركة في:

- تحول كل القائمين والمعنيين بالعملية التعليمية إلى شركاء، من خلال توسيع المشاركة الإلكترونية وتشجيع مشاركة المستفيدين في المسائل المطروحة، مع إشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخادها والأهم من تلك المعلومات والنماذج المنشورة في المواقع الإلكترونية مما يؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة التعليمية.
- تعمل الحوكمة الإلكترونية على زيادة مشاركة الطلاب في شؤون التعليم، وتوفر في تكاليف الوقت والجهود المبذولة، كما تمكن الطلاب من الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية وتمكنهم من حل مشاكلهم مثل الاستفسارات الامتحانية والتحقق من النتائج وما إلى ذلك، وتمكن الطلاب من تقديم ملاحظاتهم للجامعة.
- خلق اهتمام كل الأطراف بتطوير الاداء بالجامعات، فتصبح عملية التشخيص واكتشاف مشكلات ضمان الجودة وعوائقها من مسؤوليات وواجبات أعمالهم.
- تنمية روح الولاء والالتزام لأصحاب المصلحة وتقضي على أزمة عدم الثقة وتقليل الصراعات بينهم.[1]

[1] جقطة سناء، جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص 71.

خلاصة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل أهم التعاريف المتعلقة بالجودة الشاملة في التعليم العالي والتي تعتبر أسلوب وعملية متكاملة تسمح بتحقيق الأهداف بأقل التكاليف والمجهودات وكذلك مبادئها وأهدافها، ومتطلبات تطبيقها بالإضافة إلى الفوائد التي تجنيها ثم تعرضنا بالتفصيل إلى مساهمة مبادئ الحوكمة الإلكترونية في تحسن جودة مؤسسات التعليم العالي حيث تطرقنا إلى مبدأ الاستقلالية والحكم الذاتي والحرية الاستقلالية في ظل الاستقلالية الممنوحة لمؤسسات التعليم العالي.

وأيضا وجود سياقات لمسائلة هذه المؤسسة عن أدائها لعملية تقييم الأداء في التعليم العالي وغيرها من المبادئ لنخرج بنتيجة مفادها أن نجاح تطبيق المبادئ التي تنادي بها الحوكمة الإلكترونية من استقلالية، مساءلة، مشاركة وشفافية جميعها تؤدي إلى تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

من خلال ما سبق وما تم تناوله في الجانب النظري حول مساهمة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، أصبح من الضروري تطبيقها ميدانيا قصد التحقق الفعلي والوصول إلى النتائج المرجوة وكذلك من أجل اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

حيث سيتم الاعتماد في دراستنا على آراء عبنة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، عن طريق وضع استبيان المتضمن لمختلف الأبعاد المعبرة عن دراستنا وذلك من أجل دراسة مساهمة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المبحث سوف نتعرف على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، من خلال تقديم نبذة حوله، موقعه، وكذا هيكله التنظيمي الذي يحتوي على عدة فروع ومديريات، كما سوف نتطرق إلى أبرز مهامه.

المطلب الأول: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، النبذة، والهيكل التنظيمي

الفرع الأول: نبذة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في الميادين المختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي 08 . 204 المؤرخ في 9 جويلية 2008 لأكثر من 1000 طالب ليكن بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة، وتمت تسمية المركز باسم المجاهد المتوفي المرحوم "عبد الحفيظ بوالصوف" في أكتوبر 2014 بموجب مقرر وزارة المجاهدين 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة 1453هـ الموافق ل: 23 أكتوبر 2014 ، المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية.

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

- ليسانس
- مرحلة ماستر
- الدكتوراه (في بعض التخصصات)

يقع المركز الجامعي ميلة على بعد كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين ميلة و زغاية يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار، تضم مجموعة المباني التي تحتلها المعاهد، المكتبات، مقر الإدارة الالكترونية وغيرها من المباني والإدارات.

الفرع الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- المساهمة في ترقية الشفافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: تخصصات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

الفرع الأول: تخصصات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يوفر المركز الجامعي بميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة ليسانس، ماستر ودكتوراه وفي مجموعة من المجالات العلمية والانسانية.

يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة وتتوزع عروض التكوين في ثلاث معاهد: معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير ومعهد الآداب واللغات.

. معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم هذا المعهد ثلاث أقسام:

. الرياضيات والاعلام الآلي.

. العلوم الطبيعية والحياة.

. قسم العلوم والتقنيات.

. معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: ويضم:

. قسم العلوم الاقتصادية

. قسم العلوم التجارية

. قسم علوم التسيير

. معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

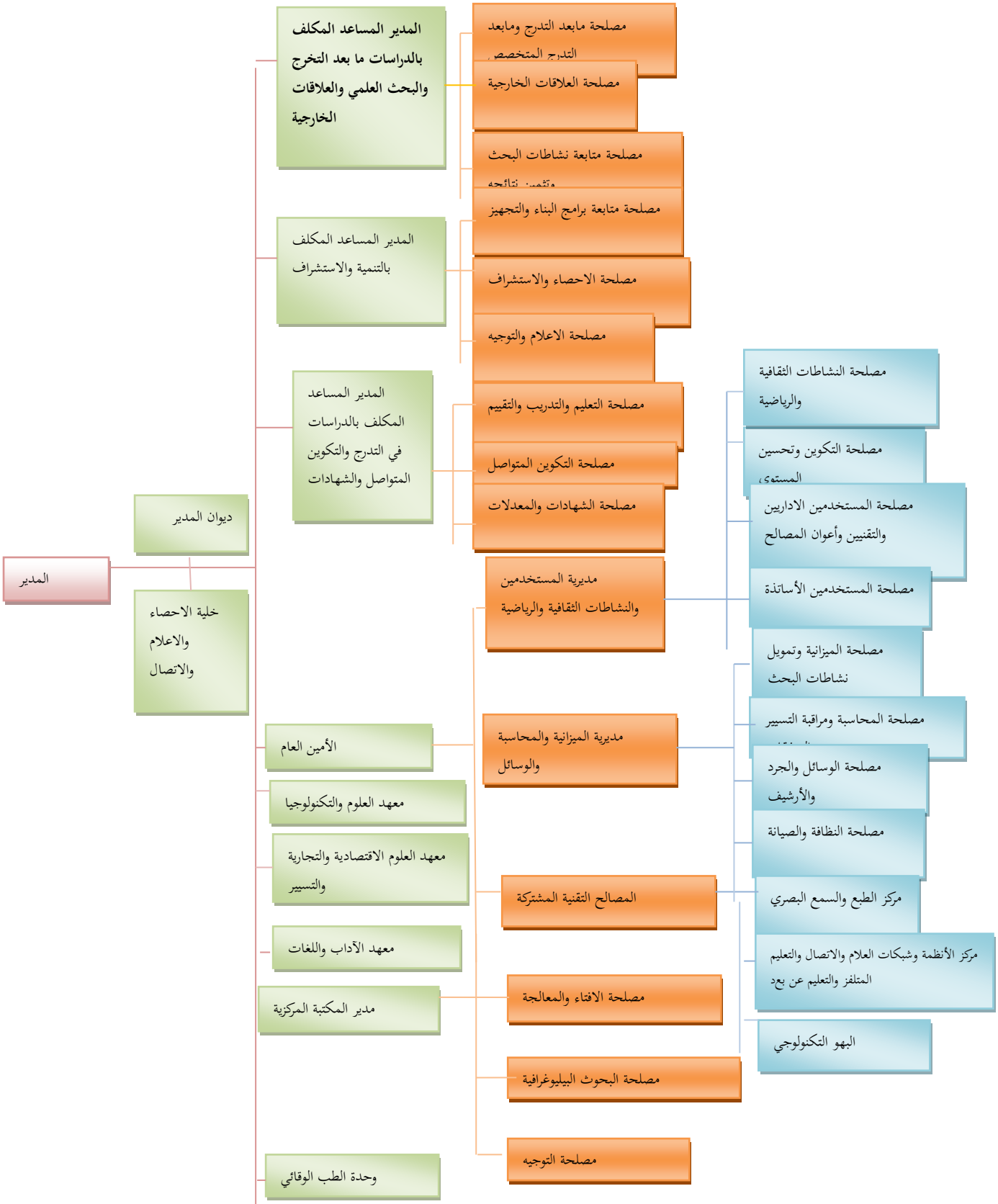
. قسم اللغة والأدب العربي

. قسم اللغات الأجنبية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

من خلال الشكل التالي الذي يمثل الهيكل التنظيمي لمركزنا الجامعي، والمتكون من مجموعة من المديريات والمتضمنة لمجموعة من المصالح التي تعمل على إنجاح الموسم الجامعي وذلك من خلال عدة نشاطات تسهر على تطبيقها وأداء المهام الخاصة بالأساتذة والموظفين العاملين في المؤسسة.

الشكل(11): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ .



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على منشور دليل الطالب، المركز الجامعي عبد الحفيظ ـ ميلة.

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

تتطلب أي دراسة علمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، وأيضا إجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عن ما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دارسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

الفرع الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة من المنتسبين إلى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ وأخذنا عينة من 50 أستاذ، حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة والتي لم تسترجع أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول (01): تداول الاستبيان

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة				
	الاستمارات الموزعة	**الاستمارات المسترجعة**	**الاستمارات المستبعدة**	**الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي**	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي
أساتذة مؤسسات التعليم العالي	80	50	30	50	62.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (01): أنه تم توزيع80 استبيان، وتم استرجاع 50استبيان، أي ما يوافق نسبة 62.5% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت رتبة المنتسبين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة لهم.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

يمثل منهج الدراسة الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتخذ قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة المواضيع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ويعرف على أنه "منهج يهدف إلى وصف ظواهر وأحداث أو أشياء معينة، وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة، ولا يتوقف الأمر عن هذا الحد بل يتعدى للتشخيص الوصفي، ويهتم بتقرير ما ينبغي أن يكون عليه حال الظواهر والأحداث التي يتناولها واقتراحا لخطوات والأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى النتيجة، [1] كذلك تم استخدام الأدوات

[1]– عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص: 246 .

الإحصائية في الجزء التطبيقي المعتمدة لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات التابعة والمستقلة.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1. **المتغير المستقل:** الحوكمة الإلكترونية (مبدأ الاستقلالية، مبدأ المشاركة، مبدأ المساءلة ومبدأ الشفافية).
2. **المتغير التابع:** جودة مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: أدوات ووسائل الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في الاستبيان.

الفرع الأول: الوسائل

1. استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، [1] كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وقد تم إعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها.
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستمارة الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين.
- ✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف.

حيث اشتمل الاستبيان على ثلاث أجزاء أساسية، وفيما يلي وصف لهما:

- **المحور الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الرتبة والمعهد)
- **المحور الأول:** البيانات الديمغرافية والشخصية الخاصة بالعينة؛
- **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة المتغير المستقل التي يقدر عددها بـ 19 سؤال تم تقسيمه على أربع أبعاد تعكس القضايا الفرعية التي تناولتها الدراسة.

[1]– مصطفى صالح فوال، **مناهج البحث العلمي الاجتماعية**، دار غريب، مصر، 1998، ص: 3.

- **المحور الثالث:** ويتضمن أسئلة المتغير التابع التي يقدر عددها ب 13 سؤال.

ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على أجزاء الدراسة

محاور الدراسة		عدد العبارات
المحور الثاني	**مبدأ الاستقلالية**	4
	مبدأ المشاركة	5
	مبدأ المساءلة	5
	مبدأ الشفافية	5
	المجموع	19
المحور الثالث		13

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس – دراسة حال المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف –.

2.صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بذلك قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وصفت لقياسها، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقارتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كما هو بوضح في الجدول رقم (3)، تخصص إدارة أعمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان، بالإضافة إلى قياس علاقة الارتباط بين الأجزاء.

الجدول (3): لجنة تحكيم صدق الاستبيان

إسم ولقب المحكم	الجامعة
بوجنانة فؤاد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ
عاشوري إبراهيم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ
بولصباع محمود	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ
بوالريحان فاروق	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ
محمد جوال	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدارسة والتحليل البيانات تم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته السادسة والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1. التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة}}{\text{التكرار الكلي}} \times 100$$

2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\boldsymbol{a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)}$$

حيث:

- **a** : يمثل معامل ألفا كرونباخ؛
- **n** : يمثل عدد الأسئلة.
- **Vt** : يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة؛
- **vi** : يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدارسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\sigma_X = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

4. معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط "بيرسون" لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعيةSPSS، ويعبر عنه بالعلاقة الآتية:

$$r_{xy} = \frac{\Sigma(x_i - \bar{x}_i)(y_i - \bar{y}_i)}{\sqrt{(x_i - \bar{x}_i)^2 (y_i - \bar{y}_i)^2}}$$

حيث:

- **n** : عدد المشاهدات.
- **xi** : قيم المتغير الأول.
- **yi** : قيم المتغير الثاني.

5. اختبار التوزيع الطبيعي: (SampleKolmogrov-Smirnov)

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

6. الانحدار الخطي البسيط (Simple RegressionAnalysis:)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبارمساهمة الحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى كشفمساهمة الحكومة الإلكترونية في جودة المركز الجامعي، وسيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول المتمثل في قياس صدق وثبات الدراسة.
- المطلب الثاني يتضمن تحليل معطيات الاستبيان.
- المطلب الثالث الذي يتضمن تحليل الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق والثبات من المقاييس التي تستخدم لتقييم جودة أدوات البحث من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى صدق أداة الاستبيان وصولا إلى ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

الجدول (04): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وأخر

المحاور		معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الثاني	**مبدأ الاستقلالية**	0.420	0.041
	مبدأ المشاركة	0.786	0.000
	مبدأ المسائلة	0.799	0.000
	مبدأ الشفافية	0.666	0.001
	المجموع	0.838	0.002
المحور الثالث		0.252	0.045

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وأخر موجبه ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل، مما يشير أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قيم معامل " الفا كرونباخ " ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (05): اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور		معامل الثبات
الاستبيان ككل		0.748
المحور الثاني	**مبدأ الاستقلالية**	0.744
	مبدأ المشاركة	0.683
	مبدأ المسائلة	0.685
	مبدأ الشفافية	0.60
	المجموع	0.607
المحور الثالث		0.810

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في كل محاور الاستبيان وهي تختلف من محور لآخر حيث بلغت 0.607 في المحور الثاني، و0.810 في المحور الثالث، كذلك فإن قيمة الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان كانت 0.748، وهي نسبة مرتفعة أعلى من 60% وهي تدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل وإجراء الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

سيتم الاعتماد في هذا العنصر على عرض البيانات في جدول وأشكال توضيحية من أجل تحليل نتائج محور البيانات الوصفية كمخرجات برنامج SPSS، والتي تخص: الجنس، العمر، الخبرة المهنية، الرتبة المعهد، من خلال الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

1. متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

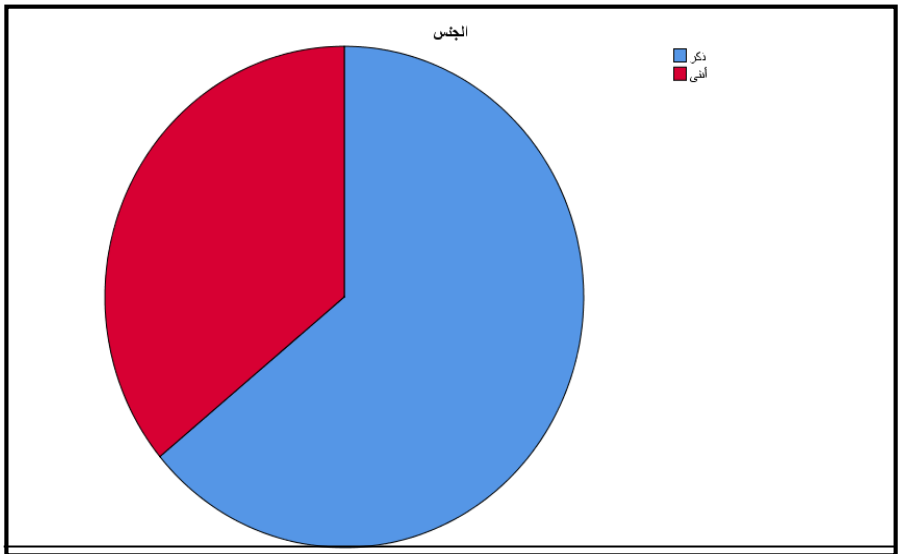
الجدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة(%)
ذكر	32	64
أنثى	18	36
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ بلغت نسبة الإناث من المجتمع 36%، مقابل 64%للذكور، وعليه فإن مختلف الوظائف للمنتسبين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور مقارنة بالإناث وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة التي يوجد بها، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين.

الشكل (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج spss

2. متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

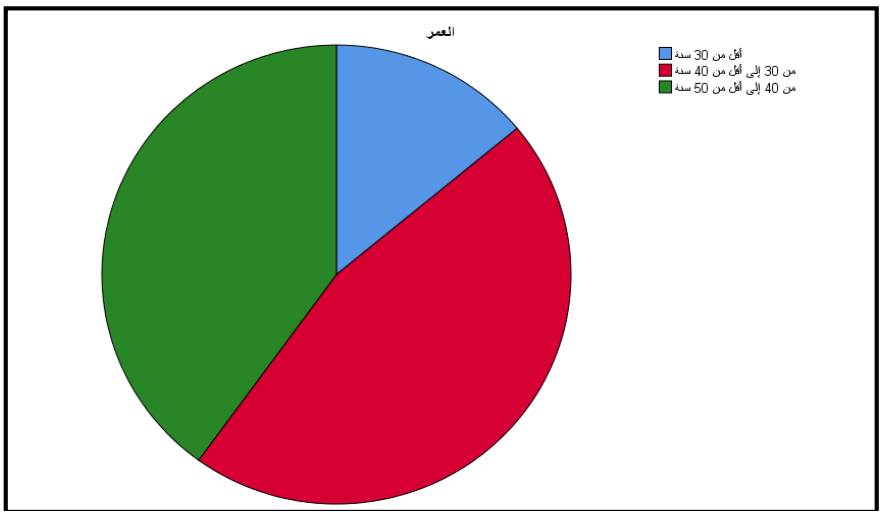
الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة(%)
اقل من 30 سنة	7	14
من 30 إلى أقل من 40سنة	23	46
من 40 إلى أقل من50 سنة	20	40
من 50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائيspss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة " حيث قدرت بـ46%، تليها الفئة العمرية " من 40 إلى أقل من 50 سنة" بلغت نسبة أفراد المجتمع هنا 40%، أما بالنسبة للفئة العمرية " أقل من 30 سنة" فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 14%وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسات الجامعية تتراوح أعمارهم بين"30 سنة إلى 50 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسات الجامعية تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنويع تركيبتها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبانية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: مخرجات برنامجspss

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مؤسسات التعليم العالي، تتراوح أعمارهم بين "30 سنة إلى 40سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسات الجامعية تعتمد في نشاطها على الطاقات والكفاءات الشابة والتي تكون عادة ذات خبرة، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

3. متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول رقم (07) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية:

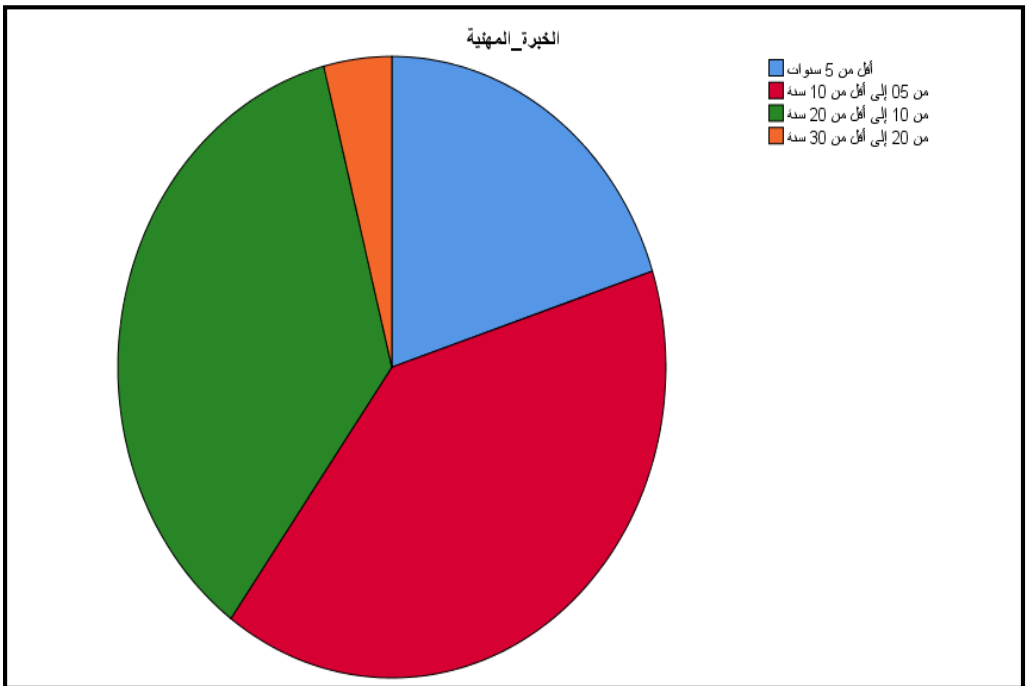
الجدول (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	10	20
من5 إلى أقل من 10 سنوات	20	40
من 10 إلى أقل من 20 سنة	18	36
من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	4
من 30 سنة فأكثر	0	0
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائيspss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة بلغت نسبتها 40 %وهي الفئة (من 5 إلى 10 سنة)، لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة (من 10إلى أقل من 20 سنة) بنسبة 36%، ثم الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20% وفي المرتبة الأخيرة الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة قدرت بـ: 4% وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في تطوير المؤسسة.

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج spss

4. الرتبة

يمثل الجدول رقم (08) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الرتبة

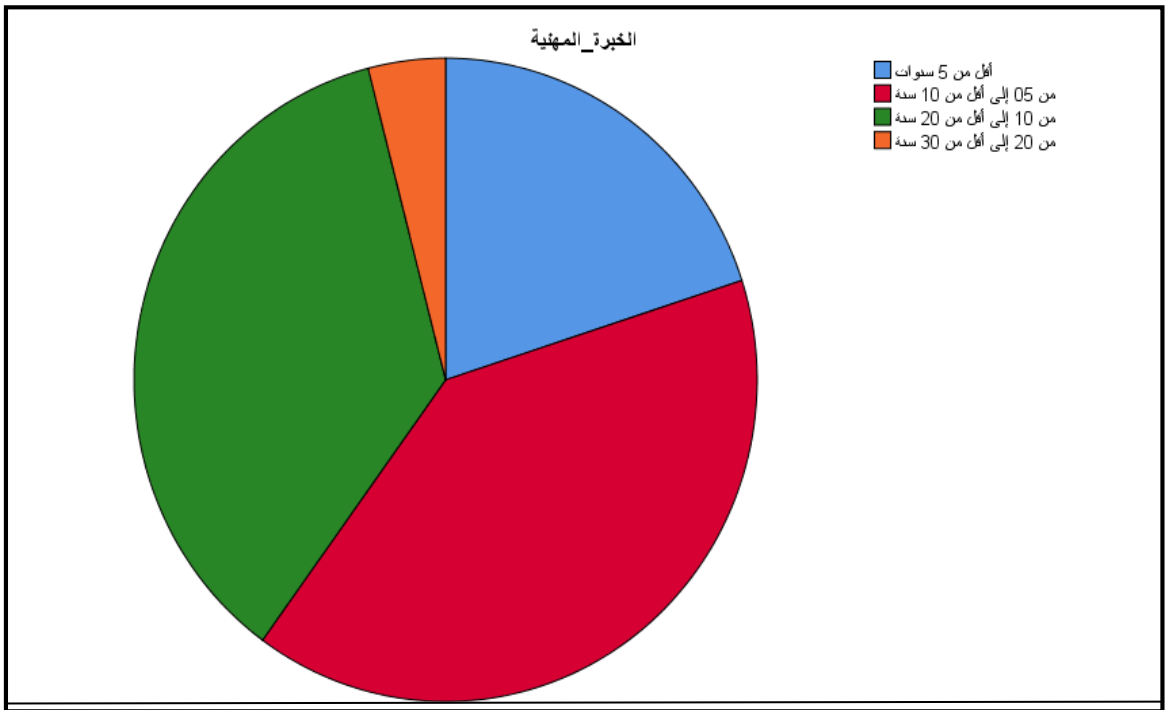
الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة (%)
أستاذ مساعد قسم (ب)	7	14
أستاذ مساعد قسم (أ)	8	16
أستاذ محاضر (ب)	11	22
أستاذ محاضر (أ)	19	38
أستاذ التعليم العالي	5	10
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 38%، تخص رتبة أستاذ محاضر أ، تليها نسبة 22% لرتبة أستاذ محاضر ب، ثم الرتب الأخرى بنسب متقاربة.

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة



المصدر: مخرجات برنامجspss

3. المعهد

يمثل الجدول رقم (09) التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المعهد :

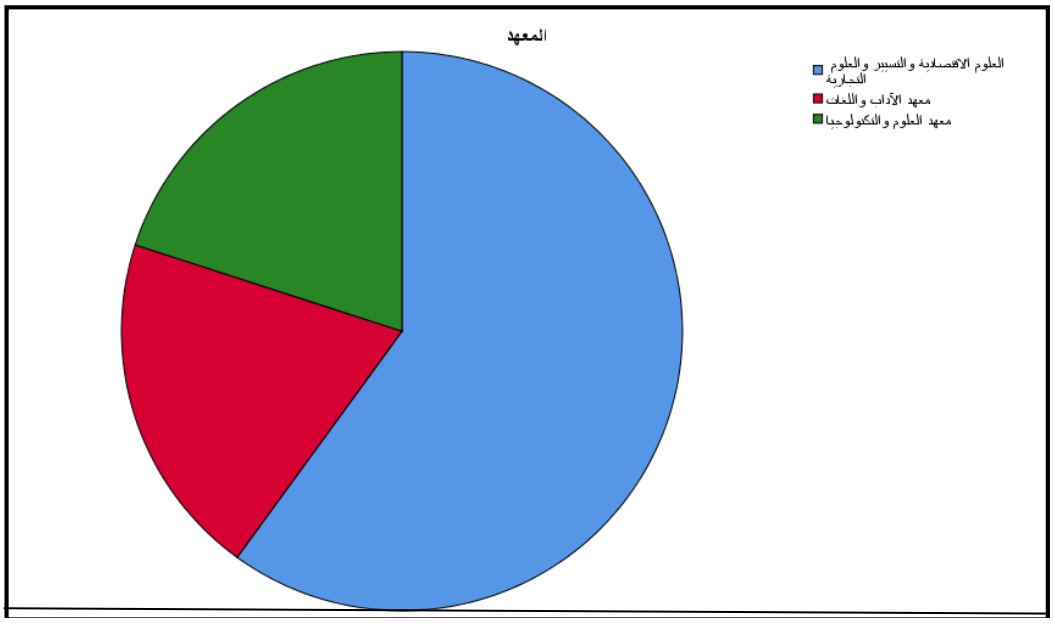
الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد

المعهد	التكرار	النسبة(%)
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	30	60
معهد الآداب واللغات	10	20
معهد العلوم والتكنولوجيا	10	20
المجموع	**50**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائيspss

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر، وهي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 60 %وهي العينة التابعة لمعهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ليأتي بعدها بنسبة متساوية تبلغ 20%لكل من معهد الآداب واللغات وعهد العلوم والتكنولوجيا، والشكل الموالي ويوضح ذلك.

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المعهد



المصدر: مخرجات برنامجspss

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبيان إحصائيا

1. تحليل البيانات الشخصية إحصائيا

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل البيانات الشخصية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (11): تحليل البيانات الشخصية إحصائيا

البيان الشخصي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
الجنس	1.360	0.484	منخفض جدا
العمر	2.260	0.694	منخفض
الخبرة المهنية	2.240	0.822	منخفض
الرتبة	3.140	1.229	متوسط
المعهد	1.600	0.808	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج**SPSS**

يلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاه البيانات الشخصية تميل نحو منخفض في الأغلبية ماعدا الرتبة ذات مستوى متوسط، كما أن الرتبة الأكثر أهمية من حيث أعلى متوسط حسابي، في حين الجنس يمثل البيان الأكثر تشتت من حيث الانحراف المعياري.

2. تحليل محاور الاستبيان إحصائيا

2.1. تحليل المحور الثاني

تعبر الحوكمة الإلكترونية عن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية وتبادل معلومات الاتصال وبالتالي فهي أحد أهم الوسائل الحديثة للتسيير المنتهجة من قبل العديد من المؤسسات على اختلاف مجالها، يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية للانحراف المعياري لإجابات الأفراد نحو المحور الثاني المتمثل في الحوكمة الالكترونية.

الجدول (12): تحليل محورمدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
مبدأ الاستقلالية					
1	تخضع قرارات المركز الجامعي لاستقلالية كاملة	3.260	1.084	1	متوسط
2	يمتلك المركز الجامعي الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس	2.540	0.994	3	منخفض
3	يمتلك المركز الجامعي صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجه الأكاديمية	2.900	0.974	2	متوسط
4	يوفر المركز الجامعي بيئة ذات استقلالية تتيح حرية التعبير	2.380	0.966	4	منخفض
المجموع		2.77	1.004	متوسط	
مبدأ المشاركة					
1	يوفر المركز الجامعي أعمال إلكترونية واضحة بالتشارك مع أعضاء هيئة التدريس	2.320	0.843	5	منخفض
2	يتوفر لدى المركز الجامعي منصة إلكترونية لتلقي المقترحات من أعضاء هيئة التدريس	2.680	1.114	3	متوسط
3	تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة قراراتها وتعديلاتها	2.800	1.195	2	متوسط
4	تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد الأهداف طويلة المدى	3.360	1.120	1	متوسط
5	تعقد الاجتماعات والندوات في المركز الجامعي باستعمال التطبيقات والمنصات الالكترونية	2.420	1.070	4	منخفض
المجموع		2.716	1.068	متوسط	

مبدأ المساءلة					
1	يوفر المركز الجامعي أسس واضحة للمساءلة عن أداء أعضاء هيئة التدريس	2.600	0.903	5	متوسط
2	يعتمد المركز الجامعي على نظام التقييم الالكتروني	3.300	1.111	2	متوسط
3	يوفر المركز الجامعي نظام الكتروني لتقديم الشكاوى	3.380	1.195	1	متوسط
4	يقدم المركز الجامعي مبررات القرارات المتخذة من قبله	3.220	1.120	3	متوسط
5	يعلن المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح	2.640	1.070	4	متوسط
المجموع		3.028	1.079	متوسط	
مبدأ الشفافية					
1	التقارير الصادرة عن المركز الجامعي تتميز بدرجة عالية من الشفافية	2.580	0.903	1	منخفض
2	يطلع المركز الجامعي أعضاء هيئة التدريس على موقعها الالكتروني على مختلف التعليمات الخاصة بالتعيين	2.520	1.111	2	منخفض
3	يعتمد المركز الجامعي على مبدأ الشفافية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس	2.460	0.987	3	منخفض
4	لأعضاء هيئة التدريس حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	2.440	1.093	4	منخفض
5	تقوم إدارة المركز الجامعي بأرشفة مختلف الوثائق للرجوع إليها وقت الحاجة	2.280	0.984	5	منخفض
المجموع		2.456	1.004	متوسط	
مجموع المحور		2.742	1.038	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج**SPSS**

اشتمل هذا المحور على 19 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير الحوكمة الالكترونية الجدول رقم(12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة، حيث رتبت هذه الأخيرة ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن الإجابات تباينت بين المستويات المقبولة وغير المقبولة كما جاءت الدرجات متباينة بين مرتفعة ومنخفضة ومتوسط.

2.1.1. تحليل عبارات البعد الأول

جاءت عبارات البعد الأول الذي يتضمن **مبدأ الاستقلالية** متباينة بين درجتي منخفض ومتوسط، وجاء بمتوسط إجمالي يبلغ 2.77 وانحراف معياري يقابله ب 1.004 وهي ذات درجة متوسط من القبول، حيث أن أكبر متوسط حسابي يخص العبارة رقم 1 بدرجة متوسط من القبول.

- **الرتبة 01:** جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على "**تخضع قرارات المركز الجامعي لاستقلالية كاملة**" في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.260 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.084 حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط، وهذا ما يدل أن أعضاء هيئة التدريس لا يوافقون على قرارات الخاضعة للاستقلالية في المركز الجامعي
- **الرتبة 02:** جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على " **يمتلك المركز الجامعي صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجه الأكاديمية**" في الرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدرت بـ 2.900وانحرافها المعياري ب 0.974، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس لا يوافقون بشكل كلي على امتلاك المركز الجامعي لصلاحية تحديد أعداد الطلبة.
- **الرتبة 03:** جاءت العبارة رقم02والتي تنص على "**يمتلك المركز الجامعي الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس**" في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.540 وبلغ انحرافها المعياري بـ 0.994، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 04:** جاءت العبارة رقم04والتي تنص على "**يوفر المركز الجامعي بيئة ذات استقلالية تتيح حرية التعبير**" في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.380 وبلغ انحرافها المعياري بـ 0.966، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

وبالتالي ليس هناك استقلالية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

2.1.2. تحليل عبارات البعد الثاني

جاءت عبارات البعد الثاني الذي يتضمن **مبدأ المشاركة** بدرجة متوسط، وجاء بمتوسط إجمالي يبلغ 3.028 وانحراف معياري يقابله ب 1.068 وهي ذات درجة متوسط من القبول، حيث أن أكبر متوسط حسابي يخص العبارة رقم 4 بدرجة متوسط من القبول.

- **الرتبة 01:** جاءت العبارة رقم04والتي تنص على"**تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد الأهداف طويلة المدى** " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 3.360 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.120، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.

- **الرتبة 02:** جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على"**تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة قراراتها وتعديلاتها** " في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.800وبلغ انحرافها المعياري ب 1.195، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 03:** جاءت العبارة رقم02 والتي تنص على "**يتوفر لدى المركز الجامعي منصة إلكترونية لتلقي المقترحات من أعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.680 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.114، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 04:** جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على"**تعقد الاجتماعات والندوات في المركز الجامعي باستعمال التطبيقات والمنصات الالكترونية** " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.420 وبلغ انحرافها المعياري ب 1.070، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 05:** جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على "**يوفر المركز الجامعي أعمال إلكترونية واضحة بالتشارك مع أعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.320 وبلغ انحرافها المعياري ب 0.843، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

ويمكن القول هنا أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لا يطبق مبدأ المشاركة بين أعضاء الهيئة التدريسية بشكل كامل.

2.1.3. تحليل عبارات البعد الثالث

جاءت عبارات البعد الثاني الذي يتضمن **مبدأ المساءلة** متباينة بين درجتي مرتفع ومتوسط، وجاء بمتوسط إجمالي يبلغ 2.716 وانحراف معياري يقابله ب1.079 وهي ذات درجة متوسط من القبول، حيث أن أكبر متوسط حسابي يخص العبارة رقم 3 بدرجة متوسط من القبول.

- **الرتبة 01:** جاءت العبارة رقم03والتي تنص على"**يوفر المركز الجامعي نظام الكتروني لتقديم الشكاوي** " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 3.380 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.195، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 02:** جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على"**يعتمد المركز الجامعي على نظام التقييم الالكتروني**" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.300وبلغ انحرافها المعياري ب 1.111، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 03:** جاءت العبارة رقم 04 والتي تنص على "**يقدم المركز الجامعي مبررات القرارات المتخذة من قبله** " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 3.220وبلغ انحرافها المعياري ب 1.120، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

- **الرتبة 04:** جاءت العبارة رقم05 والتي تنص على "**يعلن المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس على موقعها عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح** " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.640 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.070، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 05:** جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على"**يوفر المركز الجامعي أسس واضحة للمساءلة عن أداء أعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.600 وبلغ انحرافها المعياري ب 0.903، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.

ويمكن القول هنا أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لا يطبق مبدأ المساءلة بين أعضاء الهيئة التدريسية بشكل كامل.

2.1.4. تحليل عبارات البعد الرابع

جاءت عبارات البعد الثاني الذي يتضمن **مبدأ الشفافية** بدرجة منخفض، وجاء بمتوسط إجمالي يبلغ 2.456 وانحراف معياري يقابله ب1.004 وهي ذات درجة متوسط من القبول، حيث أن أكبر متوسط حسابي يخص العبارة رقم 1 بدرجة منخفض من القبول.

- **الرتبة 01:** جاءت العبارة رقم01 والتي تنص على"**التقارير الصادرة عن المركز الجامعي تتميز بدقة عالية من الشفافية** " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.580 وبلغ انحرافها المعياري بـ 0.903، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 02:** جاءت العبارة رقم 02 والتي تنص على"**يطلع المركز الجامعي أعضاء هيئة التدريس على موقعها الالكتروني على مختلف التعليمات**" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.520وبلغ انحرافها المعياري ب 0.903، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 03:** جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على "**يعتمد المركز الجامعي على مبدأ الشفافية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.460وبلغ انحرافها المعياري ب 0.987، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 04:** جاءت العبارة رقم04 والتي تنص على "**لأعضاء هيئة التدريس حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم** " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.440 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.093، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 05:** جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على"**تقوم إدارة المركز الجامعي بأرشفة مختلف الوثائق للرجوع إليها وقت الحاجة**" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.280 وبلغ انحرافها المعياري ب 0.984، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

ويمكن القول هنا أنه ليس هناك تطبيق لمبدأ الشفافية بين أعضاء الهيئة التدريسية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

2.2. تحليل المحور الثالث

إن جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريسبالغة الأهمية والتي تهدف من ورائها المؤسسات والمنظمات للوصول إلى مستوياتها المطلوبة، يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية للانحراف المعياري لإجابات الأفراد نحو المحور الثاني المتمثل في جودة مؤسسات التعليم العالي.

الجدول (12): تحليل محور واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
1	هناك معايير موضوعية ومدروسة في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس	2.380	0.878	11	منخفض
2	توزع إدارة المركز الجامعي المقاييس المدروسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس	2.440	1.013	9	منخفض
3	تعمل إدارة المركز الجامعي على منح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أداءه ومهاراته	2.380	0.945	12	منخفض
4	تشجع إدارة المركز الجامعي هيئة التدريس على تقديم الانجازات البحثية ذات الجودة العالية	2.640	1.156	7	منخفض
5	يشارك أعضاء هيئة التدريس بمختلف التغيرات التي تحصل على مستوى المركز الجامعي	2.860	1.088	5	متوسط
6	توفر إدارة المركز الجامعي فرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات	2.380	1.027	13	منخفض
7	يتناسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة في قاعات الدراسة	2.760	1.116	6	متوسط
8	يستخدم أعضاء هيئة التدريس وسائل تكنولوجية ذات جودة عالية للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته	2.880	1.154	4	متوسط
9	تستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع المركز الجامعي	2.940	1.095	3	متوسط
10	عند منح إدارة المركز الجامعي الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي	2.400	1.087	10	منخفض

	والفكري				
11	تتوفر المكتبة المركزية في المركز الجامعي على المراجع الحديثة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس	2.960	1.142	2	متوسط
12	تعمل إدارة المركز الجامعي على توفير التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس	3.100	1.035	1	متوسط
13	يستخدم المركز الجامعي قنوات اتصال تساعد على عملية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس	2.460	0.952	8	منخفض
مجموع المحور		**2.66**	**1.056**	**متوسط**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج**SPSS**

اشتمل هذا المحور على 13 فقرة تقيس بمجملها اتجاهات عينة الدراسة نحو متغير جودة المركز الجامعي الجدول رقم(13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة حيث رتبت هذه الأخيرة ترتيبا تصاعديا حسب المتوسطات الحسابية، ونلاحظ من الجدول أن الإجابات تباينت بين المستويات المقبولة وغير المقبولة كما جاءت الدرجات متباينة بين مرتفعة ومنخفضة ومتوسط، أما بالنسبة للأبعاد فهي جاءت في اختلاف من بعد لآخر.

- **الرتبة 01:** جاءت العبارة رقم12والتي تنص على"**تعمل إدارة المركز الجامعي على توفير التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة الأولى من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 3.100 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.035، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 02:** جاءت العبارة رقم 11 والتي تنص على"**تتوفر المكتبة المركزية في المركز الجامعي على المراجع الحديثة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس**" في المرتبة الثانية من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.960وبلغ انحرافها المعياري ب 1.142، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 03:** جاءت العبارة رقم 09 والتي تنص على "**تستثمر آراء هيئة التدريس بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع المركز الجامعي** " في المرتبة الثالثة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.940وبلغ انحرافها المعياري ب 1.095، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 04:** جاءت العبارة رقم08 والتي تنص على "**يستخدم أعضاء هيئة التدريس وسائل تكنولوجية ذات جودة عالية للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته** " في المرتبة الرابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.880 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.154، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.

- **الرتبة 05:** جاءت العبارة رقم 05 والتي تنص على"**يشارك أعضاء هيئة التدريس بمختلف التغيرات التي تحصل على مستوى المركز الجامعي**" في المرتبة الخامسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.860 وبلغ انحرافها المعياري ب 1.088، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 06:** جاءت العبارة رقم07 والتي تنص على"**يتناسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة في قاعات التدريس** " في المرتبة السادسة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.760 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.116، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 07:** جاءت العبارة رقم 04 والتي تنص على "**تشجع إدارة المركز الجامعي هيئة التدريس على تقديم الإنجازات البحثية ذات الجودة العالية** " في المرتبة السابعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.640وبلغ انحرافها المعياري ب 1.156، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة متوسط.
- **الرتبة 08:** جاءت العبارة رقم 13 والتي تنص على"**يستخدم المركز الجامعي قنوات الاتصال تساعد على عملية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس**" في المرتبة الثامنة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.460وبلغ انحرافها المعياري ب 0.952، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 09:** جاءت العبارة رقم 02 والتي تنص على "**توزع إدارة المركز الجامعي المقاييس المدروسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس** " في المرتبة التاسعة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.440وبلغ انحرافها المعياري ب 1.013، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 10:** جاءت العبارة رقم10 والتي تنص على "**عند منح إدارة المركز الجامعي الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي والفكري** " في المرتبة العاشرة من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 2.400 وبلغ انحرافها المعياري بـ 1.087، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 11:** جاءت العبارة رقم 01 والتي تنص على "**هناك معايير موضوعية ومدروسة في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس**" في المرتبة رقم 11 من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.380وبلغ انحرافها المعياري ب 0.878، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.
- **الرتبة 12:** جاءت العبارة رقم 03 والتي تنص على "**تعمل إدارة المركز الجامعي على منح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أداءه ومهاراته** " في المرتبة رقم 12 من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.380وبلغ انحرافها المعياري ب 0.945، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

- **الرتبة 13:** جاءت العبارة رقم 06 والتي تنص على "**توفر إدارة المركز الجامعي فرص** لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات" في المرتبة الأخيرة (13) من حيث المتوسط الحسابي حيث قدر ب 2.380وبلغ انحرافها المعياري ب 1.027، حيث كانت إجابة أفراد العينة بدرجة منخفض.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة

في كل دراسة يتم وضع مجموعة من الفرضيات وفي آخر الدراسة يتم اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها لذلك سيتم من خلال هذا المطلب تحليل نتائج البيانات واختبار الفرضيات الموضوعة للدراسة، سيتم ذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف-Smirnov Kolmogorov من أجل التحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

أجزاء الاستبيان	محتوى المحور	قيمة z	مستوى الدلالة
المحور الثاني	الحوكمة الالكترونية	0.082	0.200
المحور الثالث	جودة المركز الجامعي	0.202	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج**SPSS**

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة للمحور الثاني أكبر من (0.05)، أي أن (Sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية، بينما قيمة مستوى الدلالة للمحور الثالث أقل من 0.05 ومنه البيانات في هذه الحالة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية:

- **الفرضية الصفرية H_0:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة– على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية البديلة H_1:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة– على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفقا للانحدار البسيط

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار(α)	معامل الانحدار(β)	قيمة(t)	معامل التحديد(R^2)	معامل الارتباط (R)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الحوكمة الالكترونية	جودة المركز	23.955	0.204	1.806	0.063	0.252	3.261	0.077

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–عند مستوى الدلالة$\alpha \leq 0.05$.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.077 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.204)، وأيضا قيمة الارتباط بين المتغيرين، الحوكمة الالكترونية وجودة المركز تقدر ب (0.252)، وهي قيمة تدل على عدم وجود أثر لأنه غير معنوي عند مستوى أقل من (0.05).

أيضا يتضح أن معامل التحديد قد بلغR–deux=0.063 وهي قيمة ضعيفة جدا وتؤول إلى الصفر، أي نسبة (6,3%) من المتغيرات التي تحدث في متغير جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ليست سببا التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل الحوكمة الالكترونية وهي قدرة تفسيرية ضعيفة جدا، بمعنى المتغير المستقل لا يمكنه تفسير من تباين المتغير التابع.

بالإضافة إلى أن قيمة فيشر بلغت3.261 والتي تمثل القيمة المحسوبة (إحصائية Ficher)، وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (α≤0,05) أي بلغت القيمة الاحتمالية للنموذج 0.077 وهي قيمة أكبر من مستوى معنوية 0.05، **ومنه النموذج غير معنوي.**

وبناء على ثبات جزئي لصلاحية النموذج يمكن تقدير معلمات النموذج وفق الصيغة ونتائج الموالية.

الشكل الرياضي لعلاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك الإبداعي تكون كما يلي:

$$SC = \alpha_0 + \alpha_1 CI + \varepsilon_t$$

حيث أن:

- SC: جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
- CI : الحوكمة الالكترونية؛
- α_0 وα_1: معلمات النموذج؛
- ε_t: حد الخطأ العشوائي.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار للعلاقة بين المتغير على النحو الآتي:

$$SC = 0.204 + 23.955CI$$

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن الحوكمة الالكترونية ليس لها أي أثر واضح في جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ

2. اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبارات الفرضيات.

جدول (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وفقا للانحدار البسيط

المتغير المستقل		المتغير التابع	ثابت الانحدار(α)	معامل الانحدار(β)	قيمة(t)	معامل التحديد(R^2)	معامل الإرتباط (R)	القيمة المحسوبة(F)	مستوى الدلالة(sig)
الثقافة التنظيمية	مبدأ الاستقلالية	جودة المركز الجامعي	37.762	−0.287	0.619	0,008	0.089	0.384	0.539
	مبدأ المشاركة		24.670	0.730	2.106	0.084	0.291	4.436	0.040
	مبدأ المساءلة		28.317	0.414	1.101	0.024	0.157	1.212	0.276
	مبدأ الشفافية		25.523	0.738	2.570	0.121	0.348	6.604	0.013

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

2.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى تقبل الفرضية الصفرية، أي أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للاستقلالية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف

حيث أشار مستوى الدلالة إلى 0.539 وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.248−) وقد بلغ معامل الارتباط R=0.089 وهو ارتباط ضعيف جدا بين المتغيرين، وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط – لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، ويدل ذلك على أن مبدأ الاستقلالية في المركز الجامعي محل الدراسة لا تؤثر على جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، في حين أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت R−deux=0.008، وهي قيمة تؤول إلى الصفر أي نسبة (0.13%) من المتغيرات التي تحدث في متغير جودة المركز الجامعي ليس سببها التغيرات الحاصلة في المتغير الاستقلالية بمعنى المتغير المستقل لا يمكنه تفسير (0.13%) من تباين المتغير التابع، وقد أظهر اختبار(F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليس له دلالة إحصائية.

2.2الفرضية الفرعية الثانية

يتم قبول الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.040 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.730)، كما أن الارتباط ضعيف وموجب بقيمة R=0.291، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ R-deux=0.084أي نسبة ضعيفة جدا (0.1%) من المتغيرات التي تحدث في متغير جودة المركز الجامعي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير مبدأ المشاركة بمعنى المتغير المستقل يمكنه تفسير (0.6%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي فيمكن إرجاعها لأسباب ومتغيرات خارجية.

2.2. الفرضية الفرعية الثالثة

انطلاقا من نتائج الجدول رقم (15) أعلاه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الثالثة، أي أن:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 05$. للمساءلة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف

مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.276 وهو أكبر من 0.05 من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.414)، بالإضافة إلى أن الارتباط ضعيف جدا وموجب بقيمة 0.157، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ0.024 وهي نسبة ضعيفة شبه بمعدومة لتفسيرها.

2.3. الفرضية الفرعية الرابعة

يتم قبول الفرضية البديلة في الفرضية الفرعية الرابعة، أي أن:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية $\alpha \leq 05$. للشفافية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (15) أن مستوى الدلالة بلغ القيمة 0.013 وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ويمكن تفسير ذلك وفقا لقيمة معامل الانحدار التي قدرت بـ: (0.780)، كما أن الارتباط متوسط وموجب بقيمة 0.348، ونجد أن معامل التحديد قد بلغ 0.121 وهي قيمة ضعيفة جدا أي نسبة (10.3%) من التغيرات التي تحدث في متغير المركز الجامعي سببها التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل مبدأ الشفافية بمعنى المتغير المستقل يمكنه نوعا ما تفسير (10.3%) من تباين المتغير التابع، أما الباقي يمكن إرجاعه لأسباب ومتغيرات خارجية لم تذكر في النموذج.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي تهدف إلى تقييم مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ كمدخل لجودة التعليم العالي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس للمركز الجامعي محل الدراسة، ومن خلال اختبار صحة الفرضيات التي بنيت عليها، وباستخدام أساليب إحصائية معينة، تمكنا من الوصول إلى جملة من النتائج أمكن إجمالها فيما يلي:

- أثبتت الدراسة محدودية استقلالية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ، ويظهر ذلك من خلال عدم تمتع المركز الجامعي باستقلالية في اتخاذ قراراته وانعدام صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجه الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- أثبتت الدراسة عجز المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف عن تحقيق مبدأ المساءلة (تقييم الأداء) ويظهر ذلك من خلال عدم رصد إدراج خريجيها في سوق العمل وعدم تقديم المركز الجامعي مبررات للقرارات المتخذة من قبله.
- أثبتت الدراسة قابلية المركز الجامعي لتطبيق مبدأ المشاركة، ويبرز ذلك من خلال مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مناقشة قرارات وتعديلات المركز الجامعي وتوفيره لأعمال إلكترونية بالتشارك مع أعضاء هيئة التدريس.
- أثبتت الدراسة قابلية المركز الجامعي لتطبيق مبدأ الشفافية، ويظهر ذلك من خلال منح الحق لأعضاء هيئة التدريس للاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم، كما أن التقارير الصادرات عن المركز الجامعي تتميز بدرجة عالية من الشفافية، هذا ما يعزز في رفع درجات ولائهم وانتمائهم للمركز الجامعي نتيجة الوضوح في جميع الاجراءات المتبعة فيه.

الخاتمة

من خلال تناولنا لموضوع "مساهمة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي "حاولنا إبراز أهم العناصر التي يمكن أن تعطي نظرة واضحة عن الحوكمة الإلكترونية وهذا عبر دراسة الجوانب النظرية وإسقاطها على ما هو موجود في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلةـ، ولتحقيق ذلك تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاث فصول تطرقنا في الفصل الأول الى الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية، حيث تحدثنا عن الحوكمة ومحدداتها بصفة عامة، وبشكل أساسي تم التطرق إلى الحوكمة الإلكترونية ومبادئها ومراحل تطبيقها وأهم التحديات التي تواجه تطبيقها، لننتقل في الفصل الثاني إلى جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال التعرض إلى ماهية جودة مؤسسات التعليم العالي ومؤشراتها ومراحل تطبيقها، ثم إبراز أهم مبادئ الحوكمة الالكترونية بالتركيز على الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، والمشاركة ومساهمة كل منها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي. أما الفصل الثالث فقد اشتمل على دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف جاءت لاختبار فرضيات الدراسة بالتركيز على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المركز، وذلك من خلال تقييم تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية المذكورة سابقا ومساهمتها في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ .

نتائج الدراسة:

يتم تقسيم النتائج إلى قسمين نتائج نظرية ونتائج تطبيقية كما يلي:

1.النتائج النظرية:

ـ الحوكمة الالكترونية لم تكن وليدة الصدفة، بل كانت نتاج عدة عوامل وتطورات وتغيرات مهدت لظهورها وتطبيقها في العديد من الدول، وهي لا زال محل تجريب كونها مفهوم جديد يشبه نوع من الغموض لدى الكثيرين.

ـتميز الحوكمة الالكترونية عن الحوكمة التقليدية بجملة من الخصائص تمنحها العديد من المزايا.

ـ الحوكمة الالكترونية تعمل على تحسين الخدمات والمعلومات الالكترونية للمواطنين بكفاءة وشفافية.

ـ من أبرز القطاعات التي يتطلع أي مجتمع في سعيه لتطوير أدائه هو قطاع التعليم العالي، وأن تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي تعني الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في مجال التعليم العالي لرفع وحدة المنتج التعليمي.

2.النتائج التطبيقية:

ـ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى.

ـ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا ينفي صحة الفرضية الثانية.

ـ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

_ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف وهذا ينفي صحة الفرضية الرابعة.

مقترحات الدراسة:

_ تفعيل الحوكمة الإلكترونية التعليمية مع الطلاب من خلال منصة التعليم والاستعانة بها لأداء الواجبات والتقييمات والمشاريع.

_ إعطاء دور كبير للمتابعة الإلكترونية في المجال الأكاديمي والإداري والوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي.

_ الالتزام بقوانين ومعايير تتسم بالشفافية والوضوح والعدالة في تقييم الأداء وتحديد المسؤولية.

_ إشراك مؤسسات التعليم العالي في القرارات والسياسات التي تمس توجهاتها الاستراتيجية.

_ وجوب تكفل إدارة الجامعة بأن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار تؤخذ بعين الاعتبار.

_ تشكيل مجالس تقييم الأداء على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي، التي نرجو أن نكون قد وفقنا في الإلمام بجوانبها على وجه مرضي، كما اقترحنا انطلاقات لدراسات جديدة نذكر منها:

_ إجراء دراسة حول العلاقة بين الحوكمة الالكترونية وتعزيز الأداء المؤسساتي في الجامعات.

_ إجراء دراسة حول معيقات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- **الكتب:**

1. أحمد سلام عبد العاطي، الحوكمة الإلكترونية الطبعة الأولى مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2011.
2. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، 2013.
3. خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام**SPSS**، ط1، عالم الكتب الحديث، 2011.
4. صفوان المبيضين، الحوكمة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن –عمان، 2011.
5. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
6. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان–الأردن، 2009.
7. فايقة نورالدين وآخرون، الحوكمة، إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة، القاهرة – مصر،
8. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة لاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012
9. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان–الاردن، 2015.
10. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري طبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009
11. محمود مهدي العتبى، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS، دار حامد، الأردن، 2005
12. مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.2016
13. هشام فوزي العبادي، حجيم الطائي، التعليم الجامعي للمنظور الإداري، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن 2011.
14. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان–الاردن، 2009.

- **المجلات والدوريات:**

1. أزميت الخير، فرحي كريمة، أسس ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد6، 2018
2. بودالي محمد، تجارب عربية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية مع التركيز على حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 6، العدد2، 2021
3. بوزيان العربي، جلطي غالم، مفهوم الحوكمة وعوامل ظهورها ومرتكزاتها ومجالات استخدامها، مجلة
4. رغد صالح درويش الحاسم، جاهزية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 11، العدد2، 2019.
5. زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الالكترونية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد3، العدد1.
6. عدمان مريزق، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مقال الحوكمة.
7. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر: "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، منشورة في2005المصرفي العربي لعام 2006 sector Workshop,march)
8. لطيف رجب، وآخرون، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد2، العدد2، 2022.
9. المالية والأسواق، المجلد 8، العدد2، 2021.
10. وفاء معاوي، نحو تفعيل أداء الادارة المحلية في الجزائر في ظل في مقاربة الحوكمة الالكترونية، مجلة العلوم العلوم القانونية، العدد10، 2015.

- **المذكرات:**

1. إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
2. أمينة عمر، محمد سهل، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، أطروحة لنيل درجة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة عمان العربية، عمان–الأردن، 2011.
3. جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.

4. ندى موسى سعد الدين عيسوي، واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعات مناطق الوسط الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، معهد الادارة والاقتصاد، جامعة القدس، فلسطين، 2020.
5. نهى أحمد الحايك، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماجيستر، إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

- **الملتقيات**

1. أردان حاتم خضير العبيدي، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي، المؤتمر الدولي السنوي الثامن لضمن الجودة والاعتماد الأكاديمي، الجزائر، 07 /2021/04.

- **المواقع الإلكترونية:**

World university service ;1988 ;the lima declaration on academice freedom and autonomy of institutions of
Higher education ; lima ;the sixty_eighth general assembly of world university service ;availableon ;http//:www.hrw.org/legacy/reports98/indonesia2/Borneote-13.htm.com, consulté le 01/03/2023 à 14 :39https://www.rowadalaamal Http: //www.mdrscentre.com, consulté le15l04l2023, à15:00

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استمارة موجهة لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ

أستاذي/ أستاذتي...الفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان:

"مساهمة الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي "

ـ دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ـ

نضع بين أيديكم استبيان يهدف إلى الاستطلاع للآراء حول مساهمة مبادئ الحوكمة الالكترونية في تحسين جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة ـ.

لذا يشرفنا أن تتفضلوا علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة أمام كل فقرة من فقراته.

نحيطكم علما أن نتائج هذا الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم.

*إعداد الطالبتين: *إشراف الدكتور:

ـ خياط بشرى **لمزاودة رياض**

ـ بوعرة وئام

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

أقل من 30 سنة	
من 30 إلى أقل من 40 سنة	
من 40 إلى أقل من 50 سنة	
من 50 سنة فأكثر	

الخبرة المهنية:

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

الرتبة:

أستاذ مساعد قسم (ب)	
أستاذ مساعد قسم (أ)	
أستاذ محاضر (ب)	
أستاذ محاضر (أ)	
أستاذ التعليم العالي	

المعهد:

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	
معهد الأداب واللغات	
معهد العلوم والتكنولوجيا	

المحور الثاني :مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ـ ميلة.

عبر عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال درجة موافقتك على العبارات التالية:

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	مبدأ الاستقلالية					
1	تخضع قرارات المركز الجامعي لاستقلالية كاملة.					
2	يمتلك المركز الجامعي الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس.					
3	يمتلك المركز الجامعي صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجه الأكاديمية.					
4	يوفر المركز الجامعي بيئة ذات استقلالية تتيح حرية التعبير.					
	مبدأ المشاركة					
1	يوفر المركز الجامعي أعمال إلكترونية واضحة بالتشارك مع أعضاء هيئة التدريس.					
2	يتوفر لدى المركز الجامعي منصة إلكترونية لتلقي المقترحات من أعضاء هيئة التدريس.					
3	تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة قراراتها وتعديلاتها.					
4	تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد الأهداف طويلة المدى.					
5	تعقد الاجتماعات والندوات في المركز الجامعي باستعمال التطبيقات والمنصات الالكترونية.					

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	مبدأ المساءلة					
1	يوفر المركز الجامعي أسس واضحة للمساءلة عن أداء أعضاء هيئة التدريس.					
2	يعتمد المركز الجامعي على نظام التقييم إلكتروني.					
3	يوفر المركز الجامعي نظام إلكتروني لتقديم الشكاوي.					
4	يقدم المركز الجامعي مبررات للقرارات المتخذة من قبله.					
5	يعلن المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح.					
	مبدأ الشفافية					
1	التقارير الصادرة عن المركز الجامعي تتميز بدرجة عالية من الشفافية .					
2	يطلع المركز الجامعي أعضاء هيئة التدريس على موقعها الالكتروني على مختلف التعليمات الخاصة بالتعيين.					
3	يعتمد المركز الجامعي على مبدأ الشفافية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.					
4	لأعضاء هيئة التدريس حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم.					
5	تقوم إدارة المركز الجامعي بأرشفة مختلف الوثائق للرجوع إليها وقت الحاجة.					

المحور الثالث: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عبر عن جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من خلال موافقتك على العبارات التالية :

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هناك معايير موضوعية و مدروسة في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس.					
2	توزع إدارة المركز الجامعي المقاييس المدروسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس.					
3	تعمل إدارة المركز الجامعي على منح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أداءه ومهاراته.					
4	تشجع إدارة المركز الجامعي هيئة التدريس على تقديم الانجازات البحثية ذات الجودة العالية.					
5	يشارك أعضاء هيئة التدريس بمختلف التغيرات التي تحصل على مستوى المركز الجامعي.					
6	توفر إدارة المركز الجامعي فرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات.					
7	يتناسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة في قاعات الدراسة.					
8	يستخدم أعضاء هيئة التدريس وسائل تكنولوجية ذات جودة عالية للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته.					
9	تستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع المركز الجامعي .					

		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	عند منح إدارة المركز الجامعي الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي والفكري.					
11	تتوفر المكتبة المركزية في المركز الجامعي على المراجع الحديثة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس.					
12	تعمل إدارة المركز الجامعي على توفير التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس.					
13	يستخدم المركز الجامعي قنوات اتصال تساعد على عملية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس.					

الملحق رقم(02): مخرجات spss

Results

Scale: ALL VARIABLES

Case ProcessingSummary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwisedeletionbased on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.748	6

Item-Total Statistics

	ScaleMean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	86.6600	259.249	.838	.607
مبدأ الاستقلالية	127.6600	620.882	.420	.744
مبدأ المشاركة	125.1600	542.260	.786	.683
مبدأ المسائلة	123.6000	547.224	.799	.685
مبدأ الشفافية	126.4600	537.274	.666	.690
واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	104.1600	502.831	.252	.810

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر الخبرة المهنية الرتبة المعهد
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		الجنس	العمر	الخبرة المهنية	الرتبة	المعهد
N	Valid	50	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	64.0	64.0	64.0
	أنثى	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	14.0	14.0	14.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	46.0	46.0	60.0
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	20.0	20.0	20.0
	من 05 إلى أقل من 10 سنة	20	40.0	40.0	60.0
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	18	36.0	36.0	96.0
	من 20 إلى أقل من 30 سنة	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

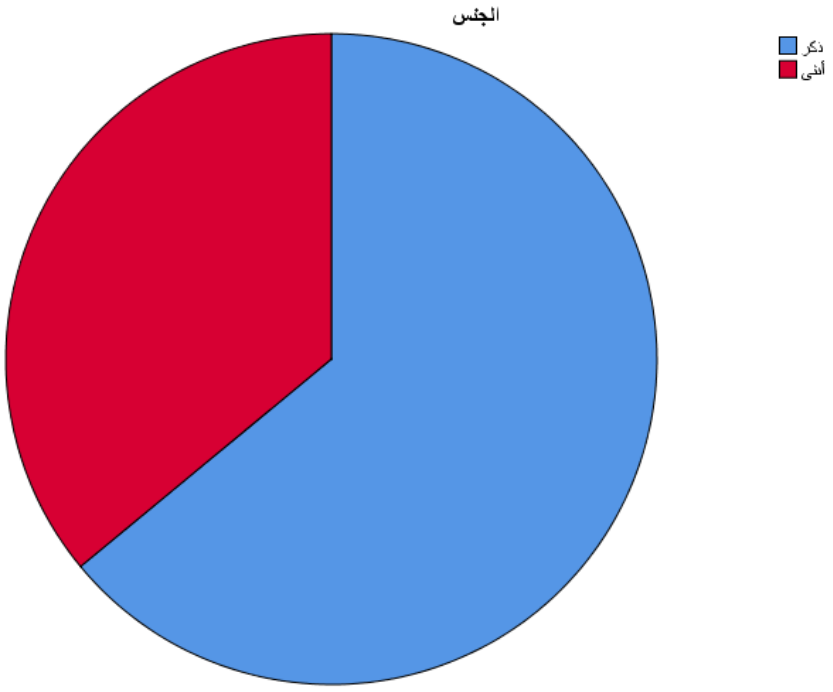
الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد قسم (ب)	7	14.0	14.0	14.0
	أستاذ مساعد قسم (أ)	8	16.0	16.0	30.0
	أستاذ محاضر (ب)	11	22.0	22.0	52.0
	أستاذ محاضر (أ)	19	38.0	38.0	90.0
	أستاذ التعليم العالي	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

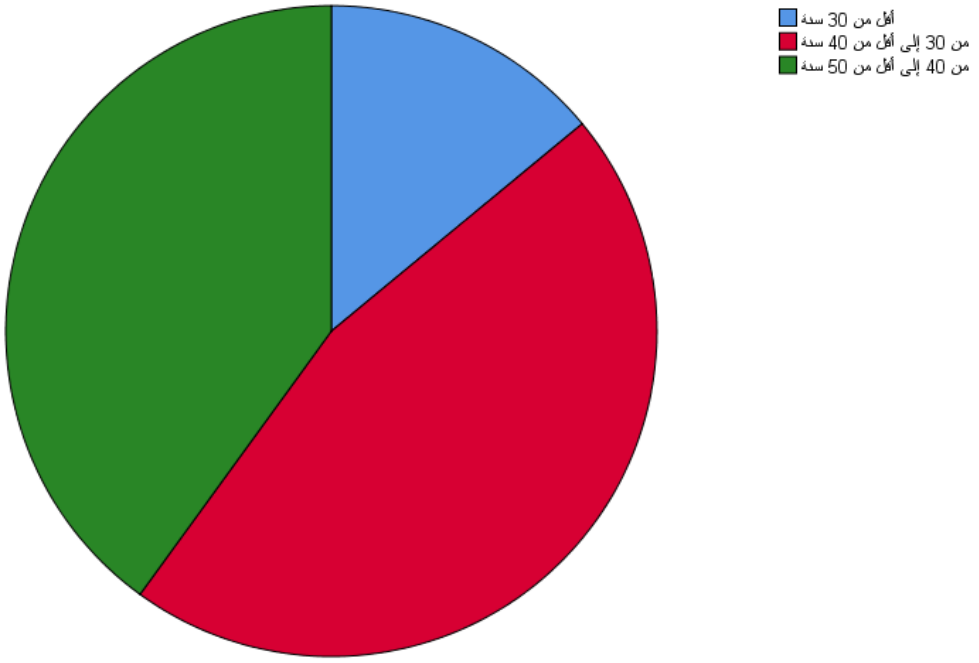
المعهد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية	30	60.0	60.0	60.0
	معهد الآداب واللغات	10	20.0	20.0	80.0
	معهد العلوم والتكنولوجيا	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

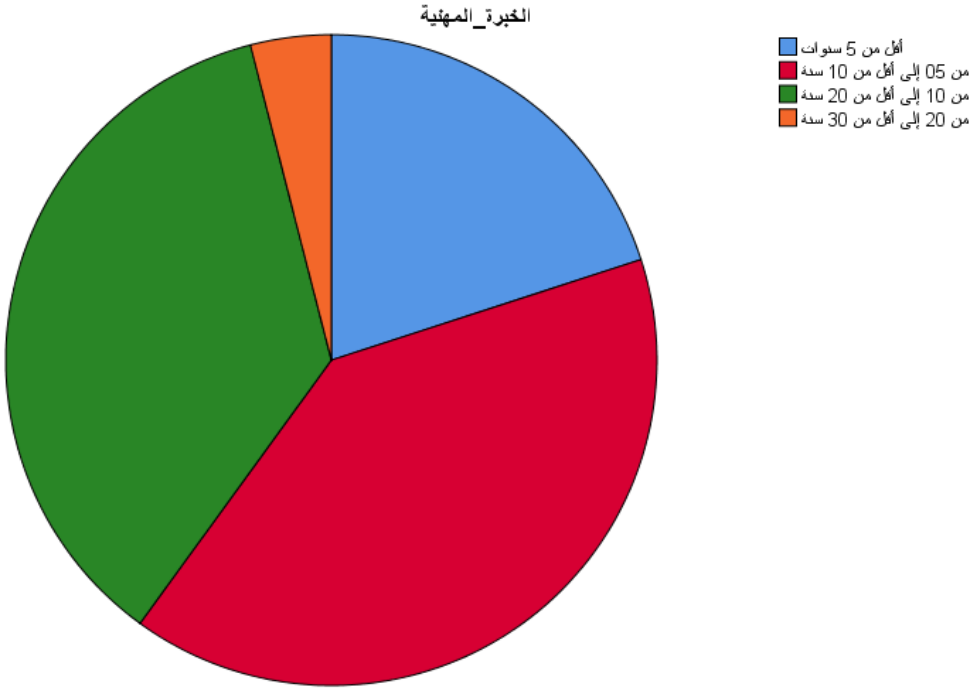
Pie Chart

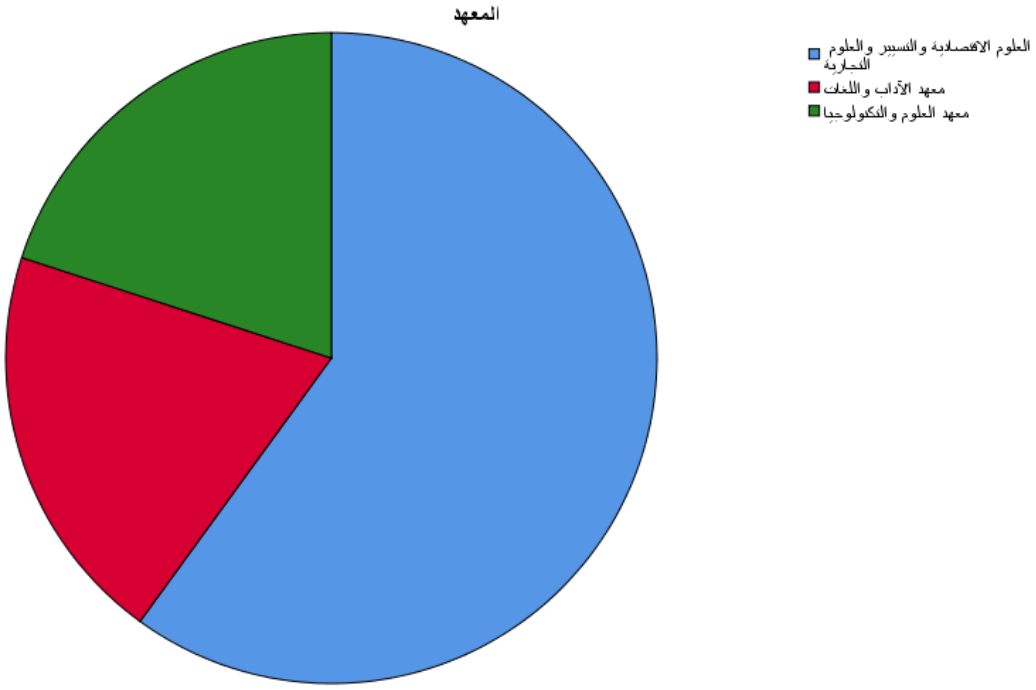


العمر



الخبرة_المهنية





One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-	واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-
N		50	50
Normal Parameters[a,b]	Mean	52.0800	34.5800
	Std. Deviation	11.21195	9.06910
Most ExtremeDifferences	Absolute	.082	.202
	Positive	.082	.202
	Negative	-.074	-.101
Test Statistic		.082	.202
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200[c,d]	.000[c]

a. Test distribution is Normal.
b. Calculatedfrom data.
c. LillieforsSignificance Correction.
d. This is a lowerbound of the truesignificance.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الجنس	50	1.3600	.48487
العمر	50	2.2600	.69429
الخبرة المهنية	50	2.2400	.82214
الرتبة	50	3.1400	1.22907
المعهد	50	1.6000	.80812
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تخضع قرارات المركز الجامعي لاستقلالية كاملة	50	3.2600	1.08440
يمتلك المركز الجامعي الاستقلالية في تعيين أعضاء هيئة التدريس	50	2.5400	.99406
يمتلك المركز الجامعي صلاحية تحديد أعداد الطلبة في برامجه الأكاديمية	50	2.9000	.97416
يوفر المركز الجامعي بيئة ذات استقلالية تتيح حرية التعبير	50	2.3800	.96658
يوفر المركز الجامعي أعمال إلكترونية واضحة بالتشارك مع أعضاء هيئة التدريس	50	2.3200	.84370
يتوفر لدى المركز الجامعي منصة إلكترونية لتلقي المقترحات من أعضاء هيئة التدريس	50	2.6800	1.11465
تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس في مناقشة قراراتها وتعديلاتها.	50	2.8000	1.19523
تسمح إدارة المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس بالمشاركة في تحديد الأهداف طويلة المدى	50	3.3600	1.12050
تعقد الاجتماعات والندوات في المركز الجامعي باستعمال التطبيقات والمنصات الالكترونية	50	2.4200	1.07076
يوفر المركز الجامعيأسس واضحة للمساءلة عن أداء أعضاء هيئة التدريس	50	2.6000	.90351
يعتمد المركز الجامعي على نظام التقييم إلكتروني	50	3.3000	1.11117
يوفر المركز الجامعي نظام إلكتروني لتقديم الشكاوي	50	3.3800	.98747
يقدم المركز الجامعي مبررات للقرارات المتخذة من قبله	50	3.2200	1.09339
يعلن المركز الجامعي لأعضاء هيئة التدريس عن لائحة حقوقهم وواجباتهم بشكل واضح	50	2.6400	.98478
التقارير الصادرة عن المركز الجامعي تتميز بدرجة عالية من الشفافية	50	2.5800	1.03194
يطلع المركز الجامعي أعضاء هيئة التدريس على موقعها الالكتروني على مختلف التعليمات الخاصة بالتعيين	50	2.5200	1.01499
يعتمد المركز الجامعي على مبدأ الشفافية في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس	50	2.4600	1.09190
لأعضاء هيئة التدريس حق الاطلاع على كافة المعاملات والقرارات المتعلقة بهم	50	2.4400	1.07210
تقوم إدارة المركز الجامعي بأرشفة مختلف الوثائق للرجوع إليها وقت الحاجة	50	2.2800	.92670
هناك معايير موضوعية و مدروسة في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس	50	2.3800	.87808
توزع إدارة المركز الجامعي المقاييس المدروسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس	50	2.4400	1.01338
تعمل إدارة المركز الجامعي على منح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أداءه ومهاراته	50	2.3800	.94524
تشجع إدارة المركز الجامعي هيئة التدريس على تقديم الانجازات البحثية ذات الجودة العالية	50	2.6400	1.15635
Valid N (listwise)	50		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هناك معايير موضوعية و مدروسة في عملية توظيف أعضاء هيئة التدريس	50	2.3800	.87808
توزع إدارة المركز الجامعي المقاييس المدروسة حسب تخصصات أعضاء هيئة التدريس	50	2.4400	1.01338
تعمل إدارة المركز الجامعي على منح فرص التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس لزيادة أداءه ومهاراته	50	2.3800	.94524
تشجع إدارة المركز الجامعي هيئة التدريس على تقديم الانجازات البحثية ذات الجودة العالية	50	2.6400	1.15635
يشارك أعضاء هيئة التدريس بمختلف التغيرات التي تحصل على مستوى المركز الجامعي	50	2.8600	1.08816
توفر إدارة المركز الجامعي فرص لمشاركة أعضاء هيئة التدريس في مختلف الملتقيات والندوات	50	2.3800	1.02798
يتناسب أعضاء هيئة التدريس مع أعداد الطلبة في قاعات الدراسة	50	2.7600	1.11685
يستخدم أعضاء هيئة التدريس وسائل تكنولوجية ذات جودة عالية للمواقف التعليمية التي يتعرض لها في محاضراته	50	2.8800	1.15423
تستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل جدي في تحسين وتطوير أوضاع المركز الجامعي	50	2.9400	1.09563

عند منح إدارة المركز الجامعي الحرية الكافية لأعضاء هيئة التدريس يؤدي إلى تقديم أداء جيد على المستويين المعرفي والفكري	50	2.4000	1.08797
تتوفر المكتبة المركزية في المركز الجامعي على المراجع الحديثة التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس	50	2.9600	1.14214
تعمل إدارة المركز الجامعي على توفير التقنيات والوسائل التعليمية الحديثة اللازمة لأعضاء هيئة التدريس	50	3.1000	1.03510
يستخدم المركز الجامعي قنوات اتصالتساعد على عملية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس	50	2.4600	.95212
Valid N (listwise)	50		

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثالث
  /METHOD=ENTER المحور_الثاني.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.252[a]	.064	.044	8.86683

a. Predictors: (Constant), مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256.384	1	256.384	3.261	.077[b]
	Residual	3773.796	48	78.621		
	Total	4030.180	49			

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

b. Predictors: (Constant), مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

REGRESSION

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مبدأ الاستقلالية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة-

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.089[a]	.008	-.013	9.12667

a. Predictors: (Constant), مبدأ الاستقلالية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.965	1	31.965	.384	.539[b]
	Residual	3998.215	48	83.296		
	Total	4030.180	49			

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
b. Predictors: (Constant), مبدأ الاستقلالية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	37.762	5.296		7.131	.000
	مبدأ الاستقلالية	-.287	.464	-.089	-.619	.539

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثالث
  /METHOD=ENTER البعد_الثاني.
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مبدأ المشاركة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.291[a]	.085	.066	8.76695

a. Predictors: (Constant), مبدأ المشاركة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	340.931	1	340.931	4.436	.040[b]
	Residual	3689.249	48	76.859		
	Total	4030.180	49			

a. Dependent Variable: واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-
b. Predictors: (Constant), مبدأ المشاركة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	24.670	4.866		5.070	.000
	مبدأ المشاركة	.730	.346	.291	2.106	.040

a. Dependent Variable: ميلة- واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-

```
REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT المحور_الثالث
 /METHOD=ENTER البعد الثالث
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مبدأ المسائلة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: - واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة-

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.157[a]	.025	.004	9.04954

a. Predictors: (Constant), مبدأ المساءلة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99.257	1	99.257	1.212	.276[b]
	Residual	3930.923	48	81.894		
	Total	4030.180	49			

a. Dependent Variable: ميلة- واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-

b. Predictors: (Constant), مبدأ المساءلة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	28.317	5.831		4.856	.000
	مبدأ المسائلة	.414	.376	.157	1.101	.276

a. Dependent Variable: ميلة- واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مبدأ الشفافية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: - واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة-

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.348[a]	.121	.103	8.59114

a. Predictors: (Constant), مبدأ الشفافية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	487.414	1	487.414	6.604	.013[b]
	Residual	3542.766	48	73.808		
	Total	4030.180	49			

a. Dependent Variable: ميلة -واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
b. Predictors: (Constant), مبدأ الشفافية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	25.523	3.728		6.847	.000
	مبدأ الشفافية	.738	.287	.348	2.570	.013

a. Dependent Variable: ميلة -واقع جودة المركز الجامعي عبد الحفيظ ب بوالصوف