محاضرات مقياس : المشروع الشخصي المهني -سنة ثالثة علم الاجتماع

د زلاقي وهيبة



الفهرس:

المقياس سداسي و هو محاضرة/ تطبيق

تم تقديم أنشطة ميدانية للطلبة تخص محورين .

و تم تقديم محورين نظريا.

1- محور التعليم العالي و التكوين

2-السياسات الحكومية و مجال التشغيل.

المحاضرة الأولى:

-تمهيد

-2 تحديد المفاهيم

-الاعتماد الأكاديمي

-التطوير

-الحرية الأكاديمية

-المعايير

-التعليم العالي

-الجودة- التصنيف

-الإدارة الجامعية

-أزمة التعليم العالي

-إعادة هندسة الإدارة

-الإدارة بالأهداف و النتائج.

المحاضرة الثانية:

-أولا مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

ثانيا-أهداف الجودة في التعليم العالي

ثالثا-مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

رابعا-مبادئ و معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة

خامسا:متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالجامعة

سادسا:تطبيق إدارة الجودة في الجامعات.

المحاضرة الثالثة:-

-نظام الجودة في جامعة missory north الامريكية

-إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا

-إدارة الجودة الشاملة في اليابان

-أهمية تطبيقها في قطاع التعليم العالي.

المحاضرة الرابعة:

-العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

1-العامل الاقتصادي

2-العامل السياسي

3 العامل الحضاري

4-العامل الاجتماعي

المحاضرة الخامسة:

-معوقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

-التعلم العالي –مراحله و أزماته و الاتجاهات الإدارية الحديثة.

-لمحة تاريخية لنشأة و تطور مؤسسات التعليم العالي.

المحاضرة السادسة:

-مقترحات للنهوض بالتعليم الجامعي بالجزائر في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

-اهداف جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

-المحاضرة السابعة:

-1-الاتجاهات المعاصرة لادارة التعليم العالي

-1-1 الإدارة بالازمات

2-1 الهندرة-إعادة هندسة إدارة التعليم العالي

2-مبادئ إعادة هندسة التعليم العالي.

المحاضرة الثامنة:

-تجارب بعض الدول في تطبيق الهندسة في التعليم الجامعي.

-الإدارة بالتجوال

-مبادئ الإدارة بالتجوال في التعليم العالي.

-تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة بالتجوال.

-المحاضرة التاسعة:

-رسالة و أهداف جامعة المسيلة كنموذج جزائري

-أ الهدف العام: ضمان جودة التكوين

-ب-دمج أساليب التدريس المبتكرة

ج-تكييف عروض التكوين مع البيئة الاقتصادية

د-تشجيع التكوين المهني

-مصادر التعلم و المكتبات و تكنولوجيا المعلومات

-الحاكمية و التنظيم

أ-إنشاء حوكمة تستجيب لجميع أصحاب المصلحة.

ب- تطوير السياسة

ج-تعزيز نظام المعلومات

د-إعداد نظام المعلومات

ه-تحسين الحياة الجامعية

المحاضرة العاشرة:

-الحكومة الالكترونية.

-محتوى و نطاق الحكومة الالكترونية

-أهمية الحكومة الالكترونية

-فوائد الوصول إلى الحكومة الالكترونية

المحاضرة الحادية عشر:

-استراتجيات و خطط تأسيس الحكومة الالكترونية

-تقنيات المعلومات في الحكومة الالكترونية.

-تقنيات الأرشفة الالكترونية

-مراحل التحول إلى الحكومة الالكترونية

-الفلسفة القانونية للحكومة الالكترونية في الجزائر

-معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية

-قياس أداء الحكومة الالكترونية.

-الفلسفة القانونية للحكومة الالكترونية في الجزائر.

-الحكومة الالكترونية في الجزائر الواقع و الآفاق.

-الجزائر الالكترونية 2013

المحاضرة الأولى : التعليم العالي و إدارة الجودة الشاملة و التكوين الذاتي

تمهيد:

يعتبر التعليم العالي أحد العناصر الثقافية الهامة في المجتمع لا يمكن أن يكون منعزلا عن التغييرات والتحولات السريعة والمتلاحقة الكمية منها والنوعية والتي زادت من سرعتها تكنولوجيا الاتصال الالكتروني ، هذه التغيرات أفرزت اتجاهات العولمة الاقتصادية والاجتماعي والثقافية والسياسية وعمقت في مفاهيم تم تحديثها كالانفتاح openness والتحرر libéralisation وحركة رأس المال capital Blow ، الأمر الذي يفرض على تنظيم التعليم العالي أن يكون قادرا على المنافسة ، فقد ازداد الوعي بأهميته بالنسبة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في الدول المتقدمة خاصة .

أدى هذا التغيير والانفتاح إلى بروز اتجاهات وتوجهات مستقبلية في مجال التعليم العالي ولعل أهمها حليا هو اتجاه نحو ضمان النوعية بالتعليم العالي ومع ازدياد في أعداد الملتحقين بالتعليم العالي من جهة وعدم التوازن الجغرافي لمؤسسته )الجامعات(وتماشيا مع التغييرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام العالمي على كل الأصعدة أصبح لازما إتباع أساليب جديدة بدل التقليدية ومتطورة للارتقاء بمؤسسات التعليم العالي أهمها الاهتمام بجودة ونوعية التعليم العالي من خلال الاعتماد على معايير للجودة الشاملة )عقل،2009، 1-15(

* عرفت هذه الاتجاهات والأساليب نجاحا في الدول المتقدمة لكن استيراده وتطبيقه في الدول المتخلفة لم يحقق نفس النجاح مما يتطلب إعادة دراسة وإصلاح لوضع نموذج )وهذا ما سنحاول الوصل إليه من هذه الدراسة ( مكيف بما يتناسب مع الاحتياجات التعليمية والبحثية والخدماتية لمؤسسات التعليم العالي وبناءا على المقومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع )الجزائر( ، هذا النموذج المقترح والمستحدث في ظل المعطيات السابقة يجب أن تكون له قابلية ومرونه لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة واستغلال للموارد المتاحة )حسين إسماعيل،2007،4-15(
* إن المتتبع لأداء المؤسسات الجامعية خاصة في السنوات الأخيرة يلاحظ ذلك التدهور في جودة الخدمات التعليمية والإدارية والذي ينعكس على رداءة مخرجاتها )طلبة( وما يؤكد ذلك تزايد معدلات الرسوب وطول فترة المكوث )تكرار السنوات( والأهم هو اتساع الفجوة بين متطلبات سوق العمل ومخرجات التعليم العالي لتبقى الجامعات الجزائرية خصوصا والجامعات على مستوى الدول المتخلفة عموما خارج التصنيفات الدولية لأكثر الجامعات بحثا علميا وكفاءة تدريسية وتطبيقية لمعايير الجودة ،في ظل التحديات المتسارعة محليا وإقليميا ودوليا وجب وضع آليات واضحة لضبط نوعية التعليم العالي وتجويد مخرجاته وإعادة تقويم مساره ومعالجة التدهور والرسوب الذي آل إليه،هذه الآلية تتم من خلال تطوير أو تكييف معايير تكون قوة دافعة لمؤسسات التعليم العالي نحو المستقبل بنوعية وكفاءة مالية )عقل،2009،21-22(

كما إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية تتصف بالديمومة والاستمرار وليست محطة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو زمن معين، لذا تتطلب المزيد من التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية، وهي تطمح للوصول إلي رضي المستفيد الداخلي في المؤسسة التربوية ألا وهو الطالب والمعلم والإدارة التربوية، أما المستفيد الخارجي فهو رضي المجتمع عن نوعية المنتج التعليمي، وما سيحققه ذلك المنتج التعليمي من فائدة للمجتمع، لذ أصبح من أهم المعايير علي نجاح المؤسسات التربوية هو نوعية الطالب الذي يتخرج من تلك المؤسسات التربوية وقدرته علي خدمة مجتمعه بالطريقة المطلوبة، كما أن نظرة المجتمع الإيجابية لتلك المؤسسة تكسبها نوعاً من الاحترام والتقدير، الأمر الذي يؤدي إلي وجود منافسة شديدة بين المؤسسات التربوية المختلفة علي تحسين برامجها المختلفة وأهدافها للحصول علي مخرجات تعليمية مناسبة وملائمة لخدمة وتطوير المجتمع.

ولقد أكدت العديد من الدراسات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الشاملة علي أهمية ذلك النهج ونجاحه للحصول علي منتج صناعي قادر علي المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك الحصول علي منتج تعليمي مناسب في المؤسسات التربوية ألا وهو نوعية الطالب الخريج من تلك المؤسسات التربوية القادر علي الإسهام بتنمية المجتمع بكافة المجالات بصورة فعالة.

وعليه فان إدارة الجودة الشاملة أحد أهم تلك الأنظمة التي يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الفعالية ﻓﻲ التعليم الجامعي ، ذلك أنّ الالتزام الاستراتيجي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم  في تحسين فرصة المنظومة على التكيّف الإيجابي مع تحديات المناخ العالمي الجديد.

**تحديد المفاهيم :**

1-الاعتماد الأكاديمي académique accréditation : عملية تقويم لأداء قسم أو كلية أو جامعة من قبل هيئات الاعتماد غير الحكومية لتمكينها من تحقيق أعلى قدر من الكفاءة وفقا لمعايير معتمدة وبمراجعة دقيقة )النبوي،2007،31(

2- التطوير : هو جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتحسين نفسه ذاتيا ، والتطوير في التعليم العالي يقصد به وضع معايير للتميز )الجودة( تسهم في تعزيز نوعية التعليم العالي

الحرية الأكاديمية : تعني حرية الجامعات كمؤسسات تعليمية عليا بما يحقق لها إستقلالية وظيفية تمارس بها أعمالها ، وحرية أساتذتها كعلماء باحثين عن المعرفة وقائمين بإنتاجها وتطويرها ونشرها وتعليمها.)قمبر،2006،68(

-المعايير : عبارة عن مستويات معاييرية تستخدم كمقياس للحكم على أهمية أو قيمة جانب ما له علاقة بالموضوع الذي تستخدم فيه تلك المعايير ويقصد به في هذه الدراسة مقياس يحدد صفات وخصائص التي يجب أن تتوفر في أحد جوانب التعليم العالي للتمكن من الحكم عليها بعد قيساها

-التعليم العالي : هو أي اختصاص من الاختصاصات التي يتم تعليمها في الجامعات بعد مرحلة الثانوية )بعد حصول الطالب على شهادة البكالوريا( . )عقل،2009،25(

-الجودة : تعريف وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي (QAA) بالمملكة المتحدة أسلوب للحفاظ على مستوى المعايير والجودة وتحسينها ،ويتضمن ذلك التدريس وكيفية تعلم الطلاب والمنح الدراسية والبحوث

إن مفهوم الجودة وفقا لما تم الاتفاق عليه في مؤتمر اليونسكو للتعليم العالي مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل ) المناهج الدراسية والبرامج التعليمية والأبحاث العلمية والطلاب والمباني والمرافق والأدوات وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي والتعليم الذاتي الداخلي وتحديد معاييره مقارنة للجودة المعترف بها دوليا)

تعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية (IS0900) لعام 2000 بأنها مجموعة الصفات المميزة للمنتج أوالنشاط أو العملة أو المؤسسة أو الشخص التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها.)الطروانة،2010(

1. التصنيف : يعرف التصنيف في التعليم العالي بأنه طريقة جمع المعلومات لتقويم الجامعات )برامجها وأنشطتها وأبحاثها العلمية....( لتوفير التوجيه للطلبة الذين يريدون الالتحاق بها هذا يجعل التنافس بينهما من خلال تطوير وضبط معايير الجودة للحصول على شهادات ومنح التميز.)عقل،2009،60(
2. الإدارة الجامعية : هي جميع الأعمال التي تقوم بها القيادات الجامعية باختلاف المسؤوليات من رئيس الجامعة إلى العون البسيط لتحقيق أهداف محددة في ظل الموارد المتاحة عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية الجديدة )حسين اسماعيل،2007،20(
3. أزمة التعليم العالي : هي لحظة حرجة تواجه التعليم الجامعي ، ينتج عنها خلال في أداء كل أو بعض وظائفه،وينجم عنها قلق وتوتر وعدم استقرار داخل المنظومة الجامعية تكون نتيجتها فقدان السيطرة واتخاذ القرار الرشيد)حسين اسماعيل،2007،61(
4. الهندسة )إعادة هندسة الإدارة( : ‘’إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعملياتالإدارة بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء العصرية والحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة’’ وهي من أهم المداخل الإدارية الحديثة. )حسين إسماعيل،2007،125(
5. الإدارة بالتجوال : علم اختصار المسافات الجغرافية والزمنية،وتحقيق التواجد الفعال في مواقع الأحداث:وتحقيق المعايشة الحقيقية المتزامنة ،وتحقيق المشاركة والشورى مع قوى العمل )حسين إسماعيل، 2007،184(
6. الإدارة بالأهداف والنتائج : تحديد أهداف المؤسسة بإشراك الرؤساء والمرؤوسين في تنفيذها وفق مجال زمني محدد ، تحدد أساليب تحقيق هذه الأهداف ويتم الاتفاق على مقاييس لتقييم الأداء أو النتائج ومحاسبة المستويات في ضوء الانجازات )النتائج( مقارنة بالأهداف )حسين إسماعيل،2007، 229(

المحاضرة الثانية:

**أولا:** **مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، والهدف منها هو تحسين الأداء وتطويره بصورة دائمة من خلال استجابة المنظمة لمتطلبات العميل، وتتضمن الجودة الخامة الأصلية أو النوعية الجيدة، وتركز على الكيف؛ أي كيفية صنع المنتج، وليس على الكم الذي يعني عدد القطع المنتجة خلال مدة معينة **( مجد فرارجة، 2016،موقع الكتروني)**.

أما في قطاع التعليم العالي تعددت الاجتهادات في تحديد مفهوم الجودة في النظام التعليمي وعناصره ومعاييره، حيث يرى أن إدارة الجودة في الجامعة هي " عملية إدارية إستراتيجية مرتكزة إلى جملة قيم تستمد فعاليتها من المعطيات التي تحقق الاستخدام الأنجع لقدرات المتعلمين،ومواهبهم بشكل إبداعي يحقق التطوير ً المستمر للمؤسسة التعليمية. مما

ويعرفها البروفسور "**غراهام غيبس** هي كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والخيالية عند الطلاب وتحسين مستوى الفهم والاستيعاب لديهم ومهاراتهم في حل القضايا والمسائل، وقدراتهم على توصيل المعلومة بشكل فعال. **( عصام نوفل و عبد الجواد، 2000،ص18)**

وتعرف أيضا بأنها “عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي، أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة **( فريد النجار، 2000،ص07)**

وفقا لهذه التعريفات نجد أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم تسعى لتحقيق التفاعل الجيد بين مدخلات العملية التكوينية من مناهج وآليات وطلاب وأساتذة البرامج،والعمليات الإدارية،عمليات التقويم بشكل يصل إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة التي تأتي في صلب اهتمامات الجميع لإستراتيجية فعالة ومعايير متكاملة.

كما تعرف ﺇﺩﺍﺭﺓ الجودة ﺍﻟﺸﺎﻣﻠﺔ في التعليم الجامعي بأنها: ﻋﺒﺎﺭﺓ ﻋﻦ أسلوب ﻣﺘﻜﺎﻣﻞ يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعية ليوفر ﻟﻸﻓﺮﺍﺩ ﻭﻓﺮﻕ ﺍﻟﻌﻤﻞ ﺍﻟﻔﺮﺻﺔ لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي.  ﺃﻭ ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية ﺑﺄﻛﻔﺄ الأساليب ﻭﺃﻗﻞ ﺗﻜﻠﻔﺔ ﻭﺃﻋﻠﻰ جودة ممكنة **(مريم محمد الشرقاوي ، 2003،ص81)**

  وتعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ﻓﻠﺴﻔﺔ ﻋﺎﻣﺔ ﻟﻺدارة تمثل ﻋﻤﻠﻴﺔ طويلة المدى تركز على إحداث عدة تغيرات في المؤسسة، بهدف تجميع هذه المتغيرات الصغيرة خلال فترة زمنية معينة حتى تحدث تأثيرات عميقة في المؤسسة، كما أنها تعد عملية تحسين وتطوير مستمرة في جميع جوانب المؤسسة **(كاظم خضر محمود ، 2000،ص36)**

**ثانيا: أهداف الجودة في التعليم الجامعي:**

تعد الجودة في التعليم الجامعي إحدى الوسائل تحسين وتطوير نوعية التعليم والنهوض بمستواه، حيث تسعى إليه المؤسسات في عصر العولمة الذي يمكن وصفه بأنه عصر الجودة، إذ لم تعد الجودة حلما بل أصبحت ضرورة ملحة تمليها التغييرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، وتفرضها متطلبات الحياة المعاصر

        لذا أصبح تحديد مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بالجزائر تحديا كبير لأنه يتطلب النظر إليه بطريقة أكثر شمولية ويتوافق مع متطلبات وتوقعات كل الأعضاء المشكلة لهذه المنظومة والمتمثلة في: الطلبة، أعضاء هيئة التدريسية، أرباب العمل. وعليه يمكن تلخيص أهداف الجودة في التعليم الجامعي في النقاط التالية**:**

التأكد من أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي والأخذ به واجب ديني وجب التمسك به

تطوير إستراتيجية محددة لإدارة الجودة الشاملة في النظام الجامعي مع تحديد أهداف واضحة بعيدة المدى.

الدعم المطلق والمستمر من قبل الإدارة الجامعية العليا لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

بناء نظام اتصال فعال يعتمد على التغذية المرجعية.

دعم العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس في مختلف كليات الجامعة.

اعتماد برامج تطويرية وتنموية فعالة لكافة العاملين في الجامعة وبمختلف تخصصاتهم ومهاراتهم.

إنشاء اتحاد ما بين الجامعة وبين منظمات الأعمال والتجارة المحلية لغرض التعاون المشترك في تحسين جودة الخريجين والعملية التعليمية **(خليف الطراونة ، 2010،ص05)**

**ثالثا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: (عدنان الأحمد ، 2004،ص38)**

-الزيادة المتتالية والمستمرة في إعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي

-الحاجة إلى تحقيق أداء عالي في العملية التكوينية التعلمية

-امتداد الحاجة للاستمرار في التعليم بتحصيل المعرفة إلى ما بعد التدرج

-ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على العملية التكوينية

-الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات

-المنافسة الشديدة بين المؤسسات التعليمية

-ضرورة ترشيد الإنفاق ووضع أولويات له والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

**رابعا:** **مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة:** **(محمد علي شهيب و آخرون ، موقع الكتروني)**

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة التي تسعى لتحقيقها يمكن استخلاصها من خلال

المعايير التي حاول العديد من الباحثين وضعها،أمثال" **ديمنج وبالديريج**"

كما قامت أغلب الاتجاهات الحديثة بوضع معايير تعمل على قياس إدارة الجودة في الجامعة بنظرة واسعة لتشمل كل الخصائص الاتجاهية والمعرفية والمهارية والسلوكية للخريجين ولكل العناصر المعنية بتقديم الخدمة التعليمية، وقد قامت **وزارة التعليم العالي البريطانية** عام **1992** بتشكيل لجنة دائمة لتقييم جودة تلك العناصر على مستوى الدرجة الجامعية الأولى في الجامعات البريطانية،وعام **1995** أنشأت مجلس أعلى لتقييم جودة الدراسة في مرحلة الدراسات العليا في الجامعات الأمريكية، ولقد اتفقت اللجنتان على المعايير الواجب إتباعها لتقييم جودة كالأتي

في المنهج العلمي من حيث تناسب مع قدرة استيعاب الطالب

المرجع العلمي من حيث درجة مستوى العلمي و الموثوقية

أعضاء هيئة التدريس من حيث مستوى التعليمي و الالتزام بالمنهج

وأسلوب التقييم

**خامسا: متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة :**

إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعة يستلزم تحقيق أكبر قدر من التعاون في كافة عناصرها،

مما قد يسمح التزاما تنظيميا وتطبيقيا،ويمكن التعبير عن تكامل هذه الرؤية التي تحقق الانسجام من خلال المتطلبات التالية

وجب فرض مقاييس مضبوطة لانتقاء الطلبة وتوجيهم في تخصصات تناسب قدراتهم مع توزيعهم حسب عدد الأساتذة من أجل أن تتاح لهم فرص المناقشة والحوار،ويستطيع الأستاذ متابعتهم

إعداد هيئة التدريس إعداد بيداغوجيا لا يشمل فقط معرفة المواد الدراسية،بل يتعداها لإتقان

طرق إيصالها للمتعلم وأساليب التقويم

لذلك فمهمة الأستاذ لا يجب أن تقتصر على إيصال المعلومة فحسب، ٕوإنما في زرع الشعور بالمسؤولية والجدية لدى الطالب

العمل على تكامل مضامين البرامج والمناهج لخطط التنمية، ٕوإعطاء قيمة للشهادة الممنوحة للطالب، وذلك بمشاركة كافة عناصر العملية التكوينية في تصميمها

توفير الإمكانيات المادية المناسبة فيما يخص الورش والمخابر ووسائل العمل المختلفة،وتوفير الإعتماد المالي لتشجيع مشاركة الأساتذة في الأنشطة العلمية والثقافية

استقلالية الكلية وتحررها من الضغوط البيروقراطية والمركزية الخانقة،التي تكبل حركتها وتغرقها في المشاكل وتبعدها عن النشاط العلمي الإبداعي،وهنا تبرز القيادة الإدارية الفعالة والتي

تتحكم في أساليب التسيير الحديث **(الهلالي الشربيني ، موقع الكتروني ص12 و13)**

**سادسا:** **تطبيق إدارة الجودة في الجامعات الغربية:**

قامت العديد من الدول المتقدمة والنامية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها التعليمية المدرسية والتعليم العالي، وسنقتصر (في هذه الدراسة) علي تجارب دولتين من الدول المتقدمة اللتين تعتبران من أكثر الدول نموا وتطورا في كافة المجالات ثم دولة من الدول النامية في مجال التعليم العالي حاولت اللحاق بالركب والتطوير

المحاضرة الثالثة:

**الأمريكية missory North نظام الجودة في جامعة**

وهي جامعة أمريكية بها 235 عضو هيئة تدريس، وتقدم 12برنامجا تعليميا جامعيا، و26 برنامجا للماجستير ودرجات التخصص لما بعد التعليم الجامعي،وهي مدعمة من قبل الحكومة الأمريكية، بدأت تطبيق إدارة الجودة الشاملة عام 1989 ،وتقدمت بطلب للحصول على جائزة الجودة سنة 1994 ،وحصلت عليها بالفعل عام 1997 ،حيث تم تنفيذ إدارة الجودة على عدة خطوات هي

التميز وذلك بإزالة العزلة بين الأقسام العلمية والتركيز على العمليات، و إيجاد فرق متخصصة ومخولة بالصلاحيات اللازمة

الاقتصاد ويقصد به الاقتصاد الشديد في الموارد ٕواستخدامها في أقل عدد من الأهداف ولكن الأكثر الأهمية

التركيز على الزبون (الطالب) حيث قامت بإشراك عضو هيئة التدريس في تصميم وتقويم البرامج التعليمية

التدريب حيث ركزت على زيادة برامج التدريب التي تتناول كل السيطرة الإحصائية

تحسين الجودة وذلك في القاعات الدراسية وذلك من خلال نماذج خاصة للتدريب أو المهارات

الطلبة

وباستخدام مبادئ الجودة وعناصرها وأساليبها التنظيمية يمكن زيادة رضا الزبون ( الطالب) واختصار التكاليف، كما يستخدم أنموذج هندسة الجودة الشاملة Total Quality Engineering في أمريكا عناصر إدارة الجودة الشاملة في توجيه منتجاتها، وتقدم جائزة مالكوم أنموذجا ومعيارا لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وتركز إدارة الجودة الشاملة لإنجاز النتائج علي: ( الزبون، عملية التخطيط، الإدارة العملية، التحسين ).

**إدارة الجودة الشاملة في ماليزيا:**

خضع قطاع التعليم الماليزي للنمو الأساسي نتيجة للجهود التي جعلت وزارة التعليم تتوسع وتنظر إلي التعليم كصناعة واستثمار، حيث زاد تسجيل الطلاب في مؤسسات التعليم العالي بنسبة ( 9% )، حيث كان عدد الطلاب عام 1996م هو ( 17569) طالباً، ثم زاد عام 1997م إلي ( 28344 ) طالباً بعد الانفتاح علي التعليم العالي بشكل كبير، وقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي التي تطبق إدارة الجودة الشاملة ( 11 ) إحدى عشرة جامعة عامة و ( 6 ) وست جامعات خاصة، وزاد تخصيص (30% ) من الميزانية للتعليم ابتداء من العام 1997م، كما تنفق الحكومة علي ( 50 ) خمسين ألف طالب يدرسون خارج ماليزيا، لذا خصصت الحكومة الماليزية أكثر من ( 100 ) مائة مليون دولار لنقابة التعليم الوطنية لدعم دراسة الطلاب في مؤسسات التعليم العالي.

وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلي وجود عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في:

القيادة Leadership ) )، التحسين المستمر(Continuous Improvement )، الوقاية (Prevention )، مقاييس الموارد ( Measurement of Resources )، رضا الزبون الداخلي والخارج (Internal and External Customer Satisfaction )، إدارة الناس (People Management )، العمل في فريق ( Teamwork ).

**إدارة الجودة الشاملة في اليابان:**

في البداية صادفت حركة الجودة الشاملة في اليابان صعوبات عديدة، إلي أن زاد التأكيد علي الأدوات الإحصائية اليابانية من خلال الاهتمام بالإدارة العليا، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة ملموسة ويشعر الناس بأنفسهم وجهدهم في العمل، وتؤكد مبادئ (ديمنج) الأربعة عشر أو ثلاثية جوران ( Juran )، أو الفكر لكارو يوشيكاوا ( Kaoru Ishikawa ) علي وجود أربعة أعمدة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم وهي:

* تركيز المنظمة وبشكل رئيس علي عملائها في إدارة الجودة الشاملة، حيث إن الطلاب يجب أن يعيشوا في عالم العمل كفريق متعاون، حيث يوجد فريق المعلم والطلاب، والطالب زبون للمعلم، وأن الخدمات التربوية تهتم بنمو الطالب وتحسينه، وأن المعلم والمدرسة هما الموردان للتعلم الفعال في بيئة الطالب، والمدرسة هي المسئولة عن تقديم الرفاهية طويلة الأمد للطالب، وذلك بتعليمهم كيف يتعلمون.
* يجب أن يكرس كل فرد في المنظمة شخصيته للتحسين المستمر وبشكل جماعي.
* إن المدارس التي تبنت إدارة الجودة الشاملة ومبادئها واستعمالاتها تستثمر مصادر أساسية في اكتشاف الطرق الجديدة التي تساعد علي إدراك إمكانات كل شخص، حيث يتحمل النظام والعمليات والتحسينات الجزء الأكبر في الجودة.

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة هي مسئولية الإدارة العليا التي تقوم بالتحسين المستمر للمعلمين؛ لأجل تقديم إنجاز اكبر من الطلاب، حيث يخلق القادة التربويون بيئات مدرسية ذات جودة شاملة في تعلم الطلاب والمعلمين والمديرين وجميع العاملين وبمشاركة عناصر المجتمع المحلي بصورة فعالة؛ لأجل أن يساهموا بتحديد دورهم وحاجاتهم التنموية المطلوبة؛ وكي لا يكون التعليم الجامعي منفصلاً عن خدمة بيئته (**خليل والزهيري: 2001 ص 320\_ 33**

**سابعا: أهمية تطبيقها في قطاع التعليم العالي:**

     تواجه المنظمات ومنها الجامعات ومراكز المعلومات ومؤسسات التعليم الجامعي المختلفة موجة من التحديات متمثلة في انخفاض الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وتبني أساليب غير فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك تدني مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

      ومواجهة هذه التحديات والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، لا لتتمكن هذه المنظمات ومنها المكتبات من المنافسة، بل لتتمكن من البقاء، لذلك كان لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة لتحسين مستويات الجودة وتمكين المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها زيادة الإنتاجية وتخفيض تكلفة الأداء وتحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستفيد، إلا أن النظرة التقليدية المتمثلة في وجهة النظر القائلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويساهم في زيادة تكاليف الأداء، تجعل كثيراً من المنظمات الإدارية ومنها المكتبات تتردد في الاستثمار في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، وسواء الخدمات المقدمة وبالتالي عدم تحقيق رضا المستفيد عما يقدم له من منتجات أو خدمات.

      أما عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيرى البعض أن الجودة الشاملة هي مجموعة الخصائص / السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهرها وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مـدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود أرضية متينة في كافة بنياتها التنظيمية والإدارية والاجتماعية داخل المنظمة بحيث تعمل على توفير المناخ المناسب والثقافة الملائمـة المؤمنـة بإمكانية تطبيقها . لذا فلابد من توافر القناعة التامة لدى الإدارة العليا والأكاديمية فيها بأهميـة مفهـوم إدارة الجودة الشاملة وبضرورة تطبيقه واتخاذه في مقدمة استراتيجياتها والعمل على نشر قناعاتها لجميع العاملين فيها

ارتباط عملية إدارة الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للنظام التعليمي فتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى:

تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي .

رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.

تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات.

ومن هنا فإن أهميتها تأتي من خلال سعي هذه المؤسسات للأخذ بالأنظمة والفلسفات الإدارية الحديثـة لتطوير عملها وتحديث أساليبها لتواكب حركة التغيير والتطوير في عصر العولمة الذي أصبح العالم فهي عبـارة عن قرية صغيرة وحتى تستطيع الصمود في وجه المنافسة بين المؤسسات في ظل الأسواق العالمية

الـتي تـسعى للتميز والجودة (**خالد بن سعد: 1998 ص 74** )

المحاضرة الرابعة:

**ثامنا: العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

تهتم إدارة الجودة الشاملة بفلسفة تعتمد علي استراتيجية طويلة المدى في تحقيق أهدافها، ولا تقاس نتائجها من خلال فترة قصيرة، وتعتبر هذه الحقيقة من أهم عيوب تطبيق الجودة الشاملة، حيث لا يتوقف تقويم النتائج علي فترة قصيرة، والتقويم لا يقتصر علي رؤية المؤسسة لنفسها أو من وجهة نظرها ولكن توجد قوى وعوامل أخري تحدد نوعية المخرجات التعليمية علي اعتبار أن المخرجات التعليمية تعتبر سلعة تنافسية خاضعة للتقويم بشكل مستمر، وللحصول علي سلعه ذات مواصفات جيدة ومقبولة ( طلاب )؛ لابد من الاستمرارية في العمل بنفس الروح والدافعية خلال مدة تطبيق المنهج، ونحن حين نتحدث عن منتج تعليمي مناسب وهو الطالب فكأننا نتحدث عن تنمية المجتمع، لأن ذلك بطبيعة الحال سينعكس علي المجتمع كله أجمع، فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة ترابطية متبادلة يؤثر كل منهما في الآخر.

ويخضع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المجالات بما فيها المجال التعليم الجامعي لمجموعة من القوى الثقافية المؤثرة في مرحلة التطبيق، بالإضافة إلي عوامل مستقبلية لابد من توقعها، ومن هذه العوامل:

1. **العامل الاقتصادي**: حيث يرتبط النمو والتطوير التربوي بالحالة الاقتصادية السائدة بأي بلد، حيث " تؤثر العوامل الاقتصادية علي التعليم من ناحيتين هما: البناء الاقتصادي للمجتمع والنظرية الاقتصادية التي تتبناها أيضا الدولة " (عبود: 1990 :160 ) ويرتبط التعليم والاقتصاد بعلاقة تبادلية يؤثر كل منهما بالآخر ، و النظرية الاقتصادية إما أن تشكل قيوداً وإما فرض قيود من حيث مقدار التدخل في المجال التعليمي ، حيث يختلف التأثير باختلاف النظام المتبع ، فالنظام الرأسمالي تنطلق منه المعاملات الاقتصادية دون تدخل مباشر من الحكومة في الداخل والخارج للدولة ، بينما تشارك الدول الاشتراكية في تمويل التعليم ولها المزيد من التأثير في عملية التعلم ، بينما النظام الإسلامي إذا استخدم بصورة سليمة وصحيحة فهو يؤمن بقيمة الفرد وقدرته علي التفكير والإبداع ، وبالتالي فإن النظرية الاقتصادية تنعكس علي الإدارة التعليمية المدرسية والتعليم الجامعي بصورة إيجابية أو سلبية حسب النظام الإداري المستخدم وحجم التمويل المقدم لعملية التعليم .

ويعاني الوضع الاقتصادي الفلسطيني من انتكاسات كبيرة وسوء في كافة الميادين الاقتصادية والتي تنعكس علي مستوي الحياة نتيجة قلة الدخل وازدياد البطالة بسبب الممارسات الإسرائيلية القاسية والتي عملت علي تخريب الاقتصاد الفلسطيني بصورة مباشرة من خلال الدمار الذي أحدثته وتحدثه في البنية الاقتصادية الفلسطينية يوميا، وجعل هذا الاقتصاد يرتبط مباشرة بالسياسة والاقتصاد الإسرائيلي**.**

2**- العامل السياسي:** وهو يتعلق بنظام الحكم المتبع في الدولة والظروف السائدة المرتبطة بهذا النظام السياسي وما يتبعها من استقرار سياسي، حيث تظهر فلسفة الحكم في ظل النظم الديمقراطية التي تقوم علي ثقة و احترام الفرد، وأن السياسة هي نتاج لقرار الفرد عند التعبير عن رأيه، وتنعكس هذه الفلسفة السياسية علي النظم التعليمية لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكافة الأفراد مع وجود نوع محدد من الإشراف علي التعليم لتحقيق الوحدة والاحتفاظ بالدولة كشريك مباشر في عملية التعليم.

ويعاني المجتمع الفلسطيني من عدم وجود استقرار سياسي واضح نتيجة للأحداث التي تمر بالوضع الفلسطيني، وعدم قدرة السلطة الوطنية السيطرة بصورة كاملة علي عمليات التعليم والتعلم نظراً لوجود الاحتلال الذي مزق أواصر الترابط بين أجزاء الشعب الفلسطيني، وبالتالي يتأثر الوضع التعليمي بصورة مباشرة بالوضع السياسي الصعب الذي يعيشه الشعب الفلسطيني، وذلك لعدم الاستقرار التعليمي في المدارس والجامعات بسبب تأثير وممارسات الاحتلال الإسرائيلي والتي ينتج عنها عدم استقرار أمني للشعب الفلسطيني.

3-**العامل الحضاري**: "إن التقدم الحضاري في أي مجتمع يقوم علي ثلاث ركائز أساسية هي: القوي البشرية ، المنظمات والمؤسسات التي تستوعب القوي البشرية ، والنظام التعليمي وسياسته وفلسفته"

**(عبود : 1990 ص 169)**

ويمر العالم حاليا بمتغيرات عديدة تنعكس علي حياة المجتمع ونموه وهي ثورة المعلومات واتساع وانتشار التكنولوجيا المادية والإدارية علي المجتمع ، الأمر الذي ساهم في التقارب بين الدول لسهولة الاتصال والتواصل التكنولوجي ، وأصبح التقدم والتطور في العالم يرتبط بمدي استخدام الدول لوسائل التكنولوجيا المعاصرة ووسائل الاتصال الحديثة ، وقدرة الدول أيضا على التأقلم والتصدي لنظام العولمة والحفاظ علي كيانها وقدرتها علي حماية نفسها وأنظمتها المختلفة بما فيها التعليمية من التبعية للدول المتقدمة.

**4-العامل الاجتماعي**: يشكل النظام الاجتماعي في أي دولة عاملاً مهما لمدي التماسك الاجتماعي في الدولة، فيتميز كل نظام بمميزات اجتماعية تميزه عن غيره، ويرتبط الوضع الاجتماعي بالوضع السياسي السائد، حيث يتميز النظام الرأسمالي والاشتراكي الغربي رغم قوته السياسية بالتفكك وضعف الترابط الأسري، حيث تكثر الذاتية والمصلحة الشخصية وضعف الانتماء للدولة، والاهتمام بالمصلحة الشخصية، لكن قوة الوضع الاقتصادي والعسكري أخفت هذه المظاهر لتلك المجتمعات، بينما الوضع الاجتماعي في ظل النظام الإسلامي المطبق بصورة سليمة يخفي العديد من المظاهر السلبية، ويظهر التعاون والتماسك الأسري والاجتماعي والأخوة والعدل والمساواة واحترام قيمة الفرد وكيانه، وغياب المصلحة الشخصية، وزيادة الانتماء وغيرها من المميزات التي تنعكس علي المجال التعليمي والتي ساهمت بصورة مباشرة في الحفاظ علي كرامة الفرد وعدم تأثره بالعوامل الخارجية السلبية، الأمر الذي يساهم في زيادة تماسكه وحبه للتطوير والتغير دون تبعية لأي نظام جديد.

بالرغم من هذه القوى المؤثرة في التعليم إلا أنه توجد اتجاهات لقوي مؤثرة مستقبليا ومحتملة بسبب التغيرات المتسارعة حديثا في العالم والتي ستنعكس علي التعليم، وبالتالي يجب علي النظام التعليمي في أي مؤسسة أن يكون قادراً علي معرفة التوقعات المستقبلية الناتجة عن الانفجار المعرفي والتكنولوجي وللتغيرات والقوي الثقافية التابعة لهذه المتغيرات مع القدرة علي استيعابها في النظام التعليمي والتأقلم معها؛ كيلا تحدث فجوة أو تناقض في العمل، ومن هذه القوي المحتملة **( الباز: 1996 ص115-122 )** .

المحاضرة الخامسة:

**1:** **معوقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:**

هناك معوقات تواجه مؤسسات التعليم العالي عند تطبيق أنظمة الجودة إلا أن هناك اختلافا في درجة أهميتها. فقد بينت الدراسات أن “ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة (التعليم المستمر)” يأتي في مقدمة هذه المعوقات وهذا يتبع مجموعة المعوقات التعليمية والمعرفية. وفي المرتبة الثانية أتى “ضعف الدعم المالي المقدم للأبحاث العلمية” وهذا ينتمي إلى مجموعة معوقات البحث العلمي. وفي المرتبة الثالثة أتى “ضعف إمكانات المكتبات” وهو يتبع مجموعة المعوقات التنظيمية، أما في المرتبة الرابعة فأتي “زيادة العبء التدريسي على حساب البحث العلمي” وفي المرتبة الخامسة أتى “قلة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الشراكة مع المراكز البحثية العالمية والمحلية” وهذان الأخيران يتبعان مجموعة المعوقات التي تواجه البحث العلمي. وفي المرتبة ما قبل الأخيرة أتى المعوق “ضعف قنوات الاتصالات بين أقسام وإدارات الجامعة” وآخر هذه المعوقات أتى “ضعف الثقة بأعضاء هيئة التدريس” وهما يتبعان مجموعة المعوقات التنظيميةمن هذا يتبين أن مؤسسات التعليم العالي في حاجة ماسة إلى مراجعة أنظمتها، وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع جوانبها، لتحسين الأداء، وتطوير مخرجاتها الجامعية.

**2-التعليم العالي (مراحله-أزماته-الاتجاهات الإدارية الحديثة)**

إن الجامعة كأي مؤسسة في الطب والأمن والدين والإنتاج والثقافة تقوم بوظيفة خاصة بها،ومن القديم والجامعات تقوم بوظيفتين أساسيتين هما التعليم والبحث العلمي وأضيفت لهما وظيفة ثالثة هي خدمة المجتمع وعبر المراحل التاريخية التطورية لها كمؤسسة لها استقلاليتها النسبية في حرية الممارسة والتطور وتوسيع مجال الإبداع و الابتكار

مرت مؤسسات التعليم العالي بعدة أزمات تزامنت مع أحداث سياسية واقتصادية انعكست عليها - مؤسسات التعليم العالي- أوجب عليها تبني سياسات جديدة )إدارية وتعليمية( مواكبة للتطورات الحديثة خاصة في السنوات الأخيرة والتخلي عن الأساليب التقليدية والنمطية ،ولعل من أبرز الاتجاهات المعاصرة لإدارة التعليم العالي الإدارة بالأزمات والهندســـة والإدارة بالتـــجول والإدارة بالأهـــداف والنتـــائج .)حسين إسماعيل،2007،52-53(

**-2-1 - لمحة تاريخية لنشأة وتطور مؤسسات التعليم العالي :**

كان للحضارة العربية الإسلامية دورا في التعليم العالي ، فقد عرف المسلمون حضارات الأمم القديمة ، واطلعوا على ثقافتهم بعد توسع الدولة الإسلامية في أصقاع الأرض إذ استوعبوا معارفهم وعلومهم وتجاربهم في شتى المجالات ، وترجموا العديد من كتبهم إلى اللغة العربية ، وأضافوا إلى علوم القدماء وأعمالهم وزادوا فيها نتاج فكرهم وما وصلت إليه جهودهم العلمية التي بلغت مرتبة من الغنى والتقدم والازدهار تضاهي الحضارات الأخرى

وقدمت هذه الحضارة تعليما عاليا ، في الأندلس والعراق والمغرب العربي ومصر وبلاد الشام أدى فيما بعد إلى قيام جامعات مشهورة ، مثل جامعة الأزهر في مصر وجامعة الزيتونة في تونس وجامعة القرويين في فاس بالمغرب ، والمدرسة العادلية في دمشق في الفترة الممتدة في سنة 800 إلى سنة 1300 للميلاد وكانت تقد علوما دينية وإنسانية وطبيعية مثل الطب والرياضيات والجبر والصيدلة والفلك والبصريات والهندسة والعمارة والفنون الجميلة

وهذه هي المرحلة الأولى لتطور مؤسسات التعليم العالي والتي يطلق عليها مرحلة النشأة والتأسيس لمؤسسات التعليم العالي .

أما المرحلة الثانية لنشأة مؤسسات التعليم العالي وتطورها في العصور الوسطى فيطلق عليها مرحلة التطور والعطاء ، فقد نشأت مؤسسات التعليم العالي بمفهومها الحديث، والتي تعتبر مؤسسات علمية لها نظامها ، في القرن الأول من الألفية الثانية في أوروبا حيث كانت الأساس في نشأة جامعات أخرى ونموها في العالم فكانت نشأة جامعة بولونيا في إيطاليا سنة 1088 م، وجامعة باريس في فرنسا سنة 1130 م ، وجامعتي وأكسفورد سنة 1180م ، وكامبردج سنة 1209م ، في إنجترا وجامعة بادو في إيطاليا سنة 1220م ، وجامعة أورلينز في فرنسا سنة 1209 م ، وجامعة براغ في تشيكو سلوفاكيا سنة 1348م ، وجامعة فيينا في النمسا سنة 1365م، وجامعة هايدلبرج سنة 1386م في ألمانيا ، وجامعة بيكس في هنغاريا سنة 1367م ، وجامعة كولون سنة 1388 م، في ألمانيا وجامعة بودابست في مجر سنة 1389م. (عقل2009،2009،31-32)

واستمرت عملية تأسيس الجامعات الأوربية حتى بلغ عددها في بداية القرن الخامس عشر الميلادي 79 جامعة وتركزت مهامها في القرون الوسطى على حماية قيم المجتمع الغربي ، ونقل المعرفة للأجيال واكتشافها، وفي بداية القرن العشرين أخذت الجامعات تنمو بشكل سريع في الدول الغربية حتى بلغت في بريطانيا على سبيل المثال )10( جامعات في سنة 1900 وثم ارتفع عددها ليصل سنة 1950م إلى )21( جامعة ، ورافق ذلك تطور نوعي في البرامج الدراسية وفي الدراسات الجامعية العليا .

أما التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأ على شكل كليات في عهد الاستعمار الأوروبي ، إذأنشأت كلية هارفرد سنة 1632 م وكلية وليام وميري سنة 1693 م وكلية بيل سنة 1701 م،وكلية فيلادلفيا سنة 1740 م وكلية نيوجرسي سنة 1746م ، وكلية كنج سنة 1754 م ، وكلية رود آيلاند سنة 1764م ، وكلية كوين سنة 1766م ، وكلية دارتماوث سنة 1769م، وركضت تلك الكليات على تعليم الدين المسيحي ونشره،ثم أخذت تتناول حاجات المجتمع المحلي في عدد من الأنشطة المتنوعة ، تزامن ذلك مع نمو مؤسسي لتلك الكليات من خلال تبلور واجبات أعضاء هيئة التدريس وتسديد المقررات الدراسية ، وتحديد مسؤوليات الطلبة وقد بلغ عدد الكليات سنة 1861م 650 كلية وبلغ عدد الطلبة في سنة 1870م 62000 طالب وطالبة ، ثم تطورت تلك الكليات إلى جامعات ، وتم تأسيس جامعات جديدة للدراسات العليا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر كان أولها جامعة )جونس هويكن( في سنة 1876 وجامعة كلارك 1889م.

وتم خلال الفترات السابقة إنشاء كليات المجتمع حيث بلغ عددها في منتصف القرن العشرين1200 كلية ، وخلال الفترة الممتدة من 1958 إلى 1965 أنشئت عشرات الفصول الدراسية ، وتم بناء المكتبات، وإنشاء مجمعات سكن للطلبة ، وأنشئت مختبرات البحوث وفتحت الأبواب للدراسات العليا،وتزامن ذلك مع استحداث قانون حماية حرية أعضاء هيئة التدريس، وفي إجراء البحوث،وفي الحصول على الأمن الوظيفي ، وبلغ عدد الجامعات في التسعينات من القرن العشرين 3600 جامعة.

وتميز التعليم العالي الأمريكي بالمرونة والمنافسة ،التي تعد عاملا مهما في ضبط نوعية التعليم العالي وتطوريه ،مما أدى إلى تباين واسع في السمعة الأكاديمية والمكانة العالية للجامعات ،كما تميز بانفتاحه على قوى السوق ، فهو نظام دائم التطور ،إذ أن معدل إنشاء وإغلاق مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة مرتفعة جدا بفعل قوى العرض والطلب،ففيما بين عامي 1974،1976 تأسس نحو 500 مؤسسة تعليم عالي جديدة ،بينما أقفل مايزيد على 100 مؤسسة .(عقل،2009،32-33)

أما التعليم العالي في البلاد العربية فقد عمل مواكبة المستجدات العلمية والفكرية بمفهومها الحديث فكان الجامع الأزهر الذي أسس عام 970م وأصبح جامعة حديثة عام 1961 م وكانت المدرسة النظامية في في بغداد التي أسست عام 1067 م ، وكان معهد الزيتونة الذي أنشئ عام 1683م وأصبح جامعة تونس حاليا ، كما أنشئت جامعات جديدة في البلاد العربية حيث أنشئت الجامعة الأهلية في مصر سنة 1908م ،وتم تحويلها إلى جامعة حكومية سنة 1965 م وكانت تعرف بالجامعة المصرية وهي جامعة القاهرة حاليا ، وجامعة فاروق الأول التي افتتحت عام 1942م،وهي جامعة الإسكندرية حاليا ،وافتتحت الجامعة السورية عام 1923 ، وهي جامعة دمشق حاليا ، تلا ذلك افتتاح جامعة الخرطوم في السودان عام 1955م وجامعة بغداد عام 1957م م وجامعة الملك سعود بالرياض عام 1957م والجامعة الأردنية في الأردن عام 1962م .هذا بالإضافة إلى أنه كانت توجد 13 كلية ومدرسة عليا في مصر ولبنان والسودان والعراق ،وتزايد عدد الجماعات والمعاهد والكليات في البلاد العربية في العصر الحالي بشكل ملموس وكبير وذلك بسبب التزايد السكاني السريع الذي أدى إلى زيادة الطلب على مؤسسة التعليم العالي .

المحاضرة السادسة:

**1-مقترحات للنهوض بالتعليم الجامعي بالجزائر في ضوء إدارة الجودة الشاملة-**

أول هذه المقترحات نشر ثقافة الجودة للقيادات لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي. فقد اتضح من نتائج الدراسات أن معوقات الجوانب القيادية ذات أهمية عالية. كما يجب على القياديين إقناع بقية منسوبي الجامعات من أكاديميين وإداريين وطلاب بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى يكون هناك معيار تعرف به الجامعات توجهها وتقدم

ثانيا: عند تنفيذ برنامج الجودة الشاملة في الجامعات، لابد من البدء بقطاع الخدمات العامة والخدمات الإدارية كملاءمة ظروف العمل، الاهتمام بالمكتبات، وتوفير نواد، وصالات رياضية، فكثير من الجامعات خالية من كل هذه الخدمات وهي تعتبر البنية التحتية لبدء العمل التشغيلي (الأكاديمي) للجامعة. فقد بينت نتائج البحوث في مجال الجودة أن أكبر العوائق التنظيمية “ضعف إمكانات المكتبات” و”الافتقار إلى ظروف عمل مناسبة”

بعد ذلك يجب على الجامعات الاهتمام كثيرا بالحوافز الإيجابية (معنوية ومالية) لأعضاء هيئة التدريس ومراعاة العدالة والمساواة في الفرص لإشعارهم بالانتماء والولاء فعضو هيئة التدريس طرف مهم في إنجاح برامج الجودة الشاملة، وإذا لم يحفز فكيف تضمن الجامعة تعاونه في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد بين كثير من الدراسات أن ضعف الحوافز المالية والمعنوية من أكبر المعوقات التنظيمية

منح أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعات فرصة المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات المهمة بهذا الجانب بينت الدراسات أن “ضعف الثقة بأعضاء هيئة التدريس” كان أقل العوائق التنظيمية إلا أنه لا يزال مرتفعا جدا. على الجامعات كذلك أن تهتم كثيرا بدعم البحث العلمي عن طريق دعم الأبحاث العلمية ماليا وتخفيض الساعات عن عضو هيئة التدريس الذي يقوم بإنجاز بحث علمي خلال الفصل الدراسي؛ فقد تبين أن ضعف الدعم المالي وزيادة العبء التدريسي يمثلان أعلى معوقات جوانب البحث العلمي.

تبين كذلك أن هناك إغفالا لبرامج خدمة المجتمع والتعليم المستمر، ما أبعد الجامعات عن ممارسة إحدى وظائفها الأساسية. لذا على مؤسسات التعليم العالي تعيين متخصصين يشرفون على عمادة خدمة المجتمع وتقديم الدعم اللازم لهم من تفويض السلطة إلى الدعم المالي من أجل ربط الجامعات بالمجتمع والاستفادة من أعضاء هيئة التدريس لبحث قضاياه، ومن ثم تكثيف الدورات التدريبية والبرامج العلمية التي يحتاج إليها المجتمع بأسعار رمزية. إضافة إلى تقديم الاستشارات والمحاضرات التثقيفية والأمسيات الأدبية التطوعية للجمهور.

على الرغم من بدء الجامعات الاهتمام بالجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي إلا أنه يتضح من نتائج الدراسة أن جميع المعوقات التي حددتها الدراسات تمثل أهمية عالية لدى عضو هيئة التدريس، ويبدو أن الجامعات تفتقد إلى الخبرات الإدارية المؤهلة في هذا المجال، لذا عليها أن تختار من بين أعضائها قيادات تمتلك خبرة إدارية وأكاديمية في تطبيق برنامج الجودة الشاملة، وإذا تعذر عليها ذلك فيمكنها الاستعانة ببيوت خبرة دولية لها باع طويل وخبرة عريقة في مجال جودة التعليم العالي للإشراف على تطبيق الجودة الشاملة وتدريب القيادات الأكاديمية في الجامعة

انطلاقا من مسؤولية الدولة عن بناء رأس المال الإنساني بكافة أشكاله، فإنه يقترح أن تستمر الدولة في توفير فرص التعليم العالي للمواطنين المؤهلين للالتحاق به. ولا يعني هذا أن تكون مؤسسات التعليم العالي حكومية فقط، لأن أهم مقوم للإصلاح الجذري لمؤسسات التعليم العالي هو تحريرها من سيطرة الحكومة، و أن تقوم عليها مجالس إدارة مستقلة تمثلها (الدولة، قطاع الأعمال، ، الأكاديميون)  العمل على رفع كفاءة استغلال موارد مؤسسات التعليم العالي (**حنان بوشلاغم: 2017 ص 81** )

مفهوم حوكمة الجامعات ظهر في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك سلطات تنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها منحصرة فقط في اتخاذ قرارات تلك الفئة بعيدة كلية عن مناقشة تلك القرارات والاعتراض عليها، وعليه يمكن إعطاء تعريف دقيق لمفهوم حوكمة الجامعات كما يليك "إن حوكمة الجامعات تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وسلمها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بالوصايا بسوق العمل والمجتمع. طارق عبد العالي حماد .2005.ص3-9

2-   **أهداف جودة الخدمة التعليمية الجامعية :**

إن لتطبيق جودة الخدمة أهداف عديدة يراد تحقيقها يمكن إيجازها بالآتي: زياد بلقاسم.2008.ص5

* تطوير قطاع المؤسسات التعليم العالي بمختلف أقسامه ووحداته.
* توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
* إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.
* تحسين نوعية وكفاءة ومواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.
* مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.
* التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة.
* تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
* ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة
* تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة.
* الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.
* اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس.
* الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها.
* فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها.

تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال: لحمد محمد برقعان .2012ص19

* منح المؤسسات التعليمية الجامعية الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكرة، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم) مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات المساءلة المناسبة مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة وميولها.
* تسيير المؤسسات التعليمية الجامعية يتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
* اعتماد المساءلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان
* تعزيز مبدأ العدالة بين المؤسسات التعليمية الجامعية في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل.
* خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث، يقود هذه الهياكل رؤساء أساسيين ذوي خبرات طويلة وكفاءة عالية، يملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية، نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
* توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بالإفصاح والشفافية والعدالة والعمل الجماعي، بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة
* المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الأساتذة، الطلبة، الإداريين) فهم المسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديموقراطي لهذا يجب أن يتميز قطاع التعليم العالي بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.
* إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات لتتسم بالعقلانية والإفصاح والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.
* تمثل حوكمة المؤسسات عنصرا حيويا من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.
* المحاضرة السابعة:

**1-الاتجاهات المعاصرة لإدارة التعليم العالي :**

1. **الإدارة بالأزمات** :

تطرقنا في الفصل التمهيدي لتعريف الإدارة والأزمة

**ا-**تعريف الإدارة بالأزمات وإدارة الأزمات :

* الإدارة بالأزمات هي الاعتماد على خلق الأزمة واستثمار الفرص التي تنتج عنها واستغلالها لهدف معين .
* إدارة الأزمات : عملية منظمة تحاول المؤسسة من خلالها التنبؤ بالأزمات المحتملة التي ستواجهها ، واتخاذ كافة الاحتياطات اللازمة لمنع وقوعها أو التقليل من الآثار السلبية المترتبة عنها ، )حسين إسماعيل،2007،79(
* مما سبق نلاحظ بأنها قد يجتمع الطرفان أحدهما يفتعل الأزمة والطرف الآخر يعمل على حلها

**ب-**مراحل إدارة أزمة التعليم العالي :

* مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

نظرا لصعوبة الحصول على مؤشرات وبيانات دقيقة والتنبؤ بالأزمة قبل حصولها فإن القادة أو الإداريين الجامعيين مطالبون باستشعار الإشارات التحذيرية المبكرة لجوانب الخطر والمسارعة لعلاجها والحد منها أو على الأقل كبح انتشارها

* مرحلة الاستعداد والوقاية :

هي إعداد الوسائل اللازمة التي تقوم بها الإدارة الجامعية للوقاية من الأزمة محورها هو اكتشاف بؤر الضعف في المنظومة الجامعية وعلاجها بإعداد الخطط البديلة وتتوقع ما ستؤول إليه الأحداث .

- مرحلة احتواء الأضرار :

تعكس هذه المرحلة مدى شجاعة المراحل السابقة من اكتشاف ووقاية ففي هذه المرحلة يتم إيقاف التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتوائها

- مرحلة استعادة النشاط :

يتم خلال هذه المرحلة استعادة ما تم فقدانه جراء الأزمة واستعادة النشاط كما كان عليه قبل حدوثها وعليه فهذه المرحلة تتطلب وجود كوادر ذوي مهارات فنية عالية مختصين)فريق إدارة الأزمات(.)حسين إسماعيل،2007،82-84(

ج- تجارب بعض الدول في تطبيق الإدارة الأزمات في التعليم العالي :

* الو.م.أ :

تعد كلية فوكس أول مؤسسة تصدت لحل الأزمة في أمريكا سنة 1985 بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في النظام الإداري وأدت هذه الجهود إلى تحقيق زيادة في معدلات التوظيف وانخفاض في معدلات التوقف عن الدراسة

يأخذ موضوع إدارة الأزمات في التعليم العالي حيزا كبيرا في المناقشات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية ووضع نموذج لإدارة الأزمات وقابلية تطويره لتقليل الخسائر المترتبة عن الأزمات إلى أقل قدر ممكن .

وتم تطبيق هذه الإستراتيجية على ثلاث جامعات أمريكية لمواجهة الأزمات من خلال تحديد خطط إدارة الأزمة مسبقا والاستعداد لها قبل وقوعها وإعداد الإداريين وأصحاب القرار عليها )حسين إسماعيل،2007،109-111(

* إنجلترا :

واجهت الإدارة الجامعية في إنجلترا الأزمة التي مرت بها )ذكرناها سابقا( بتبني اتجاه الإدارة الأزمات بفتح المجال الحرية للطالب في اختيار بين الجامعات الحكومية المجانية والجامعات الخاصة التي جاءت كبديل ثاني له سميت هذه السياسة بالاختيار الحر للتعلم ويدعم من الحكومة والهدف من وراء ذلك هو إدخال الجامعات في المنافسة على جذب الطلاب وهذا أدى إلى تحسن التعليم الجامعي وتحول النظام التعليمي إلى نظام‘’التلمذة الصناعية ’’ فالطالب يتلقى الجانب النظري داخل أقسام الكلية والجانب التطبيقي في المؤسسات الصناعية ليصبح النظام التعليمي عملياوبحثيا بدل الخدمة فقط ، وتحولت الجامعات في إنجلترا إلى مؤسسة إنتاجية )حسين إسماعيل،2007،13-14(

**2 – الهندرة )إعادة هندسة إدارة التعليم العالي) :**

ظهرت الهندرة أو إعادة الهندسة الأعمال أو الإدارة كمفهوم في كتاب إعادة هندسة المنظمة للكاتبين الأمريكيين مايكل هامر وجيمس شامبي في بداية التسعينيات وفي مضمونه الدعوة للثورة على الأنظمة أو الأنشطة أو الاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسات عموما والتي من ضمنها مؤسسات التعليم العالي .

عرفت سنة 1994 انتشارا واسعا لهذا الاتجاه الحديث في الإدارة ،وكانت الو.م.أ منطلقها قبل تتبناه عديد من المنظمات خاصة في الدول الصناعية .

* **مبادئ إعادة هندسة التعليم العالي :**
* القيادة والتزام الإدارة الجامعية :
* ينبغي توفير قيادة وإدارة جامعية مرنة مستجيبة للتغييرات المحيطة بها وأن يكون القائد ذو كفاءة ومتحمل للمسؤولية وأن يلعب دور متخذ القرار ودور المدرب في نفس الوقت .
* تقليص مستويات الرقابة :

الإفراط في مستويات ومعدلات الرقابة وبشكل روتيني له تأثير سلبي في أداء العمليات فالهندرة تقوم على تخفيض من مستويات الرقابة وكذا التقليص من مستويات الاتصال بين المستويات لتسريع التواصل وانتقال المعلومات

* تبسيط العمليات :

العملية هي مجموعة الأنشطة المتداخلة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تشكل قائمة للعميل الذي لا يهتم بهذه العمليات بل بالمخرجات ، فالهندرة تتطلب أن تكون هذه العمليات بسيطة وإن كانت متعددة فهي بحاجة إلى إعادة تصميم لتبسيطها .

التركيز على التنظيمات الأفقية :

تعمل الهندرة على إعادة هيكلة جذرية في التنظيم الإداري للمؤسسات التي لها هياكل مصممة هرميا التي تعمل في إطار خطة متفق عليها التي تقلل من أهمية المستويات الوسيطة الرابطة بين القاعدة والقيادة العليا ، وبذلك تزيل الهندرة هذا التسلسل الهرمي وتضع المستويات الإدارية في وضع أفقي مسطح ليكون التواصل بينهما أكثر مرونة وسرعة .(حسين إسماعيل،2007،129-131)

-تحديد نقطة القرار من مكان تأدية العمل ، وتحقيق الرقابة الذاتية ،فالأفراد القائمين بعمل ما يتحملون المسؤولية في اتخاذ القرار بأنفسهم ، حيث تعمل الرقابة الذاتية هنا على منحهم الحرية والعمل على تجويد الأداء وتقسيم أنفسهم وتنمية مهاراتهم

المحاضرة الثامنة:

* **تجارب بعض الدول في تطبيق الهندسة في التعليم العالي :**

طبقت دراسة على 248 منظمة في مختلف القطاعات والتي من ضمنها القطاعات التعليمية في 44 دولة حول نتائج لسياسة الهندرة وخلصت للنتائج التالية :

* خفض تكلفة الأداء بمعدل 14%
* خفض الدورة الزمنية للعمل بمعدل 30%
* تحسين جودة المنتج والخدمة بمعدل 22%
* 70% من المشاريع التي شملتها الدراسة حققت تحسنا في مدة أقل من ستة أشهر من بدا التطبيق
* 75% من المشاريع التي طبقت الهندرة حققت أهداف في المشروع أو زادت عليه
* 5% فقط لم تحقق نتائج إيجابية
* الولايات المتحدة الأمريكية : مع بداية التسعينات تبنت الجامعات الأمريكية إعادة هندسة الإدارة على مستوى عدد المقاطعات وكلها كانت متفقة على تحقيق الزيادة في المنافسة بينها)سوق تنافسية كسوق الاقتصاد الحر الأقوى الذي يجذب أكثر عدد من العملاء( مع خفض التكاليف وتحسين الخدمة ورفع في الكفاءة والتقليل من الدورة الزمنية للعمليات الإدارية
* إنجلترا :

قامت الحكومة في إنجلترا بدعم سياسة إعادة الهندسة في الإدارة الجامعية وعلى مستوى كل الجامعات ومنحهم الاستقلالية في تطبيقها مصحوب بدعم مالي منها –الحكومة- هذه الاستقلالية جعلت الجامعات تطبق الهندرة بإحكام عن طريق إشراك الأقسام الإدارية والأكاديمية في العملية والتخلص من هرمية السلطة الإدارية التقليدية أدى في الأخير إلى التنافس بينها

* سنغافورة : شرعت جامعة riel في تطوير أدائها بتبني سياسة الهندسة لإصلاح التعليم أستهدف استبدال نظام المعلومات الخاص بالطلاب بنظام أكثر مرونة ونظام تسجيل الالتحاق الطلاب بها وما يتبعه من حساب الطلاب بالجامعة والمنح ومهام الإدارة بشكل عام فالطريقة التقليدية القائمة على تمرير الطلب على عدة طوابير للتسجيل وكثرة الوثائق لم يتم مراعاة ظروف التي عليها الطالب ، وعلى ضوء ذلك قامت الجامعة بتصميم نظام معلومات جديد يدمج كل هذه الإجراءات من تسجيل وقبول وبمسئول واحد يتولى جميع المهام .(حسين اسماعيل،2007،165-173)

**3 – الإدارة بالتجوال :**

يرجع الفضل في نشأة مفهوم الإدارة بالتجوال لكل من بيتر وورتمان في كتابهما سنة 1982(Im Sacris of excellence) ، لتشجيع القادة على الخروج من مكاتبهم والتواصل المباشر مع العاملين والتخلص من فكرة الأوامر تأتي من الأعلى

**مبادئ الإدارة بالتجوال في التعليم العالي :**

* إدارة العمل الجامعي بالتجول في أرجاءه المختلفة ملاحظة أداء الموظف مباشرة في موقع العمل الجامعي بالتجول ومشاركته في النقاش وحل المشكلات التي تواجهه
* البدء بالعشوائية في القيام بالتجوال إلى مكاتب ومواقع العمل حتى تكون الصورة على حقيقتها وتجنب السيناريوهات المصطنعة والتمثيلية
* القيام بالتغذية العكسية للموظف أو العامل لتقييم أدائه بصورة دورية .
* التفاعل الغير رسمي مع العامل أو الموظف هو السمة الأبرز لهذا الأسلوب – الإدارة بالتجوال – يعطي هذا الأسلوب حرية للعامل أو الموظف في التعبير عن احتياجاته واقتراحاته بشكل أوسع .
* **تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق الإدارة بالتجوال في التعليم العالي :**

أكسب خروج المدير من مكاتبهم ونزولهم إلى الميدان من خلال تبني سياسة الإدارة بالتجوال في الجامعات الأمريكية خلفية معلوماتية عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وحتى العمال تساعد على تقويم العمل الجامعي ، حيث يساعد التجول في المؤسسة الجامعية في التعرف على الظروف الحقيقية لكل الأفراد ، فمهما كانت رتبة القائم على التجوال سواء رئيس جامعة أو نائبه أو رئيس قسم داخل أقسامه وجب عليه أن يكون متفتحا في حواره مع الأساتذة والطلبة وإيجاد فرص أكثر للتفاعل هذا ما يخلق جوا من الألفة بينه وبين أفراد الذين يحاورهم ويزيد من تماسك الحلقة والتكاتف فيما بينهم .

(حسين إسماعيل ،2007،165)

المحاضرة التاسعة:

**-رسالة وأهداف جامعة المسيلة بالجزائر كنموذج :**

إن المخطط الاستراتيجي الذي وضعته جامعة المسيلة لا يكون فعالا بدون وجود رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها الجامعة، كما أن الرسالة توحد الجهود نحو ما تريد الجامعة تحقيقه من أهداف وغايات، ولهذا جاء في تعريف الرسالة بأنها" تشير رسالة المؤسسة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة،ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدى بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة، والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها

(احمد ماهر.2009.ص72)"، ولهذا قامت جامعة المسيلة بصياغة رسالة واضحة و محددة ترتكز على الخطة لاستراتيجية لنظام التعليم العالي في الدولة والمتمثله في" **توفير تكوين أكاديمي ومهني عالي الجودة وقابل للتطوير يلبي احتياجات المجتمع ويدعم التحديات العالمية** "

ولتجسيد هذه الرسالة على أرض الواقع وضعت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة أربعة أهداف عامة وكل هدف يتحقق من خلال أهداف خاصة نوضحها فيما يلي (<https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=8603> 05/09/2019 ):

**أ- الهدف العام (F1): ضمان جودة التكوين**

ضمن هذا الهدف العام هناك مجموعة من الأهداف الخاصة تتمثل في:

- تحسين الصلة بين المدارس الثانوية والجامعة: الطالب عندما يتحصل على شهادة البكالوريا و يريد الدخول للجامعة تقدم له استمارة الرغبات من أجل اختيار التخصص الذي يريده،وتختلج في داخله العديد من لأسئلة منها: ماذا أريد أن أكون؟ و ماهي الصورة التي أتمنى أن أكون عليها؟ إلى أين أريد أن أصل؟ وعندما يصل إلى إجابات معينة تظهر له عدة أسئلة أخرى تبنى عن إجابات الأسئلة السابقة. ولهذا تقوم الجامعة بتوضيح ذلك عندما يكون في الثانوية من خلال الأيام المفتوحة على الجامعة..

- التكوين البيداغوجي لأساتذة:

- تعزيز التربص والأعمال التطبيقية

-التكوين من خلال البحث

**ب- الهدف العام (F2): دمج أساليب التدريس المبتكرة**

ضمن هذا الهدف العام هناك مجموعة من الأهداف الخاصة تتمثل في:

- تشجيع استخدام المنصات الرقمية.

- قيادة الطالب لإنتاج المعرفة.

- انشاء التعلم الذاتي والتقييم الذاتي.

- تشجيع استخدام طرق التدريس النشطة

- تشجيع التعليم الرقمي

ان للتحول الرقمي أهمية كبيرة للجامعة، حيث انه ساهم في تخفيض التكاليف والرفع من أداء الجامعة من حيث تحقيق الأهداف بفعالية، وقد كان له اثر كبير في تصنيف الجامعة الأخير وطنيا حيث صنفت الأولى، وإزالة حدود الزمان والمكان للتعلم بالنسبة للطلبة وللتعليم بالنسبة للأساتذة، فيما يلي أهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في جامعة المسيلة وكذا الأرقام والاحصائيات الخاصة بها (<https://www.facebook.com/vicerecteurrelexmsila/> 06/09/2019):

* منصة PROGRES: تعتبر هذه المنصة نظام معلوماتي يمكن من تسيير شامل لكل شؤون الجامعة، و يظهر هذا على سبيل المثال لا الحصر في:

- تسجيل الطلبة الجدد و توجيههم و تحويلهم.

- منح الطالب حساب يتبعه طيلة مساره الدراسي و يطلعه كل أموره البيداغوجية.

- حفظ شامل لمسار الطالب الدراسي.

- صياغة برامج التوزيع الزمني و الحجم الساعي للأساتذة.

- تسيير عملية المداولات.

* منصة Moodle لوضع الدروس على الخط
* منصة Mooc الخاصة بالمحاضرات المرئية والمسموعة: والتي تم وضع رابط خاص بها على الموقع الالكتروني للجامعة.
* الروابط الخارجية Back-Links: حيث يبلغ عددها 116661 وصلة خارجية، وتتعلق بتوطين موقع جامعة المسيلة على مواقع خارجية، لزيادة مرئية الجامعة على المستوى الوطني والدولي، وهي موزعة كما يلي:
* موقع كلية الآداب واللغات 10000 وصلة خارجية؛
* موقع كلية العلوم 7135 وصلة خارجية؛
* موقع كلية التكنولوجيا 9531 وصلة خارجية؛
* موقع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 6631 وصلة خارجية؛
* موقع معهد تسيير التقنيات الحضرية 6484 وصلة خارجية؛
* موقع كلية الرياضيات والاعلام الالي 3120 وصلة خارجية؛
* موقع معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2227 وصلة خارجية؛
* موقع كلية العلوم الاقتصادية 1108 وصلة خارجية.
* حسابات الأساتذة على منصة Research-Gate: بلغ عدد حسابات الأساتذة على هذه المنصة العالمية 529 حساب.
* حسابات Google-Scholar: بلغ عدد حسابات الأساتذة على موقع الباحث العلمي 800 حساب، بالإضافة إلى الصفحات الشخصية للأساتذة Staff-Academy، والتي لها علاقة مباشرة بمنصة طلب التربصات قصيرة المدى بالخارج E-Stage.
* منصة طلب الوثائق الادارية على الخط E-Demande: وهي قيد الخدمة بحيث تمكن من طلب كشف الراتب، شهادة العمل والأجر، شهادة التوظيف، تتم الكترونيا من خلال ادخال رقم الضمان الاجتماعي لطالب الوثيقة.
* عدد الاقتباسات من Google-Citation: بلغ عدد الاقتباسات في غوغل لمقالات وأبحاث جامعة المسيلة 7747 اقتباس، وهذا ما يساهم في ترتيب الجامعة على المستوى الدولي.
* منصة المستودع الالكتروني للجامعة D-Space: وهو المستودع الذي يشمل كل البحوث العلمية الأكاديمية لجامعة المسيلة، بحيث بلغ عدد الصفحات لشهر ماي 2019 321000 صفحة.
* دليل المكتبة الجامعية Syngeb: هو نظام التقييس للتسيير الآلي للمكتبات. هذا النظام طور على مستوى دائرة الجمع، المعالجة والبث بمركز البحث في الإعلام العلمي والتقني «[CERIST](https://ar.wikipedia.org/wiki/CERIST)" بالجزائر سنة 1990 في طبعة MS/DOS يشتغل تحت نظام Windows، وهو متوفر بواجهتين للعرض (العربية والفرنسية) بالنسبة لكل أقسامه، ويقوم بالتسيير الآلي للوثائق المطبوعة بكل أنواعها (كتب، دوريات، مذكرات، أطروحات...)، بإتباع مراحل السلسلة الوثائقية. يستخدم تركيبة الفهرسة المقروءة آليا Unimarc المتعارف عليها دوليا والتي تسمح بتحصيل المعطيات وكذا توريدها من نظام معلوماتي إلى أخر دون الحاجة إلى إدخال البيانات من جديد.

ج**-الهدف العام (F3): تكييف عروض التكوين مع البيئة الاقتصادية.**

من الأهداف التي سطرها جامعة المسيلة هو الانفتاح على البيئة الاقتصادية وخدمتها وتحقيق حاجاتها ورغباتها والمساهمة في التنمية المحلية، وتقديم مخرجات تتوافق واحتياجات المجتمع في جميع المجالات، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الخاصة التالية:

- تكييف الدورات التكوينية مع واقع العالم الاجتماعي والاقتصادي: فيتم ربط الجامعة بمحيطها من خلال اجراء دورات تدريبية وتكوينية للطلبة في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم حلول ملموسة لمشاكل هذه المؤسسات

- إنشاء التكوين المطبق على خصوصيات المنطقة: حيث تقوم الجامعة بإنشاء تخصصات تكوينية تتلاءم مع طبيعة المنطقة كالاهتمام بالمجال الفلاحي والصناعي .

-تعزيز دور الواجهات: الحاضنات والمراقبون الوظيفيون وما إلى ذلك)

د- **الهدف العام (F4): تشجيع التكوين المهني**

من أجل تحقيق هذا الهدف العام، قامت جامعة المسيلة ببرمجة الأهداف الخاصة التالية:

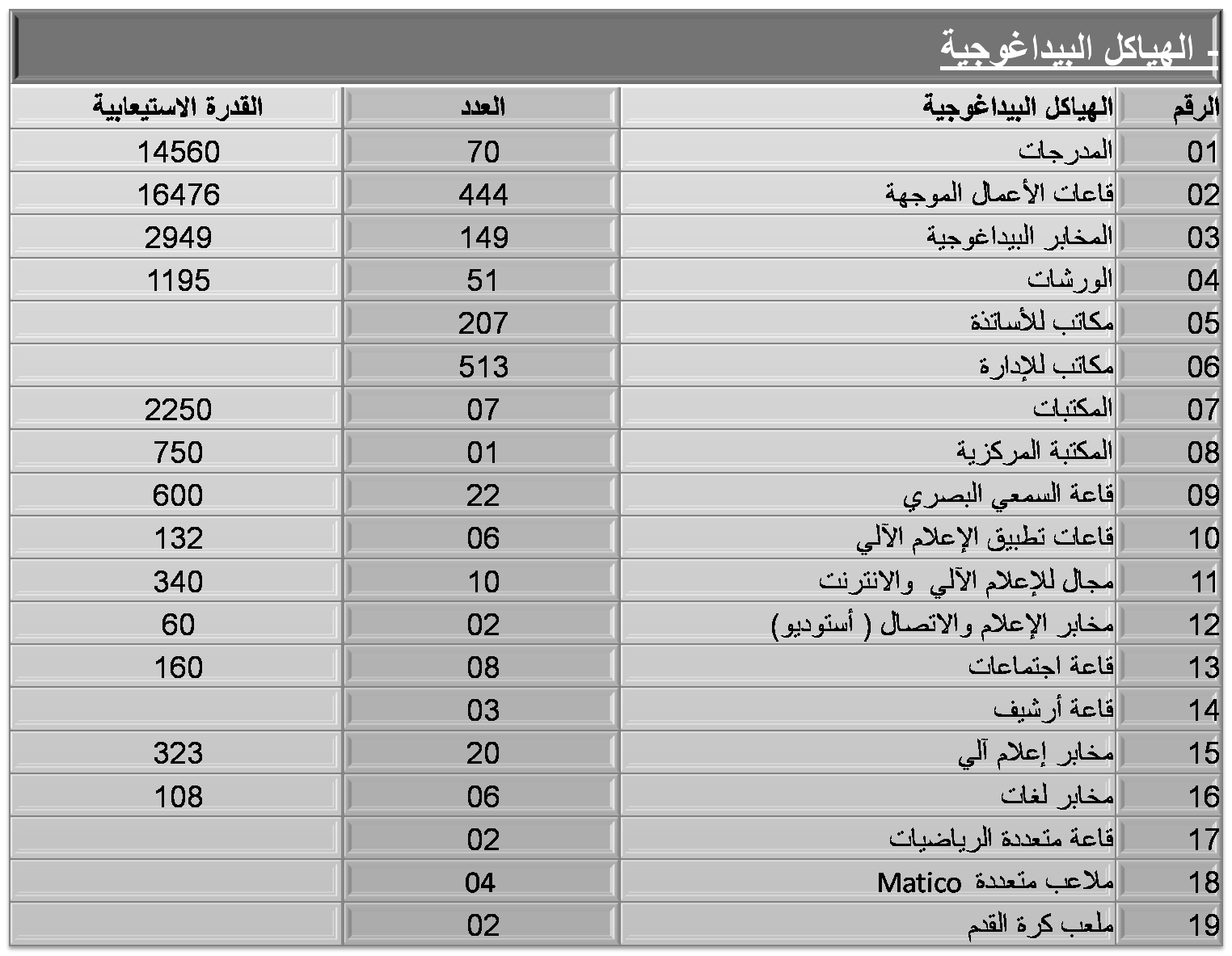
- تعزيز شهادات الجامعة المهنية للطلاب وقطاعات التوظيف.

- تشجيع المشاركة في بناء مسارات التدريب مع المؤسسات الوطنية والدولية.

2**-مصادر التعلم والمكتبات وتكنولوجيا المعلومات**:

تتوفر جامعة المسيلة على القاعات والمدرجات الكافية للتدريس وعقد الورش والمشاغل والنشاطات والندوات والمؤتمرات، كما تتوافر على المكتبات بالإضافة إلى الساحات و الملاعب الرياضية الكافية لممارسة الطلاب نشاطاتهم الثقافية و الاجتماعية، فيما يلي بعض الاحصائيات الخاصة بالهياكل المنجزة بالجامعة

**جدول رقم 1: الهياكل البيداغوجية بجامعة المسيلة**

****

Source :<https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=8603> 05/11/2019

**3-الحاكمية والتنظيم :**

ينظر للحوكمة من زاوية الجودة والأداء هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في ألأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة"، ولتجسيد الحوكمة في جامعة المسيلة نجد أن المخطط الاستراتيجي أخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من خلال وضع السياسات المناسبة لحسن سير العمل في الجامعة وتعزيز نجاح الطالب وبناء علاقة قوية بينه وبين الادارة والأساتذة، وسنقدم الأهداف المسطرة العامة منها والخاصة كما يلي

أ**-الهدف العام الأول F1: إنشاء حوكمة تستجيب لجميع أصحاب المصلحة.**

إن حوكمة الجامعة تهدف إلى وضع كافة الأطراف أمام مستوياتهم، وذلك يتجسد في تكوين وتدريب الأساتذة والإداريين، وتسهيل الاتصال والتواصل بين الطلبة والإدارة والأساتذة، وتنشر الجامعة استراتيجيتها بكل وضوح وشفافية، وكذا تقوم الجامعة بإشراك الطاقم الاكاديمي والطلبة في فعاليات وأنشطة الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

* تحسين بيئة العمل
* تحسين المساءلة.
* تحسين المشاركة.
* تعزيز الإدارة الأكاديمية والمالية.
* تعزيز الحكم الذاتي.

ب-**الهدف العام الثاني F2: تطوير السياسة**.

أن عملية تطوير السياسة معيار أساسي لضمان جودة التعليم الجامعي وتأمين جودة عالية من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

* وضع آليات لجعل الجامعة تلعب دورا فاعلا في التطوير.
* إنشاء وتشكيل مجموعة للتفكير الاستراتيجي.

ج**-الهدف العام الثالثf3: تعزيز نظام الجودة : وذلك من خلال النظامين التاليين:**

* تنفيذ نظام إدارة الجودة SMQ
* إعداد وتنفيذ نظام SAQ

**د- الهدف العام الرابع F4: إعداد نظام المعلومات:**

أن الحوكمة تلعب دورا اساسيا في توسيع وتدفق المعلومات والبيانات التي تسهم في عملية التوثيق العلمي وتخزين ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة

**ه- الهدف العام الخامس F5: تحسين الحياة الجامعية.**

حيث تعمل جامعة المسيلة على توفير بيئة ملائمة حتى تؤمن للطلاب درجات من الراحة والأمان ويتجسد ذلك من خلال:

* تحسين ظروف العمل والدراسة في الجامعة.
* تعزيز أنظمة الاستقبال والمعلومات والتوجيه للطلاب والموظفين.

تعزيز الهياكل القاعدية المشتركة

المحاضرة .: السياسات الحكومية في مجال التشغيل

**المحاضرةالعاشرة:**

**مشروع الحكومة الالكترونية و تحسين جودة الخدمات المؤسساتية.**

تمهيد:

تركز هذه الورقة البحثية الى بناء تأطير شامل عن الحكومة الالكترونية و سيكون هذا التأطير نقطة انطلاق نحو بحث امكان توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في المؤسسات الجزائرية كل هذا من خلال تحديد متطلبات و امكانيات تطبيق الحكومة الالكترونية و المشكلات التي تواجهها مع معرفة الخيارات التي تقدمها الحكومة الالكترونية و سياسة تطوير هذه الخيارات في مواجهة التحديات التنظيمية.

تمهيد:

ان الحكومة الالكترونية هي مفهوم جديد قابل للتطبيق على أرض الواقع و ان هناك حكومات قد حققت نجاحات ملحوظة في تطبيقه و ان كان ذلك بمستويات متفاوتة.

و من المؤكد بأن جوهر الحكومة الإلكترونية يكمن في الحكومة كما أن مفهوم الحكومة الالكترونية الجديدة يعبر بضرورة عن قيام هذه الحكومة بتنظيم نفسها ليس حول الدوائر الحكومية البيروقراطية كما هي حالة الحكومة الاقتصادية التقليدية و إنما حول الأعمال و الفعاليات و احتياجات المواطنين من خلال المعلومات و تكنولوجيا الاتصال بمعنى أن مفهوم الحكومة الالكترونية لا يقتصر على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم الخدمات للمواطنين أو إعادة هندسة هذه العمليات.

حيث استأثر موضوع الحكومة الالكترونية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بأهمية خاصة خلال السنوات الماضية و شكل توجها عالميا جديدا و سعت معظم دول العالم لتوفير متطلبات و عناصر البيئة التحتية اللازمة لتطويرها بحيث يمكن لاقتصاديات معظم دول العالم الاستفادة منها و خاصة في تسهيل المعاملات الدولية و المحلية.

**تحديد بعض المفاهيم:**

1-**مفهوم الحكومة الإلكترونية:**

لقد أشار أحد الباحثين الى هذا المفهوم بأنه "عبارة عن نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستوى أداء الأجهزة الحكومية و رفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال استخدام وسائل الكترونية تمكن من الاطلاع على المعلومات الحكومية و إكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية و جمهور المستفيدين من خدماتها". العواملة و نائل عبد الحفيظ.2002.ص190

كما أن هناك العديد من التعريفات التي ساقها الخبراء في هذا المجال و يمكن الاستشارة إلى أن مفهوم الحكومة الالكترونية يرتبط دائما بوجود بنية أساسية من تقنية المعلومات و يمكن وصول كل أو أغلب المواطنين اليها للحصول على خدمة حكومية و تطوير الأمر إلى أن تقدم هذه الخدمات.

و المفهوم الشائع حول الحكومة الالكترونية يقوم أساسا على "أنها شبكة متطورة من نظم الحواسيب التي تمكن الجمهور من الوصول إلى عدد كبير من الخدمات و المعاملات الحكومية و المؤتمنة عبر الانترنت أو عن وسائل الكترونية أخرى".مراد عبد الفتاح.2004.ص5

و يمكننا أن نعتبر أن الحكومة الالكترونية هي "البيئة التي تحقق فيها الأنشطة الحكومية لدائرة معينة من دوائر الحكومة بذاتها أو فيما بين الدوائر المختلفة باستخدام شبكات المعلومات و الاتصال عن بعد و تعرف بأنها عملية تغيير و تحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية و المواطنين و رجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين, تحسين التعامل و التفاعل مع رجال الأعمال و مجتمع الصناعة و تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر المزيد من الشفافية و ادارة المؤسسات الحكومية بطريقة أكثر كفاءة." ابو بكر محمد الهوش.2006.ص15

و تعرف أيضا الحكومة الالكترونية بأنها" قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات الحكومية التقليدية للمواطنين بوسائل الكترونية و سرعة و قدرة و تكاليف و مجهود أقل من خلال موقع واحد على شبكة الأنترنت.

كما يعني مصطلح الحكومة الالكترونية :"استخدام نتائج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية و رفع كفاءتها و تعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها و يشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة و التقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة من حيث وفرة هذه الخدمات و تحسين أساليب تقديمها بوسائل غير تقليدية (الكترونية)تمكن من الاطلاع على معلومات حكومية و إكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية و جمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان و مكان على أساس المساواة و العدالة بين المعنيين كافة بالخدمات العامة". طلال بن عبد الله بن حسين ص43

و حيث أن الحكومة تعتبر جامع للمعلومات و مصدرا لها في نفس الوقت و مقدمة للمعاملات و الخدمات التي يحتاجها المواطنون و مؤسسات الأعمال فيمكنها تحقيق هذا التصور من خلال ما يطلق عليه الحكومة الالكترونية أو الرقمية المستخدمة للتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتقدمة و بذلك تضمن أنماطا و طرقا جديدة و أساليبها مستحدثة تسهم في إمكانية الوصول للمعلومات و المعاملات و الفرص و الخدمات فهي أكثر من مجرد موقع ويب حكومي على الانترنت.- ايفانز قلوريا .2005ص.22

و الحكومة الالكترونية تمثل التطبيق الالكتروني في الخدمات الذي يؤدي الى التفاعل و التواصل بين الحكومة و المواطنين و بين الحكومة و مؤسسات الأعمال و القيام بالعمليات الحكومية الداخلية بين المصالح الحكومية بعضها ببعض الكترونيا بغية تبسيط و تحسين أوجه الحكومة الديمقراطية المرتبطة بالمواطنين و مؤسسات الأعمال على حد سواء كما عرفت بأنها المصلحة أو الجهاز الحكومي الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة و خاصة الحواسيب الآلية و شبكات الانترنت و الاكسترانت و الانترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم و تعزيز الحصول على المعلومات و الخدمات و توصيلها للمواطنين و مؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية و بكفاءة و بعدالة عالية. جون سليفان.2008.ص28

أهداف الحكومة الالكترونية:

ان القدرة على تطبيق مفهوم الحكومة الالكترونية بالمعنى الشامل سوف يحقق في طياته القدرة من أهدافها و خاصة في ما يتعلق بتسيير الإجراءات الرسمية و تذليل الصعوبات التي يواجهها المواطن و التي تعبر عن الهدف الأساسي من تطبيق الحكومة الإلكترونية ففي بيئة الحكومة الالكترونية تتلاءم العوامل السيكولوجية لتحقيق جودة تقديم الخدمات للمواطن من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة و أسلوب عمل جديد و من أهداف الرئيسية التي يمكن تحقيقها من خلال الحكومة الالكترونية هي: علاء الطاهر.2009ص5

1- رفع مستوى الأداء و إمكانية انتقال المعلومات بدقة و انسيابية بين الدوائر الحكومية المختلفة مما يقلص الازدواجية في إدخال البيانات و الحصول على المعلومات من القطاعات التجارية للمواطنين.

2- زيادة دقة البيانات نظرا لتوافر إمكانية الحصول على المعلومات المطلوبة من جهة الإدخال الأولية فان الثقة بصحة البيانات المتبادلة التي أعيد استخدامها ستكون مرتفعة.

3-تلخيص الإجراءات الإدارية مع توفر المعلومات بشكلها الرقمي حيث تتقلص الأعمال الورقية و تعبئة البيانات يدويا.

4-الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية إذا تم احتواء المعلومات بشكل رقمي مع سهولة استخدامها يدويا.

5-زيادة الإنتاجية و خفض التكلفة في الأداء و ذلك باستخدام التكنولوجيا المبنية على شبكات المعلومات.

6-رفع كفاءة أداء العاملين باستخدام تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات.

7-مواكبة التطور التكنولوجي بما يحقق التكاملية مع التكنولوجيا المتقدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات و بما يخدم مصلحة المواطن و يسهل الإجراءات.

8-دعم النمو الاقتصادي من خلال توفير البيئة الاقتصادية المناسبة و التي يمكنها تدعيم تطبيقات الحكومة.

9-مواكبة التطور التقني مما يحقق التكاملية مع التقنيات المتقدمة في هذا المجال و بما يخدم مصلحة المواطن و يسهل الاجراءات المتبعة في الجهات الحكومية و غير الحكومية.

10-تحقيق قدر أكبر من الضغط الاداري و الأمن مما يضمن سرعة و سرية و نظامية الاجراءات و المعلومات.

11-دعم النمو الاقتصادي بتوفير البنية المناسبة من خلال تطبيقات الحكومة الالكترونية.

**محتوى و نطاق الحكومة الالكترونية:**

في محاولة لتصور محتوى الحكومة الالكترونية يمكن الدخول الى أحد مواقع الحكومات الالكترونية الغربية التي أعلنت عن انجاز العمل على بناء الحكومة الالكترونية أو لا تزال تطور نشاطها لبلوغ هذا الهدف و مثال ذلك موقع الحكومة الالكترونية الأمريكية الفدرالي اذ يجد الزائر موقعا بسيطا من حيث مظهره يوفر مدخلا على السلطات الثالث في الدولة ,التنفيذية و التشريعية القضائية و من خلالها تتوفر أيضا مداخل على هيئات و منظمات الحكومات المحلية التشريعية و التنفيذية و القضائية.

كما أن بناء الحكومة الالكترونية يعني الأخذ بالحساب كل ما تمارسه الحكومة في العالم الحقيقي سواء في علاقتها بالجمهور أو علاقة مؤسساتها بعضها ببعض أو علاقتها بجهات الأعمال الداخلية و الخارجية و هي بحق اعادة هندسة أو اعادة اختراع للقائم ووضعه في نطاق البيئة الرقمية التفاعلية و بالتالي فان محتوى الحكومة الالكترونية يجب أن يتضمن ما يلي: ابو بكر الهوشي .مرجع سابق.ص18

1-محتوى معلوماتي يعطي كافة الاستعلامات تجاه الجمهور أو فيما بين مؤسسات الدولة أو فيما بينها و بين مؤسسات الأعمال.

2-محتوى خدمي يتيح تقديم كافة الخدمات الحياتية و خدمات الأعمال آليا.

3-محتوى اتصالي و ( هو ما يسمى تكوين المجتمعات) يتيح ربط انسان الدولة و أجهزة الدولة معا في جميع الأوقات و بوسيلة تفاعل يسيرة.

الركائز التي تقوم عليها الحكومة الالكترونية :منها ما يلي:

1-تجميع كافة الأنشطة و الخدمات المعلوماتية و التفاعلية و التبادلية في موقع واحد هو موقع الحكومة الرسمي مع شبكة الأنترنت في نشاط أشبه ما يكون بفكرة مجمعات الدوائر الحكومية.

2-تحقيق حالة اتصال دائم ورفع القدرة على تأمين كافة الاحتياجات الاستعلامية و الخدمية للمواطنين.

3-تحقيق سرعة و فعالية الربط و التنسيق و الادارة و الانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها و كل منها على حدى.

**أهمية الحكومة الالكترونية:**

تتحقق أهمية الحكومة الالكترونية من خلال إدراك حقيقة أن عالم اليوم و مستجداته أصبح يحكم على المجتمع بأنه متقدم يتميز بوجود ثلاثة شروط أساسية و هي المسائلة و الشفافية و الحكم الصالح و هذه تمثل ركائز الحكومة الالكترونية.

و الحكومة الالكترونية جاءت بعد أن ظهرت صور الفساد الإداري و المالي في المجتمع و مؤسساته و لإصلاح هذا الامر بحثت عن سبل للمعالجة فكانت الحكومة الالكترونية أحد الحلول الواقية من انتشار الفساد من جانب و العمل على منعه من جانب آخر كما أن مقتضيات الإصلاح الإداري يلزم المؤسسات الحكومية بنمط الشفافية و الوضوح في منهج عملها و أن تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين و ليس فقط استجابة لطلباتهم بل بمبادرات منها.- الخناق نبيل محمد.2005.ص39)

ان الخدمات المباشرة تعتبر جزءا من إعادة التصميم الشامل لتوصيل المعلومات و الخدمات الحكومية و بالنسبة للأجهزة الحكومية ستتبع توصيل المعلومات و الخدمات ادارة قنوات متعددة للنقل و التوصيل على الرغم من استمرار توصيل المعلومات و الخدمات تحسين جودة الخدمات و توفيرها تتوفر على ميزة فريدة تتمثل في سهولة النفاذ اليها في أي وقت و من أي مكان به امكانيات الربط مع الشبكات المتاحة التي تقدمها.

و الشيء المهم الآخر الذي يعتبر أساس جوهري و فاعل و مؤثر لقيام الحكومة الالكترونية المشبوهة و غير الشرعية المحتملة عند المسؤولين و العامليين لأنها تعني أولا و قبل كل شيء تدفق المعلومات و علانية تداولها عبر مختلف وسائل الاتصال فتساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد و توفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات و القائمين على الأمور لتحفيزهم على محاصرة الفساد بمعنى آخر الحكومة الالكترونية تعنى الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف الجهاز الحكومي و السياسات المالية للقطاع العام الذي من شأنه تعزيز المسائلة و كذلك تعزيز المصداقية و حشد و تأييد السياسات الاقتصادية السليمة. نزار عيون السود... .ص62003

**فوائد الوصول الى الحكومة الالكترونية:**

أولا –بالنسبة للحكومة:

1-ادارة افضل للموارد

2-عمليات منظمة و اجراءات مبسطة و بالتالي فعالية أكبر

3-تقليص وقت الاجراءات و بالتالي تقليص الكلفة

4-تعزيز المسائلة و الشفافية فيها يؤدي الى تقليل وقوع الأخطاء و التزوير

5-تحويل الكتروني للنماذج المصدقة ببين الادارات الحكومية و بالتالي الحد من التنقل للوسائل و العناصر المتصلة

6-مساحة للتخزين أقل للوثائق مع سهولة في النقل

7-الحصول على تصور دقيق من خلال البيانات و بالتالي وضع ميزانية مسبقة مدروسة.

8-تقديم خدمات أفضل للمواطنين و المراجعين مما ينعكس ايجابا على الحكومة

9-تخفيض ازدحام المرور و مشكلة المواقف في الإدارات الحكومية

10-زيادة كفاءة استغلال المحزون

ثانيا-بالنسبة للمواطن:

1-تقليص وقت المعاملات الحكومية

2-تقليص عدد الزيارات الى الادارات الحكومية و بالتالي تخفيف معاناة المواطن مما يؤدي الى تعزيز الانتاجية على الصعيد الشخصي و الوطن

3-اطلاق حملات التوعية في مجال تقنية المعلومات و الاتصالات يؤدي الى رفع مستوى وعي و ثقافة المواطن

4-مساواة المواطن و تقليل الوساطة و محاولة تخطي النظام

5-الحفاظ على خصوصية المرأة من خلال تقديم الخدمة لها و هي في منزلها و مكان عملها

6-توفير مقاعد جامعية أكثر من خلال تقديم تقنية التعليم عن بعد

المحاضرة الحادية عشر:

**استراتيجيات و خطط تأسيس الحكومة الإلكترونية**: مرجع سابق.10

**أولا- تقنيات المعلومات في الحكومة الالكترونية:**

تستخدم الحكومة الالكترونية تقنيات كثيرة في مجملها عن التقنيات المستخدمة في الجهات الأخرى مثل الجهات التجارية و يكمن الاختلاف عادة في طبيعة الاستخدام فقط و ليس في التقنية ذاتها وهناك تقنيات تستخدم داخل الدائرة الحكومية و بعضها يستخدم على الأنترنت أو على شبكة أخرى تتيح خدمة ما خارج حدود الدائرة الحكومية.

1-**1 التقنيات المستخدمة داخل الدائرة الحكومية.**

نظم المعلومات الإدارية: و يقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة و هي غالبا ما تكون الأعمال اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية مثل الاتصالات الإدارية و نظم المحاسبة و نظم شؤون الموظفين و غيرها و قد ظهر خلال السنوات الأخيرة ما يعرف بالنظم المتكاملة و يقصد بها النظم التي تتكون من عدة نظم فرعية تتكامل فيما بينها بحيث تكون في النهاية نظام شاملا لجميع وظائف الدائرة

في الغالب لا تجد كثير من الدوائر نظم متكاملا تلبي احتياجاتها كما تريد و بالتالي تلجأ الى تصميم نظم خاصة بها قدر الإمكان في هذه الحالة يجب على الدائرة مراعاة المعايير القياسية حتى تستطيع التكامل مع التقنيات الأخرى مثل الانترنت و أن تكون تلك النظم سواء النظم الجاهزة أو المطورة محليا سهلة الاستخدام و يكون سير العمل سلسا ومنطقيا.

1-**2 تقنيات الأرشفة الالكترونية:**

تستخدم الماسحات الضوئية السريعة جدا لتحويل الوثائق الورقية الى شكل رقمي و يمكن تخزينه و تبادله عبر الشبكات المحلية أو الأنترنت وهي عادة ما تكون مرتبطة بنظام للأرشفة الالكترونية يقوم بتخزين الوثائق و فهرستها بطريقة تمكن من استرجاعها عند الحاجة لها و يمكن حفظ الوثائق بعدة أشكال مثل:

1-صيغة النصوص المتشعبةHTML مثل صفحات الأنترنت.

2-صيغ النصوص المنسقة مثل ملفات ورد. RTF.DOC

3-صيغة النصوص المتنقلة PDF و تكون على شكلين :نصوص يمكن البحث بها و صور للوثائق عبر الماسح الضوئي لا يمكن البحث بها.

4-صيغة لحفظ الصور مثل TIF و هي صيغة حفظ الصور و بدون ضغط و يعيبها كبر حجم الملفات الناتجة عنها.

1-3 التقنيات المستخدمة على الأنترنت:

-نظم برامج تركب في مواقع الأنترنت تسهل عملية إدارة المحتويات (المعلومات)و تستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات إضافة إلى القوالب الجاهزة و ذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في النهاية موقعا متكاملا.

و عليه يمكن إضافة المحتويات الى الموقع بسرعة و بواسطة أشخاص ليس لديهم خلفية عن تقنيات الويب و تخرج تلك المحتويات في شكل متناسق و احترافي عندما تتصفح بواسطة برامج تصفح الانترنت.

و يقصد بالمحتويات جميع أشكال المعلومات التي يراد اتاحتها مثل: وثائق ,نماذج ,صور, ملفات فيديو ,أخبار معلومات عامة...الخ

**متطلبات بناء الحكومة الالكترونية**:

نتناول هنا أهم متطلبات و التي قد أشار اليها العديد من الخبراء في هذا المجال و هي: الطاهر علاء .مرجع سابق.20

1-حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال الى البيئة الالكترونية و للتمثيل على أهمية هذا المتطلب فانه يجب على الحكومات أن تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الأنترنت و أن توضع سياسة يتم بموجبها تحديد جميع الوثائق و المعلومات و النماذج الحكومية جديدة أو معلومات جديدة يجب وصفها مباشرة على الانترنت و في هذا الإطار فان أكبر مشكلة تواجهها هي مشاكل التوثيق القائمة في الحياة الواقعية أو ليس ثمة نظام توثيق فاعل يضع كافة وثائق العمل الحكومي في موضعها الصحيح بالوقت المطلوب فإذا ما كان هذا الواقع العمل الحقيقي فانه من الخطورة الاتجاه لبناء الحكومة الالكترونية قبل إنهاء المشكلة القائمة في الواقع غير الالكتروني.

ثانيا: حل المشكلات القانونية التبادلات التجارية و توفير الوسائل التقنية و التنظيمية و ذلك ان جميع المعاملات التي تتعامل بالنقود يجب وضعها على الأنترنت مثل إمكانية دفع الفواتير و الرسوم الحكومية المختلفة مباشرة عبر الأنترنت و جعل هذه العملية بينية بمعنى أنها تردد تشمل كل من تقوم لأداء التعاملات التجارية مع المؤسسات الحكومية.

ثالثا: توفير البني و الاستراتيجيات المناسبة الكفيلة ببناء المجتمعات يتطلب إنشاء وسيط تفاعلي على الانترنت يقوم بتفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية و بينها و بين المواطنين و مزوديها بحيث يتم توفير المعلومات بشكل مباشر عن حالة أي عملية تجارية ثم تأديتها في وقت سابق بالإضافة الى استخدام مؤتمرات الفيديو لتسهيل الاتصال بين المواطنين و الموظف الحكومي.

**متطلبات تطبيق نظام الحكومة الالكترونية**:

يتطلب تطبيق نظام الحكومة الالكترونية توافر العديد من الإمكانات بهدف تقديم خدمة متميزة للمواطن وتحقيق مستوى أداء مناسب لمنظمات الإدارة العامة (الحكومة)في نفس الوقت و من أهم هذه المتطلبات ما يلي: علاء عبد الرزاق السالمي.2001.ص35

1-ضرورة وضع استراتيجيه بناء و تطوير الحكومة الالكترونية التي تتضمن هيكل البنية التحتية للحكومة الالكترونية بأبعادها الفنية الصلبة كأجهزة الحاسوب و البرمجيات الانترنت و البريد الالكتروني و تكلفة الخدمة و تسهيلات التقنيات و الإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام هذه الأجهزة و البرمجيات و الكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة .

2-أن يؤخذ في الحسبان التحديات الأمنية المتعلقة بالمواقع الالكترونية و الأنترنت و من أهمها:

الخصوصية: عدم الاطلاع على الرسائل الالكترونية إلا من الأطراف المسموح لها بذلك و سلامة الرسائل ووصول الرسالة الى الطرف الموجه إليه فعلا و التحقق من هوية الأطراف الأخرى لمنع عمليات التزوير و عمليات انتحال الشخصية و يمكن استخدام تقنيات أمنية مهمة:

\*كالتشفير أي مع جهة غير مسموح لها من فهم محتوى الرسالة و هناك نوعان من التشفير المتماثل حيث يكون هناك مفتاح تشفير واحد يستخدم لدى المرسل و المستقبل في نفس الوقت و هو غير آمن تماما لأنه قد يقع في يد أحد آخر غير المرسل و المستقبل.

\*التوقيع الرقمي :هو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية يتم من خلالها التأكد من هوية مرسل الرسالة من خلال استخدام مفتاح خاص لتشفير الرسالة من قبل المرسل و هذا يتم عبر التشفير غير المتماثل المذكور سابقا و من ثم فك التشفير من قبل المستقبل باستخدام المفتاح العام كما يتم التأكد من أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل و صادق عليه.

\* **البصمة الالكترونية:** للرسالة للتأكد من عدم حصول أي تغيير في الرسالة.

\* **الشهادات الرقمية:** هي عبارة عن وثائق الكترونية تصدرها الجهة ذات الصالحية تتيح التحقق من هوية الشركة التي تتعامل معها عبر الأنترنت عن طريق التأكد من المفتاح العام أما الجهة ذات الصالحية بإصدار الشهادات الرقمية فتكون موثوق بها(منظمة)تتقبل منك المفتاح و اثبات هويتك و تكون أمينة عليها.

و قد طورت العديد من الشركات الرائدة عالميا العديد من البرتوكولات الأمنية من أشهرها برتوكول الطبقات الأمنية و برتوكول الحركات المالية الآمنة.

\*اتخاذ مبادرات وطنية و اقليمية ذات قاعدة واسعة في مجال تقنية المعلومات و الاتصالات و تطبيقات الأنترنت و البريد الالكتروني خاصة في مجال تقديم الخدمات الحكومية من خلال اعتماد وضعية تعاون و العامل المشترك و حرية العمل للمؤسسات كافة.

\*اعطاء أولوية و دعم الاعلام و التوعية المجتمعية من خلال توسيع شبكات الاعلام.

\*تأمين مواقع و آليات المشاركة للمواطنين بصورة تدريجية في استرجاع المعلومات و تبادلها مع المواقع الموثوقة للتعاون

\*دعم جهود البحث و التطوير الرامية الى تعزيز الالمام الرقمي و الحد من عوائق التكلفة التي تحول دون نشر وسائل الحكومة الالكترونية.

\*اعتماد تقنية تتيح حماية الخصوصيات و المعلومات الشخصية.

\*تأمين ما يسمى بالخدمة العريضة بمختلف أشكالها و توفير امكانات تأدية الخدمة حسب الطلب و نشر المعلومات بتكلفة متدنية خاصة في المناطق التي تعاني من التقصير في مجال تقنية الاتصالات.

\*ادخال و تكييف و نشر تقنية جديدة للاتصالات كالشبكات الأرضية للاتصال اللاسلكي و الاتصال بواسطة الأقمار الصناعية لضمان الوصول الموثوق الى مواقع المعلومات كافة.

\*اعتماد أساليب جديدة للتطوير الاداري و التنظيمي و القوى البشرية لتنفيذ نظام الحكومة الالكترونية و العمل على تنميتها فضلا عن اعداد الربط الالكتروني.

\*الاستفادة من خبرات إمكانات الشركات العربية و العالمية المتخصصة في مجال تقنية المعلومات و الاتصالات و تطبيقات الحكومة الالكترونية في هذا المجال.

\*إعداد و تطوير مهارات تقنية المعلومات من الأفراد العاملين في الإدارات الحكومية و من خلال برامج تدريبية متخصصة في مجال الحكومة الالكترونية بمعنى تأهيل الموظف الحكومي.

\*تأمين الاستثمار من الأموال لإعداد و تطبيق نظام الحكومة الالكترونية.

**مراحل التحول الى الحكومة الالكترونية**:

هناك أربع عناصر للهيكل الفني لأي حكومة الكترونية و هي وجود قنوات الاتصال الالكترونية و الربط الالكتروني بين الإدارات الحكومية ووجود الشبكة الالكترونية بالإضافة الى وجود الأنظمة القادرة على تقديم خدمات الكترونية و قد قطعت بعض الدول شوطا طويلا في اعادة صياغة حكومتها و انجاز مشروع الحكومة الالكترونية وفق المبادرة الطموحة حيث نجد أن هناك عدة مراحل لتطبيق الحكومة الالكترونية و هي: عباس بدران.2004.ص45

1-أتمتة مؤسسات الدولة و تحويل جميع معلومات الحكومة الورقية الى معلومات الكترونية.

2-تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة و تبادل المعلومات بين مختلف الجهات

3-تحديد جميع التعاملات بين جميع المواطنين و كل مؤسسة و تحويلها الى تعاملات الكترونية.

4- الأداء الفعال للحكومة الالكترونية و الذي يتمثل في قيام الحكومة الالكترونية بكافة وظائفها و أداء دورها في تطبيق العمل.

5-قياس أداء الحكومة الالكترونية و تقييمه.

**قياس اداء الحكومة الالكترونية وتنميته:**

اولا: تنمية مؤسسات الدولة وتحويل جميع معلومات الحكومة ووزارتها الورقية الى معلومات الإلكترونية و تطوير تكنولوجيا المعلومات في هذا الصدد بذكر ما يلي:

\*دراسة الوضع الراهن للبنية التحتية التكنولوجية و للإجراءات الادارية و التنظيمية المطبقة في العمل الحكومي.

\*السعي الى مواكبتها من حيث تطوير البنية التحتية أو بنائها في حال انعدامها.

\*المواءمة بين الاجراءات المعمول بها و الى اتاحتها في شكل الكتروني ثم العمل بها من خلال البنية الالكترونية

\*دعم أسعار أجهزة الحاسوب بالتعاون مع القطاع الخاص

\*ضمان امكانية الدخول على شبكات الانترنت في الهيئات الحكومية و المراكز مع تشجيع القطاع الخاص في هذا المجال.

\*توفير المعطيات و المعلومات و اعتبارها ملكية عامة

\*تمويل تدريب المدربين على استخدامات تقنية الأنترنت

\*توفير التدريب التكنولوجي للعاملين في مجال تقنية المعلومات

\* تطوير و تحسين نظام توصيل المعلومات و توزيعها

ثانيا:

تأمين البنية التحتية الضرورية لربط كافة مؤسسات الدولة بشبكة معلومات واحدة و تبادل المعلومات بين مختلف الجهات و من بين الأبعاد اللازمة لتحقيق الحكومة الالكترونية و تطوير تكنولوجيا المعلومات في هذا الصدد - (حسام شوقي.2003.ص(200

-تنمية البنية الأساسية لنظم الاتصالات و زيادة عدد الهواتف الثابتة و المحمولة و يمكن تحقيق ذلك عن طريق قطاع الاتصالات .

- زيادة المنافسة بين شركات الأنترنت أو خفض

-انشاء نظم أمن سرية المعلومات الخاصة الشخصية في الشبكات لدى العملاء بهذا النظام من خلال عمليات التدقيق.

ثالثا:

تحديد جميع التعاملات بين المواطنين و كل مؤسسة و تحويلها الى تعاملات الإلكترونية و من بين الأبعاد الواجب مراعاتها لتحقيق الحكومة الالكترونية و تطوير تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال.

-حجم الواقع بالاستفسار عن المعلومات وملئ الاستمارات و النماذج بنظام الاتصالات المتبادلة بين الاتجاهين.

-نشر المعلومات العامة على الموقع الالكتروني ووضع النماذج القابلة للطباعة و بيان كيفية استخدامها .

-المواقع الالكترونية تسمح بتبادل أفضل للمنفعة بين الجهات الحكومية مع عملائها.

**معوقات تطبيق الحكومة الالكترونية:**

على الرغم من الايجابيات التي تتحقق لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية و خاصة تحسين أداء الخدمة للمواطنين و ما يتطلب هذا النظام من إمكانيات نجد أن هناك بعض المحددات و المعوقات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

أ-السؤال هو هل يستقبل هذا النوع من الخدمات ؟ و هل يستخدمونها فعلا عندما يتم تأمينها لهم؟ فمن دون شك فان الشركات سوف تستفيد من هذه الخدمات و لكن المواطنين ربما سيحتاجون الى بعض الوقت لتقبل مثل هذا النوع من الخدمات بسبب معرفتهم المحدودة.

إن مواقع الخدمات الحكومية يجب أن تكون ذات طابع تفاعلي مع المواطنين لكي تؤمن النجاح و ان أفضل طريقة لذلك هو اعتماد تطبيقات البريد الالكتروني حيث تنشأ علاقة مباشرة بين المواطنين و الإدارات الحكومية و بالرغم من ذلك نجد أن العديد من هذه الإدارات تتردد في استخدام مواقع الانترنت أو تطوير خدماتها عبر شبكة الانترنت لمنفعة المواطنين.

ب-الصيغة و الشكل القانوني لموقع تقديم الخدمة و الذي يتراوح بين الثقة و الائتمان و أسلوب أو طريقة تقديم و تنفيذ الخدمة العامة

ت-التقنية لا تحل يوم من الأيام محل الإنسان فهناك العديد من الخدمات الحكومية لا يمكن تنفيذها على الشبكة لأنها تتطلب إثبات البطاقة الشخصية و التوقيع و إحضار الشهود لا نجازها مثل إصدار جواز السفر أو انجاز معاملة تسجيل عقاري و بالرغم من أن العمل قائم على تطوير أنظمة حكومية قادرة على احتواء الهوية الشخصية و التوقيع الرقمي و من خلال وسائل التحقق عن بعد كمقارنة بصمة الابهام أو قرنية العين بواسطة ماسحة ضوئية أو كاميرات خاصة كما أن هناك مشكلة التعريب حيث يتطلب تطبيق نظام الحكومة الالكترونية اعتماد تقنية التعرف الصوتي التي تعمل بالتخاطب و تسهيل تداخل المواطن العادي مع الانترنت

ث-ان أي تقنية يتم ادخالها الى الادارات العامة تتطلب من تلك الادارات اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية و الاجراءات التشغيلية.

ج-مشكلة التوقيعات الالكترونية الرقمية التي تتطلب صيغة قانونية حيث يتم استخدام التشفير بالمفتاح العام لعمل توقيعات رقمية بمعنى آخر يتطلب الأمر ارساء قاعدة محكمة للتوقيع الالكتروني خاصة في حالة اثبات أن وثيقة ماهي الوثيقة الرسمية و قد طور المعهد القومي للمستويات القياسية و التكنولوجية مستوى قياس للتوقيع الالكتروني عام 1994 و حديثا أصدر الكونجرس الأمريكي قانونا يجعل التوقيع الالكتروني مثل التوقيع العادي

ح-مدى نفاذ نظم تقنية المعلومات و الاتصالات إلى الإدارة و الشركات بشكل عام و الإدارات الحكومية بشكل خاص و مدى تحقيق التفاعل مع المجتمع على اختلاف مستوياته حيث أن وضع سياسات محلية أو وطنية تسمح باستخدام هذه التقنية التي تسهل من وصول المواطنين إليها قد يعد من أهم المعوقات فضلا عن التكاليف و المهارات الأساسية المطلوبة و الصعوبات اللغوية و الترجمة الآلية و الالمام الرقمي

خ-و أخيرا لتطبيق نظام الحكومة الالكترونية من قبل الإدارات العامة لابد من التحول التدريجي نحو اعادة البنية التحتية للحكومة الالكترونية.

**قياس أداء الحكومة الالكترونية:**

يتطلب مشروع الحكومة الالكترونية انفاق مبالغ مالية كبيرة تتعلق بالموارد البشرية و المعلومات و الالتزامات السياسية و من ثم فان المحاولة على كيفية التعرف بهذه لابد أن تتحقق بطريقة أو أخرى ففي البلدان المختلفة فان صناع السياسات و الادارات المسئولة عن تطبيق الحكومة الالكترونية تطالب بتوضيح كيفية انفاق تلك الأموال و ماهي السياسات التي يتم اعدادها و الخدمات العامة الى تقوم بذلك بمجرد أن تبدأ الحكومة الالكترونية في نشاطاتها.

ان نجاح الحكومة الالكترونية يقاس بتحديدها للأهداف و جودة الخدمات المقدمة و تيسير الحصول على المعلومات و زيادة فرص في الوصول الى المسئولين و لابد من وضع معايير للحكم على التطور و مستوى الأداء و تعزيزها بمبادئ المحاسبة و المسائلة.

**معايير الأداء:**

على المؤسسات المسئولة عن ادارة مشروع الحكومة الالكترونية أن تحدد مقاييس الأداء و يمكن تصنيف المعايير التي يقاس بها أداء الحكومة الالكترونية في قسمين:

-معايير قياس أداء الحكومة الالكترونية في الدولة.

و معايير لقياس أثر تطبيقات الحكومة الالكترونية و فيما يلي بعض المقاييس العامة التي تستخدم المجموعتين.

أ-معايير لقياس أداء الحكومة:

-حجم المعاملات التي تتم الكترونيا

-الفترة الزمنية اللازمة للرؤية و الاستفسارات

-الفترة الزمنية التي تستمر فيها العمليات بدون مشكلات منذ بدء تشغيل خدمات الحكومة الالكترونية

-عدد أو النسبة المئوية للخدمات العامة التي تقدم الكترونيا

-النسبة المئوية للنطاق الجغرافي التيتقتضيها خدمة بعينها.

ب- معايير لقياس أثر الحكومة الالكترونية:

-عدد أو النسبة المئوية للمناطق التي تحصل على المعلومات

-زيادة السهولة أو الكفاية في تقديم المقدمات أو الخدمات

-الفترة الزمنية اللازمة لاتمام المشتريات و الخدمات

-تخفيض التكلفة على الحكومة

و لكي يتم التحول نحو الحكومة الالكترونية يتطلب المرور بمجموعة من المراحل التي تتضمن بعدين أساسين

البعد الأول :يتعلق بنقل الأنشطة و العمليات الداخلية الى أنشطة و عمليات يتم تنفيذها الكترونيا مع المستفيدين و هذا الأمر يتطلب تخطيط تلك النشاطات و تنفيذها الكترونيا عبر مجموعة من المراحل المترابطة.

المرحلة الأولى: نشر المعلومات:

تتضمن هذه المرحلة جعل الحكومة متاحة رقميا للمستفيدين و تأخذ المعلومات مسار حركة خطية يبدأ من الموقع و ينتهي بالزبائن

المرحلة الثانية: التفاعل

تتضمن هذه المرحلة إنشاء شبكات معلومات متطورة تتميز بالفاعلية و السرية و قرارات بحثية عالية و يكون مسار الحركة الخطية للمعلومات باتجاهين حيث تستفيد الحكومة من التغذية العكسية الراجعة من المستفيدين و الزائرين من خلال أساليب مختلفة

المرحلة الثالثة: التعامل –التنفيذ-

تتضمن هذه المرحلة عرض الخدمات الحكومية و تقديمها الكترونيا للمستفيدين منها من خلال المواقع الالكترونية المصاحبة للتسهيلات الالكترونية المختلفة كالبحث و الاستفسار ,الرد. البريد الإلكتروني غيرها

المرحلة الرابعة :التكامل

يتحقق التكامل في هذه المرحلة ما بين العمليات الداخلية في المنظمة مع عملياتها الخارجية و تحول الأنشطة التقليدية جميعها الى أنشطة الكترونية.

**واقع الحكومة الإلكترونية في الجزائر:**

اهتمت الجزائر في الآونة الأخيرة بتطبيق الحكومة الالكترونية لكن لا يمكنها تحقيق ذلك دون ازالة العقبات التي تقف كعائق أمام ذلك و لتخطي هذه العقبات الجزائر مدعوة الى تبني أساليب تعد بمثابة مقومات أو متطلبات أساسية تضمن لها التنفيذ الناجح بحيث نجد عوائق متوقعة قبل الشروع في التحول للحكومة الالكترونية ينبغي على الجهاز المسئول عن المشاريع الحكومة الالكترونية الاستعداد لمواجهة هذه المعوقات و العمل على تذليلها لتوفير البيئة المناسبة لإجراء عملية التحول المطلوب و أهمها: **الريامي محمود د بن ناصر.موقع الكتروني**

1-معوقات تشريعية : متمثلة في عدم مواكبة التشريعات القائمة للتطورات العلمية ووسائل التعامل معها على سبيل المثال موضوع اعتماد التوقيع الالكتروني

2- معوقات مؤسسية :متمثلة بجمود الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية و مقاومة بعض القيادات للتغير خوفا على مراكزها القانونية و الإدارية و المادية.

3-معوقات فنية: متمثلة في نقص الخبرات الإدارية و الفنية المتخصصة في مشاريع التحول للحكومة الالكترونية سواء من ناحية إعداد الأنظمة الالكترونية التشغيلية اللازمة أو من ناحية إعداد الحملات الإعلامية التوعية المطلوبة لجميع المستنفدين

معوقات مالية: تتمثل في سوء التقدير للميزانية اللازمة للتحول نحو حكومة الكترونية أو عدم كفايات التقديرات المالية المرجوة لهذه المشاريع أو سوء التصرف في الميزانية المقررة فعليا هذه البرامج الضخمة.

5-معوقات معرفية: تتمثل في وجود أمية الكترونية عبر بعض شرائح المجتمع الجزائري من المواطنين أي محدودية انتشار استخدامات الأنترنت في الجزائر حيث أن نسبة استخدام التقنية الواسعة الانتشار عالميا لا زال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.

**الفلسفة القانونية للحكومة الالكترونية في الجزائر:**

ان التطور التكنولوجي و التقني و ظهور الأنترنت كان له التأثير في تعديل القواعد القانونية التي تحكم المعاملات القانونية المختلفة بين الأفراد و ذلك من أجل الاسراع في ابرامها و تنفيذها و مع ظهور الحكومة الالكترونية و تأثيرها على المشرعين في القانون الداخلي و القانون الدولي ظهرت ما يسمى بالمعاملات الالكترونية في القانون الخاص كنقيض للمعاملات الكلاسيكية و التقليدية.

1-الاثبات الالكتروني: بصدور القانون 05-10 لمعدل و المتمم للقانون المدني الجزائري انتقل المشرع من النظام الورقي في الاثبات الى النظام الالكتروني حيث أصبح للكتابة في الشكل الالكتروني مكانا ضمن قوعد الاثبات في القانون المدني الجزائري طبقا لنص المادة 323 مكرر مدني جزائري المعدل بالقانون 05-10 القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جويلية 2005 و المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم ,الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية,العدد 44 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2005 ص2

ينتج الكتابة من متسلسل لحروف أو اوصاف أو ارقام أو اية علامات أو رموز ذات معنى مفهوم مهما كانت الوسيلة التي تتضمنها و كذا الطرق ارسالها من أجل اضفاء الحجة على المحررات الالكترونية.

2- التوقيع الالكتروني: أما التوقيع الالكتروني فيعرف بموجب المادة 3 من المرسوم التنفيذي 07-162 التوقيع الالكتروني هو أسلوب عمل يستجيب للشروط المحددة في المادتين 323 مكرر و 323 مكرر

كما أن القانون الجزائري يميز بين التوقيع الالكتروني و التوقيع الالكتروني المؤمن الذي يعد توقيع الكتروني يفي بالمتطلبات الآتية: مرجع سابق .ص16

-يكون خاص بالموقع

-يتم بوسائل يمكن أن يحتفظ بها الموقع تحت مراقبته الحضرية

- يضمن مع الفعل المرتبط به صلة ببحث يكون كل تعديل لاحق للفعل قابلا للكشف عنه

3- التوثيق الالكتروني –التصديق الاكتروني-

الموثق الالكتروني هو طرف ثالث محايد يتمثل في أفراد أو شركات تقوم بدور الوسيط بين المتعاملين لتوثيق تعاملاتهم الالكترونية مع تحديد هوية المتعاملين في التعاملات الالكترونية و تحديد أهليتهم القانونية في التعامل و التحقق من مضمون هذا التعامل و سلامته و كذلك جديته و بعده عن الغش و الاحتيال

و الطبيعة القانونية لنشاط مقدمي خدمات التوثيق أو التصديق الالكتروني بموجب المرسوم التنفيذي 07-162 ان ممارسة نشاط التصديق الالكتروني يتطلب الحصول على ترخيص تمنحه سلطة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و هذا الترخيص يكون مرفق بدفتر الشروط يحدد حقوق وواجبات مؤدي الخدمات و المستعمل.

أما عن الأشخاص الذين يجوز لهم قانونيا ممارسة هذا النشاط يجب أن تتوفر فيهم نفس الشروط لممارس نشاط تقديم الأنترنت في الجزائر.

**الحكومة الالكترونية في الجزائر الواقع و الآفاق:**

تسعى الحكومة الجزائرية جاهدة الى مواكبة التطورات الحاصلة على الصعيد الدولي في مجال عصرنة ادارتها و ادخال وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و توظيفها في الرفع من أداء إدارتها و يظهر ذلك من خلال تبنيها لمشروع الحكومة الالكترونية الذي كان من المفروض تطبيقه بالكامل مع مطلع سنة 2013 لكن ما يمكن ملاحظته اليوم هو أن هذا المشروع لم يتحقق بالكامل على أرض الواقع و هذا نتيجة لمجموعة من العوامل حيث يأتي برامج الحكومة ضمن المبادرات و المشاريع التنموية التي تبنتها

الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف جوانب الحياة و يتمثل برنامج عمل تنفيذ **مشروع الحكومة الالكترونية** في :

1-محاولة الوقوف على مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر من ضمن البرامج المدرجة في اطار مشروع الحكومة الالكترونية بالجزائر نذكر منها ما يلي:

-العمل علة توسيع التعاملات الالكترونية في المجال المعرفي و المالي من خلال انشاء و تشغيل نظم الأعمال المصرفية الالكترونية الحديثة التي تمكن من اجراء المعاملات الالكترونية سواء بين المصارف في حد ذاتها أو مع زبائنها فيما بينها –أي عن طريق عملية ........الالكترونية للتسوية فيما بينها أو في اطار التنسيق بين البنوك و المراكز الوقائية التي سيرها بنك الجزائر لتفادي الوقوع في الأخطار المترتبة عن عدم التعرف على القروض التي منحتها البنوك لزبون ما أو في اطار تعاملاتها مع زبائنها من خلال تشجيع السحب من الموزعات الآلية الموجودة على شبابيك البنوك و المؤسسات المالية أو على مستوى بريد الجزائر.

اطلاق بطاقة التعريف البيو مترية الالكترونية وجواز السفر البيو متري الالكتروني ورقمنة مصالح الحالة المدنية بالرغم من ان هذا المشروع اطلق منذ مدة الا ان تطبيقه في الواقع لايزال في محطاته الاولى ومع ملفات جوازات السفر البيو مترية

اما بطاقة التعريف لحد الساعة لم يتم اصدارها في حين رقمنة مصالح الحالة المدنية فتطبيقها يختلف من ولاية الى اخرى.

ضف الى هذا ان المواقع الالكترونية للهيئات والمصالح تحت وصاية وزارة الداخلية لم تترقى الى المستوى المطلوب فبعض منها موجود والبعض الاخر غير موجود منها لم يتم تحديث معطياته منذ مدة ولايقدم خدمات كثيرة تفيد المواطن سوى معلومات تعريفية.

- الخدمات المتعلقة بالضرائب ومصالح التجارة فرغم انشاء البطاقة الجبائية والعمل الجاري على انشاء البطاقة الوطنية للسجل التجاري كما تعمل وزارة التضامن الوطني والتربية الوطنية على انشاء بطاقيتهم الوطنية وإدخال العمل بوسائل تكنولوجيا المعلومات

- بالإضافة الى هذا وفي إطار تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية أصبحت عملية التسجيل لحاملي شهادة البكالوريا الجدد تتم عبر الخط إضافة إلى العديد من الخدمات مع بعض النقائص المسجلة .

**اما بخصوص الجزائر الالكترونية 2013.**

التوجه الاستراتيجي نحو الحكومة الالكترونية :

تمثل المعلومات اليوم القوة الجديدة والمعرفة هي القطاع الاقتصادي الرابع والمورد الأكثر أهمية وكفاءة في إنشاء الثروة- ( نجم عبود نجم.2009.ص34

.لهذا نجد أن التوجه الاستراتيجي نحو الحكومة الالكترونية يكون أولا بالتخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حيث تقوم المؤسسات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على أعمال المؤسسة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات

إذ تواجه المؤسسات تحدي إيصال الخدمات بكفاءة أكثر وفعالية أفضل وجودة أحسن ومع ذلك لابد لها أن تعمل ضمن قيود أو محددات ما لديها من موارد ومن الجدير بالذكر أن بناء رؤية معينة يمكن أن يساعد مؤسسات الأعمال في إعادة تعريف و تحديد كيفية توفير الخدمات و إعداد المؤسسة لتلبية طلبات المستقبل فالرؤية هي الصورة عن المستقبل المرغوب و قد ظهرت إستراتيجية الدولة الجزائرية بالتوجه نحو الحكومة الالكترونية من خلال: اللجنة الالكترونية.2008.موقع الكتروني

- استكمال البنى التحتية الأساسية للمعلومات.

- تامين الشبكات.

- وضع نظم اعلام مندمجة .

- نشر تطبيقات قطاعية متميزة .

- تنمية الكفاءات البشرية .

- تطوير الخدمات الالكترونية لفائدة الموطنين و الشركات و العمال والإدارات .

- زيادة في قدر معين من عدد الفضاءات الجماعية وهذا بإنشائها لمكتبات المطالعة ومحلات الانترنت و كلها من ـجل مساعدة المواطن الجزائري للوصول الى خدمات الانترنت من بينها من بينها خدمات البوابات الالكترونية .

- التسيير الفعال لاسم نطاق dz.

- وضع ترسانة قانونية تغطى كل المسائل المتعلقة بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

- كما أن الحكومة الالكترونية الجزائرية عملت على تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي . إذ تكمن هذه الخدمة في مختلف الدوائر الوزارية من تقديم خدمات الكترونية للموطنينG2c والعمالG2E والمؤسسات G2B

عصرنه الادارية من خلال:

-استكمال الشبكات و المنظومات على مستوى الشبكات الداخلية والمحلية

-نظم المعلومات من خلال:

-تفعيل نظم اقتناء نظم المعلومات الجغرافية

-اقتناء البرمجيات

-تفعيل حلول لرقمنة البطاقيات

-تفعيل نظم التسيير الالكتروني للوثائق

-إنشاء مكتبة الكترونية و قواعد البيانات

-التطبيقات الخاصة بالقطاع من خلال:

-التقييس و التأمين

-تطوير أرضية التعليم عن بعد

- نظم تسيير الموارد البشرية

-التكوين

و في هذا الإطار تم تأسيس صندوق تملك و استعمال و تطوير تكنولوجيات الإعلام و الاتصالFAUDTIC بموجب القانون رقم 08-21 الصادر في 30 ديسمبر 2008 المتعلق بقانون المالية لسنة 2009. ووضع حيز التطبيق من طرف الحكومة الجزائرية في إطار تمويل النشاطات الهادفة لتطبيق البرنامج الاستراتيجي- الجزائر الالكترونية-فطبقا للقرار الوزاري المشترك الصادر بتاريخ 26 جويلية 2009 فانه تم تحديد قائمة إيرادات و نفقات الصندوق حسب التخصص الخاص رقم 128-302 إذ من حيث النفقات بتكفل الصندوق بالبرنامج الاستراتيجي للجزائر الالكترونية من حيث الدراسات المساعدات التقنية .البحث و التطوير. ترقية الجمعيات المهنية للقطاع إذ خصص الصندوق لتمويل الأعمال التابعة لبرنامج الجزائر الالكترونية 2013

**قائمة المراجع**

**-** سالي براون وفل ريسن، معايير لتقويم جودة التعليم لدى المدرسين، ترجمة أحمد مصطفى، دار البيارق، الأردن، د ط، 1997.

-عصام الدين نوفل، عبد الجواد، ضبط الجودة، المفهوم، المنهج، التطبيقات التربوية، مجلة التربية، قطاع البحوث بوزارة التربية، الكويت، العدد 33 ،2000 .

--عدنان الأحمد، تطبيقات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والمعاهد العليا، دراسة حول الملتقى الوطني بسطيف، الجزائر، د ط،2004 .

**-**كاظم خضر حمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان،الأردن، د ط، 2000 .

فريد النجار: إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيترك للنشر والتوزيع، دون طبعة ، القاهرة، 2000.. -

--محمد علي شهيب وآخرون، تقييم جودة العملية التعليمية في كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، مستخرج من الموقع

http : // [www.Cairo.eun.eg/arabic/b27.htm](http://www.Cairo.eun.eg/arabic/b27.htm)

-مريم محمد إبراهيم الشرقاوي: دراسات في الإدارة التعليمية، مكتبة النهضة المصرية، ط1، مصر، 2003.

-إﺧﻠﻴﻒ اﻟﻄﺮاوﻧﺔ، ﺿﺒﻂ اﻟﺠﻮدة ﻓﻲ اﻟﺘﻌﻠﻴﻢ اﻟﻌﺎﻟﻲ وﻋﻼﻗﺘﻪ ﺑﺎﻟﺘﻨﻤﻴﺔ، ورﻗﺔ ﻣﻘﺪﻣﺔ ﰲ اﻟﱪﻧﺎﻣﺞ اﻷﻛﺎدﳝﻲ ﻟﻸﺳﺒﻮع اﻟﻌﻠﻤﻲ اﻷردﱐ الخامس ﻋﺸﺮ .

-الهلالي الشربيني متطلبات ضمان جودة التعليم الجامعي، مستخرج من الموقع

http : // www. Uc/ ouvain‐be/71861/htm

-نور الدين حامد، عبد الحق حنان، نظام الجودة في التعليم العالي الجامعات البريطانية والأمريكية نموذجا، ملتقى البيداغوجي الرابع بعنوان ضمان جودة التعليم العالي المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008

-خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، الرياض ، الكبيعان للنشر و التوزيع ، 1998 .

**(الواقع، المأمول) - بوشلاغم  حنان إدارة الجودة اﻟﺸـﺎﻣﻠﺔ ﻓﻲ التعليم الجامعي بالجزائر**

**.**[**مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 35**](http://jilrc-magazines.com/wp-content/uploads/2014/01/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%A9-%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D8%AF-35.pdf)**. جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل**

- الباز، أسامة، مصر في القرن 21: الآمال والتحديات، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ، 1997.

--عبود عبد الغني ، إدارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة. 1990.

-العواملة و نائل عبد الحافظ: الحكومة الالكترونية و مستقبل الادارة العامة .دراسة استطلاعية للقطاع العام في دولة قطر .مجلةدراسات.ع1.مج29.2002.ص150.

مراد عبد الفتاح: الحكومة الالكترونية .شركة البهاء للبرمجيات و الكمبيوتر و النشرالالكتروني.الاسكندرية.2004.ص5-

أبو بكر محمد الهوش: الحكومة الالكترونية .الواقع و الآفاق مجموعة النيل العربية.القاهرة.2006.ص15-

-طلال بن عبد الله بن حسين: الحكومة الالكترونية في المملكة العربية السعودية .دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة .كلية العلوم الادارية.ص43.

-ايفانز جلوريا: الحكومة الالكترونية .دار الفاروق للنشر و التوزيع .مصر.2005.ص22--

جون سوليفان: الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي و الاقتصادي. مركز المشروعات الدواية الخاصة.واشنطن.2008.ص28

-علاء الطاهر: الحكومة الالكترونية بين النظرية و التطبيق .دار الراية للنشر.عمان.2009.ص5-

ابو بكر الهوشي: مرجع سابق.ص18-

-الخناق نبيل محمد: الشفافية التنظيمية .مطبعة الرفاه.بغداد.2005.ص39-

-نزار عيون السود: واقع و آفاق استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة دمشق و متباتها.الدار المصرية اللبنانية.القاهرة.2003.ص6.

-علاء عبد الرزاق السالمي,رياض حامد الدباغ: تقنيات المعلومات الادارية ,عمان,الأردن ,دار و ائل للنشر,2001,ص35.-

-عباس بدران: الحكومة الالكترونية من الاستراتيجية الى التطبيق .المؤسسة العربية للدراسات و النشر.2004.ص45-

-حسام شوقي :حمية و أمن المعلومات على الأنترنت ,دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع,القاهرة,2003,ص200-

الريامي محمود بن ناصر:متطلبات الحكومة الالكترونية و العقبات التي تواجههاhttp// www.alqaps.com

القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جويلية 2005 و المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم ,الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية,العدد 44 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2005 ص2

المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 20 ماي 2007 و المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات بما فيها اللاسلكية و الكهربائية و على مختلف خدمات المواصلات السلكية و اللاسلكية ,الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية,العدد 37 ,الصادرة بتاريخ 7 جويلية 2007,ص13.

نجم عبود نجم : الادارة و المعرفة الالكترونية الاستراتجية.-الوظائف-المجالات.اليازوردي.الاردن.2009.ص34.

اللجنة الالكترونية : الجزائر الالكترونية .ديسمبر 2008.ص12www.mptic.dz10

قانون 2008 الصادر في 31-ديسمبر ع74 ص17

-زياد بلقاسم، **إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر**، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي والتطبيقي في الدول العربية، أيام 24-27 فيفري ،2008،السعودية ،جامعة الظهران، ص5.

-أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي** **"عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، 15-17ديسمبر2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص19