



جامعة الحاج لخضر - باتنة 1
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر "دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1"

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل.م.د) في العلوم السياسية
تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية.

إشراف:

أ.د: أحمد باي

إعداد الطالبة:

عبد العزيز سلمى عشبة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ عمر مرزوقي
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ أحمد باي
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر - أ-	د/ خيرة بن عبد العزيز
عضوا مناقشا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر - أ-	د/ اسماعيل بوقنور
عضوا مناقشا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر - أ-	د/ تلعيش خالد

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقني في إنجاز هذا العمل...

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهني من صعوبات وأخص بالذكر: الأستاذ المشرف "أحمد باي" على صبره وتفهمه وعلى جهوده المتميزة وتوجيهاته التي كانت عوناً لي.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تحملهم عناء قراءة هذه الأطروحة ومناقشتها.

والشكر موصول لجميع أساتذة قسم العلوم السياسية الذين ساهموا في تأطيري، وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور "مراد بن سعيد".

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة من قريب أو من بعيد خاصة الأستاذ الدكتور "بوقرة بلقاسم"، الدكتور "عبدلي وليد"، والدكتور "محمد ختاش".

إهداء

الحمد لله الذي بفضلله وبعونه تمت هذه الكلمات.

أهدي هذا العمل إلى:

الشمعة التي تحترق لتضيء دربي، إلى قدوتي في الحياة -أبي-

الزهرة التي تذبل مع الزمن لتجعلني أنمو وأتفتح، إلى منبع الحب والحنان -أمي -

القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة، إلى ريحان حياتي -أختاي- منال وسهى-

من تقاسم معي كل لحظات حياتي وتحمل معي كل المتاعب والصعاب، إلى سندي في

الحياة ونبض قلبي -زوجي-

إلى روح عشقتها قبل أن أراها.....ابنتي -ريثال الاء-

إلى من جعلاني بنتا لهما وكانا لي عائلتي الثانية "أمزيان مبروك" و"بعزيز سمونة"

إلى اخوتي: أمين وأمينة

إلى الروح الطاهرة التي فارقتنا وأثرت فينا- جدتي حدودة-

إلى من لا يستطيع أن أرد جميله، إلى من يستحق كل الحب والتقدير والاحترام... رمز

التضحية والوفاء - عادل دواجي-.

من احمل لهم في عيني ذكريات الطفولة محمود، روفياء، علي، صلاح، اليان، سجود

وحنين.

من عجزت عن ثنائهم كل العبارات...، الهام، دليلة، فضيلة، عبلة ومنال بوهنتالة.

صديقتاي اللتان رافقتا دربي منذ الطفولة سعاد وهاجر...

إلى زميلاتي اللاتي كن دائما بجانبني: ليلي خزار، سعيدة، صديقة، عبلة، وهيبة، نورة،

إيمان، سمية، يمينة، وجميع طاقم مدرسة حدة فرحي مديرا واساتذة....

من عشت في رباها -عائلتي-. "عبد العزيز و "دواجي"، عائلة زوجي "أمزيان"

من زرعوا في قلبي روح العلم والفكر والخلق الرفيع.

إلى أساتذتي على مر السنوات.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

المخلص:

إن السعي لتحقيق تميز الأداء في المنظمات العامة بما فيها الجامعات أصبح مطلباً أساسياً في ظل التغيرات البيئية التي يشهدها العالم اليوم، والذي يحتم على تلك المنظمات تبني مداخل إدارية تساعدها على النهوض، وتخطي الصعوبات وإحداث تفوق وتطوير في الأداء للوصول إلى القدرة على البقاء في بيئة تتحول فيها الأساليب والاستراتيجيات وتتطور التكنولوجيا وتتغير فيها العمليات بسرعة.

وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الانتقال بالإدارة العامة من الأداء التقليدي إلى تميز الأداء من خلال تجربة جامعة باتنة 1، حيث عمدت الباحثة على تبني منهجية واضحة ومحددة في العمل بدءاً باستنارة الحقائق المنهجية والمعرفية المرتبطة بمتغيري الدراسة، ثم استقصاء واقع أداء الإدارة العامة الجزائرية ومساراتها الرامية إلى إضفاء سمة التميز على أداؤها من خلال انتقالها من النموذج الإداري البيروقراطي إلى النموذج الإداري الإلكتروني، وصولاً إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى إسهامها على إيجاد محددات التميز على مستوى جامعة باتنة 1، معتمدة في ذلك العديد من الأدوات التي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

- الإدارة الإلكترونية في شقها النظري التصوري تشكل مدخلاً متكاملًا للوصول إلى تميز الأداء، إلا أن نجاحها الواقعي في الوصول إلى ذلك يبقى مرهوناً بمدى وجود خطة منهجية واضحة، ومنظومة شاملة تراعي توافر المتطلبات الضرورية.

- الإدارة العامة الجزائرية عموماً لم تتوصل بعد إلى تحقيق البناء الإلكتروني الكامل الذي يضمن لها الوصول إلى تميز الأداء.

- تعرف جامعة باتنة 1 مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بمتوسط حسابي (2.16).

- ساهمت الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط على تحقيق التميز في أداء جامعة باتنة 1، بمتوسط حسابي (1.83).

Résumé :

La quête pour la réalisation d'excellente performance dans les organisations publics y compris les universités est devenu une exigence de base à la lumière des changements environnementaux que connaît le monde aujourd'hui et ce qui oblige ces organisations à adopter des approches administratives pour les aider à dépasser les difficultés, et faire évoluer leurs présentations pour arriver à rester dans un environnement dont les stratégies et la technologie se développent à grande vitesse.

Cette étude a pour but d'essayer de connaître le rôle du management électronique dans la transition de l'administration publique de la performance traditionnelle à l'excellence à travers l'expérience de l'université de Batna1 de façon à ce que le chercheur adopte une méthodologie claire et spécifique dans le travail, en commençant par clarifier les faits méthodologique cognitifs liés aux variables de l'étude, puis en examinant la réalité de la performance de l'administration publique algérienne et ses trajectoires visant à :

- Le management électronique sans son cadre théorique et conceptuel ; constitue une approche intégrée visant à atteindre l'excellence des performance, mais son succès dépend de l'existence d'un plan systématique et claire et d'un système complet en prenant en considération la disponibilité des exigences requise.
- L'administration publique algérienne n'a pas encore réalisé la construction électronique complète ce qui garantirait l'accès à l'excellence.
- L'université de Batna1 a un niveau moyen de l'application du management électronique avec une moyenne de (2.16).
- La gestion électronique que a contribué au niveau moyen de l'excellence de la performance de l'université de Batna1 avec une moyenne (1.83).

الفهـ ارس

فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
	Résumé
15 - 1	مقدمة
121-16	الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي للدراسة.
17	تمهيد
61-16	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية: أنموذج مبتكر للإدارة العامة.
18	المطلب الأول: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
35	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: مفاهيم ومنطلقات.
45	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية العامة: دراسة في البنية ومنهجية التطبيق.
88-62	المبحث الثاني: الإدارة العامة: من مقارنة الأداء إلى مقارنة تميز الأداء.
62	المطلب الأول: الأطر المفاهيمية التصورية لأداء المنظمات العامة.
70	المطلب الثاني: تميز الأداء: دراسة في المضامين وخطية التطور.
79	المطلب الثالث: الانتقال من مؤشرات قياس الأداء إلى مؤشرات قياس تميز الأداء.
120-89	المبحث الثالث: نحو بناء أنموذج لتحقيق تميز أداء الإدارة العامة والتأسيس لمستلزمات التجسيد.
89	المطلب الأول: توجيه المنظمات الإدارية نحو تميز الأداء.
97	المطلب الثاني: نماذج وجوائز تميز الأداء.
106	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل لتمييز أداء الإدارة العامة.
121	خلاصة الفصل
211-122	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وإشكالية تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية.
123	تمهيد
148-124	المبحث الأول: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج التقليدي.
124	المطلب الأول: الإدارة العامة الجزائرية: محددات النشأة ومسارات التطور.

134	المطلب الثاني: واقع أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل النموذج البيروقراطي التقليدي.
141	المطلب الثالث: الإصلاح الإداري في الجزائر: أسس وميكانيزمات التطبيق.
183-149	المبحث الثاني: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل النموذج الإلكتروني - الإدارة العامة الإلكترونية في الجزائر وتطلعات الانتقال إلى تميز الأداء-.
150	المطلب الأول: النظرة العامة للتحويل الإلكتروني كمطلب إصلاحي وخيار تطويري في الإدارة العامة الجزائرية.
158	المطلب الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء متطلبات التحويل الإلكتروني ومؤشرات التجسيد على أرض الواقع.
174	المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة العامة الجزائرية - نماذج قطاعية-.
210-184	المبحث الثالث: : تميز أداء المنظمات الجزائرية: بين مساعي التحقيق ورهانات التجسيد. -الجامعة أنموذجاً-
184	المطلب الأول: التوجه نحو خلق ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الجزائرية: دراسة على ضوء إرهاصات الاهتمام، والتأسيس لمستلزمات وآليات التجسيد.
194	المطلب الثاني: المقاربات الإصلاحية للتوجه نحو تميز أداء الجامعة الجزائرية.
205	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل تطويري وخيار استراتيجي لتحقيق تميز أداء الجامعة الجزائرية.
211	خلاصة الفصل
303-212	الفصل الثالث: تميز أداء جامعة "باتنة1" من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية-.
213	تمهيد
242-214	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
214	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.
222	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.
235	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها.
265-243	المبحث الثاني: : تشخيص واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة1".
243	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول من الاستبيان.

249	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الأول.
263	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.
292-266	المبحث الثالث: إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة1".
266	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الثاني من الاستبيان.
273	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثاني.
290	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.
302-293	المبحث الرابع: تقييم مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجزائر وعلاقتها مستوى تميز أدائها.
293	المطلب الأول: مدى توفر متطلبات ومحددات التميز في أداء الإدارة العامة في الجزائر.
299	المطلب الثاني: ارتباط مستوى تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر بمستوى وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
303	خلاصة الفصل
304	خاتمة
310	قائمة المراجع
326	الملاحق
336	فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مساهمة الحضارات في الفكر الإداري.	22
02	مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.	33
03	مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.	57
04	التأثيرات الأساسية للإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم.	58
05	مميزات وسلبيات وظائف الإدارة الإلكترونية.	61
06	مقارنة بين مفهومي التميز وإدارة الجودة الشاملة.	77
07	مستويات قياس أداء الإدارة العامة.	81
08	تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في الجزائر لكل 100 ساكن.	161

161	تطور اشتراكات النطاق العريض للهاتف الثابت والنقال في الجزائر لكل 100 ساكن.	09
162	تطور استخدام الانترنت في الجزائر لكل 100 ساكن.	10
172	تطور قيم ومؤشر تطوير الحكومة الالكترونية E-DGI في الجزائر (2008-2016).	11
179	الخدمات الالكترونية التابعة لجواز السفر البيومتري الإلكتروني.	12
192	معايير الأنموذج الجزائري لتميز الأداء.	13
195	شبكة المؤسسات الجامعية الجزائرية خلال 2017.	14
195	تطور عدد الطلبة المسجلين بالجامعات الجزائرية منذ 2005 إلى 2016.	15
196	تطور نسب البطالة في الجزائر - 2010 - 2014 -.	16
197	تطور ميزانية قطاع التعليم العالي من مجموع اعتمادات الدولة بعنوان ميزانية التسيير على الدوائر الوزارية منذ 2005/2017.	17
207	توزيع المؤسسات الجامعية حسب إمكانية تطبيق التعليم الافتراضي -التعليم عن بعد-	18
217	توزيع فقرات الاستبيان على مجالاته ومحاوره الأساسية.	19
218	درجات مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد.	20
221	المحك المعتمد في الدراسة.	21
231	حصيلة التعليم الإلكتروني بجامعة "باتنة 1".	22
231	وصف بعض محددات تميز الأداء في جامعة "باتنة 1".	23
236	توزيع مجتمع الدراسة.	24
237	توزيع أفراد العينة الفعلية ونسبة الاستجابة.	25
238	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	26
244	استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات المحور الأول من الاستبيان.	27
249	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".	28
253	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".	29
256	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".	30
258	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".	31

261	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".	32
267	استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات المحور الثاني من الاستبيان	33
273	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة "باتنة 1".	34
276	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".	35
279	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".	36
282	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".	37
284	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".	38
287	استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".	39

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنموذج الدراسة	11
02	الإدارة العامة وفقا للمدرسة النظامية	28
03	العلاقة بين الكفاءة والفعالية.	65
04	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	66
05	الأسباب الداعمة للتميز.	88
06	المدة الزمنية لتحقيق التميز.	91
07	أنموذج ديمينج (Deming).	99
08	أنموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige).	100
09	الأنموذج الأوروبي لتميز الأداء (EFQM).	103
10	مكونات استراتيجية الجزائر الإلكترونية.	152
11	ملاحح تميز الأداء في الأنموذج الجزائري .	193
12	مرجع الجودة المعتمد من طرف (CIAQES).	203
13	الهيكل التنظيمي لجامعة "باتنة1".	227
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	239
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	240
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية.	240
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (المؤهل العلمي).	241
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والمتغير الوظيفي.	242
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	242
20	استجابة أفراد العينة لمؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	245
21	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات التقنية بجامعة "باتنة1".	246
22	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات المالية بجامعة "باتنة1".	247
23	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية بجامعة "باتنة1".	247
24	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات الأمنية بجامعة "باتنة1".	248
25	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات البشرية بجامعة "باتنة1".	248

268	استجابة أفراد العينة لمؤشرات إسهام تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1".	26
269	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة 1".	27
270	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".	28
270	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".	29
271	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".	30
271	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".	31
272	استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".	32

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستمارة في شكلها النهائي	327
02	قائمة المحكمين	335

مقدمة

توطئة

تنتقل الدراسة من قوله عز وجل (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) *التوبة، الآية 105* للتأكيد على أهمية الأداء والعمل في الشريعة الإسلامية التي جاءت بمنهجها محفزة على الإلتقان ومؤكدة على ضرورة حسن أدائه للوصول إلى وضعه الأسمى المحدد في التميز، وهو ما يؤكد قوله تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا) *الملك، الآية 02*، وقوله أيضا (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا) *الكهف، الآية 30*.

ففي ظل موجة التحولات العالمية العميقة والتغيرات سريعة الإيقاع التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن العشرين والتي مست جميع المستويات المحلية والدولية، وكذا كافة الأصعدة سواء ما تعلق منها بالصعيد الاقتصادي، السياسي، الثقافي، أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي والإداري...، أصبح من الواضح أن التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء أضحى أمرا لا بد منه كضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، كما لفت الانتباه إلى ضرورة شمولية ذلك الأخير لكل القطاعات ولكافة مجالات ونشاطات المؤسسات والمنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها، وفرض عليها ضرورة تركيز اهتمامها في البحث عن الأساليب والمداخل التي تضمن لها التكيف مع ما تفرضه بيئتها من جهة، وتساعد على إضفاء ميزة التميز على مستوى أدائها من جهة أخرى.

وفي السياق ذاته نجد أن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال سجلت تطورا مذهلا، حيث شكل ذلك التطور بدوره منطلقا لتلك التغيرات التي أشرنا إليها آنفا، وأضحت من خلاله تلك التكنولوجيات دعامة أساسية لتطوير وعصرنة المؤسسات ورفع أدائها، وبالموازاة مع ذلك أصبح الفكر الإداري يعرف اتجاهات جديدة ظهرت في شكل نظريات ونماذج فكرية أسفرت عن ميلاد الإدارة الإلكترونية التي عكست تحولا وانتقالا للإدارة من المفهوم التقليدي الذي يعكس أنموذجا بيروقراطيا، إلى مفهوم حديث يعكس أنموذجا مبتكرا حقق نقلة فكرية ونوعية أثرت بشكل مباشر على شكلها ووظائفها وهياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، شكلت مدخلا متكاملًا لتحقيق تميز الأداء في الوقت نفسه من خلال ما تسهم به من إيجاد محددات ذلك الأخير وتفعيلها واقعا.

وكما هو الحال بالنسبة للمنظمات والمؤسسات المعاصرة فإن الإدارة العامة في "الجزائر" على غرار غيرها من الإدارات العامة في الدول الأخرى لا يمكنها التواجد في محيطها الحالي وأدائها لوظائفها المحددة بعيدا عن كل ما سبق ذكره، حيث أنها لم تكن بمعزل عن كل تلك التطورات والمستجدات ولم تخرج عن المنطق الذي يستوجب أن البقاء لم يعد للأقوى بل للمتميز، لذا دفعت نفسها نحو تبني الإدارة الإلكترونية وتطبيقها مستغلة في ذلك ما توفره من حلول لإضفاء ميزة التميز على مستوى أدائها، وهذا ما تجسد فعليا من خلال مشروع "الجزائر إلكترونية" الذي تبنى فلسفة تحديث الدولة ومجموع المصالح

العمومية بالتركيز على كل هيئاتها ومؤسساتها، وكذا المؤسسات الإدارية التقليدية بما فيها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي باعتبارها إحدى أهم المنظمات ضمن النسيج المؤسسي والإداري للدولة نظرا لما تقدمه من دور فعال في تطوير المجتمع بصفة عامة ودعم نشاطاته المختلفة بالشكل الذي يسهم في تحقيق التنمية الشاملة، خاصة أن التجارب العالمية أكدت أن الكثير من حركات التقدم في المجتمعات كانت بفعل تميز أداء جامعاتها، فلو نظرنا على سبيل المثال إلى صورة المجتمع الأمريكي في مختلف نظمه نجده نتاج تلك الجامعات.

ولما كانت جامعاتنا غير قادرة على القيام بهذا الدور استلزم الأمر التفكير الجدي في رصد الآليات الكفيلة ببناء وخلق جامعات ذات أداء متميز ليصبح بذلك تطوير الجامعة الجزائرية مطلباً أساسياً وحيوياً، وفي هذا السياق نجد جامعة "باتنة 1" شهدت تغيرات كبرى من خلال مسيرة الإصلاح التي عرفتتها والرامية للوصول بمستوى أدائها إلى التميز من خلال العمل على تطوير أنموذج إدارتها والتوجه تدريجياً نحو الأخذ بتطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يضع تجربة تلك الأخيرة على كفتي ميزان النجاح والفشل للحكم عن مدى قدرتها على الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في الوصول بأدائها إلى التميز.

1. أهمية الدراسة وأهدافها:

أولاً: أهمية الدراسة: تتبثق أهمية الدراسة من الحاجة الماسة التي يفرضها الواقع المعاصر على توفير أساليب ومناهج إدارية حديثة لتوجيه أداء المنظمات الإدارية نحو التميز، وهي القضية التي شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة العامة في الفترة الراهنة، وما يزيد الدراسة أهمية هو تركيزها على دور الإدارة الإلكترونية باعتبارها إحدى المداخل الحديثة التي أثبتت نجاعتها في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات المختلفة في تحقيق ذلك، وهذا من خلال توضيح علاقات التأثير المختلفة بين كل من الإدارة الإلكترونية وتميز الأداء واستيضاح الحقائق الموضوعية والمنهجية للوصول إلى ذلك.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها في التركيز على الإدارة العامة في "الجزائر" نظراً لما تعانيه من مشاكل واختلالات على مستوى أدائها، وانقارها للدراسات الجدية والواقعية وهذا من خلال تتبع أدائها في ظل الأنموذج التقليدي وتقصي مسارات تطورها، ورصد جهودها الرامية نحو الانتقال بمستوى ذلك الأداء إلى مستوى التميز من خلال توضيح مختلف الاستراتيجيات والآليات والميكانيزمات المنتهجة مع التركيز على النهج الإلكتروني باعتباره خياراً استراتيجياً واعتماد الجامعة كأنموذج.

كذلك تتجلى أهمية هذه الدراسة في التركيز على جامعة "باتنة 1" كوحدة أساسية للدراسة والتحليل باعتبارها إحدى أهم المنظمات والمؤسسات التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنشئة المجتمعية والتنمية الشاملة، وهذا من خلال تشخيص واقع العمل الإلكتروني فيها وتحديد دوره في إضفاء سمة التميز على مستوى أدائها بالشكل الذي يسهم في فهم الواقع الحالي وكشف الفجوة الموجودة بين كل ما هو نظري وما

هو واقعي، ويساعد على تحديد الاختلالات الموجودة قصد معالجتها خاصة في ظل انعدام البحوث والدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الطرح وعلى نفس النحو.

ثانياً: أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة تقليص الفجوة العلمية والمعرفية المرتبطة بتميز الأداء باعتباره احد أهم المواضيع المستحدثة في الحقل الإداري، من خلال تقديم إطار نظري وفكري منظم يعنى بدراسة مقوماته ومحدداته ومنهجية تطبيقه.

- دراسة الإدارة الالكترونية في بعدها النظري التجريدي ومسارها التطبيقي الواقعي من خلال إسقاط كل ما يتم تناوله في الشق النظري على الإدارة العامة الجزائرية، والوقوف على واقع الإدارة الإلكترونية فيها وتوضيح انعكاسها على أداء تلك الأخيرة والأكثر من ذلك دورها في تحقيق التميز.

- تشخيص واقع أداء الإدارة العامة الجزائرية والتعرف على أهم البرامج والآليات التي تعتمد عليها في سبيل تحقيق تميز أدائها، ومن ثم التركيز على الجامعة الجزائرية من خلال رصد المقاربات الإصلاحية والتطويرية المعتمدة في ذلك.

- تحليل الواقع الفعلي لتطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة "باتنة1"، والتعرف على مستوى تميز أدائها المحقق من توظيف الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال التركيز على إسهام الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة على تحقيق (بناء استراتيجي متميز، قيادة متميزة، بيئة تنظيمية متميزة، موارد بشرية متميزة، الإبداع وخدمات متميزة)

- اختبار أنموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور وإسهام للإدارة الالكترونية في تميز أداء الجامعة محل الدراسة جامعة "باتنة1".

2. مبررات اختيار الموضوع:

لعل اهتمام الباحث ورغبته في معالجة موضوع معين دون آخر راجع في الحقيقة إلى تضافر جملة من المبررات الذاتية التي ترتبط بشخص الباحث وميولاته واهتماماته، وأخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة، وعليه يمكن تلخيص أهم مبررات تناول هذا الموضوع في:

أولاً: المبررات الذاتية:

- الاهتمام بموضوع الإدارة الالكترونية وتميز الأداء بحكم ارتباطهما بالتوجه العلمي للباحثة واختصاصها.

- الاهتمام بإحدى المواضيع التي تكون الباحثة أحد أفرادها حيث أنها عايشة واقع جامعتها على مدى أكثر من تسع سنوات، مدركة في كل مرة التغيرات والتطورات التي مست أداءها وأثرت فيه بنحو ايجابي نتيجة انتقالها من الأنموذج الإداري التقليدي إلى الأنموذج الإلكتروني المجسد في الإدارة الالكترونية، وهو

ما دفعها إلى محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتميز الأداء وفقا لمحدداته الأساسية.

- محاولة فتح المجال للدارسين والباحثين لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية خاصة أن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع المتشعبة نظرا لتعدد مؤشرات، مما يطرح العديد من النقاط التي يمكن بلورتها في شكل مواضيع بحثية جديدة تكون هذه الدراسة بمثابة أرضية الانطلاق لها.

ثانيا: المبررات الموضوعية:

- حداثة الموضوع من جهة، وقلة الدراسات التي اهتمت بموضوع تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية على وجه العموم وجامعة "باتنة" I تحديدا من خلال الإدارة الإلكترونية.

- أهمية المواضيع المتعلقة بالإدارة الإلكترونية كفلسفة إدارية حديثة أثبتت نجاحها ونجاحتها في العديد من الدول وبأنظمة إدارتها.

- أهمية الأداء في الدراسات الإدارية من الناحية النظرية، وانتقال هذا المصطلح من المستوى التقليدي إلى المستوى المتميز الذي سرعان ما أضحى ضرورة حتمية تقتضيها التطورات البيئية وشرطا للبقاء والاستمرارية.

- حاجة الإدارة العامة الجزائرية إلى دراسات واقعية تساعد أصحاب القرار فيها على وضع نظام شامل يسمح بتفعيل قدراتها في مواجهة التطورات والمتغيرات المحيطة بها ومواكبة التوجهات الحديثة.

- مكانة الجامعات وما تضطلع به من دور أساسي ومحوري في قيادة حركة التنمية والنقد مما يستلزم ضرورة استشراف الآليات التي تساعد على تحقيق مهامها.

3. مرجعية الدراسة:

توصلت نتائج المسح المكتبي الذي قامت به الباحثة إلى غياب الدراسات والادبيات التي تبحث بشكل مباشر في "دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة، على وجه العموم والإدارة العامة في الجزائر على وجه الخصوص" إلا أن هذا لا ينفى وجود بعض منها عالج متغيرا واحدا للدراسة بشكل منفصل وفي بيئات مختلفة، حيث سجلنا في هذا الإطار ثراء الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية في مقابل ندرة للدراسات التي تناولت تميز الأداء خاصة على المستوى الوطني وتركيز غالبيتها على دراسته في منظمات الأعمال، إذ لا يمكن انكار أهمية تلك الدراسات في بناء هذه الأطروحة حيث أنها شكلت مرجعية فكرية ساهمت كثيرا في إثراء الخلفية العلمية والفكرية للباحثة وبلورت وتدعيم الشق النظري المتعلق بالإدارة الإلكترونية وتميز الأداء، إلا أنها في المقابل لم تدرس العلاقة التأثيرية بين متغيرا الدراسة مما يجعلها قاصرة عن الاجابة على بعض المسائل ذات الصلة بالعلاقة التفاعلية بين تطبيق الادارة الإلكترونية والادارة العامة في "الجزائر" خاصة على صعيد بيئة التطبيق

"جامعة باتتة 1" وهذا ما يخلق الفارق الجوهرى بين تلك الدراسات والدراسة الحالية التي اعتمدت فيها الباحثة على وضع وتصميم نموذج تصوري مبتكر قائم على جملة من المحددات والمؤشرات لتحديد الأطر التصورية للعلاقة التفاعلية والتأثيرية الناتجة عن تطبيق المتغير المستقل على المتغير التابع، وفيما يلي عرض لبعض تلك الأدبيات :

أولاً: الكتب:

✓ كتاب سعد ياسين غالب بعنوان: "الإدارة الإلكترونية"¹، الذي سعى من خلاله الى تغطية الجوانب النظرية والتقنية والعلمية للإدارة الإلكترونية ومنهجية تطبيق نظمها وأدواتها في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، حيث يمكن تلخيص أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- جوهر عمل الإدارة الإلكترونية هو بناء القدرة على تكوين شراكة ديناميكية بين الأصول المعرفية المتاحة والمعرفة الجديدة التي يتم توليدها من خلال عملية لولبية تفاعلية بين المعرفة الضمنية والصريحة وباستخدام نظم إدارة المعرفة.

- استراتيجية الحكومة الإلكترونية توفر قدرات متنوعة لتحسين الخدمات الموجهة للمستفيدين تقف في مقدمتها تعزيز الاتصالات مع المستفيدين وتوفير القدرة على قياس الأداء الإداري بصورة منفردة وعلى أساس جماعي.

- امتلاك العالم العربي فرصة ثمينة لمواكبة عصر المعرفة في ظل امتلاكه للمقومات اللازمة لذلك خاصة في ظل استمرار عمليات الإصلاح والتنمية والتعاون التي تؤهله لتولي مكانة ريادية ومؤثرة بين التكتلات الدولية من أجل النمو والتقدم ومواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة في القرن الحادي والعشرين.

✓ كتاب أحمد محمد غنيم المعنون بـ: "الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل"² والذي هدف من خلاله الى توضيح الإطارين النظري والتطبيقي للإدارة الإلكترونية من خلال التمييز بينها وبين الإدارة التقليدية، والتطرق الى أهميتها ووظائفها ومجمل التحديات المعارة التي تواجهها وتحد من فعاليتها حيث توصل في النهاية الى جملة من النتائج التي يمكن ايجازها فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات بين مجموعة من الأفراد والمنظمات من خلال استخدام شبكة الاتصال والمعلومات الإلكترونية من أجل زيادة فاعلية الأداء.

- تطبيق الادارة الإلكترونية ينتج عنه تحول جذري للعمل الإداري بمختلف الجوانب وبصور وأشكال مختلفة.

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001).

² أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2004).

- وجود عدة نظم لتأمين وحماية المعاملات الإلكترونية منها: التشفير الإلكتروني، التوقيع الإلكتروني...

✓ كتاب رأفت رضوان بعنوان: "الإدارة الإلكترونية"¹، والذي هدف من خلاله لمعرفة المتطلبات التي ينبغي توافرها في المنظمات قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية بجمهورية مصر العربية مستخدماً في ذلك منهج المسح الاجتماعي معتمداً فيه على أداة الإستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من أهم المتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الحكومية إعادة هندسة الوظائف الإدارية التقليدية وتحويلها إلى وظائف الكترونية، وتوفير أجهزة الاتصال الإلكترونية الحديثة وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة في نظم المعلومات.

- من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية افتقار القيادات الإدارية لأهمية الإحساس بالتقنية وانخفاض الحماس لتطوير التقنيات والبرمجيات، على غرار انخفاض الامكانيات المالية المخصصة لذلك.

ثانياً: أطروحات الدكتوراه:

✓ دراسة "بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع" بعنوان: "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"² وهي الدراسة التي هدفت إلى إيجاد أنموذج لتحقيق التميز للأجهزة الأمنية لمواجهة التحديات المختلفة عبر اتباع آليات التميز، معتمدة في جمع البيانات والمعلومات على الاستبانة التي تم توزيعها على 873 ضابطاً وعاملاً بالإدارات المركزية في الأجهزة الأمنية في "المملكة العربية السعودية" حيث خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تصميم أنموذج لتمييز الأداء يتكون من 11 معياراً رئيساً محددًا في (ثقافة التميز، القيادة، استراتيجيات المنظمة، إدارة الموارد والشراكات، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، نظم المعلومات وإدارة المعرفة، تواصل وتفاعل المنظمة الأمنية مع المجتمع، تحسين أداء وخدمات المنظمة، تميز الخدمات الأمنية، نتائج تميز أداء المنظمة الأمنية) على ضوء ما رأته القيادات الأمنية الممثلة لمجتمع البحث مناسباً.

- تحديد درجة تميز الأجهزة الأمنية محل الدراسة ووفقاً لمعايير الأنموذج المصمم لأغراض الدراسة 642 درجة من 1000، وهي التي تصنف على أنها درجة عالية تعكس مؤشراً جيداً في توجه تلك الأجهزة نحو التميز.

¹ رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية. (مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2004).

² بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010).

- تحديد الخطوات الرئيسية والتفصيلية لتحقيق نتائج أكثر تميزا للأجهزة الأمنية المدروسة وفق معايير نموذج الدراسة المقترح.

✓ دراسة "جيلالي بوزكري" بعنوان: "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق"¹ هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتقييم واقع عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في "الجزائر"، حيث اعتمدت في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة على توزيع 354 استبانة موزعة على 74 مؤسسة عمومية واقتصادية على مستوى مدينة "المدينة" وهي التي أفضت إلى النتائج الآتية:

- وجود جملة من العوائق والعقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتحد من فعاليتها، وهي التي تم تحديدها في: الأمية الإلكترونية، ضعف البنية التحتية للمعلومات والاتصالات، وكذا ضعف الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة الخدمات.

- ضعف درجة الوصول إلى شبكة المعلومات العالمية في ظل غياب عوامل تحفيزية.

- ضعف الإطار القانوني المرتبط بتأمين المعاملات الإلكترونية وحماية المتعاملين.

- التأكيد على ضرورة تطبيق كل الطرق والأساليب العلمية لقياس الأداء وتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

✓ دراسة: سمير عماري: بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية"²: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعدها الثلاثة "الإدارية، التعليمية والمكتبية" في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مستخدمة في ذلك الاستبيان كأداة أساسية تم توزيعها على عشر جامعات عبر الوطن، حيث توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي تتلخص في:

- وجود مستوى منخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، والشيء نفسه لمستوى أداء تلك الأخيرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز إسهام تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعدها الثلاثة التي تمت الإشارة إليها سابقا في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الوظيفية باستثناء اسم الجامعة.

1 جيلالي بوزكري، "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016).

2 سمير عماري، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018).

ثالثا: المقالات:

✓ دراسة "KANJI" بعنوان: "An Integrated Approach Business Excellence"¹: والتي هدفت إلى تحديد معايير أنموذج التميز وتحديد فاعلية نظم قياس الأداء التقليدية، حيث استخدمت هذه الدراسة استبانة تم توزيعها على أربع منظمات عامة في "بريطانيا" توصلت من خلالها إلى النتائج الآتية:

- أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم توجه المنظمة لتحقيق تميز الأداء.
- بناء أنموذج لتمييز الأعمال يشتمل على بعدين يتضمنان مجموعة مهمة من المعايير والتي تؤدي بالنتيجة إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها هي التي تتحدد في القيادة، رضا العملاء، لإدارة بالحقائق، إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر.

✓ دراسة "موسى عبد الناصر" و"محمد قريشي" بعنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر"²: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وتبسيط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة التعرف على مدى إسهامها في تطوير العمل الإداري، حيث استخدم الباحثان الاستبيان كأداة بحثية شملت 50 موظفا وإداريا في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها:

- الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في القيام بأعمالها وأداء مختلف وظائفها الإدارية.

- استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل: عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها.

- أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال إسهاماتها الجادة في: رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، تقليل التكاليف... الخ.

4. إشكالية الدراسة:

يشير الواقع الإداري إلى أن تميز الأداء لم يعد من الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل أضحت ضرورة حتمية ومطلبا أساسيا للبقاء، والبيديهي أن تحقيق ذلك لا يمكنه أن يكون بمحض الصدفة إنما يتطلب توافر توجه مخطط، شامل، مرن ومتزامن مع المتغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية ويستوجب رصد الآليات التي تمكنها من تحقيق ذلك، ولما كانت الإدارة الإلكترونية من أبرز

1 Kanji, G.K, An Integrated Approach Business Excellence. Vol12, No.2,UK: Routledge Tayor &Francis GROUP, 2002.

2 موسى عبد الناصر، محمد قريشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر". مجلة الباحث، العدد 9، (2001).

التقنيات الإدارية الحديثة التي ظهرت في الوقت الحالي في ظل التقدم المتزايد لاستخدام التكنولوجيات وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، ومن المسلمات التي تساعد على نمو المجتمعات بصفة عامة والمنظمات الإدارية على وجه الخصوص أضحت توظيفها واستثمارها مدخلا فعالا في الانتقال بأداء تلك المنظمات الإدارية من المستوى التقليدي إلى المستوى المتميز .

وفي هذا الإطار أضحت الإدارة العامة الجزائرية بمختلف منظماتها ومؤسساتها مجبرة على مسايرة كل التطورات والانسحاق معها، حيث أخذت جامعة "باتنة 1" على عاتقها السعي نحو الارتقاء بمستوى أدائها إلى التميز من خلال تبني جملة من البرامج والميكانيزمات الإصلاحية والتطويرية التي تتناسب ومتطلبات المفهوم الجديد للأداء ومحدداته، وإتباع جملة من المداخل التي تساعدها على الوصول إلى تجسيد ذلك الأخير بما فيها المدخل الإلكتروني المعبر عنه بالإدارة الإلكترونية، من هنا يتسنى طرح الإشكالية الآتية: "إلى أي مدى أسهم الأنموذج الإلكتروني للإدارة العامة في الجزائر في الانتقال بهذه الأخيرة من الأداء التقليدي إلى تميز الأداء من خلال دراسة لتجربة جامعة باتنة 1؟"

وتندرج ضمن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية المحددة فيما يلي:

- فيما تتضح مؤشرات تأثير الإدارة الإلكترونية على تميز أداء الإدارة العامة؟ وكيف لها أن تؤدي إلى تحقيق ذلك؟
 - فم تتضح محددات أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذجين البيروقراطي والإلكتروني، وفيما تبرز ملامح التغيير والتميز الناتجة عن الانتقال من الأنموذج الأول إلى الأنموذج الثاني؟
 - فيما تتضح جهود ومساعي الإدارة العامة الجزائرية عموما، والجامعة الجزائرية على وجه الخصوص لتحقيق التميز على مستوى أدائها؟ وكيف أثرت الإدارة الإلكترونية في الوصول إلى ذلك؟
 - فيما يتمثل واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" على ضوء ما تتوفر عليه من متطلبات رئيسة لتحقيق ذلك؟
 - هل أسهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" على تحقيق متطلبات ومحددات تميز الأداء؟
- 5. فرضيات الدراسة:**

استنادا إلى إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية واستجابة لتحقيق أهدافها تم صياغة الفرضيات الآتية: **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ارتباطية قائمة على أسس موضوعية ممنهجة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتميز أداء الإدارة العامة.

الفرضية الثانية: تعرف جامعة "باتنة 1" مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

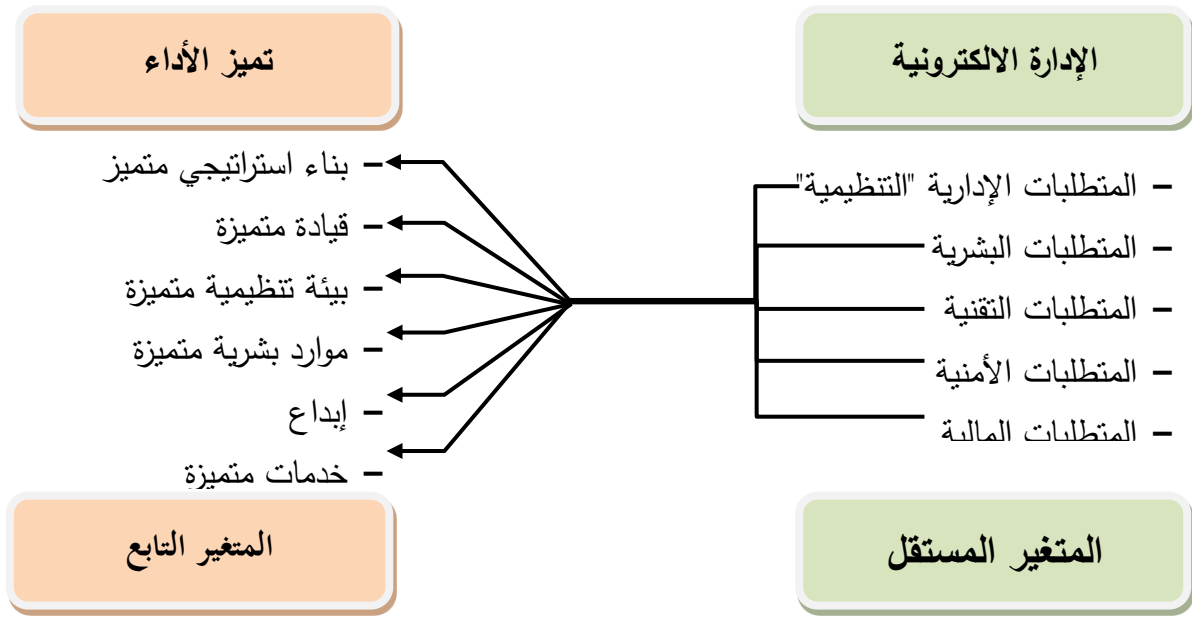
وقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لاختبار هذه الفرضية:

- مستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية

- مستوى توفر المتطلبات البشرية اللازمة.
 - مستوى توفر المتطلبات التقنية اللازمة.
 - مستوى توفر المتطلبات الأمنية.
 - مستوى توفر المتطلبات المالية.
- الفرضية الثالثة:** ساهمت الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع على تحقيق التميز في أداء جامعة "باتنة 1".
- وقد تم اعتماد المؤشرات الآتية لاختبار هذه الفرضية:
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة 1".
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".
- 6. أنموذج الدراسة:**

تهتم هذه الدراسة بمعرفة دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية من خلال التركيز على جامعة "باتنة 1"، ولهذا الغرض تم بناء أنموذج يهدف إلى توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة وفقا لما يلي:

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الأنموذج أن متغيرا الدراسة الرئيسيان يتحددان في:

✓ المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية": والتي يتم قياس مستوى تطبيقها في الجامعة محل الدراسة بناء على: المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التشريعية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، المتطلبات المالية.

✓ المتغير التابع "تميز الأداء": قامت الباحثة بتصنيف أهم معايير ومؤشرات قياس تميز الأداء في الجامعة فيما يلي: البناء الاستراتيجي المتميز، القيادة المتميزة، البيئة التنظيمية المتميزة، الموارد البشرية المتميزة، الإبداع، الخدمات المتميزة.

7. منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة: يعد المنهج العلمي عنصراً أساسياً في أي دراسة إذ أن بواسطته يتسنى للباحث ضبط أسئلته وفرضياته ويحدد الطريق الذي ينتهجه في إنجاز دراسته لأنه يمثل مجموعة القواعد التي تنظم إجراءات البحث بطريقة منهجية وبالتالي إقامة دراسة صحيحة وسليمة، ولمعالجة موضوع الدراسة المتمحور حول " دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1- " تم توظيف المنهجين الآتيين:

✓ منهج المسح الاجتماعي: الذي يمثل أسلوباً منظماً لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لبيئة معينة بهدف الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتصميمها وذلك للاستفادة منها¹، حيث يبرز استخدام هذا المنهج في جمع المعلومات الضرورية من عينة الدراسة الميدانية المتمثلة في المبحوثين من الإداريين والأساتذة الإداريين بجامعة "باتنة 1"

✓ المنهج الإحصائي: وهو المنهج الذي يتضح الاعتماد عليه من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة في مختلف مراحل الدراسة الميدانية من اختيار العينة إلى غاية عرض النتائج وتفسيرها على ضوء فرضياتها، مروراً بتفريغ البيانات والمعلومات المجمعة من الاستبانات ومعالجتها وتحليلها إحصائياً. ثانياً: مقتربات الدراسة: نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتميز بالكثير من التعقيد والتشابك خاصة أنه يربط الإدارة الإلكترونية بمتغير يتميز بالتشعب وصعوبة الضبط نتيجة لتعدد مؤشرات، ومعالجة كل ذلك على مستوى الإدارة العامة الجزائرية من خلال التركيز على جامعة باتنة 1، فقد تم الاستعانة بالعديد من المقتربات التي يمكن تحديدها في:

- المقرب التاريخي: ينظر هذا المقرب إلى التحولات والتجارب على أنها "تراكم للأحداث، وتسعى لفهمها وتحليل دلالاتها من خلال تصنيفها إلى مرحلة زمنية أو موضوعية، ثم الكشف عن الخصائص

1 داوود عزيز، مناهج البحث العلمي. (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 48.

التي تميز كل مرحلة ومحاولة البحث في العلاقة المحتملة بين تلك المراحل سعياً للتنبؤ بمسار الأحداث في المستقبل¹.

من هذا المنظور يتضح استخدام المقترح التاريخي من خلال رصد مسارات تطور الإدارة العامة في "الجزائر" والتي كانت محصلة جملة من التطورات والأحداث وتأثيرات هذه الأخيرة وإسهاماتها في الانتقال من الأنموذج التقليدي إلى الأنموذج الإلكتروني، وكذا انتقال أدائها من المستوى التقليدي إلى المستوى المتميز والذي كان كذلك نتاج العديد من الأحداث المترابطة.

- **المقترح القانوني:** وهو المقترح الذي يرى أن الإصلاح والتطور الإداري الذي يتحدد في توجه "الجزائر" نحو عصريتها وإدارتها العامة، والسعي لتحقيق تميز أدائها باعتماد الإدارة الإلكترونية يبدأ بالأطر القانونية والتنظيمية وينتهي عندها، حيث يبرز استخدامه في هذه الدراسة من خلال التركيز على الأطر القانونية والنصوص التنظيمية والهيئات المختلفة المؤطرة لمسارته.

- **المقترح البنائي الوظيفي:** وهو المقترح الذي يعتمد على فكرة التفسير الوظيفي انطلاقاً من دراسة الأنشطة التي يستلزمها موضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على هذا المقترح انطلاقاً من فكرة أن الإدارة العامة تمثل نظاماً يؤدي عدداً من الوظائف المرتبطة بالمدخلات والمخرجات، ومحاولة توظيف ذلك من خلال توضيح أداء الإدارة الإلكترونية باعتبارها نسفاً فرعياً يعمل ضمن نسق كلي وهو المجتمع في انسجام وتكامل لتحقيق تميز الأداء.

ثالثاً: أدوات الدراسة: إن استخدام الباحث لأي منهج في أي دراسة يستدعي الاستعانة بمجموعة من الأدوات التي تساعد على الوصول للمعلومات اللازمة وتتماشى وطبيعة الموضوع من جهة والمنهج المستخدم من جهة أخرى، وبما أن المنهج المعتمد في الدراسة هو منهج المسح الاجتماعي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي فقد تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة كأداتين ثانويتين للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية تسعى إلى تقريب وإسقاط ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية على الجامعة محل الدراسة ومنها جمع البيانات من مجتمع البحث، حيث تم توزيع 123 استمارة تتكون كل واحدة منها على 79 فقرة موزعة على 11 مجالاً مصنفاً ضمن محورين أساسيين وشمل ذلك 3 كليات بالجامعة محل الدراسة (كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، كما تم الاعتماد على أسلوب إحصائي بسيط لتبويب وتحليل البيانات، وذلك بعرضها في جداول إحصائية واستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي في الكشف عن متغيرات الدراسة، بإحصاء إجابات المستجوبين وتحليلها وعرض النتائج التي خلصنا إليها.

1 عبد الباسط محمد حسنين، أصول البحث العلمي. (القاهرة: المكتبة الأنجلو مصرية، 1975)، ص 276.

8. تقسيمات الدراسة:

بالرجوع إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وتماشيا معها أهدافها تم اعتماد الطريقة الأنجلوساكسونية القائمة على الفصول نظرا لسهولة ووضوحها، حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، إلى جانب مقدمة وخاتمة باعتبارهما من أهم الشروط والضوابط المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها وتم ذلك كالآتي:

- مقدمة: تناولت الطرح العام والمنهجي للموضوع حيث تضمنت إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، فرضياتها، أنموذجها كما ركزت على تبيان أهميتها وأهدافها، ووضحت الإجراءات المنهجية المعتمدة، كما سلطت الضوء على أدبيات الدراسة ومرجعياتها.

- الفصل الأول: وهو الفصل الذي خصص للمعالجة النظرية والمفاهيمية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال ثلاثة مباحث، كما عني بإبراز حالة الانتقال والتحول من المفاهيم التقليدية لكل من الإدارة والأداء إلى المفاهيم الحديثة التي تترجم في الإدارة الإلكترونية وتميز الأداء، ليتم في الأخير الربط النظري بين هذين الأخيرين من خلال إبراز تأثير الإدارة الإلكترونية ودورها في إيجاد محددات تميز الأداء.

- الفصل الثاني: ركز هذا الفصل المعنون بـ: "الإدارة الإلكترونية وإشكالية تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية" من خلال مبحثه الأول على دراسة حالة الجزائر وتشخيص واقع أداء إدارتها العامة في ظل الأنموذج التقليدي وتوضيح ذلك عبر العديد من المراحل والمحطات والكشف عن مختلف الاختلالات التي عانت منها والتي أدت إلى بروز مساعي إصلاحية رامية لتقويمها، ليتم التركيز في المبحث الثاني على رصد توجه الإدارة العامة الجزائرية نحو تبني النهج الإلكتروني وتأثير ذلك على أدائها من خلال استعراض بعض النماذج القطاعية، فيما ركز الفصل الثالث على إبراز مساعي وجهود الإدارة العامة الجزائرية للوصول بأدائها إلى مستوى التميز من خلال الكشف عن الآليات والبرامج والأساليب المعتمدة وعرض الأنموذج الجزائري، ليتم الانتقال في المطلبين الأخيرين منه إلى الانتقال بمستويات التحليل من الكل المعبر عنه بالإدارة العامة إلى الجزء المحدد في الجامعة من خلال التركيز على المقاربات الإصلاحية، وكذا المداخل التطويرية المجسدة في الإدارة الإلكترونية المعتمدة في تحقيق تميز الأداء ليشكل ذلك مدخلا للفصل الميداني الذي يتخذ من جامعة "باتنة 1" حيزا للدراسة التطبيقية.

- الفصل الثالث: وهو الذي خصص للجانب الميداني من الدراسة من خلال إسقاط ما تم تناوله في الفصل النظري على جامعة "باتنة 1"، وهذا بغية التوصل إلى معرفة واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، ومحاولة قياس دور ذلك في تحقيق التميز بناءً على ستة مؤشرات أساسية تم تصميمها واعتمادها لتلك الغاية، وهي التي تم تحديدها في (البناء الاستراتيجي المتميز، القيادة المتميزة، الموارد البشرية المتميزة، البيئة التنظيمية المتميزة، الإبداع والمخرجات المتميزة) حيث استعانت الباحثة في ذلك

بالاستبيان، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، حيث عني الأول بإبراز الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية بينما استهدف الثاني عرض النتائج الميدانية المرتبطة بالمحور الأول من الاستبيان والمتعلق بقياس واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" ومناقشته على ضوء فرضيته، فيما ركز المبحث الثالث على عرض نتائج المحور الثاني المتعلق بقياس تأثير الإدارة الإلكترونية وإسهامها في تميز أداء جامعة "باتنة 1" ومناقشته هو الآخر على ضوء فرضيته، ليعنى المبحث الأخير بالرجوع الفكري والمنهجي إلى الحالة العامة من خلال تعميم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بجامعة "باتنة 1" على الإدارة العامة الجزائرية كل.

- **خاتمة:** وهي التي ركزت على عرض حصيلة الدراسة وعرض النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها.
9. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من الصعوبات التي حتى وان كانت تمثل عوائق لاستكمالها، إلا أنها تسهم في بلورة الموضوع بالشكل الكافي من خلال خلق المزيد من الرغبة والإرادة لدى الباحث على تجاوزها بالشكل الذي يؤدي في الكثير من الأحيان إلى تحقيق الإبداع والتميز في المنتج العلمي، وعلى العموم يمكن رصد أهم الصعوبات التي اعترضت هذه الدراسة فيمي يلي:

- قلة المراجع والدراسات التي عالجت موضوع تميز الأداء على مستوى المنظمات الإدارية العامة حيث أن معظم الأبحاث المنجزة كانت موجهة أكثر إلى الاهتمام بمنظمات الأعمال.

- صعوبة حصر وتحديد مؤشرات تميز الأداء الذي يعتبر مفهوما معقدا ومتشعبا، هذا ما أدى بالباحثة إلى وضع مؤشرات تتميز بالكثير من الخصوصية (وهذا ما يميز هذه الدراسة وهو توصلها إلى بناء مؤشرات يمكن اعتمادها في وضع أنموذج محلي لتمييز الأداء دون اللجوء إلى استيراد النماذج الجاهزة)، وهذا ما كلف الباحثة الكثير من الوقت (ما يقارب السنتين).

- الخلط والتداخل بين المصطلحات خاصة بين مصطلحي الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية، وكذا جودة الأداء وتميز الأداء، واستخدام نفس المصطلح في الكثير من الدراسات والمراجع المعتمدة للدلالة على معاني مختلفة.

- صعوبات تتعلق بالدراسة الميدانية من خلال عدم رغبة المبحوثين في التعاون مع الباحثة لاستكمال الدراسة واستخفافهم بها، الأمر الذي ولد صعوبة في توزيع الاستمارات وملئها بطريقة موضوعية وجمعها في نهاية المطاف.

الفصل الأول

التأصيل النظري والمفاهيمي للدراسة.

تمهيد:

لقد شهد الحقل الإداري تغييرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة وعملا موجها نحو أسلوب تقديم الخدمات يرتكز محوره على تطبيق مبادئ الجودة والتميز، ويعتمد فيه بدرجة كبيرة على التقنيات الحديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات خاصة أن المنطق الإداري الحديث أصبح يفترض أن بقاء المنظمات لم بعد يقتصر على تحقيق الأداء فقط، بل بمدى قدرتها على تحقيق التميز على مستوى ذلك الأداء والأكثر من ذلك تطبيقه والحفاظ على استدامته، من هنا تصبح المنظمات المعاصرة مجبرة على تبني أنماط وأساليب إدارية حديثة تتميز بالمرونة وتمكنها من التكيف مع هذه المعطيات الجديدة وتساعد على تحقيق البقاء لتبرز بذلك الإدارة الالكترونية كمدخل فعال ومتكامل يساعدها على تحقيق ذلك.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة والمحددات التي يتم بموجبها تحديد وقياس مستوى تأثير المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" على المتغير التابع "تميز الأداء" من خلال التطرق إلى العناصر الآتية:

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية: نموذج مبتكر للإدارة العامة.

المبحث الثاني: الإدارة العامة: من مقارنة الأداء إلى مقارنة تميز الأداء.

المبحث الثالث: نحو بناء أنموذج لتحقيق تميز أداء منظمات الإدارة العامة والتأسيس لمستلزمات التجسيد.

المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية: أنموذج مبتكر للإدارة العامة.

يتبنى علم الإدارة الحديث منهج الإبداع والابتكار في إحداث تغييرات جذرية في مفهوم الأداء والعمل الإداري، والانتقال من الأنماط التقليدية إلى أخرى أكثر ديناميكية ومرونة بالاعتماد على التكنولوجيات والتقنيات الحديثة التي تساعد - دون شك - على تعزيز قدرات المنظمات والمؤسسات الإدارية على تحقيق الجودة والتميز عبر إدخال جملة من التحسينات الأساسية على سير الأعمال الإدارية فيها.

فقد أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات إحدى أهم الركائز التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، إذ أنها أصبحت سمة تتميز بها المنظمات المعاصرة والتي يطلق عليها "منظمات القرن الحادي والعشرين" نتيجة استناد أنشطتها إلى المعرفة المعلوماتية في إطار ما يعرف بـ"الإدارة الإلكترونية" التي أسست لواقع إداري جديد يناهض المبادئ والأسس الإدارية التقليدية تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وحققت نقلة فكرية نوعية جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها على نحو يساعدها على تحقيق التميز.

فالإدارة الإلكترونية مثلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث وأنموذج مبتكر للإدارة العامة مما نتج عنه تحولا جوهريا في أساليب ومعايير الأداء بالشكل الذي أثر على مساقات الجودة والتميز الذي أضحي يمثل أحد أهم الرهانات الأساسية لتحقيق الاستمرارية.

المطلب الأول: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

لقد شهد العالم في ظل الألفية الثالثة تحولات كبيرة في مختلف جوانب الحياة حيث كان للثورة المعلوماتية وإفرازاتها المختلفة من انتشار الانترنت والتوسع الهائل في استخدام الشبكات الإلكترونية في جميع المجالات دورا رئيسا في النهوض بالجانب الإداري، مما أثر وبطريقة مباشرة على هياكل ومعاملات المنظمات الإدارية وكذا معايير أدائها، ونتيجة لهذا التغيير وهذه التأثيرات انتقل العمل الإداري من الأساليب الجامدة وتراجعت معه أشكال الخدمة العمومية التقليدية إلى الأساليب الحديثة في سياق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

فبالرغم من أن علم الإدارة لا يزال في طور التأسيس إلا أن مفهوم الإدارة في حد ذاته قد شهد قفزات نوعية على الصعيد الفكري ابتداء من المفهوم التقليدي إلى أن اكتسب الوصف الإلكتروني، وهذا انسجاما مع جملة المتغيرات البيئية والتطورات المتسارعة، بمعنى أن الإدارة الإلكترونية ليست وليدة الساعة وإنما هي محصلة ونتاج تطبيقات وممارسات إدارية تتابعية تراكمية عبر عدة مراحل عبرت عن

أنماط إدارية مختلفة تحكمت في بنائها التحولات والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية التي شهدها العالم والتي أصبحت تركز على الأداء والجودة والتميز والإبداع كمفاهيم أساسية تتحكم في بقائها واستمراريتها. الفرع الأول: الإدارة: دراسة في المفهوم والامتدادات الفكرية.

إن دراسة الإشكالية المرتبطة بدور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة يستوجب من الناحية المبدئية ضبط المفاهيم الأساسية، على غرار مفهوم الإدارة وتطويرها كمنطلق أساسي ومبدئي لوضع أسس وقواعد الانطلاق في البحث عن الإدارة الإلكترونية التي لا تعدو أن تكون امتدادا لها وتطويرا لمضامينها.

1. تعريف الإدارة: تشير الإدارة في مدلولها اللغوي إلى أداة تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد؛ أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين "Adé" و "Ministrare" وتعني أداء خدمة للآخرين، بينما يسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة "management" للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة؛ وأهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم.¹ أما من الناحية الاصطلاحية فقد شكل مصطلح الإدارة العامة نقطة جدل وتجاوزات بين العديد من الباحثين والأكاديميين في سبيل إيجاد تعريف متفق عليه للإدارة، حيث اختلفت الرؤى العلمية للدارسين كل حسب اختصاصه:

أ. التعاريف التقليدية للإدارة (الغير نظامية): إن أهم ما يميز هذه التعاريف هو تقاربها في التركيز على الأنشطة الإنسانية والوظائف المختلفة التي يقوم بها الأفراد لتحقيق هدف محدد مسبقا، في ظل إغفال وتجاهل الاعتبارات البيئية المحيطة بها على الرغم من الاختلافات البحثية لأصحابها بين التوجه الاقتصادي والإنتاجي والنظرة الاجتماعية والإنسانية.

- حيث عرفها البعض استنادا على المعيار الوظيفي على غرار "هنري فايول" "Henry Fayol" بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، فيما يعرفها "راي جونز" "John Ray" على أنها: "عملية وضع الأهداف، ورسم السياسات، وإيجاد التنظيم، والحفاظ على استمراريتها، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج"،² لتصبح الإدارة بذلك - ووفقا لهذا التعريف - عبارة عن مجموعة من الخطوات والمراحل المرتبطة ببعضها البعض والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف مشترك حيث تبدأ هذه العملية بخلق التنظيم، ثم وضع الخطط والسهر على تنفيذها وأخيرا تقييم النتائج.

- وهناك من عرفها استنادا للمعيار الاقتصادي الإنتاجي على غرار "كامبل" "Kimbal" على أنها: "تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء جهاز وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد

1 علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. (الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص9.

2 عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات. (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2011)، ص5.

التكوين، أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، اختيار الأفراد الرئيسيين فيه، ووضع سياسته الرئيسية"¹، مركزا في ذلك على البعد البنوي للتنظيم من خلال تبيان عناصره ومدخلاته ومخرجاته وحدود اتخاذ القرارات فيه.

ب. التعاريف الحديثة للإدارة: تشترك التعاريف الحديثة المقدمة للإدارة في التأكيد على البعد البيئي والتركيز على عناصر ومحددات البيئة الداخلية والخارجية، وفي هذا السياق نجد "علي غربي وآخرين" يعرفونها على أنها: "العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة، والوصول إلى النتيجة المرجوة بتكاتف جهود الآخرين بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه"²، فالملحوظ على هذا التعريف انه ينظر إلى الإدارة باعتبارها عملية؛ والعملية تشير إلى الديناميكية والاستمرارية أي أن الإدارة تتصف بالديناميكية والتغيير وهي مرتبطة أشد الارتباط بالهدف المرغوب تحقيقه والذي يتم على أساسه تحديد الطريقة التي يتبعها أعضاء التنظيم الذين يوحدون جهودهم ويعملون وفق خطة محددة مسبقا ببذل أقل جهد، إلى جانب التأكيد على علاقات التأثير بين الإدارة وبيئتها الخارجية باعتبارها نظاما مفتوحا.

وعليه فالإدارة تمثل "مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية المتكاملة التي تمارسها المنظمات من خلال الجهد الجماعي والمنظم والهادف إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع مع مراعاة العوامل والمتغيرات البيئية"³.

2. تعريف الإدارة العامة: لقد كانت مقالة "وودرو ولسون" في سنة 1887 بعنوان "دراسة الإدارة العامة" بمثابة الانطلاقة لدراسة الإدارة العامة دراسة علمية تحليلية لتتحول بعد ذلك إلى حقل دراسي متسع الأبعاد، حيث ارتبط مفهوم الإدارة العامة بالنشاط الإداري الذي تشرف عليه الدولة.

فمن الناحية اللغوية نجد أن مصطلح "public administration" في اللغة الانجليزية يشير إلى الإدارة التي تعنى بالشأن الرسمي العام، لتشير بذلك كلمة "public" إلى القطاع العام وهي الدلالة نفسها لكلمة "عام" باللغة العربية والمشتقة من فعل "عم" لتعني بذلك العموم وأفراد الشعب.

أما من الناحية الاصطلاحية فنجد العديد من التعريفات المقدمة للإدارة العامة والتي عالجت مفهوم الإدارة العامة وفق وجهتين مختلفتين:

أ. وجهه النظر المادية أو الوظيفية: التي تهتم بطبيعة النشاط في حد ذاته بصرف النظر عن طبيعة وماهية المنظمة التي تقوم بذلك النشاط؛ حيث نجد العديد من التعاريف المقدمة في هذا الإطار لعل

1 علي عبد المجيد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. (مصر: دار الاتحاد العربي، ط1، 1972)، ص17.

2 علي غربي وآخرون، مرجع سابق. ص10.

3- فايز حسن، سيكولوجيا الإدارة العامة. (الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008)، ص8.

أهمها تعريف "وودرو ويلسن" Woodrow Wilson باعتباره أول الرواد في دراسة الإدارة العامة كعلم مستقل والذي ينظر إليها على أنها: "الأعمال المرتبطة بهدف الحكومة، والتي تهدف إلى تحقيق الأعمال الحكومية بقدر من الكفاءة وفق رغبات الشعب وإرادته".¹

- كما نجد "ليونارد هوايت" Leunard D.White "يعرفها في كتابه "مقدمة إلى دراسة الإدارة العامة" والذي يعتبر أول كتاب منظم عن الإدارة العامة على أنها: "كل العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة".²

- وفي سياق متصل نجد تعريفاً آخر للإدارة العامة على أنه: "أسلوب لتنفيذ السياسات العامة أو ممارسة الأنشطة والأعمال الحكومية بغرض تحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدولة بأكبر كفاءة".

وعليه فالإدارة العامة - وفقاً لهذا المنظور - تشير إلى مجموع النشاطات والممارسات الحكومية التي تهدف إلى تحقيق أهداف ومصالح عامة تصنعها الدولة.

ب. وجهة النظر العضوية: وهي التي تهتم بطبيعة وتركيب المنظمة والأشخاص المكونين لها بصرف النظر عن النشاط الذي تمارسه تلك المنظمة، لتمثل بذلك الإدارة العامة جملة الهياكل المعقدة التي تتركس جملة تدخلات الدولة الحديثة في حياة الأفراد تحت قيادة السلطة السياسية المحددة في السلطة المركزية والأشخاص العامة المحلية إلى جانب الأشخاص العامة المرفقية.

فالإدارة العامة من الناحية الهيكلية تتشكل من مجموعة من الذوات المعنوية الاعتبارية المحددة في الدولة التي تمثل كذلك هيكلًا دستورياً يمارس العديد من الوظائف التشريعية والقضائية وكذا الإدارية، إلى جانب السلطات اللامركزية على غرار الولاية والبلدية، وكذا الهيئات والمؤسسات العمومية كالجامعة التي تمثل حيز الدراسة.

نحو تعريف إجرائي للإدارة العامة: من خلال ما سبق وعلى ضوء الخصائص والمميزات التي يصطبغ بها النشاط الإداري والمحددة سابقاً من جهة، واستناداً على المعايير المعتمدة في تعريف الإدارة العامة من جهة أخرى والمحددة في المعيار - الموضوعي - والمعيار - الوظيفي -، يمكن وضع تعريف إجرائي للإدارة العامة على أنها: "نشاط إنساني، هادف ومخطط في إطار هيكل عمومي تمثله الدولة أو إحدى مؤسساتها الحكومية يسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغية تنفيذ السياسات العامة للدولة وتحقيق المصلحة العامة، في ظل علاقات التأثير والتأثر مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية".

3. بواذر بروز الفلسفة الإدارية ومدارسها الفكرية: إن تطبيق الإدارة وممارستها في الواقع بدأ منذ فجر التاريخ وبداية ظهور المدنية إذ أن جذورها تمتد في أعماق التاريخ قدم الحضارة الإنسانية؛ فإذا نظرنا

1- فايز حسن، مرجع سابق. ص 8.

2 حيدر عفيف، صالح هاشم، الإدارة العامة. (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2007)، ص 73.

الفصل الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي للدراسة.

للمصريين القدماء فإننا نجد أن عندهم قدرات إدارية في بناء الأهرامات والمعابد وإدارة شؤون دولتهم وهذا ما ينطبق على الحضارات القديمة مثل الصين وبابل والإمبراطورية الفارسية والرومانية...، كما قدم المسلمون نماذج مبهرة في مجال الإدارة جعلتهم ينتقلون من حياة البداوة إلى دولة مترامية الأطراف ذات حضارة عظيمة،¹ وعليه فإن الجدول الآتي يلخص إسهامات الحضارات في الفكر الإداري.

الجدول رقم (01): مساهمة الحضارات في الفكر الإداري.

الحضارة	التاريخ	الأفكار	متطلبات الوقت	إسهاماتها في الفكر الإداري
السومرية	50000 سنة قبل الميلاد	التدوين	تكوين الحكومات والتجارة	أهمية المعلومات المدونة للتنظيمات.
المصرية	2000-4000 سنة ق.م	التخطيط والتنظيم	تنظيم عملية بناء الأهرامات	أهمية تسلسل السلطة في تحقيق الأهداف
البابلية	1700-2000 ق.م	القوانين والمسؤولية	بناء مستويات الأجور والحقوق والواجبات من قبل "حمورابي"	تنظيم السلوك للسيطرة على الأفراد وتحقيق الأهداف.
الصينية	500 ق.م	الأنظمة	دور وأهمية أنظمة الاتصالات خاصة في المجالات التجارية والعسكرية.	التأكيد على دور وأهمية الإجراءات في العمل الجماعي.
الإغريقية	350-500 ق.م	التخصص والطرق العلمية	وضع الأساس للطريقة العلمية (المنطق والرياضيات)	أهمية التخصص داخل التنظيمات. التفكير العلمي يؤدي إلى التطور.
الرومانية	300 ق.م - 300م	التنظيم المركزي	إمبراطورية كبيرة تحتاج إلى نظم اتصالات وسيطرة من روما	أهمية وفاعلية نظم الاتصالات والإشراف للسيطرة على التنظيمات الكبيرة.
الإسلامية	600م-1800م	التشريع، السياسة والإدارة	تنظيم الحياة الاقتصادية والاجتماعية	التأكيد على مبادئ العدالة الاجتماعية، المساواة، الشورى، الكفاءة والكفاية.
الفينيقية	1600م	الإشكال القانونية للتنظيم	تنظيم التجارة الفينيقية	التأكيد على الأطر والوسائل والقواعد القانونية

المصدر: Englewood CLIFES : New Jersey, Prentice Hall (Joseph Massie, Essential of Management

International, 1987), pp-13

1 عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سابق، ص 47-49.

على الرغم من الإسهامات التي قدمتها الحضارات السابقة الذكر إلا أن دراسة الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات لم يبدأ إلا نتيجة للثورة الصناعية أواخر القرن التاسع عشر، حيث نجد من الأسباب التي أدت لظهور علم الإدارة ما يلي:

- التحولات الجذرية والعميقة للثورة الصناعية وما صاحبها من ظهور اختراعات عديدة، الأمر الذي أدى إلى انبثاق المذهب الفردي ونمو الفكر الاقتصادي.

- ظهور الشركات المساهمة على نطاق واسع مما مكن عددا كبيرا من أصحاب رؤوس الأموال من استثمارها عن طريق شراء الأسهم، ومع ازدياد عدد حاملي الأسهم أصبح من الصعب عليهم إدارة المشروع فكان من الضروري وجود فئة تدير المشروع مما أدى إلى فصل الإدارة عن ملكية المشروع ودفعها للبحث عن أساليب إدارية أفضل لأداء مسئولياتها نحو أصحاب رأس المال.

- تطبيق مبدأي تقسيم العمل والتخصص: مع كبر المشروعات تم تطبيق مبدء تقسيم العمل والتخصص الذي - وإن ساعد على سرعة أداء العمل وإتقان الأفراد لأعمالهم المتخصصة-، فقد أدى إلى ظهور مشاكل إدارية منها ضرورة التنسيق والتخطيط بين أجزاء العمل وكذلك تفعيل الرقابة.

- كما أسهمت الحربين العالمين الأولى والثانية على نمو الإدارة العامة كنظام دراسي؛ حيث امتدت أنشطتها أثناء الحرب لتشمل مجالات مختلفة لم تكن لتتطرق لها وقت السلم، واستمرت أهميتها حتى بعد انتهاء الحرب بل وازدادت من أجل إدارة الإمكانيات البشرية والمادية المحدودة من أجل التنمية.

- بروز مفهوم الديمقراطية القديمة الذي أثر بشكل مباشر على بقاء المذهب الفردي وبالتالي ظهور الدعوة إلى تدخل الدولة، ونتيجة لذلك ظهرت نظريات جديدة في الحكم والحكومات وفي ممارسة السلطة وبواعثها مما أسهم في تطوير الإدارة العامة التي أصبحت تدرس ضمن مجموعة العلوم السياسية لفترة من الزمن إلى أن انفصلت عنها وأصبحت ميدانا مستقلا للدراسة بعد نمو العلوم السياسية وأخذها شكلا مستقلا.

أ. نظريات الإدارة: هناك العديد من النظريات التي تناولت الفكر الإداري بنوع من الدراسات والتجارب

العملية، الأمر الذي أدى إلى إفراس أفكار ومفاهيم إدارية تبلورت في شكل نظريات تهتم بالإدارة منها:

✓ المدرسة التقليدية: ظهرت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وتضم التنظيمات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية حيث تتميز بالعديد من السمات من أهمها:

- النظرة المزدوجة للإنسان حيث أن أنموذج الإنسان آلة يمكن التحكم فيه وتكييفه وفقا لمتطلبات العمل.

- تركيز الاهتمام بالظروف والعوامل المادية كمحدد رئيسي لزيادة الإنتاج وتجاهل العوامل النفسية والاجتماعية.

- النظرة السلبية للإنسان على أنه كسول وأناني، وضد مصلحة الإدارة وأنه لا يتحمل المسؤولية.

- التأكيد على المفاهيم السلطوية للقيادة.
- اعتماد الهيكل التنظيمي الرسمي وعدم الاعتراف بالتنظيم غير الرسمي.
- التركيز على المركزية و التسلسل الهرمي
- من أهم النظريات التي تتطوي تحت هذه المدرسة ما يلي:
 - مدرسة الإدارة العلمية: وتعرف أيضا بحركة الإدارة العلمية أو بالتaylorية نسبة لرائدها "فريدريك تايلور" "FREDIRIK TAYLOR"، الذي قام ببلورة جملة من الأفكار والتجارب في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911 والتي توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:¹
 - تطبيق مبدأ الاختيار والتدريب العلمي للأفراد في الصناعة، أين أوضح مفهوم الاختيار العلمي وكيفية تطبيقه.
 - تنمية روح التعاون بين الإدارة والأفراد لتنفيذ المهام المطلوبة.
 - تقسيم العمل بين الإدارة والعمال إذ تختص الأولى بمهام التصميم والوظائف وتعيين الموظفين والأجور والإشراف، ويضطلع العمال بتنفيذ الوظائف والمهام الموكلة لهم.
 - مدرسة العمليات الإدارية: ركزت هذه المدرسة بزعامة "هنري فايول" على العمليات الإدارية والتنظيمية في الإدارة بغرض الوصول إلى مبادئ عامة وشاملة، حيث قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة وبناء على هذه الأنشطة وضع أربعة عشر مبدأ محددًا في:
 - تقسيم العمل والتخصص والفصل بين السلطات: مما يؤدي إلى زيادة الدقة والمهارة.
 - الانضباط والنظام: ويعني الطاعة والمثابرة والنشاط و حسن الهيئة، والمظاهر الخارجية للاحترام التي تتحدد طبقا للاتفاقيات المقصودة بين المشروع وعماله.²
 - تلازم السلطة والمسؤولية: وفي هذا تأكيد على اقتران السلطة والمسؤولية إذ أن وجود الأولى يستلزم وبالضرورة وجود الثانية.
 - وحدة الأمر: العامل لا يتلقى الأوامر إلا من رئيس واحد.
 - وحدة القيادة: يجب أن يكون هناك رئيس واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من العمليات تستهدف نفس الغرض.
 - خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة.
 - الإنصاف: تتطلب حسن سير الإدارة كثيرا من التجربة والخبرة.
 - النظام: يعني به النظام المادي و الاجتماعي الذي من شأنه أن يحول دون ضياع الموارد والوقت معا.

1 أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ و الأهداف. (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة، 2004)، ص58.
2 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة. (مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص36-37.

- استقرار العاملين: لأن إمام العامل بوظيفته بشكل مناسب يتطلب منه وقتاً.
 - المركزية: لا يوجد شيء جامد أو مطلق في الشؤون الإدارية ولكن على النقيض فإن مبادئ الإدارة يجب أن تكون مرنة مناسبة للظروف المتغيرة.
 - المبادأة: وهي القدرة على وضع خطة معينة و تنفيذها
 - تدرج القيادة: من خلال احترام التدرج الراسي وسرعة أداء العمل.¹
 - المدرسة البيروقراطية: يعتبر عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" رائد الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم حيث اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قاعدة حاكمة للسلوك، إذ يرى أن تاريخ البشرية يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تمارس فيها البيروقراطية دوراً مهماً حيث كان مهتماً بمعرفة العوامل التي تتحكم في تقدم المجتمع، ومن خلال استقرائه للتاريخ حدد ثلاث مراحل تمر بها المجتمعات البشرية وبشكل تصاعدي على أساس مبررات شرعية للسلطة الحاكمة وهي:
 - مرحلة السلطة التقليدية: يصل إلى السلطة فئات تقليدية تستند في شرعية حكمها إلى معايير غير موضوعية كالنسب والوراثة.
 - مرحلة السلطة الكاريزمية: يصل إلى السلطة قيادة فردية ذات خصائص شخصية جذابة تنقاد لها الجماهير.
 - مرحلة السلطة القانونية: وهي مرحلة العقلانية التنظيمية، فالسلطة في يد الفئات التي يحددها القانون وفقاً لمعايير موضوعية كالانتخاب.²
- وقد بنى "ماكس فيبر" نظريته على المبادئ والفرضيات التالية:
- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - التسلسل الراسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين والعاملين.
 - نظام اختيار وترقية العاملين يقوم على أساس مبدأ الجدارة الفنية للقيام بالعمل.
 - الرسمية وتقنين الإجراءات.
 - اعتبار الإدارة مهنة دائمة.³
- ✓ المدرسة السلوكية: ظهرت أفكار هذه المدرسة في الفترة ما بين العشرينات والخمسينيات من القرن الماضي أين كان الاتجاه السائد فيها هو التركيز على الاحتياجات الاجتماعية للعاملين واتجاهاتهم

1 مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق. ص 39، 38.

2 المرجع السابق. ص 33.

3 أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 59.

النفسية، حيث تفترض هذه المدرسة أن الفرد يتصرف بناء على ميولاته ورغباته ودوافعه وتشتمل هذه المدرسة على مجموعة من النظريات هي:

▪ نظرية العلاقات الإنسانية: لقد ارتبط مصطلح العلاقات الإنسانية بالعالم الاسترالي "جون التون مايو" الذي اهتم بدراسة العلاقة بين الكفاية الإنتاجية والأحوال النفسية للفرد، حيث قام بمجموعة من التجارب داخل مصنع "ويسترن إلكتروك" منها: تجربة الإضاءة، تجربة تغيير ساعات العمل، وتجربة المقابلات والتي توصل من خلالها إلى النتائج التالية:¹

- التنظيم عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد.
- السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة.
- القيادة الإدارية تمارس دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعة وتعديل تقاليدها بما يناسب أهداف التنظيم و التعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكية الاتصالات الرسمية بل أيضا الاتصالات غير الرسمية.²

▪ نظرية y و x : لقد وضع "ماك جريجور دوغلاس" أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه حيث وصف أحد سلوكياته بالافتراضات السلبية، والثاني بالافتراضات الايجابية للعامل:

- افتراضات X: وهي افتراضات سلبية للعامل تتمثل في:
 - العامل بطبيعته سلبي لا يحب العمل.
 - الإنسان كسول لا يرغب في تحمل المسؤولية ويبحث دائما عن يقوده.
 - الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
 - الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية.

وبناءً على هذه الافتراضات اتخذت الإدارة سياسة القوة في إدارة جهود الأفراد من ناحية وجعلت التهديد والإشراف المحكم من أهم وسائلها.

- افتراضات Y: وهي الافتراضات الايجابية التي تتمثل في:
 - الالتزام بالعمل وتحمل المسؤولية مغروس في نفوس العاملين وما على الإدارة سوى تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقا لرغباته وتوجيه جهوده الخاصة، فتوجيهها يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهداف العاملين وتستبدل بذلك إدارة القوة والإكراه بمفهوم الإدارة بالأهداف.

1 محمد علي شهبوب، السلوك الإنساني في التنظيم دراسات في الفكر الإداري الحديث. (مصر: دار المعرفة الجامعية، 1976)، ص173.

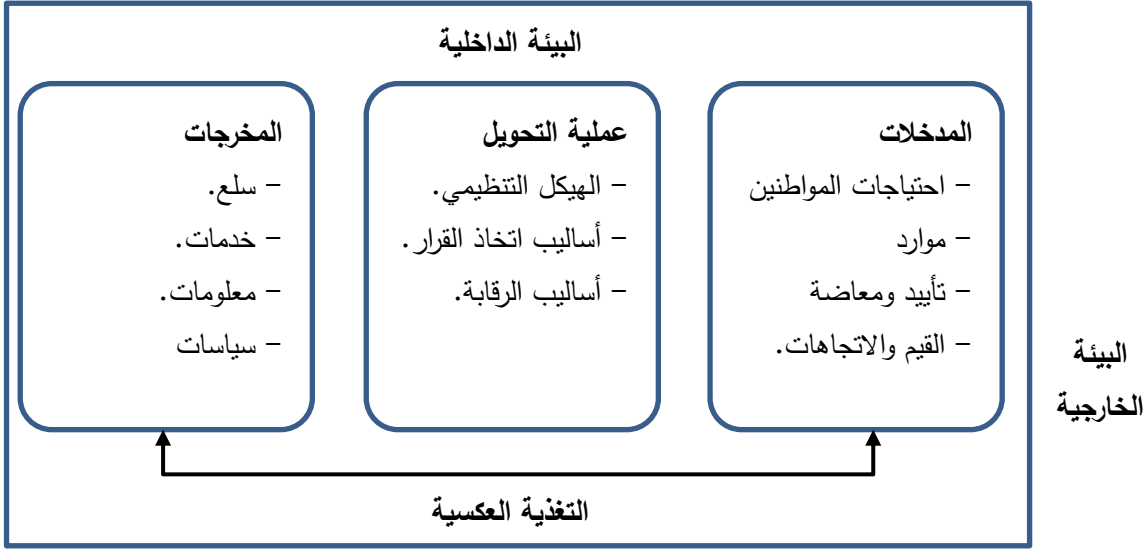
2 علي غربي وآخرون، مرجع سابق. ص40-41.

- العامل بشر لم يخلق ضد أهداف الإدارة.
- الاعتماد على النقد الذاتي كوسيلة لتقييم العامل ورقابته فالإنسان يحب أن يكون قائداً أو يعمل من أجل المكافآت وليس خوفاً من العقاب والحرمان.¹
- ✓ المدرسة المعاصرة في الإدارة: وهي التي تمثل جملة النظريات التي جسدت الجهود العلمية التي استهدفت التوفيق بين أفكار النظريات الإدارية السابقة الكلاسيكية والسلوكية وهي التي يمكن تحديدها وإيجازها في النظريات التالية:
- نظرية النظم (النسقية): جاءت مدرسة النظم لسد النقص الذي وقعت فيه المدارس السابقة؛ إذ جاءت لتدرس المنظمة والإدارة فيها على أنها كل متكامل حيث يعتبر "لودي جبيرتا لانفي" Luduag Beertalanffy مؤسس هذه المدرسة التي تتركز حول مفهوم النظام باعتبار المنظمة وحدة كلية تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة؛ إذ أن دراسة أي جزء منها بعيداً عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة،² وتقوم هذه المدرسة على جملة من الأسس التالية:
- المنظمة نظام مفتوح وهو جزء لا يتجزأ من البيئة.
- يتشكل النظام الكلي من مجموعة من الأجزاء (النظم الفرعية) بحيث ترتبط الفرعية منها ببعضها طبقاً لنظام اتصال محدد يضمن لها التفاعل المستمر لتحقيق أهداف معينة.
- أن المنظمة موجودة في بيئة داخلية وخارجية.
- المنظمة تقوم على فئة مترابطة من العلاقات المتبادلة من العناصر التي تعمل ككل، حيث تتحدد هذه العناصر في:
- المدخلات: وهي التي تمثل الموارد الواردة للمنظمة.
- المخرجات: وتمثل حاصل تفاعل عملية تحويل المدخلات إلى نواتج تعبر عن البيئة الخارجية.
- العمليات التحويلية: وهي تلك العمليات التي تحدث داخل المنظمة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- التغذية العكسية: وتمثل رد فعل البيئة على مخرجات المنظمة.
- البيئة: وهي التي تعبر عن تفاعل النسق مع المهيمن الخارجي حيث يؤدي هذا المحيط دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي.

1 علي الشريف، مبادئ الإدارة: مدخل إلى أنظمة تحليل العملية الإدارية. (مصر: دار الجامعة للنشر، 1996)، ص 78.

2 أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 67.

الشكل رقم (02) : الإدارة العامة وفقا للمدرسة النظامية



▪ النظرية الموقفية: لقد أكدت هذه النظرية على ضرورة الاعتراف بأهمية كل الأفكار التي جاءت بها النظريات السابقة كمدخل لتحسين الأداء الإداري، وترى بأنه من الخطأ القول بأن هناك أسلوبا إداريا أمثل يصلح لكل الأنظمة الإدارية؛ فالأسلوب الإداري المناسب يعتمد على الموقف بمعنى أن ما يناسب موقفا معينا أو بيئة معينة أو زمنا معينا لا يستلزم بالضرورة أن يكون مناسباً في مواقف مغايرة،¹ وهذا نتيجة وجود عوامل و مؤثرات لا بد من تفهمها قبل الاعتماد على نظرية أو أسلوب إداري معين.

▪ نظرية الإدارة بالأهداف: تركز هذه المدرسة كل اهتمامها على الأهداف وتبين أن أي تنظيم بكل مدخلاته، عملياته، ومخرجاته يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ويعتمد أساساً على الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية، حيث يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المرغوب التوصل إليها ويلتزم الجميع بها، مجسدة في ذلك محور اهتمام المديرين والعاملين من خلال كل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، وتقوم هذه المدرسة على عدد من الأفكار وهي:²

- الابتعاد عن المركزية و تفويض السلطة.
- زيادة نطاق العمل و فرصه بشكل عام.
- المشاركة والتشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم وإشراك العاملين في اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية.

1 محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة. (مصر: دار الجامعية، 2000)، ص70.

2 أحمد السيد كردي، نظرية الإدارة بالأهداف. تم فحص الموقع بتاريخ: 2016/01/04، الرابط:

- نظرية Z اليابانية: تعبر هذه النظرية عن نمط إداري مستمر مستمد من طبيعة المجتمع الياباني، حيث تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخير القيم الاجتماعية السائدة لتكون في خدمة المنظمات الإدارية، ومن ثم يمكن تحديد أهم عناصر الإدارة اليابانية في النقاط التالية:
 - ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة.
 - التركيز على عمل الفريق في علاقات العمل والتأكيد على مبدأ المشاركة.
 - تأكيد الانتماء المؤسسي والالتزام والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة في الفرد.
 - الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية.
 - تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنويا وفق مقاييس رسمية واضحة وضمنية.¹
 - المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة.
 - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
- الفرع الثاني: التوجهات الحديثة للإدارة.

شهدت الإدارة فكريا وممارسة تقدماً ملحوظاً بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات، إذ أن التحولات السريعة التي شهدتها في القرن الحالي ما هي إلا نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي ومحصلة تحولات بيئية حديثة؛ ذلك أن الإدارة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل من فراغ لذلك فهي تتأثر بمجمل التغيرات والتطورات الحضارية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية وتؤثر فيها، كما ينظر للإدارة في عصرنا من حيث كونها نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها ويؤثر فيها، لذلك فإن أي تغيير في هذه البيئة لا بد أن يكون له أثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على الإدارة، وعلى هذا الأساس فإن الإدارة وفي سبيل تحقيقها للتميز على مستوى أدائها تصبح مجبرة على دراسة تلك المتغيرات.

- إجمالاً يمكن تحديد أهم الجوانب التي تؤكد على ضرورة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى أنماط أخرى أكثر استجابة لمتطلبات الفترة الراهنة، وأكبر قدرة على تحقيق التكيف مع التحولات الحاصلة في البيئة خاصة مع نهاية القرن العشرين في:²
- الانفجار الكمي والنوعي في المعرفة ودخول العالم إلى مرحلة العصر الرقمي "Digital Age".
 - التغيرات المستمرة في سوق العمالة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم.

1 محمد أحمد إسماعيل، نظرية Z اليابانية في الإدارة. تم فحص الموقع بتاريخ: 02/4/2016، الرابط:

WWW.HRDISCUSSION.COM/HR56297.HTML

2 صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002)، ص-ص 341-342.

- زيادة الترابط والتداخل بين مشاريع الأعمال نظرا للترابط والتداخل الحاصل بين دول العالم وما يدل على ذلك ما نراه اليوم من تطور مشاريع الشركات المتعددة الجنسيات.
- الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية نتيجة التغيرات الطارئة على سلوكيات الأفراد.
- إضافة إلى ذلك توجد العديد من المتغيرات البيئية العالمية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹
- انتقال المجتمع في ملامحه الصناعية إلى مجتمع يهتم بالمعلومات والمعرفة.
- الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي.
- انحسار الموجة الاشتراكية أمام المد الرأسمالي.
- الانهيار السياسي لبعض الدول وظهور دول جديدة وحدود جديدة لدول قديمة.
- تحرير التجارة العالمية وظهور كتلتا اقتصادية بين الدول.

فمميزات العالم المعاصر - السابق ذكرها - فرضت ضغوطا كبيرة على الإدارة لكي تأخذ شكلا جديدا مما يجعل المبادئ التقليدية للإدارة تفقد بريقها لعجزها عن التكيف مع سمات العصر، خاصة في ظل بروز القيم والمبادئ والتوجهات الحديثة للعمل الإداري بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل، وبين أساليب ونظم الأداء حيث يمكن إيجاز أهم التوجهات الحديثة للإدارة في:

1. إدارة الجودة الشاملة: لقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي تغيرات جوهرية في مجالى الفعالية والتنظيم نتيجة اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي جاءت استجابة لجملة من المعطيات التي نحصرها في ما يلي:

- المشكلات التي تكشف عنها تطبيقات الإدارة التقليدية والتي تؤثر بشكل سلبي على مخرجات العملية الإدارية على غرار حدة الإجراءات الروتينية المعقدة في أداء الخدمة، وإغفال درجة رضا المواطنين على الخدمات المقدمة وعدم وجود قنوات اتصال بين المواطن والإدارة.
- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في أداء كافة الأنشطة التي تمارسها الإدارة العامة.
- تزايد المنافسة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال الخدمات التي يشتركان في تقديمها.
- وللتعامل مع كل هذه العوامل والمبررات كان من الضروري على المنظمات المعاصرة التوجه نحو تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها توجهها حديثا يقوم على مجموعة من المبادئ المحددة في:²
- التخطيط الاستراتيجي: من خلال وضع خطة شاملة تعتمد على رؤية ورسالة وأهداف ومن ثم تسهيل وضع سياسات وبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية.

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 632

2 - Albert Porter, Operations Management, ventus publishing, 2011, p21.

- التركيز على العملاء: فهي تمتد للجمهور الداخلي والخارجي الذي يساعد على تحديد جودة الأفراد والعمليات و بيئة العمل.
 - التحسين المستمر: يتمثل في التحسين الإبداعي الجديد ويتجلى ذلك في قدرة التنظيم على تعميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.
 - الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال الدائم والمستمر.
 - المشاركة وتفويض الصلاحيات: من خلال تفعيل دور العاملين بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكانياتهم في المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.
2. إدارة المعرفة: لقد أضحت المعرفة معيارا أساسيا لقياس نجاح المنظمات الإدارية لذا نجد أن إدارة المعرفة تمثل أهم المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة في الإدارة باعتبارها "عملية تنظيمية تكاملية من أجل توجيه نشاطات الإدارة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم الإداري وتحقيق الكفاءة والفعالية للعمليات، والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء"¹، وعلى غرار سابقتها فإن تطبيقها جاء نتيجة تضافر جملة من المبررات التي تتحدد أساسا في:²

- التطور التكنولوجي الكبير والتقنيات العالية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
 - التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية.
 - انتشار الإنترنت والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
 - الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعولمة التجارة، وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بإبعادها المختلفة.
 - التغيير الواسع في اتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
 - إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية، وأهم من المصادر التقليدية مثل الأرض و رأس المال والعمل.
3. الإدارة الإلكترونية: لقد عرف العالم في العقود الأخيرة خاصة في الألفية الثالثة ثورة هائلة في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أحدثت طفرة كبيرة وأضحت بذلك أهم الركائز الجوهرية المعمول بها في تحقيق التنمية الشاملة، هذا ما انعكس على الإدارة التي تعتبر الآلية التي تحرك عجلة التنمية في الدولة ليتم بذلك إدراج البرمجة المعلوماتية داخل نسق عمل الإدارة، ويتم بعد ذلك الانتقال بالإدارة من

1- نجم عيود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. (عمان: الوراق للنشر، 2005)، ص45،46.

2 - Prusak Larry, Knowledge Can it be Managed? : New York : Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, 2000, p13.

النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني في إطار ما يعرف بالإدارة الإلكترونية التي جاءت نتاج جملة من الأسباب التي يمكن إيجازها في:¹

- تسارع التقدم التكنولوجي والثروة المعرفية المرتبطة به.

- توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الإنسانية .

- التحولات الديمقراطية: وما رافقها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية أو تلبية مطالب جمعيات حقوق الإنسان المحلية و الدولية.

- الرغبة على تحقيق وبلوغ الكفاءة في تقديم الخدمات العامة.

الفرع الثالث: بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

بناء على ما سبق ذكره يمكن استنتاج أن الإدارة الإلكترونية جاءت نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، غير أن هذا لا ينفي امتدادها المباشر للإدارة التقليدية التي تحولت في إحدى مراحلها إلى عبء ثقيل وسبب في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها، في حين أن الإدارة الإلكترونية عبر أنموذجها العلمي توفر مصدر تكامل الأبعاد المادية المتوفرة في الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية، وبأسلوب آخر فإن بروز تلك الأخيرة - الإدارة الإلكترونية- كمنهج علمي مستحدث هو تعبير عن حالة انتقال من أنموذج إداري تقليدي بيروقراطي إلى آخر أكثر تطوراً ومرونة لتصبح بذلك مسألة التحول أو الانتقال إلى تبني الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات البيئية المتسارعة، إذ أن فكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت إحدى محددات نجاح أي منظمة إدارية،² فما يميز الإدارة الإلكترونية هو أمر تفقد إليه الإدارة التقليدية حيث يؤثر هذا الافتقاد سلباً على أدائها وفعالية دورها وفي هذا الصدد كان لابد من إجراء مقارنة بين كلا النمطين (الإدارة البيروقراطية التقليدية، والإدارة الإلكترونية) وفقاً لما يلي:

- الحفظ: فالمعاملات الورقية المعتمدة في النظام التقليدي تتعرض للتلف مع مرور الوقت، في الوقت الذي يتمتع فيه الملف الإلكتروني الذي يضم المعاملات بإمكانية تأمين أكبر من التقادم في الموضع المخصص له على الشبكة الإلكترونية للمنظمة التي يوجد لديها الملف،³ إلى جانب إمكانية اعتماد المنظمة أكثر من وسيط تخزين إلكتروني تجنباً لوقوع أي عارض للشبكة الأم.

- الاسترجاع: إن أهم خاصية يتميز بها النمط التقليدي للإدارة هو البطء في إنجاز المعاملات وهذا راجع إلى طبيعة البناء والهيكل التنظيمي وضعف أساليب العمل، حيث يعاني الموظفون في المنظمات

1 عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006)، ص-ص 183-184.

2 رضوان علي ستار، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الخدمات. (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005)، ص12.

3 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية. (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006)، صص 91-93.

التقليدية من صعوبة البحث عن الملفات والمعاملات الورقية واسترجاع المعلومات على عكس المعاملات الإلكترونية التي تتميز بسرعتها وسهولة استرجاعها.

- التكاليف: قد يبدو للوهلة الأولى أن تبني المنهج الإداري التقليدي يكون أقل كلفة من تبني واعتماد المنهج الإلكتروني ذلك أن هذا الأخير يتطلب توفير النية التقنية من أجهزة، وبرمجيات، ووسائط، وشبكات وهذا ما سيكلف المنظمة حتما نفقات مالية كبيرة، إلا أنها وبمجرد تجاوز مرحلة الإعداد والبناء ستكون نفقاتها حتما أقل وبدرجة كبيرة من المنظمات التقليدية التي تبقى بحاجة كبيرة إلى موارد بشرية ومالية كبيرة وهذا ما يؤدي إلى تقليص حجم الإنفاق، بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يكون مكلفا لكن هذا مرتبط بمجال زمني قصير يتحدد في مراحلها الأولى على عكس الإدارة التقليدية التي تعد مكلفة على المدى البعيد.

- الحماية والتوثيق: فمن مميزات الإدارات الإلكترونية التي لا تتوفر للإدارات التقليدية تأمين الشبكات الإلكترونية ببرامج حماية تضمن عدم الدخول إليها والتلاعب بملفاتها، وهذا نتيجة ما يمنحه البرنامج الحاسوبي الدقيق للشبكة من فرصة حماية بياناته من التدخل البشري، إلى جانب تسجيل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية الأمر الذي سيضمن لها حتما مستوى أعلى من الدقة والتوثيق لمداخلتها ومخرجاتها ومعاملاتها.

- أسلوب التسيير والإجراءات المعتمدة: فالنمط الإداري التقليدي يستوجب نمطا تسييرا معيناً قائماً على الهرمية المشددة وممارسات إدارية تتميز بكونها مباشرة، بينما تؤسس الإدارة الإلكترونية لمفهوم اللقاء الافتراضي الذي يقوم على إجراء معاملة بين طالب الخدمة والبرنامج الحاسوبي (كمقدم للخدمة) مما يتيح بعدا للمعاملات الشخصية والسلوكيات السلبية على غرار الوساطة والمحسوبية.

- التفاعل والسرعة في إجراء المعاملات وتقديم الخدمات: تتميز المنظمات الإلكترونية بالتفاعل السريع إذ بإمكانها استقبال العديد من الطلبات والرد عليها في وقت واحد وبسرعة فائقة بعيدا عن الطابوهات التي يعاني منها العميل في الإدارات التقليدية.

- مدة الخدمة: إحدى الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية والتي من الاستحالة تطبيقها في الإدارات التقليدية التي تعاني من محدودية الدوام الرسمي للعمل، وهي استمرار المعاملات وتقديم الخدمات على مدار 24 ساعة.

الجدول رقم (02): مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.

الخصائص	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
التنظيم	بناء هرمي معقد	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسساتية على أساس من التعاون

الموارد	الاعتماد على الأصول المادية	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تتسم بالطرق التقليدية.	التجديد في الخدمات المقدمة عبر قنوات متعددة للتكنولوجيا والمعلومات.
نطاق العمل	محلي	عالمي
سرعة الاستجابة	تتطلب مدة طويلة لضعف الترابط بين المصالح والإدارات.	مدة قصيرة نتيجة سهولة الاجراءات
مستوى البيروقراطية	عال	منخفض
الاستراتيجية	الإدارة هي الأساس	الزبون هو الأساس
القيادة	متسلطة	استشارية

المصدر: جلوريا ايفانز، الحكومة الالكترونية. (مصر: دار الفكر الجامعي، 2005)، ص- ص24-26.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: مفاهيم ومنطلقات.

كانت وظيفة الإدارة وما تزال موجهة نحو المحافظة على التوازن بين الاستقرار والتغيير استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تعرضها الظروف البيئية التي تمارس فيها، حيث أصبحت هذه الوظيفة أكثر إلحاحاً وأهمية في خضم التطورات المعرفية والتقنية المتسارعة في شتى المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، إذ أحدث التطور السريع في أنظمة وشبكات الاتصال ونظم المعلومات مساحة عريضة لتطوير الأنظمة الإدارية في المنظمات العامة والخاصة وتحسين أدائها؛ حيث مثلت الإدارة الإلكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الأداء والتميز مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق أداء الخدمات للمواطنين، في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات مغايرة توجي بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض العملية الإدارية بصفة عامة، وهذا ما سيحيلنا - لا محالة - إلى تقصي الجوانب النظرية المرتبطة بالإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومبررات الأخذ بها.

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز أنموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما أصطلح على تسميته بالإدارة الإلكترونية التي جاءت وليدة تطور معرفي سريع، في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيات الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية،¹ وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة خاصة أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير مباشر وعميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية.²

فنشأة الإدارة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة، إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تستخدم لأغراض الإحصاء ويستخدم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذلك طريقة توزيع بنودها أين كان تطبيقها بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة حيث أنها لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا إذ بدأت بالظهور في أواخر عام 1955 بولاية "فلوريدا" الأمريكية في هيئة البريد المركزي، ليشير بذلك مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى إمكانية الحصول على الخدمة من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

1 عمر أحمد، أبو هاشم وآخرون، الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الجديدة. ط1، (الأردن: دار المناهج، 2013)، ص64.

2 مرجع سابق. ص 64.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز مهامها، حيث جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية كتجربة عالمية أولى لتليها بعد ذلك كل من "النمسا" و"المملكة المتحدة" خلال العقد الأخير من القرن الماضي، والتي مهد لظهورها جملة من التطورات التي تعد بمثابة مبررات تفود لتبني المنظمات الإدارية للنمط الإلكتروني تتحدد بشكل أساسي فيما يلي:

1. تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي: أدت الثورة العلمية والتكنولوجيا إلى ظهور مزايا لم تكن موجودة مسبقاً في كيفية التعاملات الإلكترونية بالشكل الذي يسهم على تحسين أداء المنظمة، وخصوصاً في مجال تقنية الحاسب الآلي حيث تطورت هذه التقنية تطوراً سريعاً منذ منتصف القرن العشرين وهذا ما انعكس على كثير من التطبيقات والأعمال الإدارية.

2. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة: أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف اليوم بظاهرة العولمة التي تستهدف كسر الحدود الجغرافية وتحقيق الترابط بين الدول في مختلف المجالات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية، وهذا ما شكل دفعا قويا للمنظمات على تحسين خدماتها وتطوير أدائها للارتقاء إلى المستويات العليا خاصة في ظل وجود معايير عالمية تتيح إمكانية المقارنة بين المنظمات الإدارية في جميع دول العالم خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة.

3. التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية: فقد أسهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح في البناء المجتمعي عموماً، وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية على وجه الخصوص بداية التوجه نحو البحث على أنماط إدارية أكثر مرونة خاصة في ظل ما رافق تلك التغيرات من ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الشعبية بما في ذلك نشوء رؤى جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده؛ ومن بين تلك الرؤى ضرورة تحسين أداء القطاع العام والتطلع لخدمات أفضل وأسرع، وتفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة وغيرها... لذلك تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام.¹

4. التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم وقيم العمل.

5. انتشار الثقافة الإلكترونية.

6. الكفاءة في تقديم الخدمات العامة: فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء، وتحسين الدخل وأيضاً تخفيض التكاليف، والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وهذا يؤدي إلى

1 ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية. (مرجع سابق)، ص 42.

تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

7. السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين والتقليل من البيروقراطية إلى جانب منع الاحتكار مما يؤدي إلى فتح آفاق أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار.¹

8. أزمات القطاع العام.

الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية: المفهوم والمترادفات.

على الرغم من تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية واستخداماتها الموسعة في مختلف المنظمات الإدارية، إلا أنها بقيت في بعدها النظري قضية فكرية تعاني ما تعانيه قضايا الفكر من خلافات حول منطلقاتها النظرية وتعريفاتها وفلسفتها، وهذا راجع إلى تداخلها مع بعض المصطلحات الأخرى إذ عادة ما يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية (e-Business)، والتجارة الإلكترونية (e-Commerce)، والحكومة الإلكترونية (e-Government) ...، إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط بين الأنشطة الإدارية والاتصالات في العالم الرقمي، لذا كان من الضروري مقارنة ومقارنة هذه المفاهيم الأساسية الأربعة التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة دون تدقيق وتمييز واضح.

1. الإدارة الإلكترونية: كما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن الإدارة الإلكترونية كمصطلح شهد اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين والأكاديميين، حيث نجد العديد من التعاريف المقدمة لها والتي تختلف باختلاف طريقة التعاطي مع مفهومها من جهة؛ والاختلاف في المنطلقات وزوايا التحليل من جهة أخرى.

فمفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع وأشمل من كونه مجرد حواسيب وبرمجيات وغيرها من التقنيات إذ أنها تمثل إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجستية والأعمال الإلكترونية والعلاقات العامة، وعرض التكنولوجيات الخاصة بتقديم الخدمة العامة وضبط طلبات الحصول عليها وتلبية حاجيات عملائها وعلى العموم يمكن تصنيف التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية وفقاً لما يلي:

أ. تعاريف تقنية: وفي هذا السياق نجد تعريف "رضوان علي ستار": "هي تجسيد واقعي لاستخدام البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".²

– أما "الطائي علي حسون" فيعرفها على أنها: "منظومة متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية".³

1- Murru, Maria Elena, E- government : from real to virtual. Brussels, 11 April 2003, p 25.

2 رضوان علي ستار، مرجع سابق، ص16.

3 علي حسون الطائي، مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية. (د. د. ن)، (د. م. ن)، (2004)، ص13.

- كذلك عرفها "عامر طارق عبد الرؤوف" على أنها: "تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات باستخدام التبادل الإلكتروني أو هي استخدام كل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمشتريات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأية وسائل إلكترونية أخرى".¹

- وهناك من عرفها في هذا السياق على أنها: "أسلوب جديد للعمل باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة في الحاسب الذكي والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل".²

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على مزج مجموعة من الموارد التكنولوجية والآلية بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والجودة والتميز في الأداء وهذا ما يتطلب إعادة هندسة جذرية لأعمال الإدارة بشكل إلكتروني، حيث يمكن القول أن مشروعات وبرامج الإدارة الإلكترونية عملية نظامية وممنهجة لإعادة هندسة العمليات والأعمال باستخدام تقنيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

ب. تعاريف إجرائية: عرفت الإدارة الإلكترونية وفقاً لهذا المنظور على أنها: "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين من موردين، مشتريين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية، وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى".³

يتبين لنا من خلال هذا التعريف بأن الإدارة الإلكترونية تقوم بإبدال الوظائف الإدارية التقليدية بوظائف إلكترونية، ومن ذلك أنه يتم تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، ورقابة العمليات والإجراءات الإدارية على المستوى الداخلي لها وفق نظم إلكترونية، أما فيما يخص المستوى الخارجي فإنه يتم عملية ربط المنظمة بالمتعاملين الاقتصاديين في البيئة المحيطة بالمنظمة من عملاء وموردين ومنافسين .

كذلك عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها: "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة".⁴

1 طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، ط1، (القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007)، ص 25.

2 خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية الإداريين". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد3، (2013)، ص200.

3 أحمد بن عيشاوي، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد7، (2010)، ص288.

4 سحر قدوري الرفاعي، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد7، (2010)، ص25.

أبرز هذا التعريف مفهوم آخر وهو سرية وأمن المعلومات التي يتم تناقلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، ذلك أن هذه الأخيرة تعتمد في تعاملاتها على البيانات الإلكترونية المسجلة على أجهزة الحاسوب والإنترنت، الأمر الذي يفرض على مدير الإدارات الإلكترونية تطبيق عنصر أمن المعلومات حتى لا تتعرض تلك البيانات للاختراق الإلكتروني.

2. بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية: ينطلق تعريف الإدارة الإلكترونية من خلال ما عرضته الأدبيات الإدارية الحديثة ذات الصلة بتطور التقنيات الإلكترونية في الإدارة، إذ يعد تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية مدخلا مهما لتعريفها وفق المفاهيم المرادفة لها على غرار الحكومة الإلكترونية وهذا راجع للترابط والتداخل اللفظي والمفاهيمي بين كليهما، لذا كان من الضروري توضيح اللبس والغموض الذي يكتنف كلا المصطلحين وهذا من خلال طرح التساؤل الآتي: هل يمكن استعمال مصطلح الحكومة الإلكترونية للتعبير والدلالة على الإدارة الإلكترونية؟ أم أنهما يعبران عن شيئين مختلفين؟

تشير الحكومة الإلكترونية إلى: "إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستفيدين منها عبر شبكة الإنترنت والحاسوب بشكل لا يلغي دور الحكومة الحقيقي، وإنما يساند ويدعم كفاءته وفعالته عن طريق البعد عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختصار المسافات وتوفير وقت وجهد ومال المستفيدين"¹ وعلى ذلك وبمقارنة المعنى الحالي والشائع للحكومة الإلكترونية بالمعنى أو المفهوم العضوي لمصطلح "الحكومة" الذي يقصد بها مجموع الهيئات الحاكمة أو المسيرة للدولة أي السلطات العامة في الدولة التشريعية والتنفيذية والقضائية، أو المفهوم الوظيفي الذي يقصد به "نظام الحكم في الدولة" أو طريقة ممارسة الحكم واستخدام السلطة²، نجد عدم تطابق بين معنى "الحكومة" في الأمرين إلا أن يكون المقصود في الثانية هو الوجه الإداري للحكومة المتمثل في إدارتها للمرافق العامة والتي تقدم خدماتها العامة للناس بانتظام، ليصبح بذلك المقصود "بالحكومة الإلكترونية" هو نشاط السلطة الإدارية أو الإدارة العامة بالمعنى العضوي.

وفي الوقت نفسه لا يمكن أن نطلق هذا المعنى الحالي للحكومة الإلكترونية - أي تقديم السلطة الإدارية أو الإدارة العامة لخدماتها العامة بطرق إلكترونية-، فمن باب أولى لا يمكن توسيع معنى مصطلح الحكومة الإلكترونية ليشمل أنشطة واختصاصات السلطتين العامتين (التشريعية والتنفيذية)، ذلك أن استخدام هتين الهيئتين للتقنيات الحديثة لا يتعدى العديد من الدول خاصة دول العالم الثالث منها عمليات تخزين المعلومات واتخاذ مواقع إلكترونية وتزويدها بالنصوص التشريعية؛ أو أرشفة وفهرسة

1 علاء عبد الرازق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 87.

2 عبد الحميد متولي، القانون الدستوري والأنظمة السياسية. (الإسكندرية: منشأة المعارف، 1974)، ص 61.

الأحكام والمبادئ القضائية وتيسير الاطلاع عليها إضافة إلى بعض الاستخدامات غير المؤثرة بالنسبة للانتخابات التمهيدية داخل الأحزاب السياسية، أي أن الأمر لا يتعدى ذلك - حاليًا - إلى مباشرة البرلمان والمحاكم لجوهر أعمالها بطريقة إلكترونية، حتى تدخل - هي الأخرى - تحت مسمى "الحكومة الإلكترونية" المستعمل.¹

وفي حقيقة الأمر فإن ما يقصد به - حاليًا - في مصطلح الحكومة الإلكترونية هو تيسير تقديم الجهات الإدارية لخدماتها اعتمادًا على ما توفره لها التقنيات الحديثة من وسائل لتعبر بذلك عن حلقة جديدة من حلقات "الأشكال والطرق" التي تقدم بها تلك الجهات خدماتها للجمهور، وتقارب جديد بين الجمهور باعتباره طالبا الخدمة والإدارة المقدمة لتلك الخدمة وهذا ما استدعاه وحتمه تطور دور الدولة الحديثة؛ ذلك أن الدولة ومنذ تأسيسها بموجب اتفاقية واستفاليا عرفت تغيرا مستمرا على مستوى أدوارها إذ لم تكن مهمة الدولة "الحارس" تتجاوز الدفاع عن إقليمها وتوفير الأمن والعدل، ليتطور دورها فيما بعد لتحمل على عاتقها أعباء كثيرة وتتعدد وظائفها وتصبح "دولة الخدمات"، وكانت السلطة الإدارية أو الإدارات العامة أو المنظمات العامة هي القائمة بمسؤولية الخدمات العامة.

ولقد حاولت تلك السلطات الإدارية أن تحسن أداءها في تقديم تلك الخدمات العامة مستثمرة في ذلك معطيات التقدم العلمي الحالي، إلا أن هذا لا يشير بالضرورة إلى أن "الإدارة العامة" قد انقلبت إلى "حكومة"، وحتى إذا استخدمت الحكومة - بمختلف معانيها التي أشرنا إليها من قبل - الوسائل الإلكترونية فلا يعني ذلك أن نطلق عليها "حكومة إلكترونية"، بمعنى أن هناك فرقا بين "حكومة إلكترونية" و"إلكترونية الحكومة" أي استخدامها للمعطيات الإلكترونية.

لكن في سبيل التوافق بين مفهوم الحكومة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها إدارات الدولة ننبنى الرأي الذي مفاده أن تعبير "الإدارة العامة الإلكترونية" هو المصطلح الأقرب لتحقيق التوافق على أساس أن المراد ليس ممارسة سلطة الحكم بطريقة إلكترونية، وإنما المقصود إدارة الأمور بطريقة إلكترونية على المستوى الحكومي.²

3. الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية: تشير الأعمال الإلكترونية في أبسط معانيها إلى: "مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الانترنت"³، فهي بذلك عبارة عن "توليفة

1 حماد مختار، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية". (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007)، ص33.

2 منتدى التمويل الإسلامي، "الإدارة الإلكترونية". تم التصفح بتاريخ: 22/02/2016، الرابط: <http://islamfin.go.forum.net/mondadata-f14/topic-t1630.html>

3 التكريتي وآخرون، الأعمال الإلكترونية. (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002)، ص 15.

شبكة إلكترونية من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات، التطبيقات البرمجية، تكنولوجيا الانترنت، تقنيات الويب وغيرها بما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ الأنشطة والعمليات وصنع وتطبيق استراتيجية الأعمال بشكل كفاء وفعال"¹، بمعنى أن الأعمال الإلكترونية تعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات والمنظمات الخاصة لتشمل بذلك الأعمال التجارية (تجارة إلكترونية) وكذا الأعمال غير التجارية.

4. الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية: تعرف التجارة الإلكترونية على أنها: "وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستهلكين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص"².

كذلك تعرف التجارة الإلكترونية على أنها: "جانبا الأعمال الإلكترونية المتعلقة بالتعامل مع عمليات البيع والشراء للخدمات والمنتجات عبر الانترنت"³، وفي هذا السياق تصبح التجارة الإلكترونية هي جزء من الأعمال الإلكترونية التي تعد بدورها أحد أهم وأبرز أبعاد الإدارة الإلكترونية.

بناء على ما تقدم واستنادا على تعريف الدكتور "سعد ياسين غالب" للإدارة الإلكترونية على أنها: "منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كلا من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة"⁴ " نستنتج أن:

- مفهوم الأعمال الإلكترونية يعني إدارة الأعمال إلكترونيا على مستوى المشروعات أو المنظمات الخاصة وهو ينقسم إلى فئتين هما: التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية غير التجارية مثل التجهيز.
- التجارة الإلكترونية هي بعد من أبعاد الأعمال الإلكترونية وبالتالي تكون العلاقة بينهما هي نفسها علاقة الجزء بالكل.
- الحكومة الإلكترونية تعني الوظائف العامة أو الخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسائل الإلكترونية إلى الجمهور العام بهدف تقديم الخدمة العامة.
- الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا عبر الشبكات.

1 ارجع سابق. ص19.

2 علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، مرجع سابق. ص87.

3Laudon Kenneth and Laudon Jane, " Management Information Systems: Managing The Digital Firms ."USA : New Jersey, 2010, P376.

4ياسين سعد غالب، مرجع سابق. ص 26.

- الإدارة الإلكترونية هي مفهوم شامل يشمل الحكومة الإلكترونية (إدارة إلكترونية للمؤسسات الحكومية) وكذا الأعمال الإلكترونية (الإدارة الإلكترونية للمؤسسات غير الحكومية)، بمعنى أن كلا من الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هما بعدان رئيسيان للإدارة الإلكترونية.

- القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن ضمنها الانترنت والأنترنيت والإكسترنيت، باعتبارها الخيار التكنولوجي لها وبدونها يصبح من غير الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية.

الفرع الثالث: نحو تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية.

إن التطرق للإدارة الإلكترونية والمصطلحات التي تتداخل معها خاصة ما تعلق منها بـ"الحكومة الإلكترونية" واعتبارهما - في كثير من الأحيان وفي كثير من الأدبيات - مصطلحين متداخلين ومحاولة التفريق بينهما، ساهم وبشكل كبير على توضيح مسار البحث ذلك أن المفهوم الذي سيتم اعتماده وتبنيه في الدراسة هو "الإدارة العامة الإلكترونية" بدلا من "الإدارة الإلكترونية"، وهذا راجع إلى كون ذلك الأخير أكثر توافقا مع متطلبات ومسارات البحث ومضمونه من مفهوم الإدارة الإلكترونية الذي يعتبر مفهوما فضفاضا وعموما يمكن تعريف الإدارة العامة الإلكترونية على أنها:

- "استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية teleservice ذات القيمة، والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة".¹

يشير هذا التعريف إلى استخدام الإدارات العامة والحكومية لوسائل الاتصال التكنولوجي، وتبعاً لهذا المعنى الواسع فإن الإدارة الإلكترونية ليست مقصورة على توفير الخدمات للمواطنين عن طريق الانترنت فحسب بل تشمل المحاولة الدائمة للحصول على أجود الخدمات الحكومية في العلاقات الداخلية والخارجية من خلال الطرق الإلكترونية في أي مكان وزمان دون تمييز أو إخلال بتكافؤ الفرص.²

- وهناك من يعرف الإدارة العامة الإلكترونية بأنها: "مجموعة الأنشطة الحكومية التي تعتمد على الإنترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة، لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة".³

وعموماً يمكن تعريف الإدارة العامة الإلكترونية على ضوء ما تهدف إليه الدراسة على أنها أسلوب حديث للإدارة يتضمن استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة جميع عمليات

1 هيم الفيلكاوي، "الحكومة الإلكترونية"، مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، (2002)، ص 102.

2 حماد مختار، مرجع سابق، ص 6.

3 محمد المتولي، "إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول المنظم من طرف شرطة دبي، دبي، 24-26 افريل 2003)، ص 18.

وظائف الأجهزة الإدارية للقطاع العام بهدف رفع كفاءتها وتعزيز وفعاليتها وتحسين أدائها على نحو من التميز من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة والتميز، حيث أنها مثلت تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة من خلال ما تمثله من استراتيجية حديثة في مجال الإدارة العامة تمخضت بالأساس عن الاستثمار الايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية للأجهزة الحكومية بالشكل الذي يسهم على الرفع من كفاءتها وتطوير أدائها والمرونة في تقديم خدمات متكاملة مبنية على تبسيط الإجراءات وسرعة المعاملات وتجاوز القيود الزمكانية، وإتاحة التفاعل والوصول العالمي والتأكيد على مفاهيم الجودة.

انطلاقا مما تم عرضه نكتشف أن خصائص الإدارة الإلكترونية هي نفسها خصائص الإدارة العامة الإلكترونية، إلا أن وجه الاختلاف يكمن فقط في مجال وحيز تطبيق كلاهما ذلك أن الإدارة الإلكترونية هي مفهوم واسع يضم مختلف الممارسات الإدارية التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة، بينما يقتصر مفهوم الإدارة العامة الإلكترونية على التطبيقات الإلكترونية التي تعتمدها الأجهزة الإدارية العامة (الحكومية) في ممارسة وظائفها ومهامها المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية، وعليه يمكن تحديد خصائص الإدارة العامة الإلكترونية في:

- الوصول العالمي (Global Reach): إذ تتيح تكنولوجيا الإدارة العامة الإلكترونية للمعاملات الإدارية إمكانية تجاوز الحدود الثقافية والدولية إلى أبعد ما يكون وبطريقة فاعلة جدا مقارنة مع الإدارة العامة التقليدية، إلى جانب التخلص من قيود الزمان والمكان.¹
- المعايير العالمية (Universal Standard): إذ أن عالمية المعايير التقنية للإدارة العامة الإلكترونية أسهمت بشكل كبير في تقليص تكاليف الدخول إلى الأسواق وتقليص تكلفة البحث عن المنتجات، إذ أصبح بإمكان الزبون معرفة الأسعار بسهولة وبطريقة سريعة ودقيقة جدا.
- التفاعلية (Interactivity): تشير إلى اعتماد التكنولوجيا التي تسمح بالاتصال باتجاهين بين المنظمة والعميل بطريقة مشابهة لتعامل بأسلوب "وجها لوجه" ولكن على نطاق عالمي وبشكل واسع.²
- كثافة وجود المعلومات (Information Density): تشير كثافة المعلومات إلى كمية ونوعية المعلومات المتاحة للمشاركين في السوق، حيث تسهم الانترنت بشكل كبير في زيادة كثافة المعلومات المتاحة للزبائن وغيرهم من الجهات ذات العلاقة بأقل تكلفة وأعلى جودة.³
- الشخصية والزبونية (Personalisation and Customisation): الفردية تعني استهداف رسالة التسويق لأفراد مجردين من خلال تكييف الرسالة لاسم الشخص ورجباته ومشترياته في الماضي في إطار ما

1 Laudon Kenneth and Laudon Jane ,Ibid .P 376.

2 Ibid .P 376.

3 علي حسون الطائي، مرجع سابق. ص60.

- يستخدم عليه "علاقة فرد إلى فرد"، بينما يشير التوجه نحو الزبون إلى إمكانية تغيير وتكييف المنتج المقدم تبعاً لتفضيلات المستخدم أو سلوكه السابق.¹
- المرونة (Flexibility): الإدارة العامة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل المعوقات التي كانت سائدة.
 - التركيز على المخرجات: إذ ينصب اهتمام الإدارة العامة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع، وكذا تحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والوقت والمال وتوفير خدمة مستمرة على مدار 24 ساعة.
 - تقديم أحسن الخدمات للمواطنين (العملاء) من خلال تحقيق السهولة في الاستعمال وإتاحة فرص التواصل والتفاعل المستمرين.

1 مرجع سابق. ص 61.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية العامة: دراسة في البنية ومنهجية التطبيق.

إن الإدارة الإلكترونية في سياقها الصحيح تمثل استثماراً في التكنولوجيا والمعلومات لتحقيق تنمية إدارية فعالة ومحققة لأهداف الإدارة وأداء متميز وجوده في المخرجات الإدارية، وهذا ما يحتم ويستوجب على المنظمة وضع برنامج استراتيجي متكامل وشامل للتحويل للنمط الإلكتروني، ذلك أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على الجانب التكنولوجي وعلى تطوير نظم وأساليب العمل من خلال اعتماد الحاسبات وشبكات الانترنت رغم كونها عناصر بالغة الأهمية في النمط الإداري الإلكتروني، ولكنها قضية إدارية بالدرجة الأولى تعتمد على فكر إداري متطور قائم على توليفة من المتطلبات والأساسيات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، وعلى مجموعة من الخطوات المنهجية التي تحدد المسار الصحيح للتحويل.

وفي هذا السياق نجد الدكتور "سعد ياسين غالب" يقول في كتابه: "الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية" أن: "العمل بالإدارة الإلكترونية يتطلب تغييراً استراتيجياً في معمار ومكونات أنشطة أعمال المنظمة، وبخاصة نقل الارتباطات المادية للمنظمة إلى وصلات رقمية تعمل على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) لكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية والنجاح في التحول الإلكتروني، هو بحكم طبيعته مسار يصعب اجتيازه من دون اتخاذ قرارات استراتيجية صعبة وغير مألوفاً، وبخاصة في المراحل الأولى من التغيير الجوهرى الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح".¹

إن المتمعن لقول الدكتور يحيلنا إلى التساؤل حول ما إذا كان المقصود حقاً هو التغيير الشامل أو التطوير؟ ذلك أن مفهوم التغيير يشير إلى مجموعة الخطوات التي تستهدف إلغاء وضع سابق وإيجاد وضع جديد لا يمت بصلة لسابقه، إلا أن التطوير يشير إلى مجموعة الإجراءات والخطوات التي تستهدف سد النقائص والثغرات الموجودة سابقاً بهدف تحسين قدرة وأداء المنظمة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية، بمعنى أن مفهوم التطوير لا يؤدي إلى إحداث قطيعة بين ما هو كائن وما سيكون بقدر ما يعد إعادة هندسة وهيكلية وعلى هذا الأساس يتضح أن مصطلح "التغيير الشامل" هو مصطلح مبالغ فيه نوعاً ما، ذلك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم تطويراً وإعادة هندسة لمختلف النظم الإدارية والوظيفية والهيكلية والتنظيمية للمنظمة وفق ما يتماشى ومقتضيات ومتطلبات المنهج الحديث.

فبما أن الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها صار من المسلمات التي تساعد على تطوير المنظمات بمختلف أشكالها بل والأكثر من ذلك تميزها، فإن عملية بنائها وفق مبادئ وتصورات منهجية واستنارة

1 ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. (الرياض: مركز بحوث معهد الإدارة العامة، 2005)، ص 233.

الحقائق الموضوعية وآليات التحول ودراسة البنية ومنهجية التطبيق على أرض الواقع بات يشكل ضرورة حتمية.

الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تطوراً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة، فهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستورة يمكن نقلها وتطبيقها فقط بل نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والتشريعية إلى جانب البشرية منها وغيرها...، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق وتجسيد مفهومها وفي هذا السياق نجد أن الكثير من المفكرين الإداريين قد أشاروا إلى المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية والتي يمكن تصنيفها وتبويبها وفقاً لما يلي:

1. **المتطلبات الإدارية - التنظيمية**:- تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمنظمات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير وتدعمه، وتوفر من خلال كافة مستوياتها الأطر الإدارية التنظيمية لاستخدامها وهي التي يمكن تحديدها في:

أ. وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: وهذا ما يستهدف وضع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة حول مشروع التحول للعمل الإلكتروني تتمثل أساساً في ضرورة إجراء تعديلات جذرية على صعيد تنفيذ أنشطة الأعمال وأسلوب العمل من قبل العاملين في المنظمة من خلال إعادة هندسة الأعمال وإعادة المسؤوليات والصلاحيات للأفراد، إذ يتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدداً من الخطوات والمحاور الهامة منها¹:

- تشكيل جهة (لجنة عليا) تتولى وضع الاستراتيجية (مشروع للإدارة الإلكترونية).
- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.
- التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية.
- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.
- التركيز على دراسة حاجيات المستفيدين وكذا ترابط نظم الخدمات.
- الدراسة المتكاملة للإجراءات ومعدلات الأداء.
- الاهتمام بالعاملين القائمين على تقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.

¹محمد أحمد عودة الأغا، "رجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة للطلبة". (رسالة ماجستير منشورة في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012)، ص 38.

ب. تطوير الهيكل (التنظيم) الإلكتروني والخدمات والمعاملات تدريجياً: ويتم ذلك من خلال إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المنظمات، إذ أن النموذج الهرمي التقليدي للمنظمة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائماً لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات لذا يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئها وهذا من خلال:¹

- استحداث إدارات جديدة أو إلغاء ودمج إدارات قائمة، وهذا من شأنه أن يقلل من مستويات الهرم التنظيمي والتأسيس لبنية تنظيمية حديثة ومرنة أفقية وعمودية باتصالاتها.

- إعادة تشكيل الهرم التنظيمي وفق بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة إلى جانب تبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات، حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية اللامركزية الإدارية والحد من المستويات التنظيمية، وإعطاء السلطات الكافية للمنفذين إلى جانب نمذجة أساليب وإجراءات العمل لتطبيقها إلكترونياً.

- إعادة هندسة الإجراءات لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية، إلى جانب تحديد عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح التنفيذ لمختلف مراحله.²

ج. توفير الكفاءات والمهارات المتخصصة: فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفياً يحيط بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح مورداً بشرياً مؤهلاً لاستخدام تقنيات المعلومات، وهذا ما يستلزم إعادة النظر في نظم التعليم والاهتمام بالتدريب.

د. توفير المتطلبات البيئية: فنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتحقق إلا في وسط بيئة اجتماعية وثقافية ملائمة وحاضنة للمعرفة والتكنولوجيا الجديدة، خاصة أن الإدارة تمثل نسفاً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بجملة المعطيات والمتغيرات البيئية "الاجتماعية، الثقافية، السياسية والاقتصادية"، حيث تمثل المتطلبات الاجتماعية والثقافية مجموع الأعراف والعادات والتقاليد والخصائص السكانية للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، إذ أنه أصبح من الواجب العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية وعلى دراية كاملة بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية

1 ياسين سعد غالب، مرجع سابق. ص58.

2 حمد الطعمنة، طارق العلوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)، ص31-

الخاصة بنشر فوائد تطبيقها، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية ثقافة تكنولوجية.¹

وبالانتقال إلى الحديث عن المتطلبات السياسية والاقتصادية نجد أن حدود العلاقة بينها وبين الإدارة تتحدد في التأثير المتبادل بين المنظمة والقوى السياسية بما تمثله من أسلوب حكم وفلسفة يستند إليها نظام الحكم في الدولة أو في الدول المحيطة أو حتى على الصعيد العالمي، وكذلك مع المتغيرات والنظام الاقتصادي المحيط بالمنظمة من خلال فتح فرص النجاح والنمو لمشروع الإدارة الإلكترونية أو وضع جملة من القيود التي تعيقه، حيث تتحدد أهم المتطلبات السياسية والاقتصادية التي تؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- سماح البيئة السياسية بتطبيق فعال للإدارة الإلكترونية وتوفير الإرادة والإدارة السياسية الفعالة المساعدة على الإصلاح الإداري.

- سماح الظروف الاقتصادية للجمهور باستخدام الوسائل الإلكترونية وكذا ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان التكنولوجيا وإيجاد مصدر تمويل لها تمتاز بالديمومة.

2. توفير الأطر التشريعية والقانونية الملائمة: تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير مناخ تشريعي ملائم مع وضع الأطر التشريعية الملائمة قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الإلكتروني، وأثناء التطبيق من خلال تكملة النقص والفراغ القانوني اللازم الذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية تضمن أمن المعاملات الإلكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بجرائم المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية،² بمعنى أن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه وهذا ما من شأنه إضفاء الشرعية والمصادقية على كافة النتائج المترتبة عنها حيث تبقى فعاليتها مرهونة بمدى مراعاتها للضوابط الآتية:³

- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة.
- استقرارها ووضوحها مما يدعم التطبيقات الإلكترونية.
- إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها.
- أن تكون مرنة بالقدر الكافي مما يدعم ويعزز التحديث والتطوير.

1 رأفت رضوان، مرجع سابق. ص26.

2 مرجع سابق. ص21.

3 علي حسون لطائي، مرجع سابق. ص99.

3. **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أو ما يعرف بالرأسمال البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر هو المؤسس لها فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات ولتحقيق هذا المطلوب لابد من إتباع عدة خطوات منها¹:

- توفير الموارد البشرية التي تمتلك الخبرة والمهارة في مجال المعرفة والمعلومات والقدرة على التعامل مع هذه الاستراتيجيات وهذا ما يستوجب إعادة النظر في نظم التعليم المعتمدة.
- إعادة تأهيل الكوادر البشرية الحالية للحفاظ على مستويات عالية من المهارة وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية المختلفة.
- إيجاد أنماط العمل الجماعي كقاعدة تنظيمية للاتصالات.
- إيجاد الثقافة الملائمة لتحقيق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية ودقتها وصحتها.

4. **المتطلبات التقنية:** وهي التي تعتبر المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في البنية التحتية التي تشمل تطوير وتحسين شبكة الانترنت بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، إلى جانب توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وكذا خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن.²

وعموماً، يمكن تقسيم متطلبات البنية التحتية (التقنية) للإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

- أ. متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة: تمثل البنية التحتية التقنية الصلبة القواعد والركائز التي تشغل أنظمة وعمليات الإدارة الإلكترونية والتي تشمل عتاد الحاسوب وتجهيزاته وملحقاته أو شبكات الاتصالات، وما يتبعها كذلك من تمديدات وتجهيزات سواء كانت بشبكات سلكية أو لاسلكية حيث يعتبر فهم هذه البنية مطلباً أساسياً لاتخاذ القرارات في اختيار وتشغيل مكوناتها.³
- ب. متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة: والتي تشمل جميع البرمجيات والمعلومات والخبرات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الإدارة الإلكترونية، إلى جانب البرامج التطبيقية التي تشمل كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها وقاعدة البيانات التي تتمثل في

1 محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية. (عمان: دار المسيرة. 2009)، ص 85.

2 موسى عبد الناصر، محمد قرشي، مرجع سابق. ص 91.

3 أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية. (عمان: دار المسيرة. 2009)، ص 85.

مجموعة البيانات المخزنة في جهاز واحد أو عدة أجهزة و المرتبة بشكل يلبي متطلبات المستخدم بطريقة سهلة وفعالة.

ج. متطلبات تقنية مشتركة: والتي تشمل متطلبات أمن المعلومات والصيانة.

5. **المتطلبات الأمنية:** فمسألة أمن وسرية المعلومات وكذا حماية البيانات من الاختراق تعد من بين أهم المتطلبات الفعالة في نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في أي منظمة، بحيث تتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها: السرية، التكامل، توفير المعلومات ومعرفة تاريخ حصول أي شخص على المعلومات ... من أهم الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليص التأثيرات عليها،¹ وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت ومن ثم وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات إضافة إلى تطوير أدوات التشفير والتنظيم.

6. **المتطلبات المالية:** يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج أموالا طائلة لكي تضمن للمشروع الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة خاصة في ظل ما يفرضه ذلك الأخير من تكاليف تتحملها المؤسسة أو المنظمة من جراء توظيفها للإدارة الإلكترونية وهي التي تتمثل في تكاليف شراء الأجهزة والمعدات وكذا تكاليف تدريب العاملين وصيانة المعدات وغيرها،² وهذا ما يحتم على المنظمة ضرورة تبني التخطيط المالي الذي يمكن من التنبؤ بالموارد المالية اللازمة وتحديد الفجوة المراد استيفاؤها في حالة وجود عجز مالي، إلى جانب الاهتمام بتمويل موازنات توظيفها سواء من مصادر خارجية تتحدد أساسا في الاستدانة والمنح المالية، أو المصادر الداخلية التي تشمل رأس مال المنظمة.

الفرع الثاني: منهجية التحول للإدارة الإلكترونية.

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط أساسا بمدى توفير المتطلبات السابقة، كما أنه يتطلب خطة منهجية لتجسيد ذلك على اعتبار أن تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة يؤدي إلى خلل في استراتيجية التنفيذ أن الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم، لذا فإن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لمشروع الإدارة الإلكترونية يكون بشكل مرحلي وهذا من خلال تقسيم الخطة إلى مراحل.

فترجمة مشروع الإدارة الإلكترونية في أي منظمة يمر بعدة مراحل بداية من تبني فكرة التحول، ثم إلى وضع الخطط وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثم قياس الواقع الإداري لمختلف أجهزة وأعمال المنظمة وقياس جاهزيتها للتحول مع معالجة النقائص والانتقال بعد ذلك الانطلاق في التنفيذ الفعلي

1 نجم عبود نجم ، مرجع سابق. ص123.

2 محمد أحمد عودة الأغا، مرجع سابق. ص37.

بالتحديث المرحلي المدروس، وهذا ما يتطلب اعتماد وتبني المنظمة للاستراتيجيات وميكانيزمات التطوير الإداري وفقا لما يتناسب ومقتضيات العمل الإداري الإلكتروني بهدف تحقيق نوع من التكامل والاندماج بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والوضع الإداري السائد، بمعنى آخر توافق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون فعلا لنصل بذلك إلى مرحلة التعزيز والتفاعل من خلال تحقيق التحول الإلكتروني الكامل، وعلى العموم فإنه من الممكن تقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية عبر مراحل ومحطات يمكن تلخيصها أساسا في:

1. **مرحلة التهيئة والتخطيط للتحويل:** في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتفعيل الإدارة التقليدية ومحاولة تنميتها وتطويرها بالتوازي مع عملية الشروع في تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يمكن تقسيم هاته المرحلة إلى خطوتين أساسيتين:

الأولى مرحلة التوثيق الإداري: وتشمل هذه المرحلة إجراء دراسة معمقة لواقع المنظمة وتقييمه بهدف قياس مدى قدرتها واستعدادها للتحويل، كما تشمل هذه الخطوة توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المنظمة وهذا بهدف الاستفادة منها في عملية التطوير.

الثانية مرحلة التطوير الإداري: إن تبني الإدارة الإلكترونية كأحد أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق الفاعلية والتميز في الأداء يحتاج إلى تبني الاستراتيجيات التطويرية التي تركز على الجوانب التنظيمية والإجرائية والوظيفية والبشرية للعملية الإدارية، حيث يعرف التطوير الإداري على أنه العملية المنهجية المخططة التي تهدف إلى تمكين المنظمة من تحسين أدائها من خلال تحقيق نوع من التكيف بينها وبين المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تغييرات على مدخلات العملية الإدارية.

والإدارة الإلكترونية كما سبق وأشرنا باعتبارها أنموذجا تطبيقيا حديثا في مجال العمل الإداري تستوجب تحولا جذريا في مفاهيم الإدارة التقليدية، الأمر الذي يقتضي إجراء تحسينات كثيرة في أنشطة المنظمة الإدارية وعملياتها وبنيتها من خلال اعتماد مداخل التطوير الإداري التي ترصد في محتواها جملة من الآليات والأساليب والإجراءات التي تساعد على تطبيق فعلي وفعال لمنظمة إلكترونية فعالة ذلك أنها تعتمد من خلاله على توفير الأرضية السليمة من خلال تهيئة المتطلبات الأساسية، ويمكن تحديد مداخل التطوير الإداري في:

أ. المدخل التنظيمي: يتناول هذا المدخل جميع الإجراءات التي تتعلق بالجانب التنظيمي للمنظمة والتي يمكن تناولها في سياق عملية إعادة الهندسة الإدارية وهذا وفقا للمؤشرات الآتية:

– الثقافة التنظيمية: فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتوقف أساسا على ثقافة المؤسسة ومدى انسجامها مع القيم الجديدة وتجاوز التقليدية منها، إذ يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من المعتقدات العميقة المشتركة بين جميع الأطراف من المعتقدات المشتركة بين جميع الأطراف التي تتعلق بكيفية تنظيم العمال، وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم في القيام بأعمالهم"¹، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل الطريقة والمنهجية والأسس المعتمدة في أداء العمل الإداري، وهي القيم والتقاليد والأنماط السلوكية غير المكتوبة التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة والمنعكسة على أساليب أدائهم.

فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتم على المنظمة بناء ثقافة تنظيمية جديدة تدعم توجهها من خلال السعي على إيجاد ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية التطبيق مما يحد من إمكانية حدوث حالات مقاومة، حيث يمكن تحديد أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الأعمال الإلكترونية في مجموعة من الإجراءات التي تؤدي باتجاه بناء ما يعرف بالثقافة الإلكترونية، وهذا من خلال ما يلي²:

- نشر التوعية بأهمية استخدام التقنية الحديثة.
- نشر الثقة بالتعاملات الإلكترونية.
- تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني (الشبكة الداخلية-الانترنت-الإكسترنال-البريد الإلكتروني...)
- تدعيم الشفافية والانفتاح والإفصاح عن المعلومات والبيانات.
- تفعيل ميكانيزمات التدريب على آليات التعليم الإلكتروني والعمل على مواكبة التطورات.
- الاعتماد على نمط التسيير التشاركي والتركيز الخارجي القائم على تحسين جودة الخدمات والتوجه نحو العميل والتأكيد على مفهوم التفاعل بين طالب الخدمة والمنظمة المسؤولة عن تقديمها.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يتلاءم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية: فالهيكل التنظيمي يعد من أهم وسائل المنظمة في العمل على تحقيق أهدافها، ذلك أنه يمثل الإطار الذي يتم بموجبه تحديد الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وكذا وضع الخطوط العريضة للسلطة والمسؤولية وانسيابها بين الوظائف بمعنى أنه يساهم في توضيح المستويات الإدارية في المنظمة واختصاصاتها إلى جانب توضيح نقاط الإشراف وخطوط الاتصال بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل الازدواجية وترتيب الوظائف والتنسيق بينها، لهذا

1 أحمد ماهر، حسين عبد الرازق السالمي، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص595.

2 عبد الله بن سعيد آل دحوان، مرجع سابق. ص44.

كان من الأهمية بمكان أن تؤخذ أهداف المنظمة وفلسفتها ووسائل تحقيق أهدافها بعين الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي ليكون قادراً على تحقيقها ونجاحها بأقل الصعوبات.

فالانتقال بالمنظمة من المستوى التقليدي إلى المستوى الإلكتروني يحتم ضرورة وجود هيكل قادر على احتواء الشكل الجديد للمنظمة، لذلك فإن جزءاً من عملية التطوير الإداري في هذا الإطار تنصب على عناصر البناء التنظيمي من خلال إحداث تحسينات أو تطويرات على مستوى الهيكل التنظيمي وما يرتبط بها من عناصر أخرى مثل: الاتصالات، تبادل المعلومات، المهام والمسؤوليات، وكذا العلاقات الأفقية الرأسية...¹ ويمكن حصر هذه التحسينات التي لا بد من إحداثها على مستوى الهيكل التنظيمي لأية منظمة ليصبح أكثر استجابة لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

- تضيق نطاق الإشراف وانخفاض درجة الرسمية نظراً لأن السرعة في معالجة المشاكل بشكل جيد تحتاج لنوع من المرونة وهذا من خلال إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأدية مهامهم، والعمل على استفاد العاملين القادرين على أخذ المبادرات المؤدية للإبداع والابتكار.²

- التحول في الوظائف من المهام البسيطة إلى الأعمال المركبة بعد تكوين فرق متخصصة في أداء الأعمال وهو ما من شأنه تقليل الصراعات التنظيمية.³

- التقليص من حدة المركزية والتحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي ذلك أن فرق العمل هي التي تتولى مهام اتخاذ القرارات بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة، الأمر الذي يترتب عليه إلغاء ودمج مستويات إدارية عديدة.

- ضرورة تدعيم خطوط وشبكة اتصالات فعالة.

بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يبقى بحاجة إلى تنظيم إداري مرن يتم التوصل إليه من خلال إعادة تشكيل الهرم التنظيمي وفق بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، إلى جانب تبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية اللامركزية الإدارية، والحد من المستويات التنظيمية، وإعطاء السلطات الكافية للمنفذين، ونمذجة أساليب وإجراءات العمل لتطبيقها إلكترونياً.

- تبسيط إجراءات العمل: فالمنظمات تبقى عاجزة عن تحقيق أهدافها في ظل غياب سلسلة من السياسات والاستراتيجيات في إطار ما يعرف بإجراءات العمل التي تشير إلى: "مجموعة من الخطوات والمراحل التي تنفذ بها الأعمال والمعاملات"⁴، إذ أن الهدف الأساسي من وجود هذه الإجراءات هو بلوغ

1 بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 438-439.

2 عبد الله بن سعيد آل دحوان، مرجع سابق. ص 44

3 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 269.

4. مرجع سابق. ص 268.

السرعة والدقة في تنفيذ الأعمال بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المنظمات، إلا أن وجود إجراءات معقدة قد تحول دون ذلك الأمر الذي يستدعي تبسيطها خاصة في ظل تبني استراتيجية حديثة تتخذ من النمط الإلكتروني الذي يتميز بالسرعة في الإنجاز و توفير الوقت عنوانا لها.

ب. المدخل البشري: تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم ذلك أنها تمثل المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى لكونها سلبية لا تملك القدرة على التطوير والتغيير لذلك فإنه ليس من المبالغة الإقرار بأن المورد البشري هو المسؤول عن إنجاح أو إفشال المنظمة ككل، إذ أن الانتقال بالمنظمة من نمط تقليدي لآخر أكثر تطوراً يدفع إلى التفكير بضرورة الارتقاء بمستوى أداء المورد البشري من خلال تنميته ليصبح أكثر كفاءة على تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تتطلب مهارات جديدة خاصة تلك المتعلقة بزيادة المعرفة بالتطبيقات الرقمية على غرار التعامل مع شبكة الانترنت وكذا أنظمة الحواسيب المختلفة وبرامجها المتنوعة، وفي إطار ذلك نجد مجموعة من الأساليب التي تسعى إلى تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتحدد في:

- التعليم في مراحله المختلفة: وهذا بهدف تطوير مخرجات العملية التعليمية القادرة على الإبداع حيث نجد في هذا السياق أن آليات التطوير الإداري الموجهة لتنمية الموارد البشرية تتعدى حدود المنظمة لأنها تصبح متعلقة بسياسات عامة محددة أساساً في السياسات التعليمية، والجدير بالذكر هنا هو أن الحديث على التعليم لا يقتصر على الأساليب التقليدية التي تقوم على الحفظ والتلقين خاصة في ظل العصر الإلكتروني لذا يجب التركيز على التوجهات الجديدة في تعليم الموارد البشرية التي لا بد لها أن تتمتع بجملة من الخصائص المحددة أساساً في: "الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التميز، الابتكار والتجديد وكذا التمتع بفكرة الجودة".¹

كذلك فالإبداع والابتكار في التعليم لا بد له أن يتم في مراحله المختلفة خاصة المرحلة الجامعية حيث الاهتمام بتهيئة الخريج المسلح ليس فقط بمعارفه المتقدمة في مجالات الإدارة المتكاملة وفي مجال تخصصه، بل بقدرات علمية تتضمن مهارات استخدام الحاسب الآلي والانترنت وتستلزم أن يكون أسلوب الفهم والتحليل والخيال والابتكار هو السائد بدلاً من حشد المعلومات.

إن الاهتمام بتطوير النظم التعليمية يقودنا مباشرة إلى الحديث على ضرورة تطوير النظم المتعلقة باستقطاب واختيار القوى العاملة، وهذا من خلال التركيز على ضرورة توافر جميع المهارات اللازمة وعدم الاكتفاء بضرورة حيازة المؤهلات العلمية التي لا تتجاوز الحدود النظرية.

● التدريب: إن الانتقال والتحول من نمط إداري لآخر يكشف عن وجود فجوة بين مهارات ومعارف العاملين وبين ما يتطلبه النمط الجديد من مهارات لتحقيق الأداء الجيد، من هنا تبرز الحاجة إلى تبني

11 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق. ص465.

برامج تدريبية من شأنها تزويد العاملين بمهارات وسلوكات جديدة تخدم أهداف المنظمة،¹ وبما أن التطوير التنظيمي هنا يسعى إلى تجسيد استراتيجيات إلكترونية فإن هذا يحتم تبني استراتيجيات أكثر حداثة تعتمد أساساً على الوسائط المتعددة والتكنولوجيات الحديثة، وهذا باعتماد التدريب الإلكتروني الذي يشير إلى عملية تدريبية تستخدم الانترنت لعرض وتقديم الحقائق الإلكترونية، أو التفاعل مع المتدربين سواء كان بشكل متزامن أو غير متزامن أو بقيادة المدرب أو دون مدرب أو مزيج بين ذلك كله، حيث يسمح للمتدرب من اختيار برنامجه التدريبي بما يتفق مع ظروف عمله والتدريب المناسب والمتاح لديه للتدريب دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل، ويمكن تحديد أهمية التدريب الإلكتروني فيما يلي:²

- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
- إمكانية وصول المتدرب للحقيبة التدريبية في الوقت والزمان المناسبين له.
- إنشاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدربين.
- استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
- تقليل تكلفة التدريب ورفع كفاءة المتدربين.
- تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
- تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية
- تشجيع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
- السماح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والانترنت.
- السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت وفي أي مكان.
- الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه، والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الآخرين.

2. مرحلة الانطلاق والتعزيز: حيث يتم في هذه المرحلة توفير البنية التحتية للمنظومة الإلكترونية التي تشمل توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، إلى جانب تطوير وتحسين شبكة الانترنت بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد وكذا خدمات البريد الرقمي وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، لتبدأ المنظمة الإدارية الإلكترونية بالظهور من خلال وضع المعلومات الكاملة عن نفسها على شبكة الانترنت، واستقبال استفسارات العملاء مما يتيح إمكانية التفاعل

1هاشم رضا حمدي، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. (عمان: دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2010)، ص130.

2 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق. ص 470.

مع الأجهزة الإدارية عبر التواصل المستمر من خلال التغذية الراجعة التي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني.

3. مرحلة التفاعل والتكامل: وذلك بتنفيذ المعاملات وتقديم الخدمات على شبكة الانترنت والاستفادة من المعلومات بشكل أكثر عمقا من المرحلة السابقة، حيث تتم مخاطبة المستخدمين الذين لديهم علاقة بالخدمات المقدمة من المنظمة مباشرة على الشبكة تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق ربط إلكتروني كامل على أعلى درجة من الاستقرار بما يضمن السرعة والسرية والأمانة في نقل المعلومات والمعاملات والثقة في الخدمات الحكومية.¹

الفرع الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية.

يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المنظمة وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرارية، والإدارة الإلكترونية باعتبارها المدرسة الأحدث في الإدارة أدت إلى إحداث انتقال نوعي في مفاهيمها ووظائفها من (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) إلى (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية؛ والرقابة الإلكترونية).

1. التخطيط الإلكتروني: يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي على أنه: "الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها"،¹ بينما يشير التخطيط الإلكتروني إلى: "العملية الديناميكية التي تستهدف تحديد ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد تدفق معلوماتي هائل من داخل المؤسسة وخارجها، ويتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات التغيير وحاجات المستخدمين، وتفضيلاتهم المحتملة، وفقا لخطط طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة، لخطط آنية وقصيرة الأمد".²

فقد لا يتضح تأثير الإدارة الإلكترونية على وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام حيث أن كلا من التخطيط التقليدي والإلكتروني يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها، إلا أن التأثيرات الأساسية يمكن أن ترد إلى ثلاثة مجالات أساسية تتحدد في:³

- أن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والقابلة للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في سنوات قادمة مما يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط نتيجة تغيير الأهداف.

1 حمزة محمد خالد ناجي، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. تم فحص الموقع بتاريخ: 12/05/2016. الرابط: <http://www.dr-saud.a.com/vb/showthread.php?p=97383>

2 نجم عبود نجم، مرجع سابق. ص 243.

3 خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مرجع سابق. ص 200.

- أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة التخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزهما في ظل الإدارة الإلكترونية على اعتبار أن جميع العاملين يساهمون بالتخطيط الإلكتروني عن كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت، إلى جانب أن التخطيط التقليدي في جوهره تخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.¹

- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.²

والجدول الآتي يوضح أبرز وأهم الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

الجدول رقم (03): مقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
- خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المنظمة.	- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
- خطة طويلة أو متوسطة الأمر لا تقل مدتها عن سنة واحدة.	- خطة قصيرة وأنية
- الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
- الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	- الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
- المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	- المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين هم المنفذون (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية)
- الأهداف محددة وواضحة، وقابلة للقياس.	- الأهداف عامة واحتمالية
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب المتعاملين

المصدر: نجم عبود نجم، المرجع السابق. ص 243.

2. التنظيم الإلكتروني: إذا كان التخطيط يمثل الوظيفة الأولى بين وظائف الإدارة فإن التنظيم يمثل الوظيفة الثانية التي تتركز مهمتها في تنفيذ الخطط المرسومة، والتنظيم هو الذي يجعل لأية فكرة وجودا

1 أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2004)، ص ص 57-58.

2 خليفة مصطفى أبو عاشور، ديانا جميل النمري، مرجع سابق. ص 200.

واقعيًا يعبر عنها ومسارًا عمليًا يضمن تنفيذها حيث يشير في معناه التقليدي إلى: "العملية العقلانية التي تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نسق متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية"¹، أما التنظيم الإلكتروني فهو يمثل: "الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة للمهام والعلاقات الشبكية الأفقية والذي من شأنه تحقيق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل المنظمة وإدارة العلاقات إلكترونياً"².
فالتنظيم الإداري في ظل الإدارة الإلكترونية يكاد يكون مختلفًا عن التنظيم الإداري التقليدي، حيث يتطلب التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وتقنياتها القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها ما يحد من المرونة والقدرة على الاستجابة الفائقة التي تترافق مع التشبيك الفائق. عموماً يمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات ومع التنظيم الإلكتروني كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): التأثيرات الأساسية للإدارة الإلكترونية على وظيفة التنظيم.

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم العمودي. - هيكل قائم على الوحدات الثابتة. - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. - التنظيم من أعلى - أسفل. - منظمة ذات هيكل تنظيمي محدد 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة. - مخطط من اليمين إلى اليسار. - منظمة بدون هيكل تنظيمي محدد.
التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم الإداري على أساس الأقسام والوحدات. - التقسيم الإداري التقليدي 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات.
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> - سلسلة الأوامر الإدارية خطية. - التنظيم أحادي الرئيس المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> - الوحدات الاستشارية. - الوحدات المستقلة مدرة ذاتياً. - التنظيم ثنائي الرئيس أو تعدد الرؤساء المباشرين.

1 محمد أحمد محمود الأغا، مرجع سابق. ص 33.

2 أحمد محمد سمير، مرجع سابق. ص 259.

<ul style="list-style-type: none"> - اللوائح والسياسات التفصيلية. - القواعد والإجراءات. - جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا. 	<ul style="list-style-type: none"> - السياسات المرنة. - إدارة الذات. - جداول العمل المرنة والمتغيرة 	الرسمية
<ul style="list-style-type: none"> - المركزية: السلطة في القمة. - اللامركزية: السلطة موزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعدد مراكز السلطة. - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا. 	المركزية واللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم عمل كثيف. - قواعد وإجراءات عمل محددة. - سلوكيات موحدة في أداء المهام 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في المهام. - توسيع العمل وإثرائه. - التمكين الإداري. 	المعيارية

المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق. ص 311.

3. القيادة الإلكترونية: يعتمد التوجيه الإلكتروني في المنظمات على وجود القيادات الإلكترونية التي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، فإذا كنا ندرك أن القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية فإن القيادة الإدارية تمثل القوة الأساسية الأولى التي يتشكل القرار الإداري على أساس إرادتها ومشيتها وبالتالي فإنها تعتبر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق نجاحها وفعاليتها،¹ حيث يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها: "عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها".²

ومع انتقال المنظمة لتصبح منظمة إلكترونية لا بد أن يؤثر ذلك في طريقة تأدية أعمال المؤسسة وإدارة عملياتها وعلاقتها مع العاملين والمستفيدين، إضافة إلى تغيير أعمالها الإدارية وبالتالي تغيير القيادة إلى قيادة إلكترونية تشمل ثلاثة أبعاد أساسية تتحدد فيما يلي:³

أ. القيادة التقنية العملية "الصلبة": وهي القيادة التي تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقتها المختلفة والتي تتسم بما يلي:

- أنها قيادة حس التكنولوجيا: فالقائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد التطور التكنولوجي المتسارع.
- حس الوقت على الانترنت: إذ أن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة.
- حس الطوارئ: يؤدي القائد الإلكتروني هنا أدوارا مختلفة مثل معالجة الاضطرابات.

1محمد أحمد محمود الآغا، مرجع سابق. ص34.

2علي السالمي، مرجع سابق. ص341.

3مرجع سابق. ص63.

ب. القيادة البشرية الناعمة: فالقيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير - رغم تعويلها على التكنولوجيا-، واعتمادها على البعد البشري يتسم بما يلي:

- القائد الزبوني: إذ لابد للقائد الإلكتروني أن يكون مركزاً على الزبون من خلال العمل على إيجاد تسهيلات ومزايا له إلى جانب البحث عن قنوات ومجالات للمشاركة.

- قائد معرفي: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب أو بعد ويوجد لهم التسهيلات والمنافع والمزايا فيكتسب ولاءهم.

- قائد تنافسي: إذ لابد للقائد الإلكتروني أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي من خلال كونه الأسرع والأفضل في خدمة شركائه المنافسين والأكثر إبداعاً وابتكاراً للخدمات والمنتجات الجديدة.

ج. القيادة الذاتية: تركز هذه الأخيرة على جملة من المواصفات التي لابد على القائد الاتصاف بها وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والرغبة في المبادرة.

4. الرقابة الإلكترونية: تعتبر عملية الرقابة "عملية إدارية تستهدف متابعة الأنشطة والأعمال والأشخاص للتحقق من مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المناسبة على ضوء هذه المتابعة لتسهيل مهمة الوصول إلى تلك الأهداف"، بينما تشير الرقابة الإلكترونية إلى "اعتماد النظام الرقابي على استخدام الحواسيب في ممارسة العملية الرقابية وهذا ما من شأنه تحقيق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة في الوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر وبدقة أكبر".¹

فإذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الخطأ وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات والربط بين المديرين والعاملين والمتعاملين وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة.²

ومن خلال هذا العرض لوظائف الإدارة الإلكترونية نستطيع التأكيد على أن استخدام تقنية المعلومات والاتصالات قد أسهم وإلى حد بعيد في تغيير مضامين وظائف الإدارة التقليدية وفقاً لما يلي:

1 محمد أحمد عودة الأغا، مرجع سابق. ص 35.

2 مرجع سابق. ص 35.

الجدول رقم (05): مميزات وسلبيات وظائف الإدارة الإلكترونية.

وجه المقارنة	المميزات	السلبيات
1- التخطيط الإلكتروني	<p>- زيادة فعالية التخطيط واتخاذ القرار باعتمادها على معلومات أدق وأسرع وبالكميات المطلوبة، وبسبب مشاركة كافة المستويات الإدارية بشكل آني في عملية التخطيط حيث تحول التخطيط من الأسلوب التقليدي من أعلى إلى أسفل إلى أسلوب التخطيط الأفقي</p>	<p>- الطبيعة السريعة والمتقلبة للسوق الافتراضية تقلل من فعالية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، لأن التنبؤ بحجم الزبائن واحتياجاتهم على المدى الاستراتيجي ليس بالعملية السهلة.</p>
2- التنظيم الإلكتروني	<p>- التوجه نحو هياكل شبكية ومرنة ذات اتصالات أفقية وعمودية بدلا من الهياكل الهرمية المتعددة المستويات.</p> <p>- التوجه نحو الفرق المدارة ذاتيا وتعد مراكز السلطة.</p>	<p>- قد تتسبب الإدارة الإلكترونية أحيانا في الاستغناء عن بعض الوظائف التي يتم استبدالها من خلال نظام الحاسوب.</p>
3- القيادة الإلكترونية	<p>- أصبحت القيادة ذكية توازن بين التركيز على المهام والتكنولوجيا وبين التركيز على الزبون والعاملين في المنظمة بما يتناسب وأهدافها.</p> <p>- مساعدة الإدارة العليا في عملية التوجيه من خلال التفاعل الآني والمباشر مع الموظفين وعقد الاجتماعات بين الإدارات المتباعدة جغرافيا.</p>	<p>- قد تؤدي إلى تآكل كبير من الإدارة العليا في عملية التوجيه على الأنظمة المحوسبة مما يتسبب في بعض الأخطاء.</p> <p>- قد تؤدي إلى تركيز المنظمة على الجانب الإلكتروني وإغفال الجانب الإنساني أحيانا.</p>
4- الرقابة الإلكترونية	<p>تزايد إمكانية الحصول على تغذية عكسية فورية حول الانحرافات الآتية والمتوقعة للقيام بتصحيحها بشكل لحظي، بناء على تحليل المعلومات التي توفرها الإدارة الإلكترونية.</p> <p>- زيادة الشفافية والقدرة على المساءلة.</p>	<p>- قد تتعرض بيانات وانحرافات الأداء للقرصنة في حال عدم أحكام برمجة الإدارة الإلكترونية.</p>

المبحث الثاني: الإدارة العامة: من مقارنة الأداء إلى مقارنة تميز الأداء.

يؤدي الأداء العام للمنظمات دورا محوريا في نجاحها على تحقيق الغايات والأهداف التي أنشئت من أجلها لذا نجد أنه شكل أحد أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام بالغ من قبل الأكاديميين وجميع المهتمين بالشأن الإداري والأكثر من ذلك المنظمات في حد ذاتها، غير أن هذا المصطلح أضحي عاجزا بمفرده على احتواء واستيعاب مجمل التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة المنظمات والتي تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد والديناميكية، الأمر الذي استلزم منها البحث عن آليات وميكانيزمات تساعدها على تحقيق ذلك ليبرز بذلك مفهوم التميز الذي سرعان ما أصبح صفة ملازمة ولصيقة به وفقا للمفهوم الحديث -تميز الأداء- الذي يعبر عن فلسفة إدارية حديثة تمخضت عن تطور الطروحات الفكرية والنظرية في استشراف حالة المنظمة ليصبح بذلك البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهونا بمدى قدرتها على تحقيقه، وفي سبيل إدراك هذا المسعى اهتم هذا المبحث بتوضيح الخلفية العلمية والنظرية لانتقال الإدارة العامة من البحث عن ضوابط رفع وتحسين الأداء إلى ضوابط تميز الأداء، وذلك بتسليط الضوء على مفهومي الأداء والتميز وفقا لما يتناسب ومقتضيات وتوجهات الدراسة.

المطلب الأول: الأطر المفاهيمية التصورية لأداء المنظمات العامة.

يمثل مفهوم الأداء أحد أهم المفاهيم الأساسية في الأدب التسييري وموضوعا رئيسا في نظريات التنظيم الإداري بصفة عامة والسلوك الإداري على وجه الخصوص، كما أنه يشكل القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من طرف معظم إن لم نقل جميع المنظمات الإدارية على اعتبار أنه يمثل مخرجات المنظمة "الإدارة" في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وكذا الضامن الرئيس لبقائها واستمرارها خاصة في ظل التطورات والتغيرات: "الثقافية، المعرفية، التكنولوجية،....." التي يشهدها العصر الحاضر والواقع الإداري خصوصا، هذا ما دفع باتجاه تركيز جهود الباحثين والأكاديميين في مجال الإدارة على تقصي المشكلات المتعلقة به، ومنه البحث عن الآليات والنماذج التطويرية التي من شأنها تحسينه وتطويره.

الفرع الأول: الأداء: جدلية المفهوم وتعدد الأطر التحليلية.

يعد الاهتمام بتعريف المصطلحات أساس الصياغة العلمية السليمة لأي دراسة، ومطلبا ضروريا لنجاحها لأنه يساهم في وضع الخطوط العريضة التي تحدد مسار البحث، وإذا كانت العلوم الإنسانية والاجتماعية عموما تعاني من صعوبة في تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها فإنها تكاد تكون مستحيلة إذا ما تعلق الأمر بمفهوم -الأداء- وهذا راجع إلى تداخله مع غيره من المصطلحات الأخرى، إلى جانب اختلاف وتباين المعايير المعتمدة في دراسته من قبل الباحثين لذا سيتم التطرق في

هذا الجزء من الدراسة إلى مفهوم الأداء وهذا من خلال دراسة مختلف المصطلحات التي قد تتداخل معه على غرار مفهومي: الكفاءة، والفعالية وكذا مختلف التصورات التي تعالجه.

1. **التعريف اللغوي:** يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية "performar" التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما،¹ لكن اللغة الانجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا ومحددا "toperforme" التي تعني انجاز، تأدية أو إتمام عمل أو نشاط ما، ثم اشتقت منه كلمة "performan" التي تعني "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"،² كما يعرف الأداء في القاموس الفرنسي Larousse على أنه: "النتيجة الكمية المحصلة من طرف عامل أو مجموعة أفراد عاملين بعد بذل جهد معين وتعني الإنجاز الأمثل، الجيد والكفاء".³

2. **الأطر المفاهيمية المختلفة للأداء:** إن الطبيعة المتغيرة التي يكتسبها مفهوم الأداء هي التي شكلت صعوبة وعائقا حال دون الوصول إلى تعريف دقيق، لذا ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح وفق عدة أطر مفاهيمية تصورية يمكن تصنيفها وفقا لما يلي:

أ. نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها: حيث يعتبر الأداء في هذا السياق انعكاسا لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وهذا ما يتضح من خلال تعريف "Robins" على أنه: "انعكاس المنظمة لقدرتها في تحقيق أهدافها".⁴

ب. منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: إذ يعبر عن الأداء وفقا لهذا التوجه على أنه البحث عن العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المنظمة، حيث عرفها "Milter" و "Bronilly" على أنها: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة عالية وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"،⁵ ليصبح بذلك الأداء وفقا لهذا التعريف معبرا عن قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ج. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة لتحقيقها: فالدراسات الإدارية والاستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، ذلك أنه إضافة إلى تعدد المحاور واختلافها فإن هناك اختلافا حول طبيعة البيانات المعتمدة ومصدرها، فالأداء يمثل في أبسط صورته "النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتحدد درجة مستواه نتيجة للعوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".⁶

1 عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، (د.س.ن)، ص 86.

2 مرجع سابق. ص 86.

3 Dictionnaires Larousse .Bordas, 1997, p32

4 وائل إدريس صبحي، طاهر منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009)، ص 38.

5 Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Paris: Editions d'organisation, 2000, p40.

6. وائل إدريس صبحي، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق. ص 38.

د. البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: حيث يعرف الأداء وفقا لهذا المنظور على أنه: "النتائج المحقق نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلافه أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".¹

هـ. المدخل النظامي: يشير الأداء وفقا لهذا المدخل إلى: "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مداخلتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تتشكل داخل المنظمة".
و. المفهوم الشمولي: "والذي ينظر للأداء ويعرفه على أنه يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".²

يتضح من خلال ما سبق أن الأداء يتصف بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً وهذا ما يطرح إشكالية ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من طرف جميع الفاعلين خاصة في ظل الديناميكية التي تتميز بها محتوياته، الأمر الذي يدفعنا إلى معالجة مفهومه من منطلق المعالجة الشمولية واستناداً على المدخل النظامي، على أساس أنه محصلة الإنجاز والنتائج المحققة التي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها والتي تتطلب تفاعل جميع الموارد والمدخلات على اختلافها في ظل التفاعل مع المعطيات البيئية الداخلية والخارجية.

3. دراسة العلاقة بين ثلاثية: الأداء، الكفاءة والفعالية: يعرف "سيد مصطفى" الأداء على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"³، وبناء على هذا التعريف نجد أن الأداء مرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف ومرهون بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي والمخطط، إذ أنه كلما ازدادت الهوة بين ما هو محقق فعلاً وبين ما يجب أن يحقق انخفاض مستوى الأداء والعكس صحيح.
انطلاقاً مما تقدم نجد أن مفهومي الكفاءة والفعالية يتداخلان بشكل وثيق مع مفهوم الأداء ويرتبطان إلى حد بعيد به لأنهما عادة ما يستخدمان للتعبير عن مؤشرات النتائج التي حققتها المنظمة والقدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة، الأمر الذي استلزم ضرورة معرفة هذين المفهومين وتوضيح العلاقة بينهم وبين مفهوم الأداء.

أ. تعريف الفعالية "L'effectivnes": لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين في هذا المجال، حيث يعرفها "Peter Drucker" على أنها: "تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة إضافة إلى الاختيار الجيد لهاته الأهداف"⁴، بمعنى أن الفعالية تشير إلى استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف

1 مرجع سابق. ص ص 38-39.

2 مرجع سابق. ص ص 39.

3 أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات). (عمان: د. د. ن)، (2002)، ص 415.

4 كاضم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة-. (عمان: دار وائل للنشر، 2004)، ص 320.

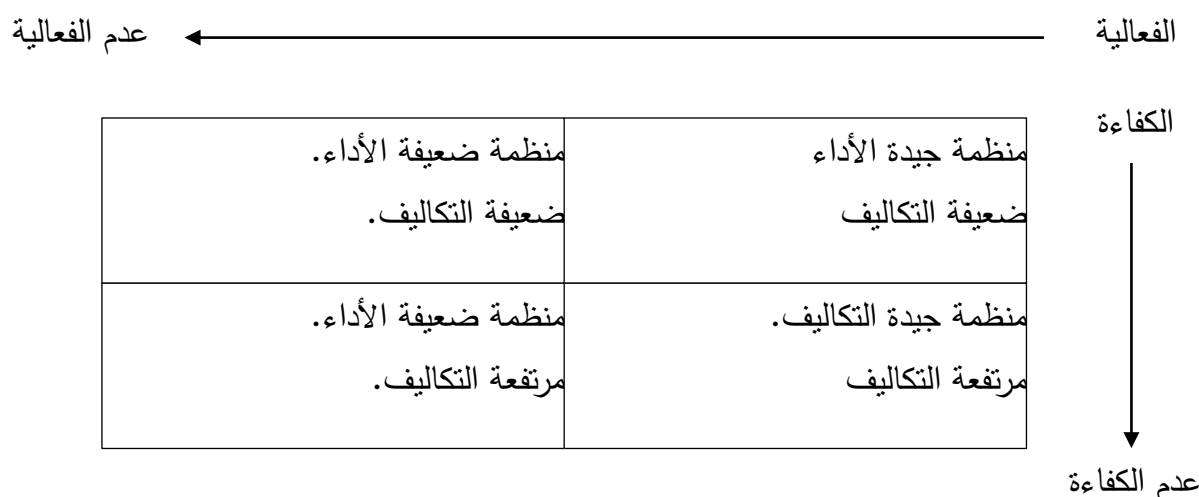
المحددة والمخططة أي أنها تختص ببلوغ النتائج وتشير إلى حجم الفارق الموجود بين ما هو محقق فعلا وما يجب أن يكون، وهذا ما يمكن اختصاره في المعادلة الآتية:
الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المخططة.

ب. تعريف الكفاءة "L'efficience": يعرف "أحمد سيد مصطفى" الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"¹، كما تعرف على أنها: "عمل الأشياء بشكل صحيح"²، وأنها القدرة على تعظيم المخرجات في مقابل الاقتصاد في استخدام الموارد.

فمفهوم الكفاءة يتحدد في إحداث التوازن بين الموارد المستخدمة في المنظمة كمدخلات وبين كمية النتائج والأهداف المحققة كمخرجات أي أنه مرتبط باقتصاديات العمل، إذ أنه كلما كانت المدخلات أقل والمخرجات أكبر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة والتي يمكن اختزالها هي الأخرى في المعادلة الآتية:

الكفاءة = الأهداف المحققة (المخرجات) / الموارد المستعملة (المدخلات)

الشكل رقم (03): العلاقة بين الكفاءة والفعالية.



إن التطرق لمفهومي الكفاءة والفعالية يحيلنا -لا محالة- لدراسة الروابط بين كلاهما ومحاولة وضع أسس لمعادلة الأداء، فمن خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن البعض يرى أن الفعالية أشمل وأوسع من الكفاءة: بل أنها تتضمنها وفقا للتعريف الذي قدمه "Kalika" الذي عرفها على أنها: "درجة تحقق الأهداف المسطرة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل تتضمنها"³.

1 أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق. ص415.

2 كاضم نزار الركباني، مرجع سابق. ص322.

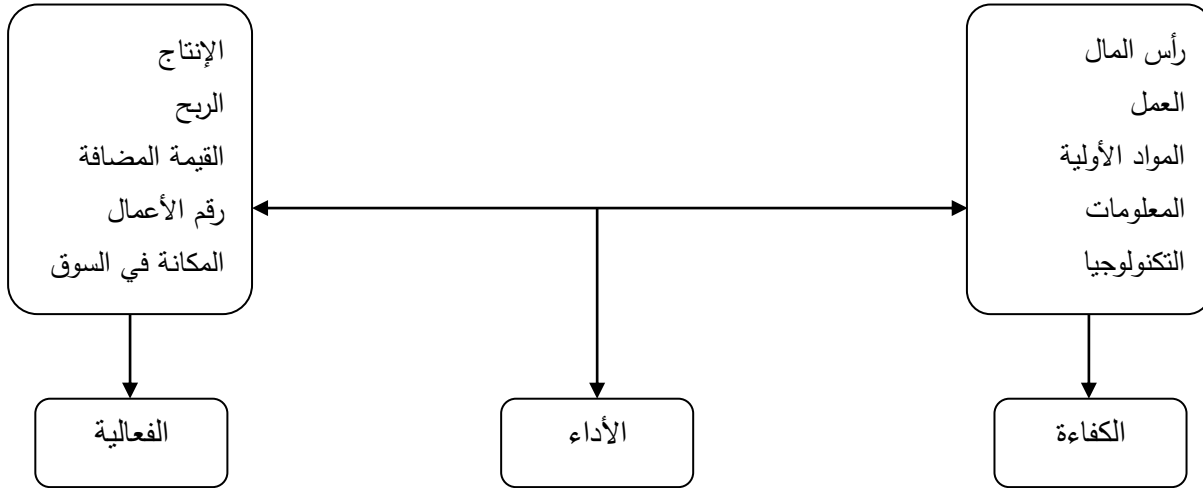
3 عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة". (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012)، ص22.

يظهر من هذا التعريف أن الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية ذلك أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها قد يتم من خلال ترشيد استخدام الموارد، ويتسنى من هذه الزاوية رؤية التقارب الشديد بين المفهومين من خلال ما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}.$$

لكننا نجد أنهما متباعين إذا ما نظرنا إلى الكفاءة على أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من أجل تخفيض التكاليف فقط،¹ وقد لا يمكن تبني هذه الفكرة لوحدها كسبيل لتحقيق النجاح بل إن عزلها عن المنهج المؤسس على ضرورة وضع الخطط وتحديد الأهداف يجعل منها غير عملية تماما، لذلك فالأداء يستلزم وجود العنصرين معا لأن كل من الكفاءة والفعالية عنصر ضروري لوجود الثاني على اعتبار أن الفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي الطريقة السليمة لأداء تلك الأشياء السليمة ليتم بذلك التعبير عن الأداء وفق المعادلة الآتية:

الشكل رقم (04): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق. ص 88

الفرع الثاني: الجوانب المحيطة بالأداء.

تعرف المنظمة الإدارية وفقا للنظرية النسقية وكما سبقت الإشارة إليه على أنها الكل المركب من أجزاء وأنظمة فرعية تدور بينها تفاعلات وتتداخل بينها وبين معطيات البيئة الخارجية لتحقيق أهدافها المحددة، الأمر الذي يستلزم تحقيق الربط بين خصائص المنظمة والتوحد بين أجزاء النظام للاستجابة والتكيف مع علاقات التأثير والتأثر التي تحدث بينها وبين بيئتها، وفيما يلي عرض لعلاقة كل الجوانب المحيطة بالمنظمة من بيئة، وثقافة المنظمة، التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي، الصراع وضغوط العمل، الاتصال والمعلومات ومدى تأثيرها على أدائها.

1 مرجع سابق. ص ص 21 22.

1. علاقة البيئة بأداء المنظمة: كما يوضح مفهوم البيئة أنها ذات بعدين: الأول داخلي، والثاني خارجي بحيث يشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المنظمة (أفراد، منظمات، وجماعات..)، فيما ينحصر البعد الداخلي في أداء المنظمة وعملياتها وأنظمتها وهياكلها،¹ وعليه تظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المنظمات في عدة اتجاهات، فالمنظمة تستمد مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات...، كما تشتق أهدافها من النسق الشامل وتتأثر مبادئها وقيمها بمبادئه وقيمه وتتفق سياستها مع سياسته، كما تستمد منه المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها، كما تتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها المتلقي النهائي لنتائج عملياتها، ومن هنا تتضح صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في ظل غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المختلفة المحيطة بها والتي قد تشكل فرصا لا بد من الاستفادة منها واستغلالها أو تهديدات يجب الاستعداد لها ومواجهتها من أجل ضمان البقاء والاستمرار.

فمن الضروري النظر إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح تتفاعل قراراته وتؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة، إذ لا وجود ما يسمى بالأنظمة المعزولة -أي تلك الأنظمة التي توجد وتعمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى وبيئة هذه النظم-، غير أن علاقة المنظمة بالأنظمة الأخرى لا تستند على تبادل الموارد والمعلومات والمنتجات فقط وإنما تستند إلى ما يمكن أن تسميه نطاق الوجود الطبيعي الذي يقتضي وفق -مدخل النظم- أن تعمل المنظمة على توسيع حدود نطاق وجودها الطبيعي، والموارد والفرص بداخل هذا النطاق واستغلالها دون إلحاق الضرر بالمكونات البيئية وذلك بالعمل وفق قواعد وخطط مقصودة وغير مقصودة حاکمة ومرشدة كفيلة باكتشاف وتطوير آفاق جديدة من الموارد والفرص تعود فائدتها ليس على المنظمة فحسب وإنما على بقية مكونات البيئة.

2. تأثيرات ضغوط العمل على الأداء: هناك العديد من الدراسات التي أجمت بأن الضغط هو العامل الرئيس في حدوث كثير من المشكلات التنظيمية ومن بينها مشكلة الأداء المنخفض ناهيك أنهما يسيران في شكل خط منحن، بمعنى أنه حينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم لينعدم بذلك النشاط أو الدافعية لأداء أكثر، في حين أنه عندما يكون مستوى الضغط منخفضا إلى متوسط فإن الأفراد ينشطون لتحسين مستوى أدائهم، وبالمقابل فإنه حينما

1 شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال. (عمان: دار حامد للنشر، 2000)، ص73.

ترتفع مستويات الضغط إلى درجة عالية فإن الأداء من الممكن أن ينخفض بصورة ملحوظة وذلك كنتيجة لتكريس الشخص جزء كبير من جهده وطاقته لتخفيف الضغط أكثر من توجيهه نحو الأداء.¹

3. أثر الثقافة على الأداء: تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة في سياق ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تتحكم في مستويات أداء المنظمة بشكل كبير، حيث تؤكد مجمل الدراسات أن المنظمة التي تمتاز بثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتميز فقط بأداء أفضل من تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة ولكن أداؤها أيضا يتطور وينمو مع مضي الوقت مما يظهر علاقة سببية بين (الأداء والثقافة) هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تفهم الثقافة التنظيمية ضروري جدا إذا كانت المنظمة ستسير استراتيجيا، إذ لا يمكن أن ينجح أي تغيير في المهمة، الأهداف، الاستراتيجيات، أو السياسات إذا كان هذا التغيير معارضا للثقافة السائدة في المنظمة والمقبولة من طرف أعضائها علما أن الثقافة التنظيمية قد تكون عاملا مدعما أو عائقا للتغيير.

4. الصراع و علاقته بالأداء: إذا تأملنا عناصر التكوين الداخلي للمنظمة من حيث أهميتها لوجدنا أن أهم تلك العناصر على الإطلاق هو العنصر البشري، حيث يتحدد تأثيره على كفاءة المنظمة من خلال مدى قدرة الجهاز الإداري على خلق بيئة داخلية مشبعة للحاجات، ذلك أن عدم منحه السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العامل باللااستقرار في عمله مما يؤدي بالكثير منهم إلى إهمالهم لأعمالهم ويظهر ذلك جليا من خلال تصرفاتهم المشينة كالغياب والتأخر، الاستقالة، الشكاوى، العنف ... من جهة، كما يحول دون رشد ونضج المنظمة من جهة أخرى.²

وتجدر الإشارة اعتبارا لما سلف ذكره أن الصراع هو "العملية التي من خلالها يدرك أحد الأطراف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبا على مصالح كل من الطرفين".³

وباعتبار أن المنظمة تتكون من أفراد ومن أهم مميزاتهم الطبيعية والفطرية الاختلاف في الميولات، والرغبات والتطلعات فإن هذا ما سيؤدي إلى إنشاء تفاعلات قائمة بينهم وبين أجزاء التنظيم باعتبارهم جزءا منه. هذه التفاعلات تفرض وتحتم الصراع الذي يمكن أن يكون منتجا ومدعما لها إذا ما أُطر تأطيرا جيدا، أو قد يكون كابحا يجب إبادته حتى لا يهدر طاقات الأفراد وبهذا طاقات المنظمة ككل مما يشعر الفرد بعدم الولاء و الانتماء إلى منظمته من جراء هذا الصراع العقيم.

5. دور التطوير و التغيير التنظيمي في الأداء: يعد التطوير التنظيمي مفهوما شموليا متكاملا حيث يعتمد لمواجهة القصور على المستوى الرسمي وغير الرسمي، كما يعتبر مجهودا مخططا لتغيير

1 عبد الرحمان بن أحمد بن محمد هيجان، ضغوط العمل. (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998)، ص 275.

2 الهواري سيد، المدير الفعال القرن 21. ط5، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000)، ص 267.

3 أنور سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي. (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003)، ص 310 - 316.

سلوكات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي وترشيد القرارات أسلوب يقوم على مفهوم المؤسسة كنظام كامل، في حين يعتبر التغيير التنظيمي استجابة المنظمة لتغيرات بيئتها لإكسابها القدرة على التكيف، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات.

6. دور الاتصالات والمعلومات في الأداء: إن الإدارة التي تسعى إلى تحقيق التميز على مستوى أدائها لابد لها من امتلاك نظام اتصالات فعال يعنى بنقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية بالشكل الذي يمكنها من الحد من الانزلاقات التي تحدث على مستوى الممارسة الإدارية.

المطلب الثاني: تميز الأداء: دراسة في المضامين وخطية التطور.

يعد تميز الأداء من الموضوعات الهامة والحديثة التي تناولتها الأدبيات والدراسات الإدارية على المستويين: الفردي، والمنظمي لارتباطه الوثيق بهدف المنظمة ونجاحها خاصة في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي عرفتها بيئة المنظمات والتي فاقت في الوقت ذاته قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع الواقع، الأمر الذي أدى إلى عجزها على مواصلة أدائها واستلزم من الناحية النظرية إعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها تلك المنظمات والتي كانت تتناسب مع أحوال العصر القائم آنذاك، والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات بالشكل الذي يعزز قدرتها على استيعابها ومواجهتها بفعالية.

الفرع الأول: الأطر المفاهيمية التصورية لتمييز الأداء.

يعتبر التميز من المفاهيم الهامة والظواهر الأساسية التي جذبت اهتمام الباحثين والأكاديميين باعتباره فلسفة إدارية حديثة تسعى لتطوير المنظمات والرفع من أدائها من جهة، ومؤشرا هاما لقياس إمكانيات المنظمات وقدرتها على البقاء والاستمرار من جهة أخرى، حيث تعددت الطروحات الفكرية التي تناولته على مستوى المنظمات الإدارية الأمر الذي استلزم ضرورة البحث في مفهومه.

1. التميز: يشير التميز من الناحية اللغوية إلى "الفصل والعزل"،¹ بمعنى التخلي المنظم عن القديم والقدرة على الإتيان بما هو جديد ومختلف، كذلك فإن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي بارز في كتابات الفلاسفة اليونانيين ويحمل معاني مختلفة في آراء المفكرين والعلماء فمنهم من ينظر إليه على أنه مرادف للتفوق، ومنهم من يرى أنه تعبير عن الامتياز والنجاح، ومنهم من يستعمله للدلالة على الانفراد.²

أما من الناحية الاصطلاحية يعرف التميز على أنه مرحلة متقدمة من الجودة في الأداء المبني على مفاهيم إدارية رائدة تهدف إلى إنجاز نتائج غير مسبوق، كما يعني امتلاك المنظمة لصفات إيجابية أكثر من الآخرين في نفس المجال، والتميز في الإدارة يعني التفوق في الأداء وإنجاز الأعمال حيث نجد "على السلمي" يعرفه على أنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها للمنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة".³

ويشير التميز إلى محورين أساسيين ومتكاملين في الإدارة الحديثة يمكن تحديدهما وفقا لما يلي:⁴

1 أسامة خيري، التميز التنظيمي. (عمان: دار الزاوية للنشر والتوزيع، 2014)، ص15.

2 مرجع سابق. ص6

3 علي السلمي، إدارة الأداء المتميز. (القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002)، ص111.

4 مرجع سابق. ص112.

- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل منافسيها وتتفوق بها على نفسها من منطلق التعلم.

- البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ والانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً سليماً وتاماً من أول مرة.

2. تمييز الأداء: بالرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم تميز الأداء إلا أنه يمكن تصنيفها وفق ثلاثة محاور ومضامين أساسية في تفسيرها للمفهوم محل الدراسة وذلك وفقاً لما يلي:

- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة: فحسب إرشادات الهيئة الأوروبية للجودة "EFQM" لسنة 1999 فإن مفهوم التميز في الأداء يشير إلى مجموع الممارسات المتأصلة والمبهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تتركز جميعاً على مجموعة تتكون من مفاهيم جوهرية تتمثل في التركيز على النتائج، التوجه للعميل، القيادة وثبات الهدف من خلال العمليات والحقائق، إدارة العمليات، تطوير وتضمين الأفراد، التعلم والتحسين المستمرين، الإبداع والابتكار، المسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع.¹

- تفسير التميز بناء على تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات الأخرى: يشير مفهوم التميز وفقاً لهذا المنظور إلى: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تقودها إلى التفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من التفرد من خلال تفوق المنظمة على أداء غيرها من المنظمات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المنظمة وتبرزها، وفي هذا السياق نجد "Heizer & Render" يعرف تميز الأداء على أنه: "قدرة المنظمة على خلق الاختلاف في المنتجات والخدمات التي تقدمها وبمواصفات وخصائص مختلفة عن المنافسين".²

- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات وحاجات الزبائن والعملاء: يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها المنظمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير هذه الخدمات لتكون بذلك الاختيار الأفضل والوحيد للعملاء مما يجعل من المنظمة أنموذجاً

1 أحمد جميل، محمد سفير، "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقة، 22-23 نوفمبر 2011)، ص153.

2 Lumpkin & Dess & Eisner, **Strategic Management creating competitive advantages**.3th ed, new York : McGraw-Hill Irwin, Companies, 2007, p168.

يحتذي به، حيث نجد "مدحت أبو النصر" يعرف تميز الأداء على أنه: "الريادة والإبداع في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج مبهرة للعملاء ومرضية في الوقت نفسه للمساهمين والعاملين".¹

انطلاقاً مما تقدم يمكن تقديم تعريف شامل لتمييز الأداء يتضمن تلك المحاور الثلاثة باعتباره "نتاج جملة الجهود التنظيمية للمنظمة والتي تسعى من خلالها على أداء الأعمال المطلوبة بدرجة من الإتقان والانضباط والجودة، وتقديم أفضل الممارسات لتخطي التوقعات المستقبلية للعملاء في ضوء تفاعلها مع بيئتها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين والمجتمع بشكل متوازن وبالشكل الذي يتيح لها فرصة التفوق والتفرد الإيجابي على غيرها من المنظمات الأخرى"، بحيث يشمل أساساً على أربعة أبعاد أساسية تتحدد في:²

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
 - رأس المال البشري: وتتعلق بوجود المورد البشري المؤهل والقادر على الإبداع والابتكار.
 - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
 - النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء والمجتمع إضافة إلى المكاسب المالية المستهدفة
- وعليه يكون المقصود بتمييز الأداء في هذه الدراسة هو: مجمل الممارسات الإدارية في المنظمة المتمخضة عن تظافر مجموعة من المعطيات والمحددات التشغيلية والتنظيمية والبشرية والاستراتيجية، والتي تهدف إلى تقديم مخرجات وخدمات فريدة لمختلف الجهات وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق رضا العميل وعلى أساس من الجودة والإتقان ووفق منهج التجديد والابتكار المستمرين، مما يحقق ولاء العميل للمنظمة نتيجة عجز المنظمات الأخرى عن تحقيق الأفضل أو حتى المثل*.

3. المفاهيم الرئيسية لتمييز الأداء: يتضمن مفهوم التميز وجود توليفة من العناصر والأسس والمتطلبات التي تمثل في مجملها دعامة لنماذج التميز، حيث أن هذه الأسس تتميز بكونها غير ثابتة وغير شاملة لأنها تتغير من منظمة إلى أخرى، ومن أنموذج لآخر ويمكن تحديد أهم تلك الأسس والتي يتم تسليط الضوء عليها في هذه الدراسة في:

- القيادة: ويعبر هذا الأساس عن سلوك القيادات التنظيمية ومدى قدرتها على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، وكذلك مدى قدرتها على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين: القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين.

- البناء والتخطيط الاستراتيجيان: حيث يعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية وكذا قدرتها على صياغة خطط استراتيجية ووضعها محل التنفيذ، وهذا ما يتضمن مجموعة من العناصر الواجب اعتمادها

1 مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز. ط1، (القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2006)، ص68،

2 KAI KRISTENSEN, Benchmarking Excellence. V5, Denmark: (s.l.e), 2001, P19-23,

* من إعداد الطالبة.

وهي: الرسالة، الرؤية، الأهداف الاستراتيجية إلى جانب السعي على تطوير الشراكات من خلال وضع استراتيجية متبادلة تهدف إلى نسج شبكة من العلاقات التي يمكن تكوينها داخليا وخارجيا.

- بناء تنظيمي متكامل قائم على سلسلة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، إلى جانب اعتماد هياكل تنظيمية مرنة ومنتاسبة مع متطلبات الأداء وقابلية التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات مع التركيز على تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية التي لا بد لها أن تتميز باللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم الصلاحيات كل في مجاله، فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.

- العمليات: ذلك أن الأساس لإدارة متميزة هو النظرة المنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، والعملية باعتبارها تعبيراً عن الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة يجب أن تكون محددة، واضحة وخاضعة للرقابة والتحسين المستمر.

- التركيز على الموارد البشرية: حيث يعتبر مستوى الموظفين عنصراً هاماً في سياق تحقيق التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها وكذا مقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدفعها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

- التعلم والتحسين المستمر: حيث يعد التعليم والتحسين المستمر عنصراً حاسماً في منهجيات التميز، ذلك أن تحفيزهما في المنظمة يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

- التركيز على الزبائن والمتعاملين: فالزبون هو المحرك الرئيس لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجودها كما أن ردود فعله هي المحددة لنجاح أو فشل المنظمة ومنه بقائها أو زوالها، وعليه فإن التوجه نحو العميل من خلال الحرص على التأكيد على مفاهيم الجودة والتميز للخدمات المقدمة له والممثلة لمخرجات المنظمة والتي تتطلب فهماً دقيقاً لاحتياجاتهم الحالية والمستقبلية يعد أفضل وسيلة لتحقيق الولاء ومنه تميز أداء المنظمة.

- المسؤولية الاجتماعية: حيث تحرص جميع مناهج ونماذج التميز على البعد الأخلاقي والمسؤولية تجاه العامة.

- توجيه النتائج: وهذا من خلال تحقيق قدر من المواءمة والانسجام والتوازن بين الأسس والمعايير السابقة من جهة، وبين جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين.

4. أهداف تحقيق تميز الأداء: يمكن إبراز أهم الأهداف والفوائد التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال العمل على تميز أدائها فيما يلي:¹

- تحقيق تنمية مستدامة للمنظمة.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
 - تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.
 - خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
 - زيادة الكفاءة وتحسين نوعية المخرجات.
 - التركيز على الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومتابعة وتطوير أدوات قياس الأداء.
 - تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل للسيطرة عليها.
- الفرع الثاني: تميز الأداء في الفكر الإداري: النشأة ومبررات الظهور.

على الرغم من حداثة موضوع تميز الأداء في الفكر الإداري إلا أن امتداداته الفكرية تعود إلى مراحل سابقة، حيث أن الدراسة العلمية منذ بداياتها استهدفت البحث عن سبل تميز الأداء الإداري لذا فإننا نجد كلمة التميز في العديد من الكتب والدراسات والمحاضرات والمؤتمرات العلمية وغيرها... وهذا ما يعكس أهمية اللفظ والمعنى معا، حيث حدد مدخل الإدارة العلمية مفهوم "الكفاءة" للتميز الإداري، بينما أضاف مدخل العلاقات الإنسانية البعد البشري لعملية التميز الإداري،² لتستمر بعد ذلك الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم وأسس التميز الإداري حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة وظهور مفهوم "الفعالية" مؤكدة على أهمية تحقيق أهداف المنظمة آخذة في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة فيها، لتتواصل المحاولات لتحديد أنموذج أمثل لتميز الأداء، فبعدما كان التركيز في البداية على اقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير وكان الهدف الأساسي لتمييز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية "الكفاءة بما يعظم العائد الاقتصادي"،³ أصبح ذلك الطرح قاصرا في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات البيئية المتلاحقة خاصة تلك التي شهدتها القرن العشرون الأمر الذي استلزم إدخال تعديلات على معادلة التميز الإداري والتي كان لبروز أدب الجودة الدور البارز في بلورتها، وفي هذا السياق نجد أن معظم الأدبيات

1 دحماني محمد درويش، ناصر عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 افريل 2006)، ص734.

2 عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص5.

3 مرجع سابق. ص6.

تؤكد أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز ليصبح بذلك الأساس النظري لمفهوم التميز في الأداء هو أدب الجودة الذي تطور في مراحل متتالية ليشكل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1. نشأة مفهوم التميز: من الملاحظ على تطورات أدب التميز أنه حدث بشكل تراكمي ولم يأت بصورة مفاجئة كغيره من المفاهيم الأخرى، بل كان من خلال تطور مستقر وثابت حيث كان هذا التطور انعكاسا لسلسلة من العوامل والمتغيرات وبالتحديد فإن كافة الأدبيات تقسم مراحل هذا التطور إلى:¹

أ. مرحلة المنهج التقليدي لإدارة الجودة: والتي تشمل بدورها ثلاث مراحل:

✓ مرحلة الفحص والتفتيش "Inspection": وتعني ضمان التوافق والتطابق بين الخدمة أو المنتج والمواصفات الموضوعية التي تنقل إلى خارج المنظمة، وعليه فإن الفحص يؤدي إلى اكتشاف الوحدات التي لا تلي رغبات العملاء واستبعادها.

✓ مرحلة مراقبة الجودة "Quality Control": بدأت هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين منذ أن قدم "Shewart" الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة.

✓ مرحلة تأكيد الجودة "Quality Assurance": اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على أهمية الجودة واعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدمية، إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المرحلة الصفرية والتكاليف المرتبطة بالجودة، واعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير التي تم اعتمادها بهذا الشأن حيث أصبح ينظر للجودة في هذه المرحلة على ضوء ثلاثة اعتبارات هي:

- دقة التصميم.

- دقة الأداء.

- دقة المطابقة.

ب. مرحلة المنهج المعدل لإدارة الجودة الشاملة: حيث انطلقت هذه المرحلة سنة 1900 وتتكون من ثلاث محطات أساسية تتحدد في:

✓ فترة الأمريكيان الأوائل الذين أخذوا رسائل الجودة إلى اليابانيين: حيث قدم الأمريكي "Edward Deming" الجودة كمعيار أساسي للتميز على المنظمات الأخرى، من خلال الأنموذج الذي ابتكره والقائم على الرقابة الإحصائية على الجودة والذي تم تجاهله من طرف قادة الصناعة الأمريكية في بداية الأربعينات، ليتم استدعاء "Deming" من طرف رئيس الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية للاستفادة مما قدمه وتبني مبادئه خاصة من قبل الشركات التي استطاعت من خلالها تحقيق نجاح كبير لتصبح الصناعة اليابانية رمزا للجودة.

1 أحمد جميل، محمد سفير، مرجع سابق ص153.

✓ فترة استجابة اليابانيين الذين طوروا المفاهيم الأساسية الحديثة لرسائل الأمريكيان الأوائل: لقد كان للنهضة الصناعية اليابانية وتميزها عن الصناعة الأمريكية أثر بالغ في دراسة فلسفة الإدارة اليابانية لوليام اوشي "William Ouchi" سنة 1981م، والتي انتقدت الفكر الإداري الغربي لتدرك كثير من المنظمات الغربية أن واقع الجودة هو خيار استراتيجي للتميز لينتقل بعد ذلك التركيز من جودة الخدمات إلى تميزها مع طرح الأمريكيان "Peters and Weterman" سنة 1982 كتابهما بعنوان البحث عن التميز "In Search Of Excellence".

✓ فترة الاتجاه الغربي الحديث للوعي بالجودة.

ج. مرحلة المنهج الحديث لإدارة الجودة الشاملة (منهج التميز): حيث تعتبر هذه المرحلة امتداداً لفترة التوجه الغربي نحو إدراك الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تشير إلى فلسفة إدارية حديثة تتضمن مجموعة من المبادئ تمثل قواعد التحسين المستمر لأداء المنظمات، حيث يعرفها معهد الجودة الفيديالي الأمريكي على أنها: "نظام إداري متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، بحيث يستلزم تطبيقها مشاركة جميع المديرين والموظفين واستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر"¹، وهذا من خلال التوجه المتزايد لجهود علماء الإدارة إلى تحديد مفاهيم ومعايير الأداء للوصول إلى الأنموذج الأمثل لتمييز الأداء الذي يحقق التوازن في الرضا بين مختلف الجهات عن طريق إتباع مناهج التحسين المستمر، لتنتشئ الحكومة الأمريكية سنة 1987 أنموذجاً للتميز يستند إلى مجموعة من المعايير لتطوير أداء المنظمات الأمريكية عرف بأنموذج "مالكولم بالدريج"، وذلك على غرار "أنموذج ديمينج" الياباني سنة 1951، إلى جانب النموذج الأوروبي للتميز الذي وضعته المنظمة الأوروبية للجودة "EFQM" سنة 1991 وهو النموذج الذي كان له وقعه البارز في إبراز التغيير والانتقال من الجودة وإدارة الجودة الشاملة إلى التميز²، ومع توجه معظم الدول والحكومات نحو تطوير أداء قطاعها العام تنامت الجهود نحو بناء نماذج التميز وتوسعت استخداماتها.

2. مفهومي التميز والجودة الشاملة: دراسة في العلاقة وأوجه الاختلاف: يتميز مفهوما التميز وإدارة الجودة الشاملة بوجود تداخل وترابط وثيق بينهما، حيث يشتركان في عدد من المفاهيم الرئيسة على غرار القيادة، التوجه نحو العميل أو الزبون، التحسين المستمر، المشاركة والمرونة الأمر الذي دفع ببعض المفكرين والباحثين اعتبار التميز كأحد الفلسفات والنظم التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا لا ينفي بالضرورة انفراد مفهوم التميز بجملة من الخصائص التي تجعله مختلفاً عن الكثير من برامج الجودة الشاملة وأشمل منها، ذلك أنه يتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق أداء

1 Kanji, G.K, IBID, p81.

2 عبود علي أحمد ثاني، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتميزية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1-5 نوفمبر 2009)، ص124.

أفضل وهذا من خلال التركيز على البعد الاستراتيجي والتأكيد على أهمية التطوير والتخطيط الاستراتيجيين لتحقيق التنسيق المتكامل، وما يجعل نماذج التميز في طبيعتها أكثر شمولية من النماذج المعروفة لإدارة الجودة الشاملة أيضا هو عنايتها بالتكامل وشمولها لكل نشاطات المنظمة، مما يساعد في فهم وتحديد مفتاح الروابط والعلاقات السببية التي توجد في أعمال المنظمة،¹ ويمكن توضيح حدود كلا المفهومين وأوجه التشابه والاختلاف بينهما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): مقارنة بين مفهومي التميز وإدارة الجودة الشاملة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الجودة الشاملة يكون تركيزها داخليا، في حين أن مفهوم التميز يركز داخليا وخارجيا ليشمل مجموعة من أصحاب المصلحة والمجتمع. - مفهوم التميز يكون أقل تقييدا من خلال التمكين والتفويض. - مفهوم التميز يغطي جميع مناحي ومداخل المنظمة. - مفهوم التميز يتطلب أساليب متطورة لتقويم الأداء. - مفهوم التميز له ارتباط مباشر باستراتيجية المنظمة، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - إتاحة فرص إجراء مقارنة مباشرة مع المنظمات الأخرى من خلال التقويم الذاتي في نماذج التميز. 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد الكبير على مشاركة الموظفين. - فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ منهما. - تركيز المنهجين على التحسين المستمر. - التركيز على العميل أو الزبون. - تحقيق المزاي على المدى البعيد. - حيوية نظم الاتصال والحوافز.

المصدر: Porter L.j & Tarnner S.J, Assesing Business Excellence, 2nd Edition, Oxford : Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, p373.

3. مميزات وخصائص المنظمات متميزة الأداء: تتميز المنظمات والمؤسسات على اختلاف شكلها ونمطها "عمومية كانت أو خاصة، خدمية أو صناعية..."، والتي تسعى إلى تحقيق التميز في أدائها بخصائص ومميزات مغايرة للمنظمات والمؤسسات ذات الأداء التقليدي، والتي يجب أن تتوفر فيها عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي التي يمكن تحديدها إجمالاً في:²

- النزعة إلى الحركة والنشاط: حيث تتبع الإدارة في المنظمات ذات الأداء المتميز أسلوب إدارة يطلق عليها الإدارة بالتجوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية وهي أساليب تسهم في ربط الإدارة في المنظمة بالواقع العملي وجعلها أكثر مرونة وحركة عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح مما يجعل منها إدارة تسعى دائماً إلى الحصول على معلومات وتحليلها ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة.

1 مرجع سابق. ص 125.

2 الحاج عرابية وآخرون، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لإدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات العربية، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008)، ص 10-11.

- الاقتراب من العميل: حيث تعتبر هذه النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز باعتبار العميل المحرك الأساسي للنشاط في المنظمة، وذلك ما يتأتى عن طريق تكوين القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على توجهاتهم ومقترحاتهم، ومعالجة الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها.

- تحفيز العاملين على الابتكار والتطوير: وذلك عن طريق اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم أفكار ومقترحات من شأنها تحقيق التطوير والتحسين المستمرين على مستوى العمليات المختلفة.

- السيطرة على القيم الأساسية من خلال التأكيد على بعض القيم الجوهرية في المنظمة عن طريق:

• تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع.

• ترسيخ مفاهيم الجودة، والتشجيع على الإبداع والابتكار.

• تدعيم المناخ التنظيمي باعتباره أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.

- المرونة التنظيمية: تعتمد المنظمات ذات الأداء المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات.

- القيادة الفاعلة: حيث أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الأداء المتميز، وهو كما أكدت عليه دراسة "Gordon" الذي أشار من خلالها إلى أن سلوك القيادة يعتبر حاسما وجوهريا في تحقيق التميز في الأداء وبصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز، والثقافة، وإدارة التغيير...

- توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: يعتبر توفر نظم الاتصال الداخلية الفعالة ومن ذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تؤثر تأثيرا فعالا في وضوح رؤية المنظمة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، وتتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع لحاجياتهم.

- الالتزام بتعيين الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والمهارات العالية القادرة على الإبداع والابتكار والاستثمار في تكوينهم وتنمية مهاراتهم باعتبارهم مفتاح النجاح والتفوق.

- الاهتمام بنظم الجودة الشاملة: حيث تتلخص مبادئ نظم الجودة الشاملة لأنموذج التميز في الأداء في:

• القيادة والالتزام، وتحقيق الرضا الكلي للعملاء.

• التطوير والتحسين المستمران، والاندماج الكامل للعميل.

• التكوين والتعليم، والحوافز وأشكال التقييم الفعال للعاملين.

• الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء، والتعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء.

المطلب الثالث: الانتقال من مؤشرات قياس الأداء إلى مؤشرات قياس تميز الأداء.

مر مفهوم الأداء بعدد من المراحل حيث أسهمت التغيرات البيئية والتطورات العالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومدخله، حيث استمد خصائصه ومرتكزاته أساسا من الفكر الاقتصادي (إنجاز الأعمال بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفعالية (عمل الأشياء الصحيحة والوصول إلى تحقيق الأهداف)، ثم بعد ذلك استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء، ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والملاءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيرا الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي تكون محورا للتقييم والتي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وتعنى بقياس جودة الموجودات الملموسة وغير الملموسة على غرار تركيزها على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء عمليات الموارد البشرية والنظم وترتكز على الجوانب الداخلية والخارجية للمنظمة على حد سواء.

الفرع الأول: نظام قياس أداء الإدارة العامة.

تأتي أهمية قياس الأداء من الفكرة التي مفادها أن "ما يمكن قياسه، يمكن التحكم فيه وتحسينه وتطويره"، وعليه فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي أدركت هذه المقولة واتجهت نحو الاهتمام بقياس مستويات أدائها وذلك بانتهاج أسلوب أو منهج علمي حديث، إذ يعتبر قياس الأداء جزءا لا يتجزأ من منظومة النجاح الإداري والتقني.

وتتبع أهمية بناء نظام قياس الأداء في الإدارات العامة من كون القياس مدخلا أساسيا يهدف إلى تحسين الأداء وتجويده وتميزه وهذا من خلال إسهاماته في تشخيص واقعه من جهة، وإيجاد مؤشرات موضوعية تدعم القرارات المرتبطة بجهود التطوير الإداري من جهة أخرى بالشكل الذي يساهم على ترقيته وتطويره، وعلى هذا تحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية:¹

- الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- التقييم الذاتي Self-Assessment: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.

1Joel Anderson and Others, How To Measure Performance- AHandbook of Techniques and Tools, consulté le :13/05/2017, sur le lien : www.orau.gov/pbm/handbook/preface.html

- تقييم الإدارة Management Assessment: ذلك أنه وبانعدام القياس لا توجد طريقة أخرى للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

1. تعريف قياس الأداء: يعرف قياس الأداء بأنه جزء من العملية الإدارية التي تستخدم فيها مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتحديد مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والمنظمات التابعة لها من خلال استخدام الموارد المتاحة وقياس درجة النجاح في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً خلال فترة زمنية محددة، ومدى التحسن في مستوى جودة تقديم الخدمات ومن ثم الكشف عن مواطن الضعف والعمل على معالجتها في الحاضر وتجنب تكرارها في المستقبل، وكذلك الوقوف على الجوانب الإيجابية في الأداء وتعظيم الاستفادة منها بما يؤدي في النهاية إلى تطوير وتحسين أداء الجهاز الإداري العام، وقد اختلفت التعاريف المقدمة في هذا الشأن حيث نجد من يعرف قياس الأداء على أنه:

- "عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الموظف والوحدات الإدارية والجهاز، والتأكد من فاعلية وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربط ذلك بالأهداف الاستراتيجية للجهاز الحكومي"¹، فهذا التعريف ينظر للقياس على أنه عملية تستهدف مراقبة الأداء بهدف تحسينه وفقاً للمستويات الثلاثة: الفردي (الموظف)، التشغيلي (الوحدات التنظيمية)، المؤسسي (المنظمة ككل).

- "تعبير عن نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات فضلاً عن أن الأداء يعطي الفرصة لإجراء عملية التقييم والمقارنة نسبة إلى الغايات والمعايير والنتائج السابقة، والمقارنة أيضاً مع المنظمات المماثلة الأخرى ويمكن التعبير عنه بمؤشرات مالية وغير مالية"².

- "تفاعل مشترك في إطار تنظيمي للمدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف مشتركة وذلك من خلال، بناء نماذج ووضع مؤشرات، وتحديد آلية عملية للقياس"³.

2. مستويات قياس أداء الإدارة العامة: تتم عملية قياس الأداء في الإدارات العامة وفق ثلاثة مستويات أساسية، تمت الإشارة إليها في التعريف الأول لقياس الأداء وهي المحددة في:⁴

أ. قياس الأداء الفردي: يتكون الأداء الفردي من جملة الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها في الوحدة التنظيمية للإسهام في تحقيق أهدافها، حيث يقاس أداء المورد البشري بمجموعة متنوعة من المقاييس والمؤشرات التي تعكس أداء ومدى تحقق الهدف المستهدف من وظيفته من حيث

1، مشيب بن عايض القحطاني، "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر

الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)، ص73.

2 اسماعيل نبيل رسلان، "قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة-المبررات-الأهداف-الأساليب)". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة

الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص26.

3 مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سابق. ص74.

4 محمد سيد حمزاوي، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. (الرياض: (د. د. ن)، 2013)، ص- ص 3-4.

الكم وجودة الخدمة، حيث تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي في الآونة الأخيرة ولعل من أحدث هذه الاتجاهات مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أو لا وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف.

ب. قياس الأداء التشغيلي (أداء الوحدات التنظيمية): ينظر لأداء الوحدات التنظيمية على أنه: الجهد الذي تقوم به الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المنظمة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة إذ عادة ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة وأجهزة الرقابة الداخلية تقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية مثل: مدى بلورة ووضوح الأهداف التشغيلية للوحدة وتربطها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة.

ت. قياس الأداء المؤسسي (أداء المنظمة ككل): يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة في هذه البيئة، إذ هناك العديد من الفواعل التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وتؤثر في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف، وعادة ما تتولى أجهزة رقابة خارجية - سواء كانت أجهزة مركزية أو تشريعية - بمهام الرقابة على أداء المنظمات الحكومية اعتماداً على مقاييس تعكس درجة القبول السياسي والاجتماعي لأداء هذه المنظمات، ومدى رضا المواطنين (الزبائن/ العملاء) عن هذا الأداء في إطار الرسالة التي تقوم عليها خطة المنظمة الاستراتيجية إضافة إلى مدى تجاوب أداء وجهود المنظمة مع المؤشرات والاتجاهات المهنية والعالمية والتكنولوجية.

الجدول رقم (07): مستويات قياس أداء الإدارة العامة.

الأداء الفردي	الأداء التشغيلي	الأداء المؤسسي
معنى المصطلح	الأعمال الممارسة من طرف الموظف في إطار الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له.	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
المسؤول عن القياس	- الرئيس المباشر - أجهزة الرقابة الداخلية.	- أجهزة الرقابة المركزية. - أجهزة السلطة التشريعية. - أجهزة الرقابة الشعبية.

محاور القياس	- الوقت المستنفذ. - التكلفة. - الجودة.	- الفعالية الاقتصادية. - الفعالية الإدارية.	- الفعالية البيئية. الفعالية السياسية.
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري. - التكلفة المعيارية. - الأهداف المعيارية.	- درجة تقسيم العمل. - درجة التخصص. - درجة المركزية. - فعالية نظم الاتصالات. - نظم إنتاج المخرجات.	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. - درجة التمثيل الاجتماعي في المنظمة. - مدى توفر إيديولوجية محددة للعمل.

المصدر: محمد سيد حمزاوي، مرجع سابق، ص 5.

الفرع الثاني: مؤشرات أداء الإدارة العامة من مرحلة القياس إلى مرحلة التميز:

تسعى المنظمات الإدارية على اختلافها إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة للاستفادة من فرص التطوير المتاحة لها ومواجهة الضغوط والتحديات التي تواجهها في الوقت نفسه بالشكل الذي يساعدها على تحقيق البقاء والاستمرارية وهذا من خلال إدارة أدائها، ذلك أن فعالية الإدارة تتوقف إلى حد بعيد على قياس أدائها لأنه يساعدها على معرفة المعلومات المهمة عن المخرجات والخدمات التي تقدمها وكذا العمليات التي تقوم بها، وتحديد السلبيات التي يجب معالجتها والنقائص الواجب تداركها بهدف تحقيق التحسين والتطوير والأكثر من ذلك تحقيق التميز على مستوى أدائها، إذ انه وكلما كانت المنظمة تمتلك نظاما جيدا للقياس كلما اتصف أدائها بالفعالية.

1. تعريف مؤشرات الأداء: يعرف المؤشر في "Le Dictionnaire de Gestion" على أنه: "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة"¹، وعليه فإن مؤشر الأداء يشير إلى قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات لتحديد مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. وتعتبر مؤشرات الأداء عن الدلائل القابلة للملاحظة والقياس حيث تسمح بتوصيف ما يعتبر أداء مناسباً أو ما هو عكس ذلك إذ يمكن اعتبارها مقاييس تستخدم للكشف من مدى قدرة الجهاز الإداري ونجاحه في تحقيق أهدافه، كما يطلق عليها أحيانا مؤشرات الأداء الأساسية والتي تعبر عن "ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة، إذ تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مستوى من التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية، وأيضاً للحكم على الجوانب

1 A. Bur Laud et Autres , dictionnaire de gestion. paris: Fourcher, 1995, p271.

المختلفة للأداء التنظيمي الأكثر تأثيراً في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة"¹، وعليه يمكن تعريف مؤشرات الأداء على أنها: "عبارات محددة تصف مستوى الأداء المتوقع من المنظمة الإدارية من أنشطة ومهارات قابلة للقياس والملاحظة، والتي يجب أن تصل إليها المنظمة الإدارية لتحقيق الخدمات المطلوبة وبالتالي المستوى المعياري المنشود"²

2. اختيار مؤشرات الأداء: يعتبر تحديد المؤشرات أمراً هاماً وضرورياً لعملية القياس ومنه التقييم والتحسين، حيث يشترط فيها مجموعة من الخصائص والمميزات المتفق عليها والمحددة في:

أ. الصدق: يشير مفهوم الصدق هنا إلى ما إذا كان المؤشر يقيس بالفعل ما وضع لقياسه، ويعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي يرغب في ملاحظتها، بمعنى إمكانيته وقدرته على تحقيق قياس فعلي ودقيق خال من القصور والتشويه مما يمكن من تحقيق فعالية الأداء، فصدق المؤشر متوقف على مدى توفر الشروط والخصائص التي سيتم الإشارة إليها وكذا مدى استيعابه ومراعاته واهتمامه للاعتبارات البيئية والجوانب المحيطة بالأداء والمؤثرة فيها.³

ب. التوافق الاستراتيجي: ويقصد به المدى الذي تستطيع فيه المنظمة استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع الاستراتيجيات وغايات وأهداف وثقافتها، فعلى سبيل المثال إذا كانت المنظمة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام تقييم الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء، ويؤكد على حاجة أنظمة تقييم الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون الإسهام في تحقيق النجاح التنظيمي.

ج. الصلاحية: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع معيار الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون فاسداً أو معيباً، ويكون قادراً على ترجمة الأداء الحقيقي والذي يتضمن كافة أبعاد النجاح.

د. الاعتمادية: وتتعلق بمدى اتساق معيار الأداء حيث تتحدد أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة بالاتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة التقييم، لتتحقق بذلك إذا تمكن اثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد وتوافر كافة العناصر للقيام بالاعتمادية يعد أمراً هاماً في هذا المعيار وبصفة عامة، إذا لم تتحقق للمعيار الاعتمادية فإنه لن تتحقق له الصلاحية.

هـ. القبول: ويتعلق هذا المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المؤشر أو أداة التقييم له واقتناعهم به، والنقطة التي تحتاج إلى التأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المديرين والعاملين عند تطوير مؤشرات الأداء مما يزيد من احتمالات قبولها والتعاون في استخدامها.

1 اسماعيل نبيل رسلان، مرجع سابق. ص 28.

2 مشيب بن عايض القحطاني، مرجع سابق. ص 83.

3 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 2006)، ص142.

و. التحديد: ويقصد به المدى الذي يوفر فيه المؤشر المستخدم إرشادات وتوجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، فإذا لم يتمكن المعيار من تحديد ما الذي يجب عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف، علاوة على ذلك إذا فشل المعيار في تشخيص المشكلات التي يواجهها أداء المنظمة العامل فإنه يصبح من غير الممكن تقويمه وتصحيحه.¹

ز. الوضوح والثبات: يقصد بوضوح المؤشر سهولة فهمه من قبل الجميع، فيما يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تطرأ عند الأخذ بالمعيار الزمني.²

ح. الشمولية: أي تغطيته لكافة جوانب المنظمة وإمكانيته على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يما يتيح لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات وتحديد الميكانيزمات والاستراتيجيات الخاصة بتطويره وتحسينه.

ط. سهولة الاستخدام: لضمان القيام بالتصحيات في الوقت المناسب.

3. أنواع مؤشرات قياس الأداء في المنظمات الإدارية العامة: ركزت الدراسات التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات التي تستخدم في للمنظمة أو الوحدة، وحينما ترتبط هذه المقاييس باستراتيجية وعوامل مفهومة فإن هذه المؤشرات تساعد المنظمة في عملية القياس ونوعيتها والشروط المطلوب توافرها وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي:³

أ. مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness: وهي التي ترتبط بتحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الإدارية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

ب. مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency: وهي التي تتعلق باستخدام الموارد في كل جهاز إداري حكومي حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

ج. مؤشرات تتعلق بإنتاجية Productivity وحدات الجهاز الإداري الحكومي: ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية والجزئية للعناصر.

1- محمد مرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص 410.

2 المرجع السابق. ص 142.

3 عبد الرحيم محمد، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي. تم التخص بتاريخ: 25/05/2016. الرابط:

<http://dr-ama.com/?p=332>

د. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المؤداة في الأجهزة الإدارية العامة: وهي التي تتضمن تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاص.

4. مسارات تطور قياس الأداء في المنظمات العامة: لقد شهد حقل الإدارة العديد من التطورات والتغيرات التي ألفت بظلالها على أداء القطاع العام الحكومي وأثرت على أدائه، حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين على غرار ظهور مفهوم الحكم الراشد وبروز ما سمي باتجاه الإدارة العامة الجديدة "New Public Management" (NPM) كبراديجم جديد لإصلاح الإدارة العامة التقليدية وتعزيز كفاءة وفعالية المنظمات الحكومية من خلال التأكيد على ضرورة تبني واستنساخ مفاهيم وميكانيزمات إدارة الأعمال في إدارة المنظمات الحكومية، إلى جانب ازدياد نطاق المنافسة العالمية وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى انتقال الاهتمام من تطوير وتحسين الأداء إلى تحقيق تميز الأداء وهذا ما أدى بالضرورة إلى تغير وتطور على مستوى مؤشرات قياس الأداء المعتمدة حيث يفترض الواقع الإداري الحديث أنه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة هذا ما يجعل العصر الحالي يعرف على أنه عصر التميز، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أدبيات قياس الأداء إلى مرحلتين أساسيتين:

أ. مرحلة التوجه نحو قياس مؤشرات رفع الأداء: وفي هذه المرحلة كان التركيز منصبا على النماذج المحاسبية لقياس الأداء من خلال التركيز على المؤشرات المالية على غرار عدد الخدمات والوحدات المنتجة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمات، بمعنى الاهتمام بالجانب الكمي على حساب الجانب النوعي وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم ذلك أنها لا تؤدي بدرجة كافية إلى تحسين رضا الزبون فيما يخص مستوى الخدمة المقدمة وتحسين الجودة، وعليه فإن هذه المؤشرات تبقى عاجزة وبالتالي فالمنظمات بحاجة إلى مقاييس للأداء تركز على أبعاد استراتيجية وتنظيمية أكثر عمقا تكفل تحقيق التميز الذي أصبح ضرورة حتمية.

ويعود تاريخ أول كتابة علمية عن قياس الأداء إلى عام 1938 عندما نشرت إحدى الهيئات International City Management Association (ICMA) مقالة بعنوان "قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة" حيث مثل العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات ليشهد موضوع قياس الأداء اهتماما كبيرا في خمسينات وستينات القرن العشرين، وذلك عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها وهو ما أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج والموازنات، حيث استخدم نظام القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية في نهاية الستينات.¹

1 Mary Kopczynski and Michael Lombardo, "Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned From a Consortium Effort", Public Administration Review, Vol.59- April 1999. PP.124-125.

ب. مرحلة التوجه نحو قياس مؤشرات تميز الأداء : لقد أدركت المنظمات الإدارية مع بداية ثمانينات القرن العشرين عجز المعايير الكمية المحاسبية على احتواء التطورات التي تشهدها بيئة الإدارة العامة، ذلك أنها لم تعد تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات الإدارية المعاصرة مما استدعى ضرورة تطوير نظم قياس الأداء من خلال توجيه الاهتمام نحو المؤشرات النوعية إلى جانب المالية منها حيث أسهمت حركة إدارة الجودة الشاملة على بلورة تلك المؤشرات التي تركز على رضا العملاء من خلال الاهتمام بجودة المخرجات والخدمات المقدمة إليه، على غرار الاهتمام بالأبعاد التنظيمية المختلفة للمنظمة والتركيز على العمليات والموارد البشرية فيها مع التأكيد على البعد الاستراتيجي وترجمة هذه العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها، وقد أشار إلى ذلك "George S. Odiorne" في عام 1987 عندما حدد المشكلات التي تواجه المنظمة في إغفال قياس النواحي غير الملموسة وعدم ارتباط الأهداف ومقاييس الأداء باستراتيجية المنظمة، وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للمتغيرات الحالية حيث زاد هذا الاهتمام بتطوير مؤشرات تميز الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة اختراع الحكومة في التسعينيات¹، ويعود هذا إلى جملة من العوامل والمبررات التي يمكن إبرازها أدناه.

5. مبررات ودوافع البحث عن التميز في أداء الإدارة العامة: في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الإدارة المعاصرة وظهور ثورة الاتصالات والمعلومات وفي ظل تزايد حجم المنافسة العالمية بات لزاما على المنظمات الاستجابة لكل هذه المتغيرات من خلال تبني فكر إداري جديد يساعدها على الوصول إلى التميز، وعليه فإن تميز الأداء باعتباره أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة لم يأت من فراغ بل كان محصلة ونتاج تضافر جملة من العوامل البيئية التي شكلت في مجملها قوى أدت وبدور مباشر إلى بلورته حيث يمكن تحديد أهم الأسباب والعوامل التي أدت بالمنظمات الإدارية المختلفة للبحث عن تميز الأداء في:²

أ. معدلات التغير السريعة: فالتغيير هو الثابت الوحيد في المجال الإداري والذي تتعامل معه المنظمات الإدارية خاصة بعد التحول في مجال مفهوم وظروف عمل الإدارة من منطلق الإدارة المغلقة إلى الإدارة المفتوحة على البيئة بكل مكوناتها "الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والعالمية"، وهذا ما حتم دخول المنظمة الإدارية مع بيئتها في علاقات تأثير وتأثر عميقة تتحدد قوتها في حجم التغيرات والتطورات التي تعرفها تلك البيئة خاصة منذ النصف الثاني من القرن العشرين، أين عرفت بيئة الإدارة العامة العديد من التغييرات التي أثرت وبشكل مباشر على فكر وأداء المنظمات الإدارية خاصة في ظل

1 عبد الرحيم محمد، مرجع سابق.

2 عادل زايد، مرجع سابق. ص 06-07.

انهيار القوى الشيوعية وهيمنة الدول الرأسمالية وميلاد ما بات يعرف بالنظام العالمي الجديد وكذا اجتياح موجة العولمة، والتغير الطارئ على مستوى طبيعة وحجم الدولة ووظائفها وازدياد حجم المنافسة في ظل تلاشي القيود الزمانية والمكانية في خضم التطورات المعرفية والتكنولوجية المتواصلة.

ب. اشتداد حدة المنافسة: فقد أسفرت نهاية الحرب العالمية الثانية وانقلاب موازين القوى عن وضع أسس معادلة جديدة على جميع الأصعدة والمجالات، حيث برزت العديد من الأفكار الجديدة التي تدعم التوجه الليبرالي والفكر الاقتصادي الحر لتظهر بذلك العديد من المفاهيم والأفكار التي تدعم آليات اقتصاد السوق خاصة في ظل تحرير المبادلات التجارية وفتح الأسواق والعمل على تخفيض الحواجز والقيود التي تعوق تلك المبادلات بالشكل الذي أدى إلى اشتداد حدة المنافسة والأكثر من ذلك عولمته، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى تبني منهج التحسين المستمر لأدائها والعمل على الابتكار والتطوير والأكثر من ذلك التميز الذي يمثل الضامن الوحيد لبقائها واستمرارها.

ج. السعي للمحافظة على مكانة المنظمة واستقرارها: فكما سبقت الإشارة إليه فان هدف أي منظمة يتحدد في بقائها والحفاظ على مكانتها، الأمر الذي يتطلب تكيفها مع بيئتها التي تحدد لها شروط النجاح والنمو، لذا لا بد لها من وضع استراتيجية معينة لتحقيق ذلك حيث يظهر التميز كمنهج وأسلوب فعال لتعزيز القدرات الذاتية للمنظمة من خلال ما يحتويه من آليات تكفل جودة كل الجوانب التنظيمية والإجرائية.

د. عولمة الجودة: فتفاعل المعطيات السابقة حتم ضرورة البحث عن آليات تسعى إلى تهذيب أداء المنظمات الإدارية المختلفة بهدف الارتقاء بمستوى مخرجاتها ومنه تحقيق الأفضل، ليميز بذلك مفهوم الجودة وفق ما يتضمنه من أسس ومعايير وآليات تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر للمنظمة والذي أخذ يتطور في فترات لاحقة ليؤسس في نهاية القرن العشرين لمفهوم التميز في الأداء، لتشكل فيما بعد الجودة أحد أهم مداخل تحقيق التميز لأية منظمة.

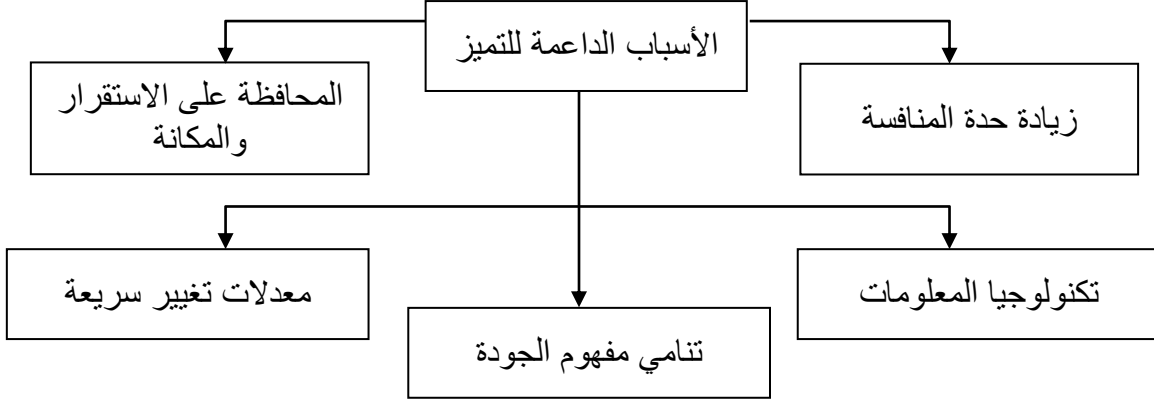
هـ. الثورة التكنولوجية والمعلوماتية: فالمنظمات الحديثة لم تشهد تطورا تكنولوجيا مؤثرا أكبر من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، إذ أن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المتوقع، والدليل القاطع على ذلك أن النظم الرقمية غيرت العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل كما أنها أثرت على جوانب العمل التنظيمي المختلفة لتصبح بذلك منظمات إلكترونية تعمل في

واقع إلكتروني بحت، وعموما فإن أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات الحديثة تكمن فيما يلي:¹

- زيادة قدرة المنظمة على السيطرة على الوقت والمسافات.

1 مرجع سابق. ص 10.

- زيادة القدرة على توليد ونقل وتوزيع الطاقة.
 - زيادة قدرة المنظمة على توفير الجهد البشري.
 - زيادة القدرة على فهم سلوك الإنسان وسلوك الجماعات في المنظمة.
- الشكل رقم (05): الأسباب الداعمة للتميز.**



المصدر: عادل زايد، مرجع سابق. ص 07.

المبحث الثالث: نحو بناء نموذج لتحقيق تميز أداء منظمات الإدارة العامة والتأسيس لمستلزمات التجسيد.

يشكل موضوع التميز وإمكانية تطبيقه من قبل المنظمات الإدارية أهم الإشكاليات المطروحة التي بات يعنى بها الفكر الإداري الحديث، خاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة التي فرضتها طلبات العملاء (المواطنين) المتزايدة على تلك المنظمات، وتعد توقعاتهم منها على غرار ازدياد سرعة التغيير التكنولوجي...، الأمر الذي فرض عليها القيام بمجهودات معتبرة في جوانب عدة لتحقيق الانسجام الداخلي فيها والتكيف مع متطلبات الواقع الإداري، حيث أن ضمان بقائها واستمرارية نشاطها يبقى مرهونا بسعي هذه المنظمات على تطوير وتحسين أدائها في مختلف المجالات بما يضمن لها تحقيق تميز أدائها.

فتميز أداء المنظمات الإدارية الحكومية يتحقق باعتماد عدة استراتيجيات وسياسات جديدة حيث تبرز الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل الحديثة المعتمدة في ذلك، وعليه جاء هذا الجزء من الدراسة ليعنى بتحديد خارطة طريق التميز للمنظمات الإدارية، وتسليط الضوء على النماذج العالمية للتميز، وكذا تحديد تأثيرات الإدارة الإلكترونية على المنظمات الإدارية ودورها في تحقيق التميز وتحديد المؤشرات الكمية التي يتم بموجبها قياس مستويات النجاح في تحقيق ذلك.

المطلب الأول: توجيه المنظمات الإدارية نحو تميز الأداء.

لقد شهد الواقع الإداري تغيرا كبيرا في مفهوم الإدارة العامة وعملا موجهها نحو أسلوب تقديم الخدمات يرتكز محوره على تطبيق مبادئ الجودة والتميز ويعتمد فيه على التقنيات الحديثة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة، وذلك لتوجيه الإدارة العامة نحو التميز الذي يتجسد في قدرتها على تحقيق أهدافها ورضا عملائها وخدمتهم على الوجه الأمثل.

فالمنظمات الإدارية المعاصرة لم تعد مطالبة فقط بتحقيق أداء عال أو جيد، بل أداء متميزا ما يعني أن تبني منهج التميز وتطبيقه والأكثر من ذلك الحفاظ على استدامته لم يعد مجرد خيار أمام المنظمة بقدر ما أنه يمثل ضرورة حتمية، لذا سيتم في هذا الجزء من الدراسة تحديد مراحل، خطوات، ومجالات تحقيق التميز وهذا لن يتأتى إلا من خلال الإدراك الصحيح والسليم لتوجهات ومقومات تميز الأداء

الفرع الأول: مقومات التميز.

إن تحقيق التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التي تجعل من تطبيقه مشروعا قابلا للتحقيق والنجاح حيث يمكن تحديد هذه المقومات والمتطلبات في:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم:

- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي.
 - رسالة المنظمة والتي تمثل المبرر من وجودها.
 - الأهداف الاستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها.¹
 2. بناء تنظيمي متكامل قائم على سلسلة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة إلى جانب اعتماد هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات تميز الأداء تكون قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، إذ يتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما يأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية، كما يتضمن هياكل لامركزية نتيجة اعتماده على تمكين الموظفين.
 3. نظام منطور لتأكيد الجودة الشاملة: يحدد آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها لقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.²
 4. نظام منطور لإدارة العمليات والأداء يتضمن آليات تحديد الوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف فيها وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعته وتقييمه إلى جانب اعتماد نظام يتضمن الموارد البشرية وبيئتها والقواعد والآليات لتخطيطها واستقطابها وتكوينها وتنميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقييم أسس التعويض وفق نتائج الأداء.
 5. التأكيد على مبدأي الإبداع والابتكار كركيزة أساسية لتحقيق التفرد والتميز.
 6. التركيز على النتائج والمخرجات والتوجه نحو العميل من خلال الحرص على جودة الخدمات.
- انطلاقا من هذه المقومات يتأكد لنا أن الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز وفلسفة التميز في حد ذاتها يتحدد في الرغبة على تأكيد وتعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ما يجعل من هذه الأخيرة -إلى جانب الإدارة الإلكترونية- أهم المداخل الإدارية في تحقيق التميز خاصة في المنظمات الخدمية.
- الفرع الثاني: مراحل تحقيق تميز الأداء.

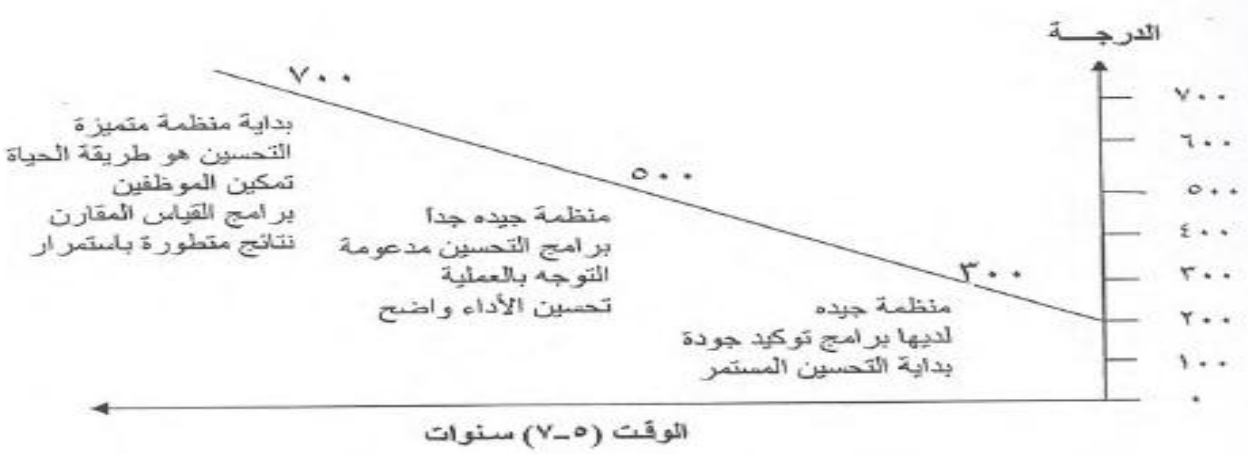
لقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن مساعي المنظمات الإدارية على تحقيق التميز تستغرق وقتا كبيرا يتراوح بين الخمس إلى سبع سنوات، حيث تحقق في السنوات الأولى منتهي "200" نقطة لتعرف على أنها منظمة جيدة وتبدأ علامات التحسن المستمر بالبروز، ثم تحقق بعد مرور مدة زمنية معينة خمسمئة "500" نقطة لتوصف بأنها منظمة جيدة يكون لديها تحسين واضح في أدائها، لتحقيق بعد

1 يوسف بومدين، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز". مجلة الباحث، العدد 05، (2007)، ص128.

2 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008)، ص 119.

حوالي سبع سنوات سبعة "700" نقطة لتبدأ بذلك ملامح ومحددات التميز بالبروز، وهذا ما يتضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): المدة الزمنية لتحقيق التميز.



المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، مرجع سابق. ص 41.

كما تعددت المراحل والخطوات التي تتبعها المنظمات في رحلتها للتميز، إلا أن قاعدة الارتكاز التي تنطلق منها جهود التحول لتحقيق تميز الأداء هي التي يمكن تحديدها في جملة المحاور التي ينبغي التركيز عليها لتوجيه الإدارة العاملة نحو التميز وهي:¹

- البدء بالثقافة التنظيمية القائمة على توجيه النتائج من خلال دور القيادة العليا في وضع رؤية ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية معروفة للجميع.
- التفوق في العنصر المحوري لتنافسية منظمات القطاع العام والمتمثل في العناية والاهتمام بالعميل، وهذا ما يتطلب تطوير استراتيجيات تهدف لجعل المنظمة فريدة من نوعها في تقديم خدماتها للمتعاملين والمجتمع والعمل على التجديد والإبداع والابتكار في تقديم تلك الخدمات.
- تحسين عمليات إدارة أداء المنظمة من خلال العمل على إدخال مؤشرات ومعايير لقياس مدى إنجاز الأعمال والاهتمام بالعملاء.
- تحسين إدارة العمليات داخل المنظمة عبر التأكيد على تناسق الإجراءات وبساطتها من أجل أن تكون قادرة على تعزيز العناية بالعميل.
- تحسين كفاءة القوى العاملة من خلال الاهتمام بتعزيز قدرات وكفاءات المورد البشري من خلال عمليتي: التدريب والتأهيل.
- التقويم والمتابعة المستمرة والتأكيد على البعد الاستراتيجي في تحقيق الجودة والتميز لتحقيق الاستفادة.

1 بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، مرجع سابق. ص 40، 41.

على الرغم من اختلاف الأدبيات الإدارية في تحديد مراحل وخطوات توجه المنظمات نحو تحقيق التميز على مستوى أدائه، إلا أن دراستها جميعا تتيح إمكانية تجميعه واختزالها في ثلاث مراحل أساسية بداية بمرحلة التهيئة، فمرحلة اختيار وتطبيق الأنموذج المناسب، وصولا إلى المرحلة الأخيرة المحددة في استدامة التميز والتي يمكن تحديدها كما يلي:

1. **مرحلة التهيئة:** وهي المرحلة التي تضع فيها المنظمة رؤيتها المبنية على وضوح الاستراتيجية لتحقيق التميز وهذا من خلال:¹

- تحديد طرق وإجراءات العمل: حيث يتم في هذه المرحلة تحديد طريقة وأسلوب إجراءات العمل التشغيلية والعمل على تحسينها بطريقة تضمن التكامل والوضوح، ويستحسن في هذه المرحلة الاستعانة بمواصفات الايزو لتحسين إجراءات العمل.

- البناء على أفضل الممارسات: بعد تحسين إجراءات عمليات العمل يتم وضع التقنيات المناسبة لتحديد أفضل الممارسات من المنظمات الأخرى للاستفادة منها وإجراء المقارنة معها، إذ من المناسب في هذه المرحلة تطبيق المقارنات المرجعية والتقييم الذاتي.

- تطوير مستوى الأداء: بعد اعتماد الأداء على أساس أفضل الممارسات فإن نقل مستوى الأداء لمستوى متميز يتطلب استخدام نماذج التميز التي توفر فرصة حقيقية لمزيد من التعلم التنظيمي لتحقيق الأداء المتميز.

2. **مرحلة اختيار وتطبيق أنموذج التميز:** وهي الخطوات المتبعة لتطبيق أنموذج التميز والتي حددها أنموذج التميز الكندي في عشر خطوات:²

- نشر مفاهيم التميز: من خلال استعراض مفاهيم التميز ومناقشة جميع العاملين في المنظمة حول كيفية استعمالها وتطبيقها في موقع العمل.

- فهم أنموذج التميز: من خلال تشكيل فريق عمل للنظر في أنموذج التميز نفسه وفهم مضمونه ومحتوياته.

- نشر الرسالة: ويتضمن نشر التزام المنظمة لممارسة التحسن المستمر ونشر مفاهيم التميز بين العاملين من خلال العمل على تكريس ثقافة التميز.

- استخدام أنموذج التميز للتقويم: من خلال سعي فريق العمل على تقويم مستوى أداء النشاطات داخل المنظمة باستخدام معايير أنموذج التميز واكتشاف الفجوات التي يبرزها التقويم الذاتي.

1 Porter L.j & Tarnner S.J, *ibid*, p14.

2 بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، مرجع سابق. ص - ص 41، 42.

- وضع خطط التحسين المستمر: وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بإعداد خطة التحسين وتحديد المواقع ذات الأولوية للتحسين لوضع المنظمة في طريق التميز اعتمادا على البيانات المحصلة من نتائج التقييم الذاتي المعتمد على أنموذج التميز في المرحلة السابقة، وكذلك المعلومات التي تحدد احتياجات العملاء والشركاء.

- تنفيذ خطة التحسين والتطوير: والتي تتطلب وضوح أهداف خطة التطوير، وكذلك تدريب العاملين على استخدام الأدوات اللازمة للتطوير.

- مراقبة خطة التحسين والتطوير: وذلك بهدف مراقبة التقدم نحو تحقيق أهداف خطة التطوير على أن توفر المنظمة الدعم والتحفيز اللازمين لتجاوز العقبات.

- إعادة إجراء التقييم الذاتي باستخدام أنموذج التميز: وذلك لرصد المكاسب والأهداف المتحققة، وقياس تقدم المنظمة عن طريق التميز ومن ثم وضع قواعد لخطط التحسين الجديدة.

- المحافظة على المكاسب المحققة: من خلال تطبيق أدوات التحسين في كل الجوانب للمحافظة على التطور المتحقق.

- التركيز على التحسين والتطوير المستمر: وهذا من خلال الالتزام نحو التحسين المستمر وجعل أنموذج التميز جزءا من ثقافة المنظمة.

3. **مرحلة استدامة التميز:** تشمل هذه المرحلة على مجموعة الخطوات التي تساعد على استمرارية التميز التي تتحدد في:

- الاستمرار في تطبيق أنموذج التميز.

- قيادة وإدارة التغيير: من خلال البيانات المتوافرة من مراجعة وتقييم التميز المتحقق.

- فهم منهج النظم: وهذا من خلال التفهم المشترك للمدخلات والأولويات المتفق عليها للمخرجات.

- توضيح فرص التحسين.

- إدخال تقنيات التحسين: وهذا من خلال الآخذ بأدوات التحسين ومسؤوليات التطوير.

من خلال ما سبق يتضح أن وصول المنظمة بأدائها إلى مستوى من التميز يعتمد -وبدرجة كبيرة- على آليات ومداخل التحسين المستمر للأداء والتي تتحدد أهمها في:¹

1. **إعادة هندسة العمليات (BRP):** حيث يركز هذا الأسلوب على التغيير الجذري في العمليات الإدارية

من أجل تطوير خدماتها كما ونوعا وكيفا، وتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

1 تحسين الأداء= استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين مخرجات العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة في توظيف رأس المال بالطريقة السليمة والمثلى.

2. المقارنات المرجعية (Benchmarking): والتي تعبر عن عملية قياس ومقارنة مستمرة تتم فيها مقارنة أداء منظمة معينة بأداء منظمات أخرى في نفس المجال بهدف تحسين وتطوير أدائها من خلال ما تتاحه عن إمكانية البحث عن ثغرات الأداء، ومساعدة المنظمات على إدراك مستوى الأداء الحالي والمستوى الممكن تحقيقه من التحسينات التي يمكن القيام بها.

3. ستة سيجما (Six-Sigma): حيث يشير إلى نظام يقوم ويعتمد على التحليل المتزايد للبيانات والإحصاءات المجمعمة للتعرف على مواطن الخلل والعيوب في الإجراءات والمنتجات، وذلك للعمل على معالجتها بشكل دائم ومحاولة تقليل نسبة الأخطاء ومنه الوصول إلى أعلى مراحل ضبط الجودة.

الفرع الثالث: مجالات تحقيق تميز الأداء.

هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز إذ تتمثل أهمها في:

1. التميز من خلال رأس المال البشري: مفهوم التميز الذي يعكس قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقة والتفرد في إيجاد مخرجات تتماشى بل وتفوق توقعات العملاء تستدعي وجود أفراد متميزين ومتفوقين وهذا ما لا يعد بالأمر الهين؛ ذلك أن خلق مورد بشري متميز يتطلب تعاظم وتكاتف الجهود قصد الوصول إلى أنسب طرق الاستثمار والتطوير التي تسهم في دفع الأفراد إلى تقديم أقصى ما يملكونه من مهارات ومعارف وتوجيه سلوكياتهم نحو مستويات التفرد والتميز.

2. التميز من خلال القيادة: ذلك أن الحديث عن تميز الأداء وكما سبقت الإشارة إليه لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات وموارد المنظمة ودفعها للوصول إلى مستويات التميز، وهذا ما يتمثل في عنصر القيادة الذي يعتبره الكثير من المفكرين أهم العناصر المحركة والموجهة لجهود المنظمة نحو التميز نظرا للدور الأساسي الذي يقوم به القائد في الدفع بالمنظمة نحو التميز.

ونظرا للتطورات المعاصرة التي أصبح بموجبها رأس مال المنظمة يرتكز بشكل كبير على الأصول المعنوية و رأس المال البشري، فإن هذا يستوجب أن يعطي القائد اهتماما أكبر لهذه الأصول التي أصبحت تعتبر الحاسمة في عصر المعرفة.

3. التميز من خلال الإبداع: يتفق معظم الكتاب المهتمين بالابتكار والإبداع على أنهما مفهومان مترابطان و متكاملان، فالابتكار يهتم بتوليد الأفكار وتطويرها لذا فهو يتصل بحركة التطور العلمي في حين يتصل الإبداع بتفعيل تلك الأفكار وإعطائها أبعادا مادية على هيئة منتجات وبذلك فهو إذا يربط وبشكل مباشر بالتطور التكنولوجي، وفي هذا السياق نجد "Coutler &Robbins" قدما نموذجا للعلاقة بين الابتكار والإبداع حيث عرفا الإبداع بأنه: "تبني الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل سلع وخدمات نافعة،

أو اعتمادها كأسلوب جديد في العمليات، وأن المنظمات المبدعة هي التي تمتاز في توجيه ابتكاراتها نحو مخرجات ناجحة".¹

عليه فإن الابتكار يفتح أمام المنظمة فضاءات فسيحة لا مقاومة فيها وهو ما أكده كل من " Nanoka & Kenny" حين أشارا إلى أن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يتم من خلال تعامل الإدارة المتفاعل مع حالات الابتكار الفعال، وفي معالجة المعلومات الجديدة والمستجدة وتقديمها على هيئة منتجات تشبع حاجة المجتمع ، فضلا عن ذلك فإن الثبات والاستمرارية في البقاء إلى جانب التفوق على المنافسين يجب أن يستند إلى استراتيجيات ومنتجات جديدة فضلا عن أساليب مبتكرة لتقديمها.²

4. **التميز من خلال الجودة:** مفهوم الجودة -وفقا لما تم التطرق إليه سابقا- يمثل حجر الأساس في انطلاق مساعي البحث عن التميز، حيث تعرف على ضوء ما قدمه المعهد الفيدرالي الأمريكي على أنها: "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".³

بينما يشير مفهوم الجودة الشاملة حسب ما قدمه "كروسبي Crosby" إلى: "المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها تشكل الأسلوب الأمثل الذي يساعد على تجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية"⁴، فإدارة الجودة الشاملة من خلال إطارها الفلسفي وما تتضمنه من مبادئ وأسس ومقومات تقوم على التركيز على المستهلك، الرقابة من الأخطاء، التحسين المستمر، توكيد الجودة، التركيز على النتائج والعمليات والاهتمام بالتغذية الراجعة تعتبر مدخلا فعالا لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات والدليل على ذلك أن المنظمات التي نجحت في تنفيذ منهج التميز في الأداء هي وحدها التي حققت الجودة بمفهومها الواسع كجزء متمم لطريق تميز الأداء، إذ يمكن ترجمة أهم إسهامات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز في:⁵

- إقامة نظام متكامل للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة المنتجات.
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية والبشرية في كافة مجالات النشاط.
- الأخذ بعين الاعتبار كلا من مصادر الخطر التي تهدد بخفض الجودة، تكاليف المحافظة على الجودة، العائد المترتب عن دعم الجودة أو النتائج عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة.

1 سالم سليمان محمد يحيى الصابر وآخرون، "الابتكار والابتداع عنصر القوة في مواجهة تحديات المنظمة". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، (2008)، ص 48.

2 مرجع سابق. ص 47.

3 محمد مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. (عمان: دار جرير، 2006)، ص 28.

4 خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة. (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007)، ص 75.

5 علي السلمي، مرجع سابق. ص 144-145.

- تحقيق التميز من خلال عدة مقومات إدارية أهمها السياسات الواضحة للجودة التي يلتزم بها الجميع وأهدافها المحددة والتي يمكن متابعتها وقياسها، ونظامها المتكامل الذي يحدد مجالاتها ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها.

- تحسين القيمة الاقتصادية للمنظمة من خلال الحفاظ على الموارد المالية والتقليل من التكاليف الناتجة عن التأخر أو الخطأ وإعادة التشغيل، زيادة رضا العملاء ومنه تحسين المركز التنافسي لها.

5. التميز من خلال التكنولوجيا: أصبحت التكنولوجيا تمثل أحد الموارد الاستراتيجية التي يقوم عليها بناء المنظمة والأكثر من ذلك بقاءها واستمرارها الأمر الذي يجعل منها مدخلا فعالا لتحقيق التميز فيها، وفي هذا الإطار نجد الفكر الإداري المعاصر يتبنى توجهات مهمة في إدارة التقنيات والتكنولوجيات ونظم الاتصال المختلفة وعلى رأسها الإدارة الإلكترونية.

فمنطق التميز يرتكز بالدرجة الأولى على التفوق في تقديم الخدمات التي يشترط فيها التفرد، بمعنى اشتمالها على خصوصيات ومواصفات تتعدى طموحات العملاء وتتجاوز في الوقت ذاته قدرات المنظمات الأخرى في تطبيقها وهذا ما يستلزم على المنظمة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة والتقنيات المتطورة التي تساعد على تحقيق السرعة والمرونة التي تعتبر أهم المعايير التي يقاس على أساسها أداء المنظمة من جهة، وجودة المخرجات من جهة أخرى.

فالمنظمات المعاصرة على اعتبار أنها لم تعد فقط مطالبة بل مجبرة على البحث عن صيغ جديدة للتميز تكون مطالبة بالاعتماد على أسس تكنولوجية متطورة في أداء وتنفيذ وظائف الإدارة ومختلف عمليات التنظيم التي من شأنها الإسهام في خلق تيارات متدفقة من الخدمات الفريدة والتي تقوم على معايير الجودة وتشتمل على مؤشرات التميز، حيث يمكن تحديد أهم العناصر والتأثيرات الإيجابية التي يمكن للتكنولوجيا أن تسهم من خلالها على تحقيق تميز أداء المنظمات في:¹

- تحقيق الترابط والشبكية في المنظمة.
- التكامل والتنسيق بين عناصر وعمليات التنظيم.
- التحرر من قيود الزمان والمكان.
- تحقيق درجات عالية من الجودة والسرعة في الأداء.
- الإبداع التكنولوجي ومستوى المنافسة الدولية.
- تقليل التشغيل والوقت المتأخر وكذا تكاليف العمل المباشرة.
- الإنتاج وفق طلبات الزبائن ذو المرونة العالية، والاستجابة بسرعة عالية للمتغيرات التي تحدث في السوق.²

1 مرجع سابق. ص 251.

المطلب الثاني: نماذج وجوائز تميز الأداء.

يستند مفهوم تميز الأداء إلى إطار فكري ومنهجي يعتمد الترابط والتكامل من أجل تحقيق وإشباع حاجيات ورغبات العملاء بطريقة فريدة ووفق معايير عالية من الجودة والتفوق والابتكار، وفي سبيل توحيد القوى ودفع المنظمات نحو تحقيق تميز أدائها ظهرت العديد من النماذج التي تمثل محاولات لوضع هذه الفلسفة (التميز) في مبادئ وأطر واضحة تسمح للإدارة بالاستفادة منها لزيادة فرص النجاح والتقليل من فرص الفشل ومنه رفع كفاءة أداء المنظمة في تحقيق التميز، إذ تعبر هذه النماذج على التميز بمجموعة من المعايير المحددة بحيث يكون لكل معيار درجاته الخاصة به والتي تسمح للمنظمات عند الاستناد عليها بإجراء تقييم ذاتي ومنه الوقوف على مختلف أوجه القصور والضعف في الأداء.

الفرع الأول: نماذج وجوائز التميز الغربية.

1. **النموذج الياباني (Deming):** يعتبر أنموذج ديمينج (Deming) الأساس والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز الأخرى أفكارها، حيث تعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان تخليدا لجهود الدكتور الأمريكي "وليام ديمينج" (W.Deming) الذي يعتبر أول من وضع الأسس العملية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يشتمل هذا الأنموذج على أربعة عشر مبدأ تشكل في مجموعها إطارا عاما يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع أنموذج خاص بها وهي التي تتحدد في:¹

- إيجاد هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
- التوقف عن الاعتماد عن أساليب التفنيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
- التحسين المستمر للأبد والتخفيض المستمر في التكاليف.
- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب.
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
- إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل على إيجاد المناخ الملائم .
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية والعوائق الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
- التخلص من نظام التقييم السنوي.
- تأسيس وإقامة برامج تقوية التعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.

1 عبد الرحمان توفيق وآخرون، إدارة الجودة الشاملة. (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002)، ص 05.

كما تعتمد آلية عمل هذا الأنموذج على تقسيم معايير التميز العشرة إلى أربع مجموعات بحيث تقاس جائزته من خلال توزيع (1000) نقطة على تلك المعايير بمعدل (100) نقطة لكل معيار، على ألا تقل نتيجة كل معيار عن 50% ولا تقل النتيجة الإجمالية المحققة من قبل المنظمة عن 70%، وتتحدد هذه المجموعات في:¹

أ. التوجيه: بحيث يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها وهو الذي يشتمل بدوره على مجموعة من المعايير الفرعية المتصلة بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة؛ ومدى وضوحها وارتباطها بالأهداف القريبة والبعيدة.

ب. الدعم: يتم دعم التوجيه بأربعة معايير أساسية تتضمن مجموعة من المعايير الفرعية المحددة كما يلي:

- التنظيم: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بمرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملاءمته لتطبيق مراقبة الجودة وإشراك الموظفين وتمكينهم، أسس توزيع السلطة، تنظيم المعلومات.

- المعلومات: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بطرق استقبال وتداول ومعالجة المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية وكذا أساليب تنظيمها.

- تنمية الموارد البشرية: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بالخطط التعليمية والتدريبية، مستوى حالة الوعي بالجودة، دعم التطوير الذاتي للأفراد وكذا مستوى إدراك أهمية الطرق الإحصائية.

- توحيد المقاييس: ويتناول المعايير الفرعية المتصلة بإجراءات تأسيس وإلغاء المعايير، ومستوى الالتزام بها ومدى تطويرها بشكل منظم.

ج. التنفيذ: يتم التنفيذ عبر المعايير الأساسية الآتية:

- ضمان الجودة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بإدارة نظم ضمان الجودة، تحليل وتحسين العمليات، مستوى مراقبة وتقييم ومراجعة الجودة، مستوى استخدام أدوات القياس، قدرة المنظمة على فهم حاجيات الزبائن، وكذا قدرتها على الحفاظ على الموثوقية والأمان في منتجاتها وتأكيد حماية البيئة.

- الإدامة: ويشتمل على المعايير الفرعية المتصلة بتحديد أساليب الرقابة على المستويات الإدارية وعلاقة نظام ضمان الجودة بأنظمة إدارية تشغيلية.

- التحسين: ويشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأولية التعامل معها وكذا خطط علاجها.

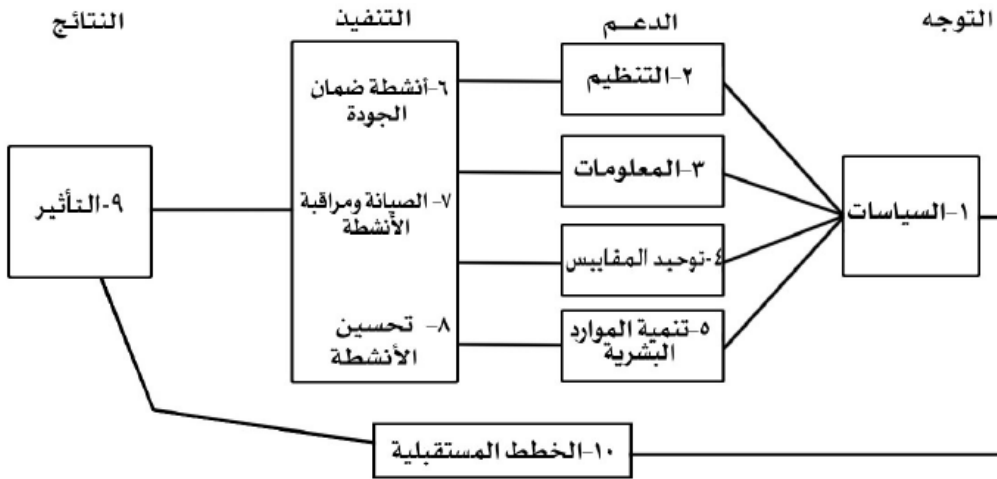
د. النتائج: والتي تقاس من خلال معيار التأثير الذي يحدد ويضع الخطط المستقبلية حيث يتضح هذان المعياران كما يلي:

1 Porter L.j & Tarnner S.J,ibid.p.201

- التأثير: ويعرض هذا المعيار قياس الآثار الملموسة وغير الملموسة، وإرضاء العميل والموظف، والتأثير على المجتمعات المحلية والدولية.
- الخطط المستقبلية: ويتضمن هذا المعيار الخطط المستقبلية لحل المشاكل انطلاقاً من الوعي بالواقع الراهن، والقدرة على تطبيقها وتجسيدها ضمن سياقات الجودة.

الشكل رقم (07): أنموذج ديمينج (Deming).

نموذج ديمينج



المصدر: Porter L.J & Tarnner S.J. Ibid. p201

2. **الأنموذج الأمريكي مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige):** يمثل هذا الأنموذج - الذي يرتبط باسم "مالكولم بالدريج" أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية والذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني في عام 1987 تمنح للمنظمات الأمريكية بما فيها منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والمنظمات الصحية التي تنجح في تطبيق معايير أنموذجه-¹ إطاراً شاملاً للمنظمة لتحسين أدائها بشكل عام مستمداً من الأنموذج الياباني وهذا من خلال تركيزه على متطلبات التحسين المستمر والجودة، وكذا القدرة على الابتكار لتحقيق استراتيجية المنظمة ورضا الزبون بتقديم سلع وخدمات تلبي احتياجات الزبائن والعملاء الحاليين والمتوقعين في المستقبل، مما جعل منه أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في تحقيق مستويات التميز حيث تتمحور المفاهيم والتوجهات التي يركز عليها فيما يلي:²

- القيادة ذات الرؤية: من خلال التركيز على دور القيادة في تحديد الرؤية وخلق القيم.
- التميز المستمد من رغبة العملاء: ذلك أن التميز يقوم بالأساس على التوجه نحو العميل مما يجعله عنصراً جدياً مؤثراً.

1 يوسف بومدين، مرجع سابق. ص 11.

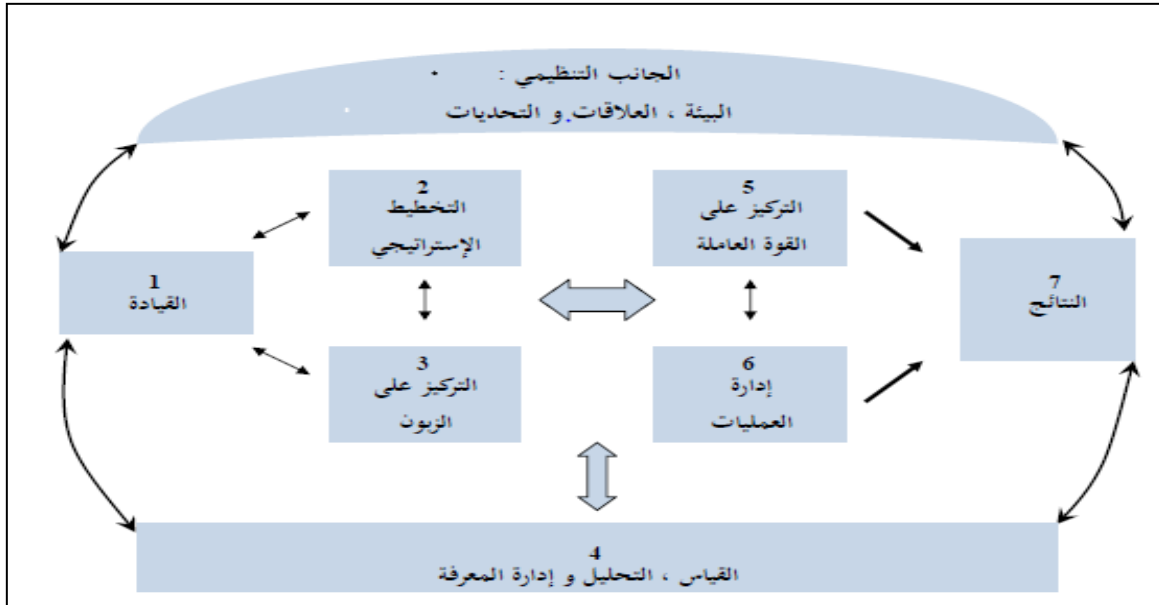
2 بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، مرجع سابق. ص- ص 51-52.

الفصل الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي للدراسة.

- التعلم التنظيمي والتشخيصي: ذلك أن التعلم التنظيمي يساعد المنظمة على تحقيق المرونة والتكيف والاستجابة للتغير.
- قيمة العاملين والشركاء: وهذا من منطلق اعتماد نجاح المنظمة على توافر القدرات الإبداعية والابتكارية من جانب موظفيها وشركائها.
- الرشاقة والمرونة التنظيمية: وهذا ما يرتبط بصفة مباشرة على مدى جودة الحياة التنظيمية المساعدة على تحقيق المرونة.
- التركيز على المستقبل: وهذا بهدف فهم العوامل طويلة الأجل، وقصيرة الأجل المؤثرة على المنظمة واستيعابها.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغيير والتحسين في خدمات وعمليات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج.
- المسؤولية العامة والمواطنة: وهذا من خلال التأكيد على البعد الأخلاقي وتشديد المسؤولية.
- التركيز على النتائج وخلق القيم.
- انتهاج منهج النظم.

ويستند هذا النموذج على سبعة معايير أساسية تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على معايير فرعية محددة في تسعة عشر معيارا فرعيا يمكن أن تستعملها المنظمات في إجراء تقييم ذاتي وموضوعي لمستويات تميزها وهذا ما يتضح من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): أنموذج مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige).



المصدر: , Criteria for performance excellence, National Quality Award, Baldridge National Quality Program, consultée le 12.07.201, le lien : <http://www.Qualiti.mist.org>

من خلال الشكل السابق تتضح المعايير الرئيسية السبعة لتحقيق التميز وفقا لهذا النموذج فيما يلي:¹

أ. معيار القيادة: حيث يقيس هذا المعيار الذي خصص له (120) نقطة من إجمالي نقط النموذج مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيم وتشجيع الابتكار لدى العاملين، إلى جانب قدرتها على تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة في الأجلين الطويل والقصير، وهذا من خلال معيارين فرعيين يتحددان في: المسؤولية الاجتماعية ب(50) نقطة، والقيادة العليا من خلال الرؤية والقيم والاتصالات ب(70) نقطة.

ب. معيار التخطيط الاستراتيجي: وقيس هذا المعيار الذي يستحوذ على (85) نقطة مدى قدرة المنظمة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها حيز التنفيذ وفق معيارين فرعيين محددين في إنماء الاستراتيجية (40) نقطة، ونشر الاستراتيجية (45) نقطة.

ج. معيار التركيز على الزبون: وقيس هذا المعيار الذي خصص له (85) نقطة مدى قدرة المنظمة على تحديد احتياجات ورغبات العملاء وتحقيقه باعتماد معياري: الالتزام مع الزبون من خلال تقديم الخدمات أو المنتج وكذلك بناء ثقافة الزبون داخل المنظمة (40) نقطة، والاهتمام بالزبون من خلال الاهتمام بتحسين عمليات التغذية الراجعة عن العملاء وترجمتها إلى برامج تنفيذية (45) نقطة.

د. معيار القياس، التحليل وإدارة المعرفة: يبحث هذا المعيار الذي خصص له (90) نقطة في تحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية من خلال معيارين فرعيين متساويين من حيث القيمة العددية المسندة إليهما والمحددان في تحليل قياسات أداء المنظمة ومراجعة تطوير الأداء، إدارة المعرفة وتقنية المعلومات وهذا ما يؤكد مرة أخرى على أهمية البعد التكنولوجي في تحقيق الأداء المتميز.

هـ. معيار التركيز على القوة العاملة: وقيس هذا المعيار الذي خصص له (80) نقطة مدى اهتمام المنظمة بتنظيم وتطوير الموارد البشرية وهذا من خلال معياري الالتزام بالقوة العاملة (45) نقطة من خلال الاهتمام بمحددات الرضا الوظيفي وتطوير نظم التطوير والتدريب على غرار تفعيل أساليب الاتصال؛ وكذا معيار بيئة القوة العاملة والذي يهتم بكيفية اختيار الموظفين لبناء التنوع الثقافي.

و. معيار إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات وتطويرها الذي خصص له (85) نقطة ويتضمن ذلك معيار أنظمة العمل (35) نقطة، وكذا معيار عمليات التشغيل والذي يستل تصميم العمليات، مراقبتها وتحقيق فعاليتها.

1 النموذج الأمريكي للتميز، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2016/08/03، على الرابط:

ز. معيار النتائج: ويقاس هذا المعيار الأخير والذي خصص له (400) نقطة الانجازات المحققة وكيفية تطويرها، من خلال البحث في أداء المنظمة وتحسينه في مجالات العمل الرئيسة، حيث وزعت النقاط بطريقة متساوية على مؤشرات الفرعية والمحددة في:

- مخرجات التركيز على المتعاملين: وتتعلق بمؤشرات رضا الزبون وولائه.
- مخرجات الخدمات والمنتجات: وتتعلق بمؤشرات مستوى المنتجات المقدمة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة.
- المخرجات المالية: وتخص المؤشرات المالية.
- مخرجات قوى العمل: وتتعلق بمؤشرات رضا الموارد البشرية للمنظمة وكذا مؤشرات الأداء والتطوير.
- نتائج التأثير للعمليات التنظيمية: وترتبط بكفاءة العمليات التشغيلية وكذا القدرة على التكيف.
- مخرجات القيادة والمسؤولية الاجتماعية: وتتعلق بمؤشرات تطبيق الاستراتيجيات، وخلق الرؤية المناسبة للمنظمة.

3. **النموذج الأوروبي (EFQM):** يعتبر النموذج الأوروبي من أبرز نماذج تميز الأداء استخداما في العالم المعاصر والذي كان وليد جهود "المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة" التي تأسست سنة 1988 في سياق مساعيها للبحث المستمر عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، حيث قدمت هذه المنظمة في سياق تحقيق غايتها هذا النموذج سنة 1991¹، حيث مثل نظاما إداريا فعالا في مساعدة المنظمات على تحقيق التميز على مستوى أدائها، إذ تقوم فلسفته على أن التميز في الأداء لا يتحدد في خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة والعاملين والمجتمع ككل فقط، إنما من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية على اعتبار أن كفاءة العمليات في حد ذاتها متوقف على درجة مشاركة الموظفين وفعالية القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسيات وتنسق بين مختلف الموارد المتاحة للمنظمة.

يشير هذا النموذج إلى أن قدرة ونجاح المنظمات في تحقيق الأداء المتميز متوقف على مجموعة من الأسس والمقومات التي تتحدد في:²

- ✓ التوجيه نحو تحقيق الأهداف المستهدفة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة كافة.
- ✓ التركيز على العميل من خلال العمل على تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة.
- ✓ القيادة الفعالة والأهداف الواضحة.

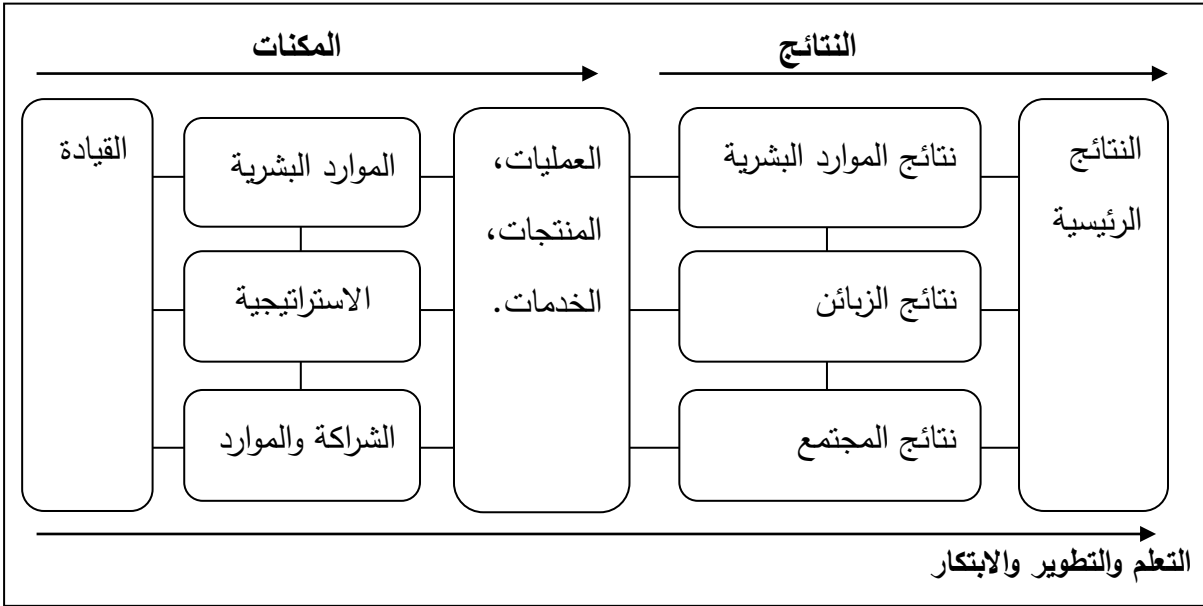
1 يوسف بومدين، مرجع سابق. ص 9.

2 مرجع سابق. ص 162.

- ✓ الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة والاعتماد على الحقائق.
- ✓ تنمية الأفراد والعمل على خلق ثقافة تشاركية قائمة على الثقة.
- ✓ العمل على استثمار علاقات التعاون والتكامل والمشاركة مع جميع شركاء العمل.
- ✓ إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع.

ويستند هذا الأنموذج الذي خصصت له على غرار غيره من النماذج السابقة على تسعة (09) معايير تقاس من خلال توزيع (1000) نقطة على معاييره الرئيسية، التي تضم بدورها مجموعة من المعايير الفرعية وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): الأنموذج الأوروبي لتمييز الأداء (EFQM).



المصدر: www.EFQM.ORG

- من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هذا الأنموذج يستند في تقييمه على ترتيب معايير التسعة في محورين أساسيين محددين في المكونات والنتائج وفقا لما يلي:¹
- أ. معيار المكونات: ويشتمل على (500) نقطة موزعة على المؤشرات الفرعية الآتية:
- ✓ القيادة (100) نقطة: من خلال البحث في سلوك القادة نحو توفير وتسهيل لمهمة والرؤية والقيم التنظيمية، وخلق بيئة مشجعة للإبداع والتميز.
 - ✓ الموارد البشرية (90) نقطة: ويهتم هذا المعيار بالبحث في إدارة التطوير وتحديث كامل إمكانات الأفراد وتطوير قدراتهم.
 - ✓ الاستراتيجية (80) نقطة: ويعنى هذا المعيار بالبحث في تطوير النظرة الاستراتيجية لتنفيذ مهام المنظمة، وتطوير السياسات والخطط والعمليات لتطبيق الاستراتيجية.

1 بدر بن سليمان بن عبد الله ال مزروع، مرجع سابق، ص- ص58-59.

- ✓ الشراكة و الموارد (90) نقطة: وهو يبحث في تخطيط إدارة الشركات الخارجية والموارد الداخلية من أجل دعم السياسة والاستراتيجية والعمليات التشغيلية.
- ✓ العمليات (140) نقطة: يعنى هذا المعيار بالبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لإرضاء العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- ب. مجموعة النتائج (المخرجات): ويعبر هذا المعيار عن ما حققته وما تحقق المنظمة من إنجازات، إذ يضم بدوره المعايير الفرعية الآتية:
 - نتائج الزبائن (200) نقطة: يعنى هذا المعيار بالبحث في الإجراءات الشاملة لتحقيق نتائج العملاء من خلال الاعتماد على مقاييس رأي المتعاملين، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين
 - نتائج الموارد البشرية (90) نقطة: وهو يبحث في تحقيق النتائج الرامية للأفراد العاملين وذلك من خلال الاعتماد على مقاييس رأي الموارد البشرية، ومؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية
 - نتائج المجتمع: ويشير هذا المعيار إلى ما حققته المنظمة بالنسبة للحاجات الحالية والمتوقعة للمجتمع المحلي والوطني والعالمي ويتم تقييمه حسب المعيارين الآتيين:
 - مقاييس أساسية تخص إدراك المجتمع لتأثير المنظمة على جودة المعيشة البيئية وحماية الموارد الطبيعية الكونية.
 - مؤشرات إضافية داخلية متعلقة بالفعالية تخص المؤسسة نفسها تكشف عن دورها في المجتمع.
 - النتائج الأساسية: ويشير هذا العنصر إلى جميع المؤشرات الأساسية القادرة على تفسير السلوك العام للمنظمة واتجاهاتها المستقبلية ويتم وفق المقاييس التالية:
 - مؤشرات أساسية توضح مدى تحقيق الأهداف المخطط لها وكذلك رضا جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة عن النتائج المحققة.
 - مؤشرات إضافية تخص أداء المنظمة في الجانب المالي أو الجوانب الأخرى.
- من خلال العرض السابق يتضح أن النماذج السابقة باعتبارها منظومة متكاملة ومتفاعلة ترصد حركة المنظمات من حيث عدم اقترابها أو بعدها عن مستويات التميز، وتساعد على تأسيس نظام إداري من خلال تحديد موقعها في منظومة التميز وكذا مساعدتها على إدراك الفجوات والنقائص ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لتداركها تتقاطع وتتفق مع بعضها في عدد من المعايير الأساسية والمحددة في: القيادة، العمليات والاستراتيجيات، الموارد البشرية، التوجه نحو العملاء والزبائن وكذا نتائج الأداء مع وجود تباين طفيف في القيم العددية المسندة لكل معيار وكذا المعايير الفرعية.

الفرع الثاني: نماذج وجوائز التميز العربية.

استفادت الدول العربية من النماذج الغربية الرائدة في مجال التميز خاصة تلك التي تمت الإشارة إليها سابقا، حيث برزت العديد من الجهود التي أدت إلى بناء نماذج عربية لتمييز الأداء على غرار أنموذج برنامج "دبي" للأداء المتميز في دولة "الإمارات العربية المتحدة"، أنموذج الملك "عبد العزيز"، والأنموذج الجزائري الذي سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

1. أنموذج دبي للأداء الحكومي المتميز: قدم أنموذج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقه سنة 1997 مبادرة متكاملة لتطوير الأداء وتحسين الخدمات والارتقاء بالممارسات في القطاع الحكومي وتحقيق التميز في جميع مجالاته، حيث ينطلق من مسلمة مفادها أن التميز لم يعد مجرد ترف إداري إضافي يمكن الاستغناء عنه بقدر ما أنه مطلب أساسي لتحقيق النجاح المؤسسي، حيث استفاد من النماذج العالمية لتمييز الأداء خاصة الأنموذج "الأوروبي" الذي اقتبس منه معايير الأساسية والفرعية التي سبقت الإشارة إليها وتمت ترجمته مع مراعاة الخصوصية البيئية التي طبق فيها، وتكييفه ليتلاءم مع متطلبات العمل بإمارة "دبي".¹

2. أنموذج جائزة الملك عبد العزيز للتميز: تم إنشاء جائزة الملك "عبد العزيز" للتميز سنة 2000 وكانت الدورة الأولى للجائزة سنة 2007م، حيث تستند معايير الجائزة على معايير الأنموذج الأوروبي (EFQM) مع إضافة مؤشر آخر مرتبط بالمعلومات والتحليل، واختلاف في توزيع النقاط والنسب الكمية للمعايير على النماذج الأخرى، حيث يتم توزيع 1000 نقطة على المعايير الرئيسة والفرعية للأنموذج كما يلي:²

- معيار القيادة: خصص له 150 نقطة.
- معيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له 90 نقطة.
- معيار الموارد البشرية: خصص له 100 نقطة.
- معيار إدارة العمليات: خصص له 180 نقطة.
- معيار إدارة الموردين والشراكة: خصص له 50 نقطة.
- معيار التركيز على العميل: خصص له 100 نقطة.
- معيار المعلومات والتحليل: خصص له 50 نقطة.
- معيار التأثير على المجتمع: خصص له 100 نقطة.
- معيار نتائج الأعمال: خصص له 180 نقطة.

1 عبد الكريم ابو الفتوح درويش، إدارة الجودة ونماذج التميز. (الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006)، ص 124.
2 أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك للانتاج بحاسي الرمل-". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015)، ص112.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل لتمييز أداء الإدارة العامة.

في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي باتت تعرفها المنظمات الإدارية المعاصرة في الوقت الراهن أصبح من الضروري عليها البحث عن الطرق الملائمة والاستراتيجيات المناسبة التي تكسبها القدرة على التكيف من جهة، والتمييز من جهة أخرى باعتباره ضرورة حتمية لبقائها حيث يتفق الكثير من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة العامة على أن المنظمات الإدارية العامة على وجه الخصوص تواجه تحديات كثيرة لبلوغ التميز في أدائها يصعب مواجهتها أو التعامل معها من خلال أساليب تقليدية، مما يستلزم إعادة النظر في النظم والبرامج والسياسات الحالية حتى يتسنى تحقيق التوافق المرغوب مع هذه التحديات باعتبار التميز في أداء الجهاز الإداري الحكومي يتجسد في مدى قدرة المنظمات على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل، وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال اعتماد أنماط وأساليب إدارية حديثة لتبرز بذلك الإدارة الإلكترونية كأحد أهم تلك المداخل وأكثرها فعالية على الاستجابة وتحقيق تميز أدائها.

الفرع الأول: المؤشرات الكمية لتحقيق تميز الأداء وفقا لمدخل الإدارة الإلكترونية.

اعتمادا على التعريف الإجرائي لتمييز الأداء المعتمد في هذه الدراسة والذي يشير إلى: "مجملة الممارسات الإدارية في المنظمة المتمخضة عن تضافر مجموعة من المعطيات والمحددات التشغيلية والتنظيمية والبشرية والاستراتيجية، والتي تهدف لتقديم مخرجات وخدمات فريدة لمختلف الجهات وفق معايير قابلة للقياس وبمستويات تحقق رضا العميل وعلى أساس من الجودة والإتقان ووفق منهج التجديد والابتكار المستمرين، مما يحقق ولاء العميل لمنظمة نتيجة عجز المنظمات الأخرى عن تحقيق الأفضل أو حتى المثل¹"، يمكننا ترجمته وفقا للمنطق الرياضي في المعادلة الآتية:

تمييز الأداء = بناء استراتيجي متميز + قيادة متميزة + بيئة تنظيمية متميزة + موارد بشرية متميزة + الإبداع + نتائج "مخرجات" متميزة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المعتمدة في الدراسة.

1. البناء الاستراتيجي المتميز: في ظل مساعي بحث المنظمات الإدارية المعاصرة عن التميز وتحقيقه أصبح من الضروري على تلك الأخيرة توفير متطلبات البناء الاستراتيجي كأسلوب إداري علمي حديث يمكنها من تجاوز النظرة إلى المستقبل على أنه مجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها، وإنما كفرصة يمكن استثمارها لتحقيق التطور وهذا من خلال تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط القوة التي يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات البيئة المحيطة.

حيث يمكن تعريف البناء الاستراتيجي على أنه: "الأسلوب والطريقة الملائمة والخطوات المناسبة التي تتخذها المؤسسة أو المنظمة الإدارية للتوجه نحو تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية

1 من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع المعتمدة في الدراسة.

والجودة، من خلال ما يتيح من إمكانية التنبؤ بالمستقبل والأكثر من ذلك استباقه و استثماره ، وهذا من خلال إتاحة نوع من التوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة والتهديدات الناشئة عن بيئتها باعتماد نهج الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق الموضع الاستراتيجي للمنظمة بما يلائم متطلبات الفترة التي تعاشه"¹، وفي هذا السياق نجد "بورتر" "Porter" يقول أن: "البناء الاستراتيجي يتحقق من خلال خلق ميزة مستدامة تنتج عن طريق المحافظة على كل ما يميز المنظمة، ويتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو على الأقل أدائها بطريقتها مختلفة"²، وعليه يمكن تعريف البناء الاستراتيجي وفقا للمعادلة الآتية:

البناء الاستراتيجي المتميز = تشخيص استراتيجي* + استشراف للمستقبل + ترصد استباقي لما سيكون +
إحداث توافق بين موارد المنظمة والمتطلبات البيئية+ تطوير الشراكات والموارد+ الإبداع والابتكار.

2. القيادة المتميزة: إن الحديث عن تميز الأداء لا بد أن يثير التساؤل عن العنصر المحوري في تفعيل طاقات المنظمة ومواردها ودفعها للوصول إلى مستويات من التميز، والذي يتمثل في عنصر القيادة الذي لا بد له أن يكتسب سمة التميز حتى يتمكن من إكسابها للعناصر الأخرى باعتباره العنصر المحرك والموجه لجهود المنظمة من خلال ما له من تأثير مباشر على باقي محددات تميز الأداء، حيث يمكن تعريف القيادة المتميزة على أنها: "النشاط المتميز الذي يمارسه القائد الإداري في اتخاذ القرارات من خلال جملة الصفات والقدرات التي يحوزها والتي تمكنه من استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية وقبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعدية"³، إلى جانب المهارات التي تساعده على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز وتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد بالشكل الذي يتيح انسيابية المعلومات المتعلقة بالفعالية التنظيمية"⁴.

وعليه فإن القيادة المتميزة تعكس هيكلًا متناسقًا من الخصائص والأبعاد التي تباينت آراء الباحثين حولها والتي يمكن تحديد أبرزها فيما يلي:

- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن الداخليين والخارجيين.
- الانفتاح على الآخرين من خلال مشاركة الرؤوسين بدلا من الرقابة عليهم والثقة بأدائهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم.

1 من إعداد الطالبة.

2 MICHEL Porter, What is Strategy ?. Harvas*rd Business Review, Vol 47, N06, Oct- Dec,1996, pp 59-69.

*يقصد بالتشخيص الاستراتيجي عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتحليل خصائصها، للكشف عن مواطن القوة والضعف، وكذا تحليل عناصر البيئة الخارجية وتحليل اتجاهاتها للكشف عن ما تخفيه من فرص وتهديدات.

3 Frances Hesselbein , Rob Johnston, On mission and Leader shipK Aleader to Leader Guide. USA, 2002, p15.

4 E. Borghini, Framework for the study of relashionships between organizatioal characteristics and organizational innovation. The journal of creative behavior, Vol31, N 01, p78.

- تحقيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات والعمل على تجسيد أسلوب الفريق الذي يؤدي إلى تعبئة جهودهم.

- العمل على خلق بيئة ملائمة للتميز من خلال غرسها لدى المرؤوسين.

- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها.

- القدرة على تحقيق رضا المتعاملين.

- السعي على تحقيق التطوير والتحسين المستمرين.

3. **البيئة التنظيمية المتميزة:** تمثل البيئة التنظيمية أحد أهم المحددات والمتطلبات التي يتوقف عليها تحقيق تميز أداء المنظمة على اعتبار أنها تمثل مجموعة الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة وتحدده، حيث عرفها "الصيرفي" على أنها: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات وإجراءات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"¹، وكما هو ملاحظ من خلال هذا التعريف اشتمال البيئة التنظيمية على خصائص بيئة العمل التي تتحدد في العديد من العناصر التي تؤثر من حيث نوعيتها وإيجابياتها على معدلات تميز الأداء، إذ يمكن حصر أهم عناصرها في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظم الاتصالات والمعلومات، العمليات الإدارية وعليه يمكن تعريف تميز البيئة التنظيمية وفقا للمعادلة الآتية:

البيئة التنظيمية المتميزة = تميز الهيكل التنظيمي + تميز الثقافة التنظيمية + تميز الاتصالات ونظم المعلومات + تميز العمليات الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

4. **الموارد البشرية المتميزة:** فالمورد البشري أضحى يمثل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي والمستدام للمنظمات على اختلافها، حيث بات نجاحها مرهونا بقيمة هذه الموجودات -الموارد البشرية- وأساليب واستراتيجيات إدارتها وتطويرها والمحافظة عليها انطلاقا من الدور المحوري الذي تلعبه في تحديد أداء المنظمة وتوجيهها نحو التميز خاصة خلال القرن الواحد والعشرين والذي يتميز بظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المنظمة، الأمر الذي سيقود حتما إلى حدوث صراع عالمي حول الكفاءات والموارد البشرية المتميزة والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة الموظفين والأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يتميزون بسلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية وأخلاقية تخولهم من تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء تتجاوز المعدل النمطي سواء كان ذلك في الجودة أو الكمية أو الأصالة والابتكار، بمعنى أن الموارد

1 محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي. (الاسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، 2005)، ص 232.

البشرية المتميزة تشير إلى القدرات الإبداعية والابتكارية والأخلاقية الفعالة والمتفوقة للعنصر البشري للمنظمة.

5. **الإبداع:** فقد شهد العالم منذ الثمانينات إلى يومنا هذا منافسة شديدة موضوعها الأساسي "الإبداع" الذي سرعان ما أصبح من المقومات الأساسية للتميز ومن ثم نجاح واستمرار المنظمات، لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة تكمن في مجموع الأفكار والمعارف التي تنتجها المنظمة حيث يقصد به العملية التي يتم على أساسها خلق مخرجات فريدة وجديدة بأساليب وطرق حديثة تؤدي إلى إشباع الحاجيات الحالية وحتى المستقبلية للزبائن ومنه تحقيق الرضا والولاء للمنظمة، أما "بيتر كوك" فينظر للإبداع على أنه: " القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المنظمة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين".¹

وعليه فإن الإبداع يعتبر عاملا رئيسا في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المتنافسة، إذ أنه كلما زادت سرعة وجودة الإبداع الذي تقدمه المنظمة كلما وصلت إلى أداء متميز هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإبداع يمثل قوة أساسية للمنظمات في مواجهة تحديات البيئة وتوجيهها لمصلحتها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير.²

6. **تميز النتائج - المخرجات -:** ويعتبر هذا الأخير العنصر الملموس للأداء والذي يتطلب الوصول إليه تحقيق جميع المتطلبات والمقومات السابقة، حيث يعبر تميز نتائج المنظمة عن جملة المحددات والسمات التي تظهر مدى تفوق الإنجاز للنتائج المحققة، ومدى تحقيق التوازن بين احتياجات (العاملين، المتعاملين، والمجتمع ككل) والاستجابة لاحتياجات كل عنصر منهم بشكل يتجاوز حجم تطلعاتهم الحالية وحتى المستقبلية، وهذا ما يجعل منه مؤشرا ومعيارا فضاضا لا بد من ضبطه من خلال تقسيمه إلى ثلاثة عناصر أساسية:

- رضا العاملين: من خلال العمل على قياس رضا العاملين اتجاه المنظمة ورصد وفهم وتحسين أدائهم فيها.

- رضا المتعاملين: من خلال العمل على قياس ومعرفة ما تحققه المنظمة من نتائج وخدمات متميزة للجمهور أو العملاء وطالبي الخدمة انطلاقا من تحديد الفجوة بين نوعية الخدمات المقدمة والخدمات المتوقعة.

- رضا المجتمع: فالمنظمة التي تسعى لتحقيق أداء متميز لا بد لها من الاهتمام بتحقيق نتائج وتقديم خدمات متميزة للمجتمع المتولدة فيه من خلال سعيها لتحديد احتياجاته وتحويلها إلى مخرجات ملموسة.

1 بيتر كوك، ترجمة: خالد العامري، إدارة الإبداع. (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008)، ص86.

2 S.B Ahmad, A Mushar, The Relationship between intellectual capital and business performance. International conference on management and artificial intelligence ; Press Bali, Indonesian, 2011, p105.

الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية.

تمارس الإدارة الإلكترونية دورا فعالا وحيويا في المنظمات الإدارية المعاصرة من حيث بنائها واستمراريتها، حيث تؤثر بشكل كبير على أدائها وتسهم بشكل فعال على تميزه في أبعاده المختلفة وفقا لمحدداته الأساسية حيث يمكن إبراز هذا التأثير فيما يلي:

1. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز للمنظمة: إن الوصول إلى تحقيق بناء استراتيجي داخل المنظمة يتطلب استخدام إطار منطقي يقوم على سلسلة من الإجراءات التي تتم وفق خطوات منهجية تسعى على إيجاد مقوماته ومتطلباته، حيث تبرز الإدارة الإلكترونية بما تحمله من خصائص إيجابية كأحد الأساليب المساعدة على ذلك وهذا من خلال ما يلي:¹

أ. تحليل وتقييم البيئة المحيطة: فالمنظمة باعتبارها نظاما اجتماعيا يمارس أنشطة متنوعة باستخدام موارد بشرية ومادية للوصول إلى أهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة، وفي إطار مناخ يتميز بالكثير من التعقيد والديناميكية نتيجة تحكم جملة من المعطيات والعوامل "الاقتصادية والسياسية والاجتماعية..."، فإن هذا يعني أن أداءها وباعتباره "محصلة النتائج والمخرجات المحققة التي تتطلب تفاعل جميع الموارد في ظل التفاعل مع المعطيات البيئية الداخلية والخارجية" يمثل دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو على مستوى المنظمة ككل داخليا أو خارجيا الأمر الذي يتطلب وجود وتظافر عدة عناصر من شأنها التأثير فيه ومنه تحديد مساره إما بالنجاح أو الفشل حيث تعرف هذه العناصر بكونها محددات تميز الأداء ومؤشراته، وفي هذا السياق وعلى ضوء هذا التصور واعتمادا على المدخل النظمي والمقرب البيئي كإطارين للتحليل فإنه من الممكن تحديد عوامل تميزها في تحليل بيئتها الخارجية والداخلية.

✓ تحليل البيئة الخارجية: فمحيط المنظمة يتميز بالتغيير والتعقيد المستمرين الأمر الذي يستدعي دراسته وتحليله بهدف حصر القيود والفرص التي قد يقدمها المحيط في توجيهاته، وكذلك معرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينهما والمنظمة من جهة أخرى وهذا ما يتطلب بدوره:

- تحديد طبيعة المحيط وفهم الحالة التي يتميز بها (هل هو ثابت أم متغير، أو أنه بسيط أو معقد)؟ إلى جانب إدراك العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية...

- تحليل القوى التنافسية للمنظمة من خلال العمل على التنبؤ بالتطورات التي قد تطرأ على توقعات العملاء من الخدمات المقدمة والعمل على إشباعها.

1 كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، ط1، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص 169.

- تحديد موقع المنظمة وهذا من خلال تزويد المنظمة بالبيانات الدقيقة عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها من خلال الانطباعات العامة لدى العملاء والجمهور عنها.

- تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات وتحليلها ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع لسلوك ومتغيرات المحيط الذي تتواجد به.

✓ تحليل البيئة الداخلية: حيث يمثل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية محكا أساسيا للوصول إلى بناء استراتيجي قادر على تحقيق أداء متميز نتيجة اهتمامه بالجوانب التنظيمية المختلفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الموارد...).

ب. صياغة البناء الاستراتيجي: تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأساسية للتحويل من الإطار العام للاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي المنظمي إلى أدلة ذات معنى تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، حيث تتطلب صياغة هذه الخطة مهارات تحليلية وتركيبية مختلفة تأخذ بعين الاعتبار إمكانية ربط النظري بالميداني بغية توليد تجارب ذاتية لكل منظمة في تكوين صورة مستقبلية عن احتياجات الزبائن، المخاطر، الفرص والمهارات القابلة للتطوير... بالشكل الذي يؤدي إلى رسم المعالم الجديدة للمقاربات التنفيذية الممكنة وأسلوب التعامل المرغوب فيه إذ يمكن تحديد مكونات الاتجاه الاستراتيجي في:

✓ الرسالة: سبب وجود المنظمة.

✓ القيم: المبادئ التي تحكم عمل المنظمة.

✓ الرؤية: الطموحات التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها في المستقبل تحقيقا للتميز عن الآخرين.

✓ الأهداف الاستراتيجية: الأهداف المرغوبة لتحقيق الرسالة.

ج. التنفيذ الاستراتيجي وتقييمه: يشير التنفيذ إلى جملة الإجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف والاستراتيجيات وهذا ما يقتضي تخطيط الأعمال والإجراءات ويتطلب إسهام جميع الأطراف الفاعلة واستقطاب الموارد لتحقيق التكامل على مستوى الإدارة ككل، حيث يتضمن تنفيذ الخطة الاستراتيجية العديد من المتغيرات ذات العلاقة بهذه العملية الأمر الذي يستدعي تفعيل نظام الرقابة الإدارية، ونظم المعلومات والثقافة التنظيمية.

فالتوجه بالمنظمة نحو بناء استراتيجي كامل وفعال يتطلب منها إجراء تقييم مرحلي ومراقبة مستمرة في مسألة قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها أثناء مرحلة تنفيذ التحول الاستراتيجي للتحقق من مدى نجاحها، وكشف الانحرافات الموجودة ومنه اتخاذ الإجراءات السريعة لمعالجتها، وعلى العموم فإن هناك ثلاثة نشاطات تتبعها الإدارة لتقييم الاستراتيجية وهي:¹

1 David Fred R, Strategic Management Concepts and Cases. New York : Prentice Hall, 2007, p32.

- ✓ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية والتي تمثل أساس الاستراتيجيات الحالية.
 - ✓ قياس الأداء الفعلي المنجز وتشخيص الانحرافات.
 - ✓ القيام بالإجراءات التصحيحية.
- من خلال ما سبق يتضح أن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز للمنظمة يتحدد من خلال قدرتها على:
- تحديد الوضع الحالي للمنظمة وتوضيح أهدافها المستقبلية.
 - وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وفقا للتطورات البيئية.
 - الرصد والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال:
- ✓ التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية للتعرف على جوانب القوة واستغلالها وتوصيف جوانب الضعف ومعالجتها.
 - ✓ التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الخارجية للتعرف على الفرص والاستفادة منها، والتهديدات لمواجهتها.
 - وضع برنامج التحديث أو التغيير للتكيف مع المستجدات وفقا لما يحقق مصلحة المنظمة.
 - تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى من الجودة.
 - توفير دعامة المعلومات الأساسية للصياغة وتنفيذ القرارات المناسبة بطريقة سهلة وآنية.
 - جمع المعلومات عن مستويات التنفيذ وتحديد أهم الإجراءات التصحيحية التي تساعد على تقليل الأخطاء.
 - مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط استراتيجية مستقبلية.
 - بناء استراتيجيات على ضوء احتياجات وتوقعات عملائها.
 - تحقيق التزام المنظمة بمسؤولياتها المجتمعية.
 - التنبؤ بمختلف الاحتياجات التي يمكن أن تلبيها والخدمات التي يجب أن تطورها.
 - دعم الشراكات المحلية والدولية مع جامعات أخرى لدعم تحقيق أهدافها.
 - تجاوز الحدود الثقافية والدولية إلى جانب ما توفره من إمكانية تفاعل جميع المعنيين بشكل واسع وهذا ما سيساعد حتما على سرعة الاستجابة نحو الفرص المنظمة.
2. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة: تلعب القيادة المتميزة دورا فعلا ومحوريا في دفع جهود المنظمة نحو تحقيق تميز أدائها من خلال جملة الأدوار التي أصبحت تقوم بها والتي يمكن تحديدها في:¹

1 عادل زايد، مرجع سابق، ص 25-26.

- تحديد الرؤية المستقبلية وخلق الرغبة لدى أس المال البشري لتحقيق هذه الرؤية قصد الوصول إلى تميز الأداء.
- ترسيخ قيم التميز لدى الموظفين بما يساعد على الوصول إلى نتائج غير مسبوقه لتحقيق التميز في الأداء.
- تدعيم سلوك التميز من خلال الاحترام والثقة المتبادلة مع الأطراف ومحاولة الظهور دائما كقدوة لدى الآخرين.
- تطوير الكفاءات واستثمار المورد البشري من خلال التمكين وتفويض السلطة؛ المشاركة في الأرباح؛ والاعتراف بالجهود المتميزة والأفكار الإبداعية.
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح المختلفين في المنظمة ومحاولة إدارة التعارض بينهم بما يساعد على تحقيق أهداف الجميع وتوجيهها نحو تميز الأداء.
- تأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع والإثبات بأن المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها تعمل على تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.
- 3. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق بيئة تنظيمية متميزة: فتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن المنظمات من إعادة تشكيل وتصميم بيئتها التنظيمية على نحو يسهم على تحقيق التميز، وهذا من خلال التأثير على أبرز محدداتها وفقا لما يلي:
- أ. دور الإدارة الإلكترونية في تميز الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يعد أهم وسائل المنظمة في العمل على تحقيق أهدافها وكذا أهم أبعاد البيئة التنظيمية المؤثرة على أدائها، لذا فقد كان من الأهمية الاهتمام به ليكون قادرا على تحقيق تميز أدائها من خلال تعزيز التعاون والانسجام بين جميع مكونات التنظيم من مرؤوسين وإداريين، وإتاحة الفرص للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة لدى جميع الموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة معا،¹ حيث تسهم الإدارة الإلكترونية على تحقيق ذلك من خلال:
- إعادة تعريف الحدود التنظيمية الخارجية للمنظمة لتصبح بذلك موسعة ومتجهة نحو البيئة المحيطة وهذا من خلال ما يسمى **بالتنظيم الافتراضي*** الذي يهدف إلى إتاحة التفاعل بين العناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمنظمات (عملاء وزبائن، منافسين، مساهمين وممولين، مؤسسات في نفس

1 James O-Kane, *Simulation as an enabler for organozational excellence*. Measuring Business Excellence, vol 7, N04, 2003, p16.

* أحد أشكال التنظيم الإداري الحديث الذي يقوم على إلغاء الحدود التقليدية للمنظمة، وفصل العمل عن الموقع الجغرافي باعتماد الشبكات والانترنت.

المجال... ترتبط جميعها فيما بينها بشبكة إلكترونية تمكنها من العمل بطريقة مرنة دون الأخذ بعين الاعتبار للعامل الجغرافي.

- أما بالنسبة للحدود التنظيمية الداخلية فتطبيقات الإدارة الإلكترونية تساعد المنظمات على إحداث التناغم الداخلي وتقليل حجم المنظمات من خلال تخفيض عدد العاملين وتقليل المستويات الإدارية فيها بالشكل الذي يؤدي إلى انسياب القرارات وبلوغ السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة والاستجابة الملائمة لطلبات العملاء، وتحقيق قدر من التكيف والانسجام والتطورات البيئية التي تؤثر على المنظمة (المرونة التنظيمية).

ب. دور الإدارة الإلكترونية في خلق ثقافة تنظيمية متميزة: إن توجيه المنظمات الإدارية نحو تبني وتطبيق مشروع التميز أمر صعب جدا في حال عدم وجود ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي والانسجام مع الفهم الجديد المتعلق بالتميز وأأسه، حيث كشفت دراسة أجراها "Waterman & Peters" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، إذ أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ولكي تصبح متطلبات التميز ومعطياته جزءا من مكونات الثقافة التنظيمية كان لزاما الأخذ بأنموذج الإدارة الإلكترونية كمقاربة فعالة.

عرفت الثقافة التنظيمية المتميزة على أنها: "الثقافة التي تعتمد على الرؤية المشتركة للقادة والموظفين لمجموعة من قيم التميز التي يلتزمون بها، وترجم في سياسات وممارسات العمل المتميز الخاص بهم وبالمنظمة والذي يختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تنعكس ثقافة المنظمة على مجموعة من الظواهر والمؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مستوى تأثيرها على سلوك موظفيها، ورؤيتهم للأحداث، والمواقف، وتفسيرهم لها بالشكل الذي ينعكس على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم داخل المنظمة".¹

في سياق متصل نجد أن تبني النهج الإلكتروني على مستوى الإدارة العامة ينتج عنه حتما تغيير جذري في ثقافتها التنظيمية وأدائها حيث أنها تسهم وبطريقة مباشرة على ترسيخ مفاهيم التميز، لذا أصبح من الضروري نشر الثقافة الإلكترونية التي تساعد على تطبيق منهجية التميز بنجاح، إذ يمكن حصر الجوانب التي تشتمل عليها الثقافة الإلكترونية في:

- التركيز على العميل وتحقيق الرضا والولاء للمنظمة.
- التأكيد على جودة الخدمات.

1 أبو بكر بوسالم، مرجع سابق. ص 80.

- التأكيد على مبادئ المساواة، الشفافية، والمساءلة وإلغاء مظاهر المحسوبية.
- الصدق في التعامل.
- تحقيق الترابط من خلال توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها.
- اتساع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تشجيع المبادرات والإبداع والابتكار.
- ج. دور الإدارة الإلكترونية في تميز العمليات الإدارية: فالإدارة الإلكترونية باعتبارها نمطا جديدا من الإدارة، ومدخلا فعالا في تحقيق التميز تؤدي وحتمًا إلى التأثير الايجابي على كفاءة العمليات الإدارية المختلفة للمنظمة على نحو من الجودة والتميز وهذا ما يتحدد وفقا لما يلي:¹
 - ✓ إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز عملية التخطيط: تتجلى مظاهر التأثير فيما يلي:
 - نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية، وهذا يسهم من جهة في تنمية قدراتهم، ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
 - إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه.
 - إحداث التناغم والانسجام بين البيئة الداخلية للمنظمة والمعطيات الخارجية لها (المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة).
 - زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدراتها على تحصيل المعلومات.
 - زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
 - القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة.
 - ✓ إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز عملية التوجيه: وهذا من خلال:
 - توفير السريع والدائم للمعلومات بهدف توجيه جهود العاملين وأنشطتهم.
 - توفير الاتصال المستمر بين القادة والمؤوسين من خلال الشبكة الداخلية، وبين المنظمة والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترنانت.
 - زيادة القدرة على الابتكار والرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
 - ✓ إسهام الإدارة الإلكترونية في تميز عملية الرقابة: إذ لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها كما يلي:¹

1 موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مرجع سابق. ص - ص 39-94.

- تحقيق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- توسيع الرقابة والعمل على إدماج الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت.
- التقليل من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- ✓ إسهام الإدارة الإلكترونية في تميز عملية اتخاذ القرار: وهذا ما يتم من خلال:
- سرعة الحصول على بيانات دقيقة
- صحة وتكامل المعلومات

- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات عن طريق التقارير الإحصائية؛ تحسين الاتصالات الإدارية.

4. دور الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة: إن الحديث عن تميز الأداء والبحث عن استراتيجيات تحقيقه تقودنا لا محالة إلى الحديث عن البعد الإنساني للمنظمة وهذا من خلال موردها البشري الذي يعتبر أساس نشاطها وتطورها، لذلك فإن اختلاف أساليب البحث عن التميز من منظمة إلى أخرى لا ينفي اشتراكها في التركيز على موردها البشرية باعتبارها أكثر موجودات المنظمة أهمية ومصدر كل الموجودات الملموسة الأخرى.

وفي الوقت الذي باتت فيه أهمية المورد البشري واستثماره كأساس للبقاء أمرا متفقا عليه، فإن التحدي يفرض نفسه في كيفية إيجاد مورد متميز قادر على توجيه المنظمات نحو تحقيق تميز أدائها، ونظرا لاعتمادنا على المدخل الإلكتروني في تحقيقي تميز الأداء من خلال الإدارة الإلكترونية فإن هذا يستدعي لا محالة تحديد دور تلك الأخيرة من خلق وإيجاد مورد بشري متميز، حيث يتضح ذلك من خلال ما يلي:

أ. دور الإدارة الإلكترونية في توظيف موارد بشرية متميزة: باعتبار عملية التوظيف الآلية التي يتم بموجبها تزويد المنظمة بالموارد البشرية الضرورية، فإن اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية سيؤدي لا محالة إلى مساعدة المنظمة على إيجاد العناصر البشرية الأكثر كفاءة وفعالية ومنه تحقيق مبدأ "الشخص المناسب في المكان المناسب"، مما يساعد على خلق وإيجاد موارد بشرية تتوفر لديهم القدرة والقابلية على التميز التنظيمي.

إجمالا يمكن تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق ذلك فيما يلي:

- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص: وهذا من خلال إعطاء فرصة لجميع الأشخاص المؤهلين من الاطلاع على إعلانات التوظيف الخاصة بالمنظمة والتي تكون متاحة على الموقع الإلكتروني، إلى جانب منع -أو على الأقل- التقليل من التمييز بين الأفراد على أساس العلاقات الشخصية أو علاقات القرابة، والتغلب ولو بشكل متدرج على مشكلة الوساطة والمحسوبية.

- تحقيق مبدأ الحياد والموضوعية: وهذا من خلال الابتعاد عن الشخصانية واعتماد أساليب علمية حديثة لاختيار أفضل المترشحين لشغل الوظيفة حيث تكون الكفاءة أهم معايير الاختيار.

- تحقيق مبدأ الكفاءة: وهذا ما يعتبر نتيجة حتمية لتحقيق المبدأين السابقين.

ب. دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الموارد البشرية على نحو من التميز: حيث أسهمت الإدارة الإلكترونية إلى حد بعيد في تنمية المهارات البشرية وهذا من خلال:

- إتاحة فرصة معرفة عناصر التحليل الاستراتيجي بصورة يمكن من خلالها تحديد عناصر القوة، ومواجهة عناصر الضعف عن طريق التدريب بما يستوجب التوجهات الجديدة.
- إمكانية تحديد التغيرات الخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها الموارد البشرية، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الجديد من الاحتياجات التدريبية مع الاستفادة من الفرص وتفادي المخاطر.

● إيجاد نمط جديد لمتطلبات العملية التدريبية تكون قائمة على المعرفة على اعتبار أن الكفاءات والموارد البشرية في وقتنا الحاضر لم تعد تلك التي تتحكم في الأمور التقنية للعمل فقط، بل بالعكس يعمل الأنموذج التدريبي على تطوير المهارات الفكرية والذهنية أكثر لدى الأفراد، خاصة أن أغلب المهام التقنية الروتينية داخل المنظمات قد تم إسنادها بصفة شبه كلية للأجهزة المحوسبة.

● إتاحة طرق حديثة في ممارسة العملية التدريبية وهذا من خلال "التدريب عن بعد".*

ج. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز الأخلاقي للموارد البشرية: تمثل الأخلاق "مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه"¹، والحديث عن أخلاق المهنة لا يعني أن تلك الأخيرة تختلف من وظيفة لأخرى أو من مهنة لأخرى على الرغم من استناد كل واحدة منها على قيم ومبادئ ومعايير وضوابط مختلفة عن الثانية، حيث تتحدد أهم هذه الأخلاقيات في العدل، الإخلاص، الرقابة الذاتية، الالتزام، عدم الاستغلال واحترام المصلحة العامة...

فعدم الالتزام بالأخلاق المهنية كثيرا ما يؤثر على مسارات تميز الأداء بالمنظمة، لذا كان من الضروري عليها تحديد كل ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ذلك ملزما للجميع وغير

* التدريب عن بعد = طريقة اكتساب المهارات من خلال الآخرين دون مراعاة الحيز الزماني والمكاني عن طريق فيديوهات، برامج... الخ

1 عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق. ص 46.

خاضع للمقاييس الشخصية، وفي سياق البحث عن العلاقة بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والأداء نسلط الضوء على نتائج الدراسة التي قامت بها جامعة Baylor سنة 2006 بعنوان: **Ethical Attitudes in Small Business and Large Corporation** والتي توصلت من خلال الاستعانة بأكثر من 1000 استبيان موجه لخبراء ومختصين في إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن الجو الأخلاقي في أية منظمة يعزز الكفاءة ومنه تقليل الأخطاء واستغلال الموارد بالشكل الأمثل؛ كما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مراكز لبناء القيمة¹، حيث فسرت النتيجة بأن العادات الحسنة والأخلاقيات تتطور لتصبح سلوكيات تنعكس على تعزيز الثقة في نظامها.

د. دور الإدارة الإلكترونية في تمكين الموارد البشرية: اتجهت الإدارة المعاصرة لمفهوم التمكين بمنح الأفراد الصلاحيات المتناسبة مع خبراتهم ومسؤولياتهم، وهو المفهوم الذي يدل على: "تمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة، وخلق المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية في سبيل أداء المهام بكفاءة وفعالية وهذا ما يسهم في تحفيز رأس المال البشري بالمنظمة"².

كما أن عملية التمكين تساعد في تنمية وتطوير العنصر البشري للمنظمة كونها تركز أساساً على تدريب الأفراد وزيادة قدرتهم على المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتنمية المستمرة في كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة، على غرار التدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة والذي مثل شكلاً من أشكال التمكين، ليرز بذلك الدور الفعال للتمكين في تطوير العنصر البشري والتأثير على أداء المنظمة من خلال:

- توفير الجوانب الفنية والإدارية اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها بين الأفراد.
- المرونة التنظيمية التي تساعد على تقليص المستويات الإدارية وإتاحة فرص المشاركة والتدخل في الوقت اللازم.

- تفعيل الاتصال بين العاملين فيما بينهم.

- إتاحة فرص المشاركة في صنع القرارات.

5. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع: لقد أصبح الإبداع أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمات باعتبارها أهم المقومات لتحقيق الأداء المتميز، وفي ظل توجه المنظمات المعاصرة نحو تبني النهج الإلكتروني وبروز ما اصطلح عليه في هذه الدراسة "الإدارات العامة الإلكترونية" فإن هذه الأخيرة مطالبة

1 مرجع سابق. ص ص 46-47.

2 مصطفى اللوزي، التنمية الإدارية. مرجع سابق، ص 122.

أكثر من أي وقت مضى - ليس فقط بتحقيق الإبداع- بل المحافظة على استدامته، ويمكن تحديد إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع من خلال:¹

- سرعة الاستجابة وتخفي القيام بالكثير من العمل الروتيني.
- الإسهام في خلق موارد بشرية قادرة على الإبداع.
- تشجيع عمليات التفكير الخلاق من خلال إتاحة المشاركة بالمعلومات وسهولة تبادلها والتشاور فيها، بما يعزز بناء معارف قيمة تخدم عملية الإبداع.
- ضمان التدفق الدائم للمعلومات داخل المنظمة بالشكل الذي يضمن التنسيق بين أنشطة المنظمة الداخلية والخارجية وبين المنظمة ومحيطها للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، بمعنى تزويد المنظمة بنظرة استشرافية لطبيعة العملية الإبداعية التي يفترض بها، وكذا تفادي أي حوادث مفاجئة من شأنها إعاقتها.

6. دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق نتائج "مخرجات" متميزة: إن الإدارة الإلكترونية وباعتبارها حلقة جديدة ومدخلا فعالا ضمن أساليب التطوير الإداري الحديث تهدف وبشكل مباشر إلى الارتقاء بأداء المنظمات الإدارية ومساعدتها على تحقيق التميز، وهذا من خلال المزايا التي تضيفها والخصائص التي تميزها عن النمط الإداري التقليدي في تقديم الخدمات، حيث يتحدد دورها في تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

أ. رضا المتعاملين: من خلال ما تسهم به الإدارة الإلكترونية في سبيل وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة لعملائها وهذا من خلال:

- تحقيق الاعتمادية وسرعة الاستجابة: وهذا من خلال تمكين المنظمة من الحصول على المعلومات الضرورية والكافية عن طبيعة الخدمات الواجب تقديمها وخصائصها، والتأكيد على استمرارية التواصل بين الزبون والمنظمة والاهتمام بتطور احتياجاته وكذا التغيرات المستقبلية للمنافسين وهذا بهدف التنبؤ بالوضع المستقبلية للمنظمة اتجاه الزبائن، إلى جانب الاهتمام بالتغذية الراجعة عن الخدمات المقدمة ومعالجة الشكاوى المقدمة نتيجة خلل معين على مستوى المخرجات والاهتمام بتنمية العلاقة مع الزبائن لإدراك التغيرات التي قد تطرأ على الخدمات التي قد يطلبها العميل والاستفادة من اقتراحاته.

إلى جانب ذلك فإن الإدارة الإلكترونية ومن خلال تقليصها لدور الوسطاء التقليديين واعتمادها على القنوات الإلكترونية من جهة، وكذا تبسيطها للإجراءات وتقليصها للمستويات الإدارية تؤدي حتما إلى تحقيق الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات الخدمة.

1 حمزة بعلي، "دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، (2017)، ص90.

- الدقة: حيث تساعد الإدارة الإلكترونية على إنجاز الأعمال وتقديم الخدمة وفق مقاييس مضبوطة تحد من الأخطاء الإدارية، وتسهيل إمكانية تداركها في حالة وقوعها.
- التسعيرة: حيث أسهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إحداث ثورة حقيقية في مجال هيكل الأسعار وأساليبه وإجراءاته وهذا ما يمكن إيجازه في¹:
 - ✓ تخفيض تكاليف الحصول على الخدمة والتحكم في التغيرات السعرية المفاجئة و اتخاذ قرارات فورية بشأنها.
 - ✓ تنامي استخدام الطرق الإبداعية في التسعير من خلال الإنترنت التي ساعدت على بروز مفهوم "التسعير المرن".
- تحقيق مبدأي الشفافية والمساءلة: على اعتبار أن الإدارة الإلكترونية تسهم إلى حد بعيد في إلغاء الاعتبارات الشخصية في الحصول على الخدمة، مما يحول دون احتكار جهة دون أخرى للخدمة المقدمة وتحقيق مبدأ المساواة في الحصول عليها، إلى جانب كون الرقابة المستمرة على مراحل تقديم الخدمة خاصة في ظل الاعتماد على تقنية النشر الإلكتروني تؤدي لا محالة إلى تجنب وقوع الأخطاء وفي حال وقوعها تساعد على سهولة الكشف عن موقع الخطأ ومنه سهولة المحاسبة والتدراك.
- إيجاد كوادر بشرية قادرة ومؤهلة لتقديم خدمات على مستوى عال من الجودة.
- توفير الوقت: حيث يؤدي اعتماد نظام الإدارة الإلكترونية إلى ربح الوقت استنادا إلى سرعة تدفق البيانات والمعلومات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة بين عدة أقسام أو حتى منظمات.
- تشجيع التغذية الراجعة والاستفادة منها للارتقاء بمستوى الخدمات.
- ب. رضا العاملين: وهذا ما يتضح من خلال إسهامها في:
 - قياس رضا العاملين والموظفين على المنظمة وفلسفتها وتوجهاتها.
 - توفير مؤشرات إيجابية على الفرص المتوفرة للتعليم والتحسين.
 - توفير مؤشرات إيجابية عن التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة.
- ج. رضا المجتمع: وهذا ما يمكن قياسه وتحديدته من خلال إسهامها في:
 - جمع المعلومات لدراسة دور وتأثير المنظمة في المجتمع.
 - قياس الرأي العام اتجاه خدمات ومخرجات المنظمة، ومدى إسهامها في خدمة المجتمع.
 - تحليل نتائج التغذية الراجعة والاستفادة منها في تطوير المنظمة.

1 الطائي بشير حميد العلق، مبادئ التسويق الحديث. (عمان: دار اليازوري، 2009)، ص-ص 260-262.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال التطرق إلى مضمون الفصل نتوصل إلى ما يلي:

- الإدارة الإلكترونية باعتبارها أنموذجا مبتكرا للإدارة العامة تفرض واقعا مغايرا تمارس فيه عملها وتهدف من خلاله إلى عصرنة المنظمات والارتقاء بمستوى أدائها من خلال تحويل العمل الإداري فيها من إدارة تقليدية إلى إدارة حديثة تسعى من خلالها إلى الاستفادة من الأجهزة التكنولوجية وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية، حيث يتطلب تطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع خطة ممنهجة تقوم على سلسلة من المراحل المترابطة إلى جانب توفير جملة من المتطلبات التنظيمية، البشرية، التقنية، الأمنية والمالية.

- تميز الأداء لم يعد خيارا مطروحا أمام المنظمات بقدر ما أصبح ضرورة حتمية للبقاء إذ أنه لا يمثل معيارا ثابتا حيث أنه يختلف باختلاف المنظمات، وما يميزه عن الأداء التقليدي تأكيده على البعد الاستراتيجي وتركيزه على التطوير والتحسين القائم على الإبداع والابتكار المستمرين إلى جانب اعتماده على الجودة بمفهومها الواسع والمتشعب، والتركيز على النتائج التي يمكن تحديدها في تحقيق رضا جميع الفواعل الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، الأمر الذي يستلزم وجود جملة من المقومات التي لا بد لها أن تكتسب صفة التميز حتى تتمكن من إكسابها للمنظمة ككل والمحددة في القيادة، البيئة التنظيمية، الموارد البشرية، وهذا بالاعتماد على مجموعة من النماذج التي تشكل مرجعيات أساسية لذلك.

- تميز أداء المنظمات الإدارية العامة لا يتحقق إلا بالاعتماد على استراتيجيات ناجحة تعتمد على تحقيق جودة محددات أدائها وتقوم على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة من جهة، والقدرة على الابتكار والإبداع من جهة أخرى، الأمر الذي يجعلها بحاجة إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتتولى مهام تسيير مختلف وظائفها وأنشطتها وصولا إلى الأهداف الجديدة المنشودة بأكبر كفاءة وفعالية وتساعد على بلوغ التميز في الأداء من خلال:

- تطوير العلاقات سواء على صعيد البيئة الداخلية أو الخارجية بالشكل الذي يتيح للمنظمة فرصا أكبر للتكيف مع كل ما قد يحدث من تغييرات والأكثر من ذلك الاستعداد لمواجهةها أو احتوائها.
- خلق قيادات كفأة قادرة على خلق دفع قوي باتجاه تميز الأداء.
- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات التميز.
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته.
- الاستجابة لمطالب المواطنين (الزبائن) من خلال تقديم خدمات تكون في مستوى تطلعاتهم واحتياجاتهم كما ونوعا، والحرص على إنتاج مخرجات متميزة قادرة على تحقيق رضا جميع الأطراف والفواعل.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية وإشكالية تميز أداء
الإدارة العامة الجزائرية.

تمهيد

لقد صارت الإدارة الإلكترونية واقعا ملموسا وامتدادا طبيعيا للثورة التكنولوجية التي صاحبت مجتمع المعلومات حيث وجدت فيها العديد من دول العالم حولا جيدة ومبتكرة للتغلب على المشكلات والمعوقات التي تحد من فعالية إدارتها العمومية لتتحول بسرعة إلى مدخل متكامل يمكن من خلاله تطوير أدائها والأكثر من ذلك تميزه، وفي ظل سعي الجزائر نحو التكيف مع تلك التغيرات ومواكبة التطورات الحاصلة عبرت عن رغبتها واستعدادها لبذل جهود لتحقيق التميز من خلال تطوير إدارتها والانتقال بها من المفهوم التقليدي البيروقراطي الذي أكد الواقع عجزه إلى المفهوم الرقمي من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، لتواصل مسيرة بحثها عن تحقيق مؤشرات التميز من خلال العمل على التأسيس للمتطلبات الضرورية لذلك.

والجامعة الجزائرية باعتبارها أهم المنظمات ضمن النسيج المؤسسي الذي تعتمد عليه الدولة في تحقيق التنمية والاستدامة لم تخرج عن المنطق السائد والذي مفاده أن البقاء للتميز؛ كما لم تكن بعيدة عن التطورات التي عرفها الحقل الإداري لذا أصبحت مجبرة على البحث عن كل ما من شأنه مساعدتها على تحقيق تميز أدائها، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل الذي يقدم دراسة لواقع أداء الإدارة العامة الجزائرية ويسعى لتشخيص مساراتها ومساعدتها الرامية لإضفاء سمة التميز على ذلك الأداء من خلال التركيز على الجامعة كما يلي:

المبحث الأول: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج التقليدي.

المبحث الثاني: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج الإلكتروني - الإدارة العامة الإلكترونية في الجزائر وتطلعات الانتقال إلى تميز الأداء-.

المبحث الثالث: تميز أداء المنظمات الجزائرية: بين مساعي التحقيق ورهانات التجسيد - الجامعة أنموذجا -

المبحث الأول: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج التقليدي.

إن الدراسة التحليلية لأداء الإدارة العامة الجزائرية لا يمكن أن تتم بأي حال من الأحوال بعيدا عن التشخيص الواقعي للوضع الذي تعيشه للكشف عن مختلف الاختلالات التي أدت وبشكل مباشر وكبير إلى خلق ما يمكن الاصطلاح عليه بـ "أزمة الأداء"، وهذا ما يستوجب تحليلا سوسولوجيا وكونولوجيا لمنظومتها الإدارية ككل بالشكل الذي يساعد على تفكيك وتحليل مجموعة من العلاقات الترابطية فيما بينها من جهة، وبينها وبين بيئتها من جهة أخرى ومن ثم الوصول إلى المكونات والمسببات التي أدت إلى خلق تلك الفجوة بينها وبين أدائها مع التركيز على إبراز المساعي الإصلاحية التي سعت لتدارك ذلك.

فالإدارة العامة الجزائرية كغيرها من الإدارات في الدول الأخرى تعاني من مجموعة من المشاكل التي تحد وبشكل مباشر من أدائها، وإن كانت هذه المشاكل قد شكلت خطورة في السابق فإن ذلك يزيد حدة في السنوات الأخيرة نظرا للتطورات العديدة والمتسارعة التي تعرفها بيئتها من جهة، وكذا التطورات التي طرأت على مفهومي الإدارة والأداء في حد ذاتهما باتجاه أكبر من التعقيد في ظل بروز مفاهيم التميز من جهة أخرى.

المطلب الأول: الإدارة العامة الجزائرية: محددات النشأة ومسارات التطور.

الإدارة العامة الجزائرية لا تختلف عن مثيلاتها في سائر دول العالم الثالث باعتبارها أداة يتم من خلالها تنفيذ السياسات العامة للدولة، إلا أن ما يميزها أنها إدارة فتيّة نشأت مع استقلال الجزائر بعد سيطرة المستعمر على تنظيمها من حيث القوانين والتشريعات إلى جانب سيطرته وظيفيا على أعمال ونشاط الإدارة العامة، ومما لا شك فيه أنها ليست فعل الحاضر وإنما وليدة العديد من الحقب الزمنية التي مرت والتي تختلف فيما بينها في الشكل السياسي، الطبيعة الإدارية، النظام الاجتماعي...، وهذا ما صبغها بصبغة خاصة.

فالدراسة الواقعية لأوضاع الإدارة العامة في الجزائر يقتضي الانطلاق من الموروثات التي كانت نتاجا للتطورات التاريخية والعوامل الاقتصادية التي أسهمت إلى حد بعيد في التأثير على توجهات وأنماط الإدارة العامة فيها بدءًا بالمرحلة العثمانية، الفرنسية، فعهد الاستقلال على غرار الدور الذي لعبته الأطر الفلسفية والإيديولوجية المنتهجة في كل مرحلة من مراحل تطورها في التأثير على أدائها، إلا أنه ولما كان الهدف من هذه الدراسة التحليل الموضوعي والمنطقي لتغلغل أزمة الأداء أكثر منه سرد تاريخي لمراحل تطورها سنكتفي بالإشارة إلى أهم خصائص الإدارة خلال الفترة العثمانية والفترة الاستعمارية نظرا لحساسية هتين المرحلتين اللتين أثرتا وبشكل كبير على مساقات الإدارة العامة الجزائرية وساهمتا في صقلها بالشكل الذي تعرف به حاليا، ثم التطرق بنوع من التركيز إلى محطات تطورها بعد الاستقلال.

الفرع الأول: الإدارة العامة الجزائرية في المرحلة العثمانية.

لقد كان التنظيم الإداري والسياسي السائد في الجزائر خلال هذه المرحلة يتميز بكونه نظاما عسكريا مغلقا، إذ كانت السلطة المركزية تدار من طرف العثمانيين وحدهم دون سكان البلاد بواسطة أجهزة إدارية للدولة كالدائي* الذي يعتبر أعلى سلطة في البلاد والرئيس الفعلي الذي يستحوذ على جميع السلطات العامة، وكذا الديوان الذي يمثل السلطة التشريعية والذي يتشكل بصورة أساسية من الشخصيات المقربة من الداي مما يجعله مجرد أداة في يد الحاكم لاستعمالها كما يشاء، ويتكون هذا الديوان* من عدة موظفين سامين إلى جانب:¹

- الخوجة خيل: المشرف العام لأملاك الدولة والمسؤول الأول عن جمع الضرائب، صيانة أملاك الدولة، تموين الموظفين العثمانيين والفرق العسكرية والاتصال بالقبائل عند تعاملها مع الحكومة.
- الخزناجي: يتولى الإشراف على خزينة الدولة من خلال مراقبة مداخيلها ومصاريفها.
- البيت مالجي: وهو المسؤول الأول عن المسائل المتعلقة بالوراثة وتحديد نصيب خزينة الدولة منها: حفظ الودائع، وتوزيع الصدقات.
- وكيل الخرج: وهو قائد البحارة الذي يراقب النشاط البحري على أعمال الترسانة البحرية والمكلف بالشؤون الخارجية مع الدول الأجنبية.
- الباش كاتب: وهو أمين الحكومة الذي يتولى تسجيل جميع القرارات التي يتخذها مجلس الديوان في اجتماعاته.

كما قسمت البلاد آنذاك إلى ثلاث عمالات هي: قسنطينة شرقا، التيطري وسطا، ووهران غربا وكان يرأس كل عمالة باي، كما قسمت كل منطقة إلى أوطان يرأسها قائد يساعده شيوخ القبائل في حين وضعت مدينة "الجزائر" وضواحيها تحت إشراف مباشر للأغا قائد الجند العام. مما يلاحظ في هذه المرحلة أن التنظيم الإداري اتسم بالضعف من حيث التسيير والتنظيم والرقابة خاصة ما تعلق منها بالإدارة المالية التي عرفت عجزا كبيرا يتضح في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة وهو ما أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن والتوزيع² إلى جانب انعزالها عن الشعب، حيث طبعت العلاقة بينها على أسس من التسلط والاستبداد إذ لم يسمح للمواطنين المحليين من

* الداي= أعلى سلطة في البلاد، يجمع بين السلطين العسكرية والمدنية، يتم تعيينه من طرف السلطان العثماني ويغادر الجزائر بنهاية فترة حكمه.
* يتشكل الديوان من مجلسين: الخاص: وهو المتكون من الأعضاء المشار إليها أعلاه، والعام: الذي يتكون إلى جانب أعضاء الديوان الخاص من الكتاب المساعدين للبيت مالجي، كبار ضباط الانكشارية، القاضيان والمفتيان وحاشية الداي.

1 عبد الله شريط، محمد المبارك الميلي، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث: السياسي والثقافي والاجتماعي. (الجزائر: المؤسسة للكتاب، 1985)، ص 172.

2 إسماعيل خميس السيد، الإدارة العامة، والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية. (الجزائر: (د. د. ن)، 1970، ص 130.

تقلد الوظائف الإدارية الأمر الذي أدى إلى بتر جزء كبير من مصلحة المواطن لتتحول بذلك إلى إدارة عسكرية تحاول أن تكيف موقع سلطتها لجذب المال وتحقيق المصلحة الخاصة.

من جهة أخرى فقد عملت السلطة على إبقاء هيمنة بعض الأصول الثقافية التي اتسمت بانتشار الوساطة لقضاء الحاجات وغيرها من الأمراض الاجتماعية، كما أدت إلى جعل هذه الممارسات أساسا لوجود الأفراد والمؤسسات والعلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل، وهذا ما يبرز أن جذور الفساد البيروقراطي والموقف السلبي من الإدارة بصفة عامة تمتد إلى العهد العثماني.¹

الفرع الثاني: الإدارة العامة الجزائرية في المرحلة الاستعمارية.

بالرغم من أن "فرنسا" تعتبر مهد نشأة وتطور النظم الإدارية والقانونية إلا أن تطبيقاتها على مستوى مستعمراتها خاصة "الجزائر" لم تكن بالطبيعة التي كانت عليها داخل الدولة ذاتها، أين كانت الفلسفة الاستراتيجية للسياسة قائمة على أساس تنظيمات إدارية مركزية ومحلية تسعى لتحقيق المصلحة الخاصة. فقد أسست "فرنسا" مباشرة بعد دخولها إلى "الجزائر" إدارة كولونيالية ألغت فيها كل ما يربطها بمعالم الحضارة الإسلامية والإدارة العثمانية قصد تحطيم البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، عن طريق القهر والإكراه وهذا من خلال الاعتماد على تنظيم عسكري قائم على الإبادة الجماعية والقمع الإداري.

فمنذ سنة 1830 قامت السلطة الفرنسية باستثناء مؤسسة إدارية مركزية بالجزائر تمثلت في منصب الحاكم العام، كما توجهت إلى تطبيق القوانين الفرنسية على الجزائريين في مجال الضرائب وفي مجال التجنيد الإجباري وإنشاء مكاتب الشؤون العربية التي استعانت فيها بمتترجمين ومستشارين قصد التحكم في شؤون الحياة العامة، كما سعت لتكوين طبقة موالية لها من الأهالي في ربوع الوطن عن طريق إدماج بعضهم في نظامها الاستعماري لاستغلالهم بالشكل الذي يخدم سياستها، أما بقية الجزائريين فكانوا يصطدمون بالحاجز العنصري، إذ لم يكونوا قادرين حتى على الالتحاق بالجهاز الإداري الاستعماري إلا بصعوبة قد تدفع البعض إلى استعمال طرق لا شرعية للحصول على وظيفة لتحاول في فترات لاحقة التغيير من سياستها من خلال فتح مناصب إدارية أمامهم ليضمنوا بقاءهم من خلال عرقلة كل تغيير قد يطرأ وهذا ما عرف بالقوة الثالثة.²

1 مرجع سابق. ص 130.

* المكاتب العربية= جهاز إداري خاص أقامته الإدارة الفرنسية في الجزائر ليتولى مراقبة الإدارة المحلية في كل منطقة ريفية، وجمع الضرائب من الأهالي وتسييل العقوبات على المخالفين وجمع المعلومات ذات الطابع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتي تخدم الإدارة الفرنسية.

2 Abdel- Latif Ben Achenhou, formation du sous développement en Algérie essai sur les limites du développement du capitalisme (1830- 1962). Alger :O.P.U, 1976 p 469.

كما عملت الإدارة الاستعمارية على إنهاك المواطنين الجزائريين بالضرائب واستغلال قواهم أبشع استغلال دون أن يكون هناك اهتمام يذكر بالإدارة وتسيير شؤونهم الإدارية اليومية باستثناء العناصر المالية للسياسة الفرنسية، واعتمدت في سياستها العنصرية على خلق العديد من التعقيدات والعراقيل أمام الجزائريين وهو ما برز بصفة واضحة في إدارة القضاء وإدارة الخدمة العسكرية وغيرها من الجوانب الأخرى إضافة إلى سياسة التجهيل وسياسة تغذية الخلافات القبلية، لتترك في النهاية بصمات عميقة إلى درجة أن تحولت لدى بعض الفئات كشيء مقبول اجتماعيا نتيجة خلق وتكوين مستويات قيمية ذات ارتباط وثيق بممارسة العملية السياسية والإدارية من المنظور الاستعماري الذي استطاع تكوين فئات نخبوية على نمطه قصد تجاوز كل موروث.¹

الفرع الثالث: الإدارة العامة الجزائرية بعد الاستقلال.

استنادا إلى ما تم التطرق إليه سابقا فإن التطورات التاريخية أسهمت في إحداث التغييرات التي شهدتها مختلف هياكل الإدارة العامة في الجزائر، إلا أن الأثر البالغ كان لتغيير الأطر الفلسفية التي عرفت الجزائر منذ استقلالها حيث شهدت مرحلتين هامتين وأساسيتين في تاريخها، تمثلت الأولى في المرحلة الاشتراكية واعتماد نظام الأحادية الحزبية فيما تحددت الثانية في تبني نهج التعددية الحزبية والسياسية كنتيجة حتمية لمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة آنذاك، ليتم بذلك دراسة وتحليل تطور الإدارة العامة الجزائرية في هذه المرحلة استنادا على المعيار الإيديولوجي والفلسفي وفق محطتين أساسيتين:

1. **الإدارة العامة الجزائرية خلال فترة الأحادية الحزبية:** جاء في "ميثاق طرابلس" أنه عقب الانتهاء من الثورة لا بد من الكفاح من أجل تجسيد الديمقراطية الشعبية وهذا يتمين ببنية الأمة والقضاء على البنيات الاقتصادية والاجتماعية التي كانت قائمة على الذهنية الإقطاعية، واستعادت القيم التي سعى الاستعمار إلى طمسها حيث استعملت الوثيقة كلمة- الاشتراكية- كخيار لجبهة التحرير الوطني ودليل على الطابع الشعبي للثورة الجزائرية والعدالة الاجتماعية التي يجب تحقيقها في ظل الجزائر المستقلة.²

أ. الأساس الإيديولوجي والسياسي للإدارة العامة الجزائرية في هذه الفترة وتأثير الاتجاه الاشتراكي على أدائها: لقد ظهرت الإدارة العامة للجزائر المستقلة متأثرة بالسياقات الزمانية آنذاك وبالإدارة الاستعمارية التي كانت موجودة، فبالرغم من قدرة الجزائر على تحقيق استقلالها السياسي إلا أنها لم تحققه إداريا حيث

1 Abdel- Kader Ben Achenhou, la formation des intellectuels modernes (1880- 1930), recueil des conférences aspects de la culture algérienne, problèmes et perspectives, publication du centre culturel algérien à paris, 1986, p 51.

2 عبد القادر كاس، "الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر". (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008)، ص82.

أنها لم تحقق تغييرا نوعيا في البنية التنظيمية لهياكل الدولة وذلك لاحتفاظها بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار والتي كانت خاضعة للبورجوازية البيروقراطية التابعة لثقافة الاستعمار^{*}، والتي أحكمت سيطرتها على المعلومات واحتكرت عملية اتخاذ القرار بفعل ممارسة السلطة وهو الأمر الذي أشار إليه "ميثاق الجزائر" 1964 حينما نص على أن: "هذه البيروقراطية الإدارية والاقتصادية قد لعبت دورا اقتصاديا في إطار الهياكل الإدارية الاستعمارية، فإنها قد تظهر أخطر بكثير من أية قوة اجتماعية أخرى حالية في البلاد بالنسبة للتطور الاشتراكي والديمقراطية الثورية"¹، كذلك حافظت الجزائر على الموروث القانوني والتشريعي الفرنسي المحدد لسير المؤسسات العمومية لمدة أربع سنوات كاملة من الاستقلال والدليل على ذلك أن أول قانون للتوظيف العامة لم يأت إلا في سنة 1966 وهو الذي حدد الوظيفة العامة في الجزائر على أساس الأنموذج المغلق.

وقد مثلت الدعامة الأساسية في بناء الدولة الجزائرية لما بعد الاستقلال في التوجه الاشتراكي إدارة واقتصادا بهدف تلبية حاجيات وطموح المجتمع في تحقيق التقدم ودعم الاستقلال الوطني وإقامة مجتمع متحرر من الاستغلائية، حيث تجسد هذا الطموح في محاولة توسيع نطاق وأهداف العمل الإداري وإشراك كل الشرائح الاجتماعية في العمل والتسيير تحت شعار - من الشعب والى الشعب- من خلال التركيز على ديمقراطية المشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والسياسات العامة للدولة، وكذا المشاركة في تطبيق هذه السياسة الأمر الذي أدى إلى التوسيع في تطبيق اللامركزية الإدارية.

فتبنى الدولة الجزائرية للنظام الاشتراكي أدى إلى تعدد وتنوع الأجهزة الإدارية وازدياد أعداد الموظفين كنتيجة لتوسع نشاط وأهداف الإدارة العامة، وكذا تنوع الوظائف والمهام المستحدثة وبالتالي تطور النظم القانونية التي تحكمهم وتحدد مهامهم مما أدى إلى ظهور عدة مشاكل جسدت في مجملها المعنى السلبي لمفهوم البيروقراطية حيث تتحدد هذه المشاكل في:²

- مشكلة التنسيق والانسجام في الخطط الوطنية الرئيسة والجزئية خاصة في ظل تنوع وتداخل الأجهزة الإدارية.

- هشاشة الروابط الداخلية للإدارات العمومية لقيامها على أسس تضامنية غير موضوعية، إلى جانب التحديد الدقيق للصلاحيات والاختصاصات.

أما الأساس السياسي للإدارة العامة الجزائرية فيتمثل في حتمية وجود صلة رسمية بين الحزب والإدارة العامة وذلك راجع للمذهب الاشتراكي الذي يحتم ضرورة اعتماد نظام الحزب الواحد باعتباره التنظيم السياسي الإداري الوحيد والشامل والقوة المحركة الدافعة للنظام الاجتماعي، إذ تتضح العلاقة بين

* المقصود هنا بالطبقة البورجوازية البيروقراطية التابعة لثقافة الاستعمار القوة الثالثة.

1 ميثاق الجزائر. 1964. ص35

2 عبد القادر كاس، مرجع سابق. ص56-57.

الحزب والإدارة العامة من خلال عملية رسم السياسة العامة حيث يضطلع الجهاز السياسي الممثل في الحزب بعملية القيادة والتخطيط ومراقبة السياسة العامة فيما يتولى الجهاز الإداري مسؤولية تنفيذ تلك السياسات العامة.

على العموم فإن هذه المرحلة تميزت بسيطرة الحزب الطلائعي على جميع الأجهزة الإدارية من خلال تركيز رقابته السياسية على كافة مستويات النشاط الإداري مؤثرا بذلك على استقلالية الجماعات المحلية والإدارات العامة ومحددا لسبل وأنماط النشاط الإداري، الأمر الذي أسفر عن ميلاد طبقة بيروقراطية وقفت حاجزا أمام عملية التنمية نتيجة استخدامها للمنصب الإداري لخدمة أغراضها الشخصية مبعدة بذلك كل محاولة تعبير الجماهير عن نفسها، وبالشكل نفسه الذي مكنها تدريجيا من أن تكون حليفا حقيقيا للسلطة وهذا ما أعطى وظيفة التسيير صفة الامتياز بفعل الموالاة للوصي في الجهاز التنفيذي للحزب على حساب معايير الكفاءة والجودة في الأداء.¹

ب. التنظيم الإداري السائد: تميز التنظيم الإداري في هذه المرحلة بانقسامه إلى إدارة محلية ومركزية وفقا لما يلي:

✓ التنظيم الإداري على مستوى الإدارة المركزية: بعد مزاوله وصياغة الأبعاد السياسية للنظام الدستوري الجزائري والبدء في بناء مؤسسات الجزائرية، برزت رئاسة الجمهورية بكونها المؤسسة المركزية الرئيسة اعتبارا للصلاحيات الموكلة لرئيس الجمهورية في إطار نظام سياسي يقوم على الأحادية الحزبية وفقا لما جاء في دستور 1963، وبعد تاريخ 19 جوان 1965 تم تشكيل مجلس الثورة باعتباره صاحب السيادة في البلاد في إطار ما سمي بالتصحيح الثوري وطبقا لأحكام الأمر 65-182 المؤرخ في 10 جويلية 1965م، حيث كانت الحكومة هي الجهاز الإداري الأساسي والتي تعمل بتفويض من مجلس الثورة وتحت سلطته ومراقبته عن طريق ما يصدر عن رئيسها من أوامر ومراسيم وهو ما ترتب عليه ما يلي:²

- إلغاء دستور 1963 بما تضمنه من مؤسسات سياسية وإدارية.
 - إقامة مجلس للثورة مهيم على السلطتين: التشريعية والتنفيذية.
 - توسيع صلاحيات رئيس الدولة باعتباره رئيسا للحكومة ومجلسي الثورة والوزراء.
- وقد استمر العمل بهذا النظام تحت شعار "الشرعية الثورية" على حين صدور الأمر رقم 69-47 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976 المتضمن إصدار الدستور والسعي إلى العودة للشرعية الدستورية، ليتم

1 ميلود قاسم ، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح". مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05، (2011)، ص 62-64..

2 محمد الصغير بلي، القانون الإداري - التنظيم الإداري - (الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002)، ص 83.

الأخذ بوحدة السلطة بموجب دستور 1976م بالشكل الذي يؤدي إلى توسيع صلاحيات رئيس الجمهورية في المجال الإداري.¹

✓ التنظيم الإداري على مستوى الإدارة المحلية:

- على مستوى البلدية: شهدت البلدية كغيرها من المؤسسات الجزائرية الأخرى بعد الاستقلال فراغا إداريا وقانونيا رهيبا نتيجة الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية، الأمر الذي أدى إلى تعيين مندوبيات خاصة يتولى رئيسها مسؤولية تسييرها في انتظار إعداد قانون بلدي جديد، كما شهدت هذه المرحلة أهم إجراء تمثل في تقليص البلديات من خلال دمجها "حيث تراجع عددها من 1500 بلدية سنة 1962 ليلبلغ 676 بلدية في 1963م"²، وهذا بهدف تفادي إشكالية التمويل الذي كانت تعاني منه الدولة آنذاك، كما تم إنشاء لجان أخرى لتدعيم البلديات في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وعلى صعيد توجه الدولة نحو خلق وإيجاد موارد بشرية كفوة تتولى مسؤولية الإدارة تم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة سنة 1964.

وفي سياق متصل نجد أن دستور 1963م في محاولة منه لبعث الديمقراطية في المجال الإداري عمد إلى جعل البلدية أساسا للمجموعات الإقليمية الإدارية والاقتصادية، وهو التوجه نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر وكذا الأمر رقم 67-24 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن لقانون البلدية والذي ينظم البلدية على أساس وجود الهيئات الآتية:³

✓ المجلس الشعبي البلدي: وهي هيئة منتخبة ويختلف عدد أعضائها حسب عدد سكان البلدية.

✓ المجلس التنفيذي: وينتخب من طرف المجلس الشعبي البلدي ويضم إضافة إلى رئيسه عددا من نوابه.

✓ رئيس المجلس الشعبي التنفيذي: وهو منتخب من قبل باقي الأعضاء ويتمتع بازدواجية الاختصاص كمثل للدولة و للشعب.

- على مستوى الولاية: شهدت الولاية على غرار سابقتها مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالتنظيم الولائي "العمالات" تمثلت في مركز وسلطات عامل العمالة "الوالي" من جهة وضمان قدر معين من التمثيل الشعبي من جهة أخرى، حيث تم في البداية وبموجب الأمر 62-12 المؤرخ في 09 أوت 1992 إنشاء لجان عمالية للتدخل الاقتصادي والاجتماعي تضم ممثلين عن المصالح الإدارية وممثلين عن السكان يعينهم عامل العمالة،⁴ ليتم بعد ذلك وتحديدا عقب الانتخابات البلدية لسنة 1967م تغيير اللجنة السابقة

1 مرجع سابق. ص 83

2 عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري. (الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2013)، ص 136.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 67-24 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة في 1967.

4 ناصر لباد، القانون الإداري والتنظيم الإداري. (الجزائر: منشورات دحلبل، 1999)، ص 110.

بمجلس جهوي اقتصادي واجتماعي يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالعمالة إلى جانب ممثل عن الحزب والجيش والنقابة.¹

وقد ظل هذا الوضع سائدا إلى غاية صدور الأمر 69-38 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن لقانون الولاية الذي نص وفقا لما جاء في مادته الثالثة أن الولاية تقوم على ثلاثة أجهزة محددة أساسا في: المجلس الشعبي الولائي المنتخب عن طريق الاقتراع، هيئة تنفيذية معينة من طرف الحكومة، والوالي.²

كما اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص على اعتبارها مجموعة إقليمية بجانب البلدية، إلا أن تغيير المعطيات السياسية والاقتصادية خاصة بعد المؤتمر الرابع للحزب سنة 1979 أدى إلى تعديل أحكام القانون الولائي من ناحيتين أساسيتين:³

✓ توسيع صلاحيات واختصاصات المجلس الشعبي ليتولى وظيفة المراقبة على مستوى إقليم الولاية تجسيدا لأحكام الدستور التي تجعل منه وسيلة للمراقبة الشعبية.

✓ تدعيم وتأثير الطابع السياسي لهذه الهيئة من ناحية التشكيل من خلال اشتراط العضوية في الحزب، وكذا من ناحية التسيير: من خلال تأسيس هيئة مشتركة بين الجهاز السياسي "محافظة الحزب" والجهاز الإداري على مستوى الولاية "مجلس التنسيق الولائي".

عموما ما يمكن قوله عن هذه المرحلة هو أن المؤسسات الإدارية العامة قد تأثرت وبصورة مباشرة بالنهج الاشتراكي الذي كان متبعاً سيما من حيث نشاطاتها ومجال تدخلها، وهذا ما أدى إلى كبح أدائها نتيجة وجود العديد من المشاكل والاختلالات والتي يمكن تحديدها في:

- تضخم حجم العمالة على حساب نوعيتها من خلال الاعتماد على سياسة التوظيف المباشر دون مراعاة شروط التكوين والتدريب المستمر.

- عدم تركيز الإصلاحات الإدارية المستمرة للمجموعات المحلية على نمط التسيير اللامركزي كأسلوب ديمقراطي يشرك الإرادة الشعبية في التسيير.

- ضعف التنسيق بين المجموعات المحلية والإدارة الوطنية، وسوء الاتصال التنظيمي حيث كانت العلاقة بينهما علاقة تبعية ومراقبة مما أدى إلى غياب الانسجام على مستوى التصورات بين القمة والقاعدة الإدارية.

1 مرجع سابق. ص 111.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 69-38 المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 1967م.

3 محمد الصغير بعلی، مرجع سابق. ص 86-87.

- بروز ما يعرف بصراع المصالح بين قوى البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة خاصة عندما تم إعطاء صلاحيات غير محدودة للمدير، في ظل دعم الجيش والحزب بالشكل الذي يؤدي إلى معارضة توجهات العمال وإحباط معنوياتهم مما أثر سلباً على مستويات الأداء.

- انعدام التنمية الاقتصادية مقارنة مع الوحدات الإدارية المنشأة خاصة خلال اختفاء ظاهرة الاستثمارات الصناعية بعد الثمانينات.

2. الإدارة العامة الجزائرية في ظل التعددية الحزبية: عرفت الجزائر خلال سنة 1988 نقطة تحول على جميع الأصعدة وخاصة أحداث 05 أكتوبر 1988 التي مثلت جزءاً هاماً من مسار التحول في الإدارة العامة، حيث كرس دستور 1989 للقطيعة مع النصوص الدستورية السابقة والممارسات الأحادية من خلال اعتماد النظام الليبرالي الذي يقوم على تراجع دور الدولة مقارنة بالفترة السابقة وإنهاء احتكارها للاقتصاد لتضطلع فقط بالمهام التقليدية مع إضفاء الطابع الليبرالي عليها، الأمر الذي فتح الباب أمام بروز توجه اقتصادي جديد لم يكن في الحقيقة بمعزل عما يحدث في الاقتصاد العالم ويتعلق الأمر بمبدأ استقلالية المؤسسات وهذا بموجب القانون التوجيهي للمؤسسة رقم 88-01 المؤرخ في 12 فيفري 1988 حيث منحت للمؤسسة مهمة التكفل المباشر بأعمالها والتصرف في تنظيم علاقاتها الاقتصادية مع المؤسسات الأخرى وفقاً لنظام السوق، إضافة إلى إعطائها الحرية الكاملة في تحديد إمكانياتها البشرية في ضوء خطط الإنتاج التي تقوم بها على تخطيط متوسط الأجل ينظم علاقاتها مع السلطة الوصية عنها في المركز ومن ثم فإن إدارة المؤسسة سوف تكون مسؤولة أمام الدولة عن النتائج المحققة.

على الرغم من أن دخول المؤسسة العمومية نظام استقلالية المؤسسات كان بهدف التحسين من أدائها إلا أن هذا التوجه لم يؤت ثماره نتيجة افتقاره للأسس المتينة والآليات الدقيقة التي تحكمه، ما أدى بالدولة في مراحل لاحقة إلى تغيير أنماط التسيير من خلال اعتماد نظام اقتصاد السوق وانفتاح مؤسساتها على المنافسة، الأمر الذي استلزم على المنظمات العمومية الجزائرية تبني تقنيات وأساليب إدارية جديدة تتميز بكفاءة عالية و أداء متميز خاصة في ظل الضعف والتخلف الذي يعكسه واقعها.

وعليه فإن المنظمات العمومية الجزائرية أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتغيير استراتيجيتها ورسالتها على نحو يساعدها على تحقيق أداء متميز يتيح لها إمكانية التكيف مع التغييرات في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية كمرحلة أولى، والتأثير على البيئة الخارجية في مرحلة ثانية وذلك من خلال الاهتمام بتبني الأساليب الإدارية المساعدة على ذلك خاصة ما تعلق منها بالإدارة الإلكترونية.

أما على الصعيد السياسي فقد تم التوجه نحو الانفتاح السياسي من خلال تبني نهج التعددية السياسية وهو التوجه نفسه الذي اعتمده دستور 1996، وفيما يلي سنحاول إبراز التغيير الذي عرفته الإدارة العامة الجزائرية في هذه المرحلة:¹

أ. على المستوى المركزي: الإقرار بازدواجية السلطة التنفيذية وهذا من خلال إحداث مؤسسة رئاسة الحكومة إلى جانب رئاسة الجمهورية، واعتبار الوزارة الإدارة المركزية الفعلية التي تتولى العمل في نشاط محدد ومنسق مع مصالحها الخارجية الممثلة في المديرية الولائية.

ب. على المستوى المحلي: تتضح سمات التغيير التي طرأت على الجماعات المحلية في مجمل النصوص القانونية المستحدثة حيث يتعلق الأمر فيما يخص بالولاية بالقانون رقم 90-09 والقانون رقم 12-07، أما البلدية فقد تم منحها في هذه المرحلة صلاحيات واسعة بالنسبة لرئيسها باعتباره ممثلاً للدولة من جهة والبلدية من جهة أخرى، وهذا ما أشار إليه القانون رقم 90-08 وكذا القانون رقم 11-01.

1 عمار بوضياف، مرجع سابق. ص 139.

المطلب الثاني: واقع أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج البيروقراطي التقليدي.

لقد عرفت الإدارة العامة الجزائرية في سياق تطور منظومتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية العديد من التغيرات والتطورات التي تأثرت إلى حد بعيد بالعامل التاريخي الذي أثر وبشكل مباشر على أدائها، الذي أصبح ينحصر في إشباع حاجات المواطن التي تكون محددة مسبقا دون مراعاة التغيرات التي قد تطرأ على تلك الاحتياجات كما ونوعا، خاصة في ظل سيادة مفهوم الدولة الاحتكارية التي برزت مع بداية استقلال الجزائر الأمر الذي جعل مؤسساتها العمومية في اطمئنان من أي إرهابات للمنافسة على مخرجاتها، وأدى إلى افتقاد نظمها التسييرية لمعايير الجودة والإبداع ومنه عجزها عن تحقيق أداء متميز وفعال، وعليه بروز جملة من المشاكل التي أصبحت سمة بارزة وصفة لصيقة بها.

الفرع الأول: أسباب عجز الإدارة العامة الجزائرية.

يعاني الجهاز الإداري في الجزائر العديد من الاختلالات التي طالما أثبتت عجز أدائه حيث نجد من أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك ما يلي:

✓ **تداخل المستوى الإداري والمستوى السياسي:** حيث تعاني الإدارة الجزائرية أكثر مما تعاني من تدخل المستوى السياسي في العمل الإداري، ويتجلى هذا التدخل من جانبين أساسيين:¹

- الجانب العضوي: يتحدد بشكل واضح في عمومية المعايير المعتمدة في تعيين الموظفين الإداريين، خاصة في الوظائف السامية وما يتبع ذلك من آليات غالبا ما تكون للنموذج السياسي أكثر ما تكون للقانون والخدمة العمومية.

- من الجانب الوظيفي: يتحدد في توجيه النشاط الإداري إلى خدمة أغراض سياسية بالشكل الذي يشغل الإدارة عن هدفها الأساسي المحدد في الخدمة العمومية ويرهقها ماديا وبشريا.

✓ **فشل في وضع تصورات وخطط تسييرية مستقرة، ثابتة وممنهجة:** حيث عرفت الجزائر منذ استقلالها حالة من اللااستقرار النسبي على مستوى أنماط تسييرها وتسارعا كبيرا على مستوى تشريعاتها، وهذا راجع إلى اختلاف تصورات القيادات السياسية المتعاقبة على السلطة من جهة، وانعدام متطلبات التخطيط الفعال والنظرة الاستشرافية لما قد سيكون فيما بعد، إلى جانب انفصالها وابتعادها عن الواقع مما يجعل منها مجرد إجراءات اعتباطية ظرفية تحد من كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري من جهة أخرى.

✓ **سوء استخدام الموارد البشرية ونقص تأطيرها:** اعتبارا للمكانة الهامة والدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في النهوض بأداء المنظمات الإدارية نجد أن الكثير من الدراسات أرجعت ضعف أداء

1 مولود علي العرنان، "العلاقة بين الإدارة والمواطن: قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة - الوضع في الجزائرية"-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، (2011)، ص173.

المنظمات الإدارية الجزائرية إلى وجود جملة من الاختلالات المرتبطة بالعنصر البشري وهذا وفقا لمحددتين أساسيين يتحددان في:

- نقص الكفاءة: فوفقا لما تمت الإشارة إليه سابقا فإن "الجزائر" اعتمدت في مراحلها الأولى من الاستقلال على سياسة التوظيف المباشر والمفتوح دون مراعاة الشروط الموضوعية والعقلانية، والأكثر من ذلك دون الاهتمام بتكوينهم وتأهيلهم الأمر الذي سيؤدي حتما إلى تقلدهم مع الوقت ووفقا لآليات الترقية لمناصب إدارية هامة بكفاءة متدنية خاصة في ظل ما منحه القانون النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية الصادر سنة 1985 من أولوية للأقدمية كمعيار لتولي الوظائف الهامة على حساب الكفاءة التي قد يتمتع بها موظف آخر أقل أقدمية،¹ وعلى الرغم من توجه الجزائر في فترات لاحقة إلى اعتماد أسس موضوعية في التوظيف - حيث يتعلق الأمر بالأمر رقم 06-03 المتضمن للقانون الأساسي للوظيفة العامة- من خلال وضع شروط وضوابط محددة أساسا في اشتراط المؤهل العلمي والخبرة في بعض الأحيان، إلا أن هذا لم يقض على إشكالية كفاءة الموارد البشرية نتيجة ضعف السياسات التعليمية وعدم مواجعتها لمقتضيات ومتطلبات الواقع الإداري العملي.

- نقص التحفيز: فالتحفيز باعتباره أحد أهم العوامل المساعدة على تحقيق الفعالية في مختلف القطاعات إذ أنه يمثل أحد المحددات الهامة والرئيسة لأداء الموظف حيث أن أي اختلال على مستوى سياسات التحفيز ستؤدي حتما إلى إحداث اختلال على مستوى الأداء الكلي، وفي هذا السياق نجد أن سياسات الأجور في الجزائر تفتقر للنظرة الواقعية التي تقتضي إحداث الموازنة بينها وبين الوضع الاقتصادي خاصة في ظل الارتفاع المستمر لمعدلات التضخم وتراجع القدرة الشرائية مما يدفع بالموظف لا محالة من البحث عن مصدر مالي آخر سواء من خلال العمل في مواقع أخرى في أوقات العمل الرسمي، أو من خلال اللجوء إلى الرشوة خاصة في ظل هشاشة النسق القيمي والأخلاقي، إلى جانب ما يؤدي به إلى هجرة الإطارات والكفاءات إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن.

وفي سياق متصل نجد أن مشاركة الموظفين في المنظمات الإدارية الجزائرية غير مفعلة بالشكل الكافي وهذا راجع إلى انعدام الثقة بين المسؤولين والموظفين وضعف فرص الاتصال بينهما، الأمر الذي يترجم في حصر المعلومات الإدارية من جهة، وغياب وسائل فاعلة لقياس أداء الموظفين تسمح بالتعرف على مواطن القوة والضعف في الأداء مما يساعد على اكتشاف الموظفين الأكفاء وسلوكياتهم ومدى قدراتهم على المشاركة الإيجابية والفعالة من جهة أخرى.²

1 ميلود قاسم، مرجع سابق. ص 76.

2 عبد القادر كاس، مرجع سابق. ص 76-79.

✓ ضعف انفتاح الإدارة العامة الجزائرية على محيطها الاجتماعي وانعدام علاقة مناسبة بين القيم الثقافية والمحيط الاجتماعي: ذلك أن الممارسات التسييرية التي تعرفها المؤسسات الإدارية العمومية ومنظمتها تعبر عن تناقض حقيقي بين القيم داخلها بحيث نجد كل موظف فيها ينتقد التنظيم القائم ومن جهة ثانية يشارك فيه ، ولقد عبر "إيتيان" "ETIENN" عن هذه الظاهرة في كتابه "الجزائر؛ الثقافة، والثورة" بقوله أن "المجتمع الجزائري يضم ثقافتين ثقافة النخبة وهي الفئة التي تسيطر على أجهزة الدولة والمؤسسات، وهي ثقافة غربية، وثقافة المجتمع الهامشي، وهي ثقافة تقليدية وعليه فإن الفراغ بين العقلانية الحديثة، والعقلانية الهامشية يملأ من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافتين"¹، وهذا راجع إلى كون التطور الذي عرفته الإدارة العامة الجزائرية منذ استقلالها أهمل ضرورة إحداث موازنة بين السياق التنظيمي والمحيط الاجتماعي.

✓ النظام الاقتصادي الليبرالي ذو الأبعاد المادية الذي أدى إلى تناسي تفعيل القيم الإيجابية في المجتمع، وإغفال السياسات العامة المنتهجة بتسخير الوسائل الممكنة لنشر وتكريس تلك القيم المغيبة.

✓ المركزية الشديدة والمتشددة: حيث يميل القادة الإداريون في الجزائر إلى المركزية وعدم تفويض السلطة بهدف السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، مما ينتج عنه صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسيطرة والاحتياجات الاجتماعية.

وعلى غرار ذلك نجد أن السلطات المركزية في الجزائر تحتكر عملية صنع واتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالاستراتيجية منها أو حتى البسيطة، كما تتضح المركزية المتصلبة من خلال الشدة والتنوع في الآليات والأجهزة الرقابية الأمر الذي يؤدي في الكثير من الأحيان إلى ازدواجية الرقابة وانتشار نوع من الاتكالية في أعمالها من جهة، والحد من مرونة المؤسسات الإدارية وإضعاف روح الإبداع والابتكار فيها من جهة، أخرى خاصة إذا ما تعلق الأمر بالهيئات المحلية من خلال إحكام القبضة عليها سواء في مجال تدخلها أو الاختصاصات المخولة لها التصرف فيها والأكثر من ذلك مستويات أدائها والوسائل المستخدمة في هذا الأداء ومردوديتها، حيث يتضح ذلك - على سبيل المثال لا الحصر - من خلال المخططات التنموية للبلدية والتي كانت تهدف إلى جعل البلديات قاعدة للتنمية الوطنية وبالتالي استقلاليتها في التكفل بشؤونها عن السلطات المركزية وهذا ما يفننه الواقع وبشدة ذلك أن تحديد محتوى هذه المخططات يتحدد بشكل شبه كلي على المستوى المركزي.

✓ زيادة التضخم التنظيمي والوظيفي: حيث تتجسد في الجزائر ظاهرة التضخم الإداري التي تعود بالأساس إلى هيمنة الدولة على جميع الأدوار والمهام السياسية والاقتصادية وحتى تلك التي يمكن للقطاع

1 Etienne. B , l'Algérie, culture et révolution . paris: édition du seuil, France, 1977, p 92

الخاص الاضطلاع بها،¹ مما أدى إلى إحداث توسع أفقي على مستوى التنظيم الإداري بالشكل الذي يسهم في تفاقم مشكلة التنسيق بين مختلف الأجهزة والمستويات وتحولها مع مرور الوقت إلى هياكل هشة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال تطور وتزايد عدد الوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العمومية نتيجة انعدام إطار عام يحدد كيفية تصميم الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة والقيام بالمراجعة المستمرة لها للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير والتكيف معه.²

كذلك تعاني المنظمات الإدارية العامة في الجزائر من تضخم حجم العمالة، وهذا ما يعد نتيجة حتمية لغياب أسس واضحة وموضوعية تستند إليها عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية مما يؤدي إلى استحداث مناصب وظيفية خارجة عن حاجة ومصصلحة المنظمة.

✓ استيراد النماذج والبرامج الغربية دون مراعاة خصوصية البيئية الجزائرية ومدى مراعاتها للمتطلبات الإدارية.

الفرع الثاني: تشخيص وضعية الإدارة العامة الجزائرية.

مما لا شك فيه أن الإدارة الجزائرية واجهت عبر مختلف مراحل تطورها عدة مشاكل تسببت في بروز العديد من التناقضات التي أثرت وبشكل مباشر على منحنى أدائها، وهذا ما يظهر من خلال ما أشار إليه الأستاذ "عبد الحميد قرفي" من تناقضات كبرى في أداء الإدارة الجزائرية "تناقض تاريخي تكشفه مقارنة تتبع تطور الإدارة العامة الجزائرية منذ نشأتها، وتناقض وظيفي يفسر على أساس المقاربة الوظيفية التي تفكك آليات سير المنظمات والمؤسسات من الداخل مع إبراز أدوار فواعلها واستراتيجياتهم، وتناقض فلسفي يبرز من خلال المرجعية النظرية التي تقيد النظرة إلى الإدارة وفق اعتقاد معين"³ وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مظاهر العجز المحددة فيما يلي:

1. **التخلف الإداري:** يعرف "عاصم الأعرجي" **التخلف الإداري** على أنه: "حالة من عدم التجاوب المناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للتغيرات التي تحدث في السلع والخدمات العامة المطلوبة ومن الجهاز الإداري إنتاجها وتوزيعها، وبين الأبعاد الكمية والنوعية للتغيرات التي تحدث في الأنماط والضوابط السلوكية التي يتسم فيها الجهاز الإداري خلال نفس الفترة الزمنية"⁴، حيث تعاني الإدارة العامة في الجزائر من مظاهر التخلف في أداء وظائفها وأساليب ممارسة تلك الوظائف وهذا ما يبرز في:

– ارتفاع التكلفة الاقتصادية للخدمات والنتائج نتيجة عدم رشادة الأجهزة الإدارية في تسيير الأموال والممتلكات مما يؤدي إلى التوسع في الإنفاق ومنه الارتفاع النسبي في تكلفة الخدمة، إلى جانب الإفراط

1 ميلود علي العرنان، مرجع سابق. ص 173.

2 عبد القادر كاس، مرجع سابق. ص 88-89.

3 عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية: مقاربة سوسيولوجية. (الجزائر: دار الفجر، 2008)، ص 10.

4 عاصم الأعرجي، نظرية التطوير الإداري. (بغداد، وزارة التعليم العالي، 1988)، ص 26.

في استخدام الموارد المالية والبشرية بقدر يتجاوز الحاجات والمتطلبات الفعلية خاصة وأن سياسة التوظيف في الجزائر يغلب عليها الطابع الاجتماعي لتقليص معدلات البطالة، أو التوجه نحو الاستعانة بنوعيات أجنبية من الموارد الأعلى كفاءة مما تحتاجه ظروف الأداء والتي عادة ما تكون مكلفة.

- عدم تناسب الوسائل المادية والبشرية المتاحة مع المتطلبات الحالية للخدمات التي يتوقعها المواطنون والتي أخذت تتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد.

- شيوع ظاهرة النمطية في التنظيم دون مراعاة التغيرات الواجب إحداثها لخلق نوع من الاستجابة والتكيف مع الأوضاع الراهنة، إلى جانب تداخل الصلاحيات بين المستويات المركزية، المحلية، والقطاعية.

- ضعف وظيفة التخطيط نتيجة غياب التنسيق بين الجهود المختلفة والمتعددة للتنمية الإدارية.

2. الفساد الإداري: يعرف الفساد الإداري على أنه: "سوء استخدام السلطة من أجل مكسب خاص يتحقق عندما يقوم موظف بقبول أو طلب الابتزاز، أو رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، أو التحايل على السياسات العامة والقوانين واللوائح، أو عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة"¹، وعليه يتضح أن الفساد يلحق ضررا بمختلف نواحي حياة المجتمع السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية فعلى الصعيد السياسي يؤثر الفساد سلبا على استقرار النظام السياسي وسمعته ويحد من شفافية و قدرته على الانفتاح والتوجه الديمقراطي واحترام حقوق المواطنين وبخاصة حقهم في المساواة وتكافؤ الفرص، كما أنه يؤدي وبطريقة مباشرة إلى إضعاف دور المؤسسات، أما على الصعيد الاقتصادي فنجد أنه يتسبب في عرقلة المسار التنموي بسبب إهدار المال العام، كما نجده يؤدي اجتماعيا إلى زعزعة القيم الأخلاقية ويزيد من التعصب.²

كما أن مظاهر الفساد تعددت إذ لا يمكن حصرها بشكل دقيق وكامل إذ يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه و المصلحة التي يسعى لتحقيقه، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو عامة وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي، وقد يكون فرديا يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى كما قد يمارس بشكل منظم من قبل مجموعة، ويمكن إجمال أهم المظاهر التي تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية في النقاط التالية:

- اختلاس الممتلكات العمومية ونهب المال العام: ويعني قيام الموظف العمومي عمدا بتبديد ممتلكات وأوراق مالية عمومية أو خصوصية عهدت إليه بموجب موقعه وتوجيهها نحو أغراض شخصية، وفي هذا

1 محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص 22.

2 أحمد أبو دية وآخرون، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. (بيروت: المركز اللبناني للدراسات، (د. س. ن.))، ص 34.

السياق نجد أن المشرع الجزائري في ظل مساعيه لتحقيق التميز في فترات لاحقة قد تظن لمثل هذه التجاوزات من خلال سنة للقانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد.¹

- الرشوة: تعد الرشوة من أكثر مظاهر الفساد الإداري شيوعا والتي تعني الحصول على عائد مادي مقابل تنفيذ عمل معين أو امتناعه عن القيام بعمل ما، حيث عرفت الرشوة في الإدارة الجزائرية منذ عهد الاحتلال الفرنسي لكنها تفاقمت فيما بعد بتوسع أجهزة الدولة وانشغالها بالتنمية خاصة في ظل ضعف مرتبات وأجور الموظفين التي لم تعد تتماشى مع الأوضاع الاقتصادية في مقابل هشاشة الوازع الأخلاقي.

- استغلال النفوذ: نظرا للتداخل الكبير بين مفهومي "الرشوة" و"استغلال النفوذ" فإن معظم التشريعات والنصوص القانونية لم تفصل بين الجريمتين بما في ذلك المشرع الجزائري، غير أن الجديد الذي جاء به القانون رقم 06-01 هو تسمية الجريمة الثانية في المادة 32 حيث عرف الرشوة وفقا لما جاء في الفقرة الثانية من نص المادة 28 أنها: "وعد موظف عمومي بمزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحه إياها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، سواء كان ذلك لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص آخر، لكي يقوم ذلك الموظف بالقيام بعمل أو الامتناع عنه"²، فيما عرف جريمة استغلال النفوذ وفقا لما جاء في نص الفقرة الثانية من المادة 32 بأنها: "وعد الموظف العمومي بأي مزية غير مستحقة أو عرضها عليه أو منحها إياه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لتحريضه على استغلال نفوذه الحقيقي أو المفترض بهدف الحصول من الإدارة أو من سلطة عمومية على مزية غير مستحقة، تمنح لصالح المحرض الأصلي"³ ليشير بذلك مفهوم استغلال النفوذ إلى استغلال الوظيفة في التأثير على مسؤول أو موظف آخر عادة ما يكون أعلى درجة لتقديم خدمة لغير مستحقها نظير مقابل محدد.

3. **التسيب البيروقراطي:** فالإدارة العامة الجزائرية وفقا لما تمت الإشارة إليه سابقا تتميز بالانغلاق والتشدد البيروقراطي وفقا للمفهوم السلبي الذي أدى إلى بروز بعض الانحرافات التي أدت إلى عجز على مستوى أدائها؛ إذ نجد من أهم مؤشرات هذا المؤشر على صعيد بيئة العمل ما يلي:

- الروتين الإداري: حيث أن الروتين الإداري بعيدا عن كونه إنجاز العمل المتكرر الذي يهدف إلى التقليل من الجهد الذهني للعامل ووسيلة لتجنب العمل الفوضوي، فهو يؤدي إلى تمييع وكبح أداء المنظمة خاصة باعتباره معرقلا لحركات التغيير التي تتسم بها الإدارة من جهة، وخنق المبادرات الفردية والاتجاهات المرنة من جانب الإدارة من جهة أخرى.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة في 2006.

2 مرجع سابق.

3 مرجع سابق.

- فقدان الضمير المهني، الإهمال وتفشي روح اللامبالاة وسوء معاملة الجمهور: حيث نجد أن موظفي الإدارات الجزائرية في عمومهم يتسمون بالإهمال واللامبالاة والاتكال، حيث يبرز ذلك يوميا من خلال المشاكل التي يتعرض إليها المواطنون من فقدان للملفات، وعدم إنجاز الوقت في العمل المحدد وبالطريقة المناسبة،¹ كما يتجسد ذلك في ضعف الحس بالمسؤولية والحفاظ عليها والاستهانة بالملكية العامة، إلى جانب انتشار الصراع داخل الوحدات الإدارية مما نتج عنه ضعف كبير في إحساس الموظفين بالتعاون.

- اختلال العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية: فالعلاقة بين المواطن والإدارة من الناحية النظرية تتضمن وجود تفاعل وحتى تعاون بين الطرفين، إلا أن ذلك سرعان ما يختلف إذا ما تعلق الأمر بالإدارة العامة الجزائرية أين أسهمت المحددات السلبية السابقة الذكر إلى جعل العلاقة بين الإدارة والمواطن تتسم بالتباعد والسلطة في كثير من الأحيان، إلى جانب عجزها المستمر عن تقديم خدمات تستجيب حقا لتطلعات واحتياجات المواطنين من حيث الجودة.

وعليه يمكن استخلاص أهم ملامح الإدارة العامة الجزائرية والتي يمكن تحديدها في:

- تأثر التنظيم الإداري بالنمط الفرنسي.
- غلبة التنظيم البيروقراطي بالمفهوم السلبي، واتساع الهيكل الإداري متأثرا بالنظام الاشتراكي.
- ارتفاع درجة المركزية وغياب مفهوم اللامركزية بالمفهوم الديمقراطي التشاركي.
- سيادة الاتجاه الاجتماعي في التوظيف وغياب الرؤية الاقتصادية والتوجه بالكفاءات في التوظيف.
- انتشار وتفشي مظاهر الفساد على غرار سيادة حالة عدم ثقة متبادلة بين المواطن والإدارة خاصة في ظل ارتفاع تسلط الموظف الجزائري في مواجهة المرتفقين.

1 علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية. (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981)، ص 47.

المطلب الثالث: الإصلاح الإداري في الجزائر: أسس وميكانزمات التطبيق.

بعد استعراض المشاكل والاختلالات التي صبغت الإدارة العامة الجزائرية في مختلف مراحلها بالشكل الذي أثر على مساقات أدائها وأثبتت عجزها وعدم فاعليتها، أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية تهدف من ورائه إلى تصحيح الانحرافات التي وقعت فيها وتأهيل واقعها بالشكل الذي يتيح لها إمكانية التكيف مع التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفت في ظل انتقالها من النموذج الاشتراكي إلى النموذج الليبرالي مع نهاية الثمانينات، لتستمر بعد ذلك أجندة الإصلاح الإداري إلى وقتنا الراهن لتتجسد على أرض الواقع في شكل قرارات وقوانين وتنظيمات سعت من خلالها على تحسين أداء التسيير العمومي والبحث عن التميز في فترات لاحقة.

الفرع الأول: حتمية الإصلاح الإداري في الجزائر ومبرراته.

إن تحليل المعطيات السابقة المتعلقة بأداء الإدارة العامة الجزائرية أعطت نظرة معمقة حول حجم الانحرافات التي عبر عنها واقعها، وحالة اللاتوازن بين ما هو موجود فعلا وما يجب أن يكون وهو الأمر الذي كاد أن يمس بشرعيتها ومصداقيتها لذلك عملت الإدارة الجزائرية على تبني نهج الإصلاح الإداري كحتمية نابعة من تظافر جملة من الاعتبارات والمبررات والعوامل الداخلية والخارجية، وهذا ما أشار إليه الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" في خطابه بمناسبة عرضه لرسالة مهام لجنة إصلاح هيكل الدولة ومهامها بقوله: "أن الدولة باعتبارها عاملا للتحضر والعصرية لا يمكن أن تبقى دون تغيير في حين أن كل شيء يتغير حولها، حيث أن التطورات المؤسساتية والتحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر خلال العشرية السوداء غيرت كثيرا من الرؤية السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية للبلاد... كما أن آمال المجتمع الجزائري لم تعد كما كانت، حيث انه أصبح يطمح لعلاقات مختلفة مع الدولة، من جهة أخرى فإن التقدم التكنولوجي قد غير في محيطنا الخارجي...، لكل هذا على الدولة إذا أن تتكيف مع هذه المعطيات الجديدة".¹

1. **على الصعيد الداخلي:** استنادا على الخطاب المقدم أعلاه ومن خلال تتبع مسارات تطور الدولة الجزائرية نجد أن هذه الأخيرة وعلى غرار غيرها من الدول الأخرى قد عرفت العديد من التطورات والتغيرات التي مست جميع ميادينها بالشكل الذي جعلها مجبرة على التوجه نحو أسس ومبادئ الإصلاح الإداري الذي تبرز أهميته وفقا لما يلي:

أ. الإصلاح الإداري كحتمية سياسية: تتبع هذه الأهمية من كون الإدارة العامة هي الأداة التي تتولى تنفيذ السياسة العامة للدولة على الوجه المطلوب وهذا ما يقتضي إعادة تأهيل الجهاز الإداري وفقا لما

1 République Algérienne Démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du comité de la réforme des structure et des missions de l'état. ordre de mission, Novembre 2000, p 64-65.

يتلاءم والرؤية السياسية للنظام السياسي وبرامجه وأهدافه،¹ وفي هذا الإطار نجد أن الإصلاح الإداري في الجزائر قد برز في سياق التحولات السياسية التي عرفتها البلاد بفعل تطور الفضاء السياسي خاصة على أثر الانفتاح المؤسساتي على فاعلين سياسيين مهمشين سابقا بفعل إرساء التعددية، إلى جانب بوادر بروز مجتمع مدني، غير منظم نسبيا يطمح للمشاركة في الحياة السياسية والتأثير على مجرياتها،² وعليه فإن الإصلاح الإداري في الجزائر كحتمية سياسية كان بناء على المتغيرات الآتية:

- تكريس المسار الديمقراطي وتعزيز دور المنظمات وجمعيات المجتمع المدني.
- تعزيز مؤسسات الدولة وتحقيق الشفافية في التسيير الإداري.
- تعزيز الحريات المدنية وحقوق الإنسان.

ب. الإصلاح الإداري كحتمية اقتصادية: حيث يبرز الإصلاح الإداري وفقا لهذا المنطلق كنتيجة فرضتها التغيرات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر في إطار ما يعرف بالتحريك الاقتصادي والانفتاح على السوق وما يرافق ذلك من مفاوضات مع المؤسسات المالية الدولية، خاصة أن الليبرالية تتطلب تراجعاً لدور الدولة في الاقتصاد مقارنة بالنظام الاشتراكي، الأمر الذي يتطلب إصلاحاً جوهرياً في الإدارة الحكومية بما يتوافق مع هذه السياسات وذلك من خلال:³

- تقليص حجم الجهاز الحكومي وضبط هيكله الإدارية والوظيفية من خلال الإبقاء فقط على تلك التي تتناسب والدور الجديد للدولة.
- إعادة تشكيل أدوار الجهاز الحكومي وإعادة النظر في وظائفه بما يعني تقليصاً لأدوار الحكومة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.
- الاهتمام بتحسين مؤشرات الجودة والفعالية في المنظمات العامة بالاعتماد على نظم إدارة الجودة الشاملة وتوجهاتها الحديثة.

ج. الإصلاح الإداري كحتمية اجتماعية: تلعب التحولات الاجتماعية على غرار سابقتها دوراً بارزاً في الدفع بعجلة الإصلاح في الجزائر، وهذا من خلال جملة من المعطيات والتحولات التي عرفتها البلاد من خلال تطور العلاقات بين المواطنين تجاه الدولة والإدارة، حيث بدأت تمارس ضغوطاً عليها نتيجة بروز احتياجات جديدة تمثلت في الرغبة في تحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة في تحسين الخدمات المقدمة.

1 زاهر الخطيب، الإصلاح الإداري: مشروع وثيقة الإصلاح الإداري في لبنان. (بيروت: (د. م. ن)، 1991)، ص 16.

2 Mohamed cherrif Belmihou, La réforme administrative en Algérie : Innovation proposée et contrainte de mises en œuvre. Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonne pratique dans l administration, Tunisie, 15-17 juin 2005, p6.

3 République Algérienne Démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du coité de la reforme et des mission de l'état, juillet , 2001, p62.

د. الإصلاح الإداري كحتمية إدارية: وذلك في إطار تجديد قدرة الجهاز الإداري الجزائري على تقديم مستويات أفضل من الأداء خاصة في ظل ما يعانيه من اختلالات مست الجوانب الهيكلية والوظيفية والبشرية، والتي أدت بطبيعة الحال إلى إضعاف النشاط الإداري والمؤسساتي للدولة وبروز ما يمكن الاصطلاح عليه بأزمة الأداء.

2. **على الصعيد الخارجي:** إلى جانب العوامل السابقة نجد أن الإدارة الجزائرية قد تأثرت إلى حد بعيد بالتحولات الدولية التي لعبت فيها العولمة دورا بارزا جعلت من الإصلاح حركة عالمية وفقا للمنطق الجديد الذي يرمي إلى تقليص دور الدولة، وترك المجال للتنافسية خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة والمتطورة.

الفرع الثاني: تطور مسار الإصلاح الإداري وآلياته في الجزائر.

لقد تبلورت الرغبة السياسية في إجراء إصلاحات فعلية وشاملة لمختلف أجزاء المنظومة الإدارية بمجرد استقلال الجزائر من خلال تسيير جملة من المشاريع وتنصيب هيئات وأجهزة متخصصة أثرت وبطريقة مباشرة على الاختيارات والمبادرات المتعلقة باستراتيجيات الإصلاح، حيث تم تأسيس مديرية عامة مكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي سنة 1962 لتتكفل بدراسة وبلورة الإجراءات اللازمة لتحسين تنظيم وتسيير المرافق العامة بغية التخلي عن طرق التسيير الموروثة عن الإدارة الفرنسية،¹ إلا أن هذه الهيئة عجزت عن تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها نتيجة اهتمامها بعملية التوظيف الواسعة لسد الشغور على مستوى الإدارات العمومية، ليتم بعد ذلك وتحديدًا سنة 1964 إنشاء مكتب مركزي تابع لها مكلف بالتنظيم وأساليب العمل،² ثم نقل مهام هذه المديرية إلى الوزارة الجديدة للإصلاح الإداري والوظيف العمومي في نفس السنة، ليتم بعد ذلك وتحديدًا في أوت 1965 إلغاء تلك الوزارة وإحاقها بوزارة الداخلية.

وفي سنة 1966 تم بعث المكتب المركزي للتنظيم وأساليب العمل من جديد ليتولى مهام تكوين الموظفين وترقية تقنيات التنظيم في الإدارات العمومية، وتنشيط كل الدراسات الخاصة لتسهيل الإجراءات الإدارية ومتابعة تطبيق وسائل وطرق التسيير الإداري بهدف تحسين مردودية المصالح الإدارية، غير أن هذا المكتب وعلى الرغم من أهميته بقي عاجزا عن تحقيق أهدافه نظرا للمشاكل الكبيرة التي عرقلت وبشكل كبير نشاطه والمتعلقة أساسا بضعف الإمكانيات المالية والبشرية والتنظيمية.

وفي سنة 1982 تم إنشاء كتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري تابعة للوزير الأول التي انبثقت عنها اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري سنة 1983 لتتولى مسؤولية تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل وتبسيط الإجراءات الإدارية وكذا تحسين شروط عمل

1 Misoum Sbih , *L'administration Publique Algérienne* .Paris : Edition Hachet, 1973, p 07.

2 *IBID.* p83.

الموظفين العموميين،¹ ليتم بعد ذلك استبدال كتابة الدولة للوظائف العمومي والإصلاح الإداري بمحافظة الإصلاح الإداري وهذا سنة 1984.

وعلى إثر صدور دستور 23 فيفري 1989 الذي كرس توجه الجزائر نحو تبني نهج التعددية والانفتاح السياسي والاقتصادي واعتماد آليات اقتصاد السوق، كان لزاما على الجزائر التفكير جديا في استراتيجيات فعالة لإصلاح الإدارة التي لا بد لها من الاستجابة للأوضاع والمعطيات الجديدة التي تستوجب ضرورة وجود إدارة عامة فاعلة وفعالة، هكذا جاءت جهود الدولة الجزائرية موجهة في هذا السياق نحو تحسين أداء قطاعها العام حيث تم إنشاء اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري تحت السلطة المباشرة لرئيس الحكومة والتي كانت تهدف إلى إحداث تغيير جذري للإدارة العمومية وإعادة بناء العلاقات العامة بين الإدارة والمواطن، ليتم تجميدها وتوقيف أشغالها مع أول تعديل حكومي لتستبدل بالمحافظة الوطنية للإبداع والإصلاح الإداريين، ثم إلغاؤها كليا سنة 1994 لتسند بذلك مهمة الإصلاح الإداري إلى مديرية تابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.²

أما بعد سنة 1999 فإن مهمة الإصلاح الإداري افتقدت لوجود هيئة تتولاها نتيجة عدم إسنادها إلى أي جهة إلى غاية نوفمبر 2000 أين تم تأسيس لجنة وطنية ذات طبيعة مؤقتة بأمر من الرئيس "عبد العزيز بوتفليقة" تسمى "لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها" تضم 70 عضوا من كبار الموظفين والجامعيين والمنتخبين، حيث دامت أشغالها تسعة أشهر أسفرت عن إعداد تقرير مفصل عن كافة ميادين الإدارة العمومية، وهو التقرير الذي تعرض إلى حجم مشروع الإصلاح ودرجة تعقده بالنظر إلى التحولات الوطنية والخارجية للمجتمع من جهة وإلى النظام السياسي والمؤسساتي من جهة أخرى، كما أشاد إلى مشروع التغيير المؤسساتي والمنظماتي واعتبره إنجازا مشروطا بظهور قيم جديدة، بإمكانها خلق عقد اجتماعي جديد.³

وفي أبريل 2003 تم إعادة بعث المديرية العامة للإصلاح الإداري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-192 المؤرخ في 28 أبريل 2003م تحت الوصاية المباشرة لرئيس الحكومة، ليتم إلحاقها سنة 2006 بوزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى غاية 11 سبتمبر 2013، حيث تم إسناد المهمة إلى وزارة جديدة تسمى الوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية والتي أسندت إليها المهام الآتية:⁴

1 فتحة فرطاس، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين". مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02، (2016)، ص 311.

2 Mohamed cherrif Belmihoub, *IBID.* p08.

3 *Ibid.* p10.

4 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة في 2013.

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وتسييرها.
 - اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين أداء الخدمة العمومية.
 - دراسة واقتراح التدابير اللازمة لتسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية.
 - دراسة واقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام.
 - ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية.
 - تقديم المساعدة للهيئات العمومية في إعداد البرامج الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية.
 - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
 - العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام، إلى جانب تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم وحررياتهم.
 - ترقية حقوق مستعملي الخدمة من خلال وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام.
 - وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام.
 - اتخاذ التدابير الكفيلة ببعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.
 - ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.
 - ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.
 - تحفيز مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.
- غير أن هذه الوزارة وعلى الرغم من حزمة التعليمات التي قامت بإصدارها بغية إصلاح الخدمة العمومية تم الاستغناء عنها في أقل من سنة تحديدا في 05 ماي 2014، إلا أن المثير للانتباه والجدل هو تزامن ذلك مع الانتخابات الرئاسية المنظمة في 17 أبريل 2014، الأمر الذي أدى إلى خلق العديد من التساؤلات التي تبحث عن السبب الحقيقي لإنشائها ليتم بتاريخ 03 جويلية 2014 إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري لتتولى المهام الآتية:
- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها ومتابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.
 - دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية، والمؤسسات العمومية، وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية.
 - ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية.
 - ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

هذا فيما يتعلق بالآليات التي اعتمدها الجزائر في سبيل الرفع من قدرة أداء الإدارة العامة، أما على مستوى التطبيق فقد تبنت العديد من البرامج التي عمدت من خلالها إلى تحقيق مرامي إصلاحية هامة، حيث تمثل الإدارة الإلكترونية أهمها على الإطلاق.

الفرع الثالث: فلسفة الإصلاح الإداري المنتهجة في الجزائر.

تهدف هذه الجزئية من الدراسة إلى تسليط الضوء على خصائص نظرة الإصلاح الإداري المنتهجة في "الجزائر" من خلال تحديد محاوره الأساسية الكبرى التي سجلت في إطار مسار حيوي لتجاوز أزمة أداء منظمات القطاع العام متماشية في الوقت ذاته مع التحولات الداخلية والخارجية للمحيط الذي أسهم في تطويره، وعليه فإن الإصلاح يهدف في إطار المبادئ الجمهورية والقيم الديمقراطية إلى ما يلي:¹

1. **إدارة عامة تخدم دولة القانون:** وهذا انطلاقاً من الدور المحوري الذي تلعبه دولة الحق والقانون باعتبارها شرطاً أساسياً لا بد منه لمرافقة التغيير السياسي التعددي للمجتمع وبروز ثقافة المواطنة، بحيث يعتبر القانون الإطار الأوسع الذي تندرج منه سلطة الدولة متمثلة في الإرادة العامة في تنفيذ مهامها المتعددة والمجال الوحيد الذي يتم من خلال هيكلة وصياغة علاقاته مع المواطنين، فدولة القانون تعني بالنسبة لهذا الأخير مكافحة المحسوبية وتحقيق الحماية من كل الانحرافات التي يحتمل ممارستها من قبل الدولة أو ممثليها، كما يجب أن تترجم أيضاً من خلال تفعيل ومنح الحقوق والحريات المعروفة للمواطنين وكذا من خلال تعزيز ودعم قيم الوفاء والإخلاص تجاه الإدارة العامة،² إلى جانب تقوية ودعم العدالة الإدارية التي تعنى باتخاذ التدابير الرامية لحماية المواطن من كافة أشكال الانحراف والتعسف في استعمال السلطة وتطوير وظيفة الرقابة.

2. **إدارة عامة في خدمة المجتمع:** إن الأولوية في وضع وإعداد خطط ومسارات الإصلاح يجب أن تعنى حتماً بترميم العلاقة بين الإدارة والمواطن، وهذا من خلال العمل على إدماج المجتمع المدني في التنظيم المؤسسي والإداري للدولة بالشكل الذي يؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات المواطن على المشاركة في مسارات اتخاذ القرارات، ويتيح له فرص المراقبة والمساءلة مما يؤدي إلى خلق جو جديد من الثقة المتبادلة بين الطرفين وهذا ما له أن يتجسد واقعياً من خلال تبني آليات الحكم الرشيد.

3. **إدارة عامة ضامنة للتجانس الاجتماعي والتضامن الوطني من أجل دولة فعالة وعصرية:** لما كان الهدف من الإصلاح هو تدعيم قدرات الدولة "الإدارة العامة" على التكيف والاستجابة مع حركية التغيرات الاجتماعية، فإن هذا يستوجب إعادة تنظيمها وفقاً لأسس وقواعد ومناهج عمل جديدة تسهم في تجديد مشروعيتها.

1 Mohamed cherrif Belmihoub, *IBID.* p.15

2 عبد القادر كاس، مرجع سابق. ص 95.

فالإدارة المتجددة في هياكلها ونظم تسييرها العمومي تكون سلطتها أكثر تجذرا وصلابة حيث ثمة احترام القوانين وقرارات العدالة أولا من طرف الإدارة نفسها ثم من طرف المواطن، وفي هذا الإطار فإن وضوح النشاط واستقرار القواعد وكذا التجانس المؤسساتي والإداري في ممارسة المهام يشكل الخطوط العريضة ومحاور الإصلاح التي تعتبر بمثابة قواعد ومرجعيات لتدعيم سلطتها وتحقيق الاندماج، وعليه فإن فلسفة إصلاح الإدارة العامة في الجزائر لا بد لها أن تركز على¹:

- إنشاء قواعد للتشارك بين مختلف هياكل الإدارة العامة لتحديد العلاقات فيما بينها.
- توسيع مجال الاستشارة للشركاء الاجتماعيين.
- إعادة تجديد نظم ووسائل التسيير **بعصرنة الإدارة العمومية** من خلال:
- عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

- تخفيف إجراءات الهمل وتبسيطها.

- تطوير وتعزيز الشفافية في المنظمات والمرافق العمومية.

4. إدارة عامة في مستوى تحديات ورهانات العولمة: طرحت العولمة بفضل التكنولوجيات المتطورة لنظم الإعلام والاتصال عدة مشاكل باعتبارها مسارا لتعميق وتكثيف العلاقات بالشكل الذي أدى إلى نشر القيم الجديدة المتعلقة بشمول الثقافات، وإعادة صياغة مفهوم الدولة ومهامها والتي يمكن تحديدها في:

- مهام السلطة العمومية: وتمثل أساسا في المهام التقليدية والدائمة للدولة المحددة في تحقيق العدالة والأمن بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الضبط والاستقرار.

- مهام الخدمة العمومية: وهو الجانب الوظيفي للدولة الذي عرف تغييرا في سياق التحولات التي أفرزتها العولمة، حيث عرف التزام الدولة على تقديم الخدمة العمومية تحولا كبيرا استلزم منها القيام بتكييف دورها من خلال:

✓ إرساء قواعد الشراكة مع القطاع الخاص والتوجه نحو ترسيخ مفاهيم المشاركة، الشفافية والمساءلة، والتوجه نحو تطبيق آليات التسيير الجديدة للمرافق العمومية القائمة على الإنتاج نحو السوق بالنسبة للخدمات الاقتصادية العمومية وعلى مفاهيم الجودة بالنسبة للخدمات الأخرى.

✓ تجديد وسائل التسيير العمومي لجعلها تتوافق مع مفاهيم النجاعة والفعالية وتقييم نتائج الإنفاق العمومي.

✓ إعادة توجيه دور الدولة نحو دعم الاستفادة من الخدمة العمومية ومراقبة جودتها.

1 Mohamed cherrif Belmihoub, IBID. p.18

✓ تنمية أنظمة الإعلام والاتصال وفق الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.
نستنتج من خلال ما سبق أن حالة عدم الاستقرار التي عرفتتها هيئات الإصلاح الإداري تؤكد تردد الدولة في اعتبار عملية الإصلاح الإداري ضرورية، وتؤكد كذلك عدم امتلاك أصحاب القرار لتصور واضح حول منهجية الإصلاح الإداري والهدف المرجو منه، مما يدفعنا إلى الحكم بعدم نجاعة الإصلاحات الإدارية التي اتخذت لحد الآن نتيجة عدم تناسق الجهود من جهة وتأثرها بالتوجهات السياسية أكثر من تيارات الفكر الإداري من جهة أخرى، وهو ما جعل الإدارة العمومية الجزائرية في حاجة كبيرة إلى السعي على تحديد الاستراتيجية الملائمة لتطويرها ووضع مخطط علمي وواقعي يهدف إلى وضع نهاية للتخلف الإداري ويجعلها أكثر تكيفا مع جزئيات النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الحالي وحتى المستقبلي.

المبحث الثاني: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج الإلكتروني- الإدارة العامة الإلكترونية في الجزائر وتطلعات الانتقال إلى تميز الأداء-.

إن دراسة واقع الإدارة العامة الجزائرية وتقصي مواطن اختلال أدائها في تعاطيها مع الشأن العام والكشف عن الجهود والبرامج الإصلاحية المنتهجة في سبيل مواجهة ذلك يكشف لنا وجود نية للتوجه نحو تبني وتطبيق النهج الإلكتروني على مستوى منظماتها الإدارية واعتماده كأحد الأساليب والمداخل الإصلاحية لخلق إدارة عصرية قادرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء وكفيلة بتحقيق الجودة والتميز، حيث توجهت "الجزائر" مع مطلع القرن الحالي إلى تبني سياسة أكثر انفتاحا في مجال التكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصال وهذا ما اتضح من خلال الخطابات الرسمية للمسؤولين وكذا مختلف البرامج التطويرية الهادفة لتطوير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ليتم الإعلان سنة 2008 عن مشروع الجزائر الإلكترونية كخيار استراتيجي تنموي ضمن مشروع وخطة الإصلاح الخماسي في الجزائر 2009-2014 "والذي يشمل جميع الميادين المعنية بالسياسة العمومية لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال كنتاج للعديد من الاجتماعات التحضيرية المكلفة على مدى ستة أشهر وبمشاركة ممثلين عن معظم الدوائر الوزارية والمؤسسات المعنية بهذا المجال، مبينة موضع الإدارة الإلكترونية حيز التنفيذ من شأنه إعطاء طريقة في الحوكمة أكثر فعالية وأكثر شفافية، من خلال تقديم خدمات إلكترونية يمكنها تسهيل العلاقات المتبادلة التي تربط المواطنين والمؤسسات بالإدارة العمومية"¹.

فالجزائر على غرار مثيلاتها من الدول الأخرى توجهت نحو الاندماج في عصر المعلومات ومواكبة التطورات الحاصلة لترقية وظائف منظماتها الإدارية التي تبنت بدورها سلسلة من التغيرات في وظائفها التقليدية، في ظل التحول نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات ضمن أنشطتها الخدمية والإدارية بغية التجسيد الفعلي للتحول نحو مفهوم الإدارة الإلكترونية التي تستهدف الارتقاء بمستوى أداء تلك المنظمات، ولهذا جاء هذا الجزء من الدراسة مركزا للبحث على إفرازات الإدارة الإلكترونية وعلى أداء المنظمات الإدارية العامة في الجزائر من خلال البحث في وضعية الإدارة الإلكترونية ومؤشرات تطبيقها، مع الإشارة لبعض النماذج القطاعية التي تمكن من إبراز التأثيرات على أدائها ومنه معرفة مواطن القوة والتفوق وكشف مستويات الضعف والفشل.

1 أحمد بوشارب، "مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية." (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016)، ص252.

المطلب الأول: النظرة العامة للتحويل الإلكتروني كمطلب إصلاحي وخيار تطويري في الإدارة العامة الجزائرية.

تتطلق خطوات الإصلاح الأولى في التأسيس لمشروع الإدارة العامة الإلكترونية نحو إيجاد واقع وبيئة مناسبة لإحداث التحول الميداني الناجح، ومن هذا المنطلق سيتعرض هذا المبحث إلى مدى جاهزية واستعداد الجزائر لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى توافر الآليات اللازمة لذلك.

الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية في الخطابات الرسمية.

يبرز اهتمام الدوائر السياسية في الجزائر بالتحويل الإلكتروني في العمل الإداري وتوجهها نحو بناء مجتمع المعلومات من خلال الخطابات الرسمية وتصريحات المسؤولين التي تنطلق في مجملها من نقطة مشتركة مفادها أن الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة ضرورة حتمية لا بد من تحقيقها لمعالجة أزمة الأداء التي باتت تعاني منها الإدارة العمومية، والأكثر من ذلك بلوغ التميز حيث يمكن تحديد أبرز تلك الخطابات والتصريحات فيما يلي:¹

- الوثيقة المقدمة لقمّة مجتمع المعلومات المنعقد سنة 2003 بسويسرا، والتي أظهرت نوايا الولوج إلى مجتمع المعلومات "إن الجزائر تعتبر أن النفاذ إلى شبكة المعلومات يشكل شرطا أساسيا لكل تقدم سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي... إن التطور نجو مجتمع المعلومات يتطلب توفر بنيات قاعدية في مجال الاتصالات وتواجدها في جميع المناطق المسكونة، إلى جانب توفر بنيات قاعدية بشرية كافية وموارد مالية ضرورية".

الملاحظ على هذه الوثيقة اقتصارها على إبراز نوايا الحكومة دون تقديمها لأهداف محددة بدقة وفق مخططات مضبوطة يمكن التحقق من إنجازها في الميدان، وكذا إغفالها لضرورة تطوير الواقع الاجتماعي والثقافي من خلال توفير ثقافة معلوماتية في المجتمع كمحطة أولية وضرورية تسمح بقيام مشروع إدارة إلكترونية ناجح، كما حددت المهام الأساسية الجديدة التي تضطلع بها وزارة البريد والمواصلات التي أصبحت تسمى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال لإدماج الجزائر في الاقتصاد الجديد.

- خطاب رئيس الجمهورية "عبد العزيز بوتفليقة" خلال القمة العالمية لمجتمع المعلومات المنعقد في "تونس" سنة 2008، والذي أكد من خلاله على أهمية الإصلاحات الاقتصادية وتحرير قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال من جهة، وكذا الإجراءات المتخذة اتجاه المواطنين والعلماء الاقتصاديين بهدف تشجيع استخدام تلك التكنولوجيات من جهة أخرى.

- الملتقى المنظم في 29 مارس 2009 حول "الحكومة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني والبلدية الإلكترونية"، أين أكد وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال "حميد بصالح" على

1 جيلالي بوزكري، مرجع سابق. ص 132.

مشروع الجزائر إلكترونية 2013، والذي يضم سبعة محاور ويهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وكذا دعم وتطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين مستوى معيشة المواطنين من خلال استخدامهم لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- تدخل مدير مجتمع المعلومات بوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال "حاتم الحسيني" خلال فعاليات الصالون الدولي للإعلام الآلي وتقنيات مكاتب الإعلام والاتصال "سيكوم 2010"، حيث شكلت الجزائر إلكترونية 2013 وبوابة المواطن الإلكتروني محور ندوتين في المؤتمر أكد خلالهما أن الجزائر الإلكترونية 2013 تتمحور حول الإدارة الإلكترونية والمؤسسة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني؛ موضحة أن تطوير هذه المواضيع يقتضي إطارا قانونيا وتعاوننا دوليا خاصة الكفاءات البشرية التي تبقى قاعدة نجاح هذه الاستراتيجية، وأكد على أن تطوير الإدارة الإلكترونية يتم من خلال عصنة قطاع العدالة وتعزيز نشاطات الإدارة الإقليمية والمركزية إلى جانب تحسين نوعية حياة المواطنين.¹

- وفي إطار جلسات الاجتماع السنوية التي يخصصها لنشاطات مختلف القطاعات ترأس رئيس الجمهورية اجتماعا مصغرا لتقييم قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث أمر رئيس الجمهورية بأن تعمل اللجنة الوطنية المكلفة بالإشراف على ترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على المعرفة على تكثيف عملها والإسراع في تنفيذ المخطط الاستراتيجي الإلكتروني 2009-2013 لفائدة المواطنين والاقتصاد الوطني، كما وجه تعليمات للحكومة بغية توحيد المسعى وتنميين المؤهلات التي تتوفر عليها الجزائر في الجهود الرامية إلى ترقية تحويل التكنولوجيا والمعرفة إلى مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة مذكرا في نفس السياق أن "الجزائر حاليا توقع العديد من الاتفاقيات لاقتناء تجهيزات في مجال تكنولوجيات الإعلام الحديثة، وستزيد احتياجاتها خلال السنوات المقبلة مع تعميم تعليم الإعلام الآلي وتطوير الخدمة العمومية".²

- الكلمة التي ألقاها الأمين العام لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال "محمد بعيط" بمناسبة افتتاح الطبعة الرابعة عشر للصالون الدولي لتكنولوجيات المستقبل بوهان خلال 13-15 ماي 2013 والتي أشار من خلالها إلى أن "مستقبل الجزائر مرهون بالتحكم في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فمسايرتها للتطور الذي يشهده العالم لن يتأتى إلا بتقليص الفجوة الرقمية بيننا وبين الدول المتطورة بتوفير الوسائل المادية والبشرية التي توصلنا إلى مجتمع مبني على المعرفة".³

1 جيلالي بوزكري، مرجع سابق. ص 152.

2 الاجتماع مصغر لقطاع البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. تم تصفح الموقع بتاريخ 31 /12 /2016، الرابط:

<http://www.el-mouradia.dz/>

3 كلمة الأمين العام لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، الصالون الدولي لتكنولوجيات المستقبل. تم التصفح بتاريخ 2017/01/5،

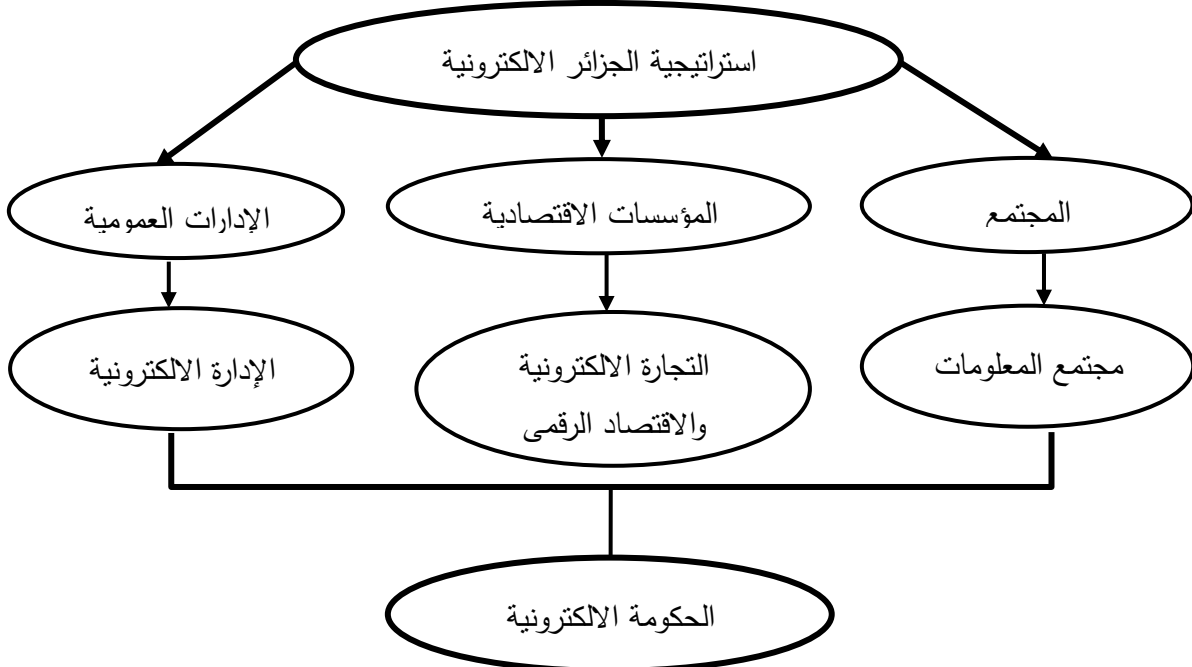
الرابط: <http://www.mptic.dz/a>

الفرع الثاني: التصور الرسمي للجزائري للإدارة الإلكترونية.

انطلاقاً مما تم عرضه فيما يتعلق بالخطابات والتصورات الرسمية للإدارة الإلكترونية في الجزائر نكتشف أن المفهوم محل الدراسة "الإدارة العامة الإلكترونية" في حد ذاته بقي يعاني إلى مراحل متأخرة من صعوبة في الإدراك والتحديد على صعيد بيئة التطبيق نتيجة الغموض والإبهام السائد في أذهان المسؤولين، حيث يتضح ذلك جلياً من خلال حصر الإدارة الإلكترونية في البعد التقني انطلاقاً مما يقوم به قطاع وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات الذي ظل يتولى مسؤولية تطبيقها وتجسيدها على أرض الواقع بصورة منفردة عن غيره من القطاعات الأخرى، في ظل إغفال الأبعاد والمتطلبات الأخرى "التشريعية، التنظيمية، البشرية والأمنية" إلى غاية صدور مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 الذي أسهم في وضع معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة تهدف إلى بناء مجتمع المعلومات وتحريك الاقتصاد وجعله رقمياً، وكذا تعزيز الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات والإدارات العمومية، إضافة إلى تحسين قدرات التعليم والبحث والابتكار وتسهيل عملية التسيير عبر توفير المعلومات والسرعة في العمل.

ما يميز هذا البرنامج هو تركيزه على جميع الأبعاد والتحول لإجراء التحول الإلكتروني حيث تم تحديد أهدافه وصياغة محاوره على أسس تشاركية بين جميع الهيئات والدوائر الوزارية، إلى جانب المتعاملين العموميين والخواص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذا مختلف الأوساط العلمية والمجتمعية، وفيما يلي الجواب والأبعاد التي يستهدفها برنامج "الجزائر الإلكترونية 2013:

الشكل رقم (10): مكونات استراتيجية الجزائر الإلكترونية.



المصدر: أحمد بوشارب، مرجع سابق. ص 270

كما تضمن برنامج "الجزائر إلكترونية" خطة عمل واضحة تمحورت حول ثلاثة عشر محورا أساسيا مرقمة من أ إلى م، بحيث يحتوي كل محور على هدف أو عدة أهداف كبرى تتفرع بدورها إلى عدة أهداف خاصة، إذ تم إعداد قائمة جرد للوضع بالنسبة لكل محور من هذه المحاور الرئيسة مع تحديد الأهداف الرئيسة والأهداف الخاصة المزمع تحقيقها على مدى الخمس سنوات الموالية وضبط قائمة الإجراءات اللازمة لتنفيذها، حيث يمكن تحديد هذه المحاور فيما يلي:¹

1. المحور الرئيس "أ" تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: فقد أكد البرنامج على أن تجسيد الإدارة الإلكترونية مرهون بإدخال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نظرا لما تحدثه هذه الأخيرة من تحولات كبيرة على مستوى نظمها وتنظيمها بالشكل الذي يسمح لها بإمكانية تكييف الخدمة للمواطنين بشكل أنسب، ويتيح لها إمكانية إنشاء فضاء اتصال يتجاوز فكرة ضرورة وجود تنظيمات مادية جامدة ما يتيح توفر المعلومات من أجل تحسين نوعية عملية صنع القرار، وفي هذا السياق تم وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب الآتية:

✓ استكمال البنى الأساسية المعلوماتية.

✓ وضع نظام معلومات مندمجة.

✓ نشر قطاعات تطبيقية متميزة.

✓ تنمية الكفاءات البشرية.

✓ تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والمؤسسات والعمال والإدارات الأخرى.

2. المحور الرئيس "ب" تسريع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات: فاستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال أضحى أمرا ضروريا من أجل الارتقاء بمفهوم الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى الشركات، ولهذا تم إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي من خلال الأهداف الآتية:

✓ دعم ملكية تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ تطوير تطبيقات لتحسين أداء الشركات.

✓ تطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات.

3. المحور الرئيس "ج" تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيات الإعلام والاتصال: حيث تركز الاستراتيجية المنتهجة على تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا

1 République Algérienne Démocratique et Populaire, commission d'E-Algérie 2013, p07.

المعلومات والاتصالات، وتسهيل النفاذ إلى الإنترنت بالشكل الذي يتيح للمواطن عبر كامل التراب الوطني الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، وهذا ما يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة محددة في:

- ✓ إعادة بعث عملية "أسرتك" عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات تدفق سريع مع توفير تكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.
- ✓ الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضائيات العمومية الجماعية ومحلات الإنترنت والمنصات المتعددة الوسائط والحظائر المعلوماتية ودور العلم والثقافة.
- ✓ توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ الإلكتروني.

4. المحور الرئيس "د" دفع تطوير الاقتصاد الرقمي: فالاقتصاد الرقمي يتمحور حول ثلاثة مكونات

أساسية: البرمجية، الخدمات، والتجهيز ولذلك وجب العمل على تشجيع الشركات في مجال إنتاج المضامين المحلية بصفتها محركا للابتكار، حيث يتمحور الهدف الرئيس لهذا المحور في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال تطويرا مكثفا وهذا من خلال:

- ✓ مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والشركات التي تمت مباشرته في إطار إعادة استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" ووضع آلية شراكة مستدامة بين القطاع الخاص والعام.

✓ توفير كل الظروف الملائمة لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات.

- ✓ توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير.

5. المحور الرئيس "هـ" تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق للسرعة تكون

مؤمنة و ذات خدمات عالية الجودة: إذ يجب أن تكون شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع قادرة على توفير القدرات الضرورية عبر أرجاء الوطن بنوعية وأمان يستجيبان للمقاييس الدولية، وفي هذا السياق يبرز الهدف الرئيس لهذا المحور في إنجاز بنية تحتية مؤمنة للاتصالات وذات خدمات تدفق سريع عن طريق تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات، تأمين الشبكات، والتسيير الفعال لاسم نطاق "dz".

6. المحور الرئيس "و" تطوير الكفاءات البشرية: ويعنى هذا المحور بتطوير كفاءات وقدرات الموارد

البشرية حتى تصبح قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة، الأمر الذي يتطلب تفعيل السياسات التكوينية وتكاثف جهود الوزارات المكلفة بالتربية والتعليم، التكوين المهني، والتعليم العالي والعمل على تحسين برامجها بما يتيح فرص إعداد الكوادر البشرية المؤهلة وهذا من خلال تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتطبيقاتها نظريا وتطبيقيا، إلى جانب تكييف التخصصات الجامعية من أجل توفير مهندسين وتقنيين في الإعلام الآلي والشبكات، والعمل على تركيز جهود مختلف الإدارات على وضع برامج تكوينية مستمرة ومتجددة في هذا المجال.

وفي هذا السياق ويهدف تحسين معلومات ومعارف أعوان البريد اقترح بريد الجزائر عملية التكوين عن بعد "تراينبوست" تحت إشراف الاتحاد البريدي العالمي، حيث شمل عدة تخصصات منها الضبط الإداري، الموارد البشرية والتكنولوجيات البريدية، وهو التكوين الذي دام على امتداد ثمانية أسابيع كاملة بمعدل خمس ساعات أسبوعيا انتهى بتسليم شهادة من الاتحاد البريدي العالمي.

7. المحور الرئيس "ز" تدعيم البحث - التطوير والابتكار-: وتشمل الأهداف الخاصة بهذا المحور ما يلي:

✓ التنظيم والبرمجة وتثمين نتائج البحث وكشف الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والخبرة: حيث تتحقق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات مثل إنشاء مراكز البحث وتشغيل الحضائر التكنولوجية على المستوى الجهوي.

✓ تنظيم دورات تدريبية للباحثين في الخارج.

✓ تطوير التعاون العلمي مع مراكز البحث والجامعات الأجنبية.

- **المحور الرئيس "ح" ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني:** يهدف هذا المحور إلى إيجاد البيئة التي تسمح بإجراء مختلف العمليات الإلكترونية بشكل آمن، وهذا ما يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد الإطار التشريعي والتنظيمي الملائم إلى جانب إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الإلكترونية للأفراد والشركات وبالتوقيع الإلكتروني من خلال إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالمبادلات الإلكترونية بما يحدد صلاحية وقانونية العقود الإلكترونية.

- **المحور الرئيس "ط" الإعلام والاتصال:** فالإعلام يضطلع بدور هام في الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث يشكل قيمة أساسية تتحول عند تحصيلها إلى معرفة يضيف عليها الاتصال ثراء وأهمية أكبر، لذلك يهدف مشروع "الجزائر إلكترونية" في هذا المحور إلى التحسيس بدور التكنولوجيات والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال:

✓ إعداد وتنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات.

✓ إقامة نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

- **المحور الرئيس "ي" تثمين التعاون الدولي:** يتمثل الهدف الرئيس للتعاون الدولي في تملك التكنولوجيات والمهارات وتحسين صورة البلد خارجيا من خلال:

✓ تفعيل المشاركة في الحوار والمبادرات الدولية.

✓ إقامة شراكات استراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

- **المحور الرئيس "ك" آليات التقييم والمتابعة:** يتمثل الهدف الرئيس لهذا المحور في تجديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية

والاجتماعية من جهة، وبإجراء تقييد دوري لتنفيذ برنامج "الجزائر الإلكترونية" من جهة أخرى وذلك اعتمادا على الإطار التصوري لنظام المؤشرات النوعية الملائمة.

- **المحور الرئيس "ل" إجراءات تنظيمية:** فتنطبق الإدارة الإلكترونية يتطلب دعما مؤسائيا وتنظيميا هاما يقوم على ضرورة وجود تأطير فعال ومنسجم بين مختلف الفواعل المعنية آخذا بعين الاعتبار الطابع المتعدد الأبعاد لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وفي هذا الإطار وفي سياق التحضير لسياسة موجهة نحو ترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية تدعى "اللجنة الإلكترونية" ضمت الوزراء المعنيين بهذا المجال وتحت رئاسة رئيس الحكومة، إلى جانب تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني للجنة السابقة، المجلس الأعلى لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، ولجنة ما بين القطاعات لمتابعة وتقييم مجتمع المعلومات إلا أنه - وعلى الرغم - من مرور ما يقارب العشر سنوات عن تبني هذا البرنامج الذي لا يزال ساري المفعول لم يتم تنصيب هذه الأجهزة والهيكل على صعيد الواقع مما يثير انتباهنا إلى البحث عن مدى الاهتمام بتجسيد التصور النظري على أرض الواقع.

- **المحور الرئيس "م" الموارد المالية:** فتنطبق برنامج "الجزائر الإلكترونية" يستلزم وجود موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر واحد وبالتالي لا بد من البحث عن مصادر تمويل جديدة خارجة عن ميزانية الدولة واستغلالها بطريقة جيدة، كما أنه ينص على ضرورة أن تكون الإجراءات التشريعية والتنظيمية والمادية مقرونة بتقييم مالي دقيق ويستلزم ترتيبها حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث حددت اللجنة الإلكترونية جهات التمويل في:

✓ ميزانية الدولة بعنوان التجهيزات والتسيير.

✓ صناديق التنمية الاقتصادية: صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب، برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبرنامج MEDA لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ الموارد الخاصة للمؤسسات.

الفرع الثالث: برنامج عمل استراتيجية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء مشروع "الجزائر الإلكترونية":

يجسد برنامج "الجزائر الإلكترونية" اهتمام الجزائر بتطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية على مستوى منظماتها بهدف الرفع من أداء الجهاز الحكومي المعبر عن الإدارة العامة، ويتأتى هذا البرنامج ضمن المبادرات التنموية المنتهجة التي تضمنت برنامج عمل لضمان تنفيذ ذلك واقعا وهو ما يتم تحديده في:¹

1 وسيلة واعر، "دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية- حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، 10-11 ماي 2011)، ص 15

- تطوير التشريعات: بالشكل الذي يتضمن إعداد قانون ينظم المعاملات الإلكترونية.
 - تطوير البنية المالية: والتي تعمل على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة.
 - التطوير الإداري والتنفيذي: والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية.
 - التطوير الفني: يركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات اللازمة لإنجاز برنامج "الإدارة الإلكترونية"، إلى جانب اهتمامه بتحسين الكفاءات التشغيلية التي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة وأنظمة قواعد البيانات، وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
 - تطوير الموارد البشرية: وذلك من خلال العمل على تطوير أفكار القيادات الحكومية بما يتلاءم مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وإعداد خطة مناسبة لتكوين فرق العمل من جميع الجهات الحكومية المشاركة.
 - الإعلام والتوعية: يتم من خلال هذا البرنامج إعداد خطة تعرف المجتمع بمزايا التحول إلى مجتمع المعلومات وكيفية الاستفادة من ذلك البرنامج.
- كما يؤكد هذا البرنامج عن وجود أربعة مستويات للخدمات الإلكترونية المزمع تقديمها للأفراد والمؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي:
- خدمات إلكترونية ذات طابع إعلامي: من خلال توفير المعلومات الكاملة التي يحتاجها المواطن دون ضرورة طرح أسئلة في الشبائيك بشكل يسهم على إضفاء الشفافية.
 - خدمات إلكترونية ذات طابع تفاعلي: وهي تلك التي تسمح بإقامة علاقة اتصالية مباشرة بين الإدارة والزيون "المواطن طالب الخدمة" عن طريق استقبال طلباته وشكاويه إلكترونيا، والرد عليها بنفس الطريقة.
 - خدمات إلكترونية تتضمن إجراء المعاملات الإدارية: وهي الخدمات التي تتيح للزيون أو المواطن طلب وإيداع الوثائق والملفات إلكترونيا دون اللجوء إلى الشباك.

المطلب الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء متطلبات التحول الإلكتروني ومؤشرات التجسيد على أرض الواقع.

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى برنامج عمل الدولة الجزائرية في سبيل تجسيد الإدارة الإلكترونية على مستوى منظماتها الإدارية العامة انطلاقا من المسلمة التي مفادها أن استخدام التكنولوجيا واعتماد النظام الإلكتروني يؤثر على أداء الإدارات والمنظمات على نحو يساعدها على تحقيق التميز، من خلال التطرق إلى الجهود والآليات المعتمدة وقياس مدى قدرة تلك الأخيرة على تحقيق المتطلبات الضرورية فعليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تم تحديدها في الفصل السابق، وهذا من خلال تتبع تطور الإصلاحات والمؤشرات والبيانات الكمية والنوعية المتعلقة بهذا المجال منذ إطلاق برنامج الجزائر الإلكترونية إلى غاية سنة 2017 لتكون في صورة الفجوة بين ما هو كائن فعلا وما يجب أن يكون. فبرنامج "الجزائر الإلكترونية" باعتباره الإطار المنهجي المعبر عن الرغبة الرامية لتجسيد الإدارة العامة الإلكترونية في الجزائر من خلال جملة الأعمال التي تهدف إلى ترشيد أدائها ومخرجاتها وعصرنه المرافق العامة داخل الإدارات العمومية يقودنا إلى طرح السؤال الآتي "هل جندت الجزائر استراتيجية تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية تقوم على تحديد دقيق الموارد والمتطلبات البشرية، التكنولوجية، التنظيمية، الأمنية والتشريعية اللازمة ضمن سياسة إصلاح شاملة؟ وهل نجحت في التجسيد الفعلي والواقعي لذلك؟".

وتتضح الإجابة على هذا السؤال من خلال استعراض الآليات المنتهجة من قبل الجزائر في الواقع والتي سعت من خلالها إلى تجسيد وتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، ثم قياس مدى فاعلية تلك الجهود ودرجة تحقيقها لأهداف البرنامج من خلال مؤشرات كمية توفرها الأمم المتحدة لقياس جاهزية ونضج الحكومات الإلكترونية.

الفرع الأول: تقييم آليات تجسيد الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء متطلبات التحول الإلكتروني.

ضمن مبادرات التحول الرقمي للإدارات العمومية بذلت الجزائر العديد من الجهود، وبحثا عن مخططات التحول للإدارة العامة الإلكترونية سنحاول التطرق إلى فحوى ذلك للكشف عن مدى نجاحها في اختيار الآليات المناسبة لتحقيق هذا التطور وإسقاط ما تم تحديده في الشق النظري على التجربة الجزائرية، وهذا ما سيتم التطرق إليه ضمن النقاط الآتية:

1. **الآليات التقنية:** باتت الإدارات العمومية تهتم بالاستفادة القصوى من معطيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أدائها وتحقيق التميز الذي أصبح يشكل رهانا أساسيا لبقائها واستمراريتها، وبما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق مفهومها السليم يقتضي وجود منهجية محددة لتكريس بنائها في ظل توافر جملة من المتطلبات الأساسية على غرار تلك المتعلقة بالجانب المادي والتقني، فإن الجزائر في ظل

رغباتها ومسايعها لاحتواء وتطبيق النموذج الإلكتروني على مستوى إدارتها وجدت نفسها مجبرة على صياغة سياسات تعنى بتهيئة وتطوير المجال التقني والتكنولوجي، والتي ارتبطت في مضمونها بالإجراءات والعمليات والإصلاحات المتعلقة بمجال الاتصالات الهاتفية وأجهزة الحاسوب وخدمات الإنترنت.

إيماننا من الجزائر بأهمية التقنيات والتكنولوجيات الحديثة باشرت الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة في قطاعي البريد والاتصالات باعتبارهما الركيزة الأساسية لبناء مجتمع المعلومات، وهذا من خلال إصدار القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والاتصالات، وتكريس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات من خلال إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، تتكفل أحداها بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في "بريد الجزائر" * بينما تتكفل الثانية بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر" *، حيث يمكن إبراز أهم الإصلاحات التي مست هذين القطاعين في:

أ. قطاع البريد: لقطاع البريد أهمية بالغة في بناء مجتمع المعلومات حيث يعتبر تطوره وكفاءته شرطا أساسيا لتطور المعاملات الإلكترونية، خاصة في ظل الدور الذي يؤديه في تطوير وتنمية البنية التحتية التقنية الصلبة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن تحديد الجهود المبذولة من طرف هذا الجهاز في الجزائر لتحقيق متطلبات وتجسيد مساعي التحول نحو الأنموذج الإلكتروني فيما يلي:¹

- تركيز الجهود على إعادة فتح مكاتب البريد المغلقة ومواصلة تكثيف الشبكة، مما سمح بالانتقال من 3310 مكتب سنة 2000 إلى 37000 مكتب سنة 2015.

- رفع تعداد حظيرة الصناديق البريدية التي انتقل عددها من 162000 صندوق سنة 2000 إلى 400000 صندوقا خلال 2015، وانتقال عدد الحسابات الجارية من 504 مليون إلى 805 مليون خلال نفس الفترة.

- إنجاز مشروع مصرفي خاص ببريد الجزائر وإصلاحه في النظام المالي الوطني بهدف إلى عصرنه أنظمة الدفع الجماهيري، وهذا ما تجسد من خلال إنشاء مركز للخدمات المصرفية سنة 2007 مما جعل عدد حاملي البطاقات الإلكترونية عام 2015 ينتقل إلى 07 ملايين مقابل 700 جهاز صرف ألي GAB.

* انشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-42 المؤرخ في 14 جانفي 2002، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 04، بتاريخ 16 جانفي 2002.

* انشئت بموجب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، الصادر في العدد 48 من الجريدة الرسمية بتاريخ 06 أوت 2000.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الرقمية. تم تصفح الموقع بتاريخ:

2017/02/15، الرابط:

- تكثيف وتحسين الشبكة البريدية بإنشاء مراكز مجهزة بأحدث التكنولوجيات على غرار مركز فرز آلي وطني ودولي؛ مركز البريد الهجين، ومركز شخصنة بطاقات الحسابات البريدية الجارية.
- إعادة تنظيم النشاط البريدي خاصة فيما يتعلق بخدمة البريد السريع من خلال إشراك المتعاملين الخواص في النقل والتوزيع، وإقامة أرضيات لوجيستية إلكترونية وتطوير توزيع الإرسالات المتاعية على الخط "التجارة الإلكترونية".
- ب. قطاع الاتصالات: تمحورت أهداف الإصلاحات في مجال الاتصالات في السعي على تسهيل الاتصالات بأكثر عدد ممكن من خلال الزيادة في عروض الخدمات الهاتفية عبر مختلف مناطق الوطن، وتنمية الشبكة الوطنية من خلال تكثيف شبكة الألياف البصرية بهدف نشر شبكة الألياف البصرية ونشر شبكات الصوت والمعلومات على المستوى الوطني، وكذا تعميم استخدام دعامة الألياف البصرية على المستوى الحضري وزيادة نوعية الخدمات وجعلها أكثر تنافسية، ذلك أنه ولغاية سنة 2000 كان القطاع منظما ومحتكرا من قبل الدولة خاصة ما تعلق بخدمة الهاتف الثابت الذي لا يزال لحد الساعة محتكرا من طرف متعامل عمومي تمتلك الدولة كل أسهمه، على عكس قطاع الهاتف النقال الذي شهد خلال الفترة الممتدة من 1994-2001 احتكارا موحها من قبل مؤسسة البريد والاتصالات من خلال إطلاق شبكة GSM، إلى غاية صدور القانون رقم 03-2000 الذي نص - مثلما تمت الإشارة إليه مسبقا - على فصل المهام الإدارية والاقتصادية للدولة في مجال الاتصالات ذات طابع اقتصادي تسمى باتصالات الجزائر في شكل شركة ذات أسهم SPA برأس مال قدره 50 مليار دينار جزائري بموجب المرسوم التنفيذي 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، والتي أسست بدورها لفروع متخصصة على غرار اتصالات الجزائر للنقل "موبيليس" واتصالات الجزائر الفضائية،¹ لتشهد بعد ذلك سوق النقال انفجارا كبيرا بسرعة فائقة من خلال ارتفاع اشتراكات الهاتف النقال نتيجة دخول متعاملين جدد يضطلعون بتقديم خدمات الاتصالات ومنافسة المتعامل العمومي اتصالات الجزائر عن ممثله "موبيليس"، حيث يتعلق الأمر بالشركة المصرية "أوراسكوم تيليكوم OTA"، والوطنية للاتصالات الجزائر "نجمة أوريدو" عام 2004، كما منحت الشركات الثلاث رخص إنشاء واستغلال شبكات الاتصال من الجيل الثالث نهاية 2013، ومن الجيل الرابع من منتصف 2016، والجدول الآتي يشير إلى تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في الجزائر بناء على التقرير الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات:

1 أحمد بوشارب، مرجع سابق. ص 259.

* يمثل الاتحاد الدولي للاتصالات احد أهم الوكالات الخاصة التابعة للأمم المتحدة بجنيف، يعنى بإصدار دليل يضم 80 مؤشرا متفقا عليها دوليا، بهدف تقييس وتتبع تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على صعيد العالم بناء على معايير إحصائية دولية، يتم الوصول إليها بناء على جمع وتحليل البيانات عن قطاع خدمات الاتصالات.

الجدول رقم (08): تطور اشتراكات الهاتف الثابت والنقال في الجزائر لكل 100 ساكن.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017
اشتراكات الهاتف الثابت	9.08	7.53	8.45	7.4	8.80	8.07	8.32	8.24
اشتراكات الهاتف النقال	80	95.7	94.7	95.3	100.4	101.8	95.61	117.02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/ict/statistics.

استنادا على المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن اشتراكات الهاتف الثابت في الجزائر تعرف تذبذبا نسبيا من خلال تراجع وانخفاض هذه الاشتراكات، حيث يمكن إيعاز هذا الانخفاض في النسب إلى توجه الجزائريين نحو اشتراكات الهاتف النقال نتيجة تعدد عروضها التي تتوافق وتطلعات العملاء باختلاف خصائصهم.

كما يقوم هذا الاتحاد بقياس تطور مؤشرات اشتراكات النطاق العريض للهاتف الثابت*، وكذا اشتراكات النطاق العريض للهاتف النقال* اللتان تتيحان إمكانية النفاذ إلى شبكة الانترنت، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): تطور اشتراكات النطاق العريض للهاتف الثابت والنقال في الجزائر لكل 100

ساكن.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017
اشتراكات النطاق العريض الهاتف الثابت	2.39	2.60	2.3	3.09	3.029	4.00	4.12	6.92
اشتراكات النطاق العريض الهاتف النقال	0	0	0	0	0	20.8	37.5	46.81

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/ict/statistics.

يلاحظ من خلال هذا الجدول تسجيل تطورات نسبية في استخدامات "الجزائر" لاشتراكات النطاق العريض مع انخفاض معدلات الاشتراكات السلكية منها مقارنة باللاسلكية، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى إبقاء عروض وخدمات النطاق العريض الثابت تحت سيطرة واحتكار الدولة، الأمر الذي أدى إلى انعدام

* يشير مؤشر اشتراكات النطاق العريض للهاتف الثابت "السلكية" إلى: الاشتراكات في النفاذ عالي السرعة إلى شبكة الانترنت العمومية، والتي تشمل الاشتراكات في المودم الكبلي، خط المشترك الرقمي، والألياف الممتدة إلى المباني وغيرها من الاشتراكات باستثناء تلك الاشتراكات التي تتم عن طريق الشبكات الخلوية المتنقلة.

* يشير مؤشر اشتراكات النطاق العريض للهاتف النقال إلى: اشتراكات النفاذ في شبكات الخدمة الهاتفية الخلوية المتنقلة التي تمكن من النفاذ إلى اتصالات البيانات على غرار الانترنت.

المنافسة في الخدمة بالشكل الذي أثر سلبا على أسعار ونوعية الخدمة مقارنة بتلك التي توفرها عروض النطاق العريض للهاتف النقال.

وبالانتقال إلى الحديث عن تطور استخدامات الإنترنت في "الجزائر" ومساعدتها الرامية للاستفادة منها في تجسيد برنامج "الجزائر الإلكترونية" نجد أن هذه الخدمة دخلت لأول مرة سنة 1994 عن طريق مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني "cerist" التابع لوزارة التعليم العالي، حيث قدر عدد الهيئات المشتركة في الانترنت سنة 1996 حوالي 130 هيئة، ليصل إلى 800 هيئة سنة 1999 منها 100 في القطاع الجامعي في مقابل انخفاض نسبة الاشتراك الفردي مقارنة مع اشتراك المؤسسات والمنظمات، لتتجه مع مطلع القرن الحالي إلى تبني سياسة أكثر انفتاحا في هذا المجال من خلال إصدار المرسوم التنفيذي رقم 98-257 بتاريخ 25 أوت 1998، والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 8000-307 بتاريخ 14 أكتوبر 2000 الذي يحدد شروط وكيفيات وضع واستغلال خدمة الانترنت، مما أدى إلى بروز موردين جدد خواص وعموميين ومنه زيادة مستخدمي الشبكة، حيث بلغ مستخدمي الانترنت في الجزائر سنة 2014 حوالي مليون وستمئة ألف مستخدم لينتقل إلى 11 مليون شخص خلال سنة 2015، ثم 15 مليون سنة 2016 خاصة بعد اعتماد تقنية الجيل الثالث،¹ والجدول الآتي يمثل تطور مستخدمي شبكة الانترنت "عن طريق مجموع اشتراكات الانترنت السلكية الثابتة ومجموع اشتراكات النطاق العريض الثابت":

الجدول رقم (10): تطور استخدام الانترنت في الجزائر لكل 100 ساكن.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017
النسبة	12.0	13.6	13.5	14	16.5	17.2	27.8	34.67

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاتحاد الدولي للاتصالات www.itu.int/ict/statistics

بناء على المعطيات السابقة يتضح أن هناك تحسنا على مستوى مؤشرات تطور استخدامات وتطبيقات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في "الجزائر"، الأمر الذي يدل ويؤكد على الجهود المبذولة في سبيل تطوير البيئة التحتية التقنية المساعدة على تجسيد مشروع الإدارة الإلكترونية على الرغم من أنها تبقى غير كافية في ظل النسب المرتفعة لبقية دول العالم على غرار المتقدمة منها، مما يدل على وجود فجوة تقنية وهذا ما يُفسر من خلال احتلال الجزائر لمراتب متأخرة في التصنيفات العالمية، حيث احتلت الجزائر المرتبة 102 عالميا على ضوء تقرير الاتحاد الدولي للاتصالات لسنة 2017 ما يعني أن الجهود التي تبذلها الجزائر لم ترق بعد إلى الجهود التي تبذلها نظيراتها من الدول في تعزيز البنية التحتية للاتصالات، مما يستلزم عليها التفكير جديا في الآليات والاستراتيجيات الكفيلة على تدارك ذلك التأخر.

1 عبد الله حاج سعيد، "تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر". مجلة الإنسان والمجال، العدد 02، (2015)، ص 23.

وفي إطار تعميم استعمال الحاسوب شرعت "الجزائر" في تنفيذ عدة برامج منها برنامج "اسرتي1" الذي يهدف إلى تمكين كل الأسر الجزائرية من الحصول على حاسب آلي في آفاق 2010، كما يعد هذا البرنامج وسيلة لرفع معدل وصول المجتمع لشبكة المعلومات العالمية بحكم توفر العرض على التوصيل بشبكة الانترنت، إضافة إلى برنامج "اسرتي2" الذي يهدف إلى ربط كل المؤسسات التربوية بالتكنولوجيا الحديثة وتزويد الأساتذة بأجهزة كمبيوتر محمولة وربطها بالإنترنت.¹

وامتدادا لجهود "الجزائر" في دعم قطاع الاتصالات عملت على توفير المكونات الأساسية لخلق نظام بيئي مشجع للابتكار نجد في مقدمته حاضنات والمؤسسات المبتكرة على غرار:

- حاضنة "سيدي عبد الله": أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-04 الصادر في 24 مارس 1991 تحت وصاية وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تتكفل بإعداد واقتراح العناصر الأساسية الوطنية في مجال ترقية الحظائر التكنولوجية وخلق الانسجام بين المؤسسات الوطنية للتعليم العالي والبحث، ودعم الإمكانيات اللازمة لتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمساهمة في التطور الاقتصادي والاجتماعي.²

- إنشاء صندوق دعم استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال: في إطار تمويل النشاطات الهادفة لتطبيق البرنامج الاستراتيجي "الجزائر الإلكترونية" تم تأسيس هذا الصندوق بموجب القانون رقم 08-21 الصادر في 30 ديسمبر 2008، وهذا بغرض تقديم الدعم الكامل أو الجزئي للمشاريع التي يعدها كل شخص معنوي عمومي أو خاص بهدف ترقية استخدام وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- إنشاء الوكالة الفضائية وإطلاق الأقمار الصناعية الجزائرية: تم تأسيسها في جانفي 2002 ليتم عقب ذلك إطلاق القمر الصناعي "السات1" ووضعه في مساره في نوفمبر من نفس السنة.

انطلاقا مما تقدم وإيماننا من "الجزائر" بضرورة إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيات البيئة الرقمية والتحول من الأساليب التقليدية للعمل والتي طالما لازمتها، عمدت مختلف الإدارات إلى تبني تطبيقات تكنولوجية الإعلام والاتصالات من خلال تنصيب لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات إضافة لخبراء في تقنيات الإعلام والاتصال سميت باللجنة الالكترونية، حيث تم تحقيق العديد من العمليات منها:

1 عبد الله حاج سعيد، مرجع سابق. ص ص 23-24.

2 الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية. تم تصفح الموقع بتاريخ 2017/4/24، الرابط:

- تنصيب شبكة داخلية intranet من طرف المنظمات والمؤسسات الحكومية على غرار مؤسسة الضمان الاجتماعي وذلك في إطار بناء قاعدة معطيات وطنية، مما مكنها من تأسيس مكتبة رقمية تتيح إمكانية الاتصال مع جميع وكالاتها.¹

- وضع برنامج IDARA على مستوى الوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية، وتنصيب شبكة معلومات تربط الإدارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالوظائف العمومي تختص بالتسيير التنبئي لعمال الوظيف العمومي.

- أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع إدارة الضرائب، موقع رئاسة الجمهورية الجزائرية، موقع وزارة العدل، موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، موقع وزارة الصحة.... الخ.²

2. الآليات التنظيمية: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم جملة من التدابير الإصلاحية التنظيمية التي تسعى لتهيئة البيئة الإدارية وجعلها أكثر قدرة على استيعاب النمط الإداري الجديد، وفي هذا الإطار أقرت سياسة الدولة الجزائرية واستراتيجيتها للتحويل الإلكتروني في المحور الثاني عشر "ل" من برنامج "الجزائر إلكترونية" مجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمؤسسية لتوفير المتطلبات التنظيمية لتطبيقات استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في النشاط الإداري العمومي بإعادة هيكلة مؤسسات الدولة على المستويين: المركزي والمحلي وهذا ما سيتم التطرق إليه وفقا لما يلي:

أ. الإصلاحات التنظيمية على المستوى المركزي: نص مشروع "الجزائر إلكترونية 2013" المعتمد رسميا من طرف الدولة عبر الموقع الرسمي لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال على جملة من التدابير التنظيمية التي تعبر عن التوجه المركزي في الإشراف على مشروع التحويل الإلكتروني وتطبيقه نتيجة التركيز على الإصلاحات المقررة على مستوى أعلى هرم السلطة التنفيذية ممثلة في رئاسة الوزراء والوزارة المكلفة بالقطاع ثم باقي الوزارات دون الإشارة إلى أية تدابير على المستوى المحلي، وهذا ما يتأكد من خلال رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي في ملف "الجزائر إلكترونية 2013" الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009 ".... يبدو أن السلطات المحلية باعتبارها امتدادا للدولة والقناة الرابطة المباشرة بالنسبة للمواطنين، لم تحظ بالاهتمام المطلوب، في الوقت الذي ترمي الإرادة السياسية المؤكدة باستمرار إلى ترقية تسيير جوارى تؤدي تكنولوجيات الإعلام والاتصال في كنفه دورا هاما".³

1 مصطفى بوادي، "صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الصعوبات والآفاق -". دفاتر السياسة والقانون، العدد 17، (2017)، ص 263.

2 لعربي عطية، "الإطار الفني لعمل الحكومة الإلكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر". مجلة العلوم الانسانية، العدد 18، (2010)، ص ص 72-74.

3 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009م، ص 21.

وبالرجوع إلى نص البرنامج نجده يشير في المحور المتعلق بالإجراءات التنظيمية إلى ضرورة إنشاء مجموعة هيكل وأجهزة تتمثل في اللجنة الوزارية المشتركة برئاسة الوزير الأول، واللجنة التقنية للمتابعة التي تتولى مسؤولية توفير الدعم التقني للجنة السابقة، والمجلس الأعلى لمجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي، ولجنة ما بين القطاعات لمتابعة وتقييم مجتمع المعلومات، والوكالة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والوكالة الوطنية للتصديق وحماية المعلومات إلى جانب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للوزارات بخلق مديريتين على مستوى كل دائرة وزارية تكلف الأولى بتكنولوجيات الإعلام والاتصال بينما تعنى الثانية بالعصرنة ومجتمع المعلومات.

فبداية الإصلاحات التنظيمية كانت بوضع إطار قانوني جديد يعبر عن التوجهات الجديدة لسياسة الدولة في التحول الإلكتروني وتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر القانون 03-2000 وهذا من خلال التركيز على النقاط الآتية:

✓ إعادة هيكلة وزارة البريد والمواصلات: كما تمت الإشارة إليه سابقا فإن قانون 03-2000 أسفر عن إنهاء احتكار الدولة لنشاط البريد والاتصالات ليصبح ممثلا بوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وجعلها سلطة وصية على النشاطات التي تتم في هذا المجال كممثلة للدولة المالكة للأدوات والوسائل القاعدية وذلك بتملكها لطيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية والمجال الهيرتزي والبريدي مكرسا بذلك التوجه الاقتصادي العام نحو نظام اقتصاد السوق عن طريق:¹

- انسحاب الدولة كمتدخل مباشر وصاحب امتيازات عامة في نشاط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية.

- فتح مجال النشاط في القطاع للمبادرة الخاصة لتنمية القطاع وتحسين أدائه عبر متعاملين خواص واستثمار مباشر لرأس المال الخاص والمشاريع الخاصة.

- الإبقاء على الوجود العمومي في المجال عبر توظيف رأس المال العمومي المملوك للدولة في شكل مؤسستين: الأولى ذات طابع صناعي وتجاري ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، والثانية ذات طابع اقتصادي ممثلة في "اتصالات الجزائر" وفرعها "موبيليس" تخضعان في نشاطهما لقواعد القانون الخاص والمنافسة الحرة مع الخواص، وفي علاقتهما بالدولة للقانون العام عبر المحاسبة العمومية.

- احتفاظ الدولة بسلطة الرقابة وضبط النشاطات المتعلقة بالمجال عبر سلطة مستقلة ممثلة في سلطة الضبط للبريد والمواصلات ARTP، تمارس مهام الضبط والتنظيم لسوق البريد وسوق الاتصالات وتقديم الاستشارة التقنية للوزارة الوصية.

1 هشام قوري، "الآليات القانونية لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية". (رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2013)، ص 168.

- تتكفل وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى جانب هيكلها المختلفة - في إطار السياسة العامة للحكومة وحسب المرسوم التنفيذي رقم 12-12 المؤرخ في 09 جانفي 2012- بالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية ب:¹
 - إعداد وتنفيذ سياسة ترقية وتطوير تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ومجتمع المعلومات والمعلوماتية، والتقنيات السمعية البصرية وكذا النشاطات الفضائية.
 - إعداد وتنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الرصيد التكنولوجي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
 - السهر على تنفيذ وتنسيق استراتيجية التحول الإلكتروني المندرجة في برنامج "الجزائر إلكترونية".
 - إعداد وتنفيذ برنامج تملك تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتعميم استعمالها.
 - إعداد سياسة التخطيط وتسيير ومراقبة استعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية التي تتولى مسؤولية تنفيذها الوكالة الوطنية للذبذبات ANF.
 - إعداد السياسة الوطنية في مجال تغطية حاجات الملاحة اللاسلكية البحرية.
 - دراسة وإعداد المخططات والبرامج التنموية للقطاع والسهر على تنفيذها بما في ذلك ترقية اليقظة الاستراتيجية في مجال النشاطات المرتبطة بالقطاع.
 - المبادرة بالدراسات الاستراتيجية والاستشرافية التي من طبيعتها توضيح اختيارات الدولة في مجال النشاطات المرتبطة بالقطاع.
- أما على المستوى المحلي فإن المديرية الولائية تتولى تنفيذ عناصر السياسة الحكومية، جمع الإحصائيات، ومرافقة واقتراح كل ما من شأنه الإسهام في ترقية صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ✓ سلطة الضبط في البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:² أشنت هذه المؤسسة بموجب المادة العاشرة من القانون المذكور سابقا، حيث تتكون من جهازين أساسيين:
- جهاز تداولي: يتمثل في المجلس الذي يتكون من سبعة أعضاء بما فيهم رئيس المجلس يعينهم رئيس الجمهورية بموجب مرسوم رئاسي.
 - جهاز إداري: يتمثل في المديرية العامة التي تتولى تسيير العمل التنظيمي اليومي لسلطة الضبط، حيث يضطلع المدير العام برأي استشاري لصالح المجلس.
- وتتكفل هذه المؤسسة بتنظيم وتسيير المنافسة في مجالات البريد والاتصالات، كما تلعب كذلك دورا استشاريا لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في جميع المسائل التقنية والقانونية المتعلقة بتسيير القطاع، إلى جانب توليها مسؤولية تسيير المسائل الإدارية المتعلقة بمنح التراخيص للمؤسسات

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-12، المتضمن لصلاحيات وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 2012.

2 أحمد بوشارب، مرجع سابق. ص 257.

الاقتصادية الخاصة بإنشاء واستغلال الشبكات بمختلف أنواعها التقنية، وكذا التنسيق مع المخابر المتخصصة في مطابقة تكنولوجيات الإعلام والاتصال خاصة التجهيزات الحساسة منها وبالتالي منحها الاعتماد لجعلها في متناول الجمهور.

ب. الإصلاحات التنظيمية على المستوى المحلي: انطلاقا من المحور الثاني عشر في برنامج "الجزائر إلكترونية" المتعلق بالتدابير التنظيمية يتضح إغفال وضع إصلاحات أو تدابير متخذة على المستوى المحلي، والأكثر من ذلك إقصاء الجماعات الإقليمية من المشاركة في صياغة ووضع الأطر العامة للتحويل الإلكتروني على الرغم من وصفها بالقاعدة اللامركزية والإطار الأمثل لمشاركة المواطن في الشؤون العامة، وهذا ما يبرز مركزية التوجه العام في الإصلاحات التنظيمية المعتمدة في البرنامج نتيجة إهمال مجانية الإصلاحات المعتمدة مع التنظيم المؤسساتي المحلي وعدم إدراج أية أهداف للمشاركة اللامركزية فيها.

✓ اختصاصات التحويل الإلكتروني على ضوء قانون البلدية 2011: إن المتأمل لقانون البلدية 10-11 يلاحظ أن المشرع الجزائري لم يحمل المسؤولين على مستوى البلديات مسؤولية التحويل الإلكتروني، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يلي:

- المادة 3 من القانون المذكور أعلاه (قانون البلدية 10-11) والتي تشير إلى أن "البلدية تمارس صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية..."¹، وبما أن تنفيذها يتم عبر النشاط الإداري العمومي للبلدية فإنه من الممكن تصور استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تنفيذها، خاصة أن المادة 11 تلزم رئيس المجلس الشعبي البلدي على "اتخاذ كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشارتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون" مما يتيح إمكانية استعمال التكنولوجيا الرقمية في التواصل مع المواطن.

لكن من خلال البحث في القانون ذاته عن آليات محددة على سبيل التخصص لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ومشاركة المواطن إلكترونيا في تسيير الشأن المحلي، نجد أن مجمل مواد لا تشير إلى أية اختصاصات للبلدية في إقامة أو تنفيذ برنامج الجزائر إلكترونية على المستوى المحلي خاصة في ظل تقيدها بالمخططات الوطنية للتنمية، وفي ظل الرقابة الوصاية الممارسة من قبل السلطة المركزية على كل أعمالها.

- المادة 21 من قانون البلدية والتي تنص على: "تسليم الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من طرف رئيسه مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10-11 المتضمن لقانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة في 2010.

بمقر سكانهم وتدوينها في سجل مداوات البلدية قبل عشرة أيام كاملة قبل تاريخ افتتاح هذه الدورة¹ وفي هذا إشارة إلى اتباع الأساليب التقليدية للعمل خاصة ما تعلق منها بالزامية استعمال سجلات ورقية، وتسليم الدعوات في ظرف ورقي...

✓ اختصاصات التحول الإلكتروني على ضوء قانون الولاية 2012: يختلف الوضع قليلا من خلال توسيع أكبر في مجال الاختصاصات الممنوحة لهذه الجماعة الإقليمية، حيث نجد مبادرات إلا أنها لا ترقى لاعتبارها دفع حقيقي لتحقيق الإدارة الإلكترونية حيث أعطى القانون رقم 07-12 صلاحيات أوسع للمجلس الشعبي الولائي في مجال الإعلام والاتصال لدى تنظيم سيره وعمله من خلال ما جاء في نص المادة 17 والتي نصت على أن "يرسل الرئيس الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي الولائي إلى أعضاء المجلس كتابيا أو عن طريق البريد الإلكتروني وتكون مرفقة بجدول الأعمال وتسلم لهم في مقر سكانهم مقابل وصل استلام قبل 10 أيام على الأقل من الاجتماع"²، لكن التعارض الذي يفرض نفسه في المادة نفسها أنها تستلزم "وصل الاستلام" في حالات التبليغ بالطرق التقليدية، دون تحديد الآلية أو الإجراء البديل في حال التبليغ الإلكتروني.

3. الآليات التشريعية والأمنية: يبقى مشروع التحول الإلكتروني والتوجه نحو بناء أنموذج إداري إلكتروني وتجسيد الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى الدعم القانوني التشريعي، وهو الأمر الذي أشار إليه مشروع "الجزائر إلكترونية" في محوره الثامن "ح" والمتعلق بضبط مستوى الإطار القانوني الوطني وتحديثه، من هنا سيتم التركيز على تحديد التعديلات القانونية المستحدثة من قبل المشرع الجزائري في سبيل تحقيق مواءمة بين الإطار القانوني الوطني ومتطلبات التحول الإلكتروني، وهي التي يمكن تحديدها وفقا لما يلي:³

- المرسوم التنفيذي رقم 98-175 المؤرخ في 28 أوت 1988 الذي يضبط شروط وكيفيات ممارسة خدمات الانترنت، والذي بموجبه تم إنهاء احتكار الدولة لقطاع الانترنت وظهور موردين جدد عموميين وخواص.

- المرسوم التنفيذي رقم 2000-307 المؤرخ في 14 أوت 2000 الذي حدد شروط ومعايير تنظيم الانترنت والاستفادة منها، إلى جانب حقوق والتزامات مقدمي الخدمة والإجراءات المتبعة للحصول على الرخصة وحالات سحبها.

- القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 5 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وهو الإطار الذي يحدد القواعد العامة المؤطرة للبريد والاتصالات

1 مرجع سابق.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 07-12، المتضمن لقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 2012.

3 عبد الله حاج سعيد، مرجع سابق. ص ص 19-20.

السلكية واللاسلكية ومفهوم الخدمة البريدية والنظام القانوني المؤطر لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وأدوات ضبطها إلى جانب بعض الأحكام الجزائية المحددة لسوء الاستغلال أو الإضرار بالقطاع، حيث أسهم هذا القانون إلى حد بعيد على فتح المجال لتكثيف استعمال الخدمات الإلكترونية عن طريق السماح للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها على خلق شبكات خاصة بها للاستغلال التجاري والسماح لها بتوفير مختلف الخدمات ذات القيمة المضافة.

- القانون رقم 05-10 المؤرخ في 20 جوان 2005 الذي اعترف بموجبه المشرع الجزائري بحجية الكتابة الإلكترونية والتوقيع الإلكتروني* في الإثبات، وأقر فيه بشرعية النشاط والتصرف الإلكتروني الذي يتم باستخدامها.

- المرسوم التنفيذي رقم 07-162 المؤرخ في 30 ماي 2007؛ المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-132 المؤرخ في 09 ماي 2001 المتعلق بنظام الاستغلال المطبق على كل نوع من أنواع الشبكات وعلى مختلف خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي أخضع نظام التصديق الإلكتروني لنظام الرخصة.

- القانون رقم 04-15 المؤرخ في 10 نوفمبر 2004 المعدل والمتمم لقانون العقوبات الذي ينص على الحماية الجزائية للأنظمة المعلوماتية من خلال تجريم كل أنواع الاعتداءات التي تستهدف أنظمة المعالجة الآلية للمعطيات كالدخول غير المشروع للأنظمة المعلوماتية، ليتم عقب ذلك إصدار القانون رقم 09-04 المؤرخ في 5 أوت 2009 والذي يتضمن القواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها، كما يحدد الحالات التي يسمح فيها باللجوء إلى المراقبة والتفتيش الإلكترونيين.

- القانون رقم 154-04 المؤرخ في 1 فيفري 2015 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكترونيين، والذي يعتبر السلطة المكلفة بضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية هي السلطة المشرفة على التصديق الإلكتروني.

- المرسوم التنفيذي رقم 16-134 المؤرخ في 25 أبريل 2016 الذي يحدد تنظيم المصالح التقنية والإدارية للسلطة الوصية للتصديق الإلكتروني وسيرها وتنفيذها، يليه بعد ذلك المرسوم التنفيذي رقم 16-135 المؤرخ في 25 أبريل 2016 والمحدد لطبيعة السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني وتشكيلها وتنظيمها.

* عرف التوقيع الإلكتروني وفق القانون الإرشادي بأنه: "ما يوضع على المحرر الإلكتروني ويتخذ شكل حروف أو أرقام أو رموز أو غيرها، ويكون له طابع منفرد يسمح بتحديد شخص الموقع ويميزه عن غيره".

4. **الآليات البشرية:** تهدف السياسة العامة للدولة من خلال برنامج "الجزائر إلكترونية" إلى تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية فيما يتعلق باستعمال التكنولوجيات الحديثة، وضمن هذا الإطار ركز المحور السادس على وضع جملة من الاستراتيجيات التي تعنى برفع كفاءة القوى العاملة التقنية والفنية باعتبارها مطلباً أساسياً في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من خلال إجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، إذ يتجه البرنامج في هذا السياق نحو تحقيق هدفين رئيسيين:¹

- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- تلقين تكنولوجيات الإعلام والاتصال لجميع الفئات الاجتماعية.

مما يلاحظ على هذين الهدفين هو إمكانية تسجيل غياب التركيز على الدورات التكوينية لموظفي الإدارة العمومية، إذ أن التمكن من الاستخدام الجيد للتقنية يطرح ضرورة تزويد الإدارات التي تشهد عملية تحول إلكتروني بموارد بشرية مؤهلة في مجال التقنية الحديثة تضطلع داخل الإدارة بمهام التدريب والصيانة التقنية لتسهيل مراحل التحول الإلكتروني وتقليل حدة مقاومة التغيير التكنولوجي داخلها.²

كما يمثل إعادة بعث برنامج أسرتك أحد الخطوات التي تهدف إلى الرفع من نسبة مستخدمي الحاسوب، كما يسجل وجود توجه نحو إعداد ملف جديد حول المقاربة الجديدة لهذه العملية وإعداد ملفات أخرى تسمح بالاستفادة من الحواسيب لصالح العاملين بمختلف الإدارات العمومية، إضافة إلى إدراج مادة الإعلام الآلي في الطورين التعليميين "المتوسط والثانوي" كمبادرة مهمة للقضاء على الأمية الإلكترونية، إلى جانب اعتماد برنامج تكويني واسع لترقية الثقافة الرقمية وتحسين إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال داخل المؤسسات يدوم ثلاث سنوات في مرحلة أولى ويشمل 3600 مكون تابعين لقطاعات التربية، والتكوين المهني، والعمل، والشباب والرياضة.

استناداً على رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي في ملف "الجزائر إلكترونية 2013" الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009 يتضح أن السياسات والآليات المنتهجة من قبل الدولة الجزائرية لتحقيق مساعي خلق وتطوير الكفاءات البشرية تبقى غير كافية وهذا ما يتأكد من خلال ما يلي: "يؤيد المجلس فكرة التركيز على الموارد البشرية...، غير أنه يلاحظ أن إشكالية تكوين هذه الموارد وتحفيزها عن طريق وضع قانون أساسي مناسب والوسائل اللازمة، وكذا إبقاءها في كنف النسيج المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي الوطني، في الوقت الذي تتطور فيه وتنتشر في محيطنا الدولي عدد من السياسات المغربية التي تحاول سلبها منا والاستحواذ عليها، هذه الإشكالية تطرح صعوبات كبيرة تفوق كثيراً إطار برنامج

1 مصطفى بواوي، مرجع سابق. ص 264.

2 مرجع سابق. ص 265.

الجزائر الكترونية، لكن لا بد من تقدير انعكاسات هذه الظاهرة، وتسطير عناصر لحل هذه المعادلة المعقدة".¹

الفرع الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية على ضوء مؤشر الأمم المتحدة E-GDI.

إن تتبع مسارات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يستوجب علينا إجراء تقييم واقعي لها بناء على مؤشرات دولية وعالمية تسعى لقياس تقدم تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث سيتم الاقتصار على مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية "E-DGI" باعتباره أفضل المؤشرات وأدقها في قياس مدى تجسيد هافي العملية الإدارية، وحجم قدرات الإدارة الوطنية لاستخدام التكنولوجيات الحديثة في الوظائف الحكومية إذ غالبا ما تشكل نتائجه ركيزة وقاعدة لوضع السياسات واطر التنفيذ المستقبلية.

يصدر مؤشر الأمم المتحدة لتطور الحكومة الإلكترونية "E-DGI" عن دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية "دائرة الإدارة العامة ودائرة التطوير" للأمم المتحدة مرة واحدة كل سنتين بداية من سنة 2002 بترتيب 193 دولة حسب هذا المؤشر، بناء على دراسة ميدانية إحصائية تتعلق بأداء وجاهزية الدول في برامج التحول الإلكتروني، وتقدير حجم الجهود والتطورات المبذولة من طرف الدول مقارنة بنظيراتها من الدول الأخرى ومنه إبراز مواطن الضعف والقوة التي تتمتع بها الدول من حيث إمكانياتها لتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية بالشكل الأمثل وإتاحة مؤشرات للتحديات والقوى المستقبلية، حيث يتم القياس وفقا لهذا المؤشر بناء على المؤشرات الفرعية الآتية:

✓ مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII: وهو المؤشر الذي يتم قياسه بناء على خمسة عناصر أساسية محددة في: عدد المشتركين في الهاتف النقال، عدد المشتركين في الهاتف الثابت، عدد مستخدمي الانترنت، عدد المشتركين في خدمات النطاق العريض الثابتة، وعدد المشتركين في خدمات النطاق العريض اللاسلكية لكل مئة نسمة.

✓ مؤشر الخدمات عبر الإنترنت OSI: وهو المؤشر الذي يتم بموجبه قياس حضور الدول على الإنترنت من خلال بوابتها الإلكترونية الوطنية، المواقع الوزارية، البوابات الإلكترونية...، حيث يفترض هذا المؤشر مرور الخدمات الإلكترونية بأربعة مراحل: خدمات المعلومات الأساسية، خدمات المعلومات المتقدمة، خدمات المعاملات، الخدمات التفاعلية ويتم استخدام درجة الإنجاز في هذه المراحل بجانب عوامل أخرى كأدوات قياس لهذا المؤشر.

✓ مؤشر رأس المال البشري HCI: وهو المؤشر الذي يعتمد في الحصول على بياناته ومعطياته من منظمة "اليونسكو"، ذلك أنه يتم قياسه عطا على أربعة عناصر: محور أمية الكبار، معدل الالتحاق بالتعليم، سنوات التعليم المتوقعة، ومتوسط سنوات التعليم.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف إ-الجزائر 2013، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009م، ص21.

ويقوم مؤشر E-GDI على حساب المتوسط الحسابي للمؤشرات الفرعية الثلاثة وفقا للمعادلة الآتية:¹

$$E-GDI=(0.34 \times OSI)+(0.33 \times TII)+(0.33 \times HCI).$$

حيث تمثل هذه القيم نسبة مئوية مقسمة بين ثلاثة مؤشرات 33% لكل من البنية التحتية للاتصالات والخدمة عبر الخط، ونسبة 34% لمؤشر رأس المال البشري لتشكل في الأخير نسبة 100% للمؤشر الكلي، وفيما يلي تطور نسب المؤشر العام "E-DGI" وكذا تطور ترتيب الجزائر على مدار الفترة الممتدة من 2008 إلى 2016، أي منذ توجه الجزائر إلى تبني النهج الإلكتروني من خلال وضع برنامج "الجزائر إلكترونية" إلى غابة 2016 لكون التقرير يصدر كل سنتين.

الجدول رقم (11): تطور قيم ومؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية E-DGI في الجزائر (2008-

2016.

2016	2014	2012	2010	2008	السنة المعطيات
0.1934	0.1988	0.1812	0.1248	0.1230	مؤشر البنية التحتية للاتصالات TII
0.0652	0.0787	0.2549	0.0984	0.2241	مؤشر الخدمات عبر الانترنت OSI
0.6412	0.6543	0.6463	0.7377	0.7114	مؤشر رأس المال البشري HCI
0.2999	0.3106	0.3608	0.3181	0.3515	قيمة المؤشر
150	136	132	131	121	الترتيب دوليا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تقارير الأمم المتحدة للسنوات الممتدة بين 2008-2016 المتاحة على الموقع الإلكتروني:

[http:// www.unpan.org/e-government](http://www.unpan.org/e-government)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الجزائر - وعلى الرغم من مختلف الإصلاحات المعلنة- فإن مؤشر EDGI لم يعرف قفزات نوعية حيث بقي يتأرجح بين 0.29 و 0.35 في ظل تراجع مستمر في ترتيبها العالمي أمام 193 دولة إلى المرتبة 150 سنة 2016، وهي السنة التي سجلت أدنى نسبة وهذا ما يعكس عجز الدولة الجزائرية عن وضع استراتيجية إلكترونية فعالة قادرة على تحقيق الجودة وإضفاء التميز على مستوى الأداء العمومي للإدارة، ويكشف عن وجود جملة من المعوقات والتحديات التي لا بد من الكشف عنها ومعالجتها.

1 آمال بلقاسم، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة العمومية". المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، (أكتوبر 2015)، ص 35.

وبالانتقال إلى المؤشرات الفرعية نجد أن "الجزائر" تركز في كل مرة على مؤشر رأس المال البشري الذي يمثل في كل تقرير أعلى النسب وأكثرها استقرارا ربما لارتباط المؤشر في حد ذاته بالسياسات والبرامج التعليمية والتكوينية التي عادة ما يتطلب ظهور نتائجها فترات زمنية طويلة نوعا ما، يليه بعد ذلك مؤشر البنية التحتية للاتصالات الذي يعرف هو الآخر ارتفاعا مستمرا في كل سنة وهذا ما يوضح ويؤكد ارتكاز الجهود الجزائرية على تكثيف استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتركيزها على البعد التقني لتجسيد الإدارة الإلكترونية أكثر من الأبعاد الأخرى، الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى خلل استراتيجية التطبيق والتجسيد ويكبح من فعاليتها وهذا ما تفسره النسب المتدنية لمؤشر الخدمات الإلكترونية باعتبارها مخرجات ونتائج التجسيد الإلكتروني في الإدارات على أرض الواقع.

المطلب الثالث: تأثير تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة العامة الجزائرية - نماذج قطاعية.-
أسهمت الإدارة الإلكترونية في العديد من الدول في تطوير مراحل وأساليب العمل الإداري بالشكل الذي يؤدي لا محالة إلى الارتقاء بمستوى أداء منظماتها خاصة العامة منها على نحو من الجودة والتميز، وبالرغم أن أنموذج الخدمة الإلكترونية باعتباره أحد إفرازات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال في مراحل الأولى إلا أن تطبيقه قد منح إسهامات وإنجازات ذات طابع إيجابي على واقع أداء منظماتها، وهذا ما يتضح من خلال تفصي وفحص بعض التجارب القطاعية العمومية التي ستسمح بإبراز ملامح القصور والإخفاقات المسجلة في هذا المجال.

الفرع الأول: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والاتصالات:

تمثل مؤسسة "بريد الجزائر" أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية والخاضعة لرقابة عمومية هي وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وموازية مع محاولة عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل يعزز الثقة ويكرس أفضل النتائج والإنجازات وبالتالي تكريس التأسيس لنظام الخدمات العامة الإلكترونية التي يمكن ترجمتها في:¹

- الموزع الآلي للأوراق النقدية "الشباك الإلكتروني": وهي كل الأجهزة الموجودة بمحاذاة مراكز البريد أو في مناطق آمنة والتي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية آليا من قبل المتعاملين والزبائن حتى خارج أوقات العمل، حيث تم إحصاء 160 موزعا للأوراق النقدية متوفرا خلال جانفي 2016.

- بطاقة السحب الإلكترونية (la carte magnétique CCP): تمثل بطاقة السحب الإلكترونية بطاقة يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة "بريد الجزائر" والتي تعمل مع الموزعات الآلية أو أجهزة أخرى معدة لقراءة بطاقات السحب، إذ تمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي مركز بريدي أو موزع أوتوماتيكي عبر القطر الجزائري، إذ بعد انطلاق عملية توزيع بطاقات السحب -كبدايات أولية- باشرت مصالح البريد ابتداء من الفاتح جانفي 2007 عملية توفير بطاقات السحب الإلكتروني وتعميم استعمالها ليتم إحصاء 7924142 حاملا للبطاقة المغناطيسية خلال سنة 2016.²

- بطاقة الدفع الإلكتروني "البطاقة الذهبية": أطلقت مؤسسة "بريد الجزائر" خلال سنة 2017 بطاقة مغناطيسية ذكية تتيح لمتعاملها زيادة على إجراء مختلف عمليات سحب ودفع الأموال على حساباتهم البريدية عبر الإنترنت، تسديد الفواتير الاستهلاكية الخاصة ب (الماء، الكهرباء، الغاز، الهاتف الثابت

1 أحمد بوشارب، مرجع سابق. ص 294.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الرقمية. تم التصفح بتاريخ: 2017/07/25، الرابط:

والانترنت)، واستخراج الأموال عبر الموزع الآلي (GAB) البنكية والشبابيك داخل المكاتب البريدية الجزائرية، حيث تم إحصاء 173 موزعا مؤهلا لقراءة البطاقة مع نهاية سنة 2017 فيما بلغ عدد الزبائن الذين تم استقبال طلباتهم عبر الانترنت ما يقارب مليوني زبون، ونشير في هذا السياق أن بطاقة السحب الإلكتروني والبطاقة الذهبية تسهمان في تحقيق:

- الأمان: حيث تعمل البطاقتان بمعيار يحمي ويؤمن حسابات الزبائن بعد التأكد من حقيقة هويتهم في العالم الافتراضي من خلال إدخال الرقم السري الخاص بنظام الترميز والذي يتم من خلاله التأكد من هوية مستخدم البطاقة.

- السرعة والمرونة: وهذا من خلال ما تتيحه البطاقتان من إجراء العمليات والمعاملات الضرورية خارج أوقات العمل بعيدا عن طوابير الانتظار لأمر الذي يسمح بسرعة الاستجابة للخدمات وريح الوقت.

اعتمادا على البطاقتين المحددتين سابقا والموزعات الآلية للنقود يمكن تحديد الخدمات الإلكترونية التي يقدمها "بريد الجزائر" في:¹

- خدمات سحب الأموال نقدا وبالعملة الوطنية خارج مؤسسات البريد.

- خدمات الاطلاع على الرصيد إما عن طريق الهاتف النقال من خلال المتعامل "موبيليس" بإرسال رسالة نصية إلى الرقم 603 تتضمن رقم الحساب الجاري متبوعا بفراغ فالرمز السري مقابل خصم 10 دينار من حساب الزبون، أو من خلال تفعيل خدمة الإعلام عن جميع العمليات البريدية التي تجرى على حساب الزبون.

- خدمات الاطلاع على الحساب البريدي الجاري، وطلب إعداد كشف مصغر عن العمليات العشرة الأخيرة إلى جانب طلب دفتر الصكوك.

- خدمات تعبئة الهاتف النقال، دفع الفواتير الخدمات عبر الانترنت، وتسديد المشتريات في المحلات التي تحتوي على خدمة الدفع والتي تحتوي في واجهتها على شعار (CIB)، لتعتبر بذلك البطاقة الإلكترونية بمثابة حساب متنقل يمنحها الزبون لصاحب المحل التجاري الذي يحتوي بدوره على آلة بنكية خاصة باقتطاع المبلغ من حسابه بمجرد تمريرها عليها.

إلا أنه وعلى الرغم من المزايا التي وفرتها تطبيقات واستخدامات الإدارة الإلكترونية إلا أنها ظلت تعاني من بعض المشاكل المتعلقة بانتهاء صلاحية البطاقات الإلكترونية مما يلزم المتعاملين العودة إلى النمط التقليدي لإجراء مختلف العمليات البريدية من خلال التقرب من الشبابيك على مستوى مكاتب البريد، إضافة إلى تحديد المبلغ المقابل للسحب أو المعاملة لمستعملي تلك البطاقات وهو ما يعرقل سحب

1 <https://edcarte.poste.dz/ar/terms.html>

المبالغ المرجوة في وقت واحد، إلى جانب مشكل التغطية الشبكية والتغطية الشبكية الخاصة بالموزعات التي تمنع المواطنين من الوصول إلى خدمات شبكة الانترنت التي تقدمها مؤسسة بريد الجزائر.

الفرع الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي:

في إطار إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي وعصرنه الإدارة، وفي ظل مساعي الدولة الجزائرية إلى تجويد الأداء وتحقيق التميز كان من الضروري تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال وضع مشروع نظام الشفاء الإلكتروني كنموذج إصلاحي طموح يرتكز أساسا على:¹

- تحسين نوعية الأداء ولاسيما عبر تطوير الهياكل الجوارية ونظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية الذي امتد إلى العلاج الصحي عن طريق التعاقد مع الطبيب المعالج، وتطوير النشاطات الصحية أهمها المراكز الجهوية للتطوير الطبي الإشعاعي والعيادات المتخصصة.

- عصنة تسيير إدارة الضمان الاجتماعي وتجديد البني الهيكلية وتصميم العمل بالإعلام الآلي وتأهيل الموارد البشرية عن طريق التكوين، إلى جانب التوسيع في إنشاء هياكل تابعة لهيئات الضمان الاجتماعي.

- إرساء أداة فعالة لمحاربة كل أنواع الغش والتجاوزات في مجال أداءات التأمين.

فنظام بطاقة الشفاء الذي اعتمده الجزائر خلال سنة 2007 يعبر عن أهم تجسيد للخدمات الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي، إذ يُعرّف بكونه نظاما عصريا يرتكز على آليات تقنية تُستعمل فيها تقنيات عصرية ممثلة في بطاقة مزودة تسمح بالتعرف على هوية المؤمن اجتماعيا وذوي الحقوق، وتسهيل مستحقات المؤمن لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو الصيدليين بطريقة مباشرة وفورية، وهذا لاحتواء البطاقة على شريحة إلكترونية تتضمن كل المعلومات التي تسمح بالتعرف على المرضى وذوي الحقوق لتختصر بذلك الإجراءات الإدارية التي كانت تجبر المعني على التنقل إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي وتسليمه الوصفة الطبية بغية الحصول على مستحقاته بعد فترة خاصة بعد تعميم شبكة الانترنت الخاصة ببطاقة الشفاء خلال سنة 2013.²

وبالانتقال إلى الحديث عن الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع على المستوى المحلي لولاية "باتنة"، نجد أن مصالح وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء سجلت مع نهاية سنة 2015 431794 مؤمنا اجتماعيا وأزيد من 700 ألف من ذوي الحقوق، إلى جانب 69808 بطاقة شفاء إضافة

1 نعيمة زيرمي، مسعودة زيان، "الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع للصناعة التأمينية - الواقع العملي وأفاق لتطور تجارب الدول-، جامعة حسيبة بن بوعلي، 3- ديسمبر 2012)، ص 15.

2 عبد القادر بالعربي، وآخرون، "تحديات التحول إلى الحكومة الإلكترونية في الجزائر". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس للاقتصاد الافتراضي وانعكاسه على الاقتصاديات الدولية، جامعة بسكرة، مارس 2012)، ص 11.

إلى تسجيل 390 عملية تعاقدية مع 390 صيدليا و23 طبيبا، أما بالنسبة للعمال غير الأجراء فقد أحصت وكالة الصندوق بالولاية 42054 مؤمنا منهم 22274 مؤمن يدفع اشتراكه.¹

الفرع الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية:

تنفيذا لمخطط الحكومة الهادف إلى ترقية أداء الإدارة العمومية والحث عن التميز قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسيد سلسلة من المشاريع في مجال عصرنة المرفق العام وتكييفه مع التقدم التكنولوجي من خلال اعتماد تطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مزاياها الإيجابية في تقديم الخدمات، حيث تعتبر وزارة الداخلية والجماعات المحلية أكثر القطاعات التي سارعت إلى تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يتضح من خلال ما يلي:

1. **رقمنة الوثائق وتقريب الإدارة من المواطن من خلال مشروع البلدية الإلكترونية:** تعتبر عملية تخفيف الإجراءات الإدارية وتقريب الإدارة من المواطن والعمل على تحسين جودة الخدمات ضمن الورشات الكبرى التي باشرتها السلطات العمومية عبر مجموعة من التدابير التي من شأنها تسهيل المعاملات للمواطنين ورفع العوائق البيروقراطية التي تؤدي لا محال إلى تقليص الشرخ الموجود بين الإدارة والمواطن، حيث يتضح أهم إجراء قامت به وزارة الداخلية والجماعات المحلية في إنشاء مشروع البلدية الإلكترونية الذي يفضي إلى رقمنة مصلحة الحالة المدنية ومختلف الوثائق الإدارية من خلال إنشاء تطبيق على الويب يسمح بإدخال البيانات الخاصة بالمواطن الجزائري - من عقود ووثائق الحالة المدنية على المستوى الوطني - على قاعدة بيانات متطورة ليتم استرجاعها لاحقا، وإحداث السجل الآلي للحالة المدنية وربط كل البلديات وملحقاتها الإدارية وكذا البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية به، مما يؤدي إلى فرض الشفافية والمتابعة الآتية في التسيير المحلي،² وهو التوجه الذي تم تدعيمه من خلال المرسوم التنفيذي رقم 15-315 المؤرخ في 10 ديسمبر 2015 المتعلق بإصدار ونسخ ووثائق الحالة المدنية بطريقة إلكترونية، عموما فإن الإجراء المتعلق برقمنة البلديات أدى إلى:

- تمكين المواطن من استخراج كل وثائق الحالة المدنية اللازمة في زمن قصير على مستوى فروع البلدية دون الحاجة للتنقل إلى المركز الرئيس للحالة المدنية.
- تمكين الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج من تقديم طلب الحصول على عقد الميلاد الخاص (12خ) مباشرة عبر خدمة الانترنت والحصول عليه عبر الممثلة الدبلوماسية أو القنصلية المسجلة فيها.
- إصدار نسخ إلكترونية لوثائق الحالة المدنية من السجل الوطني الآلي للحالة المدنية، وإعفاء المواطن من تقديم الوثائق المتوفرة ضمنه.

1 مديرية الضمان الاجتماعي لولاية باتنة، التقرير السنوي لقطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي لسنة 2015، ص11.

2 إلياس شاهد وآخرون، "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، (2016)، ص 133.

وفي ظل مساعي الوزارة على تجسيد الإدارة الإلكترونية تم إطلاق مشروع " بوابة المواطن الإلكتروني" في أواخر سنة 2013، والذي شكل آلية اختصار لأرشيف المواطن في رقم واحد يتبعه مدى الحياة ويمكنه من استخراج جميع الوثائق الإدارية وفق نظام إلكتروني يعمل على إصدار مختلف الوثائق، يكون هذا الرقم مطبوعا على بطاقة الرقم الإلكترونية التي تتمثل في بطاقة التعريف الوطنية بشكلها الإلكتروني بدل الدفتر العائلي.

2. تحسين الخدمات المعاملاتية وتقديمها إلكترونيا: حيث توجهت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في سياق الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية إلى اعتماد النمط الإلكتروني في تقديم الخدمات والمعاملات للمواطنين وعصرنة الوثائق وهي التي يمكن تحديدها في:

✓ إصدار بطاقة التعريف البيومترية: حيث أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية ممثلة في شخص الوزير عدة قرارات تهدف لتنظيم العمل ببطاقة التعريف البيومترية وفقا للقرار المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 17 أكتوبر سنة 2010، والذي يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد الخاص باستصدار بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين.¹

✓ إصدار جواز السفر البيومتري: يمثل هذا الأخير على غرار سابقته وثيقة هوية وسفر مؤمنة قابلة للقراءة آليا لاحتوائها صورة رقمية وشريحة إلكترونية بالشكل الذي يتوافق مع معايير وتوصيات المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، حيث بدأ التداول به بموجب القرار المؤرخ في أول صفر 1433 الموافق لـ 26 ديسمبر سنة 2012 ليتم تعميمه فيما بعد على مستوى 48 موقعا أنموذجيا ومن ثم جميع المقاطعات الإدارية، الدوائر، الممثلات الدبلوماسية والقنصليات ليتوقف التداول بجواز السفر العادي ابتداء من 25 نوفمبر 2015.

ولكي يتمكن المواطن من الاستفادة من هذه الوثيقة لا بد عليه إنشاء ملف تعريف خاص به من خلال التسجيل في الموقع <http://www.interieur.gov.dz>، ثم القيام بمختلف الخطوات التي تمكنه من الحصول على هذه الوثيقة عن طريق ملء استمارة بياناته الشخصية وتحديد موعد ومكان أخذها، كما يمكن له تحميل صورة رقمية إذا كانت الصورة الأولى غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة، إلى جانب خدمة متابعة طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني والجدول الآتي يوضح إقبال المواطنين على هذه الخدمة:

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية. "جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترين". تم تصفح الموقع بتاريخ: 2017/8/12، الرابط:

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/BaBou>

الجدول رقم (12): الخدمات الإلكترونية التابعة لجواز السفر البيومتري الإلكتروني.

عدد الاستخدامات إلى 2016/5/16	الهدف	تاريخ الانطلاق	الخدمة الإلكترونية
48161	تقليل أخطاء الحجز، وريح الوقت في إدخال المعلومات مباشرة إلى قاعدة البيانات	30 أوت 2015	ملء استمارات طلب جواز السفر البيومتري الإلكتروني
43830	تمكين المواطن من اختيار الدائرة التي يريدتها	06 سبتمبر 2015	أخذ موعد لإبداع الملف
7257	إعفاء المواطن من التنقل إلى الدائرة لأخذ صورة جديدة، وتقادي التأخير	01 أكتوبر 2015	تحميل الصورة الرقمية الجديدة في حالة عدم مطابقة الصورة المودعة في الملف للمعايير المطلوبة
2258182	معرفة المرحلة التي يتواجد بها جواز المواطن دون الحاجة إلى التنقل	01 أبريل 2016	خدمة متابعة جواز السفر البيومتري الإلكتروني

المصدر: نوفيل حديد، حنان كريبط، الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية". مجلة المؤسسة، العدد 06، 2017، ص30.

✓ التسجيل الإلكتروني لقوائم الحج: أطلقت وزارة الداخلية والجماعات المحلية خلال سنة 2016 خدمة التسجيل في الحج إلكترونيا عن طريق موقع الانترنت <http://www.interieur.gov.dz>، بعدما كانت عملية التسجيل تتم في مكاتب تابعة لوزارة الشؤون الدينية وكذلك الجماعات المحلية.

✓ تطوير وتسهيل عملية الاتصالات أثناء الانتخابات: حيث توجهت وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى تدعيم شبكة داخلية (intranet) تتضمن برامج معينة يتم الاعتماد عليها أثناء فترة الانتخابات، حيث تتكفل بنقل المعلومات والإحصائيات بين البلديات كمرحلة أولى ثم نقلها من الدوائر إلى الولايات ليتم بعد ذلك تجميعها على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة.

الفرع الرابع: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية الوطنية والتعليم:

على غرار القطاعات السابقة شهد قطاع التربية الوطنية في "الجزائر" بعض المبادرات في مجال التوجه الإلكتروني للعمل الإداري والبيداغوجي والتي تركز توجه القطاع نحو الانفتاح على التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حيث تم إنشاء "المركز الوطني لإدماج الابتكارات البيداغوجية وتنمية تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التربية" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-471 المؤرخ في 02 ديسمبر 2003 ليتكفل ب:¹

1 أحمد بوشارب، مرجع سابق. ص298-299..

- تقديم تصور وتنفيذ برامج واستراتيجيات إدخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية الوطنية وتعميم استعمالها.
 - تقديم تصور حول الاحتياجات المادية والبشرية لتعميم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال للتربية.
 - تنفيذ برامج التنمية وتقييم الابتكارات البيداغوجية والسندات التكنولوجية للتعليم.
 - جمع ومعالجة المعلومة المتعلقة بالابتكارات البيداغوجية، وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية ووضعها تحت تصرف المجموعة التربوية.
 - إعداد برامج تعليم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية في مختلف الأطوار والمساعدة على تكييفها.
 - تصور برامج التكوين الأولي والمتواصل للأساتذة ومستخدمي التآطير في استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية والمشاركة في تكوين فرق المكونين.
 - المشاركة في مجمل الأبحاث في تغيير التعليم البيداغوجي الناتج عن استعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية.
 - ضبط وتدقيق معايير التأهيل وإثبات الشهادة في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية.
 - إنشاء بنوك ومعطيات ومواد تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية ووضعها تحت تصرف الأساتذة والباحثين.
 - التكفل بدور المزود لقطاع التربية حيث يضمن للمؤسسات أحسن وصول شبكة الإنترنت.
- وبالانتقال إلى الناحية العملية الواقعية وإلبراز أهم ما قام به هذا القطاع من مبادرات الخدمة العامة الإلكترونية كمدخل لتمييز الأداء وتحقيق الجودة على مستوى مخرجاته يمكن رصد النقاط الآتية:
1. توفير المتطلبات التقنية وتدعيم التغطية الشبكية: في سياق التحول الإلكتروني الذي عايشته الدولة الجزائرية ومختلف مؤسساتها السياسية والإدارية والاقتصادية عمدت الوزارة إلى تزويد مختلف المؤسسات التربوية بمختلف الوسائل الإلكترونية والتكنولوجية اللازمة وربطها بشبكة الإنترنت تنفيذًا لترتيبات الاتفاقية المبرمة بين المركز الوطني لإدماج الابتكارات البيداغوجية وتنمية تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في التربية وشركة "اتصالات الجزائر" من جهة أخرى، حيث تطلب منهم العمل على تجسيد بنود الاتفاقية وإشعار كل المؤسسات التعليمية بجميع أطوارها "حيث يتعين على مسؤولي المتوسطات والثانويات التقرب من وكالات اتصالات الجزائر قصد إبرام عقود الاشتراك السنوي بمبلغ 4800000 دج، بينما تتمتع المدارس الابتدائية بمجانبة الاشتراك".¹

1 مرجع سابق. ص 299.

كما تمكنت الوزارة من رقمنة قطاعها التربوي عبر كامل التراب الوطني من خلال تزويد جميع مديرياتها والمراكز الخاضعة لوصايتها ببريد الكتروني لتبادل المعلومات، وإنشاء 67 موقعا يشتغل بنظام البريد الإلكتروني الموحد، وبخصوص التكوين تم تنظيم العديد من الدورات التكوينية في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لفائدة نحو 376 مؤطرا.

2. **الخدمات الإلكترونية البيداغوجية المتعلقة بالتعليم النظامي:** توجهت وزارة التربية نحو تقديم بعض الخدمات لصالح زبائنها "تلاميذ وأولياء" عن بعد تحددت أساسا في التسجيل الإلكتروني للمرشحين في امتحانات نهاية الأطوار الثلاثة، وإتاحة فرصة الاطلاع على النتائج المتعلقة بتلك الامتحانات من خلال شبكة الإنترنت أو شبكة الهاتف النقال للمتعامل "موبيليس" لتشمل خلال سنة 2018 نتائج جميع السنوات الدراسية وجميع الأطوار من خلال شبكة الإنترنت فقط.

3. **الخدمات الإلكترونية البيداغوجية المتعلقة بالتعليم عن بعد:** ويشمل هذا النمط من الخدمات التلاميذ الذين يزولون تعليمهم عن بعد عبر "الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد" من خلال الموقع <http://www.onefd.edu.dz> الذي يتيح للمرشحين إمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إلى جانب الحصول على الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي وتحميل الفروض والاختبارات إلكترونيا.

الفرع الخامس: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة:

يمثل مشروع إصلاح العدالة أحد أهم المشاريع الإصلاحية للدولة الجزائرية والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق النزاهة وإقرار العدالة والتأسيس لدولة الحق والقانون كمتطلبات هامة في ظل الحكم الرشيد، حيث تم الاعتماد على تطبيقات الإدارة الإلكترونية والاستفادة من مزاياها لتحقيق ذلك المطلوب، إذ سرعان ما توجه القطاع إلى تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الهياكل الإدارية والتنظيمية للقطاع وهذا من خلال العمل على توفير أرضية خدمات إنترنت تسمح بتسيير ذاتي للاتصالات الإلكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة ومنه التحول نحو تقديم خدمات إلكترونية متميزة، وعموما يمكن رصد أهم الإنجازات في هذا السياق فيما يلي:

1. **تسيير ومتابعة الملف القضائي آليا:** وهو النظام الذي يهدف إلى أتمتة مجموع نشاطات الجهات القضائية، ويتيح إمكانية تسيير الملفات من تاريخ إيداع القضية وتسجيلها إلى غاية النطق النهائي بالحكم آليا، كما يتيح للمواطن إمكانية الاطلاع على القضية التي تعنيه والاستفسار عن المعلومات المتعلقة بها على مستوى المحكمة أو المجلس القضائي أو المحكمة العليا من خلال الولوج إلى الموقع الإلكتروني

وهو الإجراء الذي سيسهم لا محالة في:¹ <http://coursdesaffaires.mjustice.dz/affaire/index.php> دون الحاجة للتنقل إلى مكاتب أمناء الضبط

– إضفاء الشفافية والموضوعية في الجدولة والمعالجة، وتصفية القضايا من خلال الولوج السريع إلى الملفات من طرف جميع المتدخلين ولا سيما المواطن "المتقاضي" أو محاميه.
– الدقة في رسم سياسات القطاع بفضل الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة بصفة منتظمة تمكن من توضيح وحصر الاتجاهات الكبرى للمنازعات وخصوصياتها في مختلف المجالات المدنية، الجزائية، والإدارية.

– السرعة في معالجة القضايا المطروحة على جهاز العدالة.
2. استخراج شهادة الجنسية وصحيفة السوابق العدلية رقم 03": عن طريق الإنترنت بالنسبة للمواطنين المقيمين في الجزائر وأولئك المقيمين بالخارج وحتى الأجانب الذين سبق لهم الإقامة بالجزائر، حيث يترجم هذا الإجراء الرغبة الفعلية للقطاع على أداء خدمة عمومية متميزة وفي آجال زمنية قصيرة، ومن أي جهة قضائية متواجدة عبر التراب الوطني وذلك بعد القيام بتقديم طلب عبر موقع الوزارة وإدخال اسم المستخدم والرقم السري ليتلقى بعد ذلك المعني الوثيقة المراد استخراجها في شكل ملف إلكتروني PDF قابلة للطباعة.

3. التسيير الآلي للجمهور العقابي: يدخل هذا البرنامج في إطار إصلاحات قطاع السجون عبر مختلف المؤسسات العقابية لما له من أثر في تحسين تسيير المساجين، حيث يعنى بتحديد مسار المسجون منذ أول يوم يدخل فيه المؤسسة العقابية إلى غاية خروجه وإعداد بطاقة خاصة به يمكن الاعتماد عليها في حالات إفادة المسجون بالإفراج المشروط.

4. استحداث نظام تسيير الأرشيف التاريخي: وهو النظام الذي أنجز من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية والتكفل بفئة المسجونين أثناء فترة حرب التحرير الجزائرية، من خلال تمكينهم من الحصول على الوثائق التي تثبت وضعيتهم وتؤكد تواجدهم بالسجن خلال تلك الفترة.

5. وضع نظام تسيير الأوامر بالقبض: يمثل هذا النظام قاعدة بيانات وطنية وضعت في متناول رجال القضاء وأعاون الضبطية القضائية منذ سنة 2006 تسمح بسرعة النشر والتوزيع للأشخاص المبحوث عنهم والمتوقف البحث عنهم في إطار القانون.

1 عبد الرزاق حني، "عصرنة قطاع العدالة". (ندوة فكرية حول الإدارة الإلكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، مجلس الأمة، الجزائر، 27 أبريل، 2010)، ص02.

6. التصحيح الإلكتروني للأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية للمواطنين المقيمين داخل وخارج الجزائر دون الحاجة للتنقل إلى الجهات القضائية المختصة إقليمياً، وذلك بالولوج إلى بوابة الخدمات الإلكترونية لوزارة العدل <https://portail.mjustice.dz>.
7. هندسة أنظمة مساعدة على اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية: وهي التي تضم مجموعة البرامج والأنظمة المعلوماتية التي تمكن من تحديد ودراسة البيانات واستغلالها من طرف الوزارة في رسم السياسات المستقبلية للقطاع وهي التي يمكن تحديدها في:
- ✓ الخريطة القضائية: وهي التي تمثل نظاماً يسمح بالتعرف على احتياجات الوزارة على المدى القريب والبعيد من الموارد البشرية "قضاة، أمناء ضبط، موظفين..."، والموارد المادية "هياكل قاعدية، مؤسسات عقابية...".
 - ✓ الجدول التحليلي: يمثل الجدول الإحصائي أداة للتنظيم العقلاني من خلال ما يوفره من معلومات تحليلية محينة للتطورات الحاصلة في القطاع تمكن من إجراء تقييم فعلي لمستوى نجاعته ونجاحه على إنجاز السياسة العامة للقطاع.
 - ✓ نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين: والذي يهدف إلى تجسيد التسيير العلمي للموارد البشرية.
 - ✓ نظام تسيير ملف مساعدي القضاة: والذي يمكن من الحصول على قاعدة معطيات خاصة بكل المعلومات المتعلقة بمساعدي القضاء بمختلف أصنافهم لغرض التعرف على تعييناتهم، حركة تنقلهم، إلى جانب مختلف العقوبات التأديبية التي يتعرضون لها.
- استناداً على ما سبق ذكره يمكن القول أنه - وعلى الرغم - من تأخر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر مقارنة مع نظيراتها في الدول الأخرى، وعلى الرغم من محدودية مجالات ومستويات تطبيقها في القطاعات المختلفة إلا أنها أسهمت وبدرجات مختلفة على الارتقاء حتى وإن كان ذلك نسبياً بمستوى أدائها مقارنة لما كانت عليه في ظل النموذج البيروقراطي التقليدي، غير أن هذا لا ينفي وجود جملة من المعوقات التي تكبح قدرتها على تعظيم إسهاماتها في الارتقاء بمستوى أدائها وتطويره.

المبحث الثالث: تميز أداء المنظمات الجزائرية: بين مساعي التحقيق ورهانات التجسيد - الجامعة أنموذجاً -.

في سياق التحولات العميقة التي طرأت على مفاهيم الإدارة العمومية والتي أسفرت عن ميلاد العديد من المقاربات المعرفية الجديدة، وفي ظل الاختلالات التي عرفها أداء الإدارة العامة الجزائرية في مقابل تعاضم الدور الذي يؤديه المستفيدون من الخدمات في تحديد المعايير الخاصة بتصميمها وأساليب تقديمها، وفي سبيل سعي الإدارة الجزائرية لضمان بقائها واستمرارية نشاطها بات من الضروري عليها أن تتخذ إجراءات مناسبة من شأنها الدفع بمنظمتها نحو معايير التميز والأكثر من ذلك العمل على تجسيدها وتوطينها في بيئة عملها، وهذا ما لن يتأتى إلا من خلال التحكم في الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة والإيمان بها كفلسفة تسيير رائدة، وهو الأمر الذي سيركز عليه هذا الجزء من الدراسة من خلال توضيح المساعي والجهود الجزائرية المبذولة في سبيل بناء وخلق ميزة التميز على مستوى أداء منظماتها ومدى قدرة هذه الأخيرة على الاستجابة لذلك من خلال التركيز على مؤسسات التعليم العالي والجامعات باعتبارها الوحدة المستهدفة في موضوع الدراسة ليتم في الأخير وضع تصور مستقبلي لتعزيز قدرة المنظمات الإدارية الجزائرية على تحقيق تميز أدائها.

المطلب الأول: التوجه نحو خلق ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الجزائرية: دراسة على ضوء إرهابات الاهتمام، والتأسيس لمستلزمات وآليات التجسيد.

أدركت الجزائر على غرار غيرها من الدول الأخرى أن التوجه نحو تبني مفاهيم ورؤى إدارية حديثة ومتميزة صار توجهها قسريا لا بد منه لضمان البقاء والاستمرار اللذين لم يعودا مرهونين فقط بتحقيق أعلى مستويات الأداء بل بمدى القدرة على إضفاء ميزة التميز على ذلك الأداء، ونتيجة لذلك قامت "الجزائر" ببذل جهود معتبرة في سبيل تطوير وتجديد حيوية منظماتها على اختلاف أنواعها لتحقيق التميز في أدائها وهذا من خلال اعتماد سلسلة من الإصلاحات التي تعمل على تكييف منظوماتها التشريعية والتنظيمية بما يكرس خدمة هذه التوجهات، وخلق مجموعة من الآليات والإجراءات التي أسهمت في تأهيل المنظمات وتطويرها وتوجيهها نحو التميز والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

الفرع الأول: إنشاء الهيئات الداعمة للتميز في المجال الاقتصادي والصناعي.

قامت الجزائر في ظل مساعيها نحو دفع منظماتها لتبني وتجسيد مفاهيم التميز على مستوى أدائها باستحداث العديد من الهيئات الداعمة لجهودها وهي التي يمكن تحديدها في :

1. **المعهد الجزائري للتقييس (IANOR):** تم إنشاء هذا المعهد كهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 69-98 المؤرخ في 21 فيفري 1998، وبصيغته المعدلة والمكملة

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-11 المؤرخ بتاريخ 25 جانفي 2011، حيث يعمل هذا المعهد على تنفيذ السياسة الوطنية للتقييس ليكلف بهذه الصفة بما يلي:¹
- الإشهاد بمطابقة أنظمة التسيير والخدمات والأشخاص.
 - التوزيع الجغرافي لنشاطات التقييس والإشهاد والمطابقة.
 - تطوير الخبرات التقنية في مجال التقييس والإشهاد والمطابقة.
 - تطوير التعاون مع الهيئات الأجنبية النظرية، والمشاركة في أشغال المنظمات الدولية والجهوية للتقييس.
- وبعنوان تبعات الخدمة العمومية يطبق المعهد البرنامج الوطني للتقييس ومجمل المهام المنوطة به في إطار نشاط الدولة في هذا المجال ليكلف بمجموعة من المهام المحددة فيما يلي:²
- أ. في ميدان المواصفات والتنظيم:
- دراسة الاحتياجات الوطنية المحصاة لدى الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وتحليلها، وكذا إسهامات اللجان التقنية الوطنية.
 - إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها.
 - تعبئة الخبرة الوطنية والدولية.
 - تشكيل التحقيقات العمومية لكل مشاريع المواصفات الجزائرية المعتمدة وإطلاقها.
 - المشاركة في إعداد المواصفات الدولية والجهوية.
 - مساعدة الدوائر الوزارية في إعداد اللوائح الفنية الجزائرية.
- ب. في ميدان ترقية التقييس:
- تنظيم تظاهرات موجهة إلى تحسين السلطات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين في مجال التقييس وتكريمهم.
 - نشر فهرس المواصفات الجزائرية والمجلة الرسمية للتقييس والمنشورات والمطويات.
- ج. في ميدان التعاون والإعلام والوثائق التقييمية:
- الانضمام إلى الفضاءات الدولية والجهوية للتقييس.
 - تبليغ البرنامج الوطني للتقييس إلى جميع الهيئات التي تكون الجزائر طرفا فيها.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-11 المتعلق بإنشاء المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 2011.

2 مرجع سابق.

2. الهيئة الجزائرية للاعتماد (ALGERAC): هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 05-466 في 6 ديسمبر 2005 بهدف ضمان نوعية الخدمات والمنتجات الجزائرية من خلال اضطلاعها بمسئولية التكفل ب:¹

- وضع جهاز وطني للاعتماد يستجيب لكل المعايير الوطنية والدولية للجودة.
 - إعداد البنية التحتية لضوابط الجودة.
 - منح مقررات الاعتماد للمؤسسات والمنظمات التي تتوفر فيها الشروط الأساسية.
 - المباشرة في عمليات تجديد وإلغاء وسحب مقررات الاعتماد من هيئات تقييم المطابقة.
 - تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والإقليمية المماثلة.
 - نشر وتوزيع المجلات والكتب والدوريات المتخصصة والمتعلقة بمواضيع الاعتماد.
- الفرع الثاني: التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية.

مثلما تمت الإشارة إليه سابقا فإن الحقل الإداري شهد توجها متسارعا ومستمر نحو تبني المفاهيم الحديثة للجودة والتميز المعبرة عن الممارسات المتقدمة لما هو موجود في القطاع الاقتصادي والتجاري ومحاولة تكييفها وتطويرها لتتوافق وخصوصية المنظمات الإدارية خاصة في القطاع العام، لذا فإننا نجد أن معظم الجهود المبذولة في سبيل ترقية أداء الإدارات العامة وتجسيد مساعي التميز كانت موجهة في البداية نحو المنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية سواء الخاصة منها أو العامة ليتم إسقاطها في مراحل لاحقة على المنظمات الخدمية للقطاع العام، وهذا ما تجسد واقعا في الجزائر حيث وُجّهت في البداية الجهود الرامية للبحث عن التميز وتحقيقه نحو القطاعات الصناعية والتجارية بهدف تحقيق نهضة اقتصادية كانت الدولة بحاجة لها وهو الأمر الموضح أعلاه ليتم بعدها إسقاط كل ذلك على المنظمات الإدارية والخدمية للقطاع العام، إذ يمكن تحديد أهم وأبرز الجهود الجزائرية المبذولة في هذا السياق فيما يلي:

1. التوجه نحو تفعيل الحكم الراشد: أدركت الجزائر أن تحقيق التميز يقتضي ويتطلب منها الانتقال من الأنموذج البيروقراطي القائم على التعاملات الرسمية إلى مفهوم الحوكمة وفق البعد الإداري الذي يبنى على حتمية التقيد والالتزام بمفاهيم الشفافية، الفعالية، النزاهة، سرعة الاستجابة، المساءلة والمشاركة، حيث برز مصطلح الحكم الراشد أول مرة في الجزائر في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته الثانية أين عرفته بأنه: "المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية"²، كما تطرق

1 Les mission d'Algèrac, l'organisme algérien d'accréditation, consulté le 31-12-2017, sur le lien : <https://www.algerac.dz/index.php/qui-sommes-nous/missions>

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، 2006.

له في نص المادة 11 حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

2. اتخاذ التدابير الجديدة لتحقيق الجودة وتحسين الخدمة: عمدت الجزائر إلى وضع جملة من الآليات الرامية لإضفاء الفعالية لتحسين أداء إداراتها وتحقيق التميز وتكريس معايير الجودة على مستوى مخرجاتها، حيث أشار المنشور الوزاري الصادر عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتاريخ 14 نوفمبر 2012 إلى المحاور التي يضمها مجال تحسين الخدمة العمومية، والتي ارتكز فيها على النقاط التالية وهي:

- تسيير شبابيك الحالة المدنية ومصالح التنظيم، والتكفل باستقبال شكاوى وطلبات المواطنين.
- التوجيه والاتصال وإعلام المواطنين.
- محاربة مظاهر البيروقراطية والمحسوبية.

في حين ذهبت التعليمات الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013 إلى تحديد جملة من التدابير الملموسة والفورية من أجل تحسين الخدمة العمومية من خلال التركيز على العناصر الآتية:

- تحسين استقبال المواطنين.
- تخفيف الإجراءات الإدارية وتبسيطها.
- التكفل بشكاوي المواطنين.

وفي نفس السياق أقدمت الجزائر في إطار مساعيها على تأسيس مرصد وطني للخدمة العمومية، حيث أكد مخطط عمل الحكومة على أن "إنشاء مرصد وطني للخدمة العمومية مكلف بإجراء دراسات وتقديم اقتراحات لتدارك النقائص ونبذ البيروقراطية وانعدام الفعالية، وتفشي السلوكات السلبية يندرج ضمن الهدف المتمثل في تحقيق جودة الخدمة العمومية التي تشكل محددًا أساسيًا لتحقيق التميز في الأداء".¹ وفي هذا السياق تم تنصيب المرصد الوطني للمرفق العام بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-16 المؤرخ في 7 يناير 2016، والذي ينص في مادته الثامنة على أن تشكل المرصد تضم 5 شخصيات يختارون لخبرتهم من بين الإطارات السامية الذين مارسوا وظائف عليا على مستوى مؤسسات الدولة، ومن ممثلين لكل من القطاعات الوزارية التالية: (المالية، الطاقة، الصناعة والمناجم، التجارة، السكن والعمران، النقل، التربية، العمل والتشغيل، الضمان الاجتماعي، الصحة، البريد وتكنولوجيات الإعلام

1 أنظر مخطط عمل الحكومة ماي 2014، تحت عنوان "ترقية خدمة عمومية ناجعة"، ص 6.

والاتصال) إضافة إلى ممثل عن المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، وكذلك ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، وممثل عن الديوان الوطني للإحصاء، ورئيسي مجلسين شعبيين ولأئيين ورئيسي مجلسين شعبيين بلديين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالداخلية وبناءً على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها.¹

إن الهدف من تنصيب هذه الهيئة هو التأسيس لمرحلة جديدة في علاقة المواطن بالإدارة قائمة على تقديس مبادئ الشفافية والمساواة، وتحسين أداء المؤسسات والهيئات الإدارية والمرافق العمومية من خلال ما يضطلع به من مهام تتحدد في:²

- اقتراح القواعد والتدابير الرامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره قصد تكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية من جهة، وحاجات مستعملي المرفق العام من جهة أخرى.

- اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشبكات بين الدوائر الوزارية والإدارية والهيئات العمومية قصد ترقية الابتكار والنجاعة في مجال خدمات المرفق العام .

- وفي مجال استفادة المواطنين من خدمات المرفق العام فقد كلف المرصد الوطني بدراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتهم، وكذا إعداد كل الدراسات والآراء والمؤشرات والإحصائيات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية خدمات المرفق، كما يعمل من جهة ثانية على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام، إضافة إلى الإسهام في تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.³

- دراسة واقتراح كل تدبير من شأنه الإسهام في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام، والعمل على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها، ووضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاواهم.⁴

- اقتراح كل تدبير من شأنه العمل على تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام، وبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق ومستعمليه، والعمل على تشجيع الإرساء الدائم لمبدأ الأئسنة في العلاقات بين

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 03-16، المتعلق بإنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2016.

2 المادة 03 من المرسوم الرئاسي 03-16، مرجع سابق. ص13.

3 المادة 04 من المرسوم الرئاسي 03-16، مرجع سابق. ص14.

4 المادة 05 من المرسوم الرئاسي 03-16، مرجع سابق. ص14.

أعوان المرفق ومستعمليه، وترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العمومي وكذا ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لهم.¹

3. التوجه نحو تعزيز قدرات الموارد البشرية وترشيد نظام الوظيفة العامة من خلال إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العامة 03-06 الصادر في جويلية 2006: إن إعادة تنظيم الوظيفة العمومية والتركيز على تأهيل المورد البشري يعد مطلباً حيوياً لبلوغ التميز، وهو الأمر الذي أدركته الجزائر وكرسته من خلال المصادقة على الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 5 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، والذي هدفت من خلاله إلى تحقيق رشاده وجودة الأجهزة البيروقراطية وبناء إدارة عصرية وكذا تقديم خدمة عمومية تتناسب وتستوعب المفاهيم الحديثة للجودة والنوعية، وفي هذا الصدد يمكن إبراز دور هذا القانون وأثره على تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية من خلال:²

- تكييف مهام الإدارة مع المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي الجديد: حيث جاء هذا القانون لهدف تحديد وإعادة تنظيم الإطار القانوني لمنظومة تسيير الموارد البشرية لمختلف أعوان الدولة الذين يمارسون وظائفهم على مستوى مختلف المؤسسات الإدارية والهيئات العمومية، وهو بمثابة لبنة أساسية لسد الفراغ القانوني الذي عرفته منظومة الوظيفة العامة لأكثر من عقدين من الزمن ومحاولة تكييفها مع مقتضيات التحولات التي عرفتها الجزائر، وهو لا يخرج عن مسعى تحديث الدولة والتوجه نحو الارتقاء بمستوى أدائها من خلال العمل على توفير الشروط الموضوعية لإدارة فعالة ومتميزة حيث يستند في إطاره الفلسفي على أربعة مبادئ جوهرية تتحدد في:

- وحدة الوظيفة العمومية : وهو ما يعني تنظيم مختلف الموظفين ضمن بوتقة القواعد المنشأة في نطاقاتهم القوة العمومية والمرفق العام.

- مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات في تنظيم مسار الحياة المهنية لمجمل الموظفين على اختلاف أجهزتهم.

- مبدأ الحداثة الذي يفرض الاستناد على أحدث الوسائل والرهان على الاستثمار في تكوين مواردها البشرية.

- مبدأ المرونة في صياغة القوانين الأساسية الخاصة بهدف الاستجابة لمتطلبات الخصوصية.

- التأكيد على ضرورة احترام الاختلافات السياسية والنقابية لمختلف الأعوان على أن لا يكون لها تأثير سلبي على أدائهم.

1 المادة 06 من المرسوم الرئاسي 03-16، مرجع سابق. ص14.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 2006.

- تصنيف جديد للأسلاك الوظيفية يراعي مبدأ العدالة والإنصاف: حيث تم اقتراح تصنيف جديد لمختلف الأسلاك باعتماد مستوى التأهيل كمعيار أساسي يضم أربعة مستويات أساسية محددة كما يلي:

• المجموعة أ: تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات البحث والتصميم.

• المجموعة ب: تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

• المجموعة ج: تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

• المجموعة د: تضم الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

ويمكن أن تقسم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية حيث نلاحظ أن الثلاث مجموعات الأولى تهتم بالتصميم والبحث والتطبيق والتحكم، مما يعني إعطاء الأولوية لتعزيز التأطير على مستوى مختلف الإدارات العمومية والرفع من مستوى التأهيل لشغل الوظائف العامة .

كما وضع القانون في موضع آخر أن التعيين في وظيفة ما لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يستجيب لشغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية، وهذا دعماً لتوجه التخلي على الطابع الاجتماعي لعملية التوظيف وترسيخاً لمبدأ التسيير والتحكم العقلاني في وتيرة إعداد وتأهيل الموارد البشرية.¹

- التأسيس لمفهوم المشاركة التنظيمية والتوجه نحو الضبط الأخلاقي: من خلال استحداث المجلس الأعلى للوظيفة العمومية كهيئة استشارية جديدة لسد الفراغ في مجال البحث والدراسة وخاصة وضع مدونات لأخلاقيات المهنة، وإدراج هذا القطاع ضمن وتيرة الحراك الاجتماعي الذي يطبع الحياة السياسية والاقتصادية والذي أسندت له المهام الآتية:²

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستوى الكمي والنوعي.
- السهر على احترام أخلاق الوظيفة العمومية واقتراح تدابير من شأنها ترقية ثقافة المرفق العام.
- تقديم الاستشارة في كل نص تشريعي ذي علاقة بالقطاع.
- رفع تقرير سنوي لرئيس الجمهورية عن وضعية الوظيفة العمومية.

1 المادة 08 من القانون 03-06، مرجع سابق.

2 المادة 55-61 من القانون 03-06، مرجع سابق.

- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تكوينها وتحفيزها من خلال الإصلاحات المتعلقة بالأجور ومراجعة الشبكة الاستدلالية لها: حيث أشار هذا القانون من خلال نص المادتين 41 و42 على أنه يتعين على الإدارات تنظيم دورات تكوينية لتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، إلا أنه لم يوضح إن كان هذا حقا لموظف مهما كانت رتبته أو الهيئة التي ينتمي إليها خاصة أنه لم يصغها بصيغة الإلزام بل بصيغة الإمكان.

كما حاول هذا القانون تعزيز الرابطة العضوية بين عملية التكوين ومختلف عمليات تسيير الموارد البشرية لاسيما التوظيف والترقية إلا أنه لم يوسع من الوضعيات القانونية التي تسمح للموظف من الاستفادة من تكوين متخصص طويل المدى.

وفي سياق متصل وبعد إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تمت الموافقة والمصادقة أيضا على إعادة النظر في الشبكة الوطنية للأجور باعتماد شبكة جديدة للتخفيف من الظروف الصعبة التي يعمل بها كإجراء تحفيزي للارتقاء بمستويات أدائهم، مع التأكيد على ما يتطلبه ذلك من ضرورة اعتماد نظام جديد لتصنيف الموظفين والأعوان العموميين، وتنفيذا لآليات هذه الشبكة الجديدة تمت المصادقة على خمسة مراسيم تتعلق بكيفية منح الزيادات الاستدلالية ومرتببات الموظفين وكيفية توظيف الأعوان المتعاقدين، والنظام التأهيلي لهم إضافة إلى الشبكة الاستدلالية ونظم رفع الرواتب.

الفرع الثالث: بناء الأنموذج الجزائري للجودة والتميز.

توجهت الجزائر في ظل مساعيها لتحقيق التميز على مستوى أداء منظماتها إلى بناء أنموذج وطني خالص للجودة اقتداءً منها بنماذج التميز التي سبق ذكرها، وذلك بهدف تحقيق المرجعية الأساسية للحصول على جائزة التميز حيث أنه يمثل دليلا لتحديد نقاط القوة والضعف وكذا محاور التحسين المستمر لمسعى الجودة، وتتمين النتائج الجيدة في جميع أنشطة المنظمة ومنه تشجيع جهودات السعي نحو التميز مع تعزيز الصورة الذهنية وتحفيز المشاركة الكاملة، والاعتراف بالمجهودات المبذولة من طرف المؤسسات تجاه تحقيق تميز الأداء وتشجيعها.¹

1. الإطار التعريفي للأنموذج: اقترح أول مرة إنشاء أنموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وبالفعل تم إقرار هذا الأنموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 جانفي 2002،² حيث وضع بموجب المادتين الأولى والثانية تحت إشراف الوزارة المكلفة بالتقييم ممثلة في وزارة الصناعة، ويقدم الجائزة الجزائرية للجودة

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 05-464 المتعلق بتنظيم التقييم وتسييره، الجريدة الرسمية، العدد 01، الصادرة بتاريخ 2005.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المتعلق بالجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2002.

(PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قدرها "02 مليون دينار جزائري" إضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية تمنح سنويا بتاريخ 19 ديسمبر عن طرق مسابقة تخضع لتقييم لجنة تحكيم تحدد تشكيلتها بقرار من الوزير المكلف بالتقييس.

وبالانتقال إلى الحديث عن منهجية التقييم المعتمدة نجد أن الأنموذج الوطني قد اعتمد منهجية لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على توزيع 1000 نقطة بأوزان متفاوتة على تسعة معايير، إذ تقدم المنظمة الراغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملا حول وضعية هذه المعايير في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرز من خلاله وضعيتها خلال السنة (N)، إلى جانب مختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمس نسخ على مستوى قسم الجودة أين يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة متخصصة تليها بعد ذلك مرحلة إجراء الزيارات الميدانية لفحص وتعميق مختلف عناصر التقرير من خلال القيام بمجموعة من المقابلات والاستجابات مع قيادات المنظمات.

وعلى العموم فإنه يمكن تحديد يمكن تحديد المعايير المعتمدة في هذا النموذج فيما يلي:

الجدول رقم (13): معايير الأنموذج الجزائري لتمييز الأداء.

المعايير	عنصر التقييم	قيمه العددية
المعيار الأول	التزام الإدارة.	120 نقطة
المعيار الثاني	الاستراتيجية والأهداف	90 نقطة
المعيار الثالث	إدارة العاملين	100 نقطة
المعيار الرابع	إدارة الموارد	80 نقطة
المعيار الخامس	إدارة العمليات	260 نقطة
المعيار السادس	الاستماع للعميل	120 نقطة
المعيار السابع	رضا العاملين	80 نقطة
المعيار الثامن	التكامل في حياة المجتمع	60 نقطة
المعيار التاسع	النتائج التشغيلية	90 نقطة
المجموع		1000 نقطة

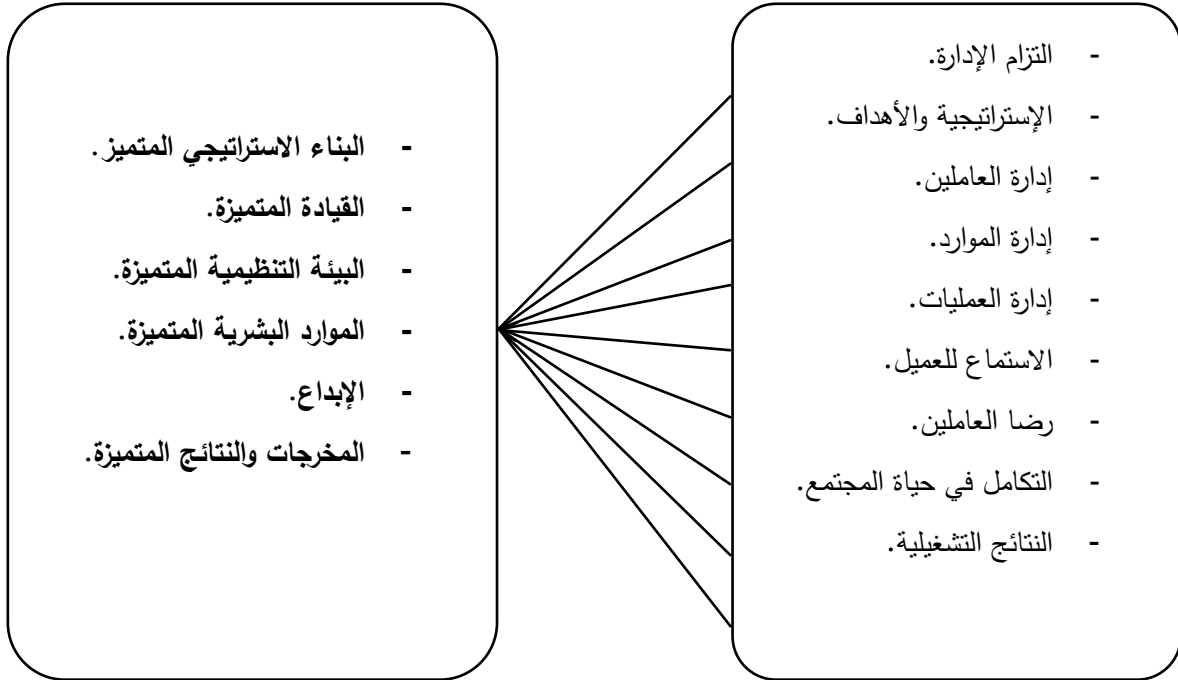
Source : Ministère du développement industriel et de promotion de l'investissement Le Prix Algérien de la qualité, objectifs- conditions de participation et questionnaire., édition 2017, p19.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأنموذج الجزائري للجودة والتميز ركز على معيار إدارة العمليات من خلال إعطائه أكبر قيمة عددية، في مقابل إعطاء معيار التكامل في حياة المجتمع أقل قيمة.

2. ملامح تميز الأداء في الأنموذج الجزائري للجودة: يوضح الشكل الآتي إسقاط معايير التقييم التسعة المحددة لمدخلات منظومة الجودة والتميز في النموذج الجزائري على محددات تميز الأداء المعتمدة في الدراسة وهذا وفقا لما يلي:

الشكل رقم(11): ملامح تميز الأداء في الأنموذج الجزائري .

مدخلات منظومة الجودة والتميز في النموذج الجزائري محددات تميز الأداء - المعتمدة في الدراسة-



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجع الدراسة.

المطلب الثاني: المقاربات الإصلاحية للتوجه نحو تميز أداء الجامعة الجزائرية.

إن الأداء كفكرة وتطبيق عرفته المؤسسات الاقتصادية والخدماتية في ظل احتدام المنافسة، حيث كان لزاما على كل منظمة أن تؤدي مهامها على أحسن صورة وتضمن الجودة حتى تحقق الريادة، وقد جعلت هذه المعايير المؤسسات الاقتصادية في دول مثل "الولايات المتحدة" و "كندا" و "اليابان" تتفوق وتحقق أرباحا وتضمن سمعة عالمية، الأمر الذي أدى إلى انتقال فكري: الأداء المتميز، وضمان الجودة لمجال التعليم العالي خاصة في ظل بروز المعرفة كقيمة تنافسية جديدة، ومن مبدأ كون الجامعة المنطلق الأول والركيزة الأساسية لبناء تلك المعرفة وتطويرها ونشرها وكذا الدعمة الأساسية لخلق رأس مال بشري قوي قادر على استثمارها، حيث أصبحت الجودة والتميز صفات لا بد أن تكتسبها وهو الأمر الذي أدركته الدول المتقدمة على غرار "الولايات المتحدة الأمريكية" و "ماليزيا" اللتان قضتا أشواطاً طويلة في سبيل تحقيق التميز على مستوى أداء جامعاتهما منذ ثمانينات القرن الماضي، لتحذو فيما بعد الدول الأخرى بما فيها "الجزائر" حذوها وتخوض غمار رهان تميز أداء مؤسساتها الجامعية خاصة في ظل التحديات التي باتت يواجهها هذا القطاع حيث زاد الاهتمام به باعتبار أنه أصبح يمثل ثلاثة أرباع الناتج الوطني الإجمالي، ومن هذا المنطلق جاء هذا الجزء من الدراسة للوقوف على خصوصية قطاع التعليم العالي في الجزائر وتسلط الضوء على المقاربات الإصلاحية المعتمدة في سبيل تحقيق التميز على مستوى أدائه "من خلال التركيز على نظام "ل م د" ومشروع ضمان الجودة كأحد الخيارات الهامة المنتهجة" ومنه التعريف بالتجربة الجزائرية في هذا المجال وتقييمها.

الفرع الأول: دواعي الاهتمام بمفهومى الجودة والتميز في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

شهد التعليم العالي في الجزائر خلال السنوات الماضية تطورات مهمة من حيث الإمكانيات البشرية والمادية والمالية، فتحليل وضعية المنظومة الجامعية تقود نحو الوقوف على التوجهات الأساسية والاستراتيجيات المنتهجة من خلال البحث عن المؤشرات الكمية والنوعية المرتبطة بحركيتها، والتي شكلت في مجملها عوامل أساسية للتفكير في خلق الآليات والميكانيزمات التي تؤدي باتجاه تحقيق التميز الذي أضحت ضرورة حتمية، حيث يمكن تحديد أهم وأبرز هذه العوامل فيما يلي:

1. توسع شبكة مؤسسات التعليم العالي: أنجز قطاع التعليم العالي والبحث العلمي منذ الاستقلال شبكة كثيفة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي استجابة لحاجيات الطلبة الذين يتزايد عددهم باستمرار من جهة، وتماشيا مع التوجهات العالمية للتعليم العالي من جهة أخرى حيث تطور عدد الجامعات من جامعة وحيدة بالجزائر إلى 106 مؤسسة للتعليم العالي خلال سنة 2017، وهو الأمر الذي استدعى التفكير والتخطيط لكيفية إدارة وتسيير كل هذه الشبكة بالشكل الذي يؤدي إلى إحداث التناغم والانسجام فيما بينها ويضمن التميز في أدائها والجودة على مستوى مخرجاتها، خاصة في ظل ما يلاحظ عليه من

مركزية التسيير وضعف التنسيق بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة وبين الجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، وفيما يلي توزيع شبكة مؤسسات التعليم العالي إلى غاية 2017.

الجدول رقم (14): شبكة المؤسسات الجامعية الجزائرية خلال 2017.

المؤسسة	العدد
الجامعات	50
المراكز الجامعية	13
المدارس الوطنية العليا	20
المدارس العليا	10
المدارس العليا للأساتذة	11
الملحقات	02
المجموع	106

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: <https://www.mesrs.dz/ar/reseaux-universitaires>

2. تطور التدفقات الطلابية: يمثل عدد الطلبة المسجلين في الجامعة أهم مدخلاتها وجوهر عملها، ومن خلال استقراء الإحصائيات المتعلقة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ 2005 إلى غاية 2016 نلاحظ التزايد المستمر في تعداد الطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار والمراحل - التدرج وما بعد التدرج - وهو الأمر الذي يمكن رده إلى جملة من المبررات المتعلقة بديمقراطية ومجانية التعليم، النمو السكاني المتزايد وتوسع شبكة المؤسسات الجامعية على غرار العوامل المرتبطة بسياسات القبول والتقييم القائمة على فلسفة التفكير الكمي في مقابل ضعف التحصيل العلمي المكتسب الأمر الذي يكرس لرداءة مخرجات العملية التعليمية، وفيما يلي توضيح لتطور العدد الإجمالي للطلبة المسجلين من 2005 إلى 2016.

الجدول رقم (15): تطور عدد الطلبة المسجلين بالجامعات الجزائرية منذ 2005 إلى 2016.

السنة	العدد الإجمالي
2006/2005	780841
2007/2006	864122
2008/2007	100831
2009/2008	1103823
2010/2009	1093288
2011/2010	1138562
2012/2011	1154804

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وإشكالية تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية.

1192105	2013/2012
1190249	2014/2013
1330000	2015/2014
1613000	2016/2015

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: <https://www.mesrs.dz/ar/reseaux-universitaires>

3. **ضعف مستوى التأطير:** وهذا ما يعتبر نتيجة حتمية لتبني نمط التعليم الجماهيري الكمي الذي كرس لتزايد عدد الطلبة، وفي هذا السياق نجد أن معظم الإحصائيات تشير إلى تزايد عدد الأساتذة سنة بعد سنة إلا أن هذه الزيادة غير متوافقة مع وتيرة الزيادة التي يعرفها عدد الطلبة وهذا ما أكدته إحصائيات سنة 2015 التي أشارت إلى أن عدد الأساتذة الجامعيين يقدر ب 53622 أستاذا في مقابل 1330000 طالبا أي بمعدل تأطير 24.8% وهذا ما يعد بعيدا عن المعايير الأساسية لتحقيق الجودة والتميز، وفي السياق ذاته وبعيدا عن مبدأ الكم نجد إشكالا آخر يطرح نفسه ويتعلق أساسا بهيئة التدريس من ناحية كفاءة الأساتذ في حد ذاته على اعتبار أن هذا الأخير ليس سوى مخرج للعملية والمنظومة التعليمية القائمة على برامج تعليمية سبق الإشارة إلى ضعفها وهشاشتها.

4. **ارتفاع معدلات البطالة لحاملي الشهادات:** وهذا ما يعد نتيجة حتمية لارتفاع عدد الطلبة المسجلين كما أشرنا إليه سابقا والذي يؤدي لا محالة إلى تزايد خريجي تلك الجامعات، خاصة في ظل انعدام المواعمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل لتصبح بذلك عملية الإدماج الوظيفي لحاملي الشهادات مشكلة حقيقية وهذا ما يؤكد لنا الجدول أدناه.

الجدول رقم (16): تطور نسب البطالة في الجزائر -2010- 2014-

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
البطالة حسب المستوى التعليمي					
دون مستوى تعليمي	1.9	2.5	3	2.7	2.7
ابتدائي	607	6.3	8.3	6.7	7
متوسط	10.7	12.6	13.3	11.1	12
ثانوي	8.9	8.6	9.7	9.7	9.7
جامعي	20.3	15.2	14.6	14	15.4
البطالة حسب الشهادة المهنية					
دون شهادة.	7.3	8.2	9.2	8.1	8.6
شهادة التكوين المهني	12.5	12.4	14.4	12.3	12.7

الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وإشكالية تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية.

16.4	14.3	15.2	16.1	21.4	شهادة التكوين العليا
10.6	9.8	11	10	10	البطالة

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع الديوان الوطني للإحصاء، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2017/08/02، الرابط:

www.ons.dz

نلاحظ من الجدول الانخفاض في معدلات البطالة خلال الفترة 2010-2013، لكن رغم هذا فإن تركيبة البطالة في الجزائر تشمل مؤشرات سلبية على اعتبار أن أكبر نسبة مسجلة على مستوى حاملي الشهادات وهذا ما يترجم وجود هوة فارقة بين السياسات التعليمية والسياسات التشغيلية تستلزم ضرورة جسرها ومعالجتها، الأمر الآخر الملاحظ هو كون النسب المسجلة للبطالة لا تعبر عن نسب حقيقية وهذا ما يرجع بالأساس إلى طبيعة السياسات التشغيلية السلبية التي تتبناها "الجزائر".

5. ضعف التمويل وضعف الرشادة في تسييره: حيث أن النمو السكاني وتزايد الاهتمام بالتعليم العالي من قبل أغلبية شرائح المجتمع، إضافة إلى إفرزات العولمة التي فرضت واقعا تكنولوجيا متطورا إلى جانب غيرها من العوامل الأخرى استوجبت على مؤسسات التعليم العالي البحث عن مصادر تمويلية تتميز بالديمومة والاستقرار لتغطيتها، حيث نلاحظ بالنسبة للجزائر أنه حتى وإن كان تطور الإنفاق على قطاع التعليم العالي -وفقا لما جاء في الجدول أدناه- في ارتفاع مستمر إلا أن نسبة ذلك تبقى جد ضئيلة مقارنة بما تحصل عليه باقي الوزارات من جهة، وما تحظى به الجامعات في الدول المتقدمة من جهة أخرى، إلى جانب كون فجوة التمويل متوسطة وهي مطالبة بالعمل على تحقيق الكفاءة المتزايدة في استخدام الموارد وربط التمويل بالأداء المتميز¹.

الجدول رقم (17): تطور ميزانية قطاع التعليم العالي من مجموع اعتمادات الدولة بعنوان ميزانية

التسيير على الدوائر الوزارية منذ 2005/2017.

السنة	ميزانية الوزارة	ميزانية الدولة	حصة الوزارة %
2005	78671380000	1255273000000	6,27
2006	85699925000	1439548823000	5,95
2007	104449439000	1652698265000	6,32
2008	129190158000	2363188196000	5,47
2009	155160798000	2661257650000	5,83
2010	173483802000	3445999823000	5,03
2011	291441690000	4291181180000	6,79

1 صليحة رقاد، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واقع وآفاق". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة عنابة، 29-30 أفريل 2014)، ص 09.

5,63	4925110475000	277173918000	2012
6,10	4335614484000	264582513000	2013
5,74	4714452366000	270742002000	2014
6,04	4972278494000	300333642000	2015
7.16	4359144400000	312145998000	2016
7.53	4126290127000	310791629000	2017

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجرائد الرسمية المتضمنة المصادقة على قانون المالية لكل سنة من 2005-2017.

6. إشكالية تصنيف الجامعة الجزائرية وفق المؤشرات العالمية: عرف التعليم العالي على الصعيد العالمي قفزات واضحة حيث اعتُبرت الجامعات أهم مراكز إنتاج المعرفة والأبحاث العلمية لذلك وضعت في بيئة تنافسية، ليصبح بذلك هدف كل دولة وصول جامعاتها إلى المراكز الأولى لتصنيفها ضمن ما يسمى بالنخبة العالمية "world class universities" إذ أصبح يحظى إعلان نتائج تصنيفات الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ترقيبا كبيرا عبر العالم في كل سنة؛ لأن المراتب التي تحصل عليها الجامعات المصنفة تعكس إلى حد كبير مستوى أدائها وتعبّر عن جودته وتميزه.¹

وإذا ما انتقلنا للحديث عن الشأن الجزائري في هذا المجال نجد أن أغلب المؤشرات العالمية المعتمدة لم ترحم جامعاتها من حيث مستوى أدائها، حيث أن معظمها أسقطها ولم يدرجها ضمن 500 أحسن وأفضل جامعة وهو ما يستدعي فعلا تحرك تلك الأخيرة لرصد الميكانيزمات الكفيلة بتحسين أدائها لضمان سمعتها على الصعيد العالمي.

الفرع الثاني: التوجه نحو تطبيق نظام "ل م د" كمطلب إصلاحي ومقاربة فعالة في تحقيق تميز الأداء.

توجهت الجزائر إلى اعتماد نظام "ل م د" من منظور الانسجام مع البلدان الأخرى للمجموعة الدولية التي فرضت بفعل العولمة الاقتصادية مرجعيات ومقاييس للتكوين العالي على اعتبار أنه يرمي إلى عصرنه نظام التعليم العالي، حيث تم تطبيقه كبديل للنظام الكلاسيكي الذي أسفر عن خلق جملة من المشاكل والاختلالات وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 المؤرخ في 21 نوفمبر 2014 والذي يتضمن إحداث شهادة الليسانس نظام جديد lmd²، والذي يعرف على أنه: "نظام دراسة مدعو إلى تلبية تطلعات المجتمع الجزائري في الحقبة الحالية في ميدان التكوين ومن ضمنها تحسين نسبة الالتحاق بالتعليم العالي وزيادة المنافذ المهنية المرتبطة بكل مستوى من مستويات المنظومة، مع التركيز أكثر على

1 ليلي بن ونيسة، جبالي بن عبو، "واقع جودة التعليم العالي من منظور المؤشرات الدولية". مجلة اقتصاديات الدراسات الكمية، العدد 01، (2015)، ص 109.

2 الندوة الوطنية للجامعة المخصصة لتقييم نظام ل م د، إصلاح التعليم العالي من خلال تطبيق نظام ل م د. الجزائر، 2016، ص 1.

البعد المحني والإرساء الإقليمي وتطوير حوض نشاطات الإنتاج والخدمات"¹، حيث تتحدد أهدافه الأساسية في:²

- ضمان تكوين نوعي يستجيب للمعايير الدولية والتركيز على جانب الكيف والنوع.
- دمج الجامعة مع محيطها السوسيو-اقتصادي وإحداث توافق مع سوق العمل والمخرجات التعليمية.
- دعم علاقات التأثير والتفاعلات الممكنة على غرار الانخراط في الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية كالبرنامج الأوروبي متوسطي TEMPUS.
- ترقية الطرق التعليمية من خلال استخدام تكنولوجيات التواصل والاتصال المعاصرة.
- اعتماد المخابر البحثية باعتبارها نواة مركزية للتكوين العالي.
- إدراج البعد الدولي من خلال تشجيع التعاون الدولي والسهر على التكوين المستمر للباحثين من خلال الابتعاثات العلمية والندوات.
- تكييف نظم التقييم والتدرج والتوجيه البيداغوجي مع النظم المعتمدة دوليا.
- ترسيخ أسس الحوكمة القائمة على مبادئ تشاركية من خلال تشجيع مشاركة الكفاءات والخبرات من خارج القطاع قصد الإسهام في تصميم عروض التكوين وتأطير الترتيبات الميدانية للطلبة.
- ترسيخ مبدأ استقلالية المؤسسات الجامعية التي تؤدي إلى خلق وتحفيز المنافسة التي تتطلب الجودة والتميز في الأداء.

وعليه فإن تطبيق نظام "ل م د" في الجزائر يعد من أهم المقاربات التي اعتمدت عليها السلطات العمومية الجزائرية بهدف تحقيق التميز من جهة وإحداث نوع من المواءمة وأنظمة التعليم العالي في بقية الدول الأخرى من جهة أخرى، من منطلق كونه يهدف إلى إعادة هيكلة الشهادات الجامعية وجعلها متوافقة والمناهج الدراسية الجامعية الدولية، وعموما يمكن رصد أهم المميزات التي جاء بها هذا النظام في النقاط الآتية:³

- تنظيم التكوين على أساس 3 رتب متمثلة في: الليسانس، الماستر والدكتوراه.
- تنظيم التكوين على أساس سداسيات: تقسيم الطور الدراسي إلى سداسيات.
- تنظيم التكوين على أساس وحدات تعليمية: أساسية، استكشافية ومنهجية.

1 كمال بداري، عبد الكريم حرز الله، التحكم في مؤشرات التكوين ل م د. (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012)، ص 10.
2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي. الجزائر، جوان 2007، ص ص 9-10.

3 education audiovisual and culture executive agency EACEA: l'enseignement supérieur en Algérie . Brussels, Tempus, (2012), p85.

- نظام الأرصدة.

إن القراءة المتأنية لنظام "ل م د" تشير أنه جاء لتنمية مخزون الرأس المال الفكري والبشري بما يضمن الجودة بالدرجة الأولى، إلا أن الرجوع إلى الواقع يبين جملة من الاختلالات التي تشير إلى وجود أزمة عميقة على مستوى النظام ككل، ففي مطلع سنة 2018 نكون أمام 13 سنة من بداية تطبيق إصلاح التعليم العالي الجديد "ل م د" وهي فترة كافية تبرز أهمية الوقوف للتقييم وتشخيص النقائص ومعرفة أسبابها حيث سيتم التركيز على مؤشرات أساسية محددة فيما يلي:

✓ الفلسفة المؤسسية للجامعة: إن أهم ما يطبع الإصلاحات التعليمية التي جاء بها نظام "ل م د" هو غياب الدراسة الجدية والموضوعية، حيث كان قرار الشروع فيه يفتقر للعقلانية وهذا ما أكدته الدراسة التي قام بها مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية بالبلدية حول مدى الاستعداد لنظام الإصلاح الجديد والتي أكدت دلائلها عن مدى التسرع والارتجالية التي صاحبت تطبيق هذا النظام.¹

✓ ضعف البرامج التعليمية: فالبرامج التعليمية تعتبر العامل الأساسي والمتحكم في تحديد مستوى كفاءة الطلبة، إذ أن الملاحظ للبرامج المعتمدة يستشف العديد من الاختلالات التي تحد من فاعليتها وهي التي يمكن إيعازها إلى للمبررات الآتية:

- طبيعة نظام "ل م د" في حد ذاته وكيفية تطبيقه في الجزائر من منطلق كونه أنموذجا غريبا يعكس تجربة أوروبية بحثة مبنية على خصوصية بيئية "ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية...."، فإن توطينه في الجزائر يبقى بحاجة إلى ضرورة تكيفه وفقا لما تمليه البيئة الجزائرية وهذا ما تجاهلته تلك الأخيرة في إطار مساعيها الإصلاحية لتحقيق التميز وضمان الجودة.

- الافتقار للأصالة في ظل التوجه نحو استيراد مقررات جاهزة لا تتوافق ومستوى الطالب الجزائري في البيئة الحالية.

- اعتماد التخصص الدقيق في البرامج مما يحد من إمكانية إفساح المجال لزيادة المكتسبات المعرفية للطلاب في التخصصات الأخرى.

- عدم مواكبة البرامج والمناهج المعتمدة للتطورات التكنولوجية المتسارعة .

- غموض المقررات الدراسية في مقابل غياب البرامج الموضحة للمحاور التعليمية الأساسية من جهة، وغياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية من جهة أخرى.

- ضعف مستوى الطالب: فالمناهج والطرق التعليمية ترتبط ارتباطا مباشرا ومنهجيا بمستوى الطالب، وباعتبار أن السياسات التعليمية في الجزائر هي سياسات كمية (حتى وإن كانت قائمة ظاهريا على أسس

1 العلجة حاجي، "جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق -دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد10، (جوان 2013)، ص34.

الجودة والنوعية) فإن هذا يتطلب تكيف تلك المناهج وفقاً لقدرات الطالب وهو ما يؤدي إلى التأسيس لعلاقة طردية بين مستوى الطالب والمناهج بهدف تحقيق النجاح.¹

- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي وغياب البحوث والمخرجات العلمية ذات المستوى العالي والتربصات العلمية.²

الفرع الثالث: التوجه نحو تطبيق مشروع ضمان الجودة كخيار استراتيجي ومقاربة إصلاحية هامة.

في إطار استكمال الجهود الرامية لتحقيق التميز في "الجزائر" على مستوى أداء قطاع التعليم العالي وفي ظل ضعف قدرة "ل م د" باعتباره أهم المقاربات المنتهجة في هذا السياق، اتجهت الجزائر نحو انتهاج مقاربات أخرى أكثر فعالية وهو ما تعلق بتطبيق مشروع ضمان الجودة الذي يعبر عن طريقة نظامية للوصول إلى التميز على مستوى أدائها.

قبل البدء في استعراض "التجربة الجزائرية" في تطبيق مشروع نظام ضمان الجودة لا بد من توضيح المفهوم في حد ذاته، حيث أنه من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً بالغاً من قبل المفكرين والمهتمين بمجال الجودة في التعليم العالي، إذ عرف على أنه: "عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقاً، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أن الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة".³

فيما عرفته "لجنة ضمان جودة التعليم العالي" على أنه: "فحص إجرائي نظامي للمؤسسة والبرامج الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقديمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج".⁴

استناداً على التعريفين السابقين يمكن تعريف ضمان الجودة في التعليم العالي على أنها: مجموعة الجهود والأنشطة والآليات المتخذة والمطبقة من قبل الجامعات لتأكيد استمرارية الجودة المستهدفة من

1 محمد كريم قروف، عيساوي فاطمة الزهراء، "سبل الموازنة بين مناهج التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل في الجزائر". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع- التطلع للمستقبل-، جامعة أم البواقي، 24-25 نوفمبر 2015)، ص6.

2 الدليل العملي لتطبيق نظام (ل م د)، ديوان المطبوعات الجامعية، جوان 2011.

3 أحمد الخطيب، رداغ الخطيب، الإعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية. (الأردن: علم الكتب الحديث، 2010)، ص 36.

4 زين الدين بروش، يوسف بركان، "مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر-الواقع والأفاق-". (مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي)، ص 810.

العملية التعليمية والمنهج التعليمي وتحسينها وتجنب وقوع الخطأ فيها وهو ما يتقاطع كثيرا مع مفهوم التميز.

أدركت السلطات "الجزائرية" ضرورة تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي فتجسدت الإرادة السياسية في القيام بإصلاح يهدف إلى ترقية أداء التعليم العالي نحو مستويات من التميز، وهذا من خلال إصدار القانون التوجيهي في 13 فيفري 2008، الذي - وإن لم يتطرق بصفة مباشرة وتفصيلية لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي إلا أنه - كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات خاصة للتعليم العالي وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء ما يسمى بالمجلس الوطني للتقييم (cne)¹، لتتنظم بعد ذلك "وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" بالتعاون مع "البنك الدولي" مؤتمرا دوليا يومي 1-2 جوان 2008 بالجزائر العاصمة جمع باحثين من "منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي" (L'OCDE) و"اليونسكو" ومسؤولي أنظمة ضمان الجودة في العالم العربي، وهو المؤتمر الذي ضم ثلاث ورشات محددة في:²

- برامج ضمان الجودة.
 - ضمان الجودة المؤسسية.
 - شروط تطبيق ضمان الجودة في الجزائر على ضوء التجارب العالمية.
- في أعقاب توصيات ورشات العمل الثلاث عقد اجتماع يومي 3 و 5 جوان 2008 جمع مسؤولي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى جانب مسؤولين جامعيين وطنيين وخبراء دوليين في ضمان الجودة بهدف رسم خارطة الطريق لإنشاء نظام ضمان الجودة في التعليم العالي ورصد الأجهزة والهيئات المسؤولة عن ذلك، والتي يمكن تحديدها في:
- أ. اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES): وهي الهيئة التي تحددت مهامها وهيكلتها ضمن القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010،³ والتي أسندت إليها المهام الآتية:
- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية.
 - إعداد برنامج إعلامي لمؤسسات الجامعية و تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة.
 - تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعته وتنفيذه.

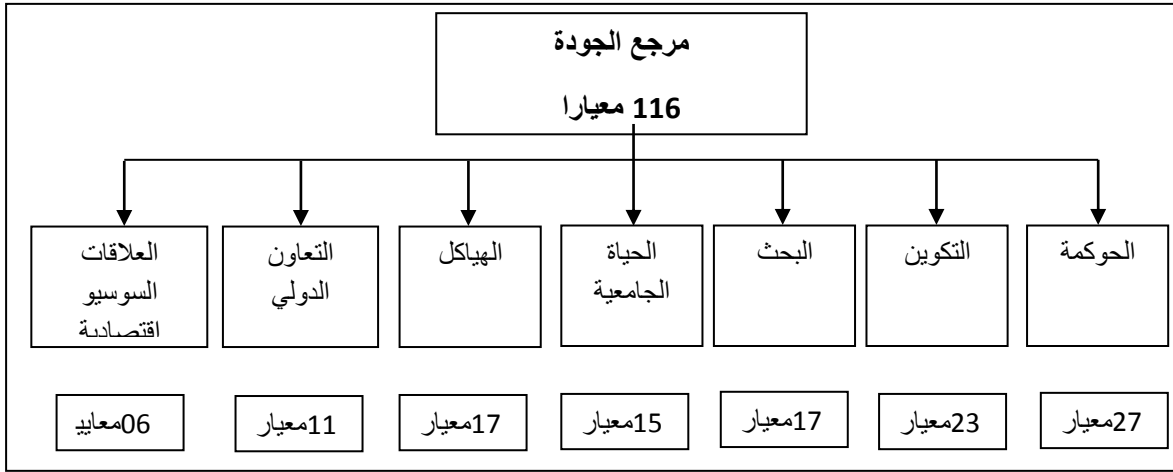
1 زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق. ص 813.

2 Nabil Bouzid, Zinedine Berrouche, Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Conférence Régionale Des Universités de l'Est, Bilan de formation des responsables Assurance Qualité (RAQ) des établissements universitaires rattaché à la CRUEst, p 47-48.

3 محمد بودهان، دلال بوعتروس، مرجع سابق. ص 14-15.

باشرت هذه اللجنة مهامها حيث قامت بتحديد الخيارات الأساسية التي تعبر عن مجال السياسة المتبعة لضمان الجودة، إضافة إلى تكوين مسؤولي الجودة بعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين توج بزيارات ميدانية لبعض المؤسسات الأوروبية،¹ لتعلن بتاريخ 26 جانفي 2014 عن انتهائها من إعداد وتصميم مرجع الجودة الخاص بالأنموذج الجزائري والذي تضمن 116 معيارا موزعا على 7 مجالات أساسية كما هو مبين في الشكل أدناه.

الشكل رقم (12): مرجع الجودة المعتمد من طرف (CIAQES).



المصدر: صليحة رقاد، مرجع سابق.

ب. المجلس الوطني لتقويم البحث العلمي والتكنولوجي: أنشئ هذا الجهاز سنة 2010 وكلف بتقييم الاستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، كما يقوم بتقدير الاحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي وإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل خماسي.

ج. المكتب الوطني "إيراسموس الجزائر": تمخض هذا المكتب عن شراكة جمعت الجزائر بالاتحاد الأوروبي بهدف تشجيع مؤسسات التعليم العالي في المساهمة على تطوير وتجويد التعليم العالي في الجزائر وهذا من خلال المشاركة في:²

- **المشاريع المشتركة:** وتكون بين مؤسسات التعليم العالي في "الجزائر" وفي دول "الاتحاد الأوروبي" بهدف تدعيم تبادل المعرفة والخبرة بين المؤسسات الشريكة فيما يخص تطوير المناهج الدراسية، تحسين الإدارة في الجامعات وخلق روابط بين التعليم العالي والمجتمع ككل.

1 زين الدين بروش، يوسف بركان، مرجع سابق. ص 812.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تم تصفح الموقع بتاريخ: 10/8/2018، الرابط:

<http://www.mesrs.dz/>

- مشاريع التدابير الهيكلية: وتشمل هذه التدابير الدراسات والبحوث والمؤتمرات والملتقيات الدراسية التي تسهم في تعزيز الروابط بين التعليم العالي والمجتمع من خلال تطوير إصلاح المؤسسات والنظم التعليمية على المستوى الوطني في البلدان الشريكة، ومعالجة الصعوبات المتعلقة بإجراءات الاعتماد وتقييم سياسة التعليم العالي على المستوى الوطني... إلخ.
- تدابير المرافقة: والتي تشمل أنشطة النشر والاتصالات والمعلومات المتعلقة بمشاريع "تمبوس Tempus"، مثل المحاضرات حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالبرنامج والدراسات، والتشاور مع أصحاب المصلحة لتحديد طرق الاستفادة من "أفضل الممارسات" ذات الصلة بالمشاريع.
- د. تنصيب خلايا الجودة على مستوى الجامعات: إضافة إلى الأجهزة السابقة تمّ تنصيب خلايا لضمان الجودة على مستوى كل مؤسسات التعليم، تتشكّل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة، إذ يعين مسؤولها من طرف رئيس الجامعة وتقوم بإعداد قانونها الداخلي وبرنامجها السنوي بالشكل الذي يمكنها من القيام بدورها الأساسي المحدد في الإسهام في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة، والذي تتدرج ضمنه المهام والأدوار الآتية:¹
 - التنسيق بين المؤسسة الجامعية والهيئات الوطنية للتقييم.
 - متابعة برنامج العمل الوطني في ضوء التحسين المستمر لجودة برامج التكوين، البحث والعمل المؤسساتي.
 - تنظيم عمليات إعلام حول مهامها، والتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة.
 - قيادة إجراءات التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، الحياة الجامعية ودعم أفضل الممارسات.
 - ضمان تحضير وتنفيذ ومتابعة عمليات التقييم الداخلي على مستوى المؤسسة، ونشر تقارير عملها.
 - التكوين المستمر لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
- وعليه يمكن تلخيص أدوار خلايا ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر فيما يلي:
 - وظيفة التقييم الداخلي لمجالات الحوكمة، التكوين، البحث، والحياة الجامعية في ضوء مرجع ضمان الجودة الذي تم إعداده من طرف CIAQES.
 - وظيفة الإعلام: حول مهامها وأهداف نظام ضمان الجودة، ونشر التقارير المختلفة.
 - وظيفة التكوين المستمر: لأعضائها في مجال ضمان الجودة.
 - وظيفة الاتصال: على المستويين الداخلي والخارجي.

* برنامج يحفز مراكز التعليم العالي في الاتحاد الأوروبي و البلدان المجاورة للمشاركة في تعاون مُنظم، من خلال تأسيس منظمة تُسمى كونسورتي. وتتضمن مجموعة من المشاريع الأوروبية المشتركة المصحوبة بمجموعة من الأهداف البارزة. مثل هذا المشروع بإمكانه استقبال دعم مادي لمدة سنتين =أو ثلاثة، وكذا توفير منح تُسمى المنح الفردية المتنقلة و تكون تلك المنح للأشخاص العاملين في قطاع التعليم العالي لمساعدتهم في العمل ضمن مجالات محددة في الدول الأخرى

1 سمير بن حسين، "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، (مارس 2015)، ص 212.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل تطويري وخيار استراتيجي لتحقيق تميز أداء الجامعة الجزائرية.

تماشياً مع موضوع الدراسة وتوجهاتها الأساسية واستكمالاً لما تم عرضه والتطرق إليه آنفاً، وتأكيداً على المسلمة التي تم الإنطلاق منها والتي مفادها أن الإدارة الإلكترونية باعتبارها نموذجاً مبتكراً للإدارة العامة تعد من أهم المقاربات التي من شأنها الإسهام في تفعيل قدرات المنظمات على تحقيق التميز الذي بات يشكل الرهان الأساسي لبقائها واستمراريتها، جاء هذا المطلب لاستعراض واقع استخدامها وتشخيص تطبيقاتها المختلفة في المؤسسات الجامعية الجزائرية باعتبارها وحدة التحليل الأساسية التي تستهدفها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد تأثير تلك الاستخدامات على أداء الجامعة ومدى قدرتها على إضفاء سمة التميز عليه وهذا بطريقة مقتضية ليتم التوسع فيها من خلال الفصل الأخير من الدراسة.

فبعد التطرق إلى المقاربات التي اعتمدها قطاع التعليم العالي باعتبارهما مقاربتين إصلاحيتين بالدرجة الأولى بغية ترقية أدائه وتحسينه على نحو من التميز ومنه الحفاظ على مكانة وسمعة الجامعة الجزائرية التي لا تزال بعيدة عم الترتيب العالمي لأحسن 100 جامعة على الصعيد العالمي، سيتم التطرق إلى الإدارة الإلكترونية باعتبارها مقارنة تطويرية لتحقيق ذلك الهدف.

الفرع الأول: دوافع توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يمكن رصد وتحديد أهم العوامل التي دفعت الجامعات الجزائرية على غرار غيرها من الجامعات في

الدول الأخرى على تبني الإدارة الإلكترونية في المحددات الآتية:¹

- العولمة الاقتصادية وما رافقها من كسر للحواجز التقليدية بين الأسواق وتعميم بعض أنماط السلوك الاستهلاكي على المجتمعات كافة، وكذا تباين الثقافات السائدة في هذه المجتمعات وانتشار مفهوم الاقتصاد المعرفي الذي يراهن على المعلومة والمعرفة باعتبارها رأسمالاً حقيقياً.

- الاستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الإنتاجية: إذ أن مؤسسات التعليم العالي تعد مؤسسات خدمية إنتاجية لكونها تنتج الطلبة المتخرجين الذين يكونون مؤهلين لدخول سوق العمل بكفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم، ويتمثل ذلك أساساً بالاعتماد المتزايد على تقنيات أكثر تطوراً وأساليب عمل أشد تعقيداً مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من أجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب.

- التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصادياً إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافياً ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثاً عن الكفاءة، مثل ما

1 خلود عاصم، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 5، (2013)، ص 234.

تقوم به حاليا مؤسسات التعليم العالي "الجزائرية" في إطار الشراكة والتوأمة وبعث الجامعات المحلية الأجنبية قصد نقل المعارف والخبرات إلى جامعاتنا.

- المنافسة المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي على المستوى العالمي والمحلي.

الفرع الثاني: الجهود المبذولة في سبيل تجسيد الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الجامعات الجزائرية.

لقد لعبت العوامل السابقة دورا أساسيا بدفع "الجزائر" من خلال مؤسساتها الجامعية نحو تبني

الإدارة الإلكترونية، حيث تمحورت أهم الجهود المبذولة في هذا الإطار في ما يلي:¹

- **الجانب التسييري:** من خلال عصرنة وتحديث التسيير حيث قامت الجامعات "الجزائرية" بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة منها بالإعلام الآلي، وبرامج تسيير ملفات الطلبة والموظفين، إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية على شبكات الإنترنت من أجل التعريف بإمكاناتها المادية والبشرية أو الإعلان على مستجداتها وفتح مجال التسجيل أمام طلابها وكذا تطوير خدمات الإعلام والاستعلام عن بعد، وكذا الإعلان عن نتائج الامتحانات وترتيب الطلبة، إضافة إلى إقامة شبكات داخلية "إنترانيت" لتسهيل التواصل بين مختلف مصالحها وأقسامها وكلياتها، إلى جانب وضع شبكة خارجية "اكسترانيت" تعتمد على ربطها مع الهيئات المركزية في القطاع وغيرها من الجامعات الأخرى وكل هذا بهدف بلوغ الجودة واكتساب ميزة التميز.

- **الجانب التعليمي "التكوين والبحث":** حيث سعت الدولة "الجزائرية" ممثلة في الجامعات على إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الإنترنت على مدى 24 ساعة، وهذا من أجل تمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تساعدهم في أبحاثهم العلمية ومنحهم فرصة الاتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي. من جهة أخرى تقوم الجامعة بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين يتميز بالطابع التطبيقي أكثر من كونه تكويناً نظرياً بحثاً حيث يبرز هذا الأسلوب في بعض التخصصات دون الأخرى، كما عمدت "الجزائر" إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية وهي شبكة خاصة بالجامعات والمراكز البحثية الموجودة على كافة التراب الوطني الهدف منها هو تطوير الخدمات وتطوير الاتصالات وتبادل المعلومات فيما بينها؛ إذ تقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما هدف هذا المشروع إلى إقامة الجامعة الافتراضية بصفة دائمة ويتعلق الأمر بالجامعة الافتراضية "ابن سينا" والتي تضم 15 دولة عربية وأوروبية في حوض "البحر الأبيض المتوسط" ("الجزائر" ممثلة بجامعة التكوين المتواصل، "قبرص"، "مصر"، "فرنسا"، "إيطاليا"، "الأردن"، "لبنان"، "مالطا"، "المغرب"، "فلسطين"،

1 Moussa Benhamadi, Les actions relatives aux NTIC dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, symposium international sur les TIC et la société de l'information: enjeux et perspectives, CERIST, Alger, 9-11decembre2002, p3-4.

"اسبانيا"، "سوريا"، "تونس"، "تركيا" و"بريطانيا") وهو المشروع الذي هدف إلى تشجيع التعليم عن بعد باعتباره أحد الأنماط الحديثة في التعليم الذي سرعان ما أخذت الجامعات الجزائرية بتوفير المتطلبات الضرورية لاعتماده منذ 2003، والجدول أدناه يوضح المؤسسات الجامعية التي تتوفر على إمكانية تطبيق التعليم عن بعد وتقديم الدروس عبر الخط.

الجدول رقم (18): توزيع المؤسسات الجامعية حسب إمكانية تطبيق التعليم الافتراضي

-التعليم عن بعد-

المدارس العليا/المدارس الوطنية	الجامعات
المدرسة المتعددة العلوم للهندسة المعمارية والعمران	جامعة العلوم و التكنولوجيا هواري بومدين
المدرسة الوطنية العليا للإعلام الآلي	جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
المرسة الوطنية العليا للري	جامعة مولود معمري تيزي وزو
المدرسة الوطنية العليا لعلوم البحر وتهيئة الساحل	جامعة العربي التبسي تبسة
المدرسة الوطنية العليا للأشغال العمومية	جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
	جامعة بومرداس مركز شبكات و أنظمة الإعلام و الاتصال الجزائر
	جامعة باجي مختار عنابة
	جامعة عبد الرحمان ميرة بجاية
	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
	جامعة سعد دحطب البليدة
	جامعة المتواصل
	جامعة بن يوسف بن خدة
	جامعة باتنة 1
	جامعة 8 ماي 1945 قالمة
	جامعة حسيبة بن بوعلي شلف
	جامعة امحمد بوقرة بومرداس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع التعليم العالي والبحث العلمي (www.mesrs.dz).

- الجانب المادي والمالي: ويتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق اقتناء أجهزة كمبيوتر والبرمجيات اللازمة لتشغيلها، كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة والنسخ جد متطورة إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة لاقتناء اللوازم الضرورية للتكوين وتكوين القائمتين على شؤون هذه الإمكانيات تشغيل وصيانة دون نسيان الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراني خاص، إلى جانب مشروع "ARN" الذي يهدف إلى توفير الهياكل القاعدية والأدوات

التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في القطاع (مسؤولين، أساتذة، باحثين، طلبة...) قصد التكفل باحتياجاتهم.

كما توجهت الجامعات الجزائرية نحو دفع مكباتها المركزية بانتهاج النمط الرقمي في إدارة وتسيير مواردها، وتزويدها بالنظام الوثائقي عبر الخط "sndl" والذي يحتوي على 30 قاعدة بيانات للكتب الإلكترونية والأطروحات وهذا منذ 2011.

الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجامعة الجزائرية وإسهاماتها في إضفاء سمة التميز.

انطلاقاً من كون مفهوم تميز الأداء وكما أشارت إليه الدراسة في جزئها الأول يتسم بنوع من التعقيد نظراً لتنوع وتشعب معايير ومؤشرات والتي تطلبت الكثير من الوقت والعناء لضبطها من الناحية النظرية، الأمر الذي يؤدي لا محالة من إيجاد صعوبة كبيرة في قياسه واقعياً خاصة إذا ما اقترن بمحدد آخر وتعلق بعينة كبيرة، وعليه فإن تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية ودراسة إسهاماتها في تحقيق تميز الأداء سواء في مؤسسات التعليم الجامعي أو غيرها من المؤسسات الأخرى تستحق أن تكون دراسة قائمة بذاتها لا مجرد جزئية بسيطة في بحث نظري لما تتطلبه من جهد ووقت كبير للإلمام بجميع الجوانب المتعلقة به، وعليه قررت الباحثة دراسة الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الجامعة الجزائرية من خلال ما ستطرق إليه في الدراسة الميدانية بجامعة باتنة¹، والاكتفاء هنا بذكر المزايا التي أضفتها تطبيقات الإدارة الإلكترونية على واقع أداء الجامعات بالجزائر والتي تحددت في:

- تفعيل العملية التواصلية بين الفواعل الداخلية للجامعة فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الفواعل الخارجية من جهة أخرى، ودعم التفاعل المستمر فيما بينهم بالشكل الذي يؤثر بطريقة إيجابية على نوعية المخرجات التي ستلقى حتماً قبولاً كبيراً من طرف متلقيها، خاصة في ظل ما تتيح تطبيقات الإدارة الإلكترونية من فرص وتسهيلات لتقديم تصورات واقتراحات لطبيعة ونوعية الحاجيات والخدمات المنتظرة والمتوقعة.

- تحسين العمليات التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي من خلال مراقبة وجمع وتلخيص البيانات وإعداد التقارير المناسبة وبالتالي دعم وترقية الجودة ومنه التميز.

- تخزين المعلومات وتوفير بنك المعلومات يتم الرجوع إليه في كل مرة وبطريقة سهلة.

- الكشف عن الأخطاء والانحرافات الموجودة في المؤسسة الجامعية وبالتالي معالجتها ومعرفة الحلول الواجب تطبيقها.

- الكشف عن جميع تفاصيل العمل في مؤسسات التعليم العالي من خلال الإعلانات على الموقع الإلكتروني مما يساعد على تجسيد مفهوم الشفافية.

- بناء أنظمة رقابية معتمدة على الحاسب الآلي مما يساعد على تدعيم القدرة التنبئية بها.

- تحسين القدرة على الاستفادة من الخدمات الجامعية المختلفة خاصة المكتبية منها وتوسيع رقعة المستفيدين منها من خلال ما توفره من إمكانية توفير العدد الكافي من الموارد المكتبية.
 - تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين وزيادة فعاليتهم.
 - تفعيل العملية التعليمية وهذا ما تؤكدته تجربة التعليم عن بعد وتشجيع الإبداع البيداغوجي.
- الفرع الرابع: آفاق تفعيل قدرات قطاع التعليم العالي في الجزائر لتحقيق لتمييز الأداء وسبل تحقيق ذلك.

انطلاقاً مما تم عرضه في المطلبين الأخيرين وباعتبار نظام "ل م د" ومشروع ضمان جودة التعليم العالي أهم مقاربتين اصطلاحيتين اعتمدهما "الجزائر" في طريقها لتحقيق التميز، إلى جانب المقاربات التطويرية التي حددتها الدراسة في الإدارة الإلكترونية فإن التوجه نحو استشراف الآليات التي من شأنها تفعيل قدرة تلك المقاربات على تحقيق ذلك يعد ضرورة حتمية خاصة في ظل وجود مؤشرات سلبية تدل عن عدم فعاليتهم بالشكل المطلوب على ضوء النتائج التي يفسرها الواقع، حيث تم رصد جملة من الآليات التي من شأنها تقويم كل ذلك والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- ✓ ضرورة إخراج النظام التعليمي ككل ونظام "ل م د" من مجريات اللعبة السياسية القائمة على فكر الأرقام والكم في ظل تجاهل النوعية والتخلي عن السياسة الاستعراضية للقطاع.
- ✓ وضع سياسات هادفة لتحقيق الاعتمادية التي تلعب دوراً فعالاً في إرساء قواعد الشفافية والشفافية والتنافسية بالشكل الذي يؤثر على مدخلات ومخرجات أداء التعليم العالي بالإيجابية ويؤدي إلى ترسيخ التميز والوصول إلى المؤشرات العالمية التي تتميز بها الدول المتقدمة.¹
- ✓ إعادة تصميم البرامج التعليمية بالشكل الذي يحقق قدراً من الاستجابة لخصائص المجتمع ومتطلبات الاقتصاد الوطني، ويضمن التكيف مع المتطلبات التي تفرضها الظروف الدولية من خلال:
- توفير المعلومات الواضحة والدقيقة من خلال تطوير نظام معلومات يضمن السيولة بين الجامعة وبيئتها.
- العمل على التكوين البيداغوجي للأستاذ وعدم الاكتفاء بالتكوين الأكاديمي وهذا من خلال إنشاء مراكز متخصصة بالتدريس والتدريب الجامعي للأستاذ²
- محاولة تطبيق اللامركزية لدى مؤسسات التعليم العالي والعمل على تحديث عمليات الاتصال والإدارة من خلال الأخذ بمنهج المؤسسة الإلكترونية.

1 العلجة حاجي، مرجع سابق. ص 36.

2 سميحة بونس، "البحث عن الجودة في نظام l m d آليات التطبيق وسبل التفعيل". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35/34، (مارس 2014)، ص 61.

- ✓ تبني المقاربة التشاركية وتفعيل آلياتها من خلال تفعيل قنوات عمل مشتركة بين مؤسسات التعليم العالي من جهة؛ وتوحيد جهود وقدرات القطاع الخاص والحكومي ومنظمات المجتمع المدني بما يحقق تكامل الأدوار وبالشكل الذي يساعد على دعم الإبداع والابتكار والتطوير.
- ✓ تطوير استراتيجية واضحة للتقييم الذاتي وتقييم النظام بما يضمن الوقوف على نقاط القوة والضعف وهذا ما يتطلب إنشاء هيئة مستقلة عن وزارة التعليم العالي وإكسابها الصفة المؤسسية تعمل بالتوازي مع خلايا ضمان الجودة للتعليم العالي.
- ✓ التوجه نحو دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يتوافق ومحددات التميز الأساسية، والعمل على توفير البنية الكاملة والمتكاملة لتجسيدها من خلال الحرص على توفير متطلباتها الأساسية، والحرص على تزويد الجامعات بدليل إجرائي يوضح آليات العمل بتطبيقاتها المختلفة.
- ✓ دعم الأبحاث المتعلقة بتميز ادعاء قطاع التعليم العالي في الجامعات وتطبيقها على أرض الواقع والعمل على تشجيع الروابط بين الباحثين والمؤسسات المالية.

خلاصة الفصل الثاني

- الإدارة العامة الجزائرية تأثرت إلى حد بعيد بالعوامل التاريخية التي صاحبت مسار تطورها منذ نشأتها وحتى بعد استقلالها، إذ أن معظم الإصلاحات التي عرفتها لم تكن كافية خاصة في ظل تكريس العمل الإداري المتشعب بثقافة تسييرية مركزية وانحصر عملها وأدائها بشكل أساسي على إشباع حاجات الزبون (المواطن) المحددة سلفاً في ظل تغييب مفاهيم الفعالية والكفاءة والمنافسة والجودة، وهو ما جعلها تواجه العديد من التحديات التي اضطرها إلى تحسين أدائها ومعالجته خاصة في ظل بروز معايير التميز التي أصبحت تمثل الرهان الأساسي لتحقيق البقاء والاستمرارية وهذا باستخدام أدوات تسيير حديثة ومتطورة، وبالاعتماد على التوجهات الإدارية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات ممثلة في الإدارة الإلكترونية التي جسدها مشروع الجزائر إلكترونية 2013 الذي عبر عن رغبة وإرادة حقيقية من شأنها تخطي العقبات التي تؤدي إلى كبح الأداء.

- بالعودة إلى نص برنامج الجزائر إلكترونية 2013 نجد أنه يركز على البعد التقني للإدارة دون البعد الإلكتروني الأعم والذي يضم جميع مكونات وأبعاد الإدارة في مفهومها النسقي، حيث كان التصور المطروح ضمن الرؤية الرامية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلاله يقصر تجسيدها في الوسائل التكنولوجية على أساس أن اعتماد التكنولوجيات الحديثة في العمل هي التي ستؤدي إلى تحول تلقائي من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية وهي التي ستؤدي إلى معالجة الأداء، في مقابل إغفال التركيز على وضع منهجية تسيير مرحلة التحول من النمط التقليدي إلى النمط الإلكتروني.

- الجزائر على غرار دول العالم الأخرى بذلت مجهودات معتبرة في سبيل تطوير منظماتها المختلفة وتأهيلها لمواجهة التحديات البيئية المختلفة وتحقيق البقاء المرهون بالتميز، ونتيجة لهذا قامت بتسخير مجموعة من الهيئات واتخاذ الآليات الكفيلة بتحقيق ذلك، حيث توجت مجهوداتها بوصولها إلى بناء أنموذج خاص بها بعنوان "الأنموذج الجزائري للتميز" الذي لعب دوراً فعالاً في دفع المنظمات الجزائرية نحو الإيمان بالمفاهيم الإدارية الرائدة والأكثر من ذلك التحكم فيها.

- نجاعة مفهوم تميز الأداء على مستوى المنظمات الإدارية والصناعية المختلفة جعل الجامعة بما فيها الجزائرية تتوجه نحو تطبيقه وتبنيه، حيث أن تبنيها لنظام "ل م د" وتوجهها نحو تطبيق مشروع ضمان الجودة باعتبارهما مقاربتين إصلاحيتين بالدرجة الأولى واختيارها للتوجه الإلكتروني من خلال التوجه نحو تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية باعتبارها مدخلا تطويريا يعكس إدراكها لأهمية الموضوع وهذا ما يعتبر في حد ذاته مؤشراً إيجابياً، إلا أن المعطيات الموضوعية التي جاء بها مضمون المبحث الثالث تشير إلى فجوة كبيرة بين ما هو نظري مرتبط بالمضمون والأهداف وما هو واقعي متعلق أساساً بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة نتيجة وجود جملة من التحديات التي تعاني منها المنظومة الجامعية ككل.

الفصل الثالث

تميز أداء جامعة "باتنة 1" من خلال
تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة
ميدانية - .

تمهيد

إن موضوع الدراسة لم يقتصر فقط على المسائل النظرية بل تناول المسائل العملية المرتبطة بالممارسات الواقعية والميدانية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالجانب النظري، فبعد أن تم التطرق في الفصول السابقة إلى الأطر النظرية للدراسة وتحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم اعتمادها في قياس دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء المنظمات الإدارية، يأتي هذا الفصل ليتناول بالتحليل الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى جامعة "باتنة 1"، حيث جاء هذا الاختيار نتيجة الدور البارز والهام الذي تلعبه الجامعة حاليا في ظل التحول إلى مجتمعات المعرفة والاقتصاد المعلوماتي من جهة، وصعوبة احتواء جميع مفردات الإدارة العامة الجزائرية التي تتميز بالتنوع والثراء من جهة أخرى خاصة في تعقد مفهوم تميز الأداء وتشعبه وهو الأمر الذي تطلب جهدا وعناء كبيرا من الباحثة في سبيل تحديد مؤشرات ومعاييره. وعليه فإن هذا الفصل يعد بمثابة الإسقاط الميداني لكل مل تم تناوله سابقا، إذ جاء متضمنا المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تشخيص واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

المبحث الثالث: إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1".

المبحث الرابع: تقييم مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة في الجزائر وعلاقتها بمستوى تميز أدائها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

إن القيام بأية دراسة مهما اختلفت مواضيعها تتطلب اتباع منهجية علمية سليمة للوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، إلى جانب توفير بيانات ضرورية عن الموضوع المستهدف أو الظاهرة المراد دراستها وتحليلها بالشكل الذي يساعد الباحث الإلمام بحيثياتها بالشكل المطلوب، لذا جاء هذا المبحث ليتناول وصفاً مفصلاً للإجراءات المعتمدة من قبل الباحثة في تنفيذ دراستها ومن ذلك وصفاً للمنهج المعتمد وأدوات الدراسة المستخدمة وكذا طرق إعدادها والإجراءات المعتمدة في فحص صدقها، ليتم التطرق لمجالات الدراسة المكانية والزمانية، والانتهااء بعرض الإجراءات والمعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها بعد عملية تفرغ البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.

تتطلب كل دراسة علمية منهجا علميا وأدوات بحثية تساعد على تحقيق أهداف البحث، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: منهج الدراسة:

باعتبار أن المنهج هو مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث في معالجة بحثه، فإن اختياره يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الدراسة من جهة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها ومنه تحقيق أهدافها من جهة أخرى، وعليه فقد تم اعتماد منهج المسح الاجتماعي باعتباره أكثر المناهج قرباً وتناسباً مع موضوع الدراسة "دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر - دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1"، من خلال ما يوفره للباحثة من إمكانية تجميع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية حول موضوع الدراسة عموماً ومجتمع البحث بصفة خاصة، إلى جانب المنهج الإحصائي الذي يساهم في تحويل تلك المعلومات الكمية المتحصل عليها إلى معطيات رقمية وتفسيرها كيفياً وفق ما يتماشى وأغراض الدراسة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

إن المسلّم به أن نجاح أية دراسة يكمن في مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما يتوقف بالدرجة الأولى على الاختيار الرشيد والأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات الصحيحة لمعالجة موضوعها والتي تحدد تبعاً للمنهج البحثي المعتمد من جهة وطبيعة المجتمع الأصلي الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية من جهة أخرى، وكذا طبيعة الموضوع محل الدراسة وعليه فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على التقنيات التالية:

1. **الملاحظة:** فالملاحظة باعتبارها الأداة التي تعتمد بشكل كبير على حواس الباحث في جمع البيانات والمعلومات لا غنى عنها لكل عمل يريد أن يقوم على أسس علمية، حيث وجهت الملاحظة في هذه

الدراسة بالاطلاع على الموقع الإلكتروني لجامعة "باتنة 1" وكذا مواقع الكليات محل الدراسة، إلى جانب رصد مختلف ظروف وإجراءات العمل التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بمتغيرات الدراسة ومحدداتها الأساسية تزامناً مع تجول الباحثة في الكليات والأقسام بهدف توزيع وجمع الاستبيانات على الأفراد المستجوبين.

2. **المقابلة الحرة الغير مقتنة:** بالنسبة لهذه الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المقابلة الحرة التي لا تستدعي الاعتماد على خطة لترتيب الأسئلة التي ستوجه للمستجوب، حيث يمكن رد ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم استجابة الأفراد المستجوبين لطلب الباحثة على إجراء مقابلات مهيكلة تمكنها من الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة بالشكل الكافي بحجة عدم توفر الوقت لديهم، لتقوم الباحثة بإجراء بعض المقابلات التي لم تتجاوز مدتها في الغالب 8 دقائق تزامناً مع توزيع الاستبيان؛ حيث كانت تنتهز فرصة تواجد أي موظف من مختلف المستويات الإدارية في المكاتب التي وزعت فيها الاستمارات لتوجه بعض الأسئلة التي غالباً ما يتم الإجابة عنها بطريقة سطحية، أو استغلال الوقت الذي يقوم فيه بعض المستجوبين بالاطلاع على الاستبيان وملئه في الحصول منهم على معلومات حول واقع استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" وكذا التغيرات التي أحدثتها هذه التطبيقات على أدائها لذا قررت الباحثة اعتبار هذه الأداة مجرد أداة ثانوية فقط.

3. **الاستبيان:** تعد استمارة الاستبيان التي أعدتها الباحثة وطورتها عبر العديد من المراحل التي سيتم التطرق إليها الأداة الأساسية المعتمدة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها، كونها احتوت مجموعة من الأسئلة الشاملة لموضوع الدراسة بكل أبعاده ووفقاً لما تم تناوله في الفصل الأول وفي إطار الخطة الموضوعية، حيث تم تسليمها واستلامها باليد للإجابة عليها من طرف العينة المستجوبة.

أ. إعداد الاستبيان: لقد مر إعداد وتصميم الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات التي يمكن إيضاحها في الآتي:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبيان وصياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال بناءً على إشكالية وفرضيات الدراسة ومن خلال الاطلاع على أدبياتها، ونظراً لعدم توفر مقياس سابق يربط بين متغيري الدراسة فقد تم الربط بين ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومحددات تميز الأداء ومؤشراته.

- إعداد الاستبيان في شكله الأولي وعرضه على الأستاذ المشرف من أجل معرفة مدى ملاءمته وقدرته على جمع البيانات اللازمة.

- إحالة الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه والتحقق من صدقه "الملحق رقم 2".

- تعديل الاستبيان بدمج بعض الأسئلة وإعادة صياغة البعض الآخر، وصياغته في شكله النهائي وفقا لآراء المحكمين "الملحق رقم 1".
 - التحقق من ثبات الاستبيان من خلال توزيعه على عينة استطلاعية مكونة من 30 فردا تم استنابهم فيما بعد من العينة الفعلية.
 - كتابة الاستبيان في شكله النهائي ثم مراجعته وطبعه.
 - توزيع الاستبيان ورقيا وباليد على المستجوبين.
 - متابعة الإجابة على الاستبيان وتجميع النسخ التي تم ملؤها وعدم تضييعها.
 - تحليل البيانات وتفسيرها.
- ب. وصف الاستبيان: تضمن الاستبيان مقدمة مختصرة تعرف فيها الباحثة بموضوع دراستها ودرجتها وتوضح أهدافها، كما تشير فيها إلى أهمية مشاركة المستجوبين لاستكمال البحث وتؤكد على سرية المعلومات التي يتم استخدامها فقط لأغراض علمية، تليها مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى قسمين وفقا لما يلي:
- القسم الأول: يحتوي على بعض المعلومات الأولية عن المستجوبين والتي توضح الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية للعينة مثل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الكلية المنتمي إليها، الوظيفة والخبرة المهنية.
 - القسم الثاني: يعنى القسم الثاني من الاستبيان من خلال ما يتضمنه من أسئلة بمعرفة وقياس مختلف المجالات المتعلقة بالدراسة، حيث قسم إلى محورين يضم كل واحد منها عددا من المجالات التي تضم بدورها عددا من العبارات المرتبطة بذلك المجال على النحو الآتي:
- ✓ **المحور الأول:** يعنى هذا المحور بتشخيص واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" على ضوء ما تتوفر عليه من متطلبات أساسية وضرورية لذلك، حيث تضمن 34 فقرة موزعة على خمسة مجالات وفقا لما يلي:
- المجال الأول: مستوى التوظيف الإداري " التنظيمي " للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1: من الفقرة 01 إلى الفقرة 08.
 - المجال الثاني: مستوى التوظيف البشري للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1. من الفقرة 09 إلى الفقرة 14.
 - المجال الثالث: مستوى التوظيف التقني للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1: من الفقرة 15 إلى الفقرة 22.

- المجال الرابع: مستوى التوظيف الأمني للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1: من الفقرة 23 غالى الفقرة 29.

- المجال الخامس: مستوى التوظيف المالي للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1: من الفقرة 29 إلى الفقرة 34.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق هذا المحور بدراسة مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1"، من خلال ستة مجالات تعكس أساسا مؤشرات تميز الأداء التي تم تحديدها في الفصل الأول من الدراسة، وتتضمن إجمالاً 45 فقرة موزعة كما يلي:

- المجال الأول: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة باتنة 1: من الفقرة 35 إلى الفقرة 42.

- المجال الثاني: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق القيادة المتميزة لجامعة باتنة 1: من الفقرة 43 إلى الفقرة 49.

- المجال الثالث: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة باتنة 1: من الفقرة 50 إلى الفقرة 57.

- المجال الرابع: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة باتنة 1: من الفقرة 58 إلى الفقرة 64.

- المجال الخامس: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع في جامعة باتنة 1: من الفقرة 65 إلى الفقرة 72.

- المجال السادس: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة باتنة 1: من الفقرة 73 إلى الفقرة 79.

الجدول رقم (19): توزيع فقرات الاستبيان على مجالاته ومحاوره الأساسية.

رقم المحور	عنوان المحور	المجالات	أرقام العبارات	عدد الفقرات	المجموع
01	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1"	مستوى التوظيف الإداري للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1.	08-01	08	34
		مستوى التوظيف البشري للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1.	14-09	06	
		مستوى التوظيف التقني للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1.	22-15	08	

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

	07	29-23	مستوى التوظيف الأمني للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1.		
	05	34-30	مستوى التوظيف المالي للإدارة الإلكترونية في جامعة باتنة 1.		
	08	42-35	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة باتنة 1.		
45	07	49-43	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق القيادة المتميزة لجامعة باتنة 1.	إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز أداء جامعة باتنة 1.	02
	08	57-50	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة باتنة 1.		
	07	64-58	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة باتنة 1.		
	08	72-65	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة باتنة 1.		
	07	80-73	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة باتنة 1.		
79					المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

وقد تم إعداد الاستبيان وفق أنموذج الأسئلة المغلقة كي لا يجد المستجوبون صعوبة في الإجابة عنها، كما أنها لا تتطلب وقتا كبيرا في الإجابة عنها إذ يكفي المبحوث بوضع علامة (X) أمام البديل المناسب وفقا لتدرج "ليكرت" الثلاثي (نعم - إلى حد ما - لا) وكذلك لتسهيل عملية تفريغ البيانات والتحكم في تحليلها وفقا لما يلي:

الجدول رقم (20): درجات مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد.

لا	إلى حد ما	نعم	الاستجابة
1	2	3	الوزن

ج. إجراءات صدق وثبات الاستبيان: إن اعتماد الاستبيان الذي يقوم الباحث بتصميمه لإجراء أي دراسة لا بد له أن يخضع لحملة من المقاييس والاختبارات التي تجعل منه أداة صالحة للتطبيق والاعتماد، وفي هذا السياق قامت الباحثة بتقنين استمارتها من خلال الإجراءات الآتية:

✓ **اختبار الصدق:** ويقصد بصدق الاستبيان التأكد من أن الفقرات والعبارات الموضوعية تقيس فعلا ما وضعت وأسست لأجله، حيث قامت الباحثة بالتأكد من صدق أدواتها "الاستبيان" من خلال عرضها في شكلها المبدئي على ثمانية (8) محكمين من داخل الجامعة وخارجها وفي تخصصات مختلفة، إذ تم إعداد استمارة خاصة لتبين آراءهم حول مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي صنفت فيه، وكذا مدى مواءمة المجالات والمحاور الموضوعية لفرضيات الدراسة مع اقتراح البديل في حال عدم مناسبتها، والتأكد من وضوح الصياغة للفقرات واقتراح الصياغة اللغوية المناسبة للعبارة غير السليمة لغويا، حيث اعتمدت الباحثة نسبة 85% من آرائهم للحكم على صلاحية الفقرات أي بواقع موافقة سبع (7) محكمين من أصل ثمانية، وهذا ما يعد جد مقبول ويجعل الاستبيان يتمتع بالصدق وهو ما يتأكد من خلال تطبيق معادلة "لوشي" حيث:

$$ص = \frac{ن - م}{\frac{ن}{2}}$$

حيث أن:

ن م = عدد المحكمين الذين اعتبروا أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه.

ن = العدد الكلي للمحكمين.

وحتى تكون العبارات صادقة يجب أن تكون "ص" تساوي أو أكبر من 0.5، وقدرت "ص" الاستبيان بنسبة 0.75% ما يعني أن الاستبيان يتمتع بالصدق ويجعله قابلا للتطبيق.

كما التزمت الباحثة بإجراء التعديلات المقترحة من طرف باقي المحكمين وفقا لما يلي:

- حذف فقرة من المجال الثاني للمحور الأول، ودمج فقرتين من المجال الأول للمحور الثاني.
- تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.
- تثبيت فقرات الاستبيان المصادق عليها.

✓ **اختبار الثبات:** ويقصد بالثبات هنا مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو طبق على عينة من الأفراد خلال فترات زمنية معينة، حيث تختلف الطرق التي يتم من خلالها قياس الثبات وتتعدد إلا أن الباحثة اعتمدت طريقة الاستقرار عبر الزمن أو ما يعرف بطريقة إعادة الاختبار (test retest)، وهذا من خلال توزيع وجمع الاستمارة على العينة الاستطلاعية التي قدر حجمها بـ30 مفردة ومن ثم إعادة تطبيقها مرة ثانية على نفس الأفراد بعد أسبوعين من التطبيق الأول، لتقوم بعد ذلك

الباحثة بتفريغ البيانات المتحصل عليها خلال كل مرة على حدة ومقارنتها وعرضها على الأستاذ المشرف الذي أكد أن نسبة التوافق بين النتائج تتجاوز 80% وهي درجة عالية ودالة على ثبات الاستبيان الذي أصبح بذلك قابلاً للتوزيع.

وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستبيان المعتمد في الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة من صحة الأداة وصلاحيتها لتحليل النتائج مستعينة في ذلك بأدوات إحصائية بسيطة تتحدد في التكرارات، النسب المئوية والمتوسط الحسابي.

د. أدوات المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة البيانات المجمعة تم استخدام معالجات إحصائية محددة في:

1. التكرارات والنسب المئوية: وهذا بهدف وصف عينة الدراسة المستجوبة، وكذا تحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات الاستبيان ومجالاته، حيث تمثل التكرارات عدد ظهور الخيار الواحد (نعم، لا/ إلى حد ما)، فيما تمثل النسبة المئوية مقدار ذلك الخيار بالنسبة لـ n التي تمثل أكبر عدد ممكن لظهور ذلك الخيار ممثلة بذلك 100%، وعلى العموم فإن هذه الدراسة اعتمدت على النسبة المئوية في تحديد استجابات أفراد العينة اتجاه كل فقرة من فقرات الاستبيان، وكذا استجابات أفراد العينة اتجاه كل مجال من مجالات الدراسة، وعليه فإن حسابها يكون كما يلي:

✓ في حال حساب النسبة المئوية للفقرة: فإن هذا يتم من خلال ما يلي:

$$fi = \frac{ni \times 100}{N}$$

بحيث $ni =$ عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد للفقرة الواحدة.

$N =$ مجموع أفراد العينة والمقدرة بـ 82.

✓ في حال حساب النسبة المئوية للمجال: فإن هذا يتم من خلال ما يلي:

$$fi = \frac{\sum ni \times 100}{N}$$

بحيث: $\sum ni =$ مجموع خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد لمجموع الفقرات المنضوية تحت المجال الواحد.

$N =$ مجموع أفراد العينة (82) × عدد فقرات المجال المراد تحديد نسبته المئوية.

2. المتوسط الحسابي: تم استعماله لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن كل فقرة من فقرات الاستبيان، أو كل مجال من مجالاته وترتيبها حسب درجة الموافقة وهذا عن طريق استخدام المعادلة الآتية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \times xi}{N}$$

حيث أن: $\sum ni$ = مجموع خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد للفقرة الواحدة في حال حساب متوسط الفقرة الواحدة، أو مجموع الفقرات المنضوية تحت المجال الواحد في حال حساب متوسط المجال ككل.

x_i = وزن الخيار في أداة الدراسة المحدد وفق سلم ليكرت الثلاثي والمتراوح بين 1 و3.

N = مجموع أفراد العينة 82 (في حال حساب متوسط الفقرة)، أو مجموع أفراد العينة $82 \times$ عدد فقرات المجال (في حال حساب متوسط المجال).

3. المتوسط الحسابي النسبي: والذي يتم التوصل إليه من خلال المعادلة الآتية: (المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال $\times 100$ / أعلى وزن نسبي "3").

4. المحك: لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس "ليكرت" الثلاثي من خلال حساب المدى بين الدرجات (3-1=2)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (3/2=0.66)، ليتم بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) بهدف تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ليصبح بذلك طول الخلايا موضحا كما يلي:

الجدول رقم (21): المحك المعتمد في الدراسة.

الوزن النسبي	طول الخلية
1.66-1	1
2.33-1.67	1.67
3-2.34	2.34

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإجابات اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت مستوى التوفر بالمحك المعتمد.

المطلب الثاني: مجالات الدراسة.

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية الهامة خاصة في البحوث الاجتماعية، على اعتبار أن الظواهر الاجتماعية في مثل هذه العلوم قابلة للتغيير بتغير المكان والزمان مما يترتب عليه تغيرا في نتائجها، حث انفق العديد من المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالين رئيسين -إلى جانب المجال البشري الذي سيتم التطرق إليه في الجزء الموالي من الدراسة من خلال التطرق لمجتمع الدراسة وعينتها-، حيث يتحدد المجال الأول في المجال الزمني والذي يعنى بتحديد الوقت الذي يستغرقه الباحث في إعداد بحثه، بينما يركز المجال الثاني - المجال المكاني - أو الجغرافي على تحديد ودراسة البيئة التي أجريت فيها تلك الدراسة، وعليه فقد تحددت مجالات هذه الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: المجال الزمني.

تتحدد فترة الدراسة حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهدافها، علاوة على مدى تعاون المؤسسة أو المنظمة التي تتم فيها الدراسة في تقديم التسهيلات اللازمة والمعلومات الضرورية، وفي هذا الإطار فإن الدراسة الميدانية بجامعة "باتنة" 1 دامت ما يقارب السنة حيث بدأت بالتبلور في بداية سنة 2018، إذ قامت الباحثة بداية من شهر جانفي 2018 بوضع تصور مبدئي للاستبيان وتحديد المجالات التي تقع تحت كل محور ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف للتأكد من انسجامها مع أهداف الدراسة وإشكالياتها وفرضياتها حيث أبدى موافقته، ليتم بعد ذلك صياغة فقرات الاستبيان وإخراجه في صورته المبدئية أواخر شهر مارس وإرجاعه مرة أخرى للأستاذ المشرف لإبداء ملاحظاته حوله، وفي ذلك الوقت قامت الباحثة بالتوجه نحو مصلحة المستخدمين والكليات المستهدفة بالبحث للحصول على الإحصائيات الضرورية لضبط مجتمع الدراسة وعينتها، كما سعت في هذه الفترة إلى إجراء بعض المقابلات التي تسهل عليها عملية الحصول على بعض المعلومات الكمية والنوعية المتعلقة بواقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجامعة واستخداماتها المختلفة وكذا البحث عن محددات الأداء والتميز وهذا ما لم يحدث نظرا لعدم قبول المستهدفين بالمقابلة بحجة انشغالهم الكثيرة.

عقب ذلك وتحديدا في شهر ماي قامت الباحثة بإرسال استمارتها للتحكيم للتأكد من صدقها عقب تقيدها بالملاحظات التي وجهها لها الأستاذ المشرف وإجراء التعديلات اللازمة، حيث استغرقت هذه المرحلة ما يتجاوز الأربعة أشهر لتتوجه مع بداية الموسم الجامعي 2018/2019 - وبعد قيامها بالتعديلات التي أفرزت عنها عملية التحكيم- إلى القيام بالدراسة الاستطلاعية التي استهدفت فيها 30 مفردة لاختبار ثبات الاستبيان ومنه ضبطه في شكله النهائي، وهنا كانت تستغل الباحثة تواجد كل أكاديمي أو إداري في المكاتب التي قامت فيها بعملية التوزيع لتحصل منه على بعض المعلومات التي

تخدم دراستها معتمدة بذلك - إن صح التعبير - المقابلة غير المقننة وغير المباشرة من خلال طرح أسئلة بسيطة ومركزة بشكل لا يجعل الباحث يحس بأنه في مقابلة رسمية.

ومع بداية شهر أكتوبر بدأت الباحثة بتوزيع استمارتها على عينتها الفعلية وهي المرحلة التي واجهت فيها الكثير من الصعوبات نتيجة رفض البعض الإجابة على الاستبيان رفضا قطعيا وبأسلوب غير لبق، فيما تحجج البعض الآخر بعدم توفر الوقت لديهم وعدم إرجاعها من قبل العديد من المستجوبين على الرغم من الذهاب لاسترجاعها أكثر من مرة، كل هذه الأسباب والمعوقات أدت إلى استغراق وقت كبير لاستيفاء هذه المرحلة التي دامت إلى غاية 18 ديسمبر 2018، لتبدأ بذلك مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها إلى غاية 13 فيفري 2019.

الفرع الثاني: المجال المكاني.

إن دراسة أداء الجامعة ودرجة تميزه والتوجه نحو التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها ودورها في تحقيق ذلك التميز، يتطلب منا تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وعرض هيكلتها التنظيمية، ومن ثم وصف واقعها خاصة فيما تعلق منه بواقع تطبيقات واستخدامات الإدارة الإلكترونية فيها من خلال ما تم تجميعه من معلومات متحصل عليها من المقابلات التي تم إجراؤها وكذا تلك التي تم الحصول عليها من المصالح المختلفة.

1. تقديم جامعة باتنة 1: تعد الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، حيث تأسست أول جامعة فيها سنة 1877 من طرف المستعمر الفرنسي لتكون نسخة طبق الأصل للجامعات الفرنسية المنضوية على التعليم النظري دون الاستجابة لمشاكل المجتمع الجزائري، وبعد الاستقلال مرت الجامعة الجزائرية بعدة أطوار مهمة تأثرت من خلالها من قريب أو من بعيد بالتركيبة النظامية والقانونية والايديولوجية للنظام الذي حكم الجزائر خلال العقود الثلاثة الماضية وصولا إلى ما هي عليه الآن وامتدت في تشبيكها لتصل إلى 50 جامعة خلال السنة الجامعية 2018/2017، وتعد جامعة "باتنة 1" أحد أهم وأبرز الأقطاب الجامعية الجزائرية ما استلزم علينا التطرق إليها باعتبارها ممثلة للمجتمع المكاني للدراسة.¹

تأسست جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 حاليا - في سبتمبر سنة 1977 بموجب المرسوم رقم 99/77 المؤرخ في 3 رجب 1397 الموافق لـ 20 جويلية 1977، كمركز جامعي يضم معهدين للتعليم العالي (معهد العلوم القانونية ومعهد اللغة والآداب)، وفي السنة الجامعية 1978/1979 تم فتح ثلاثة تخصصات جديدة هي: العلوم الدقيقة، العلوم التكنولوجية والعلوم البيولوجية، تم على إثر ذلك استغلال المستشفى العتيق بوسط المدينة كمقر مركزي له.

1 تم الاعتماد في انجاز هذا الجزء على وثائق مقدمة من طرف رئاسة الجامعة إلى جانب موقع الجامعة:

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته في جانفي 1985 تم إعادة هيكلة المركز الجامعي إلى نظام المعاهد الوطنية للتعليم العالي حيث ضمت ستة معاهد مستقلة إداريا وماليا وتعمل وفق نظام استشاري تحت الإشراف المباشر لوزير التعليم الوطني، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي بولاية "باتنة" دفعت الوصاية إلى إلغاء نظام المعاهد الوطنية وتأسيس جامعة "باتنة" لتضم العديد من المعاهد والتي تنفرع بدورها إلى دوائر، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 136-89 المؤرخ في 01 أوت 1989.

شهدت الجامعة بعد ذلك نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، حيث تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة "الحاج لخضر"، كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة ما جعلها تستقطب العديد من الطلبة داخل وخارج الولاية.

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات شرعت جامعة "باتنة" في التكيف مع هذا النظام الجديد لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 04-247 المؤرخ في 29 أوت 1989 حيث توزعت على المراكز الآتية:

- المجمع الجامعي الجديد والمسمى "الحاج لخضر" ويضم كلية العلوم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد الوقاية والأمن الصناعي إضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية.

- القطب الجامعي الجديد بفسديس ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

- المركز الجامعي رقم 1 "عبروق مدني" يضم كلية التكنولوجيا.

- المركز الجامعي رقم 2 "ابن بعطوش عبد العالي" ويضم كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.

- مركب تكوين تقني العمارات "MATUC" ويضم قسم التاريخ.

- مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.

- مركز البحث بالمحافظة سابقا.

وبتاريخ 11 أفريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 109/10 الذي هيكل جامعة "باتنة" إلى

سبع كليات وأربعة معاهد وفقا لما يلي:

- الكليات: كلية العلوم، كلية التكنولوجيا، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، كلية الآداب واللغات، وكلية الطب

- المعاهد: معهد الوقاية والأمن الصناعي "وهو الذي تكون من قسمين: الأمن والبيئة"، معهد الهندسة المدنية، الري والهندسة المعمارية "الذي ضم ثلاثة أقسام: الهندسة المدنية، الري، والهندسة المعمارية. معهد علوم البيطرة والعلوم الفلاحية "ضم هو الآخر ثلاثة أقسام وهي علوم البيطرة، العلوم الفلاحية وتكنولوجيا الغذاء"، وأخيرا معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ضم بدوره ثلاثة أقسام: التدريب الرياضي، التربية وعلوم الحركة، النشاط الرياضي المكثف.

ونتيجةً للتطورات التي شهدتها جامعة "باتنة" أصبحت تعد من أكبر الجامعات الجزائرية سواء من حيث عدد الطلبة أو الهياكل البيداغوجية، الأمر الذي استدعى دراسة مشروع تقسيم الجامعة إلى قسمين: جامعة "باتنة 1" بمجمع "الحاج لخضر"، وجامعة "باتنة 2" بالقطب الجامعي بفسديس وعليه تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 15-181 المؤرخ في 11 جويلية 2015، الذي عدل المرسوم التنفيذي رقم 89-136، حيث تضمن في مادته الأولى تعويض تسمية "جامعة الحاج لخضر" بتسمية "جامعة باتنة 1"، وحدد في مادته الثانية عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة باتنة 1 واختصاصاتها كما يأتي:

- الكليات: كلية علوم المادة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية اللغة والأدب العربي والفنون

- المعاهد: معهد الهندسة المعمارية والعمارة، معهد العلوم البيطرية والفلاحية.

أما بخصوص الهياكل 1 فإن جامعة "باتنة 1" تتوفر على ما يعادل 37000 مقعدا بيداغوجيا مستغلا.

2. الهيكلة التنظيمية للجامعة: تعتمد جامعة "باتنة 1" كمؤسسة علمية وثقافية على هيكلية تنظيمية وبيداغوجية يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. مديرية الجامعة: مدير الجامعة هو المسؤول الأول عن السير العام للجامعة باحترام صلاحيات مختلف الهيئات، وهو يتولى تأدية المهام المرتبطة بالسير الحسن للجامعة وفقاً للمخططات الموضوعية من طرف الوصاية والتي تعتبر من السياسات العامة للدولة، ويساعده في ذلك أربع نيابيات إلى جانب المكتبة المركزية وهو ما يمكن تحديده فيما يلي:

✓ نيابة مديريةية التكوين العالي فيما بعد التدرج، التأهيل الجامعي والبحث العلمي.

✓ نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وهي التي تقوم بربط الجامعة بالمحيط الخارجي حيث تسعى إلى خلق فرص التعاون مع مختلف المؤسسات الاقتصادية الوطنية والجامعات الدولية.

✓ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تعمل على ضمان التخطيط ومتابعة برامج البناء وتأمين التجهيزات العلمية لمختلف الأقسام والمخابر ورصد الإحصائيات التي يقيم على أساسها التخطيط. - المكتبة المركزية.

ب. الأمانة العامة: والتي تمثل الهيكل الذي يضمن السير الحسن للمرافق والأقسام الإدارية للجامعة حيث تضم بدورها أربع مديريات فرعية موضوعة تحت رئاسة وإشراف الأمين العام محددة في:¹
أ. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين ب. المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

ج. المديرية الفرعية للوسائل والصيانة. د. المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية والرياضية.
- مركز التعليم المكثف للغات: المتواجد بالمركز الجامعي (1) "عبروق مدني" والذي يتكفل بتحسين المستوى وتجديد المعلومات في سبع لغات.

- المركز السمعي البصري: المتواجد بقاعة المحاضرات الكبرى هو مركز مجهز بأحدث التقنيات التي تحتاجها الجامعة لتغطية مختلف الملتقيات والنشاطات العلمية بهدف الاستفادة منها لاحقا من طرف الطلبة والأساتذة خاصة في قسمي الإعلام والاتصال والإعلام الآلي.

- مركز منشورات الجامعة: أنشئ مركز منشورات الجامعة 23 جانفي 1995 بقرار من رئاسة الجامعة بعد طلب من قبل الأساتذة الباحثين الذين رغبوا في أن يروا أعمالهم العلمية منشورة.

- البهو التكنولوجي: يمثل أحد أهم الدعائم التقنية للكليات والأقسام، حيث يتكون من عشرة مخابر وورشنة للصناعة الميكانيكية (متواجد بالمركز الجامعي 1).

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم عن بعد والتعليم المتلفز: يوجد بالجزء الجديد للجامعة ويعني بكل ماله علاقة بتزويد الجامعة بشبكتي الانترنت والانترانيت بوساطة الألياف البصرية وتكنولوجية اللاسلكي حيث يوفر ما يلي:

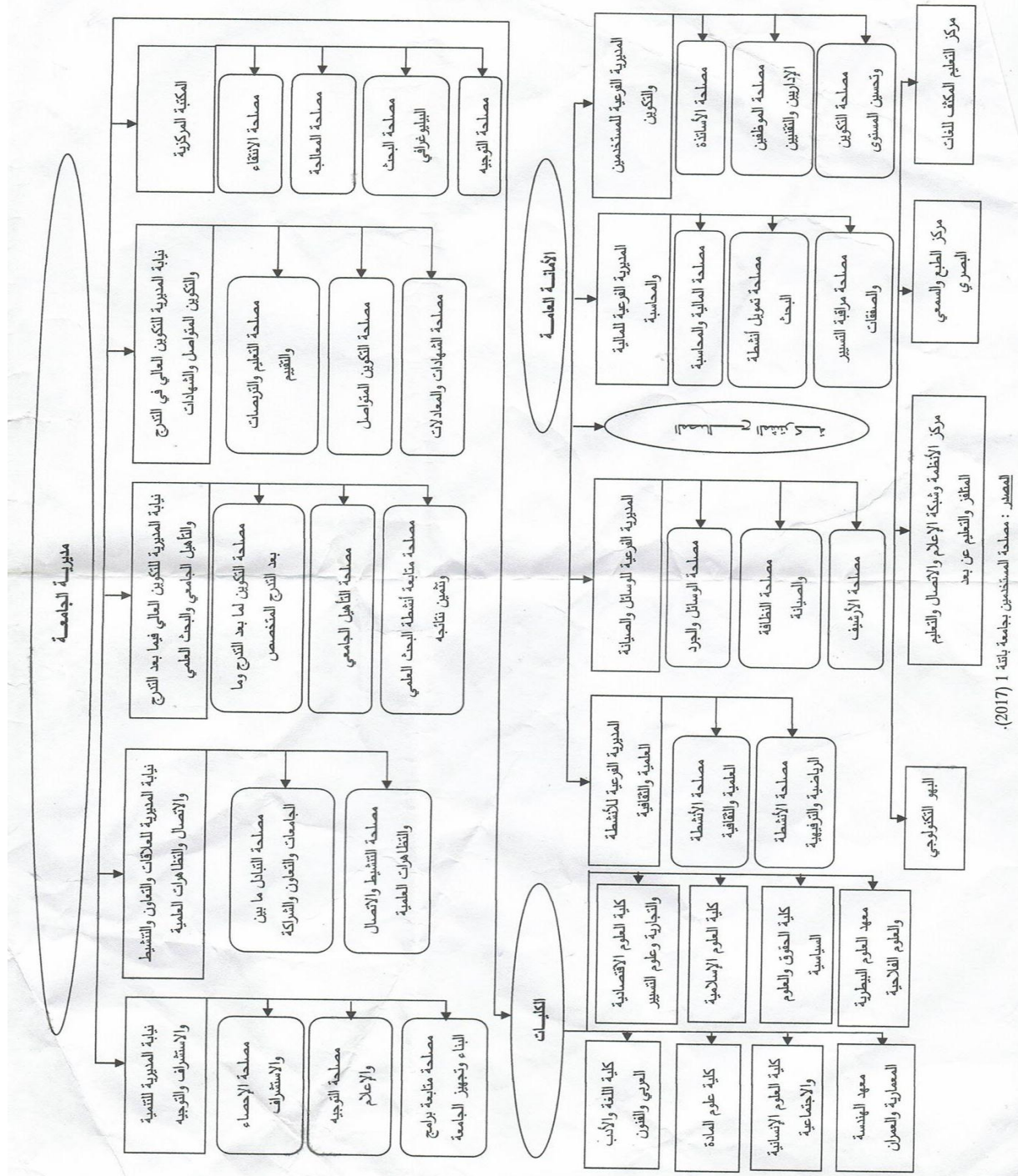
- خدمات صفحات الويب على موقع الجامعة ar-univ- batna.dz
- البريد الإلكتروني webmaster[at]univ-batna.dz
- ربط الهياكل البيداغوجية ببعضها البعض عن طريق شبكة الانترنت.
- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع جامعة باتنة 1. تم التصفح بتاريخ: 2018/1/5، الرابط:

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجيا وتطويرها.
- التكوين والتأطير من خلال اتفاقيات مع الأكاديمية المحلية الأمريكية Cisco.
- المخابر البيداغوجية: إذ تتوفر جامعة "باتنة 1" على 287 مخبر يتوزع على مختلف الكليات والأقسام.
- مركز الحسابات وقاعات الإعلام الآلي

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لجامعة "باتنة 1".



المصدر : مصلحة المستخدمين بجامعة باتنة 1 (2017).

3. تحليل وصفي لمتغيري الدراسة في جامعة "باتنة 1": من أجل مواكبة مختلف التطورات التي تشهدها بيئة الإدارة العامة في "الجزائر" والجامعة على وجه الخصوص عمدت جامعة "باتنة 1" على تكثيف جهودها وتوسيع قدرتها في التعاطي مع تلك التطورات، خاصة ما تعلق منها بتبني النهج الإلكتروني في الإدارة والعمل على التوجه نحو التميز سواء على مستوى أدائها التعليمي والإداري (إذا ما نظرنا لها وفقا للمفهوم التقليدي للجامعة - وهو ما يتم توضيحه من خلال ما جمعه الباحثة عن خلية ضمان جودة التعليم بالجامعة-)، أو (أدائها الشامل وفقا للمفهوم الحديث للجامعة - وهو الأمر المستهدف بالدراسة والذي سيتوضح من خلال النتائج المتحصل عليها من الاستبيان-).

أ. استخدامات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في جامعة "باتنة 1": وفقا لما تم عرضه سابقا يتضح أن جامعة "باتنة 1" قد عرفت العديد من التطورات البنوية الهيكلية استجابة لجملة من التغيرات والمستجدات وهذا ما استلزم إدخال جملة من الإصلاحات الوظيفية والفنية في مجال الإدارة والتسيير، وذلك في سبيل الرفع من كفاءة أدائها وتعزيز استجابتها خاصة في ظل عجزها على تحقيق أهدافها بطريقتها القائمة على الأسلوب التقليدي في ظل الوضع العالمي الراهن الذي يتميز بسرعة التغيير إذ أصبحت الإدارة الإلكترونية تمثل الخيار الحيوي الأمثل والمدخل المتكامل لتطوير أدائها بهدف تحقيق التميز، حيث عملت جامعة "باتنة 1" في هذا السياق على تطبيقها في مختلف المجالات الإدارية الأكاديمية والخدماتية وهذا ما سيتم عرضه من خلال ما تحصلت عليه الباحثة من معلومات توصلت إليها من جملة المقابلات خلال قيامها بتوزيع الاستبيان، وكذلك من خلال جملة الملاحظات التي سجلتها أثناء قيامها بدراستها الميدانية.

فنتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات عموما - وفقا لما أشارت إليه الأدبيات المختلفة - يشير إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة في بعدها الكامل لإدارة مختلف جوانب أدائها، وهذا من خلال تسيير العملية الإدارية والتعليمية والخدمية على حد سواء بهدف زيادة فعاليتها وتحسينها وهذا من خلال التعامل مع كم هائل من البيانات، وعليه يمكن تصنيف مجالات استخدام و تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" فيما يلي:

✓ تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" في الجانب الإداري: ويتضح ذلك أساسا من خلال حوسبة الأنظمة الإدارية المعتمدة في هذا الجانب، حيث يمكن التطرق إلى ذلك بشكل أكثر وضوحا وفقا لما يلي:

✓ تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الطلبة: والمقصود هنا هو كل ماله علاقة بالطلبة وما يخص شؤونهم الإدارية والأكاديمية وكل ما يهمهم داخل الجامعة، ومن بين تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا المجال بالنسبة لجامعة "باتنة 1" والتي تم التوصل إليها بناء على اطلاع الباحثة على موقع

الجامعة ومواقع الكليات التي تتطوي تحتها إلى جانب المعلومات التي تحصلت عليها من المستجوبين فيما يلي:

- التسجيل الإلكتروني للطلبة: كانت هذه الآلية في بدايتها مقتصرة فقط على الطلبة الجدد من حاملي البكالوريا لتعرف فيما بعد توسعا في تطبيقاتها لتشمل إعادة التسجيل في مختلف مراحل التدرج خاصة مع الموسم الجامعي 2018/2017، غير أن الملاحظ هنا التباين بين الكليات في تطبيقها حيث نجد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أول من توجه نحو الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في هذا الإطار بينما بقيت الكليات الأخرى تعتمد الأنظمة التقليدية الورقية في إعادة التسجيل.

كذلك توجهت جامعة "باتنة 1" منذ السنة الجامعية 2018/2017 إلى اعتماد التسجيل وإعادة التسجيل الإلكترونيين بالنسبة للطلبة في مرحلة ما بعد التدرج (الماجستير والدكتوراه) من خلال إعلان تواريخ التسجيلات في مواقع الكليات ومطالبة الطلبة والباحثين بإرسال الملفات إلى عمادات الكليات التي ينتمون إليها عبر البريد الإلكتروني.

كما اعتمدت جامعة "باتنة 1" على غرار الجامعات الجزائرية الأخرى نظام "PROGRES" منذ السنة الجامعية 2019/2018 لتسجيل طلبة الماستر، وهو النظام الذي يعمد إلى استقبال طلبات الترشح ومعالجتها إلكترونيا في إطار المناصب المفتوحة في كل تخصص.

غير أن ما لاحظته الباحثة خلال دراستها الميدانية وكذا تجربتها الشخصية أن التسجيلات الإلكترونية للطلبة لا تعدو أن تكون مجرد محطة أولية، إذ سرعان ما يطلب من الطالب استكمال تسجيله من خلال إحضار ملف ورقي يقدم شخصا وهو الإجراء الذي يتعارض بشكل واضح مع مقتضيات ومتطلبات العمل الإلكتروني.

- استخراج نتائج الطلبة وحسابها وتقويمها من خلال اعتماد أنظمة حساب المعدلات الإلكتروني.
- عرض جداول الاختبارات للمقاييس الدراسية وإتاحة فرصة اطلاع الطلبة على نقاطهم وتأكيداها.
- توزيع الطلبة حسب الأفواج وإتاحتها على الموقع الإلكتروني للكلية التي يدرس فيها الطالب.
- الإعلان الإلكتروني عن تواريخ مناقشات أطروحات والرسائل العلمية لطلبة دراسات ما بعد التدرج.

✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الموظفين: ويقصد بشؤون الموظفين هنا شؤون جميع العاملين من عميد، رؤساء الأقسام، أساتذة وموظفين إداريين... وغيرهم من الذين يقومون بمهام الجامعة ويقومون بشؤونها بحسب المهام الأساسية الموكلة إليهم. فمتابعة شؤون الموظفين هي عملية تحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد إذ أن الكثير من التعديلات يجب إدخالها باستمرار في سجل الموظف من حيث التعيينات، الترقيات، التنقلات وكل ما يتعلق بالأمور المالية، ومن بين خدمات الإدارة الإلكترونية في هذا المجال بالنسبة لجامعة "باتنة 1" ما يلي:

- اعتماد قاعدة بيانات لجميع الموظفين وكل ما يخصهم مما يمس مسؤوليات الإدارة الجامعية.
- توفير بعض الخدمات التي يحتاجها العاملون إلكترونيا.
- التواصل الإلكتروني بين جميع العاملين من خلال الاعتماد على خدمة البريد الإلكتروني.
- توفير برامج تدريبية للموظفين والأكاديميين في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وإتاحتها إلكترونيا، حيث قامت خلية التكوين التابعة لمركز التعليم عن بعد بجامعة "باتنة" 1 - على سبيل المثال لا الحصر - بتكوين ما يتجاوز عدده 115 أستاذا في مختلف التخصصات منذ سنة 2013 إلى غاية 2017.
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة شؤون الجامعة: وفي هذا السياق نجد أن الإدارة الإلكترونية تلعب دورا كبيرا في رعاية الشؤون الجامعية وهذا من خلال ما توفره من خدمات تتحدد أساسا بالنسبة لتطبيقات جامعة "باتنة" 1 في:
 - تطبيقات الاتصالات: إذ تعتمد جامعة "باتنة" 1 على تطبيقات الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات في إدخال البيانات والمعلومات التي ترتبط بأداء العمل اليومي داخل الجامعة والتواصل بين أقسام الجامعة وبين الجامعة في حد ذاتها والوزارة الوصية عن طريق البريد الإلكتروني وموقع الجامعة على شبكة الإنترنت، وتوضح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة" 1 في هذا الإطار فيما يلي:
 - تصميم موقع للجامعة يتم تحديثه بشكل دوري يتم من خلاله الإعلان عن مسابقات التوظيف وكذا المناقصات والمشاريع اللازمة.
 - تدعيم الشبكة المحلية intranet التي تربط رئاسة الجامعة بمختلف كلياتها وأقسامها وكذا الكليات والأقسام فيما بينها.
 - بناء شبكة لربط العمادات والكليات بالإنترنت لتسهيل الدخول إلى قاعدات البيانات المختلفة.
 - وجود بريد إلكتروني خاص بالجامعة.
 - التطبيقات المكتبية: وتتضمن:
- التطبيقات في معالجة النصوص: حيث أن جامعة "باتنة" 1 استطاعت التخلص من الأعمال الكتابية الروتينية وذلك من خلال اعتمادها على الحاسب الآلي ومعالج النصوص الذي يخفف من العمل الكتابي للإدارة ويساهم في إعداد التقارير للأعمال داخل الجامعة وحفظها واسترجاعها وإرسالها بالفاكس، إلى جانب المساعدة على الرجوع إلى المعلومات الإدارية.
- الوسائط المتعددة: حيث أن جامعة "باتنة" 1 تعتمد في تقديم الندوات والأيام الدراسية على مستوى أقسامها وكلياتها على تقنيات الإعلام الآلي ووسائطه المتعددة، إذ يمثل "point power" أحد الوسائط الأكثر استخداما.

- إعداد جدول المحاضرات الأسبوعي: حيث تعتمد جامعة "باتنة 1" في إعداد جدول المحاضرات الأسبوعي وتوزيعه على بعض البرامج الإلكترونية المعدة لذلك وهذا ما من شأنه المساعدة على تخطيط وتنظيم الجامعة.

- اعتماد تطبيقات خاصة بإعداد الميزانية وتنفيذها.

✓ تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" في الجانب التعليمي والأكاديمي: توجهت جامعة "باتنة 1" على غرار الجامعات الجزائرية الأخرى إلى تعديل الأساليب والطرق التقليدية للعملية التعليمية الجامعية وتحسين نوعيتها وتكييفها مع متطلبات التعليم الحديث وتحدياته من خلال توظيف التكنولوجيات الحديثة والتقنيات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، إذ أنه والى جانب توجهها إلى توظيف آليات الإدارة الإلكترونية في الإعلان عن الأيام الدراسية والملتقيات ومختلف ورشات العمل إلكترونيا وإتاحة فرصة المشاركة فيها بنفس الطريقة - من خلال إرسال المشاركات عبر البريد الإلكتروني-، فإن الجامعة توجهت نحو تكريس التعليم الإلكتروني كأحد أنماط التعليم الحديثة التي تعتمد بشكل أساسي على استخدام آليات الاتصال الحديثة كالحواسيب والشبكات والوسائط المتعددة، حيث قامت الباحثة واعتمادا على موقع الجامعة برصد الأعمال المنجزة والمحاضرات المقدمة عن بعد لطلبة الجامعة خلال السنة الجامعية 2018/2017 وحسب كل كلية في الجدول أدناه:

الجدول رقم (22): حصيلة التعليم الإلكتروني بجامعة "باتنة 1".

الكلية	عدد المحاضرات المقدمة عبر الشبكات
كلية الحقوق والعلوم السياسية	29
كلية العلوم الاجتماعية	09
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير	94
كلية العلوم الإسلامية	00
كلية اللغة والأدب العربي والفنون	06
كلية علوم المادة	21
معهد الهندسة المدنية والعمارة	19
معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية	30
المجموع	208

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على موقع الجامعة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي الأكثر استخداما وتوظيفا للإدارة الإلكترونية في المجال التعليمي مقارنة مع باقي الكليات الأخرى، حيث مثلت

نسبة ما قدمته من محاضرات عبر الشبكات 54% من إجمالي المحاضرات المقدمة وهو ما يتماشى والمعطيات التي أفرز عنها الواقع الممارساتي المستقى من ملاحظات الباحثة والمعلومات التي تحصلت عليها من المستجوبين في سياق إجاباتهم عن بعض الاسئلة التي قدمت إليهم في إطار مقابلاتها، والتي تؤكد في مجملها أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي أكثر الكليات تطبيقا وتوظيف للإدارة الإلكترونية في مختلف الأنشطة المتعلقة بجوانب أدائها.

✓ تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" في الجانب الخدماتي: من الأمور المتفق عليها أن مفهوم الخدمة من المفاهيم المتشعبة لأنها تتنوع وتختلف وتأخذ عدة أشكال على حسب المنظمة التي تقدمها، وعليه فإن الباحثة قررت التركيز هنا فقط على الخدمات التي تقدمها الجامعة من خلال مكاتبها بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية والتي حيث تتضح فيما يلي:

- فهرسة المكتبة إلكترونيا، وبناء قاعدة بيانات ببليوغرافية مشتركة.
- البحث الإلكتروني عن المراجع والاستعلام عن عدد النسخ وتوفرها وحتى تاريخ استرجاعها في حال ما كانت قد أُعيرت من قبل كل.
- وضع دليل وقوائم للمواقع البحثية.
- رقمنة المذكرات (ماجستير ودكتوراه)، والدوريات وكذا الكتب الممزقة حيث يتم الاستفادة منها على شكل قرص مضغوط مع بقاء حقوق التأليف محفوظة، كما توجهت الجامعة خلال السنة الجامعية 2016/2015 باشتراط إرفاق مذكرات التخرج والأطروحات حتى بالنسبة للطلبة في مرحلة التدرج بقرص مضغوط يحتوي إنتاجهم العلمي ليتم إضافته لرصيد الجامعة.
- تزويد مكتبة الجامعة المركزية وكذا المكتبات الفرعية على مستوى الكليات المختلفة بالنظام الوثائقي على الخط "sndl"، والذي يحتوي على 30 قاعدة بيانات من الكتب الإلكترونية والرسائل المجهزة.
- ب. وصف وتحليل بعض محددات تميز الأداء في جامعة "باتنة 1": يمكن إيجاز أهم ما تحصلت عليه الباحثة من معلومات في هذا الخصوص من خلال دراستها الميدانية فيما يلي:

الجدول رقم (23): وصف بعض محددات تميز الأداء في جامعة "باتنة 1".

المؤشرات السلبية لتمييز الأداء - جوانب الضعف -	المؤشرات الايجابية لتمييز الأداء - جوانب القوة -
- تقادم الأساليب المعتمدة في التخطيط، وعجز القيادات عن إعداد سياسات إجرائية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي والبرمجة والتنفيذ، فعلى سبيل المثال نجد أن التخطيط الاستراتيجي لجامعة باتنة 1 يتم من الناحية	- امتلاك القيادات الصلاحيات والإمكانات اللازمة لتنفيذ أعمالها. - موارد بشرية منسجمة من حيث مستواها التعليمي، حيث أن معظم الموظفين

<p>النظرية عن طريق اجتماع مدير الجامعة مع عمداء الكليات الممثلين لما يعرف بمجلس الإدارة مرتين في السنة، أما واقعا فان تلك الاجتماعات لا تعنى بمناقشة القضايا والمسائل الاستراتيجية للجامعة بقدر ما هي مجرد مناقشة للحصائل السنوية لنشاطات الجامعة والمصادقة على الميزانية، فيما تلقي مسؤوليات التنفيذ لنيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف.</p> <p>- مكونات الثقافة التنظيمية ضعيفة وغير متلائمة ومعايير التميز.</p> <p>- غياب معايير محددة بطريقة واضحة لقياس الأداء وتقويم المخرجات.</p> <p>- أنظمة الحوافز والمكافآت لا ترتقي للمستوى المطموح إليه.</p> <p>- ضعف مستوى برامج التدريب الإداري للموظفين من الناحية الكمية.</p> <p>- عدم وجود نظام فعال لمراجعة اللوائح والقواعد وإجراءات العمل، وتحديد كيفية تحسينها لدعم جهود الجامعة على تحسين أدائها.</p> <p>- وجود خلية ضمان الجودة غير أنها تبقى غير فعالة بالشكل الكاف، حيث أن الباحثة توجهت في العديد من المرات لمقر الخلية بغية حصولها عل بعض المعلومات المرتبطة بأدائها وفلسفتها وخططتها الاستراتيجية... لتجده في كل مرة مغلق، لتتوجه فيما بعد إلى أحد أعضائه السابقين على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية والذي أمدها ببعض المعلومات المرتبطة بالجانب التنظيمي لتواصل الباحثة مسيرة بحثها وتتوصل إلى أن الخلية ومنذ إنشائها لم يتعد نشاطها سوى مجرد تنظيم بعض الأيام الدراسية</p>	<p>والإداريين يمتلكون مستوى تعليمي مقبولا يمكنهم من التحكم في مختلف آليات العمل الإداري.</p> <p>- تكريس التعاون والتنسيق مع الجامعات المجاورة محليا ودوليا عن طريق العديد من الاتفاقيات والبعثات التي تمكن الجامعة من الاستفادة من خبراتها في تطوير أدائها.</p> <p>- امتلاك الجامعة الموارد المالية الكفيلة بدعم أدائها ودفعه نحو التميز</p>
--	--

والورشات المتعلقة بجودة التعليم وانحصار كل ذلك في الجوانب النظرية لا غير في إطار التعاون مع مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات العليم العالي على مستوى كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الأمر الذي يؤكد غياب تصور واضح لعمل الخلية.

- قصور في ربط متطلبات سوق العمل المعاصر والإنتاج التعليمي، خاصة في ظل غياب التركيز على التخصصات النادرة والحديثة التي من شأنها إضفاء ميزة تنافسية للجامعة في مجالات علمية وبحثية غير تقليدية.

- انعدام العدالة في توزيع الموارد المالية بين أجزاء ووحدات الجامعة من كليات وأقسام ومصالح، في ظل انعدام معايير الشفافية والمساءلة في تسييرها.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات.

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها.

يعتبر تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من الخطوات المنهجية الهامة التي لا بد على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته، حيث أنها تعتبر محكا أساسيا للحكم على مدى مصداقية نتائج تلك الدراسة ووثوقيتها ومنه نجاحها، لذا كان من الضروري التطرق إليها بشكل مفصل في هذا الجزء وهذا وفقا لما يلي:

الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وضبط عينتها.

1. **مجتمع الدراسة:** يعبر مجتمع البحث أو الدراسة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تجمعها خاصية أو مجموعة من الخصائص المشتركة التي يجري عليها البحث والنقضي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مجتمع الدراسة والذين يختلف عددهم أو حجمهم حسب المعايير المعتمدة في كل دراسة وحسب الموضوع في حد ذاته، وبما أن موضوع الدراسة محل الإنجاز ينصب حول تحديد "دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة الجزائرية وهذا من خلال تجربة جامعة "باتنة 1" فإن مجتمع الدراسة شمل جميع الإداريين بالجامعة إلى جانب الأساتذة الإداريين المنتمين إليها من عمداء، نواب العمداء المكلفون بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، نواب العمداء المكلفين بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، رؤساء الأقسام ومساعديهم باعتبارهم يزولون مهام إدارية إلى جانب مهامهم البيداغوجية، إذ عادة ما تكون المناصب الإدارية التي يشغلونها ذات أهمية كبيرة تمكنهم من الإجابة على فقرات الاستبيان بشكل أكثر دقة لإحاطتهم بالمعلومات التي قد لا يتوافر عليها باقي مفردات العينة -الإداريون- وهو ما من شأنه إثراء الدراسة، حيث بلغ عددهم 888 بالزيادة حسب الإحصائيات التي تحصلت عليها الباحثة مع نهاية السنة الجامعية 2019/2018.

2. **عينة الدراسة:** تعبر العينة عن جزء من المجتمع والتي يتم اختيارها بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة، حيث تمثل جانبا من المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له مما يغني الباحث أو الباحثة عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات، كذلك فإن حجم العينة يتوقف على نسبة التقارب بين العينة والمجتمع الأصلي فإذا كان هناك تجانس وتقارب بينهما فإنه يمكن اخذ عدد صغير يكون معبرا عن الواقع، أما إذا كان هناك تباين كبير بين أفراد المجتمع الأصلي فلا بد من أخذ عينة كبيرة وعريضة حتى يمكن أخذ معلومات كافية للموضوع على نحو من الدقة.¹

1 محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية. ط1، (القاهرة: عالم الكتب، 2000)، ص131.

وبإسقاط ما تم عرضه على مجتمع الدراسة الأصلي نجد أن هذا الأخير يتميز بكونه كبيرا حيث يتكون من تسع (9) وحدات محددة أساسا في رئاسة الجامعة وست كليات ومعهدين، مما يشير إلى وجود صعوبة - إن لم نقل استحالة- دراسة جميع هذه الوحدات خاصة في ظل وجود حاجز الوقت على اعتبار أن أطروحة الدكتوراه طور ثالث يجب أن تستوفى في آجال زمنية محددة ووجيزة مما يجعل الباحثة تضع القيود الزمنية في اعتباراتها خلال اختيار عينتها، إلى جانب ذلك نجد أن مجتمع الدراسة يتميز بالكثير من الانسجام من حيث الوظائف المشغولة وكذا المستوى التعليمي لذا قررت الباحثة اعتماد العينة الطبقية العشوائية والتي تتناسب مع هذا النوع من الدراسات والاعتبارات، حيث تم أخذ هذه العينة عن طريق القرعة التي أسفرت عن سحب كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكذا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لتكون معبرة عن مجتمع البحث الذي أصبح ممثلا في 206 مفردة بنسبة تمثيل 23.19% موزعة بالشكل الآتي:

الجدول رقم (24): توزيع مجتمع الدراسة.

الكلية	عدد الإداريين	عدد الأساتذة الإداريين	المجموع
كلية الحقوق والعلوم السياسية	43	13	56
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	62	20	82
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	52	16	68
المجموع	157	49	206

وبما أن المجتمع المدروس هنا أصبح صغيرا فإن نسبة العينة ستكون أكبر، ونظرا لرغبة الباحثة في أن يكون لجميع مفردات عينة دراستها فرصا متساوية في الظهور تقرر اعتماد نسبة تمثيل 60% من المجموع الكلي لكل كلية وبالاعتماد على عينة الصدفة، ليتم بعد ذلك توزيع الاستمارات التي بلغ عددها وفقا للنسبة الممثلة لحجم العينة والتي قدرت كما ذكر آنفا بـ 60% بالنسبة لكل كلية 123 استمارة، ليتم استرجاع 96 منها بنسبة استرجاع كلية بلغت 78%، ومن ثم استبعاد الاستمارات التي لا تتناسب مع شروط القبول والتحليل خاصة ما تعلق بالنصف مملوءة ليلبغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل والمعالجة في النهاية 82 استمارة بنسبة 66.66% من إجمالي الاستبيانات الموزعة أي حذف 14 استمارة، والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل:

الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة الفعلية ونسبة الاستجابة.

الكلية	العدد الإجمالي للمبحوثين	الاستمارات الموزعة حسب للنسبة التمثيلية %60	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القبلة للتحليل بالنسبة لحجم العينة التمثيلية %60
كلية الحقوق والعلوم السياسية	56	34	24	19	%55.88
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	82	49	37	31	%63.26
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	68	40	35	32	%80
المجموع الكلي	206	123	96	82	%66.66

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة استجابة للدراسة تحققت في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية وهي الكلية التي تلقت فيها الطالبة حقيقة تسهيلات ومساعدات أسهمت في بلورة هذه الدراسة، إذ يمكن إيعاز هذه النسبة إلى التجربة المتقدمة للدراسات الميدانية في البحوث والدراسات التي تدخل ضمن مجال التخصصات التي تدرس على مستواها، وكذا وعي الأفراد المنتمين لها بأهمية هذا النوع من الدراسات وسعيهم على تقديم المساعدات اللازمة، حيث نجد على سبيل المثال المذكرات والأطروحات المنجزة في علم النفس وعلم الاجتماع على مستوى الكلية في غالبيتها - إن لم نقل كلها- تعالج مواضيعها خاصة ما تعلق منها بالجانب الميداني بأساليب وطريقة مبتكرة، حيث لا تتكرر الباحثة أنها استفادت منها حيث كانت تقوم في الكثير من الأحيان بإسقاط الوسائل والأساليب والطرق المنتهجة على دراستها على عكس كلية الحقوق والعلوم السياسية أين لقيت الباحثة صعوبة حتمية في إقناع المستجوبين بأهمية الدراسات الميدانية في الدراسات المعاصرة وكذا قيمة المعلومات التي يقدمونها من خلال إجاباتهم على الاستبيان بكل دقة.

تجدر الإشارة كذلك هنا أن الباحثة - إلى جانب العينة الفعلية المشار إليها أعلاه والمقدرة بـ: 123 مفردة- اعتمدت على عينة استطلاعية قدرت بـ 30 مفردة موزعة على الكليات الثلاث بمعدل 10 مفردات في كل كلية لتقنين أدواتها من خلال حساب الثبات والصدق بالطريقة المناسبة معتمدة فيها على العينة القصدية التي تسهل لها عملية التوزيع وتضمن لها نسبة استرجاع بلغت فعلا 100%، لتقوم فيما بعد الباحثة باستبعادهم من العينة الفعلية التي تم التطبيق عليها فيما بعد، بمعنى أن الدراسة قامت بتغطية 153 مفردة -من خلال إضافة حجم العينة الفعلية للعينة الاستطلاعية- من إجمالي 206 مفردة ممثلة للمجتمع أي ما يعادل نسبة 74%.

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية -

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية.

إن معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تمكن الباحثة من تحديد سمات وملامح مفردات عينة الدراسة، وتسمح لها بتجنب عدد معين من الانحرافات الأمر الذي يؤدي إلى فهم الواقع ومن ثم تحليل وتفسير البيانات الكمية بكفاءة أكبر، وتحليل الاستبيانات المسترجعة تم وضع جدول يبين التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة وفقا للجنس، السن، الكلية، المستوى التعليمي، الوظيفة أو الموقع الوظيفي، والخبرة المهنية، يليه أشكال توضح التمثيل البياني لتوزيعها.

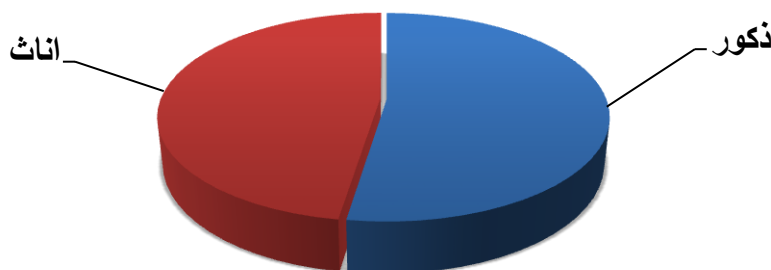
الجدول رقم (26): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	عدد التكرارات	النسب المئوية بالنسبة للعينة الفعلية
الجنس	ذكر	43	52.4%
	أنثى	39	47.6%
السن	أقل من 30 سنة	6	7.3%
	من 31 إلى 40 سنة	37	45.1%
	من 41 إلى 50 سنة	31	37.8%
	51 سنة فما فوق	8	9.8%
الكلية	الحقوق والعلوم السياسية	19	23.2%
	العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير	31	37.8%
	العلوم الإنسانية والاجتماعية	32	39.0%
المستوى التعليمي (المؤهل العلمي)	ثانوي	06	7.3%
	دراسات تطبيقية	11	13.5%
	ليسانس/ ماستر/ مهندس	37	45.1%
	دراسات عليا "ماجستير/ دكتوراه"	28	34.1%
الوظيفة (الموقع الوظيفي)	عميد	01	1.2%
	أستاذ	8	9.7%
	رئيس قسم/ مساعد رئيس قسم	19	23.2%
	الإداريين	54	65.6%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	12	14.6%
	من 5 إلى 10 سنوات	31	37.8%
	أكثر من 10 سنوات	39	47.6%

وفيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة:

- **الجنس:** يتضح من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور في أفراد العينة بلغ 43 فردا ويمثلون نسبة 52.4%، بينما بلغ عدد الإناث 39 فردا ويمثلن نسبة 47.6% وهو ما يعكس تقريبا بين التمثيل الذكوري والأنثوي، الأمر الذي يؤكد على وجود تجانس بين مفردات العينة وفقا لهذا المتغير "الجنس"، غير أن ما لاحظته الباحثة هنا هو أن التمثيل الذكوري يطغى في فئة الأساتذة أكثر منه في فئة الإداريين وهذا ما يمكن إيعازه إلى مبررات وظيفية واجتماعية بالشكل الأكبر، حيث أن الأستاذ الإداري عادة ما نجده يجمع بين الوظيفة الإدارية والأكاديمية وهذا ما يتطلب منه وقتا أكبر وجهدا أكثر من الاكتفاء بإحدى تلك الوظائف، وهو الأمر الذي يؤدي إلى نفور الموظفين من هذا النوع من المهام والوظائف خاصة في ظل الالتزامات والمسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتقهم، وتوجههم إما نحو الأعمال الأكاديمية فقط والاكتفاء بصفة أستاذ، أو شغل مناصب إدارية محضه لئتم تصنيفهم بذلك في خانة الإداريات.

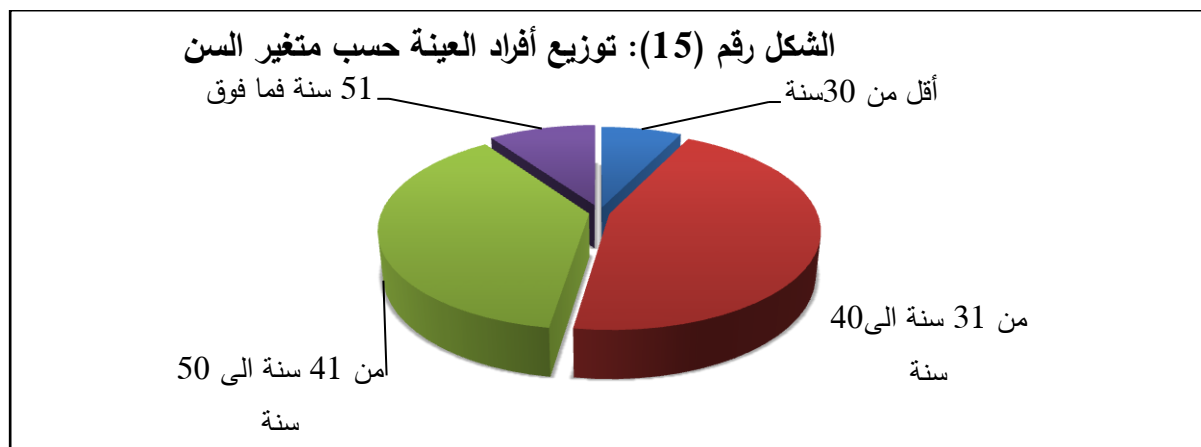
الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



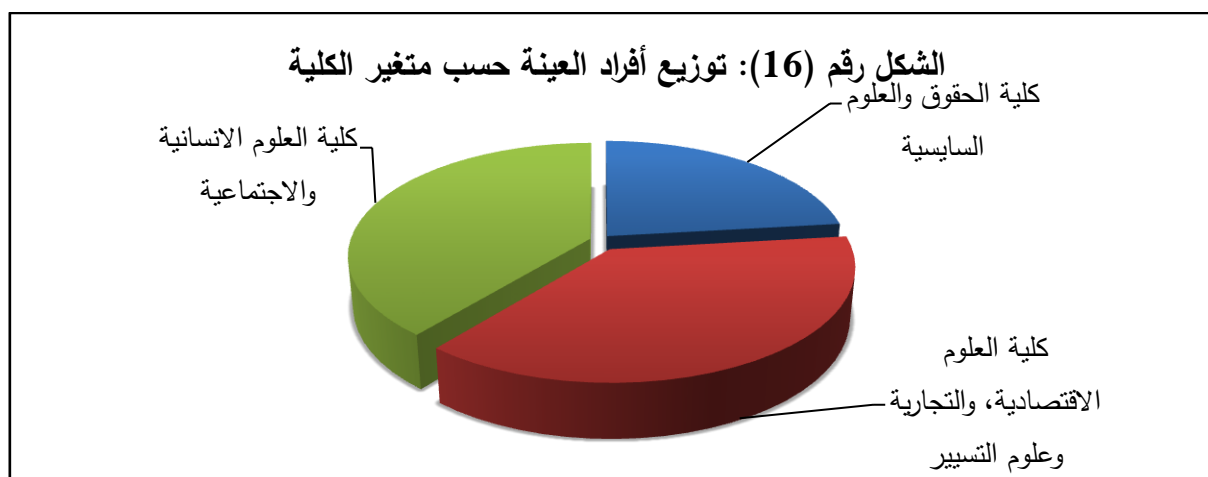
- **السن:** من خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى أربع فئات عمرية هي:

- ✓ أقل من 30 سنة وعددهم 06 بنسبة 7.3% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ من 31 إلى 40 سنة وعددهم 37 بنسبة 45.1% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ من 41 إلى 50 سنة وعددهم 31 بنسبة 37.8% من إجمالي عينة الدراسة.
- ✓ 51 سنة فما فوق وعددهم 8 بنسبة 9.8% من إجمالي العينة.

وبذلك يتضح أن عينة الدراسة تمركزت في الفئتين الثانية والثالثة وهذا ما يعكس استغلال الجامعة للفئات العمرية الراشدة والشابة في نفس الوقت والتي تتميز بالخبرة من جهة، وكذا القدرة على الاندماج مع التكنولوجيات الحديثة والتعامل مع التقنيات المستحدثة وتوظيفها إداريا بالشكل اللازم.



– الكلية: استنادا على ما تمت الإشارة إليه فيما يتعلق بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها والتي تم حصرها في كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، وبناء على البيانات الموجودة في الجدول رقم (26) يتضح أن هناك تباينا وتفاوتا في نسبة المستجوبين من كلية لأخرى، حيث بلغت أعلى نسبة مقدرة بـ 39% في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أما أدنى نسبة سجلت على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية 23.2%، بينما حققت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير نسبة 37.8%، حيث أوعزت الباحثة سبب الاختلاف والتباين في النسب إلى تعاون المستجوبين في الكليتين اللتين بلغت فيهما أكبر نسبي استجابة نتيجة اقتناعهم بأهمية هذا النوع من الدراسات التي لا تزال بالمقابل في بدايتها في كلية الحقوق والعلوم السياسية.

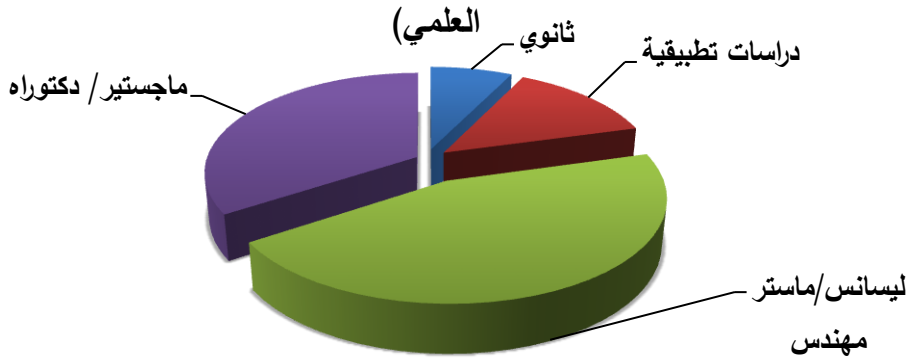


– المستوى التعليمي (المؤهل): يتضح من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 45.1% من المستجوبين هم مهندسو دولة أو من حملة شهادات الليسانس أو الماستر، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن الجامعة تتميز بمراد بشرية تتمتع بمستوى جيد من التعليم والتكوين اللذين يخولانها للقيام بالأعمال الموكلة إليها بدقة وفعالية، كذلك يمكن إيعاز هذه النسبة إلى السياسات التوظيفية المعتمدة من قبل الدولة

الجزائرية التي أضحت تشترط هذا النوع من المؤهلات لشغل الوظائف الإدارية، وأن 34.1% حاصلون على شهادات عليا (ماجستير أو دكتوراه علوم) وهي النسبة المرتبطة بفئة الأساتذة الإداريين الذين يشترط في توظيفهم الحصول على إحدى هاتين الشهادتين كحد أدنى، بينما بلغت نسبة الموظفون المتحصلين على شهادات تطبيقية 13.5%، فيما بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 7.3% وهم من الموظفين الذين تم تعيينهم بصفاتهم أعوان تنفيذ في الغالب.

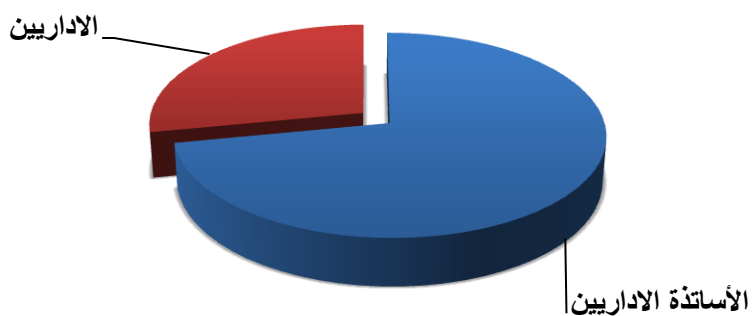
ما يلاحظ عليه من خلال النسب المرتبطة بهذا المتغير هو عدم تمركز المستوى التعليمي للموظفين في مستوى واحد، ما يعني وجود اختلاف وتنوع في المستويات الوظيفية وهذا ما يخدم أغراض الدراسة، وفي الوقت ذاته وجود نسبة كبيرة لمستجوبين يتميزون بنضج علمي ومعرفي يمكنهم من إدراك واستيعاب ما جاء في بنود وفقرات الاستبيان ويؤهلهم لتكوين آراء ايجابية أو سلبية إزاءها.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (المؤهل)



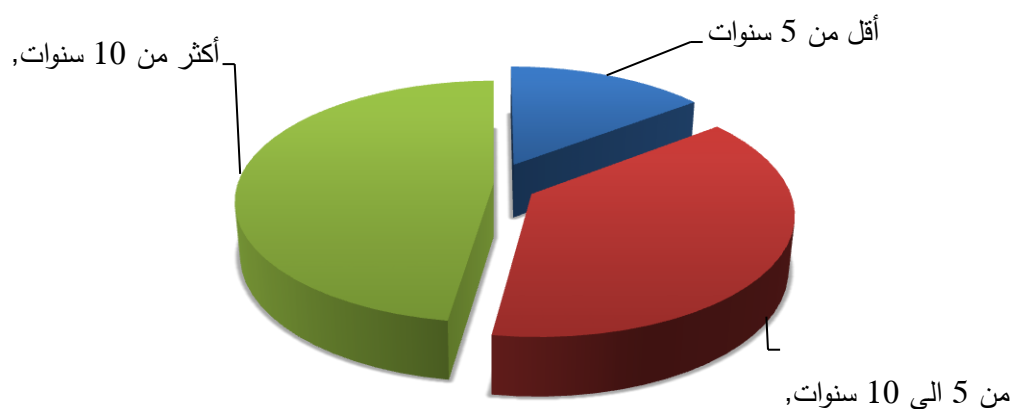
– **الوظيفة (الموقع الوظيفي):** يتضح من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة من أفراد العينة كانت لفئة الإداريين بمختلف تصنيفاتهم (أعوان التصميم، التطبيق، التحكم والتنفيذ) وهذا بنسبة 65.6%، فيما قدرت نسبة الأساتذة الإداريين بـ 34.1%، حيث بلغت النسبة الممثلة للعمداء بـ 1.2%، أما نواب العمداء ومساعدتهم فقد تم تمثيلهم بـ 9.7%، بينما مثل رؤساء الأقسام ومساعدوهم نسبة 23.2%. ويمكن إرجاع هذه النسب إلى مبررين الأول مرتبط بكون عدد الإداريين في مجتمع البحث الأصلي أكبر بكثير من عدد الأساتذة الإداريين وهذا ما يعتبر أمرا بديهيا، فيما يتعلق المبرر الثاني بامتلاك الفئة الأولى "الإداريين" وقتا أكبر من الفئة الثانية أتاح لهم فرصة الإجابة على الاستبيان، وهو السبب الرئيس لامتناع الكثير من الأساتذة الإداريين عن الإجابة على الاستبيان وحتى استلامه في بعض الأحيان.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة والموقع الوظيفي.



- الخبرة المهنية: من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 47.6% من عينة الدراسة يمتلكون خبرة تفوق 10 سنوات، بينما بلغت نسبة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات بـ 14.6% لتصبح بذلك نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات بـ 37.8%، وهي النسبة التي تتوافق مع النتائج المرتبطة بمتغير السن وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ادراك المستجوبين لواقع الأداء الإداري الذي تعاشه الجامعة من خلال سنوات عملهم وتأثير مختلف التطورات والتغيرات الإدارية والتنظيمية الحاصلة عليه.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المبحث الثاني: تشخيص واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم النتائج المتوصل إليها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تواجد المتغير المستقل والمتمثل في (الإدارة الإلكترونية) وتشخيص واقع ومستوى تطبيقها بجامعة "باتنة 1"، حيث تم الاعتماد في سبيل ذلك على التكرارات والنسب المئوية وكذا المتوسط الحسابي للبيانات المجمعة والمرتبطة بكل مجال وبكل فقرة، ومن ثم تحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضية التي مفادها: "تعرف جامعة "باتنة 1" مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية".

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول من الاستبيان.

اهتم المحور الأول من الاستبيان بدراسة المتغير الأول من الدراسة والمتعلق بمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" بهدف اختبار الفرضية والتوصل إلى تأكيدها أو دحضها، وهذا من خلال قياس وتقييم مستوى توفر المؤشرات التي وضعت لذلك الغرض والتي تمثل في الوقت نفسه المجالات الأساسية لذلك المحور وهذا على النحو الآتي:

- أ. مستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: والتي اعتمد في قياسها على ثمانية (8) معايير فرعية.
- ب. مستوى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: والتي تم قياسها بناء على ستة (6) معايير فرعية.
- ج. مستوى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: والتي تم الاعتماد في قياسها على ثمانية (8) معايير فرعية.
- د. مستوى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: والتي قيست وفقاً لسبعة (7) معايير فرعية.
- هـ. مستوى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: والتي تم قياسها وفقاً لسبعة (7) معايير فرعية.

وعليه فإن الباحثة وقبل خوضها في عرض البيانات المفصلة لآراء واتجاهات المستجوبين حول كل فقرة من فقرات هذا المحور، ستقوم بعرض النتائج المعبرة عن كل مجال وترتيبه حسب مستوى توفره بالجامعة محل الدراسة معتمدة في ذلك على التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي لإعطاء تفسيرات كمية للبيانات المجمعة، ومن ثم الحكم عليها بناء على المعيار المحدد في المحك المحدد آنفاً والموضح كآلاتي:

– إذا كان المتوسط الحسابي من (1.00-1.66) فإن المجال المعبر عنه يعكس مستوى توفر منخفضاً.

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

- إذا كان المتوسط الحسابي من (1.67-2.33) فإن المجال المعبر عنه يعكس مستوى توفر متوسطا.
 - إذا كان المتوسط الحسابي من (2.34-3) فإن المجال المعبر عنه يعكس مستوى توفر مرتفعا.
- الفرع الأول: التحليل الكمي للبيانات المجمعة.

بهدف تسهيل عملية تحليل البيانات التي تم تجميعها من طرف عينة الدراسة، عمدت الباحثة على تبويبها وفقا للجدول الآتي:

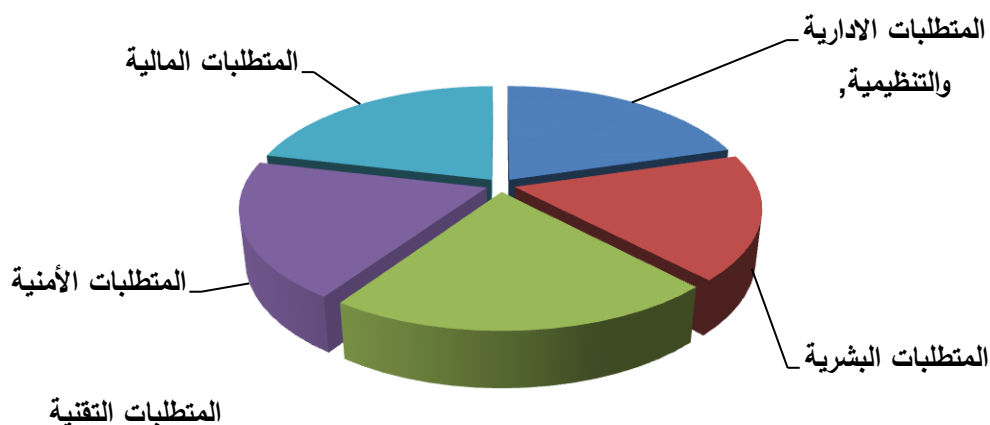
الجدول رقم (27): استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات المحور الأول من الاستبيان.

الرقم	المجالات	التكرارات	النسب المئوية		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
			نعم	لا				
1	مستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية	نعم	302	46%	2.21	73.6%	3	متوسط
		إلى حد ما	196	29.9%				
		لا	158	24.1%				
		المجموع	656	100%				
2	مستوى توفر المتطلبات البشرية	نعم	147	29.9%	1.9	63.3%	5	متوسط
		إلى حد ما	153	31.1%				
		لا	192	39%				
		المجموع	492	100%				
3	مستوى توفر المتطلبات التقنية	نعم	353	53.8%	2.34	78%	1	مرتفعة
		إلى حد ما	177	27%				
		لا	126	19.2%				
		المجموع	656	100%				
4	مستوى توفر المتطلبات الأمنية	نعم	210	36.6%	2.08	69.3%	4	متوسط
		إلى حد ما	202	35.2%				
		لا	162	28.2%				
		المجموع	574	100%				
5	مستوى توفر المتطلبات المالية	نعم	208	50.7%	2.30	76.7%	2	متوسط
		إلى حد ما	117	28.6%				
		لا	85	20.7%				
		المجموع	410	100%				
		جميع فقرات الاستبيان		2.16	72%			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ويمكن ترجمة المعطيات البيانات الموضحة في الجدول أعلاه في التمثيل الآتي:

الشكل رقم (20): استجابة أفراد العينة لمؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية



وعليه يتضح أن واقع الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" يتحدد بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمعادلة الآتية:

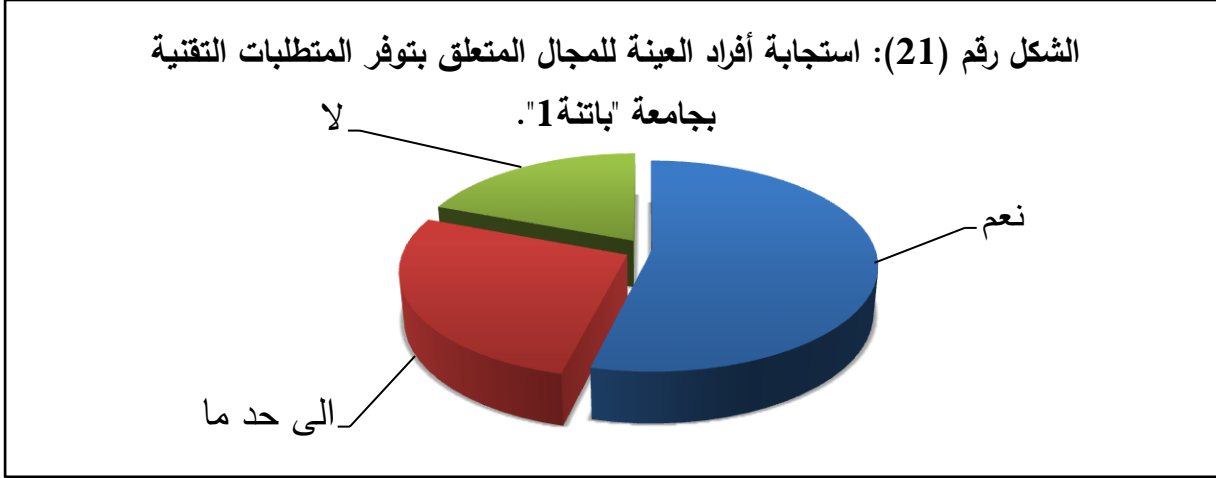
الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" = 20.4% متطلبات إدارية وتنظيمية + 17.5% متطلبات بشرية + 21.6% متطلبات تقنية + 19.2% متطلبات أمنية + 21.3% متطلبات مالية.

الفرع الثاني: التحليل الكيفي للبيانات.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول من الاستبيان يساوي (2.16) وهذا ما يعني وجود موافقة متوسطة لأفراد العينة لكنها تبقى بحاجة إلى تطوير، حيث يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى اقتناع الجامعة محل الدراسة بأهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة توجيهها الفعلي والواقعي نحو تطبيقها وتوظيفها، خاصة أن مختلف الدراسات الحديثة تؤكد أن المنظمات التقليدية لن تصبح قادرة على تحقيق الاستمرارية في خضم التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة في سبيل بلوغ التميز في الأداء هذا من جهة فيما تشير دراسات أخرى إلى أن الجامعات التقليدية وفي حدود السنوات القليلة القادمة ستصبح من مخلفات الماضي، كذلك تشير ذات النسبة إلى وجود مجموعة من نقاط الضعف التي تعاني منها الجامعة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية والناجمة عن وجود حملة من التحديات والرهانات التي حالت دون تحقيق نسبة تعادل (2.34)، وعموما يمكن ترتيب المجالات تنازليا حسب مستوى توفرها بناء على استجابات أفراد العينة كآتي:

- جاء المجال الثالث الذي يعنى بقياس مستوى توفر "المتطلبات التقنية" في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.34)، وهذا ما يعني وجود استجابة مرتفعة من طرف عينة الدراسة على فقرات هذا المجال وتعزى هذه النتيجة إلى اهتمام جامعة "باتنة 1" بتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية وكذا البرامج الإلكترونية التي تعد المكون الطبيعي للإدارة الإلكترونية، غير أن توافر هذه المتطلبات "التقنية" بمؤشر لا بأس به لا يعني استخدامها بفعالية باعتبارها جامدة لا تملك الإرادة ولا القدرة على الأداء بعيدا عن غيرها

من المتطلبات الأخرى خاصة ما تعلق منها بالمتطلبات البشرية والإدارية والأمنية، على العموم يمكن توضيح النتائج المتعلقة بهذا المجال من خلال عرض نسب الاستجابة وفقا لما يلي:

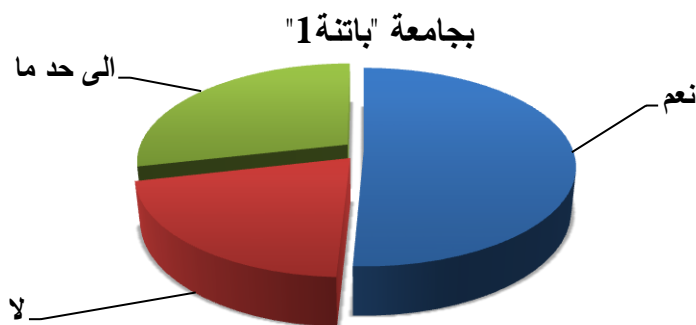


- أما المجال الخامس الذي يعنى بقياس مستوى توفر "المتطلبات المالية" فقد جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.3) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة تقترب من أن تكون عالية على فقرات هذا المجال، وهذا ما يعكس إدراك الجامعة بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمثل مشروعا ضخما ويتطلب موارد مالية وفيرة حيث تتمثل هذه الموارد في جملة التكاليف التي يترتب عليها توفير باقي المتطلبات الأخرى والمتعلقة بتوفير الأجهزة والمعدات التي ترتبط بالمتطلب التقني للإدارة الإلكترونية، وكذا التكاليف المرتبطة بتأهيل الموارد البشرية وتدريبها على توظيف الإدارة الإلكترونية والتي تتعلق بالمتطلب البشري، إلى جانب التكاليف المترتبة عن تحقيق المتطلب الأمني من اقتناء البرمجيات الضرورية للحفاظ على سلامة البيانات وعدم تلفها، غير أن هذه النتيجة - بما أنها متوسطة - تبقى نسبية لأنها تشير - كما سبق - إلى وجود الدعم المالي الكافي واللازم لتأطير مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة إلا أنها لا تنفي في الوقت ذاته وجود جملة من الاختلالات التي لم تسمح لها بأن تصل إلى درجة مرتفعة من التوفر إذ يمكن إيعاز ذلك إلى غياب الرشادة في استخدام هذه الموارد ونقص العدالة في توزيع المخصصات المالية لتغطي كافة الجوانب السالفة الذكر وهو ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي من خلال عرض نتائج هذا المجال وتحليل فقراته.

على العموم يمكن توضيح النتائج المتعلقة بهذا المجال من خلال عرض نسب الاستجابة وفقا لما

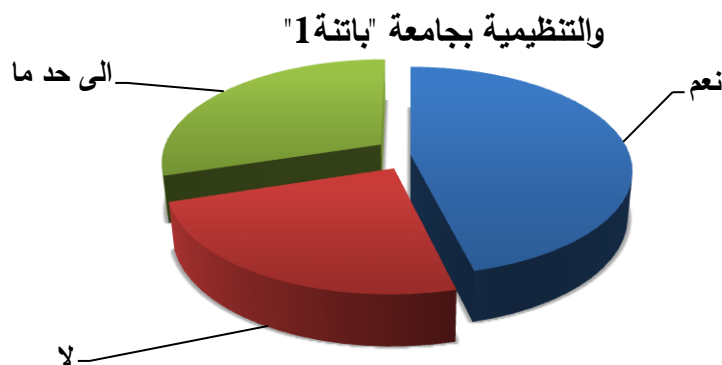
يلي:

الشكل رقم (22): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات المالية



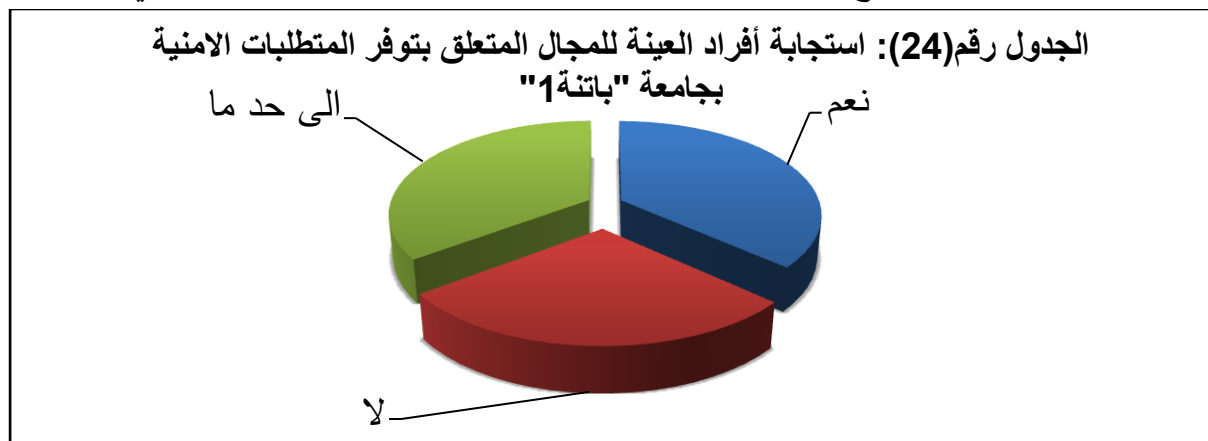
- بينما جاء المجال الأول الذي يركز على قياس مستوى توفر "المتطلبات الإدارية والتنظيمية" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.21) وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال التي تبقى بحاجة إلى تطوير، وهو الأمر الذي لا يختلف عن سابقه بمعنى أن هناك إدراكاً من قبل جامعة "باتنة 1" بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يقتضي وجود بيئة إدارية وتنظيمية حاضنة له، إلا أنها لا تنفي وجود جملة من التحديات والرهانات التي تحد من ذلك وهو ما سيتم الكشف عنه من خلال التطرق إلى عرض نتائج الفقرات المنصوبة تحت هذا المجال، وعموماً يمكن توضيح نسب استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمجال توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية فيما يلي:

الشكل رقم (23): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بتوفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية بجامعة "باتنة 1"

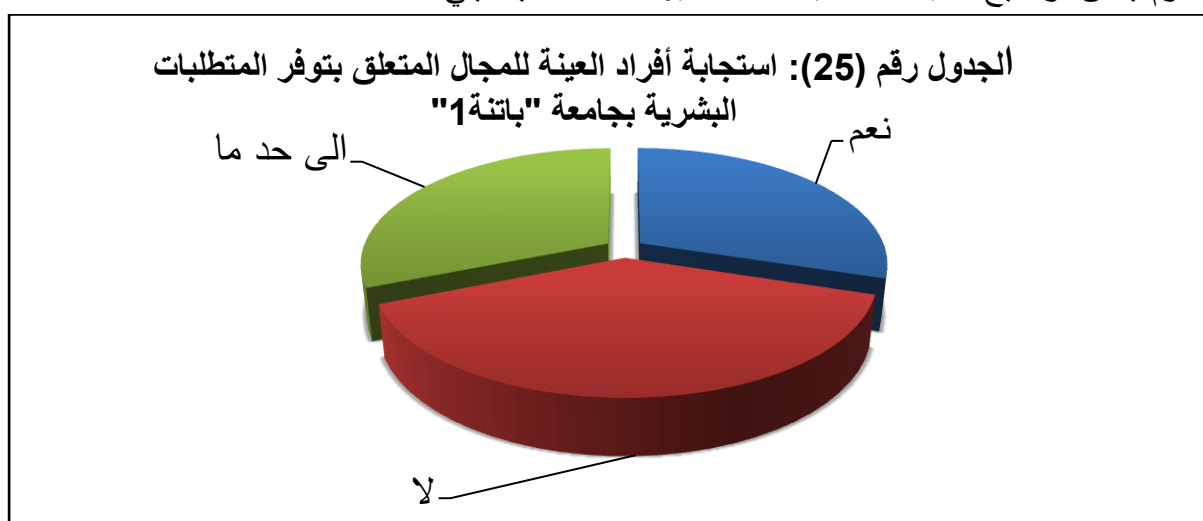


- فيما جاء المجال الرابع الذي يعني بدراسة مستوى توفر "المتطلبات الأمنية" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.08) وهو ما يمثل درجة متوسطة من الموافقة من قبل مفردات العينة على توفر المتطلبات الأمنية والتي تبقى بحاجة هي الأخرى إلى تحسين ويشير في الوقت ذاته عدم إلى استيفاء الجامعة محل الدراسة كافة المتطلبات والموارد اللازمة لحماية وأمن الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في الآليات المعتمدة لجعلها أكثر فعالية والأهم من ذلك أكثر شمولية وارتباطاً مع بعضها البعض، إذ أن مجرد اقتناء البرامج المضادة للفيروسات لا يعني بالضرورة أن المتطلب الأمني محقق

بالشكل الذي يقودنا إلى الإقرار بوجود بيئة عمل آمنة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة محل الدراسة، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح نسب استجابة أفراد العينة فيما يخص هذا المجال وفقا لما يلي:



- بينما جاء المحور الثاني والذي يعنى بدراسة وقياس مستوى توفر "المتطلبات البشرية" لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة1" في المرتبة الخامسة والأخيرة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي بـ(1.9) وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة تقترب من أن تكون منخفضة لدى أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال، ويعكس في الوقت ذاته نقص اهتمام الجامعة محل الدراسة بهذا المتطلب مقارنة بغيره من المتطلبات الأخرى على الرغم من أهميته البالغة على اعتبار أن نجاعة باقي المتطلبات وكفاءتها في الوصول إلى تجسيد فعلي وواقعي للإدارة الإلكترونية يتوقف إلى حد بعيد عليه، ويمكن إيعاز هذه الدرجة من الموافقة إلى وجود وعي لدى أفراد العينة بثقافة وطبيعة عمل الإدارة الإلكترونية وما توفره من وقت وجهد ودقة في الأداء في ظل ضعف الفهم الشامل للمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الإدارة العليا بالجامعة الأمر الذي قد يؤدي إلى ضعف في الاستعداد النفسي والسلوكي لتطبيقها، وعلى العموم يمكن توضيح نسب الاستجابة الخاصة بهذا المجال فيما يلي:



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الأول.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول التي ركزت على توضيح نتائج الدراسة بصيغة تتسم بالشمول والعمومية، سيتم في هذا الجزء التطرق بنوع من التفصيل إلى نتائج الدراسة من خلال استعراض النتائج الخاصة بكل مؤشر "مجال" على حدة، مع الحفاظ على نفس الطريقة المتبعة (أي عرض استجابات أفراد العينة على أسئلة الدراسة وفقراتها، ومعالجتها إحصائياً باستخدام نفس مفاهيم الإحصاء الوصفي، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها اعتماداً على الحدود الحقيقية للأرقام المتحصل عليها وفقاً لمقياس "ليكرت" الثلاثي، ومن ثم الحكم عليها بناءً على المعيار المحدد في المحك المعتمد والموضح سابقاً). كل هذا بهدف الكشف عن مستوى وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

الفرع الأول: المؤشر المتعلق بمستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية.

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يوضح الجدول رقم (28) النتائج الحسابية المتعلقة بعبارات وفقرات المجال الأول الذي يعنى بقياس مستوى توفر المؤشر الأول لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" والمحدد في المتطلبات الإدارية والتنظيمية، وكذا الترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة.

الجدول رقم (28): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات

الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	تدعم الإدارة العليا للجامعة وتؤيد تطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	62	75.6%	2.70	2	مرتفع
		إلى حد ما	16	19.5%			
		لا	04	4.9%			
02	توفر الجامعة بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	26	31.7%	2.01	6	متوسط
		إلى حد ما	31	37.8%			
		لا	25	30.5%			
03	تضع الجامعة خططا تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	25	30.5%	1.93	7	متوسط
		إلى حد ما	27	32.9%			
		لا	30	36.6%			
04	تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء وتطويره.	نعم	30	36.6%	2.15	5	متوسط
		إلى حد ما	35	42.7%			
		لا	17	20.7%			
05	لا توجد معارضة تنظيمية في	نعم	35	42.7%	2.18	4	متوسط

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

				إلى حد ما	27	32.9%	الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
				لا	20	24.4%	
متوسط	8	59.3%	1.78	نعم	17	20.7%	06 تتميز الجامعة برقابة دائمة ومستمرة لضمان سير الإدارة الإلكترونية.
				إلى حد ما	30	36.6%	
				لا	35	42.7%	
مرتفع	1	74.3%	2.73	نعم	67	81.7%	07 تحرص الجامعة على مواكبة المستجدات التكنولوجية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
				إلى حد ما	08	9.8%	
				لا	07	8.5%	
متوسط	3	74.7%	2.24	نعم	40	48.8%	08 تقوم الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.
				إلى حد ما	22	26.8%	
				لا	20	24.4%	
		73.6%	2.21				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح:

- الفقرة السابعة (تحرص الجامعة على مواكبة المستجدات التكنولوجية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (2.73)، وبدرجة توافر مرتفعة وفقا للمحك المعتمد وهذا ما يعني وجود درجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة ويؤكد توجه الجامعة محل الدراسة وحرصها على توفير الدعم المادي والتقني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الفقرة الأولى (تدعم الإدارة العليا للجامعة وتؤيد تطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70)، وبدرجة توافر مرتفعة وهذا ما يعني وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، ويشير إلى اقتناع الإدارة العليا للجامعة بأهمية الإدارة الإلكترونية وتوجهها نحو العمل على خلق توجه فعلي ومتكامل لتجسيد تطبيقاتها والاستفادة من مزاياها في العمل الإداري وحتى الأكاديمي، إلا أن الملاحظ بعد الاطلاع على باقي البيانات الكمية لل فقرات الأخرى هو وجود اختلال بين نتائج هذه الفقرة وباقي الفقرات الأخرى المنضوية تحت نفس المجال من جهة، وبينها وبين نتائج الفقرات المنضوية تحت المجالات الأخرى وهو الأمر الذي يشير إلى وجود فجوة بين ما هو نظري وما هو واقعي على اعتبار أن هذه الفقرة مرتبطة إلى حد بعيد بقناعات وتوجهات القيادة العليا في الجامعة والتي غالبا ما تبقى في شقها النظري التجريدي غير قادرة على التبلور والتجسيد الواقعي، إما لوجود بعض العقبات التي تحول دون تطبيقها أو أنها تطبق لكن سرعان ما تخرج عن المنحى الذي وضعت فيه نتيجة غياب المتابعة والتقييم الفعليين القائمين على أسس ومعايير موضوعية وواقعية للمشاريع والبرامج المتعلقة بهذا المجال... كل

هذا أو غيره يدل على غياب خطط استراتيجية واضحة تتضمن تطبيق الإدارة الإلكترونية وفقا لما يجب أن يكون.

- الفقرة الثامنة (تقوم الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.24)، وهذا ما يعني وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة إلا أنها تبقى بحاجة إلى تطوير ما يعني أن الجامعة تولي اهتماما للعمل الاستشاري والبحثي لتطوير خبراتها وتدعيم قدراتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يجنبها الوقوع في الانحرافات والأخطاء، وذلك من خلال التوجه نحو تنظيم بعض البرامج المشتركة مع هيئات خارجية ورائدة في هذا المجال وكذا تنظيم الندوات والمؤتمرات بمشاركة الخبراء والاستشاريين، إلا أن هذا لم يمكنها من الوصول إلى درجة مرتفعة من التوافر نتيجة اقتصار الجانب الاستشاري للجامعة في عقد الندوات والمؤتمرات التي تتسم بطابعها العمومي والتجريدي بعيدا عن المعطيات الواقعية الحقيقية، إلى جانب توجيهها في غالب الأحيان إلى الاكتفاء بإسقاط برامج أثبتت نجاحها وفعاليتها في بيئات مختلفة تماما عن بيئة الإدارة العامة الجزائرية عموما وجامعة "باتنة1" على وجه الخصوص دون مراعاة الخصوصيات البيئية، كذلك إقصاؤها وتهميشها للعناصر البحثية المحلية والفواعل الرائدة في هذا المجال داخل الجزائر وتوجيهها إلى طلب الاستشارة من هيئات وفواعل أجنبية.

- الفقرة الخامسة (لا توجد معارضة تنظيمية في الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.18)، وبدرجة توافر متوسطة ما يعني أن جامعة "باتنة1" لا تعاني من حالة حراك يقوم به الموظفون للوقوف ضد دينامية التغيير والتطوير التي يقتضيها تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول بالعمل الإداري من النمط التقليدي إلى النمط الحديث، وهو الأمر الذي يمكن رده إلى اقتناع أفراد العينة المدروسة بضرورة توطيد التكنولوجيات الحديثة في العمل الإداري خاصة أن معظم أفراد العينة من الفئة الشبانية التي تتميز بالتعامل مع التقنيات التكنولوجية بكثرة في حياتهم اليومية والشخصية لذا فهم لا يجدون حرجا ولا اعتراضا في توظيفها بشكل مماثل في حياتهم العملية، بعيدا عن هذا وعلى الرغم من أن هذه الفقرة تعكس نسب موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة إلا أنها لا تنفي في الوقت ذاته وجود بعض الآراء التي تشير إلى العكس وتدل على وجود معارضة تنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهو ما تشير إليه النسبة (24.4%) المعبرة عن الخيار "لا"، وهذا ما يستدعي ضرورة التوجه إلى احتوائها والحد من تفاقمها من خلال العمل على تفعيل وتعميم البرامج والدورات التدريبية الخاصة بتنمية مهارات التحكم في التقنيات الحديثة ذلك أن معظم الإجابات التي جاءت في هذا السياق هي لأفراد لا يمتلكون المعارف والمهارات الكافية للتعامل مع التقنيات والتكنولوجيات الحديثة، كذلك فإن النسبة المرتبطة بهذه الفقرة ترتبط ارتباطا وثيقا بالنسبة المعبرة للفقرة الرابعة التي تهتم بدراسة مستوى ودرجة

إسهام الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة للترويج لأهمية الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء وتحسينه وهو ما يعتبر مؤشرا ايجابيا على انسجام نتائج الدراسة.

- الفقرة الرابعة (تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء وتطويره) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.15)، وهذا ما يعني وجود درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة ويشير في الوقت ذاته إلى سعي جامعة "باتنة1" على نشر ثقافة القبول والتعاون لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهو الأمر الذي حال دون وجود معارضة تنظيمية تعيق ذلك وهذا نتيجة وجود نوع من الانسجام والتوافق بين ثقافة المنظمة وعامليها ومتطلبات العمل الإلكتروني الذي يقتضيه تطبيق الإدارة الرقمية من جهة واقتناع الموظفين بالدور الايجابي الذي تقوم به في سبيل ترقية الأداء وتطويره من جهة أخرى، إلا أن ذلك يبقى بحاجة إلى تطوير وتحسين دعم أكبر لتحقيق مستوى توفّر مرتفع.

- الفقرة الثانية (توفر الجامعة بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (2.01)، حيث يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى وجود بنية إدارية مناسبة نسبيا لطبيعة عملها، إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الاختلالات التي حالت دون تحقيق نسبة استجابة مرتفعة وعليه تكون الجامعة محل الدراسة بحاجة فقط إلى بعض التعديلات لتتوافق مع البيئة الإلكترونية لا إعادة هندسة شاملة.

- الفقرة الثالثة (تضع الجامعة خططا تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.93)، وهذا ما يعني ضرورة توجه جامعة "باتنة1" نحو تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من جهة، والأكثر من ذلك التنبؤ بالتغيرات التي يتطلبها تطبيقها باعتبارها مفهوما غير جامد خاضع للتطوير المستمر الناتج عن التغيرات المستمرة في البيئة التكنولوجية والإدارية ورصد الآليات الكفيلة بتحقيق ذلك، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى التزام القيادة والموظفين وتقيدها الحرفي بالأطر القانونية والتنظيمية الموضوعية والتي تتميز بنوع من الجمود ورفض المبادرات الفردية والمشاركة في اتخاذ القرارات الآنية في سبيل التعامل مع المستجدات غير المتوقعة والتي عادة ما تستدعي السرعة في التعامل لاحتوائها.

- الفقرة السادسة (تتميز الجامعة برقابة دائمة ومستمرة لضمان سير الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.78)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على توافر متطلب الرقابة لكنه يبقى بحاجة إلى تفعيل وتطوير، ذلك أن الجامعة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير في الجانب الرقابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية على اللوائح التنفيذية المركزية الصادرة عن الوزارة الوصية دون توجيهها إلى خلق نظام رقابي محلي فعلي وفعال قائم على تقييم دوري وفقا لمؤشرات ومعايير موضوعية وواقعية، وهذا ما يمكن إيعازه إلى ضعف إدراك الجامعة لمخاطر الاستخدام الخاطئ لها.

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

الفرع الثاني: المؤشر المتعلق بمستوى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يسبر الجدول رقم (31) أدناه إلى عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني من المحور الأول، والذي يعنى بدراسة وقياس المؤشر الثاني المعتمد في الدراسة لقبس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1" والمحدد في المتطلبات البشرية.

الجدول رقم (29): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر

المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	تحرص الجامعة على جذب وتوظيف موارد مؤهلة علميا ومتفوقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	19	23.2%	1.71	6	متوسط
		إلى حد ما	21	25.6%			
		لا	42	51.2%			
02	تحرص الجامعة على استقطاب موارد بشرية متخصصة لتطوير الأنظمة والبرامج الإلكترونية.	نعم	20	24.4%	1.75	5	متوسط
		إلى حد ما	22	26.8%			
		لا	40	48.8%			
03	تتوفر الجامعة على موظفين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.	نعم	19	23.2%	1.81	4	متوسط
		إلى حد ما	29	35.4%			
		لا	34	41.4%			
04	توفر الجامعة فرصا للتدريب الفعال لمواردها البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	24	29.3%	1.90	3	متوسط
		إلى حد ما	26	31.7%			
		لا	32	39%			
05	يتوفر لدى موظفي الجامعة وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والثقة الكافية بمخرجاتها.	نعم	30	36.6%	2.07	2	متوسط
		إلى حد ما	28	34.1%			
		لا	24	29.3%			
06	يتوفر لدى الموارد البشرية للجامعة معرفة مناسبة للتعامل مع بيئة ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.	نعم	35	42.7%	2.18	1	متوسط
		إلى حد ما	27	32.9%			
		لا	20	24.4%			
				63.6%	1.9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: بناء على المعطيات المتحصل عليها من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- الفقرة السادسة (يتوفر لدى الموارد البشرية للجامعة معرفة مناسبة للتعامل مع بيئة ومتطلبات الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.18)، هذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تبقى بحاجة إلى تطوير وتحسين، حيث يمكن ربط نتيجة هذه الفقرة بنتيجة الفقرة التي تليها وكذا نتيجة الفقرة الخامسة من المحور الأول وهو ما يؤكد مرة أخرى انسجام النتائج وال فقرات والبنود، إذ يمكن إيعاز نتيجة هذه الفقرة إلى نقص الدورات التدريبية التي تعنى برفع الكفايات والمهارات التشغيلية والأدائية اللازمة للتعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، الجدير بالذكر هنا هو أن استجابات أفراد العينة المعبرة بنعم هي تلك المعبرة عن خيارات الفئة الشبانية لعينة الدراسة خاصة المتحصلون على شهادات عليا والذين يتحكمون بطريقة جيدة في الآليات والوسائل التكنولوجية التي تطلبها الإدارة الإلكترونية المختلفة التي تتميز بنوع من التعقيد والتشابك والصعوبة -إن صح التعبير-، على خلاف الفئات الأخرى التي لا تتجاوز قدراتها مجرد استخدام الأجهزة التقنية وتطبيقاتها المختلفة بطريقة أولية وبسيطة لا تتعدى تلك الاستخدامات العادية اليومية مثل (تشغيل الأجهزة، إرسال الرسائل وتفعيل خدمة التبادل الإلكتروني).

- الفقرة الخامسة (يتوفر لدى موظفي الجامعة وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والثقة الكافية بمخرجاتها) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.07)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة حيث نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها وجود اضطراب في إجابات المستجوبين وعدم قدرتهم على تكوين تصور واضح للإجابة وهو الأمر الذي قاد الباحثة إلى استجوابهم حول ذلك، ليتضح أن موظفي الجامعة مدركون للإيجابيات والمزايا التي تضيفها الإدارة الإلكترونية على العمل الإداري على غرار تخفيف الأعباء عليهم، لكنهم لا يمتلكون الثقة الكافية بمخرجاتها وهذا راجع إلى التركيبة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي لم يصل بمستوى قناعته إلى الثقة في المعاملات والخدمات الإلكترونية (فعلى سبيل المثال نجد المواطن الجزائري سواء كان ممثلا في عينة الدراسة أو لا يمتلك بطاقة السحب الإلكتروني لكنه يفضل التوجه نحو الشباك لإجراء معاملاته المالية المختلفة لأنه يعتبرها أكثر أمانا رغم ما يكلفه ذلك من وقت وعناء في الانتظار، كذلك نجد الموظف بعد قيامه بإرسال ملف أو وثيقة إدارية عبر البريد الإلكتروني لمكتب أو مصلحة أخرى يكون مطالبا - سواء بصفة رسمية أو من تلقاء نفسه- بإعادة إرسال نفس الملف/الوثيقة ورقيا، وان لم يقم بهذا الإجراء فهو يقوم بالاستفسار سواء مباشرة أو باعتماد وسيلة تواصل أخرى عن وصول ما تم إرساله أو لا)، وهنا لاحظت الباحثة أن معظم الإجابات التي كانت بنعم هي تلك المعبرة عن خيارات نفس الفئة المشار إليها أعلاه مما يؤكد امتلاكهم ثقافة إلكترونية أكثر من غيرهم من أفراد العينة حيث أكدوا للباحثة في إطار مناقشتهم معها فحوى الاستبيان

وبالخصوص هذه العبارة على الثقة الكبيرة في مخرجات الإدارة الإلكترونية أكثر من ثقتهم في مخرجات الإدارة التقليدية.

- الفقرة الرابعة (توفر الجامعة فرصا للتدريب الفعال لمواردها البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.90)، وهذا ما يعني التوجه المتوسط للجامعة على ترقية مستوى مواردها البشرية من خلال ما يفترض عليها القيام به من برامج ودورات تدريبية على كافة المستويات بهدف الرفع من كفاءات الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويمكن إيعاز ذلك إلى غياب نظرة شاملة ومتكاملة للإدارة العليا على متطلبات تطبيقها وانحصر اهتمامها بالشق التقني من خلال توفير الدعائم المادية والفنية دون غيرها من الموارد والمتطلبات، الجدير بالذكر هنا هو أن الباحثة قامت بإجراء دراسة استطلاعية لواقع التدريب والتكوين في الجامعة محل الدراسة اكتشفت من خلالها قيام الجامعة بالعديد من البرامج التكوينية في مراحل سابقة وهذا ما يتنافى والنتائج المعبرة عن الفقرة، إلا أن بحثها عن سبب الفجوة بين المعطيات الواقعية وتلك المتضمنة في الدراسة أفضى إلى كون إجابات أفراد العينة كانت مركزة على المنطق النوعي للبرامج المعتمدة من قبل الجامعة لا المنطق الكمي الذي يقتصر على احتساب عدد الورشات المسطرة، حيث أكد معظم المستجوبين أن البرامج التكوينية والتدريبية المنتهجة لم تكن فاعلة وفعالة بالقدر الكافي لتركيزها فقط على عينة صغيرة من الموظفين دون غيرهم هذا من جهة، فيما أشار البعض الآخر إلى أن محتوى تلك البرامج لم يخرج عن الإطار النظري التجريدي من خلال الاكتفاء - في الكثير من الأحيان - على إلقاء المحاضرات وهذا ما جعلها - حسب رأيهم - غير كافية ولا تتناسب ومقتضيات ومتطلبات البرامج التكوينية الفعالة الموجهة لدعم قدرات ومهارات الموظفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب وجود ورشات تعنى بالجانب العملي والممارساتي.

- الفقرة الثالثة (تتوفر الجامعة على موظفين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.81)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يجعلها بحاجة إلى تطوير، وهو ما يمكن إيعازه إلى وجود موظفين في الجامعة يتولون مهام صيانة الأجهزة الإلكترونية إلا أنهم لم يتمكنوا من تكوين تصور واضح حول حجم القدرات المهارات التي يحوزها أولئك.

- الفقرة الثانية (تحرص الجامعة على استقطاب موارد بشرية متخصصة لتطوير الأنظمة والبرامج الإلكترونية) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.75)، وهذا ما يمكن إيعازه إلى اكتفاء الجامعة بالبرامج والأنظمة الجاهزة - والتي تقوم الوزارة الوصية بإعدادها - أو استيرادها من مصادر خارجية، وعدم اهتمامها الكافي بالقيام بالتصميم الذاتي للبرامج والأنظمة الإلكترونية.

الفقرة الأولى (تحرص الجامعة على جذب وتوظيف موارد مؤهلة علميا ومتفوقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية) حققت متوسطا حسابيا (1.71)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذه

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية -

الفقرة وحصولها على المرتبة السادسة والأخيرة وهو ما يمكن إيعازه إلى ارتباط التوظيف في الجامعة بالسياسات التشغيلية الوطنية المتضمنة لمعايير اختيار الموظفين لشغل الوظائف الإدارية، وهذا ما يصعب من إمكانية توظيف الجامعة للمتفوقين من خريجها في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: المؤشر المتعلق بمستوى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: لقياس مستوى توفر المؤشر الثالث الذي يعنى بدراسة الشق الأول من الاستبيان والمحدد أساساً في معرفة مستوى توافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1"، تم تجميع البيانات المعبرة عن استجابات أفراد العينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات

التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	توفر الجامعة أجهزة حاسوب كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	70	85.4%	2.82	1	مرتفع
		إلى حد ما	10	12.2%			
		لا	02	2.4%			
02	توفر الجامعة أجهزة مساعدة حديثة مثل "طابعات، سكانر... تلبى احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	55	67.1%	2.57	2	مرتفع
		إلى حد ما	19	23.2%			
		لا	08	9.7%			
03	تتوفر الجامعة على نظم تشغيل مناسبة للحواسيب وأجهزة الاتصال.	نعم	54	65.8%	2.54	3	مرتفع
		إلى حد ما	19	23.2%			
		لا	09	11%			
04	توفر الجامعة برمجيات تغطي كافة أعمال وأنشطة الجامعة.	نعم	36	43.9%	2.13	5	متوسط
		إلى حد ما	21	25.6%			
		لا	25	30.5%			
05	تتوفر الجامعة على قواعد بيانات ملائمة لعمل الجامعة.	نعم	30	36.6%	2.08	7	متوسط
		إلى حد ما	29	35.4%			
		لا	23	28.0%			
06	تتوفر الجامعة على اشتراك انترنت يلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	50	61%	2.46	4	مرتفع
		إلى حد ما	20	24.4%			
		لا	12	14.6%			
07	تتوفر الجامعة على شبكة	نعم	27	32.9%	1.96		متوسط

	8			30.5%	25	إلى حد ما	داخلية "intranet" تربط جميع أقسامها ومستوياتها التنظيمية.
				36.6%	30	لا	
متوسط	6	70.6%	2.12	37.8%	31	نعم	08 ترتبط الجامعة مع محيطها الخارجي والجامعات الأخرى بشبكات انترنت تتيح لها إمكانية تبادل المعلومات.
				36.6%	30	إلى حد ما	
				25.6%	21	لا	
			78%	2.34	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: اعتمادا على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- تحقيق نسب استجابة مرتفعة للفقرات الآتية على الترتيب: الفقرة الأولى (توفر الجامعة أجهزة حاسوب كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (2.82)، الفقرة الثانية (توفر الجامعة أجهزة مساعدة حديثة مثل "الطابعات، سكانر...") تلبية احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (2.57)، الفقرة الثالثة (تتوفر الجامعة على نظم تشغيل مناسبة للحواسيب وأجهزة الاتصال) بمتوسط حسابي (2.54)، والفقرة السادسة (تتوفر الجامعة على اشتراك انترنت يلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية) بمتوسط حسابي (2.46)، حيث تشير النتائج إلى اهتمام الجامعة بتوفير التغطية المادية والتكنولوجية للأجهزة والوسائل الضرورية للقيام بمختلف الأعمال والوظائف الإدارية الروتينية بشكل مناسب من أجهزة حواسيب وأنظمة التشغيل المختلفة باعتبارها الوسيط الأساسي بين الموظف المستخدم والحاسوب والوسيلة الأساسية للتحكم فيه، إلى جانب توفير تغطية انترنت كافية تساعد على تحقيق الربط والتواصل الفعال وهذا ما يدل على توافر الإمكانيات المالية الكافية لذلك، غير أن الجدير بالذكر هنا هو أن توافر هذه المتطلبات بهذه النسبة المرتفعة لا يعني أنها تستخدم بفعالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إذا لا بد من الاطلاع على توافر باقي المتطلبات الأخرى.

- الفقرة الرابعة (توفر الجامعة برمجيات تغطي كافة أعمال وأنشطة الجامعة) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.13)، وهذا ما يعني أن هناك نسبة استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة ويعكس مستوى توافر متوسط لهذا البند ما يجعله بحاجة إلى تطوير وتحسين، حيث تعزى هذه النتيجة إلى ارتباط البرمجيات ببعض المجالات الجزئية في العمل مثل: المحاسبة والأجور وحساب معدلات الطلبة...، وهي غير معمة على كل المكاتب لأنها مخصصة بالأساس لأغراض معينة لا للاستعمال الإداري الروتيني.

- الفقرة الثامنة (ترتبط الجامعة مع محيطها الخارجي والجامعات الأخرى بشبكات انترنت تتيح لها إمكانية تبادل المعلومات) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.12)، وهذا ما يعكس نسبة توافر متوسطة وبحاجة إلى تطوير حيث تدل هذه النتيجة على امتلاك الجامعة محل الدراسة وكذا الجامعات الأخرى لمواقع انترنت تمكنها من التواصل عن طريق تكوين شبكة اكسترانيت إلا أنها غير

مفعلة بالشكل الكافي، ربما نتيجة ضعف تدفق شبكة الانترنت وهو الخلل الذي تعاني منه مختلف الإدارات الجزائرية ليس فقط الجامعة محل الدراسة، أو اختلاف البرامج والأنظمة المستخدمة من قبل الجامعات عن تلك المستخدمة من قبل جامعة "باتنة 1" خاصة على المستوى الدولي من جهة أخرى.

- الفقرة الخامسة (تتوفر الجامعة على قواعد بيانات ملائمة لعمل الجامعة) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (2.08)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة لكنها بحاجة إلى تحسين إذ يمكن إيعاز ذلك إلى كون قواعد البيانات المعتمدة من قبل الجامعة لا تفي باحتياجات واستعمالات الموظفين بالشكل الكامل حيث أنها اقتصر في الغالب على تغطية الأغراض الداخلية والتشغيلية فقط.

- جاءت الفقرة السابعة (تتوفر الجامعة على شبكة داخلية "intranet" تربط جميع أقسامها ومستوياتها التنظيمية) في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.96)، وهذا ما يعكس نسبة استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة تعزى إلى اقتناع الجامعة بأهمية التوجه نحو تجسيد مبدأ النفوذ الإلكتروني للمعلومات والبيانات من خلال توفير قدر معين من الحرية لتبادلها إلكترونيا بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية، وهو الأمر الذي لا يزال بحاجة إلى تطوير نتيجة ضعف ثقة أفراد مجتمع الدراسة بالبيئة الإلكترونية وخدماتها - وهذا ما جاء به مضمون الفقرة الخامسة من المجال السابق-، وهو ما يجعل الجامعة مجبرة ومطالبة بإيجاد الآليات التي تدعم المتطلب الأمني لسلامة المعلومات والبيانات الأمر الذي سيساهم لا محالة على إيجاد الدافع والحافز النفسي لدى الموظفين في الثقة بها.

الفرع الرابع: المؤشر المتعلق بمستوى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولا: التحليل الكمي للبيانات المجمعّة: يوضح الجدول رقم (31) استجابات أفراد العينة إزاء فقرات المؤشر الرابع لتطبيق الإدارة الإلكترونية والمعبر عن مستوى توافر المتطلبات الأمنية كما يلي:

الجدول رقم (31): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات

الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية جامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	تستخدم الجامعة برمجيات مهيئة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.	نعم	42	51.2%	2.37	1	مرتفع
		إلى حد ما	29	35.4%			
		لا	11	13.4%			
02	تطبق الجامعة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل	نعم	33	40.2%	2.18	3	متوسط
		إلى حد ما	31	37.8%			

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية -

				22%	18	لا	عمليات الدخول والخروج.
متوسط	4	71.3%	2.14	42.7%	35	نعم	تتوفر الجامعة على تعليمات وإجراءات رديعية صارمة للعاملين الذين ينتهكون امن وسلامة المعلومات.
				29.3%	24	إلى حد ما	
				28%	23	لا	
متوسط	6	67%	2.01	29.3%	24	نعم	تقوم الجامعة باستبدال كلمات السر الخاصة بقواعد البيانات بشكل دوري.
				42.7%	35	إلى حد ما	
				28%	23	لا	
متوسط	5	68.6%	2.06	34.2%	28	نعم	يوجد لدى الموظفين بالجامعة وعي كاف بمخاطر امن المعلومات والوقاية منها.
				37.8%	31	إلى حد ما	
				28%	23	لا	
متوسط	2	77.3%	2.32	46.3%	38	نعم	يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة.
				40.3%	33	إلى حد ما	
				13.4%	11	لا	
ضعيف	7	49%	1.47	12.2%	10	نعم	تتوفر الجامعة على البرمجيات المناسبة لاستعادة البيانات في حال تلفها.
				23.2%	19	إلى حد ما	
				64.6%	53	لا	
			69.3	2.08	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح:

- جاءت الفقرة الأولى (تستخدم الجامعة برمجيات محينة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.37)، وهذا ما يعني وجود درجة توافر مرتفعة تعزى إلى اهتمام الجامعة وحرصها على استخدام البرامج المضادة لفيروسات باعتبارها أهم إجراء وقائي للحفاظ على سلامة المعلومات وحمايتها من التلف نظرا لعدم تطلبه الكثير من الوقت والجهد والمال.

- جاءت الفقرة السادسة (يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.32)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة تقترب من كونها مرتفعة على هذه الفقرة، وهو ما يشير إلى حرص الجامعة على حماية معلوماتها وبياناتها من الضياع، غير أن ما توصلت إليه هذه الفقرة من خلال استجابات أفراد العينة قد يفيد بنتائج عكسية حيث أنها لا تعتبر مؤشرا لتوفر متطلب أمني ضروري لقيام الإدارة الإلكترونية بقدر ما هي تعبير عن امتداد أسلوب إداري تقليدي يتنافى ومقومات الإدارة الإلكترونية وأسسها، إذ توصلت الباحثة إلى أن النسخ الاحتياطية التي تعتمد عليها الجامعة محل الدراسة قائمة على الدعائم الورقية التي تحفظ في الأرشيف الورقي، وهو

الأمر الذي يتنافى ومبادئ الإدارة الإلكترونية التي تقوم على تقليص الجهد والإجراءات والتخلص النهائي من الدعائم الورقية.

- جاءت الفقرة الثانية (تطبق الجامعة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل عمليات الدخول والخروج) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.18)، وهو ما يشير إلى وجود درجة استجابة متوسطة وبحاجة إلى تطوير حيث يمكن ربط هذه النتيجة بنتيجة الفقرة السادسة من المجال الأول (تتميز الجامعة برقابة دائمة ومستمرة لضمان سير الإدارة الإلكترونية) لارتباطهما بنفس المؤشر (الرقابة) لكن في سياقين مختلفين، ليطم بذلك التأكيد على ضرورة اهتمام الجامعة بتفعيل آليات وميكانيزمات الرقابة في بعدها الشامل والذي يضمن لها الإلمام بكافة متطلبات العمل الإلكتروني.

- جاءت الفقرة الثالثة (تتوفر الجامعة على تعليمات وإجراءات ردية صارمة للعاملين الذين ينتهكون أمن وسلامة المعلومات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.14)، ما يعني وجود درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة مما يجعلها بحاجة إلى تطوير إذ يمكن إيعاز ذلك إلى توجه الجامعة نحو وضع وسن الآليات والتعليمات الضرورية في هذا المجال إلا أنها تعد غير ناضجة بالشكل الكافي وتفتقر للجدية في التطبيق الواقعي خاصة في ظل انخفاض مؤشرات الرقابة الدائمة والمستمرة ما يجعل منها مجرد إجراءات شكلية لا غير.

- جاءت الفقرة الخامسة (يوجد لدى الموظفين بالجامعة وعي كاف بمخاطر امن المعلومات والوقاية منها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.06)، وهذا ما يدل على وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة تعزى إلى عدم قدرة أفراد على تشكيل تصور واضح وشامل لأمن وسلامة البيانات والمعلومات، وعدم قدرتهم على التعامل السليم معها في حال وجود أخطار تؤدي إلى تلفها بالشكل الكاف.

- جاءت الفقرة الرابعة (تقوم الجامعة باستبدال كلمات السر الخاصة بقواعد البيانات بشكل دوري) في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (2.01)، ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى الفقرة وهو ما يحتاج إلى تحسين واهتمام.

- جاءت الفقرة السابعة (تتوفر الجامعة على البرمجيات المناسبة لاستعادة البيانات في حال تلفها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.79)، وهذا ما يعني ضعف توافر هذا المؤشر الفرعي مقارنة بغيره من المؤشرات الفرعية الأخرى مما يستدعي لفت انتباه الجامعة لتطويره، ويمكن إيعاز هذه النتيجة لمبررين: إما وجود البرمجيات الموضوعة لهذا الغرض وعدم توفر القدرات البشرية القادرة على استغلالها وتوظيفها خاصة في ظل ضعف اهتمام الجامعة بالبرامج التدريبية والتكوينية التي تعنى برفع وتطوير الكفايات التشغيلية للموارد البشرية، أو لاعتماد الأرشيف الورقي كوسيلة للوصول إلى البيانات الضائعة أو التالفة وإعادة تخزينها في قواعد البيانات خاصة أن أفراد عينة الدراسة أكدوا اعتماد الجامعة على النظام

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

التقليدي المعتمد في الأنموذج الإداري السابق لحفظ البيانات (وهو ما جاء في الفقرة السابقة من ذات المجال).

الفرع الخامس: المؤشر المتعلق بمستوى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يتضمن الجدول رقم (32) عرضاً مفصلاً لإجابات واستجابات أفراد العينة حول فقرات وعبارات المؤشر المالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (32): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى توفر المتطلبات

المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	تتوفر الجامعة على الإمكانيات المالية الكافية لتوفير التقنيات والأجهزة والبرمجيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	نعم	50	61%	2.45	1	مرتفع
		إلى حد ما	19	23.2%			
		لا	13	15.8%			
02	تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب والشبكات باستمرار.	نعم	47	57.3%	2.41	2	مرتفع
		إلى حد ما	22	26.8%			
		لا	13	15.8%			
03	تتوفر الجامعة على مرادود مالية كافية لاقتناء البرامج الكفيلة بحماية أمن البيانات والمعلومات.	نعم	46	56.1%	2.39	3	مرتفع
		إلى حد ما	22	26.8%			
		لا	14	17.1%			
04	تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم في مجال التكنولوجيات واستخدام الأجهزة.	نعم	40	48.8%	2.31	4	متوسط
		إلى حد ما	28	34.1%			
		لا	14	17.1%			
05	تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لتغطية الحوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، والمشجعة على إجراء البحوث في مجال الإدارة الإلكترونية.	نعم	25	30.5%	1.92	5	متوسط
		إلى حد ما	26	31.7%			
		لا	31	37.8%			
المجموع				2.30	76.6%		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانياً: التحليل الكيفي للبيانات: بناء على النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح أن:

- الفقرة الأولى (تتوفر الجامعة على الإمكانيات المالية الكافية لتوفير التقنيات والأجهزة والبرمجيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45)، وهذا ما يعني

وجود استجابة مرتفعة تعاز إلى تأثر الجامعة بتوجه الدولة الجزائرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة اعتمادها في ذلك على منطق الوسائل من خلال توجهها نحو اقتناء الأجهزة الضرورية والبرامج التأسيسية المناسبة لذلك، وتدعيم بنيتها التحتية خاصة الصلبة منها دون التركيز على المتطلبات الأخرى.

- الفقرة الثانية (تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب والشبكات باستمرار) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.41)، وهذا ما يعني وجود استجابة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة تعزى إلى حرص الجامعة على تطوير وتحديث بنيتها التحتية ومواكبة كل ما هو جديد من تقنيات وأجهزة ضرورية تحتاج إليها في عملياتها ووظائفها الإدارية من خلال السعي إلى توفير التغطية المالية الكافية لسد تكاليف تطوير إمكانياتها المادية.

- الفقرة الثالثة (تتوفر الجامعة على مرادود مالية كافية لاقتناء البرامج الكفيلة بحماية أمن البيانات والمعلومات) بمتوسط حسابي (2.39)، وهذا ما يعني وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة ويشير إلى توافر كبير للإمكانيات المالية الكفيلة بتغطية تكاليف المتطلب الأمني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، غير أن ما توصلت إليه هذه الفقرة قد يفيد إلى نتائج عكسية لتلك المتوصل إليها في المجال السابق أين توصلت الباحثة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة إلى توفر مستوى متوسط للمتطلبات الأمنية، وهذا ما يدل على أن السبب في ذلك لا يرتبط بحجم المخصصات الموفرة لذلك بقدر ما يرتبط بعدم توفر وعي كامل وقدرة كافية على تكوين رؤية واضحة وممولة لأمن البيانات مما أدى إلى التعامل معها بطريقة انتقائية.

- الفقرة الرابعة (تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم في مجال التكنولوجيات واستخدام الأجهزة) بمتوسط حسابي (2.31)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى الفقرة ويؤكد مرة أخرى عدم اهتمام الجامعة بتطوير الكفاءات والموارد البشرية القادرة على التحكم في التقنيات والتكنولوجيات المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الكافي وتوجهها نحو توفير الدعائم المادية والتقنية أكثر من حرصها على توفير بنية إلكترونية متكاملة.

- الفقرة الخامسة (تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لتغطية الحوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، والمشجعة على تطبيق الإدارة الإلكترونية) جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.92)، وهو ما يعكس مستوى توافر متوسط يمكن إيعازه إلى لجوء الجامعة للتحفيز المعنوي أكثر منه إلى التحفيز المادي، وقلة الموارد البشرية المؤهلة للإشراف على البحوث والدراسات التي تعنى بتطبيق الإدارة الإلكترونية مما يجعلها مجبرة على استقطاب موارد بشرية من خارج الجامعة الأمر الذي سيكلفها حتما نفقات إضافية باهضة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.

حاولنا من خلال المطلبين السابقين عرض نتائج المحور الأول من الدراسة واللذين يعبران عن استجابات أفراد العينة إزاء المؤشرات الفرعية لتشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1"، وبعد تحليل تلك المعطيات الإحصائية تحليلًا كميًا وكيفيًا توجب على الباحثة القيام باختبار الفرضية التي وضعتها في هذا السياق ومنه التوصل إلى تأكيدها أو دحضها، حيث نصت الفرضية المعتمدة في المحور الأول من الدراسة الميدانية على أن: "جامعة باتنة 1 تعرف مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، وقد اعتمد في اختبار هذه الفرضية المؤشرات التالية:

- مستوى توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".
 - مستوى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".
 - مستوى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".
 - مستوى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".
 - مستوى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1".
- الفرع الأول: مناقشة نتائج المؤشر الأول.

بناء على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الواردة في الجدول رقم (28) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على توافر المتطلبات الإدارية والتنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" لكنه بحاجة إلى توفير وتحسين، حيث يتوافر دعم الإدارة العليا لتطبيقها وهذا ما يتأكد من خلال حرصها على مواكبة المستجدات التكنولوجية لكنها بحاجة إلى ضرورة التطوير على الصعيد الرقابي لمسارات التجسيد على أرض الواقع لتجنب المساوئ والأخطاء التي قد تتجر عنها في حال اختلالها، وكذا تطوير مؤشرات توفير بيئة العمل المناسبة لتطبيقها من خلال العمل على تفعيل الضمانات الأمنية الكفيلة بتحقيق الثقة في مخرجاتها، والعمل على تفعيل ثقافة القبول للبيئة الإلكترونية من خلال السعي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين ثقافة المنظمة وعاملاتها ومتطلبات العمل الإلكتروني الذي تقتضيه وتطلبه، وهذا ما قد يمكن إيعازه بشكل أساسي لوجود فهم وإدراك وقناعة لدى الإدارة العليا والجامعة ككل بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهميتها في مقابل عدم قدرتها الواقعية على ترجمة ذلك الفهم والإدراك بشكل كامل ليضمن لها استيفاء كامل المتطلبات الإدارية الضرورية والتنظيمية اللازمة، مما يستدعي منها القيام ببعض التعديلات البسيطة على مستوى المؤشرات الفرعية المنظوية تحت هذا المؤشر والتي أثبتت نسب استجابة متوسطة لتتوافق بشكل أكبر مع متطلبات البيئة الإلكترونية ومقتضياتها.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج المؤشر الثاني.

من خلال تحليل البيانات كميًا وكيفيًا للجدول رقم (29) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لتوافر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" لكنها بحاجة إلى تطوير، حيث يتوافر القبول لدى الموظفين لتطبيقها نتيجة إدراكهم لما توفره من مزايا إيجابية على العمل الإداري المحقق، إلى جانب توافرهم على المعارف والمهارات التشغيلية الأولية للتعامل مع تقنياتها ومتطلباتها وهذا راجع بالأساس إلى اعتمادهم المستمر والدائم على التكنولوجيات الحديثة في الحياة اليومية، إلا أنهم يبقون بحاجة إلى تحسين تلك المعارف والمهارات الأدائية ليصبحوا أكثر تحكما فيها والأكثر من ذلك قادرين على تطويرها، وهذا من خلال الحرص على اعتماد برامج تدريبية وتكوينية ممنهجة ومخططة وكذا توفير التحفيز المادي والمعنوي اللازم لتشجيع القدرات الموهوبة والمبدعة في هذا المجال.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج المؤشر الثالث.

باعتبار تحليل البيانات الكمي والكيفي للجدول رقم (30) نتوصل إلى وجود موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة لتوافر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" إلا أن ما يلاحظ عليه هو تباين نتائج الفقرات المنضوية تحت هذا المؤشر، حيث نجد نسب الاستجابة المرتفعة قد تحققت في الفقرات التي ترتبط بمكونات البنية التقنية الصلبة المحددة في أجهزة الحاسوب وملحقاته من أجهزة إدخال وإخراج وغيرها من الدعائم المادية الأخرى، في مقابل انخفاضها نسبيا بالنسبة للفقرات المتعلقة بمكونات البنية التحتية الناعمة ما عدا تلك المتعلقة بتوفير اشتراكات إنترنت وهي الفقرة التي أبدت عليها الباحثة تحفظا نتيجة مختلف الأعطال والاختلالات المستمرة التي تتعرض لها شبكة الإنترنت في الجزائر ككل وولاية "باتنة" على وجه الخصوص وهو ما يؤدي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعطيل الأعمال والوظائف المنوطة بالجامعة ويعيق عملية التواصل الإلكتروني، الأمر الذي يقودها إلى العودة إلى اعتماد الأساليب التقليدية التي كانت منتهجة في ظل الأنموذج الإداري التقليدي، ويمكن إيعاز النسبة المرتفعة لهذا المؤشر إلى تأثير الجامعة محل الدراسة بفلسفة الدولة وتوجهاتها في إطار المساعي الرامية لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال اعتماد منطوق قائم على الوسائل.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج المؤشر الرابع.

اعتمادا على التحليل الكمي والكيفي لبيانات الجدول رقم (31) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لتوافر المتطلبات الأمنية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" لكنها بحاجة إلى تحسين بالشكل الذي يساهم على رفع الثقة فيها، حيث يتوافر القبول من طرفها على اعتماد الجامعة للإجراءات الوقائية من أخطار التلف والاختراق الناتجة عن انتشار الفيروسات في مختلف أجهزتها المحوسبة من خلال حرصها على اقتناء البرامج المحيطة المضادة للفيروسات، إلا أنها تبقى

بحاجة إلى تحسين توافر باقي المقومات الإدارية لأمن المعلومات والتي تتمثل في نشر الوعي بأهمية عنصرى الأمن والسرية، والرفع من قدرات البرمجيات المعتمدة على تحديد صلاحيات المستخدمين وتفعيل النظم الرقابية، ويمكن إيعاز النتيجة المتوصل إليها إلى إدراك الإدارة العليا لضرورة وجود بناء أمني لاستكمال بيئة إلكترونية متكاملة لإدارتها لكن عجزها واقعيًا عن تكوين رؤية واضحة وممولة وشاملة لأمن وسلامة البيانات، الأمر الذي أدى إلى التعامل معها بشكل عشوائي وانتقائي.

الفرع الخامس: مناقشة نتائج المؤشر الخامس.

استنادا على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الموضحة في الجدول رقم (32) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لتوافر المتطلبات المالية الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة" 1 لكنها بحاجة إلى تطوير، حيث تتوفر لديها موارد مالية كافية لتغطية التكاليف التأسيسية المرتبطة أساسا بالمتطلبات التقنية بينما تبقى بحاجة إلى تحسين فيما يخص التغطية المالية لرفع قدرات الموارد البشرية، حيث ترى الباحثة أن النتيجة المتوصل إليها والمعبرة عن مستوى توافر مرتفع للمؤشر المالي لا تعبر حقيقة عن درجة أو مستوى توافر الإمكانيات المالية بقدر ما هي تعبير عن تخصيص لا متوازن للموارد المالية على مستوى جميع أسس ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.

من هنا وبناء على تحليل وتفسير البيانات الميدانية المبوبة حسب المؤشرات السالفة الذكر في الجداول التي تحمل الأرقام المحصورة بين (28) و(32)، وباعتبار النتيجة العامة الموضحة في الجدول رقم (27) والتي تعكس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة" 1 بمتوسط حسابي (2.16)، والتمثيل الموضح في الشكل رقم (20) نتوصل إلى نفي الفرضية التي مفادها: "تعرف جامعة باتنة 1 مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة الإلكترونية" والتأسيس للفرضية الآتية: "تعرف جامعة باتنة 1 مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية"، ما يعني ضعف واقعية التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية حيث يعود ذلك بالأساس إلى عدم قدرة الجامعة محل الدراسة على تكوين رؤية شاملة لتطبيقها واستيفاء جميع متطلباتها الأساسية والتركيز على البعد التقني القائم على توفير البنية التحتية الصلبة أكثر من الاهتمام بإيجاد بناء متكامل تتوفر فيه شروط الانسجام والتفاعل في الأداء على مستوى كل بعد من أبعاد الدراسة وهذا ما من شأنه التأسيس لمنظومة إدارية إلكترونية فاعلة وفعالة، وهذا ما أدى إلى خلق نظام إداري هجين يجمع بين النمط التقليدي والإلكتروني نتيجة عدم احترام الجامعة لمنهجية الانتقال السليم والتحول والمرحلي لإدارتها من النموذج التقليدي إلى النموذج الإلكتروني، الأمر الذي أدى بالضرورة إلى كبح قدراتها على تحقيق بناء إلكتروني متكامل يجعل الجامعة في غنى عن آليات وميكانيزمات الأسلوب الإداري الكلاسيكي.

المبحث الثالث: إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1".

من خلال فقرات المحور الثاني من الدراسة والمرتبطة بتحديد تأثير المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (تميز الأداء)، حاولنا الوقوف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص إسهامات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء على مستوى جامعة "باتنة 1" على ضوء ما تم تحديده واستعراضه في الجانب النظري من الدراسة، وهذا بهدف التوصل إلى تأكيد أو نفي الفرضية التي مفادها: "أسهمت الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع على تحقيق التميز لأداء جامعة "باتنة 1".

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الثاني من الاستبيان.

لقد عمدت الباحثة على تتبع نفس المنهجية والأساليب المعتمدة في المبحث السابق لمعالجة المعلومات والبيانات الواردة في المحور الثاني من الدراسة، حيث تم التركيز في هذا المطلب على تقديم عرض شامل وموسع للبيانات المجمعة وفقا لمجالاته الأساسية ومن ثم تقديم تحليل وصفي لها ليتم فيما بعد استعراض النتائج بنوع من التفصيل، كل هذا بهدف تلمس واقع تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" ومستوى مساهمتها في تحقيق تميز أدائها من خلال قياس وتقييم مستوى توفر المؤشرات التي وضعت لذلك الغرض والتي تمثل في الوقت نفسه المجالات الأساسية لذلك المحور وهذا على النحو الآتي:

- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة 1": والتي تم قياسها بناء على 8 معايير فرعية.
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1": والتي تم قياسها بناء على 7معايير فرعية.
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1": بناء على 8 معايير فرعية.
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1": والتي تم قياسها بناء على 7معايير فرعية.
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1": والتي تم قياسها بناء على 8 معايير فرعية.
- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1": والتي تم قياسها بناء على 7 معايير فرعية.

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

وعليه فإن الباحثة ستقوم بعرض النتائج المعبرة عن كل مجال من مجالات هذا المحور وترتيبه حسب مستوى استجابات أفراد العينة معتمدة في ذلك على التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي لإعطاء تفسيرات كمية للبيانات المجمعة، ومن ثم الحكم عليها بناء على المعيار المحدد في المحك المعتمد والمحدد سابقا في المبحث الثاني.

الفرع الأول: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: لغرض تسهيل عملية تحليل النتائج عمدت الباحثة على تجميع البيانات التي تحصلت عليها في الجدول التكراري الآتي:

الجدول رقم (33): استجابات أفراد العينة لكل مجال من مجالات المحور الثاني من الاستبيان.

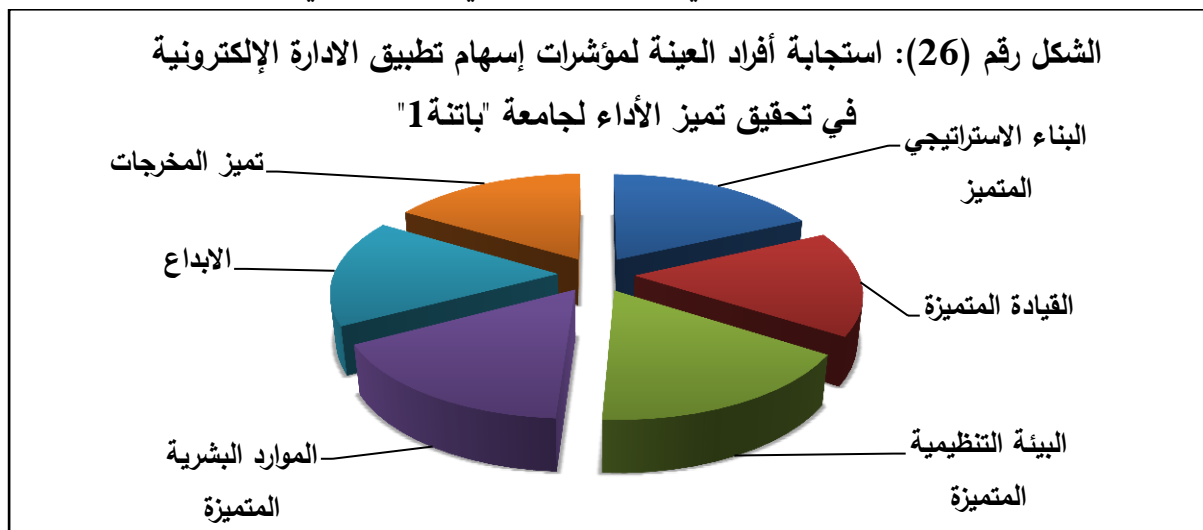
الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
			نعم	لا				
01	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز للجامعة.	نعم	246	نعم	37.5%	1.99	1	متوسط
		إلى حد ما	160	إلى حد ما	24.4%			
		لا	250	لا	38.1%			
		المجموع	656	المجموع	100%			
02	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة للجامعة.	نعم	149	نعم	25.9%	1.76	6	متوسط
		إلى حد ما	141	إلى حد ما	24.6%			
		لا	284	لا	49.5%			
		المجموع	574	المجموع	100%			
03	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة للجامعة.	نعم	178	نعم	27.1%	1.85	2	متوسط
		إلى حد ما	205	إلى حد ما	31.3%			
		لا	273	لا	41.6%			
		المجموع	656	المجموع	100%			
04	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة للجامعة.	نعم	139	نعم	24.2%	1.79	5	متوسط
		إلى حد ما	180	إلى حد ما	31.4%			
		لا	255	لا	44.4%			
		المجموع	574	المجموع	100%			
05	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع للجامعة.	نعم	178	نعم	27.1%	1.80	4	متوسط
		إلى حد ما	175	إلى حد ما	26.7%			
		لا	303	لا	46.2%			
		المجموع	656	المجموع	100%			
06	مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق	نعم	149	نعم	25.9%	1.81	3	متوسط
		إلى حد ما	171	إلى حد ما	29.8%			

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

				لا	254	لا	مخرجات متميزة للجامعة
			44.3%	المجموع	574	المجموع	
		1.83	60.6%	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ويمكن ترجمة المعطيات البيانات الموضحة في الجدول السابق في التمثيل الآتي:



وعليه يتضح أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحقيق تميز الأداء بالنسبة لجامعة "باتنة 1" بناء

على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للنسب التي تفرزها المعادلة الآتية:

تميز أداء جامعة "باتنة 1" من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية = 18.1% بناء استراتيجي متميز + 16% قيادة متميزة + 16.8% بيئة تنظيمية متميزة + 16.3% موارد بشرية متميزة + 16.4% إبداع + 16.4% مخرجات متميزة.

الفرع الثاني: التحليل الكيفي للبيانات.

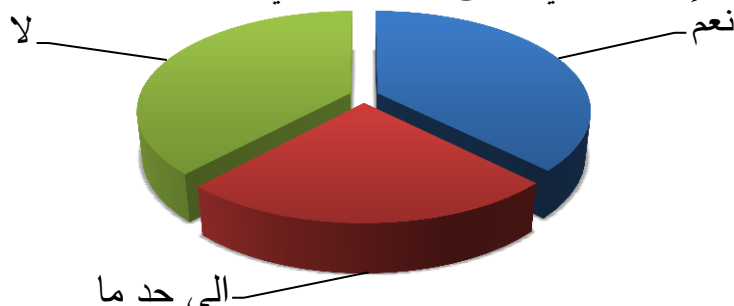
من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني من الاستبيان يساوي (1.83)، وهذا ما يعني وجود موافقة متوسطة لأفراد العينة تشير إلى وجود تأثير إيجابي لواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة محل الدراسة على محددات تميز الأداء المعتمدة إلا أنها تبقى بحاجة إلى تحسين وتطوير، إذ يمكن إيعاز هذه النتيجة مبدئيا إلى أن مشروع الإدارة الإلكترونية المعتمد والمطبق في الجامعة يتفق في أهدافه العامة التي وضع من أجلها بصورة جزئية وبمستوى متوسط مع معايير ومحددات تميز الأداء، وهذا نتيجة جملة الاختلالات التي أفضت إليها نتائج المحور الأول والناجمة بالأساس عن عدم قدرة الجامعة على تحقيق بناء إداري إلكتروني ممنهج ومؤطر يضمن لها الوصول إلى تحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء.

كذلك تؤكد النسبة المحققة أعلاه إلى أن مجالات هذا المحور والتي تمثل في الوقت ذاته مؤشرات لاختبار الفرضية حققت انسجاما في النتائج المعبرة عنها، حيث أنها جميعا حظيت وفقا للمحك المعتمد بتقدير واحد لمستوى توافرها (متوسط) مع وجود اختلاف طفيف بين النسب الدالة على ذلك، حيث يمكن ترتيب المجالات تنازليا حسب مستوى توافرها حسب استجابة أفراد العينة وموافقتها كآلاتي:

- جاء المجال الأول الذي يعنى بقياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق "بناء استراتيجي متميز" للجامعة في المرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه الحسابي (1.99)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من طرف عينة الدراسة على فقرات هذا المجال تعزى إلى وجود تأثير واقعي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة على تحقيق البعض من متطلبات البناء الاستراتيجي المتميز بالجامعة غير أنها تبقى غير كافية وبحاجة إلى تطوير، وهذا راجع - ربما - إلى وجود نوع من الضبابية والغموض لدى الإدارة العليا للجامعة وكافة الموظفين لكيفية التوظيف السليم والمنطقي للمزايا والايجابيات المترتبة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية واستغلالها وفقا لما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، ويمكن إجمالاً توضيح النتائج المتعلقة بهذا المجال من خلال عرض نسب الاستجابة وفقا لما يلي:

الشكل رقم (27): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة

الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة 1".

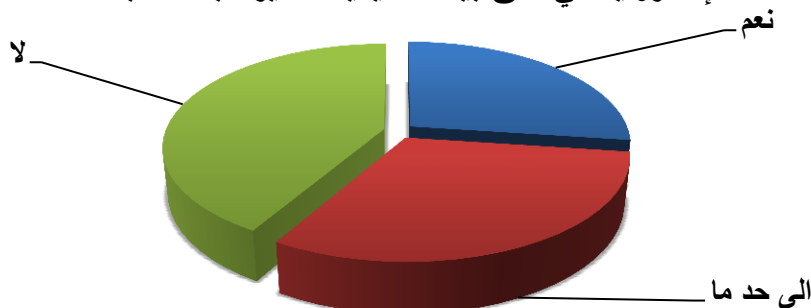


- أما المجال الثالث الذي يعنى بقياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق "بيئة تنظيمية متميزة" للجامعة فقد جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (1.85) وهذا ما يعني وجود موافقة بدرجة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، ويدل على وجود تأثير ايجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة على بنيتها التنظيمية، إلا أن ذلك التأثير يبقى غير كاف وبحاجة إلى تطوير واهتمام لتدعيم جوانب القوة التي يمكن الاستفادة منها ومعالجة جوانب القصور التي تكبح من قدرة الإدارة الإلكترونية على تحقيق ذلك والتي يمكن معالجتها انطلاقاً من تفعيل متطلباتها الإدارية والتنظيمية، وهذا نتيجة التداخل والترابط الوثيق بينه مؤسراتها ومتطلباتها حيث أن ما يمثل مطلباً تنظيمياً وإدارياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو في الوقت ذاته شرط ضروري لبلوغ التميز وهذا ما تأكد في الجانب النظري

من الدراسة وتدعم في الشق الميداني منها، ذلك أن المتأمل لنتائج الاستبيان يلاحظ وجود توافق وتناسب وانسجام بين نتائج المجالين.

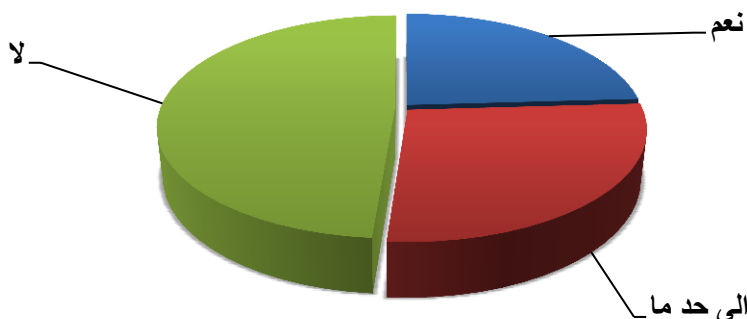
إجمالاً يمكن توضيح النتائج المتعلقة بهذا المجال من خلال عرض نسب الاستجابة وفقاً لما يلي:

الشكل رقم (28): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".



- بينما جاء المحور السادس الذي يعنى بدراسة وقياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق "مخرجات متميزة" بجامعة "باتنة 1" في المرتبة الثالثة، حيث بلغ متوسطه الحسابي بـ(1.81) وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة لدى أفراد مجتمع الدراسة على فقرات هذا المجال، وهو ما يدل على إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لكنها لم تصل إلى درجة الموافقة الكبيرة التي تعكس مستوى مرتفع، وهذا ما يمكن إيعازه بالأساس إلى ضعف معرفة أصحاب الوظائف الإشرافية بالجامعة بوجود مؤشرات واضحة يمكن اعتمادها للتأكد من تميز مخرجاتها ومنه جهلهم بكيفية التوظيف الأمثل للإدارة الإلكترونية بما يؤدي إلى تحقيق تلك المؤشرات وتجسيدها واقعياً إذ يمكن توضيح نسب الاستجابة الخاصة بهذا المجال فيما يلي:

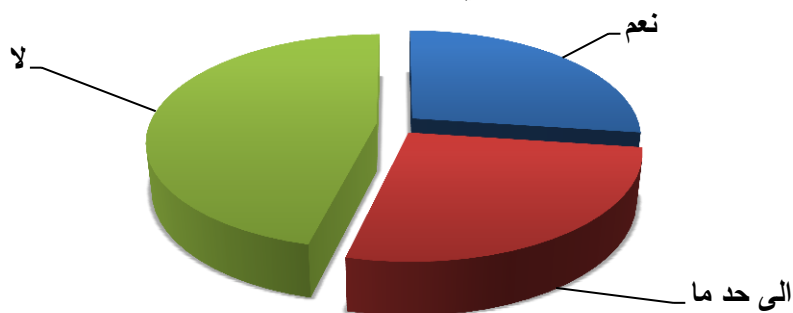
الشكل رقم (29): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".



- فيما جاء المجال الخامس الذي يعنى بدراسة مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق "الإبداع" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي بـ(1.8)، وهو ما يمثل درجة متوسطة من الموافقة من قبل

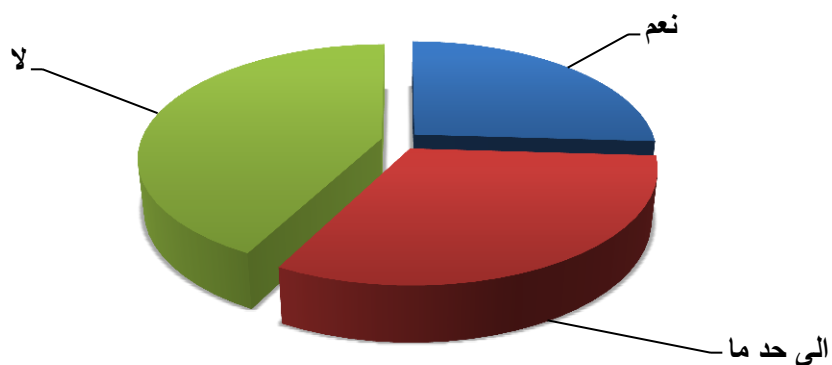
مفردات العينة على تأثير الإدارة الإلكترونية في الوصول إلى تحقيق بعض محددات الإبداع بالجامعة محل الدراسة لكن بطريقة لا تستوفي الإلمام بجميع مؤشراتته وضوابطه مما يستلزم منها تطوير نظمها وآلياتها وتطويرها بشكل أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس يمكن توضيح نسب استجابة أفراد العينة فيما يخص هذا المجال وفقا لما يلي:

الشكل رقم (30): استجابة أفراد الهيئة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1"



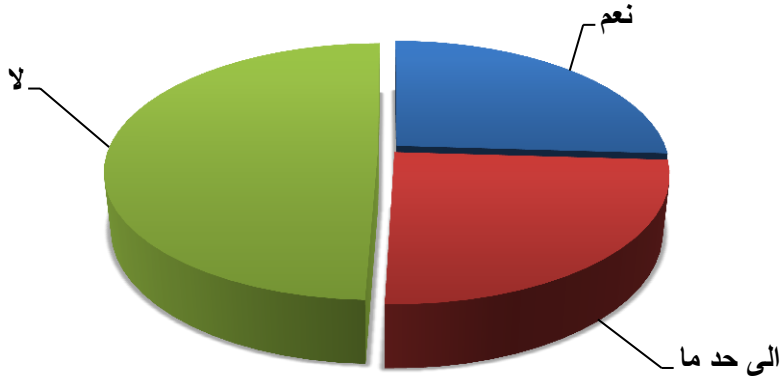
- بينما جاء المجال الرابع الذي يركز على قياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق "موارد بشرية متميزة" بالجامعة في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (1.79)، وهذا ما يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال ما يجعلها بحاجة إلى تطوير، وهو الأمر الذي لا يختلف عن سابقه بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة 1" له تأثير ايجابي فعلي ومحقق على محددات الأداء وتحديدًا على إيجاد وخلق موارد بشرية متميزة، إلا أن النسبة وبما أنها لا تعكس درجة مرتفعة للتوفر فإنها لا تنفي وجود جملة من التحديات والرهانات التي تحد من ذلك وهو ما سيتم الكشف عنه من خلال التطرق إلى عرض نتائج الفقرات المنضوية تحت هذا المجال، وعموماً يمكن توضيح نسب استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بمجال توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية فيما يلي:

الشكل رقم (31): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".



- فيما جاء المجال الثاني الذي يعنى بدراسة مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق "قيادة متميزة" في المرتبة السادسة والأخيرة، حيث بلغ متوسطه الحسابي بـ (1.6)، وهو ما يمثل درجة متوسطة من الموافقة من قبل مفردات العينة على بنود وفقرات هذا المجال، ويؤكد على أن الإدارة الإلكترونية استطاعت بدرجة متوسطة تعزيز قدرات القيادة نحو بناء ميزة التميز، إلا أنها لم تتمكن من تفعيلها بناء على أسس ومؤشرات موضوعية، إذ يمكن توضيح نسب الاستجابة الخاصة بهذا المجال فيما يلي:

الشكل رقم (32): استجابة أفراد العينة للمجال المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثاني.

يتناول هذا المطلب عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تأثير وإسهام المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) في الوصول إلى تحقيق المتغير التابع (تميز الأداء) في جامعة "باتنة" 1، وهذا بالاعتماد على ستة مؤشرات أساسية معبرة أساساً عن محددات تميز الأداء والمحددة في (البناء الاستراتيجي، القيادة المتميزة، البيئة التنظيمية المتميزة، الموارد البشرية المتميزة، الإبداع، والمخرجات المتميزة).

الفرع الأول: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة" 1.

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يوضح الجدول رقم (34) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية المتعلقة بعبارات وفقرات المجال الأول الذي يعنى بقياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة "باتنة" 1، وكذا الترتيب المقابل لكل عبارة حسب أعلى قيم لمتوسط درجة الموافقة.

الجدول رقم (34): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة

الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة "باتنة" 1.

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد وضعها الحالي ووضع الخطط المستقبلية لها وفقاً للتطورات الحاصلة.	نعم	30	36.6%	1.93	5	متوسط
		إلى حد ما	17	20.7%			
		لا	35	42.7%			
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على الرصد والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب القوة واستغلالها وتوصيف جوانب الضعف ومعالجتها.	نعم	18	22%	1.71	8	متوسط
		إلى حد ما	23	28%			
		لا	41	50%			
03	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى من الجودة.	نعم	40	48.8%	2.09	3	متوسط
		إلى حد ما	10	12.2%			
		لا	32	39%			
04	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير	نعم	38	46.4%	2.32	1	متوسط

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

				33	40.2%	إلى حد ما	دعامة المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات اللازمة بطريقة أنية وبالسعة اللازمة.
				11	13.4%	لا	
متوسط	4	67%	2.01	30	36.6%	نعم	05 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط استراتيجية مستقبلية.
				20	24.4%	إلى حد ما	
				32	39%	لا	
متوسط	6	63.6%	1.91	27	32.9%	نعم	06 ساعدت لإدارة الإلكترونية الجامعة على الالتزام بمسؤولياتها المجتمعية.
				21	25.6%	إلى حد ما	
				34	41.5%	لا	
متوسط	7	60.3%	1.81	20	24.4%	نعم	07 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تكامل رسالتها مع الأهداف التي تضعها على ضوء الإمكانيات المتاحة.
				27	32.9%	إلى حد ما	
				35	42.7%	لا	
متوسط	2	71.6%	2.15	43	52.4%	نعم	08 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على دعم الشراكات المحلية والدولية مع جامعات أخرى لدعم تحقيق أهدافها.
				09	11%	إلى حد ما	
				30	36.6%	لا	
			المجموع	1.99	66.3%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح:

- الفقرة الرابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير دعامة المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات اللازمة بطريقة أنية وبالسعة اللازمة) جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.32)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة تقترب من أن تكون مرتفعة من قبل أفراد العينة على محتوى الفقرة، الأمر الذي يدل على قدرة الإدارة الإلكترونية بالجامعة على توفير المعلومات الإلكترونية اللازمة وتكريس النفوذ الإلكتروني للمعلومات والبيانات بالشكل الذي يؤدي لا محالة إلى تحقيق السرعة في الإنجاز وتوفير الوقت والجهد بالنسبة للموظفين إلا أن ذلك لا يزال بحاجة إلى دعم وتطوير، ويمكن إيعاز هذه النتيجة لمبررين أساسيين: الأول هو عدم قيام الجامعة برقمنة كل وثائقها ومستنداتها وتخزينها في قاعدة بيانات تسمح لها بالرجوع إليها بطريقة سهلة وأنية حيث لا تزال تعمل الجامعة بنظم المراسلات التقليدية التي تقتضي نقل وتوصيل البيانات والوثائق الورقية المعتمدة في مختلف الوظائف الإدارية بطريقة تقليدية، إلى جانب اعتمادها على نظام الأرشيف التقليدي الذي يتطلب عناء كبيرا في إيجاد ما هو مطلوب، أما السبب الثاني الذي يمكن ترجمة النتيجة المتوصل إليها على أساسه هو غياب الربط الإلكتروني الفعال بين مختلف الوحدات التنظيمية نتيجة ضعف الشبكة الداخلية.

- الفقرة الثامنة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على دعم الشراكات المحلية والدولية مع جامعات أخرى لدعم تحقيق أهدافها) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.15)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، حيث يمكن إيعاز هذه النتيجة إلى وجود أثر إيجابي فعلي محقق لتطبيق الإدارة الإلكترونية على تحقيق التعامل الخارجي للجامعة مع نظيراتها من الجامعات الأخرى على المستويين: المحلي والدولي، إلا أنه يبقى غير كاف وبحاجة إلى تطوير خاصة في ظل نوعية شبكة الانترنت التي تغطي الجامعة والتي تتميز بضعف التدفق والانقطاع المستمر، وكذا الاختلاف بين الأنظمة والبرامج المعتمدة من طرف كل جامعة مما يصعب من عملية الربط والتواصل.

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى من الجودة) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.09)، ما يشير إلى استجابة متوسطة لعينة الدراسة على هذه الفقرة وبديل على قدرة الإدارة الإلكترونية المتوسطة في تحديد قدرات الجامعة نتيجة عدم اكتمال ونضج البناء الإلكتروني فيها.

- الفقرة الخامسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط استراتيجية مستقبلية) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.01)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على محتوى الفقرة التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، ويؤكد مرة أخرى عدم استكمال نظام التوثيق الإلكتروني بالجامعة مما أدى إلى الحد من قدرات الإدارة الإلكترونية في الإسهام في عمليات التخطيط الإستراتيجي.

- الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد وضعها الحالي ووضع الخطط المستقبلية لها وفقا للتطورات الحاصلة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.93)، ما يعني وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث تؤكد الباحثة هنا أن الخلل لا يرتبط بضعف قدرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق هذا المؤشر الفرعي الوارد في الفقرة بقدر ما هو مرتبط بضعف قدرة الإدارة العليا للجامعة على إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم متطلبات تحقيق العمل والأداء الإداري المتميزين وهو التفسير ذاته الذي يعطى للفقرات الواردة أدناه.

- الفقرة السادسة (ساعدت إدارة الإلكترونية الجامعة على الالتزام بمسؤولياتها المجتمعية) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.91)، وهو ما يدل على وجود استجابة متوسطة من طرف عينة الدراسة على الفقرة، ما يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة قد ساعدها على الالتزام بتعظيم أثرها الإيجابي على المجتمع مقارنة لما كانت عليه في السابق، إلا أن ذلك يبقى محدودا في ظل بقاء بعض

الممارسات السلبية المتجذرة في ثقافة الجامعة والتي تتنافى مع القيم والمعايير والضوابط الأخلاقية التي يقتضيها التميز وعجزها الواقعي عن القيام التام بواجباتها الكاملة إزاء المجتمع المتواجدة فيه.

- الفقرة السابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تكامل رسالتها مع الأهداف التي تضعها على ضوء الإمكانيات المتاحة) جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.81)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة التي يمكن ربط نتائجها بنتائج الفقرة السادسة وتفسيرها على نفس الأساس (حيث توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى غياب أسلوب التخطيط الاستراتيجي الكفاء الذي يؤدي إلى تحقيق الرقي والتميز في أداء الجامعة).

- الفقرة الثمانية (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على الرصد والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب القوة واستغلالها وتوصيف جوانب الضعف ومعالجتها) جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.71)، وهذا ما يعني وجود نسبة استجابة متوسطة على هذه الفقرة من طرف عينة الدراسة تؤكد على أن الإدارة الإلكترونية حتى وان ساهمت على انفتاح الجامعة على مصادر المعلومات بالشكل الذي يدعم قدرتها على البحث والتطوير، إلا أنها لم تمكنها من توظيفها بالشكل الذي يساعدها على التحليل البيئي لإدارتها وهذا راجع إلى عدم اهتمام الجامعة بدراسة العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بمختلف جوانب أدائها.

الفرع الثاني: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يسير الجدول رقم (35) أدناه إلى عرض النتائج المتعلقة بالمجال الثاني من المحور الثاني، والذي يعنى بدراسة وقياس المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (35): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بإسهام الإدارة الإلكترونية

في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تحقيق الشفافية في توزيع الموارد بين مختلف المستويات التنظيمية، والكليات.	نعم	18	21.9%	1.8	3	متوسط
		إلى حد ما	30	36.6%			
		لا	34	41.5%			
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات القيادة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتعامل معها.	نعم	11	13.4%	1.47	6	ضعيف
		إلى حد ما	17	20.7%			
		لا	54	65.9%			

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

ضعيف	5	%50.6	1.52	9.8%	08	نعم	03	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على خلق بيئة تساعد على التميز في الأداء وتوضيح معايير وترسيخ السلوكيات المتميزة "الاحترام، الثقة، الأمانة، المسؤولية" لدى الموظفين.
				32.9%	27	إلى حد ما		
				57.3%	47	لا		
متوسط	4	%59.6	1.79	26.8%	22	نعم	04	ساعدت الإدارة الإلكترونية على انفتاح قيادة الجامعة من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في إدارة التغيير وتحقيق مبادئ المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للجامعة واتخاذ القرارات.
				25.6%	21	إلى حد ما		
				47.6%	39	لا		
متوسط	2	%63	1.89	39%	32	نعم	05	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تطوير المنظمة وتحسين أدائها.
				11%	09	إلى حد ما		
				50%	41	لا		
متوسط	1	%66	1.97	34.1%	28	نعم	06	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم القدرات التفاوضية لقيادة الجامعة مع عملائها.
				29.3%	24	إلى حد ما		
				36.6%	30	لا		
متوسط	2	%63	1.89	36.6%	30	نعم	07	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تلبية وإشباع حاجيات جميع المحيطين بها " موظفين، عملاء، شركاء اجتماعيين والمجتمع ككل"، والتوفيق بين أهداف ومصالح جميع الأطراف
				15.8%	13	إلى حد ما		
				47.6%	39	لا		
				58.6%	1.76	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: بناء على المعطيات المتحصل عليها من الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- الفقرة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم القدرات التفاوضية لقيادة الجامعة مع عملائها) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.97)، وهذا ما يدل على استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وهذا ما يدل على أن ما حققته الإدارة الإلكترونية من سبل انفتاح الجامعة على جميع فواعلها الداخلية والخارجية خاصة من خلال موقعها الإلكتروني يبقى غير كافي نتيجة ضعف الثقة في البيئة الإلكترونية وطبيعة المعاملات المنجزة عنها خاصة في ظل ضعف الضمانات الأمنية المعتمدة.

- الفقرتين السابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تلبية وإشباع حاجيات جميع المحيطين بها " موظفين، عملاء، شركاء اجتماعيين والمجتمع ككل"، والتوفيق بين أهداف

ومصالح جميع الأطراف)، والخامسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تطوير المنظمة وتحسين أدائها) جاءتا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.89)، وهذا ما يشير إلى استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على محتوى الفقرتين، حيث يعزى ذلك إلى قدرة الإدارة الإلكترونية على تحقيق مجموعة من القيم الإضافية الإيجابية على مستوى قدرات قيادات الجامعة في التعامل مع بعض الجوانب التي يتطلبها التميز، إلا أنها تبقى على غرار سابقتها بحاجة إلى تحسين.

الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تحقيق الشفافية في توزيع الموارد بين مختلف المستويات التنظيمية، والكليات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.8)، وهذا ما يدل على وجود استجابة متوسطة من طرف عينة الدراسة على هذه الفقرة حيث يرجع ذلك إلى ما تساعد به الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها وبرامجها المختلفة في تحقيق توزيع عادل ومتوازن للموارد بناء على جملة من الضوابط والمؤشرات وإتاحة فرصة الاطلاع على تلك المعلومات، غير أنها تبقى غير كافية وهذا ما أكده أحد المستجوبين عندما علق على هذه الفقرة قائلاً: "العدالة والشفافية عنصران شبه مغيبان في الجامعة ليس هذا نتيجة عجز الأنموذج الإداري المعتمد عن تحقيقهما بقدر ما هو امتداد لممارسات وخلفيات متجذرة من القدم لم نتمكن لحد الآن من استئصالها"

- الفقرة الرابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية على انفتاح قيادة الجامعة من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في إدارة التغيير وتحقيق مبدأ المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للجامعة واتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.79)، وهذا ما يعني أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لم يستطع الوصول إلى تحقيق مستوى مرتفع من تمكين للعاملين والموظفين في رسم مسارات وتوجهات الجامعة، لتبقى مهمة التخطيط ومسؤولية اتخاذ القرارات حكرًا على فئة الإدارة العليا للجامعة المحددة في قياداتها وهو ما أوضح أثناء المقابلات التي أجرتها الباحثة والتي تأكدت من خلالها عن انعزال قيادة الجامعة على وضع الخطط وابتعادها عن مباشرة التنفيذ والتقييم.

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على خلق بيئة تساعد على التميز في الأداء وتوضيح معايير وترسيخ السلوكات المتميزة "الاحترام، الثقة، الأمانة، المسؤولية" لدى الموظفين) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.52)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة ضعيفة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة، وتعزى هذه النتيجة إلى عاملين أساسيين: الأول مرتبط بالخلفية الثقافية لأفراد العينة والمجتمع الجزائري ككل والذي يتميز بانفقاره للقيم والضوابط الأخلاقية في العمل، والثاني مرتبط بضعف آليات الرقابة والمتابعة في الإدارة الإلكترونية وهو ما يشجع على تنامي وتفشي القيم والسلوكات السلبية للموظفين (كمثال بسيط لذلك نجد أن الإدارة الإلكترونية في الجامعة لا تطبق نظام

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية -

تسجيل الحضور الإلكتروني للموظفين والذي يضمن تسجيل أوقات دخول الموظف وخروجه لتحقيق حد أدنى من الالتزام بمواقيت العمل).

- الفقرة الثانية (ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات القيادة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتعامل معها) بمتوسط حسابي (1.47)، وهو ما يدل على وجود استجابة ضعيفة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة تُعزى إلى ضعف العمليات الاستشرافية التي تقوم بها الجامعة خاصة ما تعلق منها بالشق الإداري وافتقارها لعناصر الجدية في البحث والتحليل.

الفرع الثالث: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يوضح الجدول رقم (36) استجابات أفراد العينة إزاء فقرات المؤشر الثالث كما يلي:

الجدول رقم (36): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة

الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع.	نعم	12	14.6%	1.67	7	متوسط
		إلى حد ما	31	37.8%			
		لا	39	47.6%			
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل مستمر.	نعم	18	22%	1.78	5	متوسط
		إلى حد ما	28	34.1%			
		لا	36	43.9%			
03	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديث الهيكل التنظيمي بما يتوافق ومتطلبات التميز.	نعم	30	36.6%	2.01	2	متوسط
		إلى حد ما	23	28%			
		لا	29	35.4%			
04	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق انسجام بين ثقافة المنظمة وقيم التميز.	نعم	22	26.8%	1.79	4	متوسط
		إلى حد ما	21	25.6%			
		لا	39	47.6%			
05	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق الاتصال المستمر وزيادة التنسيق بين العمليات والمستويات التنظيمية المختلفة.	نعم	37	45.1%	2.13	1	متوسط
		إلى حد ما	19	23.2%			
		لا	26	31.7%			

متوسط	3	%64.3	1.93	30.5%	25	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في إنجاز الأعمال	06
				32.9%	27	إلى حد ما		
				36.6%	30	لا		
متوسط	5	%59.3	1.78	24.4%	20	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة تفعيل الرقابة الدائمة على أداء جميع المستويات التنظيمية.	07
				29.3%	24	إلى حد ما		
				46.3%	38	لا		
متوسط	6	%57.6	1.73	17.1%	14	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على ربط عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، ومنه سهولة تبادل المعرفة المجمعتهما.	08
				39%	32	إلى حد ما		
				43.9%	36	لا		
				المجموع				
		%61.6	1.85					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: اعتمادا على البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- الفقرة الخامسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق الاتصال المستمر وزيادة التنسيق بين العمليات والمستويات التنظيمية المختلفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13)، وهذا ما يعني وجود نسب استجابة متوسطة لأفراد العينة على هذه الفقرة، ما يجعل الجامعة مجبرة على تطوير نظم الاتصالات الإلكترونية المعتمدة في إدارتها.

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديث الهيكل التنظيمي بما يتوافق ومتطلبات التميز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.01)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة تُعزى بالأساس إلى كون الإدارة الإلكترونية قد أسهمت إلى حد ما على إحداث تغييرات بنوية هيكلية على مستوى الجامعة وهذا ما يعتبر نتيجة حتمية للانتقال من نمط إداري إلى آخر مختلف تماما عنه، إلا أنها تبقى غير كافية ولا تتوافق بالشكل الكافي مع متطلبات التميز التي تقتضي تخفيض وتقليص المستويات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق انسياب القرارات والتوجيهات وكذا السرعة في حل المشكلات التي قد تحدث بصفة مفاجئة وهذا ما يؤكد لنا الهيكل التنظيمي للجامعة الذي يتسم باستمرار الطابع البيروقراطي الذي يفرض جملة من القيود، حيث لم تتجاوز جهود التحديث التي قامت بها الإدارة الإلكترونية على مستوى الهيكل التنظيمي لجامعة الجانب الموضوعي الذي يعمل على استحداث مصالح وهيئات جديدة استجابة لحاجة تقنية أو مشاكل تنظيمية دون أن تتيح تلك التغييرات مجالا أوسع لتوسيع متطلبات التميز من تفويض ومشاركة للعاملين...

- الفقرة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في إنجاز الأعمال) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.93)، هذا ما يعني

وجود استجابة متوسطة من طرف عينة الدراسة على هذه الفقرة ، ويشير إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في التخفيف من حدة تأثير العلاقات الشخصية في انجاز الأعمال التي تتم بطريقة آلية ووفق نماذج ولوائح محددة لا التخلص النهائي منها، وهذا نتيجة التدخلات التي تتم بعد الانتهاء من المعالجة الآلية باعتبارها مرحلة أولية (ذلك أن الكثير من العمليات التي تقوم بها الجامعة تخضع في فترات لاحقة لمعالجتها لمرحلة الطعون والمعالجة التي عادة ما تتم وفق طرق تقليدية تسمح بتدخل العوامل الذاتية والاعتبارات الشخصية فيها).

- الفقرة الرابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق انسجام بين ثقافة المنظمة وقيم التميز) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.79) ما يعني وجود استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، والتي تقيد إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهم في إيجاد نوع من الوعي والانسجام مع الفهم الجديد المتعلق بالتميز وأسس، إلا أن ضعف قدراتها في ترسيخ مبادئ التمكين، الشفافية، العدالة، الثقة وغيرها من القيم والضوابط التي يقتضيها مفهوم التميز والتي تمت الإشارة إليها سابقاً أدى إلى الكبح من فعالية تلك القدرات.

- الفقرتين الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل مستمر)، والسابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة تفعيل الرقابة الدائمة على أداء جميع المستويات التنظيمية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (1.78) وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة من طرف أفراد عينة على محتوى الفقرتين، ويؤكد على ضرورة توجه الجامعة نحو تفعيل الآليات الرقابية للإدارة الإلكترونية ومراجعة الحدود التنظيمية الداخلية لها بالشكل الذي يسهم على إحداث التناغم الداخلي وانسياب القرارات والتوجيهات وتحقيق قدر من التكيف والانسجام مع التطورات البيئية التي تؤثر عليها.

- الفقرة الثامنة في المرتبة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على ربط عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، ومنه سهولة تبادل المعرفة المجمعتهما) بمتوسط حسابي (1.73)، وهذا ما يعكس نسبة استجابة متوسطة من قبل أفراد العينة تعزى إلى قدرة الإدارة الإلكترونية على تطوير القدرات البحثية والتفاعلية للعناصر والفواعل الداخلية والخارجية للمنظمة إلا أنها تبقى بحاجة إلى تطوير في ظل ضعف اهتمام جامعة "باتنة 1" محل الدراسة بالتحليل البيئي لعناصرها، وهذا ما يجعل هذه النسبة ترتبط أكثر بالفلسفة الإدارية للجامعة وقدراتها الاستراتيجية في التخطيط أكثر من ارتباطها بحجم قدرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق ذلك.

- الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز والإبداع) بمتوسط حسابي (1.67) ما يعني وجود استجابة ضعيفة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة.

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية -

الفرع الرابع: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يتضمن الجدول رقم (37) عرضاً مفصلاً لإجابات واستجابات أفراد العينة حول فقرات وعبارات المؤشر الرابع الذي يعنى بقياس مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1" وهذا وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (37): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة

الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات		النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
		نعم	إلى حد ما					
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق مبادئ العدالة والموضوعية في توظيف الموارد البشرية القادرة على التطوير والتميز.	نعم	16	19.5%	1.65	55%	6	ضعيف
		إلى حد ما	22	26.8%				
		لا	44	53.7%				
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تحقيق العدالة والموضوعية في قياس وتقييم أداء الموظفين، وتوظيف نتائج التقييم لتحفيز المتميزة منها ومنه المحافظة عليها.	نعم	17	20.7%	1.73	57.6%	5	متوسط
		إلى حد ما	26	31.7%				
		لا	39	47.6%				
03	ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تدريب الموظفين بما يحقق ويدعم تميز الأداء.	نعم	21	25.6%	1.87	62.3%	3	متوسط
		إلى حد ما	30	36.6%				
		لا	31	37.8%				
04	ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وغرس مبادئ المسؤولية والالتزام.	نعم	10	12.2%	1.56	60.6%	7	متوسط
		إلى حد ما	26	31.7%				
		لا	46	56.1%				
05	ساعدت إدارة الإلكترونية في الجامعة على تحويل المعارف والخبرات والمهارات الضمنية للموظفين إلى معارف موثوقة ومعتمدة.	نعم	23	28.1%	1.89	63%	2	متوسط
		إلى حد ما	27	32.9%				
		لا	32	39%				
06	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على زرع الثقة في الموظفين وتحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحقيق تميز الأداء.	نعم	32	39%	2.06	68.6%	1	متوسط
		إلى حد ما	23	28.1%				
		لا	27	32.9%				
07	ساعدت إدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق المواطنة التنظيمية من خلال إحداث توافق بين مصالحها ومصالح الموظفين فيها.	نعم	20	24.4%	1.8	60%	4	متوسط
		إلى حد ما	26	31.7%				
		لا	36	43.9%				
المجموع					1.79	59.6%		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح:

- الفقرة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على زرع الثقة في الموظفين وتحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحقيق تميز الأداء) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.06) وهو ما يعكس استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة مما يلزم الجامعة على ضرورة الاهتمام بتوفير الدعم النفسي والحافز الأساسي لتفجير الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية واستثمارها فيما يخدم توجهات التميز وضوابطه من خلال رفع مستويات الثقة فيهم بالشكل الذي يجعلهم مدركين لأهميتهم وقيمتهم وانتمائهم.

- الفقرة الخامسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تحويل المعارف والخبرات والمهارات الضمنية للموظفين إلى معارف موثوقة ومعتمدة) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.89)، وهذا ما يدل على وجود استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة التي تتوافق وترتبط - إلى حد بعيد- بتلك السابقة، إذ يمكن إيعاز هذه النسبة أساسا إلى حجم ثقة الجامعة في موظفيها ومستوى تمكينها لهم من المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وهو ما لا يزال بحاجة كبيرة إلى تحسين.

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تدريب الموظفين بما يحقق ويدعم تميز أدائها) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.87)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة، إذ يمكن إيعاز ذلك بالأساس إلى نقص اهتمام الجامعة بتطوير المهارات الفكرية والذهنية لدى موظفيها، حيث نجد أن غالبية البرامج التكوينية المعتمدة فيها ما هي إلا برامج توجيهية وابتدائية موجهة للموظفين الجدد قصد تأهيلهم وتكليفهم مع خصوصية العمل والوظيفة التي سيشتغلونها.

- الفقرة الرابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وغرس مبادئ المسؤولية والالتزام) جاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (1.82)، وهو ما يشير إلى وجود موافقة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة وهي النتيجة التي يمكن ربطها بالفقرة الثالثة من المجال الثاني.

- الفقرة السابعة (ساعدت لإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق المواطنة التنظيمية من خلال إحداث توافق بين مصالحها ومصالح الموظفين فيها) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.8)، وهذا ما يعني وجود استجابة متوسطة من أفراد العينة على الفقرة، وهي النتيجة التي يمكن إيعازها إلى ضعف انفتاح وتواصل المستويات العليا للإدارة مع المستويات الأخرى وعدم مشاركتهم في وضع البرامج والخطط.

- الفقرة الثانية (ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تحقيق العدالة والموضوعية في قياس وتقييم أداء الموظفين، وتوظيف نتائج التقييم لتحفيز المتميزة منها ومنه المحافظة عليها) جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.73)، وهذا ما يدل على وجود استجابة متوسطة من طرف أفراد العينة على هذه الفقرة تُعزى إلى إدراك الموظفين أن الإدارة الإلكترونية من خلال برامجها وأنظمتها المختلفة أسهمت على تحقيق الدقة في احتساب نظم التعويضات والأجور، إلا أنها لم تستطع تحقيق الدقة في عملية تقييم أداء الموظفين التي لا زالت تخضع في وضع معاييرها للنظم التقليدية التي تلعب فيها الاعتبارات الذاتية والشخصية دورا كبيرا، كذلك نجد أن إجابات المستجوبين تشير إلى وجود التحفيز في الجامعة لكنه لا يقابل ما يريدونه أو يتوقعونه للوصول من خلاله إلى التميز وهذا ما يؤكد على إدارة الجامعة ضرورة وضع خطط مستقبلية لتلبية حاجيات موظفيها، والسعي إلى إدراك نوع التحفيز المطلوب كمدخل للوصول إلى التميز وهذا ما ليس بالأمر الهين نظرا لما يعانيه أساسا نظام التعويض والحوافز للتوظيف العمومي الجزائري من ضعف وافتقار للمرونة.

- الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق مبادئ العدالة والموضوعية في توظيف الموارد البشرية القادرة على التطوير والتميز) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.65)، وهذا ما يدل على وجود استجابة ضعيفة من طرف عينة الدراسة على هذه الفقرة، فالإدارة الإلكترونية أسهمت في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في الالتحاق بوظائف داخلها، إلا أنها لم تتمكن من التغلب على مشكلة الوساطة والمحسوبية اللتين تعرفان نقشيا كبيرا - ليس فقط في الجامعة - بل في المنظومة الإدارية الجزائرية ككل.

الفرع الخامس: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".

أولا: التحليل الكمي للبيانات المجمعّة: يتضمن الجدول رقم (38) عرضا مفصلا لإجابات واستجابات أفراد العينة حول فقرات وعبارات المؤشر الخامس وفقا لما يلي:

الجدول رقم (38): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة

الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع القدرات الإبداعية للموظفين.	نعم	15	18.3%	1.63	6	ضعيف
		إلى حد ما	22	26.8%			
		لا	45	54.9%			
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على	نعم	12	14.6%	1.53	7	ضعيف

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

				إلى حد ما	20	24.4%	تجديد مخرجاتها بصورة مستمرة.
				لا	50	61%	
مرتفع	1	81	2.43	نعم	46	56.1%	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع عمليات البحث والتطوير.
				إلى حد ما	26	31.7%	
				لا	10	12.2%	
متوسط	5	59.3	1.78	نعم	25	30.5%	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على المبادرة بابتكار حلول للمشاكل التي تعيق عملية التطوير والإبداع.
				إلى حد ما	14	17.1%	
				لا	43	52.4%	
متوسط	2	63.3	1.90	نعم	24	29.3%	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على انجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة ومتجددة، والتقليل من العمل الروتيني.
				إلى حد ما	26	31.7%	
				لا	32	39%	
متوسط	4	61.6	1.85	نعم	22	26.8%	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير مختلف المعلومات الممكنة عن الاحتياجات الإدارية والأكاديمية للمتعاملين.
				إلى حد ما	26	31.7%	
				لا	34	41.5%	
ضعيف	8	48.3	1.45	نعم	08	9.8%	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة اكتشاف المشاكل قبل وقوعها، والتنبؤ باحتياجات المتعاملين.
				إلى حد ما	21	25.6%	
				لا	53	64.6%	
متوسط	3	59.3	1.87	نعم	26	31.7%	ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة التواصل والاحتكاك والتشاور بين الموظفين بالشكل الذي يسهم في توليد الأفكار الابتكارية.
				إلى حد ما	20	24.4%	
				لا	36	43.9%	
			المجموع				
			1.80			60%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكمي للبيانات: بناء على النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح أن:

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع عمليات البحث والتطوير) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.43)، وهذا ما يعكس استجابة مرتفعة لأفراد العينة على هذه الفقرة، وهي النتيجة التي تبدي عليها الباحثة تحفظا كبيرا ذلك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهمت في زيادة تدفق المعارف والمعلومات ومنه الرفع من عمليات البحث، لكنه لم يرفع من قدرات الجامعة على استثمارها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق حالة من التطوير والابتكار.

- الفقرة الخامسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على انجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة ومتجددة، والتقليل من العمل الروتيني) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.90)، ما يعني وجود استجابة متوسطة لأفراد العينة على هذه الفقرة ويعكس مستوى توافر متوسط لهذا البند مما يجعله بحاجة إلى تطوير وتحسين، حيث تعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهم في توفير مجموعة من التطبيقات التي تساعد على تحقيق السرعة والمرونة في العمل، إلا أنه لم يتمكن من تعميمها والتخلص من آليات العمل التقليدية التي تتميز بنوع من الجمود أو ربما يكون ذلك نتيجة للأعطال والمشاكل التقنية المستمرة التي يتعرض لها باستمرار والتي تأخذ وقتا طويلا للإصلاح.

- الفقرة الثامنة جاءت (ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على التواصل والاحتكاك والتشاور بين الموظفين بالشكل الذي يسهم في توليد الأفكار الابتكارية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.87)، وهذا ما يعني إسهام الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط على تفعيل العملية التواصلية بين أفراد العينة الذين أكدوا تفضيلهم لأسلوب التواصل المباشر فيما بينهم أكثر من اعتمادهم على الخدمات الإلكترونية والرقمية التي يوفرها لهم البريد الإلكتروني على سبيل المثال.

- الفقرة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير مختلف المعلومات الممكنة عن الاحتياجات الإدارية والأكاديمية للمتعاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.85)، وهو ما يعني وجود استجابة متوسطة لأفراد العينة على هذه الفقرة، حيث نجد أن الإدارة الإلكترونية قد أسهمت على توفير المعلومات للجامعة من بيئتها الخارجية عن طريق شبكة الانترنت، إلا أنها لم تتمكن من إتاحة وتوفير المعلومات الكاملة من بيئتها الداخلية نتيجة عدم استكمال عمليات التوثيق والأرشفة الإلكترونيين واستمرار العمل بالنظام الورقي التقليدي.

- الفقرة الرابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على المبادرة بابتكار حلول للمشاكل التي تعيق عملية التطوير والإبداع) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.78)، ما يدل على وجود استجابة متوسطة من أفراد العينة على هذه الفقرة وهذا ما يعبر بشكل أكبر عما تتيحه الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها من إمكانية البحث عن كل ما قد يساعد الجامعة على تجاوز المشاكل التي قد تواجهها وقدرتها على خلق مزايا وقيم معرفية إضافية لها والاطلاع على التجارب الناجحة للجامعات التي تمكنت من الوصول إلى تميز أدائها والاستفادة منها، لكن يبقى الإشكال دائما في عدم قدرة الجامعة على توظيف واستغلال كل ذلك وفقا لما يخدم مصلحتها وتوجهاتها نحو التميز.

- الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع القدرات الإبداعية للموظفين) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.63)، وهذا ما يعني وجود استجابة ضعيفة من أفراد العينة على هذه الفقرة،

وهو ما يمكن إيعازه إلى ضعف اهتمام الجامعة بالكشف عن القدرات المبدعة للموظفين وهذا ما يتضح من خلال الفقرات المرتبط بالتمكين والمشاركة.

- الفقرة الثانية (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تجديد مخرجاتها بصورة مستمرة) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.53)، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة الإلكترونية أسهمت بشكل ضعيف على إحداث نوع من التحسين على مستوى مخرجات الجامعة مقارنة لما كانت عليه في السابق، إلا أنها تبقى بعيدة من مستوى طموحاتهم وتوقعاتهم خاصة إذا ما تم مقارنتها بغيرها من الجامعات الأخرى خاصة على الصعيد الدولي.

- الفقرة السابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة اكتشاف المشاكل قبل وقوعها، والتنبؤ باحتياجات المتعاملين) في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (1.45) وهذا ما يعني وجود استجابة ضعيفة لأفراد العينة على هذه الفقرة وهو ما يعزى إلى غياب القدرات التنبؤية والاستشرافية للجامعة.

الفرع السادس: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".

أولاً: التحليل الكمي للبيانات المجمعة: يوضح الجدول رقم (39) استجابات أفراد العينة إزاء فقرات المؤشر السادس والمتعلق بإسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة وفقاً لما يلي:

الجدول رقم (39): استجابات أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المجال المرتبط بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".

الرقم	الفقرات	التكرارات	النسب المئوية	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	مستوى التوفر
01	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إحداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها وعملائها الحاليين والمتوقعين على حد سواء.	نعم	20	24.4%	1.65	5	ضعيف
		إلى حد ما	14	17.1%			
		لا	48	58.5%			
02	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إجراء دراسات استطلاعية للكشف عن حاجيات العاملين والمتعاملين.	نعم	12	14.6%	1.62	6	ضعيف
		إلى حد ما	27	32.9%			
		لا	43	52.4%			
03	ساعدت لإدارة الإلكترونية الجامعة على توكي الدقة وتجنب الأخطاء في تقديم الخدمات لمعاملتها، والوفاء بالتزاماتها من خلال تقديمها في الوقت المحدد.	نعم	38	46.4%	2.25	1	متوسط
		إلى حد ما	27	32.9%			
		لا	17	20.7%			

الفصل الثالث: تميز أداء جامعة باتنة 1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية - .

متوسط	2	%66.6	2.0	36.6%	30	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق العدالة في تقديم الخدمات لمتعاملينا.	04
				26.8%	22	إلى حد ما		
				36.6%	30	لا		
متوسط	3	%63	1.89	31.7%	26	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على قياس رضا العاملين والمتعاملين والمجتمع ككل عن مخرجاتها.	05
				25.6%	21	إلى حد ما		
				42.7%	35	لا		
متوسط	4	%58	1.74	15.8%	13	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة من الاستفادة من نتائج القياس والتغذية الراجعة في تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها وتحقيق تميزها.	06
				42.7%	35	إلى حد ما		
				41.5%	34	لا		
ضعيف	7	%51.3	1.54	12.2%	10	نعم	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والالتزام بمسؤولياتها المجتمعية.	07
				30.5%	25	إلى حد ما		
				57.3%	47	لا		
			1.81	60.3%	المجموع			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

ثانيا: التحليل الكيفي للبيانات: استنادا على النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح أن:

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توشي الدقة وتجنب الأخطاء في تقديم الخدمات لمتعاملينا، والوفاء بالتزاماتها من خلال تقديمها في الوقت المحدد) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.25)، وهذا ما يدل على استجابة متوسطة لأفراد العينة نتيجة اتجاه الجامعة نحو تقديم بعض الخدمات الإلكترونية وعبر الخط، وهي الآلية التي مكنتها من تحقيق السرعة في الاستجابة وتقليل الأخطاء (الاعتمادية) مقارنة لما كانت عليه في السابق إلا أنها تبقى بحاجة إلى تطوير وتحسين.

- الفقرة الثالثة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق العدالة في تقديم الخدمات لمتعاملينا) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.0)، وهذا ما يعكس مستوى استجابة متوسطة لأفراد العينة، ذلك أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أسهم على التقليل من حدة الوساطة والمحسوبية للحصول على خدمات معينة إلا أنه لم يتمكن من إلغائها.

- الفقرة السادسة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على قياس رضا العاملين والمتعاملين والمجتمع ككل عن مخرجاتها) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.89)، وهو ما يعني وجود استجابة متوسطة لأفراد لعينة، حيث ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن المستجوبين يرون بأن الإدارة الإلكترونية تتيح بعض القنوات والآليات التي تمكن متعاملينا وعملاءها وموظفيها من الإدلاء برأيهم حول الخدمات المقدمة لهم

ومنه الحصول على تقييم لها، إلا أنها لا تضمن لهم نتائج ملموسة لذلك التقييم على مستوى المخرجات والخدمات اللاحقة ربما هذا راجع إلى جهل أصحاب الوظائف الاستشرافية بوجود مؤشرات واضحة وآليات دقيقة تمكنهم من التعامل السليم مع نتائج ذلك التقييم.

- الفقرة السابعة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة من الاستفادة من نتائج القياس والتغذية الراجعة في تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها وتحقيق تميزها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.74)، وهذا ما يشير إلى استجابة متوسطة لأفراد العينة وهي النتيجة التي تبدي عليها الباحثة تحفظا كبيرا خاصة في ظل ما أسفرت عليه نتائج المقابلات التي أجرتها والتي أفضت إلى غياب نظام فعلي ومعايير واضحة بالجامعة يتم على أساسها قياس رضا العاملين معالجة النتائج المرتدة عنه.

- الفقرة الأولى (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إحداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها وعملائها الحاليين والمتوقعين على حد سواء) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (1.65)، وهذا ما يشير إلى وجود استجابة متوسطة لأفراد العينة تعزى إلى عدم اهتمام الجامعة بإجراء البحوث الاستطلاعية والدراسات التي تهدف من خلالها إلى الكشف عن توقعات وحاجيات موظفيها ومتعاملها ووضعها في الحسبان عن القيام بوضع خططها المستقبلية .

- الفقرة الثانية (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إجراء دراسات استطلاعية للكشف عن حاجيات العاملين والمتعاملين) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.65)، وهو ما يعكس مستوى استجابة ضعيف ويؤكد مرة أخرى ضعف اهتمام الجامعة بالتحليل البيئي وضعف قدراتها الاستشرافية والتنبئية.

- الفقرة الثامنة (ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والالتزام بمسؤولياتها المجتمعية) في المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.54) وهذا ما يعكس نسبة استجابة ضعيفة وهو ما يعد نتيجة حتمية لكل المؤشرات السابقة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.

حاولنا من خلال المطلبين السابقين عرض نتائج المحور الثاني من الدراسة والتي تعبر عن استجابات أفراد العينة إزاء المؤشرات الفرعية لإسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء لجامعة "باتنة"1، ليتم التوجه في هذا المطلب إلى اختبار الفرضية التي وضعتها في هذا السياق، حيث نصت الفرضية المعتمدة في المحور الثاني من الدراسة الميدانية على أن: "الإدارة الإلكترونية أسهمت بمستوى مرتفع على تحقيق التميز في أداء جامعة "باتنة"1"، وقد أعتمد في اختبار هذه الفرضية المؤشرات التالية:

- مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة"1
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق قيادة متميزة لجامعة "باتنة"1.
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة"1.
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة"1.
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة"1.
 - مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة"1.
- الفرع الأول: مناقشة نتائج المؤشر الأول.

بناء على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الواردة في الجدول رقم (34) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل عينة الدراسة على إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة"1، حيث أدى تطبيقها إلى إضفاء جملة من القيم والمزايا الإيجابية على مستوى أداء الجامعة محل الدراسة خاصة ما يتعلق بالسرعة في الحصول على المعلومات والبيانات، لكنها تبقى غير كافية مما يجعلها مجبرة على الإسراع في كشف مواطن الخلل وجوانب القصور التي حددتها الباحثة في:

- درجة نضج الإدارة الإلكترونية: حيث تأكد أن الجامعة لم ستكمل لحد الساعة بناءها الإلكتروني الذي يستوجب توفير توثيق وتبادل إلكترونيين لكافة المعلومات والبيانات الخاصة بكل العمليات الإدارية، إذ عادة ما تشير إجابات المستجوبين بهذا الخصوص عن استمرارية عمل فلسفة الأنموذج الإداري البيروقراطي التقليدي وهو ما أدى إلى تحجيم تقدير استثمارها في تعظيم العائد على أداؤها.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي: حيث أسفرت نتائج المقابلات إلى جانب نتائج الاستبيان عن وجود جملة من المعوقات التي جاءت كنتيجة حتمية لعدم اهتمام الجامعة بمعايير وضوابط التخطيط الاستراتيجي الفعال، وعليه نقول أن الجامعة إذا كانت غير قادرة على تصويب تصوراتها لتحسين وضعية التخطيط الاستراتيجي الذي يعد محددًا جزئيًا لأحد مؤشراتها فكيف لها أن تستطيع الوصول إلى بناء استراتيجي متميز؟، والأكثر كيف لها أن توظف الإدارة الإلكترونية توظيفًا سليماً يضمن لها تحقيق ذلك؟

الفرع الثاني: مناقشة نتائج المؤشر الثاني.

من خلال تحليل البيانات كميًا وكيفيًا للجدول رقم (35) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1"، حيث أنها ساعدت على انفتاح الجامعة على الفواعل الخارجية من متعاملين، شركاء اجتماعيين... وتدعيم قدراتهم التواصلية والتفاوضية معهم أكثر من اتجاهها نحو الانفتاح على الفواعل الداخلية (موظفين) في مختلف المستويات التنظيمية وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما له دلالة تنظيمية نتيجة استمرار سيادة الطابع التنظيمي البيروقراطي الذي يحتم وجود بناء هيكلي متعدد المستويات لا يسمح بوجود مجال واسع للمشاركة وتفويض الصلاحيات مما يستلزم عليها القيام برصد الآليات المساعدة على تحقيق ذلك وتفعيلها بالشكل المناسب، فيما توضح النتائج عجز الإدارة الإلكترونية على تفعيل القدرات الاستشرافية وقيم التميز الأخلاقي في بيئة الجامعة.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج المؤشر الثالث.

باعتبار تحليل البيانات الكمية والكيفية للجدول رقم (36) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1"، وهذا ما يؤكد وجود تغيير إيجابي في بيئة عمل الجامعة محل الدراسة إلا أنه لم يُرافق بتغيير في فلسفة وثقافة العمل التي بقيت وافية للنموذج التقليدي، وهو ما يشير إلى أن المقاربة المتبناة من الجامعة التي تعمل على تحقيق تميز أداءها باعتماد التكنولوجيا فقط دون السعي على تكييفها وتطويرها مع مقتضيات ومتطلبات التميز على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يجعلها فاشلة في الوصول لأهدافها وغاياتها خاصة أن التميز باعتباره مفهوماً معقداً يمثل بناءً مترابلاً من العناصر والمتطلبات المترابطة والمتكاملة بحيث يؤدي إغفال واحدة منها إلى عدم اكتمال ذلك البناء أو انهياره، وهو ما تم تسجيله في هذا المجال أين تبين إغفال الجامعة لأهمية التحليل البيئي وتطوير مناخها التنظيمي ومراجعة ثقافتها التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى ترسيخ قيم ومعايير التميز فيها وجعلها جزءاً لا يتجزأ منها.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرع الرابع.

اعتماداً على التحليل الكمي والكيفي لبيانات الجدول رقم (37) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية لجامعة "باتنة 1"، وهذا ما يستدعي ضرورة توجيهها نحو إحداث تغييرات أكبر على مستوى الآليات التي من شأنها الرفع من مستوى كفاءة موظفيها باتجاه تحقيق قيم ومعايير التميز ومن ثم البحث عن ميكانيزمات توظيف الإدارة الإلكترونية في ذلك، حيث تلاحظ الباحثة أن المشكلة الأكبر التي تعاني منها الجامعة محل الدراسة في سياق مساعيها الرامية لتحقيق تميز الأداء تعود إلى ضعف الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا ما يستوجب

عليها العمل على إيجاد هامش تمكين أوسع للموظفين وتشجيعهم من خلال معايير تقييم محفزة، والتركيز أكثر على مدخلاتها من خلال تحسين عملية التوظيف التي لا بد لها أن تراعي التغيرات التي باتت تفرضها البيئة على طبيعة العمل والتي أصبحت تقتضي كفاءات أعلى وصلاحيات أوسع وجهد أقل.

الفرع الخامس: مناقشة نتائج المؤشر الخامس.

استنادا على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الموضحة في الجدول رقم (38) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لإسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1"، حيث أنها أسهمت على تطوير قدراتها البحثية التي تساعدها على تقصي معارف وأفكار جديدة، إلا أنها لم تتمكن من التوظيف الفعال لتلك المدخلات المعرفية باتجاه مسارات التميز خاصة في ظل وجود جملة من المعوقات التنظيمية المرتبطة باستمرار الأنموذج الإداري البيروقراطي الذي لا يسمح بإطلاق العنان للأفكار الابتكارية للموظفين، وكذا ضعف القدرات الاستشرافية على القيام بالرصد البيئي للاستفادة مما تتيحه بيئة الجامعة من فرص ومواجهة للتهديدات والتحديات التي قد تواجهها.

الفرع السادس: مناقشة نتائج المؤشر السادس.

استنادا على التحليل الكمي والكيفي للبيانات الموضحة في الجدول رقم (39) نتوصل إلى وجود موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة لإسهام الإدارة الإلكترونية على تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1"، وهي النتيجة المنطقية لنتائج المؤشرات السابقة باعتبار هذا المؤشر يركز أكثر على قياس الجانب الملموس الناتج عن توافر المتطلبات السابقة، حيث توصلت الباحثة من خلالها إلى وجود فجوة عميقة بين توقعات موظفي الجامعة وعملائها ومتعامليلها والمجتمع ككل وما تقدمه من مخرجات، وهذا نتيجة انغلاقها وانعزالها وعدم سعيها على تقدير الطموحات والحاجيات المنتظرة والمتوقعة.

من هنا وبناء على تحليل وتفسير البيانات الميدانية المبوبة حسب المؤشرات السالفة الذكر في الجداول التي تحمل الأرقام المحصورة بين (34) و(39)، وباعتبار النتيجة العامة الموضحة في الجدول رقم (33) والتي تعكس مستوى متوسط لإسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1"، بمتوسط حسابي (1.83)، والتمثيل الموضح في الشكل رقم (26) نتوصل إلى نفي الفرضية التي مفادها: "أسهمت الإدارة الإلكترونية بمستوى مرتفع على تحقيق التميز في أداء جامعة "باتنة 1" والتأسيس للفرضية الآتية: "أسهمت الإدارة الإلكترونية بمستوى متوسط على تحقيق التميز في أداء جامعة "باتنة 1" ، ما يعني عدم وصول الإدارة الإلكترونية إلى امتلاك القدرة الكاملة على إضفاء سمة التميز على مستوى أداء الجامعة محل الدراسة وهذا نتيجة عدم اكتمال بنائها الواقعي من جهة، وعدم إدراك الإدارة العليا للجامعة أساسا بوجود مؤشرات موضوعية وعلمية تعتمد للوصول إلى تحقيق تميز أدائها في ظل ما يكتنف هذا الأخير كمفهوم بحث ومجرد من غموض واستفهام من جهة أخرى.

المبحث الرابع: تقييم مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجزائر وعلاقتها بمستوى تميز أدائها.

من المؤكد أن التعميم يمثل أحد أهم وأعلى مستويات البحث العلمي التي تعبر عن مدى نضج الدراسة وقدرة الباحث على التوصل إلى قانون منطقي يعطي تحليلا وتفسيرا شاملا للحالات المشابهة للجزئية التي تم التركيز عليها، ولهذا الغرض كان من الضروري في هذا المبحث تناول الرجوع الفكري والمنهجي للحالة العامة للدراسة والمحددة في "الإدارة العامة في الجزائر" من خلال نتائج الدراسة الخاصة (الميدانية) والمحددة في جامعة "باتنة I"، وهذا بهدف توضيح النقاط الموضحة فيما يلي:

المطلب الأول: مدى توفر متطلبات ومحددات التميز في أداء الإدارة العامة في الجزائر.

من خلال إسقاط نتائج الدراسة الميدانية المرتبطة بجامعة "باتنة I" على الإدارة العامة الجزائرية بصفة عامة يتضح أن هذه الأخيرة لم تتمكن بعد من تحقيق مستويات مرتفعة من التميز على مستوى أدائها بالاعتماد على الإدارة الإلكترونية كمدخل أساسي لذلك، وهذا ما يمكن رده إلى عاملين أساسيين يتحددان في:

الأول: مرتبط أساسا بعدم قدرة بيئة الإدارة العامة الجزائرية على احتواء واستيعاب التميز كمفهوم، وتميز الأداء كحالة تستلزم وجود جملة من المقومات والمتطلبات الواجب توفرها ومنه عدم قدرتها على الوصول بمؤشرات واقعية ولمموسة لحالة واضحة من التميز في الأداء.

الثاني: عدم فاعلية البناء الإلكتروني المعتمد لتحقيق ذلك الانتقال نتيجة الرهانات والتحديات التي تواجه مساعي الإدارة العامة الجزائرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي أدى إلى بروز جملة من الاختلالات التي تكبح من قدرته على تحقيق الانتقال السليم بأداء لإدارة العامة في الجزائر إلى حالة التميز وهو ما سيتم التطرق إليه في الفرع اللاحق.

انطلاقا من المؤشرات والمحددات الكمية المعتمدة في هذه الدراسة لقياس تميز الأداء سيتم تقييم مدى توفر تلك المحددات في الإدارة العامة الجزائرية ومنه تشخيص مواطن الضعف والقوة لتحقيق التميز على مستوى تلك الأخيرة وهذا من خلال ما يلي:

1. البناء الاستراتيجي المتميز.

يمثل البناء الاستراتيجي المتميز حجر الأساس في بناء ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الإدارية المختلفة ومتطلبا أساسيا في ذلك، حيث يتضح من خلال النتائج السابقة لجامعة "باتنة I" لممثلة لأحد بنى الأنموذج الإداري الجزائري أن ذلك الأخير لا يزال في صورته النظرية المثالية بعيدا كل البعد عن التجسيد الواقعي والميداني إذ تؤكد أن الإدارة العامة في "الجزائر" لحد الساعة تبقى عاجزة ببنائها وفلسفتها على استخدام إطار منطقي يقوم على سلسلة من الإجراءات الواضحة والمبنية على أسس

وخطوات منهجية تمكنها من تحقيق المقومات الأساسية والمتطلبات الضرورية لذلك، حيث يمكن تسجيل جملة من الملاحظات التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ضعف الاهتمام بالمشكلات والقضايا الاستراتيجية وضعف النظرة الاستشرافية: حيث نجد أن الإدارة العامة في "الجزائر" تنحصر في تركيزها على الاهتمام بالقضايا الإدارية ذات الطابع الروتيني على حساب القضايا الاستراتيجية التي تتطلب دراسات معمقة وإجراءات تستهدف تعميق النظرة الاستشرافية القائمة على عمليات الرصد والتحليل لبيئة عملها الداخلية والخارجية للتمكن من تفعيل قدرتها على مواجهة ما قد يصيبها من مشكلات أو تحديات من الممكن التنبؤ بوقوعها، وكذا تهيئتها على احتواء التطورات المستقبلية التي قد تستلزم منها بعض الإصلاحات والتغييرات ومنه من وضع تصورات مسبقة لما يجب أن تكون عليه في فترات زمنية لاحقة.

- ضعف مشاركة الإدارة العليا والهيئات المركزية للمستويات الدنيا والجهات المحلية في عمليات صنع السياسات وصياغة الاستراتيجيات: فعلى الرغم من توجه "الجزائر" من خلال مختلف منظماتها الإدارية إلى وضع العديد من الميكانيزمات والآليات التي تفتح آفاق الحوار والمشاركة الإدارية أثناء عمليات اتخاذ القرارات سواء داخل التنظيم الواحد أو بين الأنظمة التي قد تتداخل وتتقاطع في مهامها، إلا أننا نجد أنها لا تزال تفتقد لثقافة تشاركية فعلية في ظل سيطرة نمط القيادة البيروقراطية المثبثة للفكر الإبداعي والابتكاري الأمر الذي يدفع إلى تفشي اللامبالاة والاعتزاب وعدم الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد والموظفين أثناء ممارسة مهامهم الإدارية وحتى الاجتماعية.

- عدم توفر نظام جيد للمعلومات: فقد أصبحت المعلومة تشكل أعقد المسائل وأبرز الرهانات التي تواجه مساعي الإدارة في "الجزائر" في الانتقال بأدائها إلى التميز خاصة أن عملية التخطيط الاستراتيجي التي يتوقف عليها الحكم على مدى قدرة أي منظمة على تحقيق بناء استراتيجي متميز يتوقف إلى حد بعيد على مدى توفر القائمين بذلك على معلومات تتسم بالشمولية والدقة والحداثة، وهو ما يقودنا إلى التساؤل عن مدى قيمة المعلومات المتداولة والمعتمدة في العملية الإدارية في بيئة العمل الجزائرية التي نجدها تعاني الكثير من المغالطات التي تؤثر على صحتها وصدقها نتيجة ضعف الآليات المعتمدة في الحصول عليها والتأكد من صحتها وصدقها في ظل غياب الجدية في التعامل الموضوعي معها مما يؤدي إلى التشخيص الخاطئ للواقع أو المشكلات ومنه الوصول إلى الحلول الخاطئة، أو تعرض توظيفها للمساومة والاحتكار وفقا لما يخدم مصالح أطراف معينة.

- عدم الاهتمام بعملية قياس الأداء وتقييمه: فقياس أداء الإدارة العامة يعتبر من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها على عكس المنظمات الخاصة ومنظمات الأعمال تقوم على مؤشرات كمية واضحة تتعلق بالإنتاجية، والجدوى الاقتصادية...، على عكس المنظمات العامة التي تتطلب مؤشرات نوعية يصعب

التحكم فيها والتي تتعلق أساسا بالهيكلية التنظيمية وجودة الخدمات المقدمة وهذا ما يتطلب اعتماد منهج علمي متطور وأساليب أنموذجية لتصميم مؤشرات واضحة المعالم معتمدة في ذلك وهذا ما تفتقده بيئة عمل الإدارة العامة في "الجزائر".

- ضعف انفتاح الإدارة العامة في الجزائر على بيئتها الخارجية.

2. القيادة المتميزة.

يعد اكتساب قيادة أي منظمة إدارية لسمة التميز شرطا أساسيا لإكسابها لباقي عناصر التنظيم الإداري وعلى هذا الأساس وفي سبيل تحديد ودراسة الخصائص القيادية التي تتميز بها الإدارة العامة في "الجزائر" نجد أن هذه الأخيرة تعاني من غياب قيادة تحويلية قادرة على تحويل الرؤى والتصورات والنماذج الثقافية المرتبط بالتميز من النظرية إلى الممارسة على مستوى إنتاج القيم والمعايير والإجراءات المختلفة المتعلقة ببناء وإنشاء أنموذج إداري متميز في أدائه وهذا نتيجة:

- فشلها في امتلاك السمات القيادية العامة القادرة على التغيير الايجابي وفقا لما تفتضيه متطلبات التميز نتيجة خلفيتهم الاجتماعية والثقافية ومسايرتهم لمراحل وفترات اقتضت عليهم نمطا معيناً من التفكير الذي لا يقبل الانفتاح على الآخرين، وتدعيم مفاهيم التمكين والثقة وفتح المجال للقدرات الإبداعية الخلاقة.

- فشل القيادات الإدارية بها على إدراك أن عملية التطوير التي تمثل قاعدة الارتكاز التي تنطلق منها مساعي التحول والانتقال لتحقيق تميز الأداء تُقاد ولا تُدار، حيث يتم التصرف معها على أنها عملية يمكن التحكم فيها بالإجراءات الإدارية المحضنة دون الانتباه إلى الانحرافات التي قد تصيب تلك البرامج نتيجة غياب الجدية في الاهتمام بشخصيات وخصائص من يتولاها ميدانيا.

- جملة المعوقات التنظيمية والقيود الثقافية المكبلة للجهود الرامية للوصول نحو التميز، كل هذا يجعل القادة الإداريين في الجزائر مجردين من سمة التميز ويجعلهم مجرد مديرين لينطبق بذلك عليهم ما قاله "عبد الرحمن الشلاش" عن القيادات الادارية العربية: "... يبدل القادة ثيابهم ليلبسوا ثياب المديرين... محاولين قدر الإمكان الحفاظ على ما هو موجود دون تجاوزه... والاعتماد على السيطرة والاستحواذ... والضبط والربط... والدخول في مآهات الروتين الممل المعيق لحركة سير العمل... والوقوف طويلا عند الصغائر... والاعتماد على تسير العمل كيفما اتفق عليه دون تخطيط... مما يؤدي في النهاية إلى ظهور منظمات جامدة لا حراك فيها... ولا روح يبعث الأمل من جديد لحدوث التطوير والتجديد... منظمات تسير بنفس البرنامج اليومي المعتاد دون حدوث أي تغيير يذكر... وبمرور الزمن تثقل حركة المنظمة الإدارية مما يجعلها غير قادرة على مجاراة التغيرات

المستمرة والتطورات المتلاحقة... فتعتمد على انتهاج سياسات الترقية التي تؤدي إلى المزيد من التراجع".¹

3. البيئة التنظيمية المتميزة.

باعتبار البيئة التنظيمية ممثلة في جملة المحددات والعناصر لبيئة العمل التي تؤثر من حيث نوعية خصائصها على قدرة المنظمة في تحقيق التميز سيتم التطرق لبعض خصائص تلك العناصر والمحددات المرتبط ببيئة عمل الإدارة العامة في "الجزائر" للحكم على مدى تميزها، وهذا ما يتحدد بناء على ما تم الوصول إليه في الدراسة الميدانية فيما يلي:

- الفشل في تحقيق بنية هيكلية وإطار تنظيمي ملائم لتعبئة الطاقات والموارد المتاحة واللازمة لتحقيق التميز: حيث يؤكد الواقع الإداري الراهن أن النظم الإدارية المعتمدة تفتقد للعلمية والجدية والتصميم الأمر الذي أدى إلى خلق هياكل إدارية غير منظمة بطريقة تضمن التسيير العقلاني للموارد المادية والمالية والبشرية تتميز بالصلابة، والافتقار لعناصر المرونة والديناميكية بالشكل الذي أدى إلى تدني المشاركة وروح العمل الجماعية ونقص المبادرة وخنق الأفكار الإبداعية، زيادة على تدخل العوامل السياسية في النشاط الإداري الذي من المفروض أن يكون خاضعا لمبادئ النجاعة والفعالية، حيث أصبح الموظفون خاضعون لتطبيق الأوامر والتعليمات حتى لو كانت متعارضة مع قيم ومعايير الأداء الإداري اللازم تحقيقه.

- فشل الثقافة التنظيمية السائدة وعجزها على تشكيل إطار موحد ومنسجم تتدمج فيه الممارسات التنظيمية ضمن محددات ومتطلبات التميز: حيث تبقى الإدارة العامة في الجزائر إلى غاية الفترة الراهنة عاجزة على إعادة تشكيل فضاء ثقافي يكتسب سمة التميز وهذا ما يتضح في الخصائص والسمات التي تصبغ بها وتطبع عليها:

- ثقافة تنظيمية غير فعالة مركزة على الذات والمصالح الفردية وهو ما يبين افتقاد الجانب العلائقي الاجتماعي داخل التنظيمات الإدارية في الجزائر إلى القيم لموضوعية.
- تميز القيم الثقافية المؤطرة لأداء أجهزة الإدارة العامة في الجزائر بانحلال الضوابط التي تحكم العمل الإداري نتيجة هشاشة الضوابط الأخلاقية ومنظومة القيم، في مقابل نقشي قيم تركز على الاتجاه نحو استغلال القوانين في حدود ما يخدم المصالح الخاصة.
- نقشي الثقافة التي تحفز السلوك الإداري الذي يخفي مضامين بيروقراطية في اتخاذ القرارات التي تخدم في المحصلة النهائية مصالح غير موضوعية، إلى جانب ضعف القيم التي تبرز أهمية التحفيز السلوكي وإدارة العملية الإتصالية بفعالية.

¹ عبد النور زوامبية، "الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير". مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد2، (2013)، ص 126.

• قوة رسوخ القيم السلبية التي كانت سائدة خلال مراحل سابقة ومقاومتها للتغيير الهادف إلى تحقيق التطوير واستيعاب المضامين والمفاهيم الإدارية الحديثة.

4. الموارد البشرية المتميزة.

من المسلمات المعمول بها في الإدارة هو كون المورد البشري مصدر الطاقة الكامنة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها، ليصبح بذلك توفر موارد بشرية متميزة في أي منظمة شرطا حتميا وضرورة لا بد منها لإضفاء سمة التميز على مستوى أدائها، حيث أثبتت مختلف التجارب والدراسات أن البعد الإنساني يمثل النقطة المشتركة بين المساعي الإدارية الرامية لتحقيق التميز حتى تلك المختلفة في الأساليب والاستراتيجيات والمداخل المنتهجة.

وفقا لما تم التوصل إليه سابقا توصلنا إلى أن أكبر مشكلة تعاني منها جامعة "باتنة" I في سبيل الوصول بأدائه إلى التميز ترتبط بضعف الإهتمام بالعنصر البشري وهو ما ينطبق على غيرها من المنظمات الإدارية العامة الأخرى في "الجزائر" حيث نجدها تتميز بـ:

- ضعف الإهتمام بالمدخلات فيما يتعلق بالموارد البشرية من حيث نوعيتها نتيجة غياب معايير النزاهة والموضوعية والكفاءة في مختلف عمليات التوظيف التي عادة ما تتم على أسس ومعايير القرابة والمحسوبية مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تعيين أشخاص يفتقدون للمهارات الفكرية والمعرفية والسلوكية وحتى الأخلاقية التي يتطلبها المنصب المشغول وهو ما يؤثر حتما بالسلب على أدائها العام.
- انتماء أغلب - إن لم نقل كل - المنظمات الإدارية العامة في "الجزائر" لقطاع الوظيفة العمومية الذي يتميز بعدم فاعلية أنظمة الأجور والتحفيز المناسبة والملائمة والتي من شأنها التأسيس لحياة مهنية تتماشى مع نتائج مستوى الموظف خاصة في عصر التميز الذي يفرض على ذلك الأخير مستويات أداء عالية ومرتفعة بل ومعقدة تستحق مقابلا ماديا ومعنويا معتبرين، في مقابل غياب الآليات الفعالة والضرورية لإجراء عمليات تقييم الأداء المرتبطة بمفاهيم النجاح والفعالية.
- تركيز وظيفة المستخدمين على المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية من تعيين، ترقية، أجور... دون الإهتمام بالمفاهيم الحديثة لتقييم الأداء، التدريب، التحفيز، التمكين... والتي من شأنها المساعدة على تحقيق الرضا الوظيفي.
- وجود تضخم كبير في عدد الموظفين نتيجة سياسات التوظيف الاجتماعية المعتمدة والتي تفنقد للتخطيط السليم.
- غياب أخلاقيات المهنة واستفحال السلوكات والقيم السلبية المتفشية بشكل واضح من عدم استغلال أوقات الدوام، تفشي اللامبالاة، غياب النزاهة، سوء معاملة الجمهور...

5. الإبداع.

فقد أصبح الإبداع يحتل مكانة رئيسة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي في الإدارات المتطورة كونه مرتبط بخلق جملة الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى إيجاد حالة من المرونة والتطوير اللازمين لتمييز أدائها وهو ما يتطلب تفاعلا كبيرا بين القدرات العاملة بالمنظمة والبيئة المحيطة بتلك القدرات، وعلى هذا الأساس تم تسجيل جملة من الملاحظات التي تحد من تلك العلاقة التفاعلية على صعيد بيئة عمل الإدارة العامة في "الجزائر":

- ضعف مبدأ التشاركية في صنع واتخاذ القرارات التي ترشدها نحو تحقيق أهدافها العامة وسيطرة العلاقات العمودية في ظل غياب العلاقات الأفقية.
- عدم وضوح الأهداف التنظيمية مما يترتب عليه تدني الروح المعنوية للموظفين وروح الابتكار.
- التمسك بالأنظمة الثابتة وتفشي الروتين المستمر الناتج عن التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة وضعف ثقافة التغيير والتطوير، والتوجه نحو استيراد الأفكار والحلول من النماذج الغربية الجاهزة.
- ضعف الاهتمام بعمليات البحث والتطوير وكذا الموارد البشرية والتقنية.
- الانغلاق التنظيمي وضعف انفتاحها على بيئتها خاصة الخارجية.

6. المخرجات المتميزة.

تمثل مخرجات الإدارة العامة المحددة في الخدمات التي تقدمها والتي تمثل الجانب الملموس لأدائها الذي يستلزم توافر كل الشروط والمتطلبات الخمس السابقة، وهذا ما يعني أن تقدير مستوى مخرجات الإدارة العامة في "الجزائر" حاليا لا يمكن لها أن ترقى إلى مستوى التميز حتى بعد توجيهها نحو اعتماد التطبيقات الإلكترونية المستحدثة لمخرجات وخدمات ذات طابع مغاير لما كانت عليه في ظل الأنموذج التقليدي البيروقراطي، وهذا ما يعد نتيجة حتمية لما تم تسجيله سابقا من سلبيات ومعوقات مثبطة وكابحة لسبل تحقيق التميز خاصة في ظل عدم اهتمامها بإجراء عمليات التقييم الدورية وغياب نظام فعلي وفعال قائم على أسس موضوعية يتولى مسؤولية قياس التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للكشف عن مدى رضا الزبائن ومختلف المتعاملين معها والعمل على تحسينها وتطويرها بالشكل الذي يجعلها أكثر استجابة لحاجياتهم الفعلية، إلى جانب انعزالها وانغلاقها وعدم قدرتها على الانفتاح على بيئتها الخارجية بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على التنبؤ والتجديد والابداع.

المطلب الثاني: ارتباط مستوى تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر بمستوى واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

إن ما يميز العصر الإداري الحالي بكونه عصرا للمعرفة والتكنولوجيا هو أنه يطرح قيما ومفاهيم وأساليب جديدة تتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد ويفرض على أفرادها تحديات قاسية ويعيد النظر في المسلمات السابقة، ليظهر بذلك تميز الأداء كشرط أساسي ضامن للبقاء والاستمرارية يستلزم توظيف العديد من المداخل بما فيها المدخل الإلكتروني المجسد واقعا في الإدارة الإلكترونية التي أثبتت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيقها في "الجزائر" يتفق بصورة جزئية مع متطلبات ومحددات تميز الأداء ويسهم بدرجة متوسطة على تحقيقه في منظماتها الإدارية العمومية وهذا نتيجة جملة من الاختلالات والتحديات الناتجة عن وجود فجوة كبيرة بين ما هو نظري مرتبط بمضمون وأهداف تطبيقها الإدارة، وما هو واقعي متعلق أساسا بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة على أرض الواقع مما حال دون استكمال بنائها الواقعي ومنه عدم وصولها إلى الصيغة النهائية المتكاملة التي تسمح بتحقيق حالة من التميز على مستوى أدائها بالرغم من وجود بعض النتائج الايجابية المحتشمة المحققة على أرض الواقع التي تعكسها رقمنة مختلف الوظائف الإدارية وتحديث العديد من الأنظمة والتطبيقات التي أعطت دفعا إيجابيا لمستويات أدائها، إلا أنها تبقى غير كافية وهذا ما أكدته مضمون الفصل الثاني ودعمته نتائج الدراسة الميدانية التي أفضت إلى وجوب التوجه نحو تبني توجهات استراتيجية تتيح لمنظمات الإدارة العامة في "الجزائر" فرص تصميم برامج مساعدة على تطوير أداء الإدارة الإلكترونية بها.

وعلى العموم يمكن اختزال أهم نقاط ضعف الإدارة الإلكترونية في بيئة عمل الإدارة العامة الجزائرية وفقا للمتطلبات الأساسية لتطبيقها فيما يلي:

1. المتطلبات التنظيمية.

- اعتماد النموذج الإلكتروني على منطوق الوسائل والتركيز على الجوانب المادية للعمل من حيث الوسائل والأدوات واغفال الأطر الثقافية والتنظيمية والفلسفية التي تحكم سير العمل، ما أدى إلى عدم فاعلية البناء التنظيمي المعتمد في أغلب المؤسسات والإدارات العمومية وتوافقه مع توجهات وأهداف الإدارة الإلكترونية نتيجة التمسك بالإجراءات الروتينية والممارسات النمطية.
- ضعف نظام الرقابة والمتابعة المعتمدان في قياس مستوى النجاح في تحقيق التحول الكامل نحو الإدارة الإلكترونية وتقييم أدائها وفق أسس ومعايير موضوعية وواقعة.
- انعدام التخطيط والتنسيق بين الإدارات سواء على مستوى القطاع الواحد أو بين مجموع القطاعات، في حين أن تحديث الإدارة لا بد له أن يتم بشكل متناسق بين كافة الجهات المعنية الأمر الذي أدى إلى غياب خطط عمل ذات أهداف محددة وواضحة

- ضعف الدعم المجتمعي لتطبيقات واستخدامات الإدارة الإلكترونية في الشق المعاملاتي على الرغم من إدراكه لأهمية التكنولوجيات الحديثة وحرصه على استعمالها في الممارسات التي تقتضيها الحياة اليومية، وهذا نتيجة ضعف التسويق والترويج لمزاياها الخدمائية خاصة في ظل ضعف الضمانات القانونية والأمنية التي تكفل الثقة في مخرجاتها، الأمر الذي يؤدي إلى إثارة حالة من التخوف بالمساس بعنصري الأمن والسرية وهو ما يزداد تفاقما مع قلة احتكاك الإدارة العامة بالمواطن وتوتر العلاقة بينهما، إلى جانب ضعف الإلمام باللغة الفرنسية والانجليزية التي تقتضيها وتتطلبها التقنيات الحديثة في سبيل التعامل معها.

- المعوقات السياسية التي ترتبط أساسا بغياب هيئات عليا في الجهاز الحكومي تحرص على تفعيل التشاور السياسي، والنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني بجدية واهتمام قصد اتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الرقمية وترقيته.

2. المتطلبات البشرية.

- على الرغم من امتلاك الإدارات العامة في "الجزائر" للموارد البشرية التي تتميز بامتلاك مهارات التعامل مع الحاسوب ومختلف الأجهزة التكنولوجية الأخرى التي يقضيها العمل الإداري نتيجة تركيبة القوى العاملة التي تتميز باكتساح الفئة الشبانية من جهة، واتشار تلك التقنيات على المجتمع الجزائري لتصبح جزءا أساسيا من حياته غير أنها تبقى بدائية وغير كافية لأنها تبقى بحاجة إلى تدعيم معرفي متخصص تمكنه من التحكم في مختلف العمليات والإجراءات المعقدة التي يقضيها العمل الإداري الإلكتروني الذي يتجاوز المهام المكتبية البسيطة.

- عدم ملائمة البرامج والدورات التدريبية للتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي يتطلبها الأداء الإداري في ظل الأنموذج الإلكتروني من حيث المضمون والمحتوى كهدف أساسي لتدعيم وتطوير مهارات وقدرات الموظفين من جهة، وزيادة امكانية الاستجابة لمحيط العمل الإداري الإلكتروني وضمان المشاركة الفعالة فيه من جهة أخرى.

- غياب تام لثقافة المشاركة والتعاون الشبكي على مستوى العلاقات الوظيفية لإتاحة فرصة تقديم الموظفين لاقتراحاتهم المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية والتشجيع على تقديم الأفكار التي من شأنها الإسهام في تفعيل جهود التطبيق نتيجة انحصار دورهم على التنفيذ فقط، مما أدى إلى حدوث شرخ بين توجهات الإدارة العليا والقائمين بعملية التخطيط وبن اتجاهات الموظفين.

3. المتطلبات التقنية.

- توافر جزئي للمتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لصالح المكونات البنية التحتية الصلبة من مكونات ودعائم مادية وأجهزة تكنولوجية من حواسيب وطابعات... على حساب مكونات البنية

التحتية الناعمة المرتبطة بالبرمجيات وقواعد البيانات التي تطلبها التطبيقات الحديثة وهذا ما يؤدي لا بروز حالة من الاستغلال اللاعقلاني للأجهزة والحواسيب المتاحة في القيام بالوظائف التي أسست لأجلها من توفير للمعلومات وتقديم للخدمات... واستغلالها فقط في بعض الأغراض المكتبية البسيطة كالطباعة.

- ضعف شبكة الانترنت وبطء تدفقها مما أدى إلى بطء المعاملات والإجراءات وعرقلة عمليات نقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات، إضافة إلى عدم تفعيل شبكات الإنترنت والاكسترنات وكذا مختلف قنوات التواصل الفورية عن بعد كالبريد الإلكتروني.

- غياب الصناعات المحلية التي تعنى بابتكار التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وفق مضامين محلية وغياب التشجيع اللازم لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستثمار في تطوير محتوى معلوماتي وتوفير الحلول التكنولوجية ، إلى جانب صعوبة فهم مضمونها والتعامل معها من جهة أخرى وهذا نتيجة التحدي الذي تفرضه اللغة من حيث المحتوى المعلوماتي، حيث لا تزال اللغة الإنجليزية سيدة الموقف على مستوى الشبكة العنكبوتية خاصة في ظل عزز الهيئات المتخصصة في الجزائر على تطوير محتوى معلوماتي خاص بها طالما أن التكنولوجيات ليست محلية الصنع.

- وجود تباين واضح من منطقة إلى أخرى لاستكمال البنية التحتية للاتصالات الأمر الذي يحول دون تحقيق العدالة في الحصول على الخدمات الإلكترونية للمواطنين.

- تقادم التطبيقات الإدارية المعتمدة نتيجة ضعف القدرات الإبداعية والابتكارية القادرة على تطويرها بالشكل الذي يجعلها أكثر قدرة على الارتقاء بأدائها ومنه تميزها.

4. المتطلبات الأمنية.

تعد مسألة الثقة في بيئة عمل الإدارة الإلكترونية من النقاط الشائكة التي جابت بها نتائج هذه الدراسة والتي أكدت غياب الأطر الكفيلة بتحقيق عناصر الأمن والحماية الضرورية والكفيلان بتحقيق المصدقية والموثوقية في مخرجاتها وهذا نتيجة:

- عدم القدرة على تكوين رؤية واضحة وممولة لمختلف الإجراءات الأمنية التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية من وضع كلمات مرور للموظفين واستبدالها في كل مرة، إنشاء قواعد بيانات إحتياطية...
- ضعف النظام الرقابي الذي يتيح للإدارة إمكانية المعالجة الموضوعية والآنية للأخطاء التي قد تقوم بها.

- استمرار العمل بالقوانين والتشريعات التقليدية الناشئة في البيئة الإدارية التقليدية إلى وقت غير بعيد والتأخر في وضع تشريعات قانونية تتميز بالدقة والوضوح والشمول لمختلف العمليات والتطبيقات الإلكترونية المستحدثة تردع جرائم الإختراق وتضمن الخصوصية والسرية في التعاملات الإلكترونية

5. المتطلبات المالية.

أن أهم ما يميز "الجزائر" عن غيرها من الدول الأخرى من حيث مستوى توافر الإمكانيات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو امتلاكها لموارد مالية تفوق تلك التي تملكها العديد من نظيراتها التي قطعت رغم ذلك شوطا طويلا في هذا السياق مسجلة نجاحا وتقدما كبيرين وهذا ما يحيلنا إلى التساؤل عن مدى رشادة الإدارة العامة في "الجزائر" في تسيير مواردها المالية للإحاطة بكافة متطلبات مشروع التحول الإلكتروني ومنه قدرتها على القيام بدراسة شاملة لكافة للتكاليف الحقيقية بالشكل الذي يساعدها على الإلمام بالنفقات المترتبة عن توفير المتطلبات الخمس المحددة أعلاه ويساعدها على تجسيد بناء واقعي متكامل ومنسجم.

وعليه نتوصل إلى أن مساعي المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر للانتقال نحو تميز الأداء باعتماد المدخل الإلكتروني وفقا لما هو عليه الآن تبقى غير كافية وبحاجة إلى تطوير، حيث يعبر ما تم تحقيقه من نتائج على مستوى المردودية العمومية عن محدودية الآثار الإيجابية للأنموذج الإلكتروني المعتمد، وهذا نتيجة الإفراط في التركيز على الجوانب المادية والتكنولوجية دون السعي على توفير منظومة شاملة تراعي كافة الشروط والمتطلبات الأمر الذي يستلزم صياغة مشروع استراتيجي متكامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية قادر على جسر الفجوة بين ما هو نظري وما هو واقعي متوافق ومندمج مع المحددات التي يقتضيها مفهوم تميز الأداء، والانطلاق من تشخيص واقعي وحقيقي للوضع الإداري الواقعي وبيئته المحيطة على حد سواء، ويحدد الخطط التفصيلية بدقة مع مراعاة الانسجام في التطبيق من خلال التركيز على عمليات المتابعة والتقييم المستمرين.

خلاصة الفصل الثالث

كما سبق وأشرنا فإن الجامعات "الجزائرية" عموما كانت تسعى خلال الفترات الأخيرة على مواكبة التطور الحاصل في بيئة الإدارة العامة والذي أصبح يفرض تحقيق ميزة التميز على مستوى أدائها لضمان البقاء والاستمرارية، وجامعة "باتنة" 1 باعتبارها وحدة جزئية من ذلك الكل لم تخرج عن ذلك المنطق حيث عملت جاهدة على تطبيق الأنموذج الإداري الالكتروني الذي يتماشى مع كل ذلك، لذا فقد جاء هذا الفصل من الدراسة يعنى بتشخيص واقع تطبيق الإدارة الالكترونية فيها وإسهامها في تحقيق تميز الأداء بها وهذا من خلال البحث في علاقات التأثير على مستوى محددات تميز الأداء المعتمدة في الجزء النظري، ولهذا الغرض تم تصميم وتطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة والتي أظهرت نتيجة صلاحية للاعتماد والتطبيق نتيجة استيفائها لكامل الشروط الضرورية، وإثباتها درجة عالية من الصدق والثبات وتطبيقها على عينة فعلية محددة في (82) موظفا وأستاذا إداريا من الجامعة ذاتها، وبعد إجراء التحليلات الكمية والكيفية للبيانات المتحصل عليها أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة تعكس مستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.16)، كذلك أظهرت النتائج اختلال في مستوى توافر المؤشرات المعتمدة في قياس ذلك حيث تبين توافر مرتفع للمتطلبات التقنية المرتبطة بالبنية الصلبة، في حين يظهر توافر متوسط لمتطلبات البنية التحتية الناعمة المرتبطة بالمؤشر التقني والمؤشرات المتعلقة بالمتطلبات الأخرى وهذا نتيجة ضعف قدرة الجامعة على تكوين تصور واضح وشامل لمتطلبات تطبيقها.

إضافة إلى ما سبق فقد أظهرت النتائج المرتبطة بالمحور الثاني أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز أداء جامعة "باتنة" 1 تعكس مستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.83)، وهذا ما يعني أن تطبيقها أسهم في تحقيق آثار ايجابية على مستوى أداء الجامعة من خلال ما أحدثه من تغيير مادي في بيئتها وآليات عملها، حيث أسهم من خلال دعائمه المادية على تحقيق السرعة والدقة في انجاز مختلف المهام والوظائف التي يتطلبها العمل الإداري الروتيني، إلا أنه لم يسهم بشكل كبير وبمستوى مرتفع على تحقيق التميز في الأداء ببعده الشامل لأنه لم يرافق بتغيير في فلسفة وثقافة وقيم ونمط العمل التي تتماشى وتتوافق ومتطلبات واحتياجات التميز من تمكين وإبداع ومشاركة وانفتاح...

الإدارة العامة في الجزائر لم تتمكن بعد من الوصول بأدائها إلى حالة التميز نتيجة الاختلالات التي يعاني منها البناء الالكتروني المعتمد فيها من جهة، وعجز أنموذجها المعتمد على احتواء واستيعاب المتطلبات والشروط المعقدة التي يفرضها مفهوم التميز ليبقى بذلك نجاحها في الوصول إلى هذا الهدف متوقف على مدى قدرتها على إيجاد حلول مناسبة لتجاوز جملة العقبات التي تعترضها.

الخاتمة

شهد العالم ابتداء من النصف الثاني من القرن العشرين طفرة نوعية تجسدت في تطور وسائل الاتصال وأدوات معالجة المعلومات المختلفة، حيث أسهم هذا التطور في التأثير على المجتمع وأفراده من خلال رفع سقف تطلعاتهم واحتياجاتهم وتوجيهها نحو التعقيد، كما أثر وبشكل مباشر على المؤسسات وبأشكالها المختلفة وكذا البيئة المحيطة بها ومختلف مكوناتها، لتجد بذلك المنظمات نفسها في مواجهة هذا التطور أمام حتمية التكيف لتحقيق أدوارها الجديدة بالطريقة التي تتماشى والمتطلبات الجديدة التي يقتضيها مفهوم تميز الأداء الذي أصبح بدوره يشكل الضمان الأساسي والأقوى للتحقيق التوافق مع كل تلك المعطيات ومنه البقاء والاستمرارية، حيث تجلت وتجسدت أهم ملامح التغيير في العديد من جوانب عملها ولعل أبرزها كان تطوير فلسفتها وآليات ممارساتها لإخراجها من بوتقة الجمود والتفوق الى حيز الديناميكية والحركية المستترة، ليظهر مع هذا السياق العديد من المفاهيم والمصطلحات الحديثة لعل أهمها هو الإدارة الإلكترونية .

وفي نفس السياق وجدت الإدارة العامة في الجزائر على غرار باقي إدارات العالم الأخرى في الإدارة الإلكترونية الوعاء الجديد المتناسب مع تلك المعطيات، والمدخل المتكامل لتحقيق تميز أدائها لاستنادها على أسس قوية تهدف إلى إحداث التغيير العميق والتطور الشامل في فلسفة وآليات عمل منظماتها، وهو ما حاولنا اختباره من خلال هذه الدراسة التي خلصنا فيها إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية المحددة فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية سواء في شقها النظري التصوري، أو في بعدها التنفيذي الواقعي شكلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث وأنموذج مبتكر للإدارة العامة يقوم على منهجية محددة ومؤطرة بطريقة علمية وموضوعية من أجل وضعها في سياقها الصحيح الذي يضمن نجاحها ويكفل فعاليتها، وهذا ما يستلزم بناءها وفق مبادئ وتصورات سليمة تكفل الإلمام بكافة مراحلها ومتطلباتها التي تتعلق أساسا بالبنية التنظيمية التي لا بد لها أن تتمتع بقدر من المرونة منها، البشرية المرتبطة أساسا بالموارد البشري سواء ما تعلق بجانب التحكم والمهارات أو الجانب النفسي المرتبط بزرع الثقة في تقنيات وميكانيزمات الإدارة الإلكترونية، التقنية وهي المتعلقة بتوفير البنية التحتية الملائمة سواء ما تعلق منها بجانب الأجهزة أو البرمجيات أو شبكات الاتصال، الأمنية وهي التي ترتبط أساسا بحماية أمن المعلومات والبيانات من مخاطر الاختراق والفيروسات، وأخيرا المالية من خلال توفير الموارد المالية الكافية والكفيلة بدعم المتطلبات السابقة وتحديثها وصيانتها.

- تميز الأداء لم يعد خيارا أمام المنظمات الإدارية بقدر ما هو ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والاستمرارية، وهذا ما يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمحددات التي تساعد المنظمة في الحفاظ على أفضليتها واختلافها، ويستوجب عليها الاستناد على نظام متكامل يضم ممارسات الإدارة الحديثة وأساليبها الهادفة إلى الرفع من مستوى الأداء الكلي الشامل إلى أعلى المستويات من خلال الاعتماد على العديد من النماذج الفكرية العالمية التي تساعد على فهم جوانب القصور وتحديد الفجوات ومنه فهمها ومعالجتها بما فيها أنموذج الدراسة باعتباره إطارا تفصيليا متكاملا ومبسطا قائما على جملة من العلاقات الترابطية الواضحة للتطوير للمنظمة ودفعها نحو التميز.

- استنادا على الأنموذج المصمم والمعتمد في هذه الدراسة، وكذا التعريف الرياضي المسند لتمييز الأداء يتأكد وجود علاقة ارتباطيه بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وقدرات المنظمات المختلفة على تحقيق تميز الأداء من خلال المؤشرات والمحددات الكمية الآتية:

- البناء الاستراتيجي المتميز.
- القيادة المتميزة.
- البيئة التنظيمية المتميزة.
- الموارد البشرية المتميزة.
- الإبداع.
- المخرجات المتميزة.

- دور الجامعة لم يعد ذلك الدور الكلاسيكي الذي عرفت به لعقود طويلة من الزمن والذي جعل منها مجرد مؤسسة علمية نظرية لا تتعدى أنشطتها مجرد تقديم خدمات علمية ومعرفية في حيزها الجغرافي، وإنما أصبحت منظمات مجتمعية تتولى مهام ريادية عظيمة وتحمل على عاتقها مسؤوليات كبيرة لتحقيق التنمية في بعدها الشامل والمستدام، وهو ما يجعلها بحاجة إلى تطبيق المداخل التي تكفل لها رفع قدراتها الأدائية وإضفاء سمة التميز بما فيها الإدارة الإلكترونية.

- إدراك الإدارة العامة في "الجزائر" أن معالجة أدائها والعمل على رفعه وتحسينه لن يتأتى إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث نفسها والتحول نحو طريق رقمي من خلال تبنيها لمشاريع الإدارة الإلكترونية وهذا ما تجسد من خلال مشروع الجزائر الكترونية 2013، إلا أن تقييم الوضع في إطار تنفيذ ذلك المشروع بالاعتماد على جملة من المعطيات والمؤشرات يؤكد أنها لا تزال متأخرة في توفير أهم متطلبات التحول في العمل الإلكتروني نتيجة غياب خطط عمل ذات أهداف محددة بوضوح سواء على الصعيد الوطني أو على مستوى القطاعات، الأمر الذي أدى إلى خلق تفهم قاصر للإدارة الإلكترونية والأداء الإلكتروني وحصره في الجوانب المادية الشكلية التي تركز على إقحام الأجهزة

التكنولوجية في العمل الإداري دون التركيز على ضرورة إيجاد توليفة متكاملة من المتطلبات اللازمة لذلك.

- إدراك الجزائر لضرورة تطوير منظماتها المختلفة - العامة والخاصة، الاقتصادية والصناعية والخدمية على حد سواء- وتأهيلها بالشكل الذي يؤدي إلى الانتقال بأدائها من المستوى التقليدي إلى المستوى المتميز، وهذا ما يتأكد من خلال توصلها إلى بناء "النموذج الجزائري للتميز" الذي تأكد استخدامه واعتماده من طرف المنظمات ذات الطابع الربحي أكثر منها المنظمات ذات الطابع الخدماتي.

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي بصورة عامة أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعكس مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة"1 بمتوسط حسابي بلغ (2.16)، هذا ما يعني أن الجهود المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة لتحقيق التحول الإلكتروني في العمل الإداري ضرورية ومقبولة لكنها تبقى غير كافية وبحاجة إلى تطوير وتحسين.

- أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن ترتيب مؤشرات تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة"1 من حيث مستوى التوافر على النحو التالي: المتطلبات التقنية بمتوسط حسابي (2.34)، ثم المتطلبات المالية بمتوسط حسابي (2.30)، فالمتطلبات الإدارية والتنظيمية (2.21)، تليها المتطلبات الأمنية بمتوسط (2.08)، وأخيرا المتطلبات البشرية بمتوسط (1.9)، وعليه يتضح أن واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة محل الدراسة يتحدد بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمعادلة الآتية:

الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة"1 = 20.4% متطلبات إدارية وتنظيمية + 17.5% متطلبات

بشرية + 21.6% متطلبات تقنية + 19.2% متطلبات أمنية + 21.3% متطلبات مالية.

- أكدت نتائج الإحصاء الوصفي أن الإدارة الإلكترونية أسهمت بمستوى متوسط على تحقيق التميز في أداء الجامعة محل الدراسة وبمتوسط حسابي (1.83) وهذا ما يجعلها بحاجة إلى تطوير وتحسين، حيث يمكن ترتيب مؤشرات التأثير على النحو الآتي: تحقيق بناء استراتيجي بمتوسط حسابي (1.99)، ثم تحقيق مخرجات متميزة بمتوسط حسابي (1.85)، يليها المؤشر المرتبط بتحقيق مخرجات متميزة بمتوسط حسابي (1.81)، فتحقيق الإبداع بمتوسط حسابي (1.80)، ثم تحقيق موارد بشرية متميزة بمتوسط حسابي (1.79)، وأخيرا خلق قيادة متميزة بمتوسط حسابي (1.76)، وعليه يتضح أن الإدارة الإلكترونية أسهمت في تحقيق تميز الأداء بالنسبة لجامعة "باتنة"1 بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للنسب التي تفرزها المعادلة الآتية:

تميز أداء جامعة "باتنة"1 من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية = 18.1 بناء استراتيجي متميز + 16% قيادة متميزة + 16.8% بيئة تنظيمية متميزة + 16.3% موارد بشرية متميزة + 16.4% إبداع + 16.4% مخرجات متميزة.

- وجود فجوة عميقة بين ما هو نظري مرتبط بمضمون وأهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحقيق تميز الأداء في بيئة عمل المنظمات الإدارية في الجزائر " خاصة الجامعات منها، وما هو واقعي متعلق أساسا بإجراءات التطبيق والنتائج الملموسة نتيجة وجود جملة من التحديات التي تكبح من قدراتها وفعاليتها.
- انتقال الإدارة العامة في "الجزائر" بما فيها الجامعة محل الدراسة من النمط التقليدي إلى الإلكتروني هو مجرد انتقال مادي، حيث يظهر لنا في هذه الدراسة وجود تغيير فعلي وملحوس في بيئة وآليات عملها، إلا أنه لم يرافق بتغيير في فلسفة وثقافة ونمط العمل بالشكل الذي يتيح لها إمكانية الإلمام بكافة المتطلبات الضرورية مما يجعل من تطبيق الإدارة الإلكترونية أسلوبا ومدخلا يعتمد على الوسائل أكثر من تركيزه على النتائج.
- وجود صعوبات متعددة تواجه المساعي الرامية لتحقيق تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر عموما وجامعة "باتنة 1" على وجه الخصوص نظرا لصعوبة لمفهوم في حد ذاته، وكذا صعوبة تحديد أبعاده ومؤشراته بدقة كونها مجردة غير ملموسة.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن صياغة بعض الاقتراحات التي من شأنها الرفع من قدرات جامعة "باتنة 1" في تحقيق تميز أدائها، وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بها والتي يمكن إيجازها في:
- الاتجاه نحو انتهاج سياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن الإطار البيروقراطي في التعامل مع الفواعل والفعاليات الوظيفية، وتركيز الجهود الهادفة التي تنادي باستمرار تحسين الأداء والتوجه نحو التميز عن طريق العمل على التخلص من قيود التفويض التقليدي وتوسيع الاهتمام بالهيكل التنظيمية الحديثة التي تميل إلى الأفقية والتسطيح أكثر من الهرمية بما يفسح المجال للمشاركة الفاعلة والفعالة في اتخاذ القرارات، وهذا ما من شأنه توحيد الرؤية الاستراتيجية وتحقيق التوجهات العامة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الكلية للجامعة وفق ما يتوافق واحتياجات ومتطلبات بقية الفواعل الأخرى.
 - بناء شراكة فعالة مع مراكز البحوث بهدف تشجيع وتمكين البحوث التي تؤدي إلى تطوير قدرات الإدارة الإلكترونية بالجامعة محل الدراسة والإدارة العامة في "الجزائر" عموما وتحقيق التميز لأدائها.
 - العمل على تشجيع الفكر الإبداعي وثقافة الإبداع من خلال توفير حوافز عادلة ومرنة.
 - إعداد خطط استراتيجية في مجالات التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية تتوافق مع مستويات المعرفة العلمية والمهارات الأدائية التي تتطلبها الإدارة الإلكترونية ويقتضيها مفهوم التميز في الوقت ذاته من جهة، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية خاصة الخبراء في مجال تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية من جهة أخرى.

- إنشاء قاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة مع ضرورة إنشاء نظام معلومات كفاء وفعال يضمن المتابعة الفورية لكل التطورات وتقييمها بصفة دورية، وتطوير شبكات داخلية تسهل عمليات الاتصال والتواصل.
- الحرص على الاستفادة من كل التطبيقات والبرمجيات المتقدمة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير مخرجاتها بالشكل الذي يساعدها على الوصول إلى تحقيق التميز على مستوى تلك المخرجات.
- العمل على تبني مداخل متكاملة مع الإدارة الإلكترونية وتكون كفيلة بضمان تحقيق التميز مثل إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف...

قائمة المراجع

1. باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر، 2006.
2. أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
3. أبو دية وآخرون أحمد، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، (د. س. ن).
4. أبو مصطفى عبد الكريم، الإدارة والتنظيم المفاهيم والوظائف والعمليات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2011.
5. أحمد عمر، أبو هاشم وآخرون، الإدارة الالكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الجديدة. ط1، الأردن: دار المناهج، 2013.
6. الأعرجي عاصم، نظرية التطوير الإداري. بغداد: وزارة التعليم العالي، 1988.
7. ايفانز جلوريا، الحكومة الالكترونية. مصر: دار الفكر الجامعي، 2005.
8. بداري كمال، حرز الله عبد الكريم، التحكم في مؤشرات التكوين ل م د. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
9. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري - التنظيم الإداري. الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
10. بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.
11. بوضياف عمار، الوجيز في القانون الإداري. الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع، 2013.
12. التكريتي وآخرون، الأعمال الالكترونية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002.
13. توفيق عبد الرحمان وآخرون، إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002.
14. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
15. جواد شوقي ناجي، علي قيس عبد المؤمن، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر، 2000.
16. حسن فايز، سيكولوجيا الإدارة العامة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
17. حمدي هاشم رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2010.
18. حمزوي محمد سيد، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة. الرياض: (د. د. ن)، 2013.

19. الخطيب أحمد، الخطيب ردا، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية. الأردن: علم الكتب الحديث، 2010.
20. الخطيب زاهر، الإصلاح الإداري: مشروع وثيقة الإصلاح الإداري في لبنان. بيروت: (د. د. ن.)، 1991.
21. خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة، والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية. الجزائر: (د.د.ن.)، 1970.
22. خيري أسامة، التميز التنظيمي. عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2014.
23. درويش عبد الكريم أبو الفتوح، إدارة الجودة ونماذج التميز. الشارقة: مركز بحوث شرطة الشارقة، 2006.
24. رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية. مصر: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2004.
25. الركابي كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة). ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
26. الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية -العولمة والمنافسة-. عمان: دار وائل للنشر، 2004.
27. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
28. السالمي علاء عبد الرازق، السليطي خالد إبراهيم، الإدارة الالكترونية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
29. السامرائي محمد مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2006.
30. ستار رضوان علي، الإدارة الالكترونية وتطبيقاتها في الخدمات. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005.
31. سعيد أنور سلطان محمد، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003.
32. سعيدان علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
33. السكارنة بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
34. السلمي علي، إدارة الأداء المتميز. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
35. سمير محمد أحمد، الإدارة الالكترونية. عمان: دار المسيرة. 2009.
36. سيد الهواري، المدير الفعال القرن 21. ط5، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000.

37. شريط عبد الله، الميلي محمد المبارك، مختصر تاريخ الجزائر القديم والحديث: السياسي والثقافي والاجتماعي. الجزائر: المؤسسة للكتاب، 1985.
38. الشريف علي، مبادئ الإدارة: مدخل إلى أنظمة تحليل العملية الإدارية. مصر: دار الجامعة للنشر، 1996.
39. شهبوب محمد علي، السلوك الإنساني في التنظيم دراسات في الفكر الإداري الحديث. مصر: دار المعرفة الجامعية، 1976.
40. صبحي وائل إدريس، الغالبي طاهر منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
41. الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة. مصر: دار الجامعة، 2000.
42. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، 2005.
43. الصيرفي محمد، الإدارة الالكترونية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
44. الطائي علي حسون، مشروع التحول إلى الإدارة الالكترونية. (د. م. ن)، (د. د. ن)، 2004.
45. الطعمانة حمد، العلوش طارق، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
46. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة. ط1، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007.
47. عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2006.
48. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
49. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية. ط1، القاهرة: عالم الكتب، 2000.
50. عبده علي عبد المجيد، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. مصر: دار الاتحاد العربي، ط1، 1972.
51. عزيز داوود، مناهج البحث العلمي. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006.
52. عفيف حيدر، هاشم صالح، الإدارة العامة. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2007.
53. العلاق الطائي بشير حميد، مبادئ التسويق الحديث. عمان: دار اليازوري، 2009.
54. غالب ياسين سعد، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: مركز بحوث معهد الإدارة العامة، 2005.

55. غالب ياسين سعد، الإدارة الالكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
56. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
57. فهمي مصطفى أبو زيد، عثمان حسين، الإدارة العامة. مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003.
58. قرفي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسيوولوجية. الجزائر: دار الفجر، 2008.
59. القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
60. كوك بيتر، ترجمة: العامري خالد، إدارة الإبداع. القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2008.
61. لباد ناصر، القانون الإداري والتنظيم الإداري. الجزائر: منشورات دحلب، 1999.
62. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
63. ماهر احمد، الإدارة: المبادئ و الأهداف. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة، 2004.
64. ماهر احمد، السالمي حسين عبد الرازق، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
65. متولي عبد الحميد، القانون الدستوري والأنظمة السياسية. الإسكندرية: منشأة المعارف، 1974.
66. محمد أحمد غنيم، الإدارة الالكترونية: افاق الحاضر وتطلعات المستقبل. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2004.
67. محمود خضير كاظم، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.
68. مصطفى احمد سيد، إدارة البشر (الأصول والمهارات). عمان: (د.د.ن)، 2002.
69. نجم نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: الوراق للنشر، 2005.
70. هيجان عبد الرحمان بن أحمد بن محمد، ضغوط العمل. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1998.
- البحوث والدراسات: 
1. الأغا محمد أحمد عودة، "درجة توظيف الإدارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الخدمات المقدمة للطلبة". (رسالة ماجستير منشورة في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012)
2. آل مزروع بدر بن سليمان بن عبد الله، "بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010)

3. بن يوسف أحمد، "دور التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في عصرنة المؤسسات والإدارات العمومية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2017).
4. بوزكري جيلالي، "الإدارة الإلكترونية في الجزائر: واقع وآفاق". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016).
5. بوسالم أبو بكر، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي" دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك للانتاج بحاسي الرمل-. (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015).
6. بوشارب أحمد، "مدى نجاعة التسيير الإداري في الجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016).
7. عماري سمير، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية". (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018).
8. قوري هشام، "الآليات القانونية لاستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العامة الجزائرية". (رسالة ماجستير غير منشورة في الحقوق، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2013).
9. كاس عبد القادر، "الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الجزائر". (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008).
10. مختار حماد، "تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقاتها في الدول العربية". رسالة ماجستير (غير منشورة في العلوم السياسية)، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.
11. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة". (رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012).

المقالات:

1. أبو عاشور خليفة مصطفى، ديانا النمري جميل، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية الإداريين". المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد3، (2013).
2. بعلي حمزة، "دور تكنولوجيا المعرفة في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسة" - دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس-. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، (2017).

3. بلقاسم آمال، "التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة العمومية". المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، (أكتوبر 2015).
4. بن حسين سمير، "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، (2015).
5. بن عيشاوي أحمد، "أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث، العدد 7، (2010).
6. بن ونيسة ليلي، بن عبو جيلالي، "واقع جودة التعليم العالي من منظور المؤشرات الدولية". مجلة اقتصاديات الدراسات الكمية، العدد 01، (2015).
7. بوادي مصطفى، "صناعة بيئة رقمية في ظل عصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الصعوبات والآفاق-". دفاتر السياسة والقانون، العدد 17، (2017).
8. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز". مجلة الباحث، العدد 05، (2007).
9. حاج سعيد عبد الله، "تقييم نظام الحكومة الإلكترونية في الجزائر". مجلة الإنسان والمجال، العدد 02، (2015).
10. حاجي العلجة، "جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والآفاق- دراسة تحليلية تقييمية للإصلاحات الجديدة ل.م.د.". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10، (2013).
11. حديد نوفيل، كريبط حنان، "الخدمات العمومية في ضوء تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تقييمية للخدمات الإلكترونية بموقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية". مجلة المؤسسة، العدد 06، (2017).
12. الرفاعي سحر قدوري، "الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، (2010).
13. زوامبية عبد النور، "الإدارة العمومية الجزائرية: الواقع وحتمية التغيير". مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 2، (2013).
14. شاهد إلياس وآخرون، "تقييم تجربة الحكومة الإلكترونية في الجزائر". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، (2016).
15. الصابر سالم سليمان محمد يحيى وآخرون، "الابتكار والإبتداع عنصر القوة في مواجهة تحديات المنظمة". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 72، (2008).

16. عاصم خلود، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الاقتصادية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 5، (2013).
17. عبد الناصر موسى، قريشي محمد، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر". مجلة الباحث، العدد 9، (2001).
18. العرنان مولود علي، "العلاقة بين الإدارة والمواطن: قراءة في جدلية الإدارة الحاكمة أو الخادمة - الوضع في الجزائرية". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، (2011).
19. عطية لعربي، الإطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية وإمكانية تحقيقه في الجزائر". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، (2010).
20. فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الادارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين". مجلة الاقتصاد الجديد، الجزائر، العدد 15، المجلد 02، (2016).
21. الفيلكاوي هيم، "الحكومة الالكترونية". مجلة الحرس الوطني الكويتي، العدد 19، (2002).
22. قاسم ميلود، "علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر: بين الأزمة ومحاولات الإصلاح". مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05، (2011).
23. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية- مفهوم وتقييم". مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، (د.س. ن).
24. يونس سميحة،: البحث عن الجودة في نظام m d l " آليات التطبيق وسبل التفعيل". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، العدد 34-35، (مارس 2014).
- ◊ التظاهرات العلمية:
1. بالعربي عبد القادر وآخرون، "تحديات التحول الى الحكومة الالكترونية في الجزائر". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس للاقتصاد الافتراضي وانعكاسه على الاقتصاديات الدولية، جامعة بسكرة، مارس 2012.
2. بروش زين الدين، بركان يوسف، "مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر-الواقع والأفاق-". المؤتمر العربي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
3. ثاني عبود علي احمد، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1-5 نوفمبر 2009.

4. جميل احمد، سفير محمد، "التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقة، 22-23 نوفمبر 2011.
5. حني عبد الرزاق، "عصرنة قطاع العدالة". ندوة فكرية حول الإدارة الالكترونية، السياسة الوطنية في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، مجلس الأمة، الجزائر، 27 أبريل، 2010.
6. درويش دحماني محمد، عبد القادر ناصر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الأول حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17-18 أبريل 2006.
7. رسلان إسماعيل نبيل، "قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة- المبررات- الأهداف- الأساليب)". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
8. رقاد صليحة، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية واقع وأفاق". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظري والممارسة الفعلية، جامعة عنابة، 29-30 أبريل 2014.
9. زيرمي نعيمة، زيان مسعودة، "الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع للصناعة التأمينية - الواقع العملي وأفاق لتطور تجارب الدول-، جامعة حسبية بن بوعلي، 3- ديسمبر 2012.
10. عرابة الحاج وآخرون، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي لإدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات العربية، جامعة البليدة، 13-14 ماي 2008.
11. القحطاني مشيب بن عايض، "قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
12. قروف محمد كريم، عيساوي فاطمة الزهراء، "سبل الموازنة بين مناهج التعليم الجامعي ومتطلبات سوق العمل في الجزائر". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع- التطلع للمستقبل-، جامعة أم البواقي، 24-25 نوفمبر 2015.

13. المتولي محمد، "إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول العربية". مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الأول المنظم من طرف شرطة دبي، دبي، 24-26 أبريل 2003.
14. واعر وسيلة، "دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية- حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية-". مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، 10-11 ماي 2011.

◊ التقارير والمنشورات:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي. الجزائر، جوان 2007.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ملف إ-الجزائر 2013، الجريدة الرسمية، العدد 54، الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009.
3. الدليل العملي لتطبيق نظام (ل م د)، ديوان المطبوعات الجامعية، جوان، 2011.
4. مخطط عمل الحكومة ماي 2014، تحت عنوان "ترقية خدمة عمومية ناجعة".
5. مديرية الضمان الاجتماعي لولاية باتنة، التقرير السنوي لقطاع العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي لسنة 2015.
6. ميثاق الجزائر. 1964. ص 35.
7. الندوة الوطنية للجامعة المخصصة لتقييم نظام ل م د، إصلاح التعليم العالي من خلال تطبيق نظام ل م د. الجزائر، 2016.

◊ القرارات، والقوانين والمراسيم:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة في 2006.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، 2006.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المتضمن لقانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة في 2010.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 12-07، المتضمن لقانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 2012.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المتعلق بالجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2002.

6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 12-12، المتضمن لصلاحيات وزير البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 2012.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 59، الصادرة في 2013.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 20-11 المتعلق بإنشاء المعهد الجزائري للتقييس، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة بتاريخ 2011.
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 464-05 المتعلق بتنظيم التقييس وتسييره، الجريدة الرسمية، العدد 01، الصادرة بتاريخ 2005.
10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 03-16، المتعلق بإنشاء الرصد الوطني للمرفق العام، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 2016.
11. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 67-24 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 06، الصادرة في 1967.
12. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 69-38 المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 44، الصادرة في 1967.
13. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة في 2006.

❖ موارد الإنترنت:

✓ المواقع الإلكترونية الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، كلمة الأمين العام لوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الصالون الدولي لتكنولوجيا المستقبل. تم التصفح بتاريخ 2017/01/5، الرابط:
<http://www.mptic.dz/ar>
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا الرقمية. تم التصفح بتاريخ: 2017/07/25، الرابط:
<https://www.mpttn.gov.dz>
1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع جامعة باتنة 1، تم تصفح الموقع بتاريخ:
2018/01/05، الرابط:
www.univ-batna.dz

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع الديوان الوطني للإحصائيات. تم التصفح بتاريخ: 2017/08/12، الرابط:

www.ons.dz

3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين. تم تصفح الموقع بتاريخ: 2017/8/12، الرابط:

<https://passeport.interieur.gov.dz/Ar/Accueil/BaBou>

4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم تصفح الموقع بتاريخ: 2017/08/10، الرابط:

<https://www.mesrs.dz/ar>

✓ المواقع الإلكترونية غير الرسمية:

1. إجتماع مصغر لقطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. تم تصفح الموقع بتاريخ 31/12/2016، الرابط:

<http://www.el-mouradia.dz/>

2. إسماعيل محمد أحمد، نظرية Z اليابانية في الإدارة. تم تفحص الموقع بتاريخ: 2016 /02/4، الرابط:

WWW.HRDISCUSSION.COM/HR56297.HTML

3. حمزة محمد خالد ناجي، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. تم تفحص الموقع بتاريخ: 2016/05/12، الرابط:

<http://www.dr-saud.a.com/vb/showthread.php?p=97383>

4. كردي أحمد السيد، نظرية الإدارة بالأهداف. تم تفحص الموقع بتاريخ: 2016/01/04، الرابط: KENANO.ONLINE.COM/USERS/AHMEDKORDY/POST.

5. محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المتوازن وفلسفة إدارة الأداء في القطاع الحكومي. تم التفحص بتاريخ: 2017/05/25. الرابط:

<http://dr-ama.com/?p=332>

6. منتدى التمويل الإسلامي، الإدارة الإلكترونية. تم التصفح بتاريخ: 2016/02/22، الرابط: <http://islamfin.go.forum.net/mondata-f14/topic-t1630.html>.

7. الوكالة الوطنية للحظائر التكنولوجية. تم تصفح الموقع بتاريخ 2017/4/24، الرابط: <http://www.elmouwatin.dz/?lag=fr>.

2. باللغة الفرنسية:

دictionnaire :

1. Dictionnaires Larousse. Bordas, 1997

livres :

1. A. Bur Laud et Autres , dictionnaire de gestion. paris: Fourcher, 1995.
2. Alain FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Paris: Editions d'organisation, 2000.
3. Ben Achenhou Abdel-Latif, formation du sous développement en Algérie essai sur les limites du développement du capitalisme (1830- 1962). Alger :O.P.U, 1976.
4. David Fred R, Strategic Management Concepts and Cases. New York : Prentice Hall, 2007
5. Etienne. B , l'Algérie , culture et révolution. paris: édition du seuil, France, 1977.
6. Sbih Misoum, L'administration Publique Algérienne. Paris : Edition Hachet, 1973.

Articles :

1. Benhamadi Moussa, Les actions relatives aux NTIC dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. symposium international sur les TIC et la société de l'information: enjeux et perspectives, CERIST, Alger, 9-11decembre2002..

séminaires :

1. Belmihoub Mohamed cherrif, La réforme administrative en Algérie : Innovation proposée et contrainte de mises en œuvre. Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonne pratique dans l administration, Tunisie, 15-17 juin 2005.
2. Ben Achenhou Abdel- Kader, la formation des intellectuels modernes (1880- 1930). recueil des conférences aspects de la culture algérienne, problèmes et perspectives, publication du centre culturel algérien à paris, 1986.
3. Bouzid Nabil, Berrouche Zinedine, Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur. Conférence Régionale Des Universités de l'Est, Bilan de formation des responsables Assurance Qualité (RAQ) des établissement universitaires rattaché à la CRUEst.

Documents Officiels:

1. Ministère du développement industriel et de prommation de l'investissement, Le Prix Algérien de la qualité, objectifs- conditions de participation et questionnaire.édition 2017.
2. République Algérienne Démocratique et Populaire, commission d'E-Algérie 2013.

3. République Algérienne Démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du comité de la réforme des structure et des missions de l'état. ordre de mission, Novembre 2000.
4. République Algérienne Démocratique et Populaire, Présidence de la république, Rapport générale du comité de la réforme et des missions de l'état. juillet, 2001.

Sites Web :

1. Les missions d'Algérac, l'organisme algérien d'accréditation, consulté le 31-12-2017, sur le lien :

<https://www.algerac.dz>

3. باللغة الإنجليزية:

Books :

1. Frances Hesselbein , Rob Johnston, On mission and LeadershipK A leader to Leader Guide. USA, 2002.
2. Joseph Massie, Essential of Management. Englewood CLIFES : New Jersey, Prentice Hall International, 1987.
3. KAI KRISTENSEN, Benchmarking Excellence. V5,. Denmark: (s.l.e), 2001.
4. Kanji G.K, An Integrated Approach Business Excellence. Vol12, No.2, UK: Routledge Taylor & Francis GROUP, 2002.
5. Larry Prusak, Knowledge Can it be Managed?. New York : Presented at the IBM Academy of Technology Conference on Knowledge Management, 2000.
6. Laudon Kenneth and Laudon Jane, Management Information Systems: Managing The Digital Firms. USA : New Jersey, 2010.
7. Lumpkin & Dess & Eisner, Strategic Management creating competitive advantages. 3th ed, New York : Mc Graw-Hill Irwin, Companies, 2007.
8. Porte Albert r, Operations Management . ventus publishing, 2011.

Articles :

1. E. Borghini, Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. The journal of creative behavior, Vol31,
N

2. James O-Kane, Simulation as an enabler for organozational excellence. Measuring Business Excellence. vol 7, N⁰4, 2003.
3. Mary Kopczynski and Michael Lombardo, Comparative Performance Measurement: Insights and Lessons Learned From a Consortium Effort. Public Administration Review, Vol.59– April 1999.
4. MICHEL Porter, What is Strategy ?. Harvas*rd Business Review, Vol 47, N⁰6, Oct–Dec,1996.

seminars :

1. S.B Ahmad, A Mushar, The Relationship between intellectual capital and business performance. linternational conference on management and artificial intelligence ; Press Bali, Indonesian, 2011.

Sites Web :

1. Baldrige Excellence Model, consulted :03/08/2016:
www.baldrige.org
2. Baldrige National Quality Program, National Quality Award, Criteria for performance excellence. consulted 12.07.2016:
<http://www.Qualiti.mist.org>
3. EFQM Excellence Model, consulted : 15/08/2016:
www.EFQM.ORG
4. International Telecommunication Union, consulted : 08/03/2017:
www.itu.int/ict/statistics
5. Joel Anderson and Others, How To Measure Performance– AHandbook of Techniques and Tools. consulted:13/05/2017:
<http://www.qualiti.mist.org>.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستثمار في شكلها النهائي

جامعة باتنة 1

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية.

سيدي الفاضل، سيدتي الفاضلة

تحية طيبة وبعد...

في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "دور الإدارة الالكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر- دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1-". تم تصميم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى: التعرف على واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة ومدى مساهمتها على تحقيق التميز في أدائها الجامعة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وأثره البالغ في إنجاح هذه الدراسة، فإن الباحثة تأمل منكم الإجابة على جميع فقرات الاستثمار بدقة وموضوعية ووضع علامة (X) أمام الخيار المناسب، علما أن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم وتقبلوا مني فائق التحية والاحترام والتقدير...

ط/د، عبد العزيز سلمى عشبة

1. البيانات الشخصية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
السن	<input type="checkbox"/> اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50	<input type="checkbox"/> 51 سنة فما فوق
الكلية	<input type="checkbox"/> كلية الحقوق والعلوم السياسية <input type="checkbox"/> كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير <input type="checkbox"/> كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	
المستوى التعليمي (المؤهل العلمي)	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> دراسات تطبيقية
	<input type="checkbox"/> ليسانس-ماستر-مهندس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا " ماجستير/دكتوراه"
الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات	
الوظيفة (الموقع الوظيفي)	<input type="checkbox"/> عميد	<input type="checkbox"/> رئيس مكتب
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم /مساعد	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ
	<input type="checkbox"/> نائب عميد/مساعد نائب العميد	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة

فقرات الاستبيان:

المحور الأول: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1".

1. مستوى توفر المتطلبات الإدارية "التنظيمية" لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1"

العبارة	نعم	لا	الى حد ما
1			تدعم الإدارة العليا للجامعة وتؤيد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2			توفر الجامعة بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
3			تضع الجامعة خططا تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات قد يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4			تروج الجامعة من خلال ثقافتها التنظيمية لأهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء وتطويره.
5			لا توجد معارضة تنظيمية في الجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
6			تتميز الجامعة برقابة دائمة ومستمرة لضمان سير الإدارة الإلكترونية.
7			تحرص الجامعة على مواكبة المستجدات التكنولوجية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
8			تقوم الجامعة بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.

2. مستوى توفر المتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1".

العبارة	نعم	لا	الى حد ما
9			تحرص الجامعة على جذب وتوظيف موارد مؤهلة علميا ومنفوقة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
10			تحرص الجامعة على استقطاب موارد بشرية متخصصة لتطوير الأنظمة والبرامج الإلكترونية.
11			تتوفر الجامعة على موظفين قادرين على صيانة الأجهزة الإلكترونية.
12			توفر الجامعة فرصا للتدريب الفعال لمواردها البشرية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
13			يتوفر لدى موظفي الجامعة وعي ثقافي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والثقة الكافية بمخرجاتها.
14			يتوفر لدى الموارد البشرية للجامعة معرفة مناسبة للتعامل مع بيئة

			ومتطلبات الإدارة الإلكترونية.
--	--	--	-------------------------------

3. مستوى توفر المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1".

الى حد ما	لا	نعم	العبرة
			15 توفر الجامعة أجهزة حاسوب كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
			16 توفر الجامعة أجهزة مساعدة حديثة مثل "طابعات، سكانر...". تلبى احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
			17 تتوفر الجامعة على نظم تشغيل مناسبة للحواسيب وأجهزة الاتصال.
			18 توفر الجامعة برمجيات تغطي كافة أعمال وأنشطة الجامعة
			19 تتوفر الجامعة على قواعد بيانات ملائمة لعمل الجامعة.
			20 تتوفر الجامعة على اشتراك انترنيت يلبي احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
			21 تتوفر الجامعة على شبكة داخلية "intranet" تربط جميع أقسامها ومستوياتها التنظيمية.
			22 ترتبط الجامعة مع محيطها الخارجي والجامعات الأخرى بشبكات انترنيت تتيح لها إمكانية تبادل المعلومات.

4. : مستوى توفر المتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1".

الى حد ما	لا	نعم	العبرة
			23 تستخدم الجامعة برمجيات محينة مضادة للفيروسات لحماية المعلومات والبيانات.
			24 تطبق الجامعة نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل عمليات الدخول والخروج.
			25 تتوفر الجامعة على تعليمات وإجراءات ردعية صارمة للعاملين الذين ينتهكون امن وسلامة المعلومات.
			26 تقوم الجامعة باستبدال كلمات السر الخاصة بقواعد البيانات بشكل دوري.
			27 يوجد لدى الموظفين بالجامعة وعي كاف بمخاطر امن المعلومات والوقاية منها.
			28 يتم الاحتفاظ بنسخ احتياطية من البيانات في أماكن آمنة.
			29 تتوفر الجامعة على البرمجيات المناسبة لاستعادة البيانات في حال تلفها.

5. مستوى توفر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة "باتنة 1".

إلى حد ما	لا	نعم	العبرة
			30 تتوفر الجامعة على الإمكانيات المالية الكافية لتوفير التقنيات والأجهزة والبرمجيات الضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
			31 تتوفر الجامعة على موارد مالية كافية لصيانة وتحديث أجهزة الحاسوب والشبكات باستمرار.
			32 تتوفر الجامعة على مرادود مالية كافية لاقتناء البرامج الكفيلة بحماية أمن البيانات والمعلومات.
			33 تتوفر الجامعة على مرادود مالية كافية لتطوير كفاءات الموظفين وتدريبهم في مجال التكنولوجيات واستخدام الأجهزة.
			34 تتوفر الجامعة على مرادود مالية كافية لتغطية الحوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، والمشجعة على إجراء البحوث في مجال الإدارة الإلكترونية.

المحور الثاني: إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز أداء جامعة "باتنة 1".

1. مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق البناء الاستراتيجي المتميز لجامعة "باتنة 1":

إلى حد ما	لا	نعم	العبرة
			35 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد وضعها الحالي ووضع الخطط المستقبلية لها وفقا للتطورات الحاصلة.
			36 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على الرصد والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية من خلال التحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على جوانب القوة واستغلالها وتوصيف جوانب الضعف ومعالجتها.
			37 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديد الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة وعلى مستوى من الجودة.
			38 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير دعامة المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات اللازمة بطريقة أنية وبالسرعة اللازمة.
			39 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة الخطط التنفيذية وتقييمها بدقة والاستفادة منها لاحقا في وضع خطط استراتيجية مستقبلية.

40	ساعدت لإدارة الإلكترونية الجامعة على الالتزام بمسؤولياتها المجتمعية.		
41	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تكامل رسالتها مع الأهداف التي تضعها على ضوء الإمكانيات المتاحة.		
42	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على دعم الشراكات المحلية والدولية مع جامعات أخرى لدعم تحقيق أهدافها.		

المحور الثاني: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق القيادة المتميزة لجامعة "باتنة 1":

	العبرة	نعم	لا	إلى حد ما
43	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تحقيق الشفافية في توزيع الموارد بين مختلف المستويات التنظيمية، والكليات.			
44	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على خلق بيئة تساعد على التميز في الأداء وتوضيح معايير وتسيخ السلوكيات المتميزة "الاحترام، الثقة، الأمانة، المسؤولية" لدى الموظفين.			
45	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات القيادة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والتعامل معها.			
46	ساعدت الإدارة الإلكترونية على انفتاح قيادة الجامعة من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في إدارة التغيير وتحقيق مبدأ المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للجامعة واتخاذ القرارات.			
47	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تطوير المنظمة وتحسين أدائها.			
48	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم القدرات التفاوضية لقيادة الجامعة مع عملائها.			
49	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تدعيم قدرات قيادة الجامعة على تلبية وإشباع حاجيات جميع المحيطين بها " موظفين، عملاء، شركاء اجتماعيين والمجتمع ككل"، والتوفيق بين أهداف ومصالح جميع الأطراف.			

المحور الثالث: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1":

	العبرة	نعم	لا	إلى حد ما
50	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على نشر ثقافة الجودة والتميز			

			والإبداع.
51			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على مراجعة العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل مستمر.
52			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحديث الهيكل التنظيمي بما يتوافق ومتطلبات التميز.
53			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق انسجام بين ثقافة المنظمة وقيم التميز.
54			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق الاتصال المستمر وزيادة التنسيق بين العمليات والمستويات التنظيمية المختلفة.
55			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على التقليل من تأثير العلاقات الشخصية وتحقيق مبادئ العدالة والمساواة في انجاز الأعمال.
56			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة تفعيل الرقابة الدائمة على أداء جميع المستويات التنظيمية.
57			ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على ربط عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، ومنه سهولة تبادل المعرفة المجمع منها.

المحور الرابع: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1":

إلى حد ما	لا	نعم	العبارة
			58 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق مبادئ العدالة والموضوعية في توظيف الموارد البشرية القادرة على التطوير والتميز.
			59 ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تحقيق العدالة والموضوعية في قياس وتقييم أداء الموظفين، وتوظيف نتائج التقييم لتحفيز المتميزة منها ومنه المحافظة عليها.
			60 ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تدريب الموظفين بما يحقق ويدعم تميز الأداء.
			61 ساعدت الإدارة الإلكترونية في الجامعة على تنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين، وغرس مبادئ المسؤولية والالتزام.
			62 ساعدت لإدارة الإلكترونية في الجامعة على تحويل المعارف والخبرات والمهارات الضمنية للموظفين إلى معارف موثوقة ومعتمدة.

63	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على زرع الثقة في الموظفين وتحسيسهم بدورهم وأهميتهم في تحقيق تميز الأداء.		
64	ساعدت إدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق المواطنة التنظيمية من خلال إحداث توافق بين مصالحها ومصالح الموظفين فيها.		

المحور الخامس: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع في جامعة "باتنة 1":

	العبرة	نعم	لا	إلى حد ما
65	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع القدرات الإبداعية للموظفين.			
66	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تجديد مخرجاتها بصورة مستمرة.			
67	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تشجيع عمليات البحث والتطوير.			
68	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على المبادرة بابتكار حلول للمشاكل التي تعيق عملية التطوير والإبداع.			
69	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إنجاز المهام الإدارية وتقديم الخدمات بأساليب متطورة ومتجددة، والتقليل من العمل الروتيني.			
70	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على توفير مختلف المعلومات الممكنة عن الاحتياجات الإدارية والأكاديمية للمتعاملين.			
71	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة اكتشاف المشاكل قبل وقوعها، والتنبؤ باحتياجات المتعاملين.			
72	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة التواصل والاحتكاك والتشاور بين الموظفين بالشكل الذي يسهم في توليد الأفكار الابتكارية.			

المحور السادس: مستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1":

	العبرة	نعم	لا	إلى حد ما
73	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إحداث توافق بين أهدافها وأهداف موظفيها وعملائها الحاليين والمتوقعين على حد سواء.			
74	ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على إجراء دراسات استطلاعية للكشف عن حاجيات العاملين والمتعاملين.			
75	ساعدت إدارة الإلكترونية الجامعة على توخي الدقة وتجنب الأخطاء في تقديم الخدمات لمتعاملاتها، والوفاء بالتزاماتها من خلال تقديمها في الوقت			

			المحدد.
			76 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق العدالة في تقديم الخدمات لمتعاملاتها.
			77 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على قياس رضا العاملين والمتعاملين والمجتمع ككل عن مخرجاتها.
			78 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة من الاستفادة من نتائج القياس والتغذية الراجعة في تطوير أدائها وتحسين مخرجاتها وتحقيق تميزها.
			79 ساعدت الإدارة الإلكترونية الجامعة على تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والالتزام بمسؤولياتها المجتمعية.

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة/ المؤسسة
أ.د/ إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	علوم اقتصادية	جامعة باتنة 1
د/ سهير صفوت	أستاذ مساعد	علم الاجتماع	جامعة عين شمس - مصر -
د/ حلمي الألفي	أستاذ مساعد	إدارة عامة وعلم النفس السياسي	المنظمة الإنمائية للأمم المتحدة والقطاع الحكومي الخاص
د/ بوحديد ليلي	أستاذ محاضر أ	علوم اقتصادية	جامعة باتنة 1
د/ لونس لزهر	أستاذ محاضر أ	علوم سياسية	جامعة باتنة 1
د/ رداق طارق	أستاذ محاضر ب	علوم سياسية	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
د/ عبدلي وليد	أستاذ محاضر ب	علم الاجتماع	جامعة باتنة 1

فهرس المحتويات

	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
	Résumé
15 - 1	مقدمة
121-16	الفصل الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي للدراسة.
17	تمهيد
61-16	المبحث الأول: الإدارة الإلكترونية: أنموذج مبتكر للإدارة العامة.
18	المطلب الأول: من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
19	الفرع الأول: الإدارة: دراسة في المفهوم والامتدادات الفكرية.
29	الفرع الثاني: التوجهات الحديثة للإدارة.
32	الفرع الثالث: بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.
35	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية: مفاهيم ومنطلقات.
35	الفرع الأول: نشأة الإدارة الإلكترونية ومبررات الأخذ بها.
37	الفرع الثاني: الإدارة الإلكترونية: المفهوم والمترادفات.
42	الفرع الثالث: نحو تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية.
45	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في المنظمات الإدارية العامة: دراسة في البنية ومنهجية التطبيق.
46	الفرع الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
50	الفرع الثاني: منهجية التحول للإدارة الإلكترونية.
56	الفرع الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية.
88-62	المبحث الثاني: الإدارة العامة: من مقارنة الأداء إلى مقارنة تميز الأداء.
62	المطلب الأول: الأطر المفاهيمية التصورية لأداء المنظمات العامة.
62	الفرع الأول: الأداء: جدلية المفهوم وتعدد الأطر التحليلية.
66	الفرع الثاني: الجوانب المحيطة بالأداء.
70	المطلب الثاني: تميز الأداء: دراسة في المضامين وخطية التطور.

70	الفرع الأول: الأطر المفاهيمية التصورية لتمييز الأداء.
74	الفرع الثاني: تمييز الأداء في الفكر الإداري: النشأة ومبررات الظهور.
79	المطلب الثالث: الانتقال من مؤشرات قياس الأداء إلى مؤشرات قياس تمييز الأداء.
79	الفرع الأول: نظام قياس أداء الإدارة العامة.
82	الفرع الثاني: مؤشرات أداء الإدارة العامة من مرحلة القياس إلى مرحلة التمييز.
120-89	المبحث الثالث: نحو بناء أنموذج لتحقيق تمييز أداء الإدارة العامة والتأسيس لمستلزمات التجسيد.
89	المطلب الأول: توجيه المنظمات الإدارية نحو تمييز الأداء.
89	الفرع الأول: مقومات التمييز.
90	الفرع الثاني: مراحل تحقيق تمييز الأداء.
94	الفرع الثالث: مجالات تحقيق تمييز الأداء.
97	المطلب الثاني: نماذج وجوائز تمييز الأداء.
97	الفرع الأول: نماذج وجوائز التمييز الغربية.
105	الفرع الثاني: نماذج وجوائز التمييز العربية.
106	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل لتمييز أداء الإدارة العامة.
106	الفرع الأول: المؤشرات الكمية لتحقيق تمييز الأداء وفقا لمدخل الإدارة الإلكترونية.
110	الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على بناء ميزة التمييز على مستوى أداء المنظمات الإدارية.
121	خلاصة الفصل
-122	الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وإشكالية تمييز أداء الإدارة العامة الجزائرية.
211	
123	تمهيد
-124	المبحث الأول: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج التقليدي.
148	
124	المطلب الأول: الإدارة العامة الجزائرية: محددات النشأة ومسارات التطور.
125	الفرع الأول: الإدارة العامة الجزائرية في المرحلة العثمانية.
126	الفرع الثاني: الإدارة العامة الجزائرية في المرحلة الاستعمارية.

127	الفرع الثالث: الإدارة العامة الجزائرية بعد الاستقلال.
134	المطلب الثاني: واقع أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج البيروقراطي التقليدي.
134	الفرع الأول: أسباب عجز الإدارة العامة الجزائرية.
137	الفرع الثاني: تشخيص وضعية الإدارة العامة الجزائرية.
141	المطلب الثالث: الإصلاح الإداري: أسس وميكانيزمات التطبيق.
141	الفرع الأول: حتمية الإصلاح الإداري في الجزائر ومبرراته.
143	الفرع الثاني: تطور مسار الإصلاح الإداري والياته في الجزائر.
146	الفرع الثالث: فلسفة الإصلاح الإداري المنتهجة في الجزائر.
149-	المبحث الثاني: أداء الإدارة العامة الجزائرية في ظل الأنموذج الإلكتروني - الإدارة
183	العامة الإلكترونية في الجزائر وتطلعات الانتقال إلى تميز الأداء-.
150	المطلب الأول: النظرة العامة للتحويل الإلكتروني كمطلب إصلاحي وخيار تطويري في الإدارة العامة الجزائرية.
150	الفرع الأول: الإدارة الإلكترونية في الخطابات الرسمية.
152	الفرع الثاني: التصور الرسمي الجزائري للإدارة الإلكترونية.
156	الفرع الثالث: برنامج عمل تنفيذ استراتيجية الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء مشروع "الجزائر الإلكترونية".
158	المطلب الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء متطلبات التحويل الإلكتروني ومؤشرات التجسيد على أرض الواقع.
158	الفرع الأول: تقييم آليات تجسيد الإدارة الإلكترونية في الجزائر على ضوء متطلبات التحويل الإلكتروني.
171	الفرع الثاني: تقييم الإدارة الإلكترونية على ضوء مؤشر الأمم المتحدة E-GDI.
174	المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الإدارة العامة الجزائرية - نماذج قطاعية-.
174	الفرع الأول: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع البريد والاتصالات.
176	الفرع الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع الضمان الاجتماعي.
177	الفرع الثالث: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

179	الفرع الرابع: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية الوطنية والتعليم.
181	الفرع الخامس: تطبيقات الإدارة الإلكترونية في قطاع العدالة.
184- 210	المبحث الثالث: : تميز أداء المنظمات الجزائرية: بين مساعي التحقيق ورهانات التجسيد. -الجامعة أنموذجا-
184	المطلب الأول: التوجه نحو خلق ميزة التميز على مستوى أداء المنظمات الجزائرية: دراسة على ضوء إرهابات الاهتمام، والتأسيس لمستلزمات وآليات التجسيد.
184	الفرع الأول: إنشاء الهيئات الداعمة للتميز في المجال الاقتصادي والصناعي.
186	الفرع الثاني: التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية.
191	الفرع الثالث: بناء الأنموذج الجزائري للجودة والتميز.
194	المطلب الثاني: المقاربات الإصلاحية للتوجه نحو تميز أداء الجامعة الجزائرية.
194	الفرع الأول: دواعي الاهتمام بمفهومي الجودة والتميز في قطاع التعليم العالي بالجزائر.
198	الفرع الثاني: التوجه نحو تطبيق نظام "ل م د" كمطلب إصلاحي ومقاربة فعالة في تحقيق تميز الأداء.
201	الفرع الثالث: التوجه نحو تطبيق مشروع ضمان الجودة كخيار استراتيجي ومقاربة إصلاحية هامة.
205	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية كمدخل تطويري وخيار استراتيجي لتحقيق تميز أداء الجامعة الجزائرية.
205	الفرع الأول: دوافع توجه الجامعة الجزائرية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.
206	الفرع الثاني: الجهود المبذولة في سبيل تجسيد الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الجامعات الجزائرية.
208	الفرع الثالث: تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الجامعة الجزائرية وإسهاماتها في إضفاء سمة التميز.
209	الفرع الرابع: آفاق تفعيل قدرات قطاع التعليم العالي في الجزائر لتحقيق تميز الأداء وسبل تحقيق ذلك.
211	خلاصة الفصل

212- 303	الفصل الثالث: تميز أداء جامعة "باتنة1" من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية-.
213	تمهيد
214- 242	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
214	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها.
214	الفرع الأول: منهج الدراسة.
214	الفرع الثاني: أدوات الدراسة.
222	المطلب الثاني: مجالات الدراسة.
222	الفرع الأول: المجال الزمني.
223	الفرع الثاني: المجال المكاني.
235	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها.
235	الفرع الأول: تحديد مجتمع الدراسة وضبط عينتها.
238	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية.
243- 265	المبحث الثاني: : تشخيص واقع ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة "باتنة1".
243	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الأول من الاستبيان.
244	الفرع الأول: التحليل الكمي للبيانات المجمعة.
245	الفرع الثاني: التحليل الكيفي للبيانات.
249	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الأول.
249	الفرع الأول: المؤشر المتعلق بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية للإدارة الإلكترونية.
253	الفرع الثاني: المؤشر المتعلق بالمتطلبات البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
256	الفرع الثالث: المؤشر المتعلق بالمتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
258	الفرع الرابع: المؤشر المتعلق بالمتطلبات الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
261	الفرع الخامس: المؤشر المتعلق بالمتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
263	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.

263	الفرع الأول: مناقشة نتائج المؤشر الأول.
264	الفرع الثاني: مناقشة نتائج المؤشر الثاني.
264	الفرع الثالث: مناقشة نتائج المؤشر الثالث.
264	الفرع الرابع: مناقشة نتائج المؤشر الرابع.
265	الفرع الخامس: مناقشة نتائج المؤشر الخامس.
266- 292	المبحث الثالث: إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق تميز الأداء بجامعة "باتنة 1".
266	المطلب الأول: التحليل الوصفي لمجالات المحور الثاني من الاستبيان.
267	الفرع الأول: التحليل الكمي للبيانات المجمعة.
268	الفرع الثاني: التحليل الكيفي للبيانات.
273	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثاني.
273	الفرع الأول: : المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق بناء استراتيجي متميز لجامعة "باتنة 1".
276	الفرع الثاني: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق قيادة متميزة لجامعة "باتنة 1".
279	الفرع الثالث: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق بيئة تنظيمية متميزة لجامعة "باتنة 1".
282	الفرع الرابع: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في خلق موارد بشرية متميزة لجامعة "باتنة 1".
284	الفرع الخامس: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع لجامعة "باتنة 1".
287	الفرع السادس: المؤشر المتعلق بمستوى إسهام الإدارة الإلكترونية في تحقيق مخرجات متميزة لجامعة "باتنة 1".
290	المطلب الثالث: مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية المعتمدة في الدراسة.
290	الفرع الأول: مناقشة نتائج المؤشر الأول.
291	الفرع الثاني: مناقشة نتائج المؤشر الثاني.
291	الفرع الثالث: مناقشة نتائج المؤشر الثالث.

291	الفرع الرابع: مناقشة نتائج المؤشر الرابع.
292	الفرع الخامس: مناقشة نتائج المؤشر الخامس.
292	الفرع السادس: مناقشة نتائج المؤشر السادس.
293- 302	المبحث الرابع: تقييم مسار تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة بالجزائر وعلاقتها مستوى تميز أدائها.
293	المطلب الأول: مدى توفر متطلبات ومحددات التميز في أداء الإدارة العامة في الجزائر.
299	المطلب الثاني: ارتباط مستوى تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر بمستوى وواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
303	خلاصة الفصل
304	خاتمة
310	قائمة المراجع
326	الملاحق
336	فهرس المحتويات

تمت بعون الله