

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:

دلال عبد النور

تحت عنوان:

دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات

دراسة حالة جامعة المسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	د. حوحو مصطفى
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أ. د. قاسمي كمال
مناقشا	جامعة المسيلة	د. نوي نبيلة

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَعَنَتِ الْوُجُوهُ لِلْحَيِّ الْقَيُّومِ وَقَدْ خَابَ مَنْ حَمَلَ ظُلْمًا (111)
وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا يَخَافُ ظُلْمًا وَلَا
هَضْمًا (112) وَكَذَلِكَ أَنْزَلْنَاهُ قُرْآنًا عَرَبِيًّا وَصَرَّفْنَا فِيهِ مِنَ
الْوَعِيدِ لَعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ أَوْ يُحْدِثُ لَهُمْ ذِكْرًا (113) فَتَعَالَى اللَّهُ
الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَى إِلَيْكَ وَحْيُهُ
وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا (114)

من سورة طه

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل قاسمي

كمال على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاته ونصائحه

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذين القديرين غلاب فاتح وعسلي نور

الدين اللذان لم يبخلا عليّ بملاحظتهما

كما أتقدم بشكري الخالص إلى الدكتورة شلابي عائشة والتي لها الفضل الكبير

في مواصلي للدراسة

الإهداء

إلى أعظم إنسانة في الوجود إلى منبع الحنان والاطمئنان، أُمي الغالية
أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية
إلى أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره
إلى من كانت لي دائما السند والمحفز والمرشد ولولاها لما أكملت هذا العمل
أختي غاليتي وحيدتي صباح
إلى من جمعني بهن مشعل العلم زميلاتي في قسم السنة ثانية ماستر إدارة
مالية وأخص بالذكر سهام وسميحة وزينب وسعيدة

فهرس المحتويات

شكر

إهداء

I	فهرس المحتويات
III	قائمة المختصرات:
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات
9	والأداء الاجتماعي
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية حوكمة الجامعات
11	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات وخصائصها
15	المطلب الثاني: أطراف حوكمة الجامعات وركائزها
19	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الجامعات
22	المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الجامعات
28	المبحث الثاني: ماهية الأداء الاجتماعي
28	المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بالأداء
30	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاجتماعي وأبعاده
33	المطلب الثالث: أهم النماذج النظرية المفسرة للأداء الاجتماعي للمؤسسات
36	المطلب الرابع: تقييم الأداء الاجتماعي
40	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية
40	المطلب الأول: نظرية أصحاب المصالح
42	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات
43	المطلب الثالث: دور حوكمة الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
47	خلاصة
48	الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين

48.....	الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة.
49.....	تمهيد.
50.....	المبحث الأول: تقديم جامعة المسيلة.
50.....	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة المسيلة.
51.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة.
55.....	المطلب الثالث: أهداف جامعة المسيلة.
56.....	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
56.....	المطلب الأول: المنهج المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة.
56.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات والاختبارات المعتمدة في التحليل.
57.....	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة.
58.....	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة.
63.....	المبحث الثالث: تحليل نتائج بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة.
63.....	المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية للعينة.
66.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان.
72.....	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
77.....	خلاصة.
79.....	خاتمة عامة.
84.....	قائمة المصادر والمراجع.
92.....	الملاحق.
112.....	الملخص.

قائمة المختصرات:

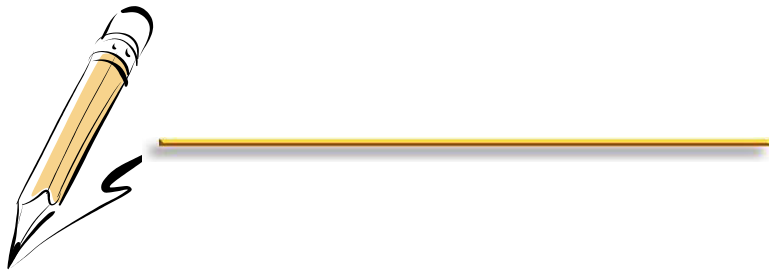
المختصر	الدلالة باللغة الانجليزية	الدلالة باللغة العربية
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي
UNDP	United Nations Development program	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
FMI	Fonds monétaire international	صندوق النقد الدولي
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
GP	Governance Principles	مبادئ الحوكمة
SPE	Social Performance towards Employees	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين
SPS	Social Performance towards the Society	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع
SPAEG	Social Performance towards Achieving Environmental Goals	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة
USP	University Social Performance	الأداء الاجتماعي للجامعات

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01، 01): النموذج الفرضي للدراسة..... ح
- الشكل رقم (02، 01): خصائص حوكمة الجامعات..... 15
- الشكل رقم (03، 01): الأطراف الرئيسية في حوكمة الجامعات..... 16
- الشكل رقم (04، 01): ركائز حوكمة الجامعات..... 19
- الشكل (05، 01): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي..... 23
- الشكل رقم (06، 01): مبادئ الحوكمة في الجامعات..... 27
- الشكل (07، 01): أبعاد الأداء الاجتماعي..... 33
- الشكل (08، 01): نموذج Wood للأداء الاجتماعي..... 35
- الشكل رقم (09، 01): أصحاب المصالح في الجامعات..... 41
- الشكل (10، 01): العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية..... 46
- الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة..... 52
- الشكل رقم (02-02): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس..... 63
- الشكل رقم (03-02): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر..... 64
- الشكل رقم (04-02): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي..... 64
- الشكل رقم (05-02): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة..... 65
- الشكل رقم (06، 02): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق نوع العمل..... 65
- الشكل رقم (07، 02): نموذج مقترح حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات..... 83

قائمة الجداول

الجدول رقم (01،01): تعريف أصحاب المصالح.....	40
الجدول رقم (01،02): استمارات الاستبيان المرسل والمسترجعة.....	56
الجدول رقم (02،02): محاور الاستبيان.....	58
الجدول رقم (03،02): درجات مقياس الدراسة.....	58
الجدول رقم (04،02): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان.....	59
الجدول رقم (05،02): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة.....	60
الجدول رقم (06،02): الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأداء الاجتماعي للجامعات.....	61
جدول رقم (07،02): اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي ..	62
الجدول رقم (08،02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الجنس.....	63
الجدول رقم (09،02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر.....	64
الجدول رقم (10،02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي.....	64
الجدول رقم (11،02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة.....	65
الجدول رقم (12،02): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق نوع العمل.....	65
الجدول رقم (13،02): تحليل معطيات أبعاد محور مبادئ الحوكمة.....	66
الجدول رقم (14،02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مبدأ.....	69
الجدول رقم (15،02): تحليل معطيات أبعاد محور الأداء الاجتماعي للجامعات.....	69
جدول رقم (16،02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد الأداء الاجتماعي...	72
الجدول رقم (17،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى.....	72
الجدول رقم (18،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية.....	73
الجدول رقم (19،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة.....	74
الجدول رقم (20،02): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.....	75



مقدمة

مقدمة

يؤدي التعليم دورا هاما في تطوير المجتمع وتنميته وذلك من خلال إسهام مؤسساته في تخريج الكوادر البشرية المدربة على العمل في كافة المجالات والتخصصات المختلفة وتُعد الجامعة من أهم هذه المؤسسات حيث يناط بها مجموعة من الأهداف تندرج تحت ثلاثة وظائف رئيسية تتمثل في: التعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع والتي تعد من ابرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي.

وتعد الجامعات في طليعة المؤسسات التربوية والتعليمية والاجتماعية التي تتفرد بدور اجتماعي متميز، يميزها عن غيرها من مؤسسات المجتمع كونها مركزا للإشعاع العلمي والمعرفي، تشمل مربين وعلماء وباحثين وطالبي علم يسهمون بأفكارهم وتطلعاتهم وإمكاناتهم وأبحاثهم في رقي ونماء هذا المجتمع، وبالرغم من الدعم المقدم لقطاع التعليم العالي بمختلف مؤسساته إلا أن قد تعثره العديد من الاختلالات التي تواجه مؤسساته من بينها ضعف أساليبها الإدارية وهيكلها التنظيمية، ضعف جودة التكوين والبحث العلمي، وانتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي والأكاديمي وهو ما يؤثر على سمعة التعليم في المجتمع، كما أن تحديات العصر ومتطلباته فرضت على هذه المؤسسات مسؤوليات وأدوارا تطل جوانب مختلفة من الحياة اليومية وعلى رأسها المسؤولية الاجتماعية.

ازداد الاهتمام في نهاية القرن التاسع عشر وفي بداية القرن العشرين بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالتركيز على الدور الاجتماعي والبيئي الذي يجب أن تقوم به المؤسسات في المجتمع وفي المحيط الذي تنشط فيه، خاصة بعد التراجع الذي عرفه دور الدولة في الحياة الاقتصادية، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية يتجاوز حدود العمل الخيري ويتعداه إلى معانٍ أعمق وأكثر عمقا لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ترسيخ المبادئ التي تحث على الاهتمام بالعاملين والمجتمع والبيئة المحيطة ووضع التشريعات وسن القوانين المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للجامعات والعمل على تطبيقها،

أصبحت الحوكمة أسلوبا مهما بعد تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في علاج اختلالاتها ، حيث نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في العديد من المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية، البيئية، الصحية، والتعليمية، ما فتح المجال لمؤسسات أخرى لتطبيق هذا الأسلوب وعدم حصرها على المؤسسات الاقتصادية، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي التي شهدت تطورات كبيرة فيما يخص سياساتها ورسالتها من أجل أداء مهامها وتحسين أدائها الاجتماعي تجاه مختلف الفئات المستفيدة من خدماتها واتجاه البيئة المحيطة بها باعتبارها من المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن ناحية أخرى أداته في صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية.

1- إشكالية الدراسة

تسعى الكثير من الجامعات الى تحسين أدائها من خلال اعتماد مبادئ الحوكمة ورفع مستوى أدائها الاجتماعي، ولعل من بين الجامعات الجزائرية التي تطمح لذلك نجد جامعة المسيلة. وفي هذا الإطار جاءت مشكلة الدراسة الحالية لتجيب على السؤال الرئيس التالي:

هل يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة؟

ينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بحوكمة الجامعات وفيما تتمثل مبادئها؟
- ما المقصود بالأداء الاجتماعي وما هي أبعاده؟
- ما العلاقة بين حوكمة الجامعات والمسؤولية الاجتماعية؟
- ما مدى تبني جامعة المسيلة لمبادئ الحوكمة؟
- ما مدى كفاءة الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة؟
- هل يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في الجامعة؟
- هل يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع؟
- هل يُسهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة؟

2- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة نقوم باختبار الفرضيات التالية:

تبني مبادئ الحوكمة له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة.

وتم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين فيها.
- تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع.
- تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة.

3- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- كونها تتناول احد المواضيع الهامة والحديثة في مجال الإدارة والتسيير، حيث أن معظم إخفاقات المؤسسات بغض النظر عن نشاطاتها أو ملكيتها يعود سببها لعدم امتلاك هذه المؤسسات لإدارة محكمة تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة؛
- بالإضافة إلى أهمية الإدارة المحكمة هناك عنصر أهم من خلاله تحقق المؤسسات سمعة جيدة في المجتمع وتكسب رضا وولاء العاملين فيها ألا وهو الأداء الاجتماعي؛
- توضيح بعض الطرق العلمية والعملية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة تقديم إطار عملي يربط مبادئ وآليات الحوكمة بتحسين الأداء الاجتماعي للجامعات؛
- قد يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على إدارة الجامعة بالتعرف على مستوى الحوكمة فيها ودرجة أدائها الاجتماعي وبالتالي العمل على تدارك النقائص والأخذ بالتوصيات المقترحة؛
- قد تفتح الدراسة آفاقا بحثية جديدة لتأصيل الموضوع؛

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات ومبادئها؛
- تقديم إطار مفاهيمي للأداء الاجتماعي؛
- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة؛
- التعرف على مستوى الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة؛
- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة ومستوى أدائها الاجتماعي؛
- تقديم الاقتراحات والتوصيات في هذا المجال؛

5- أسباب اختيار موضوع الدراسة

هناك العديد من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذه الدراسة نذكر منها:

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع (مبادئ الحوكمة، الأداء الاجتماعي)؛
- يعتبر من المواضيع الهامة حيث أصبح الاهتمام بموضوعي الحوكمة والأداء الاجتماعي من المطالب الجديدة للتعليم العالي؛

- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الاجتماعي لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة أن ننثري هذا الموضوع؛ وتجدر الإشارة إلى أنه على حد اطلاعنا وبحسنا لم نجد دراسة في الجامعات الجزائرية تناولت المتغيرين معا (مبادئ الحوكمة والأداء الاجتماعي)؛

6- منهج وأدوات الدراسة

من أجل إتمام ومعالجة هذا الموضوع والإجابة عن مختلف التساؤلات واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وذلك بالاعتماد على: الكتب، المجلات، الرسائل العلمية، أبحاث الملتقيات العلمية، شبكة الانترنت،...؛ أما في الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة. حيث يتم جمع البيانات والمعلومات حول إشكالية البحث عن طريق تصميم استبيان يوجه إلى عينة البحث المتمثلة في أساتذة جامعة المسيلة وطاقمها الإداري العاملين بمختلف كلياتها ومعاهدها، ثم يتم تبويبها وتفسيرها لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج وذلك بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

7- حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على إبراز دور وأهمية تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات؛
- **الحدود المكانية:** بهدف الوصول إلى إثبات صحة الفرضيات المقدمة من عدمها قمنا بدراسة الموضوع في جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة؛
- **الحدود البشرية:** تتمثل في أساتذة جامعة المسيلة وطاقمها الإداري؛
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2021/2022؛

8- صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات هذه الدراسة فيما يلي:

- محدودية المراجع والدراسات الأكاديمية خاصة المتعلقة بالأداء الاجتماعي، حيث تتوفر أكثر باللغة الإنجليزية الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المعنى عند الترجمة؛
- عدم وجود اتفاق في مبادئ حوكمة الجامعات في الدراسات السابقة؛
- عدم وجود دراسات سابقة تناولت المتغيرين معا؛

○ رغم إعادة إرسال الاستبيان الإلكتروني لعدة مرات لأفراد عينة الدراسة إلا أن الاستجابة كانت ضعيفة بصفة عامة وبصفة خاصة عند فئة الإناث، وإضافة إلى ذلك صعوبة حصولنا على البريد الإلكتروني الخاص بالإداريين؛

9- الدراسات السابقة

أهم الدراسات السابقة التي شملت جوانب موضوع هذه الدراسة ما يلي:

1- دراسة نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، في أصول تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحوكمة في الكلية محل الدراسة وسبل تطويرها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية على هذه الكلية باستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على 162 من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود كعينة للدراسة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة الحوكمة في هذه الكلية من وجهة نظر العاملين فيها كانت كبيرة بوزن نسبي قدره 69.48%، ومن أهم توصيات هذه الدراسة: ضرورة تبني مبادئ الحوكمة ككل وإشراك جميع العاملين في القرارات المختلفة للكلية.

2- دراسة محمود عبد المجيد عساف، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد رقم 11، العدد 37، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، وعلاقتها بدرجة تقديرهم لمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، ولتحقيق ذلك اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان، وتكونت العينة من 297 عضو هيئة تدريس، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: درجة التقدير الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت كبيرة بوزن نسبي قدره 75.24%، ووجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط بلغ 0.771 بين تقدير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها ودرجة تقديرهم لمسؤولياتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة إنشاء مجالس استشارية مشتركة من رجال الجامعة وقيادات المجتمع لتحديد أوجه الفساد، والعمل على الحد منها، وتفعيل دور الجامعة في تأصيل النزاهة والشفافية من خلال الخدمات ومراقبة أوجه النشاطات المختلفة.

3- دراسة لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015. هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين (تمكين العاملين والأداء الاجتماعي) وتطبيقه على القطاع الصحي لولاية بسكرة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وكان عدد الاستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل 472 استبيان من مجموع 720 استبيان موزع. وبناء عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي. ومن أهم توصيات هذه الدراسة: منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح أطر المساءلة والمسؤولية.

4-دراسة أسماء تعنة ونعيمة ساحسي، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة، دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية بأدرار، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التدقيق الاجتماعي من خلال تحقيق أهداف المنظمة وتقييم الأداء الاجتماعي لها، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيع 48 استمارة على كامل مجتمع الدراسة والمتكون من مختلف البنوك والصناديق المتواجدة في ولاية أدرار، تم استرداد 40 استمارة، وبناء على نتائج تحليل هذا الاستبيان تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن درجة ممارسة الأداء الاجتماعي في البنوك محل الدراسة يفوق المتوسط، وأن هذه البنوك تهتم بتطوير وتحسين أداء أفراد العاملين فيها. ومن أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة اهتمام البنوك محل الدراسة بتقديم التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والخيرية ومشاريع التوعية الاجتماعية.

5- دراسة

Izzeddin Mahmoud Abed Alshaer, Amal Alhila, Mazen J. Al Shobaki, (Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership With Non -Governmental Institutions), International Journal of Engineering and Information Systems, Vol1(9), Leibniz- Institut für Sozial wissenschaften, November 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور حوكمة الجامعات الحكومية في تعزيز الشراكة مع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الكليات الحكومية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع على موظفي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وتم الحصول على 228 إجابة، توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وتعزيز الشراكة بين الجامعات

والمنظمات غير الحكومية، ومن أهم توصياتها ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة وتركيز إدارة الجامعات على البرامج التدريبية والندوات المتخصصة في الحوكمة.

6- دراسة:

(Sita Yebelina Sabandar, Amiruddin Tawe,Chalid Imran Musa, (Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar - Indonesia), *revue espagios* ,vol39,2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق الحوكمة الجامعية الجيدة على جودة التعليم في الجامعات الخاصة في ماكاسار باندونيسيا، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع على 200 فرد في خمس جامعات في ماكاسار، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: مستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات محل الدراسة جيد ويؤثر بشكل ايجابي على جودة التعليم، ومن بين التوصيات التي تم التوصل إليها ضرورة تعزيز الشفافية في الجامعة من خلال توفير معلومات عالية الجودة.

التعليق على الدراسات السابقة

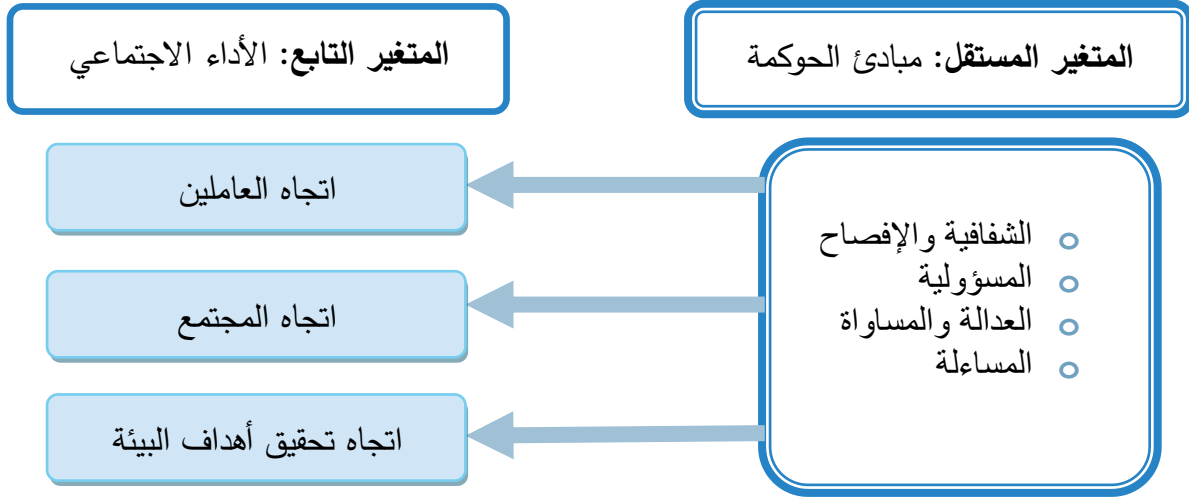
اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبيان، وإن اختلفت المجالات والفقرات، وكذا من حيث المنهجية حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة، وتميزت هذه الدراسة في كونها أخذت المبادئ المشتركة للدراسات السابقة فيما يخص الحوكمة، أما بالنسبة للأداء الاجتماعي فقد تم التركيز على الأبعاد التالية: العاملين، المجتمع، البيئة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تدرس دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات.

10- نموذج الدراسة

تم تحديد مبادئ حوكمة الجامعات في هذه الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وأيضا استرشادا بالمبادئ التي وضعتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي **Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)** والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة **United Nations Development program (UNDP)**، حيث تم تحديد مبادئ حوكمة الجامعات المشتركة والقابلة للقياس والتي لها علاقة مباشرة بالأداء الاجتماعي (المتغير التابع)، أما بالنسبة للأداء الاجتماعي فقد تم التركيز على ثلاثة أطراف فاعلة والتي لها علاقة مباشرة بتطبيق مبادئ الحوكمة وهي: العاملين، المجتمع، البيئة.

يمكن إبراز نموذج هذه الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01، 01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

11- هيكل الدراسة

بغية الإحاطة بجوانب الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول الجانب النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي، تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات من خلال التطرق إلى جذور مصطلح الحوكمة ومفهوم حوكمة المؤسسات والجامعات وركائزها وأطرافها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهمية وأهداف حوكمة الجامعات ومبادئها. أما المبحث الثاني فتناول الجوانب المفاهيمية المتعلقة بالأداء الاجتماعي، حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الاجتماعي وأبعاده وبعض النماذج المفسرة له، وفي الأخير تم التطرق إلى المعايير والمؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء الاجتماعي، وحاولنا في المبحث الثالث إبراز العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على دراسة ميدانية بجامعة المسيلة لاختبار فرضيات الدراسة، من خلال تقييم مبادئ الحوكمة في الجامعة المذكورة سابقاً، ودور هذه المبادئ في رفع وتحسين الأداء الاجتماعي للجامعة المعنية، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول تقديم جامعة المسيلة من حيث نشأتها وتطورها، هيكلها التنظيمي وأهدافها، أما المبحث الثاني فتناول الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق من خلال المبحث الثالث إلى اختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة الجامعات
والأداء الاجتماعي

تمهيد

تلعب الجامعات دوراً محورياً بالغ الأهمية في الدول المتقدمة كمركز للإشعاع العلمي والثقافي والاجتماعي، غير أن الجامعات في الدول النامية ومن بينها جامعات دول العالم العربي لا تزال غائبة عن الإسهام بدورها في التنمية وعن القيام بالمسؤولية الاجتماعية الواجبة عليها، ويعود غياب الجامعات عن أداء هذا الدور الحيوي إلى حرمان إدارتها من الاستقلالية وحاجتها الملحة إلى تبني إدارة رشيدة وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة الأكاديمية والإدارية.

تعد الحوكمة إحدى النظم الأساسية في إرساء ونشر وممارسة المسؤولية الاجتماعية بحيث تستهدف البيئة الداخلية والخارجية للجامعة إضافة إلى التأثير على علاقات الجامعة الداخلية بين موظفيها وعلاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح والمجتمع وغيره من الهيئات التي لها علاقة بالجامعة.

ومن أجل التعرف على حوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي الذي يعتبر أساساً لتحقيق المسؤولية

الاجتماعية، تم تقسيم هذا الفصل كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة الجامعات.
- المبحث الثاني: ماهية الأداء الاجتماعي.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات مؤخرًا كمحاولة لإصلاح التعليم الجامعي في جميع الدول الأجنبية بما في ذلك الدول العربية، وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك سنة 1983 كأحد الطرق التي تحقق بها الجامعات والكليات وأنظمة التعليم العالي أهدافهم وتتفادها وترصد إنجازاتهم.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات وخصائصها

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف أولاً على جذور حوكمة المؤسسات، بعدها يتم التطرق إلى مفهوم حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى مفهوم حوكمة الجامعات وخصائصها.

أولاً: جذور حوكمة المؤسسات

تعود الإشارات العلمية الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات إلى سنة 1776، حيث كشف آدم سميث عن مشكلة الوكالة، مشيراً إلى أن مديري أموال الآخرين لا يولون نفس العناية مثل المالك نفسه¹، ثم تبلورت نظرية الوكالة على يد الباحثان في جامعة هارفارد (Berle & Means) عام 1932 حيث تناولوا قضية فصل الملكية عن الإدارة، إذ أكد الباحثان على ضرورة الفصل بين ملكية رأس مال الشركات وعملية الإشراف والرقابة داخل تلك الشركات، وقدموا تفسيراً للمشكلة الأساسية الناجمة عن عدم الفصل بين الوظيفتين، أي ما يعرف بمشكلة تضارب المصالح، والتي من الممكن حدوثها بين مدراء ومالكي الشركات في نطاق ما يعرف بمشكلة الوكالة²، إضافة إلى ذلك ظهور المؤسسات المساهمة والسعي لإيجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.

أخذت الحوكمة بعداً آخر في الأوساط الدولية، خصوصاً في أعقاب انهيار عدة مؤسسات وظهر بعض الفضائح المالية في أواخر الثمانينيات وبداية التسعينيات، وتشكيل لجنة "Cadbury Committee" لتساعد توصياتها المؤسسات في تطبيق الرقابة الداخلية لمنع حدوث الخسائر التي تؤثر على المساهمين والبنوك، بالإضافة إلى حدوث الأزمات المالية وإفلاس كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، ويعتبر تقرير

¹ Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, (The concept of corporate Governance), Revista Científica "Visión de futuro", Vol. 25, núm.2, Universidad Nacional de Misiones, Argentina, 2021, p183.

² عمر يوسف عبد الله الحيارى، اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، في المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، تاريخ المناقشة 2017/01/02، ص 12.

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" سنة 1999 بمثابة اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم¹.

ثانيا : مفهوم حوكمة الجامعات

تعتبر الحوكمة لفظا حديثا في اللغة العربية، أقره مجمع اللغة العربية في القاهرة عام 2002 ترجمة للكلمة الإنجليزية "Gouvernance" والتي من معانيها (حَكَمَ)، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"²، ومصطلح الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب وهي كالتالي³:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- **التحاکم:** طبقا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

من خلال ما سبق نستنتج أن مفهوم الحوكمة لغويا يعني عملية التحكم في زمام الأمور والسيطرة عليها، من خلال التوجيه والإرشاد ووضع ضوابط وأسس وقيود وأساليب الممارسة، بما فيها اللجوء للعدالة وفقا لمرجعيات أخلاقية وثقافية.

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة وذلك نظرا لحدثة المصطلح من جهة ومن جهة أخرى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، إلا أن ذلك لم يمنع من محاولة وضع مفهوم للحوكمة، حيث حرصت العديد من المنظمات والهيئات والمؤسسات الدولية على تحليل ودراسة مفهوم الحوكمة وفيما يلي عرض مجموعة من التعاريف:

عرفت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD 1999) حوكمة المؤسسات بأنها: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة،

¹ سناء جقطة، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف-1، رسالة ماجستير غير منشورة، في حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1، الجزائر، 2016/2017، ص ص 2، 3.

² سناء جقطة، مرجع سابق، ص 03.

³ مروان حمودة رجب الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، جامعة، منوبة، تونس، 2015/2016، ص 39.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

والإدارة والمساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسات، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء¹.

وحسب تقرير كادبوري "The Cadbury Report" عام 1992 حوكمة الشركات هي " نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية التي بمقتضاها تُدار الشركات وتُراقب، مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجالس الإدارة والمراجعين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم"².

أما صندوق النقد الدولي **FMI) Fonds monétaire international** فعرفها بأنها " الطريقة التي بواسطتها تدير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر منافع"³.

بعد تطرقنا لمفهوم حوكمة المؤسسات سنتطرق إلى مفهوم حوكمة الجامعات باعتبارها من إحدى مؤسسات المجتمع.

يقصد بحوكمة الجامعات " الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك لما تتضمنه من معاني هامة من امتثالها لمبادئ الحوكمة والتي تتمثل في المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون والمسؤولية الاجتماعية وتبني أخلاقيات العمل كل هذه المبادئ تحت مبدأ مهم ألا وهو وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا وأن يتم التوزيع المتوازن في السلطات والمسؤوليات بين المجالس الحاكمة"⁴.

وعرفها الكاتبان **Marginsion & Considine** على أنها: "الإطار الذي يحدد من خلاله القيم داخل الجامعة، والنظام الذي تستخدمه في صنع القرارات وتخصيص الموارد، والرسالة والمهام، وأنماط السلطة وتسلسلها

¹ عمر روجي فيسة، عيسى معزوزي، دور ركائز الحوكمة في إرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلة في الندوة الوطنية، نحو حوكمة جديدة - دراسة الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية-، مدرسة الدراسات العليا للتجارة، الجزائر، 17,16 افريل 2018، ص 05.

² Report of the committee on "The Financial Aspects of Corporate Governance", London: BurgessScience Press, Professional Publishing Ltd, 1 december 1992, P14.site internet : <https://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, consulté le 19/05/2022.

³ أنور محمد فرج محمود، (دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد)، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017، ص 77.

⁴ مروان حمودة رجب الدهدار، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

الهرمي، وعلاقة الجامعة بصفقتها مؤسسة ترتبط مع العالم الأكاديمي بمختلف مؤسساته من الداخل، والمجتمع وعالم الأعمال من الخارج¹.

كما يقصد بها أيضا بأنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، ونظم إدارتها وأساليب تقييم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار بها، وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها البشرية"²، ويتضح من هذا التعريف أن الحوكمة في الجامعات تركز على عدة جوانب من بينها: الإدارة والتنظيم، تقييم الأداء، عملية صنع القرار والرقابة.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة ما يلي:

- الحوكمة تتطلب تحديد السلطات من خلال هيكل تنظيمي ملائم يتطابق مع الواقع لمعرفة من يقوم بالفساد.
- الحوكمة تتطلب وجود ثقافة وتشريعات وديمقراطية (الحوكمة لا تنجح في الحكم الفردي).
- الحوكمة تتطلب موارد ووجود جهات تراقب بعضها البعض.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها: " نظام متكامل يتكون من مجموعة من القواعد والأنظمة والقيم والأساليب والمبادئ التي تمكن الجامعة من تحسين أدائها من خلال توفير السياسات المناسبة والموارد الكافية وتوجيه أعضاء الجامعة نحو تحقيق أهدافها، مع ضرورة إشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية صنع واتخاذ القرار، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود هيكل تنظيمي ملائم يتناسب مع تغيرات بيئة الجامعة في ظل توفر المبادئ التالية: الشفافية والإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساواة، المساءلة.

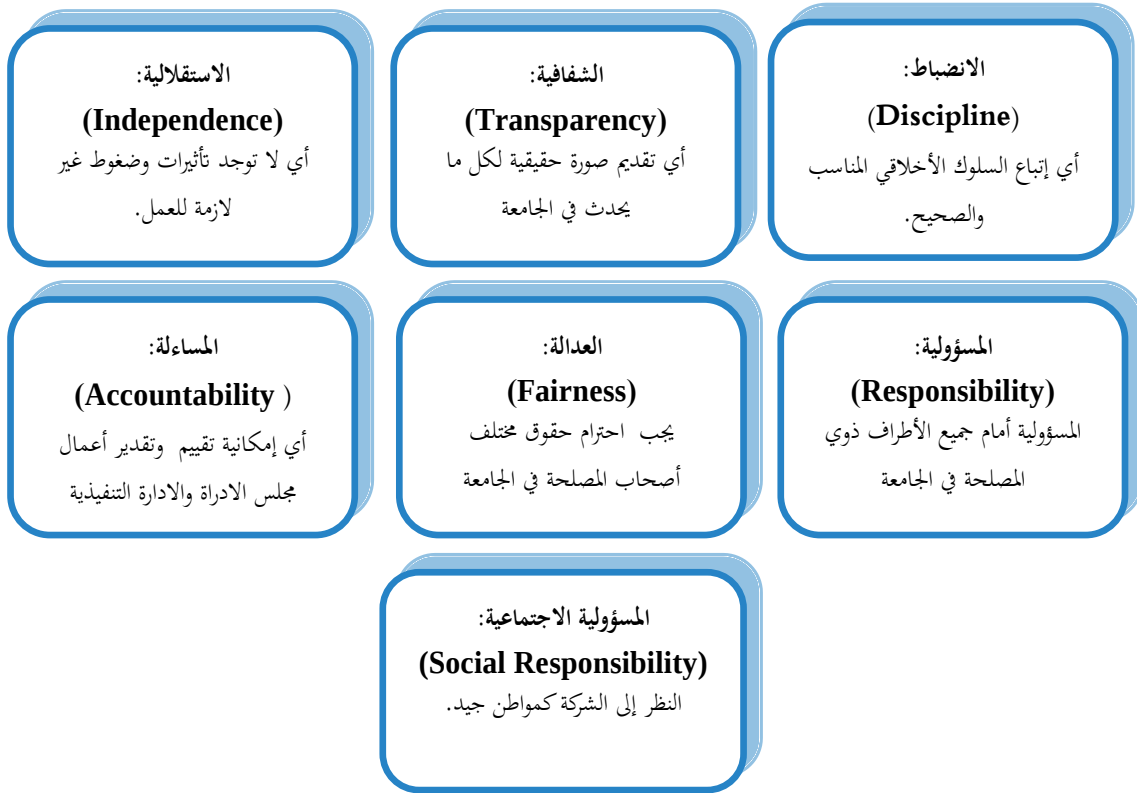
ثالثا: خصائص حوكمة الجامعات

يشير مصطلح حوكمة المؤسسات إلى مجموعة من الخصائص وتم تلخيصها في الشكل الموالي:

¹ Meredith Edwards, **University Governance :A Mapping and some issues**, LifeLong Learning Network National Conference p5.

² معتز خورشيد، محسن يوسف، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، الطبعة 01، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009، ص13.

الشكل رقم (01،02): خصائص حوكمة الجامعات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ- التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص3.

المطلب الثاني: أطراف حوكمة الجامعات وركائزها

هناك العديد من الأطراف التي تسعى جاهدة للحرص على التطبيق السليم لحوكمة الجامعات وذلك في ظل وجود مجموعة من الركائز أو القواعد التي تقوم عليها والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على تطبيقها بشكل جيد.

أولاً : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الجامعات

تتشارك أربعة أطراف رئيسية في تطبيق الحوكمة السليمة للجامعات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق قواعدها.

- المساهمون (Shareholders): بصفتهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم¹.

¹ حاتم رياض مصطفى أصلان، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، تاريخ المناقشة 2015/07/08، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص37.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

○ **مجلس الإدارة (Board of Directors):** وهم من يمثلون الدولة وأيضاً الأطراف الأخرى في الجامعة مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الجامعة بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للجامعة وكيفية المحافظة على المال العام، وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

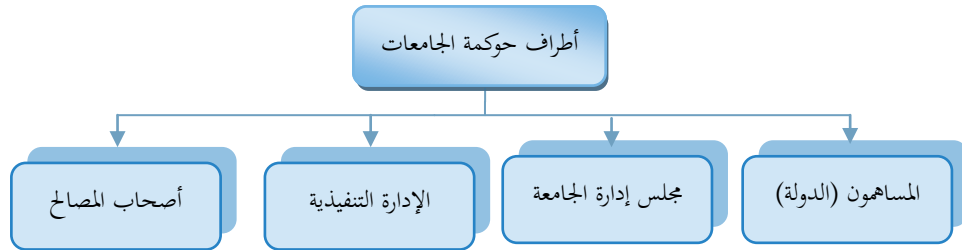
✓ **واجب العناية اللازمة:** ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار وأن يعمل على أن يتوفر في الجامعة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الجامعة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

✓ **واجب الإخلاص في العمل:** ويشمل ذلك المعاملة المتساوية في المعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

○ **الإدارة التنفيذية (Management):** تعتبر الإدارة هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للجامعة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الجامعة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف الجامعة وتحسين سمعتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها لأصحاب المصلحة.

○ **أصحاب المصالح (Stakeholders):** وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الجامعة مثل الدائنين والموردين والموظفين، وهذه المصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان إلا أنهم في مجموعهم يشكلون أطرافاً مهمة في معادلة العلاقة في الجامعة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الجامعة على القيام بنشاطاتها، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للجامعة¹.
والشكل التالي بين الأطراف الرئيسية في حوكمة الجامعات.

الشكل رقم (01،03): الأطراف الرئيسية في حوكمة الجامعات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

¹ عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية فرع مالية وبنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2011، ص ص 16، 17.

ثانيا : ركائز حوكمة الجامعات

ترتكز حوكمة الجامعات على ثلاث ركائز أساسية هي:

1- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة والشفافية عند عرض المعلومات المالية¹، إتباع السلوك الأخلاقي يتطلب من الإدارة توجيه السلوك الوظيفي للموظفين ومحاربة الظواهر السيئة كاستغلال الوظيفة وإفشاء المعلومات والفساد الإداري والأكاديمي والمالي كالسرقة والاختلاس والرشوة والفساد الوظيفي مثل المحسوبية وإساءة استخدام السلطة والتجاوزات ومخالفة القوانين والمحاباة².

ولتحقيق ذلك أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المختصة بضرورة أن يتواجد بالمنظمات دليل للسلوك الأخلاقي **Code of Ethics** يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم والقوانين، وفي هذا الصدد توجد أربعة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته لمهامه هي³:

- **احترام القانون:** الخضوع للقواعد القانونية المنظمة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبها؛
- **النزاهة:** يجب أن يسعى الموظفون إلى الحفاظ على ثقة العملاء والمساهمين وتعزيزها والتأكيد على أهمية النزاهة والعمل على تعزيز المصلحة العامة، وذلك بالآ استعمال الموظف سلطاته ومنصبه بطريقة غير سليمة، وأن يغلب مصلحة المنظمة على مصالحه الخاصة في حال ظهور تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات سوء الإدارة في حال اطلع عليها؛

- **الاجتهاد:** يتعين على الموظف أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه؛
- **الاقتصاد والفعالية:** ينبغي على الموظف عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال أو إساءة استعماله، مع ضمان تحقيق أعماله بفعالية وجودة عالية؛

2- الرقابة والمساءلة: وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل الهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة⁴، وتكمن وظيفة الرقابة في التأكد من أن الأنشطة

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 03.

² بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015 ص 351.

³ نسيم غلاي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص ص 53، 54.

⁴ عمر رويحي فيسة، عيسى معزوي، مرجع سابق، ص: 06.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

توفر لنا النتائج المرغوبة، أما المساءلة فتعتبر بمثابة تنمة لعملية الرقابة، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية وتنظيمية، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها، وتحقق المساءلة من خلال¹:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية؛
 - التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم؛
 - وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
 - شفافية وعدالة التعامل في جميع معاملات الجامعة ومع جميع أعضاء الجامعة من قبل مجلس الإدارة؛
- 3- إدارة المخاطر:** يجب على مجلس الإدارة التعرف على المخاطر التي تواجه المنظمة وإدارتها، ويرى **Stephen et al 2006** أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسة على المنافسة، والمحافظة على حصتها في السوق، وقدرتها على النمو والتطور، وهناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الجامعات هي²:
- **الثقافة:** توصيل قيم وأهداف المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية؛
 - **القيادة:** تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادية بالمؤسسة؛
 - **التوحد:** إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات واستراتيجيات المؤسسة؛
 - **النظم:** توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة؛
 - **الهياكل:** التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة، وأدوار قوية إلى أطراف أخرى في المؤسسة مع خطوط اتصال ملائمة؛

وتم تلخيص ركائز الحوكمة في الشكل الموالي:

¹ نسيم غلاي، مرجع سابق، ص 55.

³ عقبة قطاف، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تاريخ المناقشة 2019/11/21، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص ص 40، 39.

الشكل رقم (01،04): ركائز حوكمة الجامعات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق وعلى طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-لمبادئ- التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، ص47.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الجامعات

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف أولاً على أسباب ظهور الحوكمة في الجامعات ثم بعد ذلك يتم إبراز أهمية وأهداف الحوكمة في هذه المؤسسات.

أولاً : أسباب ظهور الحوكمة في الجامعات

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي، وذلك بسبب التغيرات التي واجهته في السنوات الأخيرة، ونذكر منها ما يلي¹:

- التطور السريع الذي يشهده العالم نتيجة لثروة الاتصالات والمعلومات؛
- انتقال النماذج الإدارية في اغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة؛
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير؛

¹ داود عبد الملك الحدابي، محمود عبده حسن محمد العزيزي، (مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد رقم 12، العدد 39، جامعة العلوم و التكنولوجيا، اليمن، 2019، ص:40.

- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة، وخدمة المجتمع، انعكس في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح التي تسهم بشكل كبير في تهميش الجانب الأكاديمي؛
- الفساد الأكاديمي الذي يمثل أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي، فضلاً عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية؛
- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على المستوى العلمي أو البحثي، حيث انتشرت السرقة العلمية، وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث والإضافة العلمية تقدم قدراً محدوداً من الإبداع والتجديد؛
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي، ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج (ولا سيما الدراسات العليا) التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وإطارات، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية¹؛

ثانياً: أهمية الحوكمة في الجامعات

- تعد حوكمة الجامعات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لأداء أي جامعة لوظائفها بأكمل وجه وتأکید نزاهة مجلس الإدارة فيها، وكذلك ضمان وفاء الجامعة بالتزاماتها وضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، وعموماً يمكن تلخيص أهمية الالتزام بتطبيق الحوكمة في الجامعات في العناصر التالية²:
- تظهر أهمية حوكمة الجامعات في محاربة الفساد الداخلي بشتى أنواعه والقضاء عليه نهائياً، وأيضاً ضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة الموظفين بالجامعة من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى الموظفين

¹ احمد محمد احمد برقان، عبد الله علي القرشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 17-15 ديسمبر 2012، ص 12.

² انظر كل من:

- نسيم غلاي، مرجع سابق، ص 39.

- زهرة عباس، **حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة**، دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2020/2019، ص ص 18، 19.

فيها، وتقادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومحاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها والعمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛

- تساهم حوكمة الجامعة في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها وقراراتها المتخذة؛
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز من جهة، والكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات من جهة أخرى، وهذا ما يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها؛

- تطوير ومراقبة السياسات الأكاديمية والإدارية والعمل على تحسين الأداء وفق المعايير المؤسسية للجودة؛
- كما تعتبر حوكمة الجامعات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الجامعات في المجتمع بأسلوب علمي وعلمي يؤدي إلى تحسين سمعتها في المجتمع وزيادة كفاءتها وتعزيز القدرة التنافسية لها، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكل الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الجامعات ومحاسبتهم؛

- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والجامعة بشكل عام؛

- تعمل على تعزيز الثقة بين كافة الأطراف (ملاك، إداريون ، أكاديميون ، طلبة ، المجتمع ،...)؛
- التصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة، الأمر الذي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات؛

ثالثاً: أهداف الحوكمة في الجامعات

يساعد تطبيق الحوكمة في الجامعات على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تشجيع العمل بروح الفريق، وتطوير مستوى الإفصاح والشفافية، بما يخدم أصحاب المصالح في المؤسسات التعليمية (الطالب، والمعلم والمجتمع)، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والتقدم في نظم الجودة والعمل على إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

- دعم وتقوية العلاقة بين الإدارة الجامعية من ناحية، والمجتمع الخارجي من ناحية أخرى، وتمكين المؤسسة الجامعية من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق التعليم العالي والفصل بين الملكية والإدارة الجامعية؛
- إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة الجامعية ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، بالإضافة إلى تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة في إدارتها؛
- تعمل الحوكمة على تحديث الطريقة التي تدار بها الجامعة من خلال تبني الطريقة التي تحقق لها الكفاءة؛ كما تهدف حوكمة الجامعات إلى ما يلي¹:
- توسيع نطاق الخبرات الإدارية المتاحة داخل المجلس لضمان اتخاذ القرارات وحل النزاعات وتحديد الفرص وواجبات الأفراد؛
- تعزيز فعالية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال خلق بيئة عمل مناسبة؛
- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين من وجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- تحقيق العدل والمساواة بين العاملين بالجامعة للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات واطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء وتعزيز مشاركة جميع أعضاء الجامعة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين أو طلبة في عملية صنع القرار وفي جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة؛

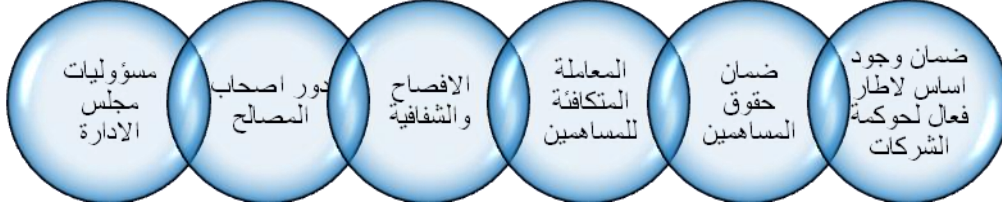
المطلب الرابع: مبادئ حوكمة الجامعات

تشكل حوكمة الجامعات نظاماً يتضمن مجموعة من المبادئ أو الأسس التي تهدف إلى تحقيق الجودة والقدرة على التنافس والتميز وكفاءة وفعالية الأداء الأكاديمي والإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات الجامعية، ومن أهم المبادئ التطوعية هو ما أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 والتي تم تعديلها سنة 2004، ثم سنة 2015، وتعتبر بمثابة مبادئ مرجعية تستعين وتسترشد بها المؤسسات والدول International Benchmark، والتي يمكنها أن تضيف إليها ما تحتاج إليه حسب

¹ زهرة عباس، مرجع سابق، ص: 19.

ظروفها من مبادئ جديدة، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة معايير تقاس في ضوءها مدى تطبيق وتقديم الحوكمة في أي دولة من الدول¹، وتم تلخيص هذه المبادئ في الشكل التالي:

الشكل (05،01) يوضح: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على www.Oecd.org/document

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

تتطلب الحوكمة الفعالة إطار قانوني وتنظيمي ومؤسسي سليم، يجب أن يكون متناسقا مع القانون وأن يكون له تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل وتشجيع شفافية الأسواق وكفاءتها، وينبغي أن يبين بوضوح توزيع المسؤوليات والموارد بين مختلف الجهات وأن يكون مصمما بشكل واضح لخدمة المصلحة العامة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين مختلف الأطراف وتبادل المعلومات.

المبدأ الثاني: ضمان حقوق المساهمين

ينبغي أن يحمي إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، وتشمل الحقوق الأساسية لهم في:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛
- انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على نصيب من أرباح الشركة؛

المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين

ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متكافئة، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب، كما يجب أن تتوافر لكافة المساهمين القدرة على الحصول على المعلومات المتعلقة بالأسهم وبنشاط

¹ سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن، عمان، ص30.

الشركة، كما يجب الإفصاح عن الهياكل الرأسمالية وترتيبات السيطرة على الشركة والتي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من التأثير أو السيطرة حسب ملكيتهم للأسهم.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، كما ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات فعلية في حالة انتهاك حقوقهم، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتعزيز آليات مشاركتهم في الرقابة على الشركة والسماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة.

ينبغي أن يتضمن الإفصاح المعلومات التالية: النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة والمعلومات غير المالية، حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت، مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، المعاملات بين الأطراف المرتبطة، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، هياكل وسياسات الحوكمة.

وينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها وفقاً للمعايير العالمية النوعية للمحاسبة والإبلاغ المالي وغير المالي.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين، وتتمثل مسؤوليات مجلس الإدارة في:

• مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر، والموازنات وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة، مع الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ والبيع؛

• الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛

• اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم؛

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

- رصد وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين؛
- ضمان نزاهة نظم المحاسبة والإبلاغ المالي الخاصة بالشركة، بما في ذلك المراجعة المستقلة، ووجود نظم سليمة للرقابة، وبصفة خاصة نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقوانين والمعايير ذات الصلة، والإشراف على عمليات الإفصاح والتواصل¹؛
- وبتقسي مبادئ حوكمة الجامعات في العديد من المراجع والأبحاث العلمية التي تناولت قضية موضوع حوكمة مؤسسات التعليم العالي، نجد أنها جميعها حددت مبادئ حوكمة الجامعات والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والأكاديمية والتي لم تخرج من المبادئ الأساسية التالية:
- **الشفافية:** تعني الشفافية أن عمليات صنع القرار وتنفيذه تتم من خلال إتباع القوانين والقواعد، كما تعني أن المعلومات متاحة للجميع مجاناً ويمكن الوصول إليها مباشرة من قبل الأفراد المؤثرين في هذه القرارات²، وتعني أيضاً الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة³.
- **العدالة والمساواة:** وهي أن يشعر جميع أعضاء الجامعة من إداريين وأكاديميين وطلبة بالإضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى أن لديهم اهتمامات مشتركة وأن لا يشعروا بالعزلة عن غالبية أعضاء المجموعات وخاصة الأكثر حرماناً، وأن لديهم الفرصة لتحسين أدائهم والدفاع عن حقوقهم⁴، ومعنى ذلك أن يحظى جميع أعضاء الجامعة بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، على نحو عادل بعيداً عن الانحياز أو المصالح الخفية.
- **حكم القانون (المساواة أمام القانون):** وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة، من شأنه يساعد على تطبيق القانون دون تحيز وأيضاً يساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة واحترام حقوق الإنسان⁵.

¹ www.Oecd.org/document

² Hari Kusuma Satria Negara, Dian Indri Purnamasari, (Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets), **International Journal of Computer Science and Network**, Volume 7, Issue 5, October 2018, pp:305, 306.

³ هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجمي، اثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، مداخلة في المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، الجزء الأول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا، 26 و 27 جوان 2021، ص 143.

⁴ Hari Kusuma Satria Negara, Dian Indri Purnamasari, Op.Cit,306

⁵ Sita Yebelina Sabandar, Amiruddin Tawe, Chalid Imran Musa, (The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia), **revue espagios**, vol39, 2018, p5.

○ **المساءلة:** وتعني المساءلة تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة للآخرين¹، كما يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية، تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين وبثقة الناس، ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل القوانين في ملاحقة كل من يرتكب الخطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضا على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وأمانة².

○ **المسؤولية:** تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل منسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات³، كما يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

○ **الحرية الأكاديمية:** الحرية الأكاديمية لها مكون مؤسسي وفردى، تشير الحرية الأكاديمية المؤسسية إلى حق الجامعة في تحديد رسالتها التعليمية دون تدخل الدولة، أما الحرية الأكاديمية الفردية فتشير إلى حق الأستاذ في تدريس منهجه دون تدخل مسؤولي الجامعة، حددت الرابطة الأمريكية لأساتذة الجامعات في بيان مبادئ الحرية الأكاديمية والحيافة لعام 1940 الحرية الأكاديمية على أنها: "الحرية الكاملة في البحث والحرية في الفصل الدراسي في مناقشة موضوعهم" وينص البيان المتعلق بالحرية في الفصل الدراسي أيضا على أن الأساتذة " يجب أن يكونوا حريصين على عدم إدخال موضوع مثير للجدل في تعليمهم ليس له علاقة بموضوعهم"⁴، وغياب الحرية الأكاديمية يعيق الجامعة عن تحقيق أحد وظائفها الأساسية، وهي أن يكونوا حافزا وملذا للأفكار الجديدة.

○ **المشاركة:** وهي إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة، والمجتمع، للمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية⁵، المشاركة لا بد أن يكون لها إطارا تنظيميا يعضد

¹ هناء فهمي البراوي الدهشان، درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018، ص15.

² سليمة بن حسين، (الحوكمة، دراسة في المفهوم)، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 10، جانفي، 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمّة لخضر، الوادي، الجزائر، ص ص 188، 189.

³ لطيفة رجب، صندرة سايبى، طلال عباسي، (اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية)، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، العدد 02 (2020)، 30/09/2020، ص 140.

⁴ <https://www.freedomforuminstitute.org>.

⁵ هناء فهمي البراوي الدهشان، مرجع سابق، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

المشاركة الحقيقية لمنظمات المجتمع المدني، وتهدف المشاركة إلى إزالة الفجوة القائمة بين قيادة الجامعة وأصحاب المصلحة وإبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة، تقوم على مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه.

○ **الكفاءة والفعالية:** تتحقق عند حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية من قبل المؤسسات الجامعية لتلبية الاحتياجات المحددة، حيث أنه من خلال التعرف على الاحتياجات عن طريق المشاركة فإنه يجب على كل المؤسسات المعنية بالتخطيط أو التنفيذ الاستغلال الأمثل للموارد حتى يمكن الحصول على النتائج المرجوة¹.

الشكل رقم(06،01): مبادئ الحوكمة في الجامعات.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

¹ Sita Yebelina Sabandar, Amiruddin Tawe, Chalid Imran, Ibid, p:06

المبحث الثاني: ماهية الأداء الاجتماعي

تطور مفهوم الأداء على مر العقود الماضية وانتقل الحديث من أداء الأفراد إلى الأداء الوظيفي وصولاً للأداء المؤسسي، كما أنه شهد تطوراً ملحوظاً مع تصاعد أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث أصبح مفهوم الأداء الاقتصادي غير كافٍ لتقييم وتحسين الأداء.

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بالأداء

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform"، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية "Performer"، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

أما اصطلاحاً فيعرف الأداء بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة"².

ويرى عبد المليك مزهودة بأن الأداء المؤسسي يعبر عن "العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول، يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية"³.

أما سايمون (Simon) فيرى أن الأداء المؤسسي هو: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"⁴.

ويشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.

¹ الشيخ الداوي، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، جامعة الجزائر، ص217.

² حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، تاريخ المناقشة 2017/11/20، ص33.

³ عبد المليك مزهودة (الأداء بين الكفاءة والفعالية)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص88.

⁴ حابس محمد حتاملة، نجوى عبد الحميد دراوشة، (الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 02، ملحق 02، 2019، ص 270.

ثانيا: أبعاد الأداء¹

هناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي.

1- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس

هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية؛

2- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي

بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات

التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛

3- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على

اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا

الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على

تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير

أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يُنصح

بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات

الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...).

4- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها؛

ثالثا: مفهوم تحسين الأداء²

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل

بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء:

• الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي)؛

• إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

• التركيز على النظم والعمليات؛

• القياس المستمر ومتابعة الأداء؛

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة،

رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012، ص ص51، 52.

² مومن شرف الدين، المرجع السابق، ص ص54، 55.

ومن أهم العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها نجد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الاجتماعي وأبعاده

أولاً : مفهوم الأداء الاجتماعي

استخدم مصطلح الأداء الاجتماعي للشركات لعدة سنوات في الأعمال التجارية وأدب المجتمعات ، إلا أنه لم يتم تعريفه بدقة، حيث تم استخدامه كمرادف للمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستجابة الاجتماعية للشركات أو أي تفاعل آخر بين الأعمال والبيئة الاجتماعية، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ الأداء الاجتماعي يأخذ معنى أكثر دقة، حيث وصفه Carool عام 1979 بأنه تكامل ثلاثي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية والقضايا الاجتماعية¹.

ويقصد بالأداء الاجتماعي نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية والمحددة سلفاً، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإنّ الأداء الخارجي نعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة².

أما كل من Cochran & Wartick فيران الأداء الاجتماعي على أنه التفاعل الخفي بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وعمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات التنفيذية من أجل مواجهة المشاكل الاجتماعية³. كما يقصد به الأداء الإنساني غير الملموس الذي تقدمه الجامعة للمجتمع وأصحاب المصالح من خلال البعد الاجتماعي ومتغيراته الخمسة ويوجه هذا الأداء إلى مساندة الأداء الاقتصادي ويترجم تحقيقه من خلال سمعة المنظمة والولاء لها⁴.

¹ Steven L, Wartick Philip L.Cochran, (The Evolution of the Corporate Social Performance Model), **Academy of Management Review**, 1985, Vol. 10, No. 04, Pennsylvania State University, p 758.

² وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014/2013، ص161.

³ Imen Bnoui, Performance Sociale et Performance financière: Etat de l'art, Conference Paper, June 2011 Université Polytechnique Hauts-de-France, p07.

⁴ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، (الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 83، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010، ص215.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

ويعرفه فريق العمل المعني بالأداء الاجتماعي بأنه: "الترجمة الفعالة للأهداف الاجتماعية لمؤسسة ما إلى عمل وفقا للقيم الاجتماعية المقبولة والمتعارف عليها، ويشمل ذلك تقديم خدمات بصورة مستدامة للأعداد المتزايدة من الفقراء والمستبعدين، وتحسين جودة الخدمات المالية ومدى مواءمتها وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للعملاء، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء والموظفين والمجتمع الذي تخدمه هذه المؤسسة.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الاجتماعي هو الأداء التطوعي المجاني الذي تقوم به المؤسسات تجاه الفئات المستفيدة من وجودها واتجاه البيئة المحيطة بها من أجل تحقيق جملة من الأهداف من بينها كسب رضا وولاء العاملين والمجتمع وتحسين سمعتها وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

ثانياً: أبعاد الأداء الاجتماعي

يمكن تصنيف الأداء الاجتماعي الذي تقدمه الجامعة إلى²:

1- الأداء الاجتماعي تجاه العاملين بها: يتمثل في الأنشطة التالية.

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل وبالخارج، والإنفاق على بعض العاملين الراغبين في إكمال دراساتهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
 - وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛
 - وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها؛
 - إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب؛
 - توفير وسائل انتقال من مناطق السكن إلى مكان العمل وبالعكس؛
 - المساعدة ماديا في تأدية المناسك الدينية مثل العمرة والحج؛
 - إقامة مصايف للعاملين أو مساعدتهم ماديا في القيام برحلات ترفيهية ورياضية؛
 - توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالجامعة؛
- تهدف هذه الأنشطة الاجتماعية تجاه العاملين إلى توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح الجامعة وإدارتها حيث يفخر العاملين بانتمائهم لهذه الجامعة .

¹ سيد هاشمي وآخرون، فلنتجاوز نطاق النوايا الحسنة: قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر، مذكرة مناقشة مركزة، العدد رقم 41، منشورة، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، ماي 2007، ص 3.

² فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، اطلع عليه يوم 2022/06/04، على الموقع <http://iefpedia.com/arab>، ص ص 17، 18، 19، 20.

2- الأداء الاجتماعي تجاه العملاء والمستهلكين:

يهدف هذا الأداء إلى تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية وأهمها زيادة الأرباح، وزيادة سمعتها في الأوساط الصناعية والتجارية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى السوق الخارجية، حيث يؤدي تحقيق رغبات العملاء والمستهلكين في تطوير وتحسين منتجات وخدمات الشركة إلى جذب ثقتهم ورضاهم والحفاظ على هذا الرضا. ومن أهم الأنشطة التي تقدمها الشركة للعملاء والمستهلكين:

- الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات الشركة؛
- الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء؛
- توفير البيانات والإيضاحات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها؛

○ توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان؛

○ إصدار فواتير صحيحة بالمواصفات الحقيقية للمنتج؛

○ الرد على الشكاوى المقدمة من العملاء والاستجابة المناسبة لها؛

3- الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع:

يتمثل في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

- التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين؛

○ حاجة الأكل والشرب كتزويد المحتاجين من أفراد المجتمع بالطعام والمواد الغذائية الأخرى في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان ، والأعياد...الخ.

○ مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، وغرف عمليات كاملة في بعض المستشفيات والمساهمة في إقامة مستشفيات للأمراض الخطيرة؛

○ مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض؛

○ أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن؛

○ مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية؛

4- الأداء الاجتماعي تجاه البيئة:

يشمل مختلف الأنشطة التي تقوم بها الجامعة من أجل المحافظة على البيئة ومنع التلوث ودرء الأضرار بالبيئة الصادرة عن نشاطاتها أو تلوث المياه وتجريف الأراضي بسبب مقالب النفايات وغيرها من مصادر التلوث، ومن بين الأنشطة التي تقوم بها الجامعة من أجل المحافظة على البيئة إقامة الحدائق الخضراء ونافورات المياه للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث؛ وحيث أن الاهتمام بالعمل في بيئة نظيفة سيؤدي ذلك إلى القضاء على المشكلات البيئية المجتمعية التي يعاني منها معظم أفراد المجتمع، فإنه يجب على الجامعة أن تراعي الحفاظ على البيئة ومنع التلوث وعملية تدوير واسترجاع بعض المواد التي تم استهلاكها؛

الشكل (01،07) يوضح: أبعاد الأداء الاجتماعي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث: أهم النماذج النظرية المفسرة للأداء الاجتماعي للمؤسسات

ظهرت العديد من الدراسات الهادفة إلى تفسير مفهوم الأداء الاجتماعي من بينها :

- 1- نموذج كارول للأداء الاجتماعي: حدد Carrol (1979) أربع مجالات للمسؤولية الاجتماعية CSR (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية) ووضعها في شكل مصفوفة مع القضايا الاجتماعية التي يجب أن تهتم بها الشركات (الاستهلاكية، البيئية، التمييز، سلامة المنتج، والسلامة المهنية والمساهمين)، ثم أضاف بعد

ذلك بعدا ثالثا وهو فلسفة الاستجابة (رد الفعل، الدفاع، التكيف، الاستباقية)، ليشكل في الأخير مكعب يحتوي على 96 خانة والتي يمكن أن تزيد أو تنقص بحسب القضايا المتبناة¹.

وتتمثل أبعاد هذا النموذج في²:

البعد الأول: يتضمن الغايات التي تود المنظمة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولا يتضمن هذا فقط تحقيق المردودية الاقتصادية واحترام القوانين، بل يتضمن أيضا ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير والتوقعات الاجتماعية، بالإضافة إلى جزء طوعي وتقديري من الإلهام الخيري.

البعد الثاني: يتمثل في التوعية الاجتماعية، ويتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الممانعة، الإلزام الاجتماعي، التكيف، الاستجابة (الاستباقية)، بالنسبة لحالة الرفض ترفض المنظمة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف وهو مرحلة متقدمة عن المرحلة السابقة، وأخيرا الاستباقية (الاستجابة الاجتماعية) حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

البعد الثالث: يضم قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية، وفقا للفترة الزمنية المتاحة للمنظمة وللقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، حيث يمكن أن يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية والبيئية والجوانب المتعلقة بالمساهمين وكذا جودة وامن المنتجات.

2- نموذج Cochran & Wartick للأداء الاجتماعي: قدم كل من Wartick & Cochran عام 1985 تطويرا لنموذج Carrol للأداء الاجتماعي للمؤسسات، مما جعله أكثر قوة ومنطقية، وأكد أن الأداء الاجتماعي هو نتيجة التفاعل بين ثلاث أبعاد هي: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، والسياسات التنفيذية لمعالجة المشاكل الاجتماعية التي تمثل التوجهات الفلسفية والمؤسسية والتنظيمية، يضم هذا النموذج ثلاث مبادئ استمدت من نموذج Carrol 1979 وهي الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والخيرية، وأسفرت عن عقد أعمال اجتماعي للأعمال التجارية مع المجتمع، يبرز دور المؤسسة كوكيل أخلاقي في المجتمع، وكذلك عمليات الاستجابة أخذت بدورها من نموذج Carrol (رد الفعل، الدفاع، التكيف، الاستباقية) والتي تسمح للشركات ومديريها بالاستجابة لتغير الظروف والمطالب الاجتماعية والسياسات، وتم اقتراح إدارة القضايا الاجتماعية، بما في ذلك سياسات تحديد المشكلة وتحليل القضية، وتطوير طريقة الاستجابة، تساعد هذه السياسات المؤسسة على تجنب المفاجآت وتحديد السياسات الاجتماعية الفعالة³.

¹ Donna J.Wood, Measuring Corporate Social Performance: A Review, **International Journal of Management Reviews**, 2010, p52.

² Christophe Germain, Stéphane Trébucq, La performance global de l'entreprise et son pilotage: quelque réflexions, Somaine sociale Lamy, n° 1186, 18 octobre 2004, p37.

³ Donna J.Wood (2010), Op.cit, p53.

3- نموذج Wood للأداء الاجتماعي: اقترح Wood (1991, 2004) نموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد وهي: الدوافع، السلوكيات، النتائج وتطرح هذه الأبعاد ضمنياً المبادئ الهيكلية للمسؤولية الاجتماعية، وكذلك مؤشرات بالنسبة لثلاثة مستويات: الفردية، التنظيمية، المؤسسية، ويمكن تلخيص نموذج Wood في ثلاث نقاط أساسية، الأولى تتعلق بمستويات الأداء الاجتماعي PS المبنية وفقاً لقوانين عالم الأعمال والمساءلة تجاه المجتمع والسلطة التقديرية الإدارية، أما الثانية فتتعلق بعمليات الاستجابة الاجتماعية للشركات والتي تشمل الرقابة البيئية وإدارة أصحاب المصلحة وكذلك القضايا الاجتماعية، أما الثالثة فتتناول نتائج سياسة الشركة وتأثيرها على المساهمين والمجتمع بشكل عام¹.

الشكل (01، 08): نموذج Wood للأداء الاجتماعي

مبادئ المسؤولية الاجتماعية	أنظمة الاستجابة الاجتماعية	نتائج وآثار الأداء
الشرعية: المؤسسة التي تستعمل السلطة التي يمنحها لها المجتمع تفقد قوتها.	مسح محيط المؤسسة: جمع المعلومات اللازمة لفهم وتحليل المحيط الاجتماعي، السياسي، القانوني، والأخلاقي	الآثار على الأشخاص والمؤسسات
المسؤولية العامة: المؤسسات مسؤولة عن نتائج نشاطاتها الأولية والثانوية في المجتمع.	إدارة أصحاب المصلحة: الالتزام الفعال والبناء في إطار العلاقة مع أصحاب المصلحة	الآثار على البيئة الطبيعية والمادية
حرية التصرف الإداري: المسيرين والعمال هم الأطراف الفاعلة أخلاقياً ولديهم حرية التصرف تجاه نتائج المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.	إدارة القضايا والشؤون العامة: والتي تمثل مجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحديد وتحليل والعمل على القضايا الاجتماعية أو السياسية المؤثرة عليها بدرجة كبيرة.	الآثار على الأنظمة الاجتماعية والمؤسسية

Le Source: Donna J.Wood, (Measuring Corporate Social Performance: A Review, *International Journal of Management Reviews*, 2010, p54.

4- نموذج Clarkson للأداء الاجتماعي: اعتبر Clarkson (1995) أن الأداء الاجتماعي هو القدرة على إدارة وإرضاء مختلف أصحاب المصلحة في الشركة، يحدد النموذج قضايا محددة لكل فئة من الفئات الرئيسية لأصحاب المصلحة المتميزين: الموظفون، الملاك، المستهلكون، الموردون، المنافسون².

5- نموذج (Decock et Good)³: عرض كل من (Decock et Good) خمس مقاييس للأداء الاجتماعي وهي:

¹ Imen Bnoui, Op.cit, p6.

² Soufyane Fremouse, Nader Mansouri, La performance Social et La legitimite institutionnelle, 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006, pp 05.

³ Ibid, 06.

- تحليل محتوى التقارير السنوية: كثيرا ما يستخدم في أعمال المحاسبة. حيث تسعى جاهدة لقياس البعد الاجتماعي للتقارير، في أغلب الأحيان بهدف شرح محدداته؛
- تحليل محتوى التقارير السنوية: كثيرا ما يستخدم في أعمال المحاسبة. حيث تسعى جاهدة لقياس البعد الاجتماعي للتقارير، في أغلب الأحيان بهدف شرح محدداته؛
- مؤشرات التلوث: يتم إنتاجها بشكل عام من قبل هيئات عامة مستقلة، تركز هذه البيانات فقط على البيئة؛
- مؤشرات السمعة: أشهرها Moskowitz ومجلة Fortune وهي مقاييس إدراكية يتم إنتاجها من الدراسات الاستقصائية التي أجريت مع أشخاص من خارج الشركة؛
- بحوث الاستقصاء: يقترحون التشغيل المباشر للأبعاد المختلفة للنماذج من خلال مجموعة من العناصر التي تقيس كل أبعاد النموذج. تم إجراء إحدى المحاولات الأولى لإنشاء مقياس قياس بواسطة Aupperle et Carroll et Hatfield 1985. تستخدم هذه الأداة مجالات المسؤولية الاجتماعية لكارول (1979) وبالتالي تقيس فقط أحد أبعاد الأداء الاجتماعي؛
- البيانات التي تنتجها المنظمات المتخصصة: وهي وكالات متخصصة في تقييم السلوك المسؤول اجتماعيًا للشركة؛.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الاجتماعي

أصبحت المسؤولية الاجتماعية أحد المؤشرات الأساسية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للشركات، لذلك كان لا بد من البحث عن معايير أو مؤشرات قياسية تتصدى للمشاكل المحاسبية الخاصة بعملية قياس وتقييم الأنشطة الاجتماعية.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

تحدد المسؤولية الاجتماعية بأربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية للأداء الاجتماعي وهي¹:

- 1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بعض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

¹ عمر عزوي، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ب س ن، ص ص 11، 12.

2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وتشمل هذه على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية، المزروعات، الأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: يشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأنية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

ثانياً: معايير قياس الأداء الاجتماعي

تم وضع عدد من المعايير التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه المؤسسات، وتتمثل هذه المعايير في ما يلي¹:

1- معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي للشركة تجاه العاملين

○ معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالشركة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالشركة خلال فترة زمنية معينة.

متوسط الدخل النقدي للعامل = (المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية) / عدد العاملين

○ معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل الشركة لأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

ما يخص العامل = عدد العاملين المستفيدين من مساهمة الشركة في حل المشكلات الاجتماعية / عدد العاملين في الشركة

○ مؤشر قياس مساهمة الشركة في رفع مستوى مهارة و كفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم الشركة بإنفاقه على تعليم وتدريب وتنقيف العاملين بها من أجل رفع وتطوير مستواهم العلمي والتقني.

¹ فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، مرجع سابق، ص 35، 37.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

معدل نصيب العامل = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف التدريب والتطوير / إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين

○ معيار قياس مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها:

مؤشر القياس = عدد الحوادث التي تقع في السنة / عدد ساعات العمل الفعلية السنوية

○ معيار قياس استقرار حالة العمل بالشركة:

مؤشر القياس (معدل دوران العاملين) = عدد العاملين تاركي الخدمة سنويا / إجمالي عدد العاملين

○ معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للشركة:

متوسط حصة العامل في الأرباح = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين / عدد العاملين

2- معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء

○ معيار قياس نفقات الشركة على أبحاث وتطوير منتجاتها لخدماتها للعملاء

متوسط ما ينفق على تحسين (الخدمة أو المنتج أو العميل) = نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج

أو الخدمة / إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة

○ معيار قياس دور الشركة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء:

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها الشركة = عدد المشكلات التي عالجتها الشركة واستجابت لها

/ إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين

3- معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للشركة تجاه المجتمع وحماية البيئة :

○ معيار قياس مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في المجالات

التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.

معدل تكلفة الإنفاق = تكلفة مساهمة الشركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع / إجمالي التكاليف

الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها الشركة

○ معيار قياس مساهمة الشركة في توفير فرص عمل جديدة :

معدل التشغيل في الشركة = عدد العاملين المعيّنين بالشركة سنويا / إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة

○ معيار قياس مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه الشركة في

إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع

التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة/إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للشركات في المنطقة

○ معيار قياس مساهمة الشركة في تطوير وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة

معدل مساهمة الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف تحسين البنية التحتية/إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة

ولقياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه الشركات من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها، فإنه يتم مقارنة المعايير السابقة تاريخياً عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لشركات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص.

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية

إن حوكمة الجامعات لم تعد تقتصر على حماية أعضاء الجامعة وتحقيق أكبر منفعة لهم، فقد تطورت هذه الفكرة وتبلورت لينتج عنها أهمية حماية مختلف أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقات بالمؤسسة أي علاقات مع المحيط الداخلي أو بالمحيط الخارجي للمؤسسة، ولذلك اعتبرت المسؤولية الاجتماعية كركيزة أساسية لتحقيق حوكمة الجامعات فهي تسهر وتسعى إلى إعطاء كل ذي حق حقه من خلال مسؤولياتها الاجتماعية.

المطلب الأول: نظرية أصحاب المصالح

يشير مفهوم أصحاب المصالح وفقا لاستخدامه الأول إلى المجموعات التي تحتاج إلى دعمها، حتى تظل موجودة، تم تطوير هذا المفهوم إلى نظرية من طرف Edward Freeman عام 1983، وتعتبر نظرية أصحاب المصلحة نظرية للإدارة التنظيمية وأخلاقيات العمل. تتناول الأخلاق والقيم في إدارة المنظمة، وتستند نظرية أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية للشركات على افتراض أن المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة عليها التزامات تجاه العديد من المجموعات التي يتكون منها المجتمع، ويشار إلى هذه المجموعات على أنها أصحاب المصلحة (الأفراد والمجموعات) التي تؤثر وتتأثر بما تفعله المنظمة، وتتص نظرية أصحاب المصلحة على أن الإدارة لديها واجب أخلاقي لحماية ليس فقط الشركة ولكن أيضا حماية المصالح المشروعة لجميع أصحاب المصلحة.

يُمكن مفهوم أصحاب المصلحة الإدارة من معالجة الاحتياجات والمصالح المتباينة للمجموعات الحرجة، بما في ذلك مالكي رأس المال والموظفين، العملاء، الموردين، المنافسين، المستهلكين، علماء البيئة، وسائل الإعلام...، ويجب على المؤسسة أن تتخذ مصالح هذه المجموعات بعين الاعتبار لأنها تلعب دورا حيويا في نجاح المنظمات¹، والشكل التالي يبين بعض مفاهيم أصحاب المصالح.

الجدول رقم (1،1): تعريف أصحاب المصالح

المؤلف	تعريف أصحاب المصالح
Rhenman, 1964	يعتمدون على الشركة في تحقيق أهدافهم الشخصية وعلى من تعتمد الشركة في وجودها.
Freeman & Gilbert, 1987	يمكن أن يؤثر أو يتأثر بعمل ما.
Cornell & Shapiro, 1987	المطالبون "الذين لديهم عقود".
Evan & Freeman, 1988	لديه حصة في الشركة أو مطالب بها.
Bowie, 1988	لولا دعمهم لما كانت المنظمة موجودة.

¹Asemah,Ezekiel S, (Universities and Corporate Social Responsibility Performance: An Implosion of the Reality),African research Review, vol. 07 (4), Serial No. 31, September, 2013, pp: 207, 208.

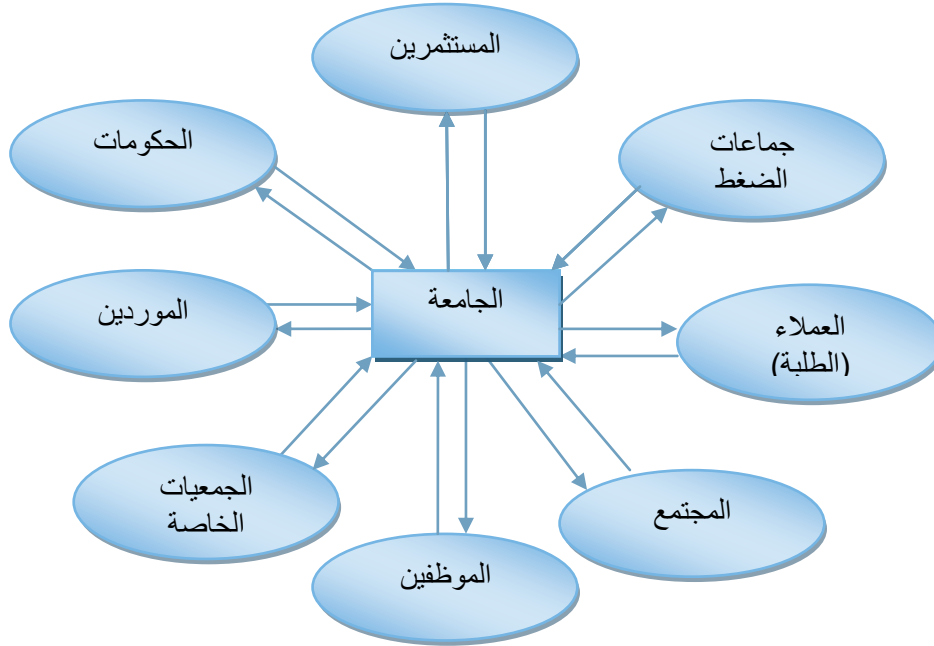
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

المجموعات التي تكون المؤسسة مسؤولة أمامها.	Alkhafaji, 1989
الذين لديهم مطالب مشروعة اتجاه الشركة، نشأت من خلال وجود علاقة تبادل بين الطرفين (تزويد الشركة بالمساهمات وفي المقابل يتوقع كل منهم أن تُشبع مصالحه).	Hill & Jones, 1992
تتحمل شكلا من أشكال المخاطر نتيجة لاستثمار شكل من أشكال رأس المال البشري أو المالي، أو أي شيء آخر ذي قيمة في الشركة.	Clarkson, 1994
تكون الشركة مسؤولة بشكل كبير عن رفاهيتهم، أو لديهم مطالب أخلاقية وقانونية على الشركة.	Langtry, 1994
هي التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل المنظمة.	Brenner, 1995

Le Source: Astrid Mullenbach, (L'apport de La Théorie des parties prenantes À La Modélisation de La responsabilité sociétale des entreprises), **La revue des sciences de gestion**, vol 223, janvier 2007, p112.

نستنتج من الجدول السابق أنه يستثنى من مفهوم أصحاب المصلحة الذين لا يمكنهم أن يؤثروا على المؤسسة (بسبب غياب سلطتهم)، وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم بنشاطات وقرارات المؤسسة (بسبب عدم وجود أي علاقة). وينبغي أيضا ملاحظة أنه يوجد من بين أصحاب المصالح من يمكنه أن يؤثر على المؤسسة دون أن يتأثر (والعكس صحيح)، وبالتالي يمكن القول أنه يدخل ضمن أصحاب المصلحة حتى المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة، والشكل التالي يبين أهم أصحاب المصالح في الجامعة.

الشكل رقم (09،01): أصحاب المصالح في الجامعات



Le Source : Samuel Mercier, L'apport de la théorie des parties prenantes au management Stratégique: Une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada, 13,14,15 Juin 2001, p: 04.

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجا للمؤسسة والذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من أصحاب المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة أن المؤسسة وجدت لتعظيم ثروة المالكين، ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها، أو الذين ينتفعون أو يتضررون من نشاطاتها وأعمالها¹.

إن التطور الحديث لنظرية الأطراف صاحبة المصالح للشركة ويسمى المسؤولية الاجتماعية للشركات أو مواطنة الشركات يذهب إلى أن الشركات عليها التزام اجتماعي بالعمل على نحو مسؤول أخلاقيا واجتماعيا وبيئيا ومن خلال احتضان وتبني أهداف المواطنة².

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية استنادا إلى خصائص حوكمة الشركات

الفكرة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للشركات "هي أن الشركات التجارية لديها التزام بالعمل من أجل التحسين الاجتماعي، من واجب الشركة أن تقيم في عملية صنع القرارات آثار قراراتها على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تحقق الفوائد الاجتماعية جنبا إلى جنب مع المكاسب الاقتصادية التقليدية التي تسعى إليها الشركة، وهذا يعني أن المسؤولية تبدأ حيث ينتهي القانون، أي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تتجاوز المسؤوليات الاقتصادية والالتزامات القانونية، حدد كارول Carrol المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كامل حيث تشمل " التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية للمجتمع من المنظمات في وقت معين"³.

تتصف حوكمة الشركات بعدة خصائص ومن أهم هذه الخصائص المسؤولية الاجتماعية، حيث أن إدارة المنظمة بالإضافة إلى إشرافها على مواردها هي معنية أيضا بالإشراف على الموارد البيئية والتي تقع في الغالب خارج المنظمة، لذلك فإن الإشراف في هذا السياق يهتم بموارد المجتمع مثلما يهتم بموارد المنظمة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البيئية في ضمان الاستدامة في المستقبل وضمان أن اختيارات استخدام الموارد في المستقبل ليست مقيدة بالقرار المتخذ في الوقت الحالي، وهذا يعني ضرورة البحث والاعتماد على الموارد المتجددة وتقليل التلوث واستخدام تقنيات جديدة في الإنتاج، كما يعني قبول أي تكاليف متضمنة في الوقت الحاضر باعتبارها تشكل استثمارا في المستقبل، غير أن هذا النشاط المستدام لا يؤثر فقط على المجتمع في المستقبل بل يؤثر أيضا على المنظمة نفسها في المستقبل، وبالتالي فإن الأداء البيئي الجيد من قبل المنظمة في الوقت الحاضر هو في الواقع

¹ عقبة قطاف، مرجع سابق، ص 34.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 511.

³ A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague, p28.

استثمار في مستقبل المنظمة نفسها. يتم تحقيق ذلك من خلال ضمان الإمدادات وتقنيات الإنتاج التي ستمكن المنظمة من العمل في المستقبل بقدر ما تفعل في الوقت الحاضر¹.

نستنتج مما سبق أن الحوكمة تعمل على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة لأن من أجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة وهذا ما أشار إليه تقرير صدر في أبريل 2002 من طرف "برنامج الأمم المتحدة للبيئة" و"مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة" و"معهد الموارد العالمي" تحت عنوان "أسواق الغد: التوجهات العامة وآثارها على الأعمال" والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية من جهة، وتطور مجمل الأسواق من جهة أخرى، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل².

المطلب الثالث: دور حوكمة الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

تطبيق الحوكمة في المؤسسات له أهمية بالغة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية كما يحقق لهذه المؤسسات مجموعة من النتائج في نفس هذا المجال.

أولاً: أهمية الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر حوكمة المؤسسات وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيا بالنسبة للموضوعات المحورية الأخرى، فالمؤسسة التي تهدف لان تصبح مسؤولة اجتماعيا يجب أن يكون لديها نظام لحوكمة المؤسسات يمكنها من توفير إشراف عام ووضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية³.

وتكمن أهمية الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في المجال الاجتماعي، مما يترتب عليه زيادة في كفاءة استخدام المؤسسات لمواردها في المجال الاجتماعي وتعظيم قيمتها وتدعيم قدرتها التنافسية، ويساعدها على التوسع والنمو والاستدامة، ويمكن إظهار ذلك فيما يلي⁴:

¹ GÜER ARAS, DAVID CROWTHER, A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, gower publishing Limited, UK, 2009, p p 274, 275.

² خضرة صديقي، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، دراسات اقتصادية، المعهد المصري للدراسات، 8 أوت 2019، ص 13، 14.

³ الياس بن ساسي، إيمان بن عزوز، " الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، العلاقة والأهداف"، الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 624.

⁴ محمد غردوي، (دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية)، مجلة الاقتصاد الجدد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص 74، 75.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

- وضع قواعد السلوك المهني للعمل بها بما يتلاءم مع المعايير التي ينبغي أن تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة والعمال وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- اتخاذ القرارات بشأن الاختيار والتعويض، ووضع المعايير المناسبة لأداء أعضاء مجلس الإدارة ومتابعة الموظفين التنفيذيين؛
- وضع أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والإشراف عليها مع مراجعة سنوية لها؛
- ترسيخ القيم الديمقراطية والشفافية والمساءلة والعدل مما يضمن نزاهة المعاملات ويعزز سيادة القانون ضد كل أشكال الفساد، ونشر واسع للمعلومات لجميع الأفراد دون تشويه، خاصة ما يرتبط بكافة أوجه العمل في المؤسسة أو ما يتعلق بالدولة أو المجتمع المدني؛
- تحسين إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة في تحديد العلاوات والمكافآت على أساس الأداء، مما يساعد على تحسين كفاءة إدارة المؤسسة، وتقوية ثقة الجمهور فيها؛ ويسمح بتحسين عوائد الدولة، وهذا بدوره سيؤدي إلى المزيد من فرص العمل، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تعزيز المساواة بين جميع أفراد المجتمع وخصوصاً بين الجنسين من جهة وبين الفئات الاجتماعية من جهة أخرى، وإلى الارتقاء بالشؤون الصحية والتعليمية والرعاية وتنوع الخدمات وغيرها، ومساعدة الفئات المهمشة والمحافظة على حقوق الإنسان واحترام الآخرين، وتعزيز نظام دولة القانون؛
- تحسين استغلال الموارد البشرية والمالية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الحاجات المحددة للغاية الاجتماعية، وتقوية الآليات المحلية والوطنية لتطوير الأعمال التطوعية؛
- بناء رؤية واضحة عن الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسات من حيث الالتزام بحقوق أصحاب المصالح والالتزام البيئي؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة يعطي قناعة للمؤسسات بالدور الحتمي لها بتبني المسؤولية الاجتماعية، كما تعمل على إقناع كل طرف داخلي أو خارجي بواجبه ومكانته في تحقيق ذلك؛
- تعمل الحوكمة على تهيئة المناخ العام الذي يُمكن أفراد المؤسسة مهما كان مستواهم الإداري من المساهمة في تحقيق التوازن المسؤول بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في إطار المحافظة على البيئة، أما على المستوى الخارجي فتسعى لتوطيد العلاقة مع كل طرف من أصحاب المصالح وإقناعه بالمزايا المعنوية والمادية لممارسة

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي

المسؤولية الاجتماعية حتى يضمن الدعم لتجسيد الإستراتيجية المعتمدة وإرسائها كثقافة تنظيمية مؤسسية ومجتمعية؛

ثانيا : نتائج تطبيق الحوكمة في مجال المسؤولية الاجتماعية

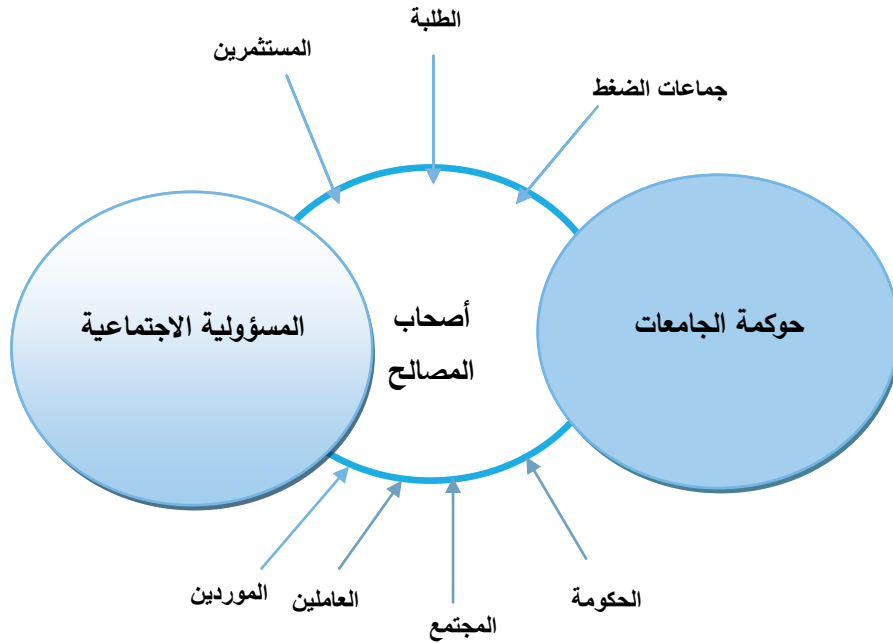
تطبيق الحوكمة في مجال المسؤولية الاجتماعية يجعل المؤسسة تحقق مجموعة من المزايا والمنافع نذكر منها¹:

- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها في مجال المسؤولية الاجتماعية؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد في المجال الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة المشاركة في المؤسسة والمجتمع والبيئة؛
- سهولة الحصول على المعلومات وممارسة الرقابة على مختلف جوانب الأداء الاجتماعي للمؤسسة وزيادة الثقة، وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسة؛
- كما أن تطبيق مفهوم وفلسفة الحوكمة يحقق النتائج التالية²:
- تعزيز الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الأطراف المتعاملة تجاه المؤسسة، وتزيد روح تعاون وضمن ثقة واطمئنان بمجلس الإدارة، لالتزاماتها القانونية بالعدالة و المساواة بينهم؛
- تؤمن و تحسن استمرارية الجامعة لنشاطات والمساهمات الاجتماعية والخيرية ودعم ومساعدة الفقراء؛
- تؤمن تحمل مجلس الإدارة مسؤولية إلحاق أية ضرر بالأطراف المتعاملة وبالأخص المساهمين والمالكين، وتعويض عن تلك الأضرار أو الانتهاكات؛
- المحافظة على المصلحة العامة وزيادة المساهمات والنشاطات الاجتماعية للجامعة تجاه العاملين فيها وتؤمن لهم مستقبلهم وتضمن لهم معيشة اقتصادية واجتماعية مرفهة وتقديم خدمات بناءة للبيئة والمجتمع؛
- إن أهم ما يميز حوكمة المؤسسات هي أنها نظام شامل، تحيط فوائدها المتعددة كل الأطراف والجوانب من استغلال للموارد المتاحة، وأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتحسين الإنتاجية ، والقضاء على هدر وإسراف وتسريب الأموال؛

¹ محمد غردي، مرجع سابق ، ص75.

² لگورد محمد علي، (دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 45 الجزء 03، ص 251، 252.

الشكل (10:01) يوضح: العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية



المصدر: عبد الحليم بليزاك، السعيد بريكة، (العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 107.

خلاصة

- تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة والأداء الاجتماعي، كما حولنا توضيح العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وتوصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:
- أصبحت حوكمة الجامعات ضرورة حتمية ألزمتها التغيرات التي طرأت على التعليم العالي أهمها عدم التوافق بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات والرغبة في تحقيق التميز والجودة في الأداء وتحديث أساليب الإدارة.
 - حوكمة الجامعات هي النظام الذي يتم به إدارة الجامعات ويقضي بإشراك جميع الأطراف في الجامعة في اتخاذ القرارات وتحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق ويتحقق ذلك بوضع هيكل تنظيمي ملائم يمكن من مساءلة ومراقبة جميع أعضاء الجامعة، وتكمن أهمية الحوكمة في الجامعات في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد المالي والإداري والأكاديمي ، بالإضافة إلى تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز وبالتالي تحقيق رضا المجتمع ككل.
 - لمعرفة مدى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة تم وضع مجموعة من المعايير من قبل المنظمات والهيئات والباحثين وتمثلت في بحثنا هذا في: الشفافية والإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساواة، المساءلة.
 - لم يعد يقتصر دور الجامعات على نقل المعرفة والبحث العلمي بل أصبحت الجامعات مسؤولة اجتماعيا اتجاه العديد من الفئات المستفيدة من خدماتها، ويعتبر الأداء الاجتماعي أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والذي يعني الأداء المجاني التطوعي الذي تقدمه الجامعة لموظفيها ومجتمعها وبيئتها لغرض تحقيق أهدافها الاجتماعية، ويتجلى تحقيقه في العديد من المظاهر من بينها سمعة المؤسسة ورضا عمالها ومجتمعها على نشاطها وولائهم لها، أما فيما يتعلق بالبيئة فيتجلى من خلال الاهتمام بنظافة البيئة الداخلية والخارجية وتوسيع المساحات الخضراء وتكريس ثقافة الكل مسؤول اتجاه البيئة والتوعية عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات العلمي.
 - توجد علاقة بين حوكمة الجامعات والمسؤولية الاجتماعية حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المجال الاجتماعي يؤدي إلى زيادة كفاءة الجامعة في استخدامها لمواردها في المجال الاجتماعي وتحسين سمعتها كما يزيد من قدرتها التنافسية ويمكنها من وضع القوانين والتشريعات المختلفة اللازمة لتطبيقها في هذا المجال.



الفصل الثاني:

دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين

الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

تمهيد

لغرض معالجة موضوع دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات من الناحية التطبيقية، وحرصاً على الالتزام بموضوعية البحث في عرض نتائجه وبناء اقتراحاته، تم تسليط الضوء على جامعة المسيلة كدراسة حالة، حيث تم أخذ آراء أعضاء الجامعة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة ودرجة كفاءة الأداء الاجتماعي فيها، وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان. ومن أجل الإحاطة أكثر بالدراسة الميدانية، سيتم أولاً التعريف بجامعة المسيلة من خلال نبذة عن تاريخها وأهم هياكلها البيداغوجية وكذا كلياتها وأقسامها، والتأطير البيداغوجي لها.

بعد ذلك سيتم تحديد الإطار المنهجي الذي يوضح المجال الذي ستنتم فيه الدراسة والطريقة المعتمدة في اختيار هذا المجال. كما يتم توضيح الأدوات العلمية المستخدمة في جمع البيانات، المعلومات والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

وفي الأخير، نحاول عرض وتحليل محاور وبنود كل فرضية للتأكد من صحتها، لنتم في الأخير استخلاص وعرض النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: تقديم جامعة المسيلة

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي من حيث حجمها وميزتها في تقديم الخدمة العمومية، خاصة في الدول النامية أين تكاد تنعدم الجامعات الخاصة، ويمكن تعريفها من الناحية الاقتصادية على أنها: "مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد رأس المال البشري الضروري للقيادة في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة"¹.

أما المشرع الجزائري فعرف الجامعة بأنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"². وأعطى تكييفاً جديداً للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها.

المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة المسيلة

تعتبر جامعة المسيلة مؤسسة عمومية جزائرية، أنشأت في شهر فيفري عام 1985 في مكان مؤسسه كانت خاصة بتكوين سائقي السيارات الكائن بمنطقة ذراع الحاجة، والذي يبعد عن مدينة المسيلة ببضع كيلومترات، وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي حيث كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين السامين في الميكانيك بعدد محدود من الأساتذة. وفي شهر سبتمبر من نفس السنة تم فتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 تم فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية، وفي بداية السنة الجامعية 1988/1989 تم فتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب، ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في 07 جويلية 1992. ولكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2000/2001 إلى 9000 طالب.

¹ نادية براهيم، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018، ص33.

² المادة 31 و32 من القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05 والمؤرخ في 04 أبريل 1999، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 24، 07/04/1999، ص08.

مكّن التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001¹.

تعتبر جامعة المسيلة حاليا (حسب ما قاله البروفيسور كمال بداري رئيس جامعة مسيلة) مرفق عمومي هام جدا في منطقة الحضنة والشرق الجزائري، أصبحت لها سمعة طيبة على المستوى الوطني والدولي بتوليها مراتب متقدمة جدا في الترتيبات العالمية، وهذا بفضل الجهود التي يبذلها فاعلي المؤسسة من طلبة وباحثين وأساتذة وكذلك العمال الذين جعلوا من مؤسستهم ذات سمعة جيدة وعالية جدا.

تبنّت الجامعة مشروع مؤسسة 2017/2022 يحتوي على 470 إجراء لتطوير الجامعة، وقد بدأت نتائج هذا المشروع تتجلى من خلال نتائج البحث العلمي، وأيضا من خلال التكوين المفيد وإدماج الجامعة في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، والموضوع الهام جدا هو عصرنة التسيير والحوكمة في الجامعة وعصرنة النشاطات البيداغوجية عن طريق تبني مشروع الرقمنة، حيث تم إنشاء مديرية الرقمنة والعمل عن بعد من خلال وضع العديد من المنصات الالكترونية لخدمة جميع الطلبة والأساتذة والعمال، والعمل بمبدأ صفر ورق أي لا وجود للورق على مستوى هياكل الجامعة من كليات، أقسام ومعاهد، وهذا ما أدى بالمؤسسة إلى اقتصاد وصل إلى تخفيض 70% من الميزانية في مجال اقتناء الورق²، وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الأولى وطنيا للمرة الرابعة على التوالي في آخر تصنيف لشهر فيفري 2022 للموقع العالمي الاسباني الشهير "ويبومتريكس"*(Webometrics) والمتخصص في تصنيف الجامعات العالمية، حيث تقدمت إلى المرتبة 186 عالميا من بين 3078 جامعة عالمية شملها التصنيف، واعتمد هذا التصنيف على "المستودع المؤسسي للجامعة" وعلى "حجم المقالات والأبحاث العلمية المودعة"، بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والماجستير، ومختلف المداخلات العلمية المدرجة ضمن التظاهرات العلمية الوطنية والدولية التي تنظمها الجامعة³.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

تحتاج جامعة المسيلة كأية منظمة إلى تنظيم سلطتها وتكييفها مع أهدافها، ولا يمكن الكشف عن وجود مبادئ الحوكمة بهذه الجامعة وحدود ممارستها دون أن نتعرض لهيكلتها وهيكلتها كلياتها. وهذا ما يكشف عنه الشكل التالي:

¹ جامعة المسيلة، برنامج عمل الأمانة العامة إلى غاية 2019/09/30، ص 01.

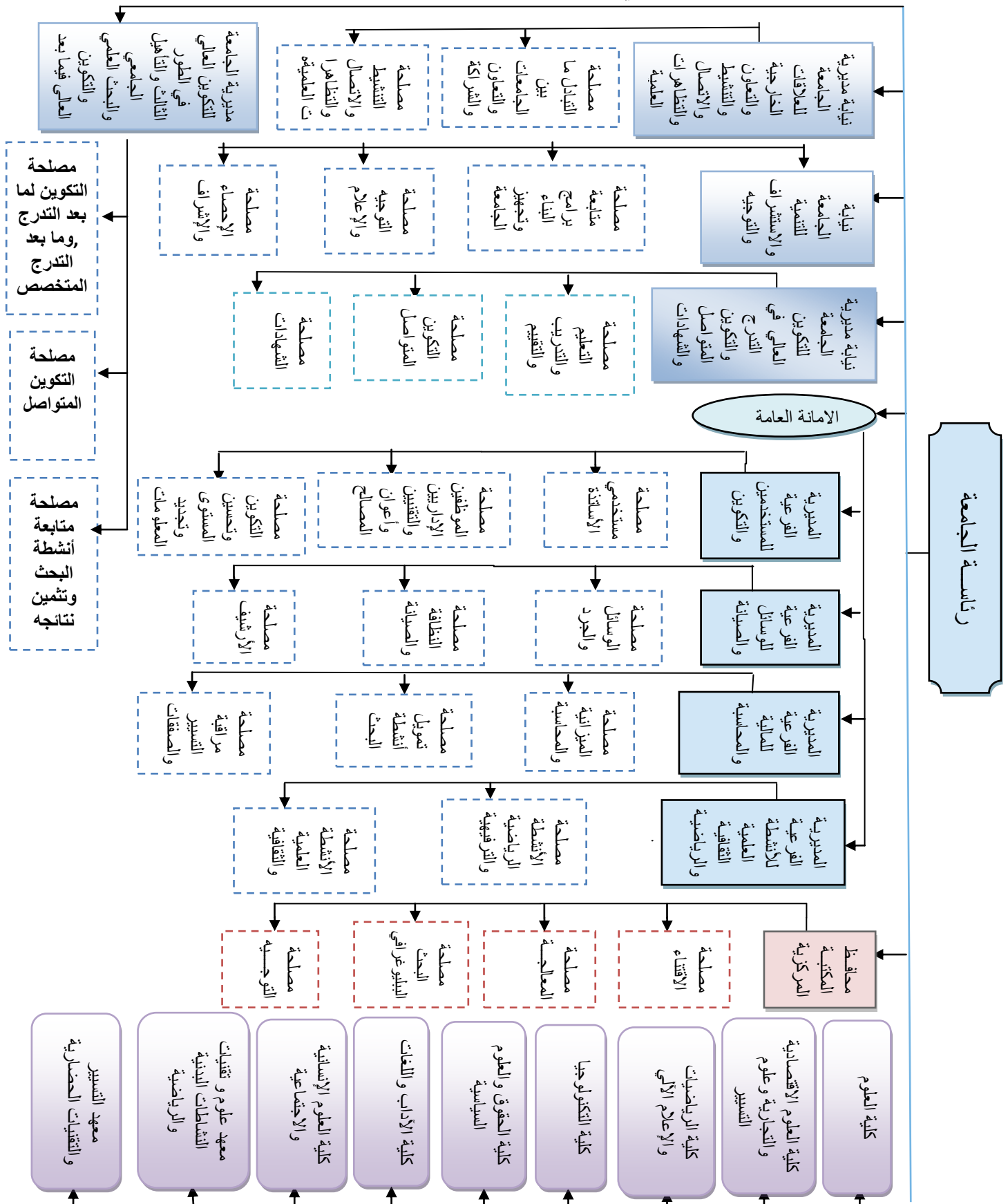
² https://youtu.be/-GlVhu0CJ_Y, consulté le 17/05/2022.

* ويبومتريكس: يعتبر من أشهر أنظمة تقييم الجامعات العالمية، حيث يغطي أكثر من 20000 جامعة يصدر في اسبانيا عن المجلس العالي للبحث العلمي وهو "مخبر بحث اسباني تنشر نتائجه في شهر جانفي وجويلية من كل سنة".

³ <https://www.univ-msila.dz>, consulté le 15/05/2022.

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف -المسيلة



المصدر: مصلحة المستخدمين، جامعة المسيلة.

التعليق على الهيكل التنظيمي

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على رئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. وفيما يلي شرح مفصل للتنظيم الهيكلي لجامعة المسيلة¹:

أولاً: رئاسة الجامعة

تتمثل في رئيس الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة، مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي، يتولى رئيس الجامعة العديد من المهام من بينها السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس وممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين وتتكون رئاسة الجامعة من أربعة نيابات هي:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛
- مصلحة التكوين المتواصل؛
- مصلحة الشهادات؛

2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة التبادل بين الجامعات والتعاون والشراكة؛
- مصلحة التنشيط والتظاهرات العلمية؛

3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- مصلحة التوجيه والإعلام؛
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة؛

4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج المتخصص؛
- مصلحة التأهيل الجامعي؛

¹ مصلحة المستخدمين، جامعة المسيلة.

○ مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه؛

ثانيا: الأمانة العامة

تتمثل في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي. ومن بين المهام التي يتكفل بها تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها وضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث وتحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات، وتتفرع كل مديرية الى مجموعة من المصالح وهي كالتالي::

○ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين وتشمل المصالح التالية:

✓ مصلحة مستخدمى الأساتذة؛

✓ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛

○ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة وتشمل المصالح التالية:

✓ مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

✓ مصلحة تمويل أنشطة البحث؛

✓ مصلحة مراقبة التسيير والصفقات؛

○ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة وتشمل المصالح التالية:

✓ مصلحة الوسائل والجرد؛

✓ مصلحة النظافة والصيانة؛

✓ مصلحة الأرشيف؛

○ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وتشمل مصلحتين هما : مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية

ثالثا: المكتبة المركزية

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة ويتكفل بمجموعة من المهام من بينها مسك بطاقةية الرسائل

والمذكرات لما بعد التخرج واقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي، وتشمل المصالح التالية:

✓ مصلحة الاقتناء؛

✓ مصلحة البحث الببليوغرافي؛

✓ مصلحة المعالجة؛

✓ مصلحة التوجيه؛

رابعاً: الكليات والمعاهد

تعتبر الكلية وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة تتشكل من مجموعة من الأقسام ، يقوم بإدارتها عميد الكلية ويساعده في ذلك مجلسين هما مجلس الكلية والمجلس العلمي، وتحتوي الجامعة على ستة (06) كليات كما هو موضح في الشكل رقم (02-01).

أما بالنسبة للمعهد فهو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة يتشكل من مجموعة من الأقسام ويتولى إدارته مدير ويساعده في ذلك مجلس المعهد والمجلس العلمي ويتضمن بالخصوص ما يلي: التكوين في التدرج وفي ما بعد التدرج عند الاقتضاء، نشاطات البحث العلمي، أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

المطلب الثالث: أهداف جامعة المسيلة

على الرغم من أن الجامعات مرت عبر تاريخها بمراحل مختلفة تطورت خلالها أهدافها وتعددت رسالتها واتسعت مسؤولياتها إلا أنها لا تزال في قمة الهرم التعليمي وقمة البحث العلمي في أية دولة من الدول، ويمكن تلخيص رسالة الجامعة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فيما يلي:

- تعليم وإعداد كفاءات بشرية متخصصة قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية والعلمية، أي تزويد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة تأهيلاً عالياً والقادرة على الإسهام في عملية التنمية؛
- البحث العلمي وتنمية المعرفة بشتى أنواعها فلا شك أن الجامعة هي مجتمع الباحثين والعلماء الذين يقومون بنشاط علمي مميز يهدف إلى إثراء المعرفة وتقديمها؛
- النشر: وذلك من خلال تقديم نتائج البحوث التي تجريها عن طريق وسائل النشر المعروفة؛
- إعداد التخصصات المستقبلية التي تملئها تطورات العلم واحتياجات العصر؛
- تنمية المجتمع باعتبارها مصدراً لتكوين العقول والعلوم والمهارات من جهة، ومولداً للقيادات الفكرية والعلمية والاقتصادية القادرة على قيادة التنمية وإدارتها بفعالية من جهة ثانية¹؛
- ترسيخ ثقافة التعليم المستمر لمختلف قطاعات المجتمع لتلبية متطلباته، وكذلك تقديم الخدمات والاستشارات الفنية لحل مشكلاته وتطوير برامجهم؛
- تعتبر الجامعة مستودع المعرفة البشرية حيث تعمل على الحفاظ على المعرفة وتأمين وصولها للأجيال المختلفة؛

¹ <http://fmisr.com>, consulté le 15/05/2022.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن الإطار المنهجي للدراسة الميدانية توضيحا لمنهج الدراسة، مجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارها، أدوات جمع البيانات اللازمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: المنهج المعتمد ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: المنهج المعتمد

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات فقد تم إتباع المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق، كما اتبع أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة جامعة المسيلة والبالغ عددهم حوالي 1490 أستاذ، بالإضافة إلى جميع الإداريين والبالغ عددهم حوالي 1270 موظف، وتم اختيار عينة عشوائية حسب ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01،02): استمارات الاستبيان المرسل والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة من الإجمالي
استمارات مرسل	200	100%
استمارات مسترجعة	55	27.50%
استمارات صالحة للتحليل	55	27.50%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل.

يتضح من خلال الجدول أنه تم إرسال (200) استمارة إلى أساتذة جامعة المسيلة بالإضافة إلى موظفي إدارتها أُرُجِعَ منها (55) استمارة بنسبة استرجاع قدرت بـ: (27.50%) من إجمالي الاستمارات الموزعة وهي نفس نسبة عدد الاستمارات المستخدمة فعلياً للتحليل. وتم اعتماد هذا العدد بعد المحاولات العديدة مع المستجوبين لكن لم يكن هناك تعاون واستجابة تسمح بالحصول على عدد أكبر من الإجابات.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات والمعلومات والاختبارات المعتمدة في التحليل

أولاً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة متنوعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات وهي:

- المصادر الأولية: اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي وكبير على الاستبيان من أجل جمع البيانات الأولية؛

○ **المصادر الثانوية:** وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يُستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساساً في مختلف المراجع كالكتب، المقالات، الندوات والملتقيات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، الموقع الإلكتروني للجامعة وبعض المواقع الإلكترونية الأخرى؛

ثانياً: الاختبارات المستخدمة في التحليل

بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

- اختبارات الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة للغرض الذي صممت من أجله؛
- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى إتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي؛
- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- الاختبارات الوصفية: كالتكرارات والمتوسطات الحسابية للوقوف على التوجه العام لإجابات وآراء أفراد العينة؛
- معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته مع الاستعانة بكل من معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر (Fisher)، اختبار ستودنت (T-test)؛

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

نظراً لصعوبة الحصول على بحوث ودراسات سابقة للموضوع تعالج دراسات تطبيقية بأسلوب الاستبيان وتجمع متغيري الدراسة للاستعانة بها في تصميم الاستبيان، تمت صياغة بنود الاستبيان بالاعتماد على الجانب النظري إضافة إلى الاستعانة بدراسات سابقة تتناول الموضوعين على حدى: مبادئ الحوكمة أو الأداء الاجتماعي. تم تبويب أسئلة الاستبيان إلى محاور حسب الفرضيات الموضوعية وكل محور منها تتناول مجموعة من الأسئلة (بنود) وتمثلت محاور الاستبيان في الآتي¹:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة وشمل: الجنس، نوع العمل، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة؛
- **الجزء الثاني:** يبحث في مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة (المتغير المستقل)، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى أربعة محاور، يتضمن كل محور مجموعة من الفقرات المتعلقة بمدى تطبيق مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعة (الشفافية والإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساواة، المساءلة)؛
- **الجزء الثالث:** يبحث في مدى كفاءة الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة (المتغير التابع)، وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة محاور، يتضمن كل محور الفئات المستفيدة من الأداء الاجتماعي (الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين، الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع، الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة)؛

¹ الملحق رقم 02 (ملحق الاستبيان)، ص 93.

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

والشكل التالي يوضح محاور الاستبيان

الجدول رقم (02،02): محاور الاستبيان

المحور	البعد	الفقرات
البيانات الشخصية	1.الجنس، 2.العمر، 3.المؤهل العلمي، 4.الخبرة، 5.نوع العمل.	
مبادئ الحوكمة	الشفافية والإفصاح	من 01 إلى 07
	المسؤولية	من 08 إلى 14
	العدالة والمساواة	من 15 إلى 20
	المساءلة	من 21 إلى 27
	المحور ككل	من 01 إلى 27
الأداء الاجتماعي للجامعات	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	من 28 إلى 33
	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	من 34 إلى 40
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	من 41 إلى 45
	المحور ككل	من 28 إلى 45

ولتحديد درجات الإجابة لكل فقرة من الفقرات تم الاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على هذه الفقرات المندرجة تحت ثلاثة (03) محاور أساسية، حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03،02): درجات مقياس الدراسة

الاختبار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح إلى غاية الوصول إلى القيمة العظمى للمقياس (القيمة 5) مع طرح القيمة (0.01) من كل مجال لتفادي مشكل ازدواجية القيم.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

يشتمل اختبار أداة الدراسة على دراسة واختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي للفقرات بالإضافة إلى تحديد شكل البيانات (طبيعة التوزيع).

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

تم اختبار صدق الاستبيان باستخدام مؤشر صدق المحتوى، حيث تم عرض الاستبيان على المشرف أولاً، ثم على مجموعة من المحكمين ممثلين بأستاذة من قسم علوم التسيير¹، بلغ عددهم ثلاثة أستاذة، للحكم على مدى تطابق فقرات الاستبيان مع متغيرات الدراسة ومدى قياسها لها، حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على الجوانب التالية:

- حذف بعض العبارات غير المهمة، المتكررة والتي لها نفس؛
- مدى مناسبة العبارات للمحور الذي تندرج تحته؛
- دقة وسلامة الصياغة اللغوية لعبارات الاستبيان؛

وبعد إجراء التعديلات وتصحيح الأخطاء استناداً إلى ملاحظات المحكمين، تم تحويل الاستبيان الورقي إلى استبيان إلكتروني، بعدها تم إرساله إلى عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني الشخصي والمهني وعن طريق مواقع التواصل الاجتماعي للإجابة عليه.

ثانياً: اختبار ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الأداة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى الاستقرار في نتائج الاستمارة عند إعادة التوزيع، وفيما يلي نتائج اختبار الثبات:

الجدول رقم (02،04): اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
مبادئ الحوكمة	الشفافية والإفصاح	0.748
	المسؤولية	0.925
	العدالة والمساواة	0.931
	المساءلة	0.930
	ثبات المحور	0.854
الأداء الاجتماعي للجامعات	الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين	0.850
	الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع	0.909
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	0.914
	ثبات المحور	0.887

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

¹ قائمة المحكمين، الملحق رقم 03، ص 97.

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) قد تراوح بين (0.748) و(0.931) للأبعاد و(0.854) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، في حين تراوح مستوى الثبات بالنسبة للمتغير التابع (الأداء الاجتماعي للجامعات) بين (0.850) و(0.914) للأبعاد و(0.887) بالنسبة للدرجة الكلية للمحور، وهي قيم تفوق القيمة المعيارية (0.65) وعليه فإن الأداة تتسم بخاصية الثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:

1-محور مبادئ الحوكمة:

يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لفقرات محور مبادئ الحوكمة.

الجدول رقم (05،02): الاتساق الداخلي لمحور مبادئ الحوكمة

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig	البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
الشفافية والإفصاح	01	0.741	0.000	المسؤولية	08	0.864	0.000
	02	0.650	0.000		09	0.631	0.000
	03	0.568	0.000		10	0.773	0.000
	04	0.646	0.000		11	0.775	0.000
	05	0.589	0.000		12	0.707	0.000
	06	0.757	0.000		13	0.788	0.000
	07	0.837	0.000		14	0.898	0.000
العدالة والمساواة	15	0.927	0.000	المساءلة	21	0.911	0.000
	16	0.784	0.000		22	0.791	0.000
	17	0.682	0.000		23	0.775	0.000
	18	0.767	0.000		24	0.754	0.000
	19	0.760	0.000		25	0.770	0.000
	20	0.896	0.000		26	0.695	0.000
	-	-	-		27	0.874	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور مبادئ الحوكمة والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (56.8%) ونسبة (83.7%) بالنسبة لبعد الشفافية والإفصاح، وبين (63.1%) و(89.8%) بالنسبة لبعد المسؤولية، وبين (68.2%) و(89.6%) بالنسبة لبعد العدالة والمساواة، وبين (75.4%) و(91.1%) بالنسبة لبعد المساءلة، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير مبادئ الحوكمة.

2-محور الأداء الاجتماعي للجامعات:

يوضح الجدول التالي قيم الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد هذا المحور.

الجدول رقم (06،02): الاتساق الداخلي لأبعاد محور الأداء الاجتماعي للجامعات

البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig	البعد	رقم الفقرة	Pearson	Sig
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	28	0.845	0.000	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	34	0.796	0.000
	29	0.649	0.000		35	0.638	0.000
	30	0.497	0.000		36	0.614	0.000
	31	0.479	0.001		37	0.651	0.000
	32	0.692	0.000		38	0.731	0.000
	33	0.883	0.000		39	0.755	0.000
	-	-	-		40	0.813	0.000
	-	-	-		-	-	-
تحقيق أهداف البيئة	41	0.876	0.000	الأداء الاجتماعي نحو	41	0.876	0.000
	42	0.837	0.000		42	0.837	0.000
	43	0.746	0.000		43	0.746	0.000
	44	0.773	0.000		44	0.773	0.000
	45	0.912	0.000		45	0.912	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

تشير بيانات الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات محور الأداء الاجتماعي للجامعات والأبعاد التي تنتمي إليها تراوحت بين نسبة (47.9%) ونسبة (88.3%) بالنسبة لبعد الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين، وبين (64.4%) و(81.3%) بالنسبة لبعد الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع، وبين (74.6%) و(91.2%) بالنسبة لبعد الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة، وهي ارتباطات طردية تميل من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لكل فقرات الاستبيان، وعليه فإن الاستبيان يتميز باتساق داخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها بالنسبة لمتغير الأداء الاجتماعي للجامعات.

3- اختبار طبيعية البيانات

لاختبار طبيعية البيانات البواقي كل متغير تابع مع المتغير المستقل يتم الاعتماد على اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم للعينات ذات المفردات الأكبر من (50) مفردة، حيث أن قاعدة اتخاذ القرار هنا تكون عكس باقي الاختبارات الإحصائية، أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

ما عدا في حالة أن الدلالة الإحصائية لاختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وليس أقل، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (02،07): اختبار كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للبواقي

البيان	مبادئ الحوكمة مع:	Sig Kolmogorov-Smirnov	طبيعة التوزيع
الأداء الاجتماعي	الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	0.200	طبيعي
	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	0.069	
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	0.200	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية كولنمجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي المحصل عليها باستخدام الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) وأبعاد المتغير التابع (الأداء الاجتماعي للجامعات) تأخذ شكل التوزيع الطبيعي وهو شرط مهم ينبغي توفره لقياس أثر متغير على متغير آخر باستخدام نماذج الانحدار.

فضلا عن التوزيع الطبيعي فإنه يمكن الاستناد إلى نظرية النهاية المركزية التي تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية إذا كان عدد المفردات يزيد عن 50 مفردة، كما أن قياس معنوية الانحدار يتطلب إما أن التوزيع الطبيعي للبواقي بالنسبة للعينات الصغيرة، أو يمكن استخدامه للعينات الأكبر من (30) بغض النظر عن طبيعة التوزيع، وفي هذه الدراسة كلا الشرطين محققين.

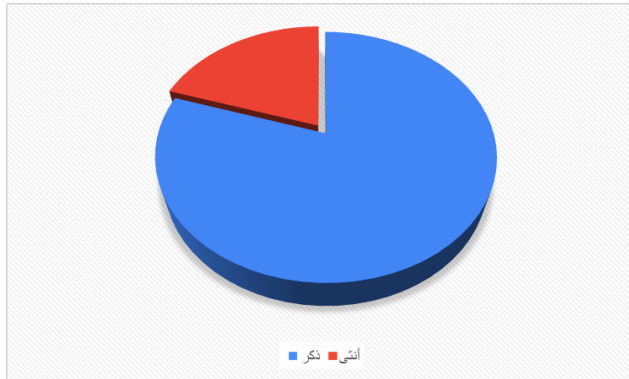
المبحث الثالث: تحليل نتائج بيانات المحاور واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض نتائج الدراسة الإحصائية، تحليلها، تفسيرها، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج البيانات الشخصية للمعينة

بهدف تحديد خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل توضيحها تم تمثيلها بيانيا باستخدام الدوائر النسبية، وكانت النتائج كما يلي:
أولاً: تحليل البيانات الشخصية وفق الجنس

الجدول رقم (02،08): تحليل بيانات محور
البيانات الشخصية وفق الجنس



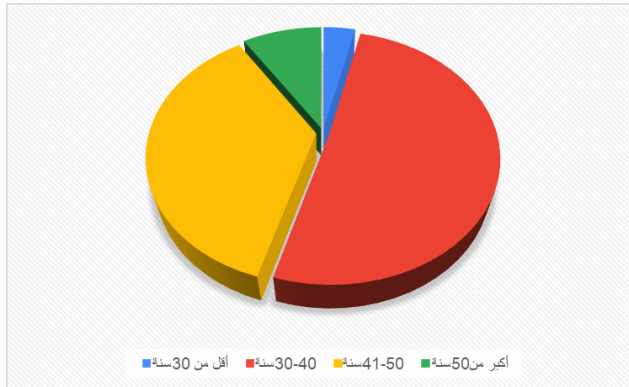
الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	44	80
أنثى	11	20
المجموع	55	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel 2016.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أن الفئة الغالبة في عينة الدراسة هم الذكور بنسبة 80% بينما نسبة الإناث في العينة بلغت 20% والسبب في ذلك يعود إلى رفض الكثير من فئة الإناث العاملين في الإدارة لإعطائنا البريد الإلكتروني لأسباب شخصية وأيضاً عند إرسالنا الاستبيان لأساتذة الجامعة كانت الاستجابة أكثر لفئة الذكور.

ثانياً: تحليل البيانات الشخصية وفق العمر

الشكل رقم (02-03): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر



الجدول رقم (02،09): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق العمر

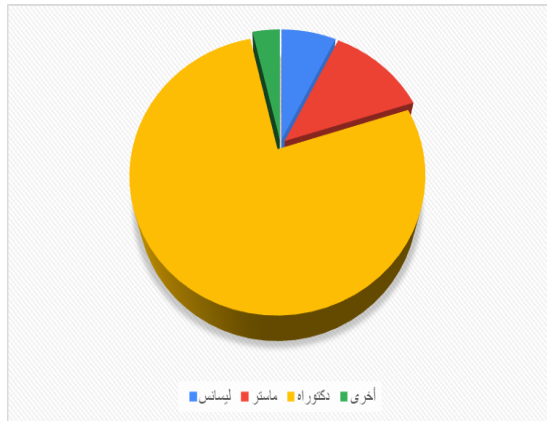
العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	2	3.6
30-40 سنة	28	50.9
41-50 سنة	20	36.4
أكبر من 50 سنة	5	9.1
المجموع	55	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel 2016.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أعمار أفراد العينة تتركز في الفئة الثانية، حيث أن 50.9% من الموظفين الإداريين والأساتذة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 40 سنة وهو ما يفوق نصف أفراد العينة، يليها الفئة الثالثة بنسبة 36.4% وهي تضم الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 سنة و 50 سنة، ثم تليها الفئة الرابعة بنسبة 9.1% والتي تضم الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة، بينما تحتل الفئة الأولى أي الموظفين الأقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة في ترتيب عينة الدراسة بنسبة 3.6%، والملاحظ هنا أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى فئات متوسطة العمر، أي أن الجامعة تملك طاقات شبابية في المجال الإداري والأكاديمي.

ثالثا: تحليل البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

الشكل رقم (02-04): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي



الجدول رقم (02،10): تحليل بيانات محور

البيانات الشخصية وفق المؤهل العلمي

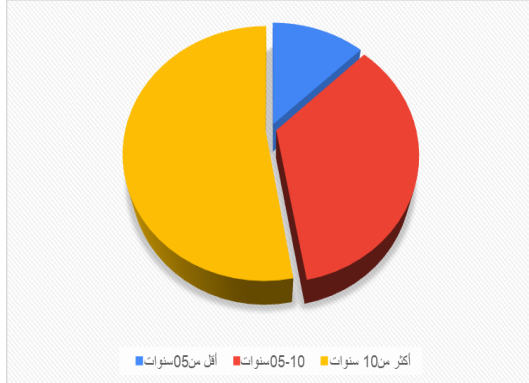
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ليسانس	4	7.3
ماستر	7	12.7
دكتوراه	42	76.4
أخرى	2	3.6
المجموع	55	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel 2016.

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (04) أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدكتوراه بنسبة مرتفعة وصلت إلى 76.4%، تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة الماستر بنسبة 12.7%، في حين أن النسبة المئوية للمؤهلات العلمية الأخرى مجتمعة لا تتعدى 10.9%، ويعود ذلك إلى إرسال الاستبيان الإلكتروني لعدد كبير من الأساتذة وصعوبة حصولنا على البريد الإلكتروني الخاص بالموظفين الإداريين.

رابعاً: تحليل البيانات الشخصية وفق الخبرة

الشكل رقم (02-05): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة



الجدول رقم (02،11): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق الخبرة

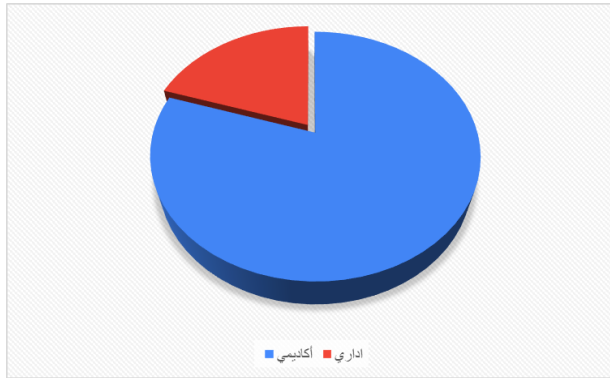
الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	7	12.7
05-10 سنوات	19	34.6
أكثر من 10 سنوات	29	52.7
المجموع	55	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel 2016.

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل البياني رقم (04) أن أكبر نسبة من المستجوبين يتمتعون بخبرة أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 52.7%، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها من 05 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 34.6%، ثم الفئة الأقل من 05 سنوات بنسبة 12.7%. هذه النتائج تعكس توفر الجامعة على طاقات بشرية ذات خبرة كبيرة نسبياً.

خامساً: تحليل البيانات الشخصية وفق نوع العمل

الشكل رقم (02،06): توزيع بيانات محور البيانات الشخصية وفق نوع العمل



الجدول رقم (02،12): تحليل بيانات محور البيانات الشخصية وفق نوع العمل

التصنيف المهني	التكرار	النسبة (%)
أكاديمي	44	80
إداري	11	20
المجموع	55	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS اصدار 26 وبرنامج Excel 2016.

يتفق تحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع العمل مع تحليل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح جلياً أن 80% من أفراد العينة ينتمون لفئة الأكاديميين، في حين فئة الإداريين تمثل 20% من عينة الدراسة، ويرجع ذلك إلى السبب المذكور سابقاً.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان

أولاً: تحليل نتائج محور تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة

بهدف الإجابة على السؤال الفرعي الرابع، والذي ينص على: "ما مدى تبني جامعة المسيلة لمبادئ الحوكمة؟" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (13،02): تحليل معطيات أبعاد محور مبادئ الحوكمة

البعد	الفقرة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الشفافية والإفصاح	01	يجب على إدارة الجامعة التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.	4,05	0,65	موافق
	02	توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم وواجباتهم.	3,87	0,96	موافق
	03	تعد الجامعة إرشادات واضحة لخطوات إجراء المعاملات.	3,47	1,03	موافق
	04	تنشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.	4,03	1,10	موافق
	05	تفصح الجامعة لأعضائها عن المعلومات المتعلقة بآليات التوظيف فيها وتولي المناصب .	3,93	1,22	موافق
	06	تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	4,04	1,09	موافق
	07	تعلن الجامعة عن ميثاق أخلاقيات العمل بها	3,82	1,09	موافق
المسؤولية	الاتجاه العام		3.94	0.59	موافق
	08	تلتزم الجامعة بالقوانين والتشريعات أثناء تنفيذ أنشطتها.	3,40	1,03	موافق
	09	توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أدائها في ضوء المستجدات.	3,96	1,02	موافق
	10	تتبنى الجامعة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها .	3,27	1,04	محايد
	11	تلتزم الجامعة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي.	4,05	1,13	موافق
	12	تملك الجامعة نظاما محكما للرقابة الداخلية.	2,78	1,13	محايد
	13	تطور الجامعة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة خدماتها.	3,36	1,16	محايد
	14	تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العلمية من التخصصات المختلفة.	2,95	1,18	محايد
العدالة والمساواة	الاتجاه العام		3.40	0.97	موافق
	15	يتوفر لدى الجامعة نظام عادل للتعويضات المالية.	3,18	1,04	محايد
	16	تمنح الجامعة المكافآت وفق معايير عادلة لعمالها.	3,80	1,10	موافق
	17	يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	3,73	1,10	موافق
	18	يتم تطبيق القانون بنزاهة على جميع العاملين.	3,78	1,12	موافق
	19	تهتم إدارة الجامعة بمستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم.	2,71	1,12	محايد
	20	تراعي الجامعة التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة لموظفيها.	2,93	0,88	محايد

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

الاتجاه العام	3.35	0.87	محايد
21	2,84	1,05	محايد
22	2,96	0,98	محايد
23	2,98	0,89	محايد
24	2,95	1,03	محايد
25	2,76	1,05	محايد
26	2,84	0,98	محايد
27	3.41	0.84	موافق
الاتجاه العام	3.02	0.89	محايد
تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة	3.43	0.89	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

1- بالنسبة لمحور تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة ككل: نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور تبني مبادئ الحوكمة في جامعة مسيلة بلغ 3.43 بانحراف معياري قدره 0.89، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي المقدّر بـ (03)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة نسبية على تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة، غير أن درجة تبني هذه المبادئ تختلف من مبدأ إلى آخر حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمبادئ ما بين (3.02) و(3.94) بانحرافات معيارية لا تتجاوز (0.97)، وهذا يدل على وجود اتفاق نسبي في إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا المحور.

وهذا ما أكدته الدراسات السابقة كدراسة (نورة عدنان نجم، 2017) حيث كانت هناك درجة تحقق كبيرة في ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة بشكل عام. واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أن مبدأ المساءلة جاء في المرتبة الأولى، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (SitaYubelina 2018) Sabandar, Amiruddin Tawe, Chalid Imran Musa، حيث كانت هناك درجة تطبيق جيدة لمبادئ الحوكمة ماعدا مبدأ المساءلة حيث جاء في المرتبة الأولى أما مبدأ الشفافية فتحصل على آخر مرتبة ويؤكد الباحثون على ضرورة إعادة النظر في هذا المبدأ من خلال البحث عن العوامل المثبطة ومراجعة السياسات التنظيمية والأنشطة والبرامج.

2- بالنسبة لمبدأ الشفافية والإفصاح: جاء هذا المبدأ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ 3.94 وانحراف معياري قدره 0.59 وهو ما يعبر على درجة موافقة نسبية على ممارسة هذا المبدأ في جامعة المسيلة وهو

نفس سلوك الفقرات ككل حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (3.47) و(4.05) مع تسجيل انحرافات معيارية ما بين (0.65) و (1.22) وهذا يدل على عدم وجود توافق في إجابات أفراد العينة.

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (01) "يجب على إدارة الجامعة التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية" والفقرة رقم (06) "تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة"، والفقرة رقم (04) "تتشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية" سجلت أعلى المتوسطات الحسابية حيث قدرت على التوالي (4.05) و(4.04) و(4.03)، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية توضيح إدارة الجامعة لأصحاب المصلحة عن أسباب اتخاذ القرارات الأساسية، وأيضاً إجراءات العمل التنظيمية والإدارية في الجامعة تتسم بالسهولة والوضوح، وأن الجامعة تفصح عن خططها ومشاريعها المستقبلية وتعتبر ميزة مشجعة على الانتساب للجامعة وتعزز من سمعتها بين الجامعات الأخرى، هذه النتائج تعكس قناعة أفراد العينة بنجاح جودة النظام الإداري في الجامعة التي يعملون فيها.

3- بالنسبة لمبدأ المسؤولية: جاء هذا المبدأ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عام بلغ 3.40 وانحراف معياري قدره 0.97 وهو ما يعبر على درجة موافقة نسبية على ممارسة هذا المبدأ في الجامعة، إلا أن سلوك فقرات هذا المبدأ يختلف حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (2.78) و(4.05) عند درجتي المحاييد والموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة ما بين (1.02) و (1.18) وهذا يدل على عدم توافق وتجانس إجابات أفراد العينة.

سجلت الفقرة رقم 11 "تلتزم الجامعة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي" أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.05) عند درجة موافقة نسبية وهذا يدل على أن الجامعة توفر نسبياً معظم الخدمات الاجتماعية لموظفيها من سكن وعلاج، إطعام، نقل، ترفيه،...

كما سجلت أيضاً الفقرة رقم 09 "توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أدائها في ضوء المستجدات" متوسطاً حسابياً قدره 3.96 عند درجة موافق وهذا ما يعكس تبني الجامعة للعديد من المشاريع المتعلقة بتطوير أدائها وهذا ما يعكس حصول طلبة جامعة المسيلة على عدد معتبر من براءات الاختراع.

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كدراسة (Alshaer, Izzeddin Mahmoud Abed; وآخرون (Al hila, Amal A)، حيث جاء مبدأ المسؤولية في المرتبة ما قبل الأخيرة ومبدأ العدالة والمساواة في المرتبة الأولى ومستوى تطبيق الحوكمة في الجامعات محل الدراسة كان نوعاً ما ضعيف، أما الدراسة (داود عبد الملك الحدادي، محمود عبده حسن محمد العزيزي، 2019) فجاء مبدأ المسؤولية في المرتبة الرابعة، ويؤكد الباحثون على أن من أهم متطلبات تحسين أداء الجامعات هو وجود إدارة قادرة على القيام بمسؤولياتها اعتماداً على الخبرات والمؤهلات والمهارات التي تمكنها من تحقيق التميز في الإدارة وفي التعليم الجامعي.

4- بالنسبة لمبدأ العدالة والمساواة: جاء هذا المبدأ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 0.87 مع ميل معظم إجابات أفراد العينة إلى درجة المحاييد وهو ما يعبر ربما عن عدم وضوح الأمر

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

بالنسبة لإفراد العينة أو عدم اقتناعهم بتطبيق هذا المبدأ في الجامعة، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المبدأ ما بين (2.71) و(3.80) عند درجتي المحايد والموافق، مع تسجيل انحرافات معيارية متفاوتة ما بين (0.88) و(1.12) ويشير ذلك إلى وجود تشتت نسبي في الإجابات.

5- بالنسبة لمبدأ المساءلة: جاء هذا المبدأ في المرتبة الأخيرة (الرابعة) بمتوسط حسابي عام بلغ (3.02) وانحراف معياري قدره (0.89) مع ميل معظم إجابات أفراد العينة إلى درجة المحايد وهو ما يعبر ربما عن عدم وضوح الأمر بالنسبة لأفراد العينة أو عدم اقتناعهم بتطبيق هذا المبدأ في الجامعة وهو نفس سلوك اغلب الفقرات بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.76) و (3.41)، مع تسجيل انحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.84) و (1.05).

نلاحظ أن الفقرة رقم (27) "تستند الجامعة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية" هي الوحيدة التي اتجهت الإجابات عليها إلى درجة موافق وهذا ما يؤكد حرص الجامعة على الاستناد إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية.

الجدول رقم (14،02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل مبدأ

المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الشفافية والإفصاح	3.94	0.59	موافق	01
المسؤولية	3.40	0.97	موافق	02
العدالة والمساواة	3.35	0.87	محايد	03
المساءلة	3.02	0.89	محايد	04

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

ثانيا: تحليل نتائج أبعاد محور الأداء الاجتماعي للجامعات (المتغير التابع)

يهدف الإجابة على السؤال الفرعي الخامس، والذي ينص على: "ما مدى كفاءة الأداء الاجتماعي في جامعة المسيلة؟" تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15،02): تحليل معطيات أبعاد محور الأداء الاجتماعي للجامعات

البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه المتوسط
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	28 تمتلك الجامعة مناخ جيد للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين والطلبة والأساتذة.	3,11	1,08	محايد
	29 تعمل الجامعة على تقديم مساعدات للطبقة الفقيرة من عمالها.	3,56	1,03	موافق
	30 تمنح الجامعة موظفيها فرصا للدراسة بها.	3,49	1,09	موافق
	31 تقدم الجامعة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	3,27	0,99	محايد

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

32	تخصص الجامعة سجلات لاقتراحات و شكاوى الموظفين.	3,24	1,12	محايد
33	تعمل الجامعة على تحفيز المتفوقين والمبدعين في العمل.	3,87	1,23	موافق
الاتجاه العام				
34	توفر الجامعة فرص عمل للمعاقين و ذوي الاحتياجات الخاصة.	3,05	1,03	محايد
35	تشارك الجامعة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل : الزلازل، الفيضانات، الوباء، ...	3,52	0,89	موافق
36	توجد بالجامعة مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع.	2,85	1,01	محايد
37	تساهم الجامعة في الأنشطة الخيرية في المنطقة.	2,69	0,94	محايد
38	تتوافق رسالة الجامعة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع و عاداته.	3,18	0,96	محايد
39	تدعم الجامعة مشاريع التوعية الاجتماعية في المنطقة.	3,76	1,01	موافق
40	تساهم الجامعة في التنشيط الثقافي في المنطقة.	3,45	1,07	موافق
الاتجاه العام				
41	تعمل الجامعة على التشجير و زيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.	3,78	1.01	موافق
42	تهتم الجامعة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاطاتها.	3,62	0,99	موافق
43	تحرص الجامعة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد(الماء، الطاقة...)	3,53	0,94	موافق
44	تعقد الجامعة ندوات و محاضرات لنشر الوعي البيئي لدى الموظفين.	2,91	1,11	محايد
45	تهتم الجامعة بالبحث عن احدث التقنيات لحل المشاكل البيئية و التخفيض من التلوث.	3,09	1,19	محايد
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				
الاتجاه العام				
الأداء الاجتماعي				

وضوح الأمر بالنسبة لأفراد عينة الدراسة أو عدم رضائهم على الأداء الاجتماعي الذي تقدمه الجامعة ككل، وتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المحور ما بين (3.25) و (3.44) مع تسجيل انحرافات معيارية لا تتجاوز 0.99، وهذا يدل على وجود توافق وتجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

2- **الأداء الاجتماعي تجاه العاملين:** حصل هذا البعد على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري قدره 0.99 عند درجة موافق لفقرات هذا البعد، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (3.11) و (3.87) بانحرافات معيارية وصلت إلى 1.23 وهذا يدل على عدم وجود توافق في إجابات أفراد العينة، نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن نصف إجابات أفراد العينة مالت إلى درجة موافق والنصف الآخر مال إلى درجة محايد.

3- **الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع:** حصل هذا البعد على المرتبة الثالثة (الأخيرة) بمتوسط حسابي عام بلغ 3.25 وانحراف معياري قدره 0.84 مع ميل معظم إجابات أفراد العينة على فقرات هذا البعد إلى درجة المحايد وقد يعود هذا إلى عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع أو قلتها، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.69) و (3.76) بانحرافات معيارية وصلت إلى 1.07 وهو مؤشر على عدم توافق إجابات أفراد العينة.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن الفقرتين رقم 37 "تساهم الجامعة في الأنشطة الخيرية في المنطقة" والفقرة رقم 36 "توجد بالجامعة مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع" حققا أقل درجة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما على التوالي (2.69) و (2.85) وقد يعزو ذلك إلى وجود نوعا ما قصور في الأنشطة الخيرية التي تقوم بها الجامعة في المجتمع المحيط بها أما بالنسبة للمراكز الخدمية الموجهة لخدمة المجتمع نستطيع القول أنها موجودة نوعا ما ولكن الخدمات المقدمة من طرفها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

4- **الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة:** جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عام بلغ 3.44 وانحراف معياري قدره 0.92 وهو ما يعبر عن درجة موافقة على فقرات هذا البعد، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد ما بين (2.91) و (3.78) مع تسجيل انحرافات معيارية وصلت إلى 1.19 وهو ما يعبر عن تشتت الإجابات عند درجتى موافق ومحايد.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة (برني لطيفة، 2015/2014) حيث اتجهت معظم إجابات أفراد العينة في جميع مستشفيات الدراسة الميدانية إلى درجة موافق على الأداء الاجتماعي ككل، كما أن الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع كان مرتفعا لدى كافة المؤسسات الاجتماعية، وقد يعود هذا الاختلاف لطبيعة وخصوصية المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية، إلا أن هذه الدراسة توافقت نوعا ما نتائجها مع الدراسة الحالية فيما يخص الأداء الاجتماعي تجاه البيئة حيث اجتمعت آراء أفراد العينة على درجة موافق، إضافة إلى

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

ذلك فقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كون أن الأداء الاجتماعي تجاه العاملين كان جد منخفض في معظم مستشفيات الدراسة الميدانية.

كما اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (أسماء تعنة ونعيمة ساحسي) حيث اتجهت معظم آراء أفراد العينة إلى درجة موافق وقد يعود ذلك للسياسة التي يعتمدها البنك في تحسين سمعته وزيادة حصته السوقية.

جدول رقم (16،02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أبعاد الأداء الاجتماعي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	3.42	0.99	موافق	02
الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	3.25	0.84	محايد	03
الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	3.44	0.92	موافق	01

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج الإحصائية المتحصل عليها سوف نقوم في هذا الجزء من الدراسة باختبار الفرضيات الموضوعية وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار البسيط المحسوب باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين فيها

لدراسة دور تبني مبادئ الحوكمة (Governance Principles) "GP" في تعزيز الأداء الاجتماعي تجاه العاملين (Social Performance towards Employees) "SPE" بوصفه أحد أبعاد متغير الأداء الاجتماعي للجامعات (University Social Performance) "USP" بالتطبيق على جامعة المسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (17،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الأولى

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.739	0.537	63.639	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.076	11.592	0.000	
GP	0.453	7.977	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (73.9%) بين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين بجامعة المسيلة وتبني مبادئ الحوكمة بحيث كلما زاد مستوى تبني مبادئ الحوكمة تحسن معها الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.537) أي المتغير المستقل يفسر ما نسبته (53.7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي العوامل (باقي أبعاد متغير الأداء الاجتماعي)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$SPE = 2.076 + 0.453 GP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.453) على الأداء الاجتماعي تجاه العاملين.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: "تبني مبادئ الحوكمة له دور إيجابي في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في جامعة المسيلة"، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بالجامعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي تجاه العاملين فيها بـ: (0.453) وحدة.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية:

تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور إيجابي في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

لدراسة دور تبني مبادئ الحوكمة (Governance Principles) "GP" في تعزيز الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع (Social Performance towards the Society) "SPS" بوصفه أحد أبعاد متغير الأداء الاجتماعي للجامعات (University Social Performance) "USP" بالتطبيق على جامعة المسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثانية

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.698	0.478	50.397	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	1.831	7.847	0.000	
GP	0.510	7.099	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي قوي بنسبة (69.8%) بين الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع بجامعة المسيلة وتبني مبادئ الحوكمة بحيث كلما زاد مستوى تبني مبادئ الحوكمة تحسن معها الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.478) أي المتغير المستقل يفسر ما نسبته (47.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي العوامل (باقي أبعاد متغير الأداء الاجتماعي)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$SPS = 1.831 + 0.510 GP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.510) على الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: "تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع"، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بالجامعة وبوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي اتجاه المجتمع بـ: (0.510) وحدة.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة

لدراسة دور تبني مبادئ الحوكمة (Governance Principles) "GP" في تعزيز الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة (Social Performance towards Achieving Environmental Goals) "SPAEG" بوصفه أحد أبعاد متغير الأداء الاجتماعي للجامعات (University Social Performance) "USP" بالتطبيق على جامعة المسيلة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (19،02): نتائج اختبار نموذج الانحدار للفرضية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.508	0.244	18.417	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	2.343	8.888	0.000	
GP	0.317	4.292	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

تم تسجيل ارتباط إيجابي طردي متوسط القوة بنسبة (50.8%) بين الأداء الاجتماعي تجاه تحقيق أهداف البيئة بجامعة المسيلة وتبني مبادئ الحوكمة بحيث كلما زاد مستوى تبني مبادئ الحوكمة تحسن معها الأداء

الفصل الثاني: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة

الاجتماعي تجاه تحقيق أهداف البيئة بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.244) وهذا يدل على ان المتغير المستقل يفسر ما نسبته (24.4%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع في حالة ثبات باقي العوامل (باقي أبعاد متغير الأداء الاجتماعي)، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$SPAEG = 2.343 + 0.317 GP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيا بدرجة (0.317) على الأداء الاجتماعي تجاه تحقيق أهداف البيئة.

هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: "تبني مبادئ الحوكمة له دور ايجابي في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه تحقيق أهداف البيئة بجامعة المسيلة"، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بالجامعة وبوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي اتجاه تحقيق أهداف البيئة بـ: (0.317) وحدة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

لدراسة دور تبني مبادئ الحوكمة (Governance Principles) "GP" في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات (University Social Performance) "USP" بالتطبيق على جامعة المسيلة، نستعين بنتائج تحليل الفرضيات السابقة الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20:02): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

البيان					
الأداء الاجتماعي للجامعات اتجاه:					
العاملين		المجتمع		تحقيق أهداف البيئة	
قيمة الأثر	معنوية الأثر	قيمة الأثر	معنوية الأثر	قيمة الأثر	معنوية الأثر
0.453	دال	0.510	دال	0.317	دال
N = 50, $\alpha \geq 5\%$					
المؤشر	الارتباط	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F	
	Pearson				
	0.698	0.478	50.376	0.000	
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T		
الثابت	0.249-	0.502-	0.618		
GP	1.009	7.098	0.000		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 26.

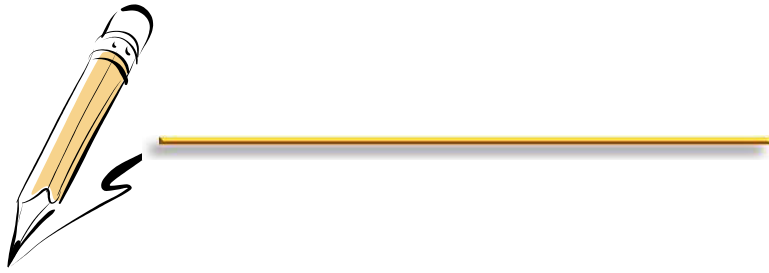
يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول أعلاه وجود أثر إيجابي دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 لتبني مبادئ الحوكمة على كل أبعاد الأداء الاجتماعي، حيث أن زيادة مستوى تبني مبادئ الحوكمة بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الاجتماعي تجاه العاملين بـ: 0.453 وحدة ومستوى الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع بـ: 0.510 وحدة، ومستوى الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة بـ: 0.317 وحدة على أن يكون كل تأثير في ظل ثبات باقي المتغيرات التابعة الفرعية، أما في حالة أخذ كل المتغيرات التابعة ككتلة واحدة فيمكن ملاحظة وجود ارتباط إيجابي طردي متوسط قوي بنسبة (69.8%) بين الأداء الاجتماعي للجامعة وتبني مبادئ الحوكمة بحيث كلما زاد مستوى تبني مبادئ الحوكمة تحسن معها الأداء الاجتماعي ككل بمقدرة تفسيرية تقدر بـ: (0.478) أي المتغير المستقل يفسر ما نسبته (47.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع ، أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$USP = -0.249 + 1.009 GP$$

بالاعتماد على جدول ومعادلة الانحدار فقد كانت الدلالة الإحصائية لاختبار فيشر (Fisher) أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية بالإضافة إلى توفر نفس الشرط (دلالة إحصائية أقل من 0.05) فيما يخص اختبار ستودنت (T-Test) أي أن معاملات النموذج كذلك ذات دلالة إحصائية بهامش ثقة (95%)، كما يلاحظ أن تبني مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابيا بدرجة (1.009) على الأداء الاجتماعي ككل، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بالجامعة وبوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي بـ: (1.009) وحدة وهذا ما يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على: "لتبني مبادئ الحوكمة دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة"، حيث أن جامعة المسيلة تطبق مبادئ الحوكمة ولكن بدرجة متوسطة وهذا ما جعل الأداء الاجتماعي الذي تقدمه الجامعة لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه.

خلاصة

تم في هذا الفصل وبعد التعرف على جامعة المسيلة، تحليل النتائج الميدانية وتفسيرها واختبار الفرضيات ومناقشتها، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "مبادئ الحوكمة" و"الأداء الاجتماعي"، والهدف من خلالها هو الحصول على إجابة لمشكلة الدراسة، وبعد استرجاعها تم تفرغ وتحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب إحصائية عديدة بالاستعانة ببرنامج spss، وأثبتت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة المسيلة كان متوسطا ويفوق مستوى الأداء الاجتماعي، كما بينت النتائج أن هناك علاقة تأثير ايجابية للمتغير المستقل مبادئ الحوكمة (الشفافية والإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساواة، المساواة) على المتغير التابع الأداء الاجتماعي (اتجاه العاملين، اتجاه المجتمع، اتجاه البيئة)، وكان تأثير مبادئ الحوكمة أكثر على الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع، وعليه فإن على إدارة الجامعة الحرص الشديد على التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة حتى تتمكن من تحسين أدائها الاجتماعي تجاه عمالها واتجاه المجتمع واتجاه بيئتها.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال بحثنا في موضوع "دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات- دراسة حالة جامعة المسيلة، حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تمحورت حول مساهمة مبادئ الحوكمة (الشفافية والإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساواة، المساءلة) في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات (تجاه العاملين، تجاه المجتمع، نحو تحقيق أهداف البيئة) وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية:

• يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الهامة والحساسة في تقدم الدول، حيث تعمل هذه الأخيرة على إحداث إصلاحات في قطاع التعليم العالي ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن بين تلك الإصلاحات انتهاج أسلوب حديث للإدارة، ويتمثل هذا الأسلوب في الحوكمة، هذا الأخير يعتبر نظام إشرافي رقابي يضمن حقوق أصحاب المصلحة عن طريق توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات وفق معايير عادلة تضمن التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة للموظفين وذلك لا يتم إلا في وجود هيكل تنظيمي ملائم يضمن معرفة كل من يتجاوز ويتعدى القواعد القانونية ومساءلته؛

• لا يوجد نموذج موحد للحوكمة صالح لجميع الجامعات، وإنما كل جامعة تختار النموذج الذي يتناسب مع بيئتها وظروفها والنظام السياسي والاقتصادي السائد في البلد الذي تنتمي إليه؛

• بما أن الجامعة تعتبر من المؤسسات الاجتماعية يقع على عاتقها العديد من المسؤوليات، فبالرغم من وظيفتها الرئيسية المتمثلة في نقل المعرفة والبحث العلمي وتزويد المؤسسات بالقوى العاملة، فهي مسؤولة اجتماعيا اتجاه العديد من الفئات المستفيدة من وجودها فهي مطالبة بتحسين أدائها الاجتماعي من أجل كسب ولاء ورضا العاملين فيها والمجتمع الذي تعمل فيه وأيضا التزامها بحماية البيئة الحيطية بها سواء الداخلية أو الخارجية وذلك من خلال الاهتمام بنظافة البيئة الداخلية والخارجية وتوسيع المساحات الخضراء وتكريس ثقافة الكل مسؤول اتجاه البيئة والتوعية عن طريق إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية.

• وجود علاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية حيث تعتبر المسؤولية الاجتماعية احد خصائصها، كما تمكن الحوكمة الجامعات من حسن إدارة مواردها في المجال الاجتماعي ووضع وتطبيق قوانين فيما يخص هذا المجال.

2- نتائج الدراسة الميدانية

تم تصنيفها كالتالي:

أ- النتائج المتعلقة بممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة

• مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة جاء بدرجة موافقة نسبة بمتوسط حسابي قدرة 3.43 مع وجود توافق في إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على جامعة المسيلة تولي اهتماما بتطبيق مبادئ الحوكمة، ولكن تطبيقها يحتاج الكثير من الوعي والثقافة والالتزام من قبل أعضاء مجلس إدارة الجامعة وحتى من قبل العاملين فيها وطلبتها؛ وتتوافق هذه الدرجة مع تطلعات الجامعة نحو الريادة والتميز والجودة المؤسسية في العمل ومع

وجود الكفاءات والخبرات الأكاديمية والإدارية في الجامعة، والتي تعمل جاهدة على الالتزام بالمعايير والأنظمة أثناء تأدية مهامها؛

• أما بالنسبة لدرجة ممارسة مبدأ الشفافية والإفصاح فجاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة نسبية، ويعزو ذلك لأهمية هذا المبدأ باعتباره لب الحوكمة والأساس الذي يأتي من بعده المبادئ الأخرى ، وتطبيقه يسهل عملية المساءلة، تعود درجة تحقق على هذا المبدأ في الجامعة وحصوله على المرتبة الأولى للأهمية الكبرى للشفافية والإفصاح في المؤسسات باعتبار أن سمعة الجامعة والتعامل معها يتحدد بدرجة وضوح أنظمتها وقوانينها والإفصاح عنها، بالإضافة إلى أن الشفافية تعتبر آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة في المجتمع وأحد الشروط الأساسية للوصول للجودة العالمية والتميز والحصول على مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية والوطنية وهذا ما حققته جامعة المسيلة مؤخراً؛

• وبالنسبة لمبدأ المسؤولية: جاء في المرتبة الثانية بدرجة موافقة نسبية على ممارسة هذا المبدأ في جامعة المسيلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 مع وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الجامعة تحدد بوضوح المهام والصلاحيات لجميع العاملين فيها وتلتزم بالقوانين والتشريعات أثناء تأدية مهامها؛

• أما مبدأ العدالة والمساواة فقد جاء في المرتبة الثالثة عند درجة محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.35 مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، هذه النتائج تعكس وجود نقائص في ممارسة هذا المبدأ ويعود سببها لمحدودية الموارد وعدم وضوح القوانين والتشريعات بالإضافة إلى أن تحقيق العدالة أمر نسبي؛

• أما فيما يخص مبدأ المساءلة فقد جاء في المرتبة الأخيرة (الرابعة) بدرجة محايد بمتوسط حسابي بلغ 3.02 مع وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، ويعزو ذلك إلى ضعف النظام الرقابي في الجامعة وأيضاً وجود ثغرات ونقائص في الأنظمة والقوانين تجعل تطبيقها به نوع من المحاباة بالإضافة إلى عدم وجود قنوات وأدوات ملائمة للمساءلة في مؤسسات التعليم العالي.

ب- النتائج المتعلقة بمحور الأداء الاجتماعي

• مالت معظم إجابات أفراد العينة فيما يخص الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة إلى درجة محايد بمتوسط حسابي قدره 3.37 مع وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، وقد يعزو ذلك إلى عدم رضا أصحاب المصلحة والعاملين في الجامعة على الأداء الاجتماعي الذي تقدمه الجامعة؛

• جاء الأداء الاجتماعي تجاه العاملين في المرتبة الثانية عند درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 3.42 مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن الجامعة تحرس نوعاً ما على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية لعمالها حتى تكسب ولاءهم ورضاهم، ولكن سجلنا من خلال إجابات معظم أفراد العينة على الفقرات رقم (28) و(31) و(32) أن هناك بعض الخدمات تقدمها الجامعة لأعضائها ولكن في نظر أفراد العينة ربما تكون قليلة أو لا ترقى إلى المستوى المرغوب وتتمثل في: توفير مناخ جيد للعمل وتقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة ، بالإضافة إلى عدم تفعيل السجل الخاص بشكاوى الموظفين؛

- أما فيما يخص الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع فجاء عند درجة محايد بمتوسط حسابي قدره 3.25 مع تسجيل تشتت في إجابات أفراد العينة، وهذا يدل على أن الخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع لا ترقى إلى المستوى المرغوب ومن بينها المساهمة في الأنشطة الخيرية في المنطقة وتوفير مراكز خدمية موجهة لخدمة المجتمع؛
- وبالنسبة للأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة فقد جاء في المرتبة الأولى عند درجة موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.44 مع وجود تشتت نسبي في الإجابات، تعكس هذه النتائج الواقع الملاحظ، حيث أن جامعة المسيلة مؤخرا أولت اهتماما كبيرا بالبيئة من خلال تنمية المساحات الخضراء، حيث أبرمت العديد من الصفقات العمومية بخصوص هذا الشأن، كما تهتم بشكل كبير بالنظافة وهذا ما يؤكد وجود عدد كبير من عمال النظافة بالإضافة إلى نشاطهم وتغانيهم في العمل وأيضا توفيرها للأمن بشكل كبير والذي ساعد كثيرا على حماية البيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛

ج- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين ومبادئ الحوكمة بلغ 73.9%، وبلغ تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الاجتماعي تجاه العاملين (0.453)، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي تجاه موظفيها ب (0.453) وحدة
- وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع ومبادئ الحوكمة بلغ 69.8%، وبلغ تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع (0.510)، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي تجاه المجتمع ب (0.510) وحدة.
- وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة ومبادئ الحوكمة بلغ 50.8%، وبلغ تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الاجتماعي تجاه العاملين (0.317)، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي تجاه البيئة ب (0.317) وحدة.
- وجود ارتباط طردي قوي بين الأداء الاجتماعي ومبادئ الحوكمة بلغ 69.8%، وبلغ تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الاجتماعي (1.009)، أي أن زيادة في مستوى تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين أدائها الاجتماعي ب (1.009) وحدة.

3- الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة تكريس العناية والاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة ككل في الجامعة والعمل على متابعة تنفيذها من خلال تشكيل لجان متخصصة تتولى عملية المتابعة والمراقبة والتقييم، وأيضا من خلال نشر ثقافة الحوكمة في جميع الإدارات والمؤسسات وإبراز أهميتها؛
- العمل على إعداد هياكل تنظيمية ملائمة يتجلى فيها التوزيع العادل للمهام والصلاحيات والموارد.
- إعداد قوانين واضحة وتقادي الثغرات القانونية التي تحول دون تطبيقها؛
- تفعيل دور القانون من خلال إلزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق القوانين والأنظمة على جميع موظفي الجامعة بدون استثناء؛

- إعداد برامج تحفيزية في الجامعة لتشجيع المسؤولين والعاملين على أداء مهامهم بفاعلية وإخلاص وأمانة؛
- ضرورة تفعيل مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من طرفهم عن طريق عقد اجتماعات دورية للاستماع إلى انشغالاتهم ومشاكلهم وقضاياهم ومحاولة إيجاد حلول لها، وذلك لتفادي النزاعات التي قد تحدث بسبب تضارب المصالح؛
- العمل على توفير مناخ جيد للعمل يمكن العاملين في الجامعة من تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع ككل؛
- جعل عملية مساعدة العاملين في الجامعة في المناسبات الدينية والأعياد وحتى الأفراح عادة من عادات الجامعة؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بالأنشطة الخيرية في المجتمع وذلك من خلال مساعدة الفئات المعوزة والمرضى عن طريق تخصيص جزء من ميزانيتها لهذه الأنشطة؛
- العمل على توعية أعضاء الجامعة بأهمية المسؤولية الاجتماعية ليس فقط بالنسبة للجامعات، بل يمكن ترسيخها حتى في المدارس الابتدائية وجعل الكل يساهم في الأداء الاجتماعي باعتبار فوائده تعود على الجميع دون استثناء؛

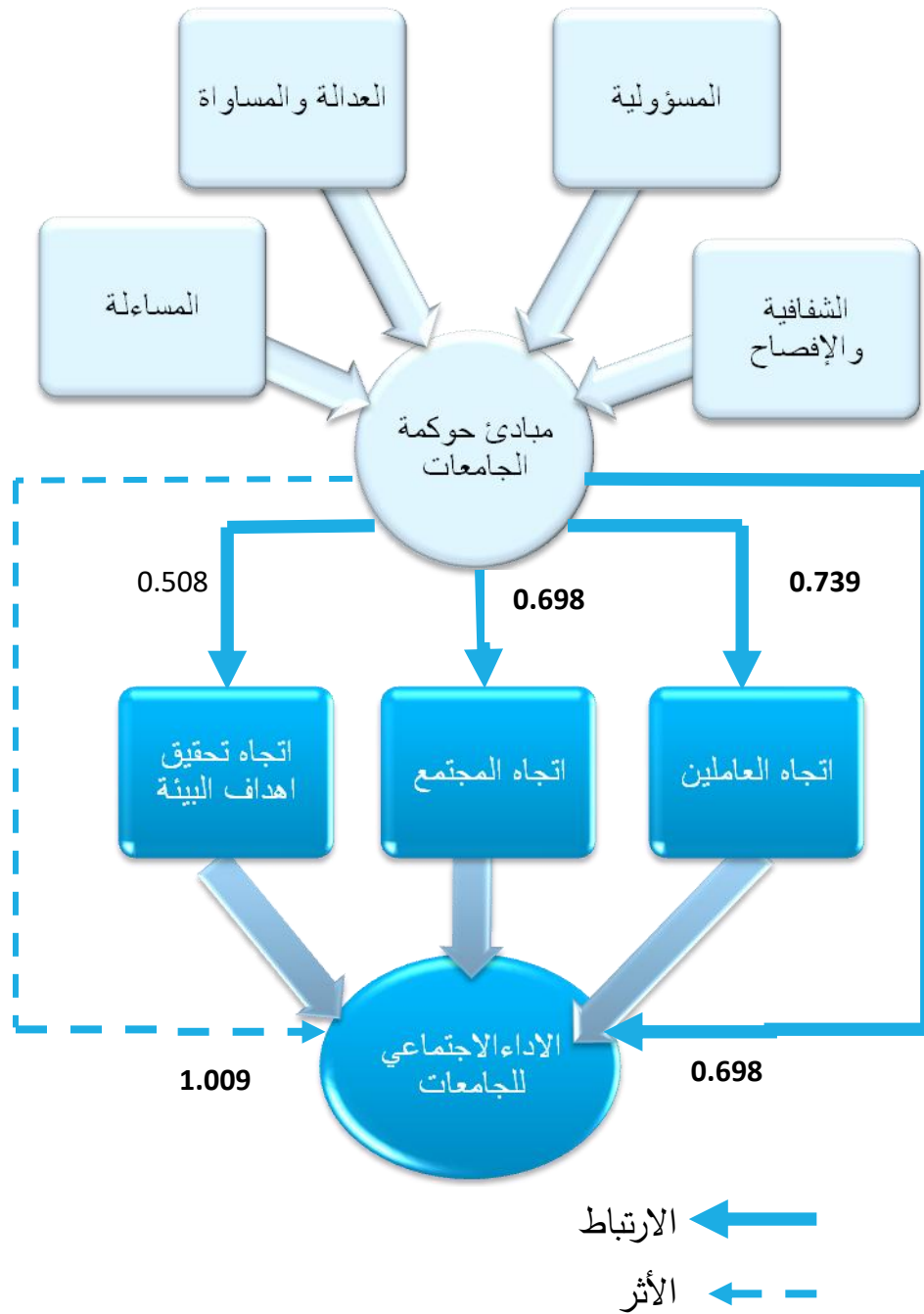
4- آفاق الدراسة:

- 1- دراسة تقييم الأداء الاجتماعي للجامعات وعلاقته بالأداء الجامعي.
- 2- دراسة دور الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية للجامعات.
- 3- دراسة دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي تجاه الطلبة وعلاقته في تحسين مستواهم العلمي.

5- النموذج الميداني للدراسة

بالاعتماد على النتائج التي حصلنا عليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان، نقترح الشكل الموالي الذي يبين طريقة مساهمة مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل) في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات (المتغير التابع).

الشكل رقم (02،07): نموذج مقترح حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة.



قائمة المصادر

والمراجع

المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

أولا : الكتب

- 1- بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
 - 2- سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، الأردن، عمان.
 - 3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
 - 4- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
 - 5- معتز خورشيد، محسن يوسف، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، الطبعة 01، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009.
- ثانيا: الأطروحات والرسائل
- 1- أسماء تعنة ونعيمة ساحسي، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة، دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية بأدرار، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2016/2017.
 - 2- حاتم رياض مصطفى أصلان، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، تاريخ المناقشة 2015/07/08، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
 - 3- حازم خميس أبو سمرة، دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، تاريخ المناقشة 2017/11/20.
 - 4- زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2019/2020.
 - 5- سناء جفطة، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 01، رسالة ماجستير غير منشورة، في حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2016/2017.

- 6- عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، في العلوم الاقتصادية فرع مالية وبنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011/2012.
- 7- عقبة قطاف ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تاريخ المناقشة 2019/11/21، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2018/2019.
- 8- عمر يوسف عبد الله الحياوي، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير غير منشورة، في المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، تاريخ المناقشة 2017/01/02.
- 9- لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 10- مروان حمودة رجب الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، جامعة ، منوبة، تونس، 2015/2016.
- 11- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011/2012.
- 12- نادية براهيم، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
- 13- نسيم غلاي، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.
- 14- نورة عدنان نجم، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، في أصول تربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.

- 15- هناء فهمي البراوي الدهشان، درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- 16- وهيبة مقدم، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2013/2014.

ثالثا: المجالات

- 1- أنور محمد فرج محمود، (دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد)، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2017.
- 2- حابس محمد حتامله، نجوى عبد الحميد دراوشة، (الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 02، ملحق 02، 2019.
- 3- داود عبد الملك الحدابي، محمود عبده حسن محمد العززي، (مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية)، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد رقم 12، العدد 39، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2019.
- 4- سليمة بن حسين، (الحوكمة، دراسة في المفهوم)، مجلة العلوم القانونية و السياسية، العدد 10، جانفي، 2015، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- 5- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، (الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2010.
- 6- الشيخ الداوي، (تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء)، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، جامعة الجزائر.
- 7- عبد الحليم بليزاك، السعيد بريكة، (العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات)، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 8- عبد المليك مزهودة (الأداء بين الكفاءة والفعالية)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر الأول، نوفمبر 2001.
- 9- لطيفة رجب، صندرة سايب، طلال عباسي، (اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية) مجلة الحوكمة ، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، العدد 02 (2020)، 2020/09/30.

10- لكورد محمد علي، (دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 45 الجزء 03.

11- محمد غردي، (دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية)، مجلة الاقتصاد الجدد، العدد 09، سبتمبر 2013.

12- محمود عبد المجيد عساف، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد رقم 11، العدد 37، 2018.

رابعاً: المداخلات العلمية والندوات

1- أحمد محمد أحمد برقان، عبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، مداخلات في المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 17-15 ديسمبر 2012.

2- خضرة صديقي، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، دراسات اقتصادية، المعهد المصري للدراسات، 08 أوت 2019.

3- عمر روجي فيسة، عيسى معروزي، دور ركائز الحوكمة في إرساء مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، مداخلات في الندوة الوطنية، نحو حوكمة جديدة - دراسة الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية - مدرسة الدراسات العليا للتجارة، الجزائر، 16، 17 أفريل 2018.

4- عمر عزوي، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلات في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ب س ن.

5- فؤاد محمد عيسى، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر، دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات، اطلع عليه يوم 2022/06/04، على الموقع <http://iefpedia.com/arab>.

6- هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجمي، اثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، مداخلات في المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي، ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، الجزء الأول، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية، الاقتصادية والسياسية، برلين، ألمانيا، 26 و 27 جوان 2021.

7- الياس بن ساسي، إيمان بن عزوز، " الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، العلاقة والأهداف"، الملتقى العلمي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

خامساً: القوانين والتقارير والبرامج:

- 1- المادة 31 و 32 من القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05 والمؤرخ في 04 أفريل 1999، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 24، 07/04/1999.
 - 2- سيد هاشمي وآخرون، **فلنتجاوز نطاق النوايا الحسنة: قياس الأداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر**، مذكرة مناقشة مركزة، العدد رقم 41، منشورة، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، ماي 2007،
 - 3- جامعة المسيلة، برنامج عمل الأمانة العامة إلى غاية 2019/09/30.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- A framework for analysing corporate social performance Beyond the Wood model, Agricultural Economics Research Institute (LEI), The Hague.
- 2- Alshaer Izzeddin Mahmoud Abed, Alhila, (Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership With Non-Governmental Institutions), **International Journal of Engineering and Information Systems**, Vol1(9), Leibniz- Institut für Sozial wissenschaften, November 2017.
- 3- Asemah, Ezekiel S, (**Universities and Corporate Social Responsibility Performance: An Implosion of the Reality**), African research Review, vol. 07 (4), Serial No. 31, September, 2013.
- 4- Astrid Mullenbach, (L'apport de La Théorie des parties prenantes À La Modélisation de La responsabilité sociétale des entreprises), **La revue des sciences de gestion**, vol 223, janvier 2007.
- 5- Christophe Germain, Stéphane Trébucq, La performance global de l'entreprise et son pilotage: quelque réflexions, Somaine sociale Lamy, n° 1186, 18 octobre 2004.
- 6- Donna J. Wood, (Measuring Corporate Social Performance: A Review, **International Journal of Management Reviews**, 2010.
- 7- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso, (**The concept of corporate Governance**), **Revista Científica "Visión de futuro"**, Vol. 25, núm. 2, Universidad Nacional de Misiones, Argentina, 2021.
- 8- GÜER ARAS, DAVID CROWTHER, A Handbook of Corporate Governance and Social Responsibility, gower publishing Limited, UK, 2009.
- 9- Hari Kusuma Satria Negara, Dian Indri Purnamasari, (Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets), **International Journal of Computer Science and Network**, Volume 7, Issue 5, October 2018
- 10- Imen Bnoui, Performance Sociale et Performance financière: Etat de l'art, Conference Paper · June 2011 Université Polytechnique Hauts-de-France.
- 11- Report of the committee on "The Financial Aspects of Corporate Governance", London: Burgess Science Press, Professional Publishing Ltd, 1 december 1992.
- 12- Samuel Mercier, L'apport de la théorie des parties prenantes au management Stratégique: Une synthèse de la littérature, Xième Conférence de l'Association de

Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, Canada,13,14,15 Juin 2001.

13- Sita Yebelina Sabandar, Amiruddin Tawe,Chalid Imran Musa , (The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia), **revue espagios** ,vol39,2018.

14-Soufyane Fremouse, Nader Mansouri, La performance Social et La legitimite institutionnelle, 27ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis, mai 2006.

15- Steven L, Wartick Philip L.Cochran, (The Evolution of the Corporate Social Performance Model), **Academy of Management Review**, 1985, Vol. 10, No. 04, Pennsylvania State University.

مواقع الانترنت:

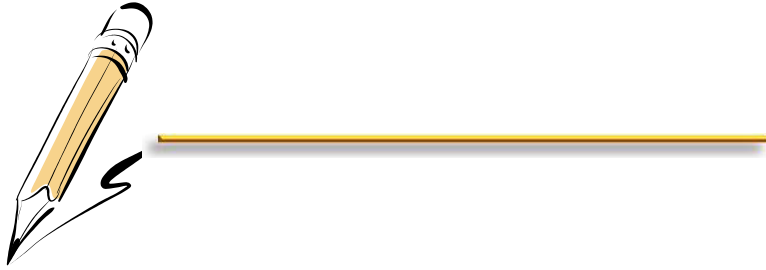
1- https://youtu.be/-Glvhu0CJ_Y

2- <https://www.univ-msila.dz>.

3- <http://fmisr.com>,

4- www.Oecd.org/document

5- <https://www.freedomforuminstitute.org>.



الملاحق

Université Mohamed Boudiafa M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) عبد المصطفى المولود(ة) بتاريخ: 25.10.1989 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: 15.16.0466. الصادرة بتاريخ: 05/01/2019 من: خالد بن عبد الحميد
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2022/2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور تسيير مبادئ المحاسبة في تحسين الأداء الإقتصادي
للجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة

أصرح بشرفي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 14/06/2022

التوقيع والبصمة

الملحق رقم (02): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

قسم: علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في الإدارة المالية.

بعنوان: دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، علما أن آراءكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

قاسمي كمال

عبد النور دلال

السنة الجامعية: 2021-2022

أولا: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- نوع العمل: أكاديمي ☐ إداري ☐
- 3- العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 4- المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ مهندس ☐
- 5- الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا : ما مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة

الرجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن الموافقة.

المبادئ	الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الشفافية و الإفصاح	01	يجب على إدارة الجامعة التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.					
	02	توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم					

					وواجباتهم.		
					تعد الجامعة إرشادات واضحة لخطوات إجراء المعاملات.	03	
					تتشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.	04	
					تقصح الجامعة لأعضائها عن المعلومات المتعلقة بآليات التوظيف فيها وتولي المناصب.	05	
					تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	06	
					تعلن الجامعة عن ميثاق أخلاقيات العمل بها	07	
					تلتزم الجامعة بالقوانين والتشريعات أثناء تنفيذ أنشطتها.	08	المسؤولية
					توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أدائها في ضوء المستجدات.	09	
					تتبنى الجامعة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها.	10	
					تلتزم الجامعة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي.	11	
					تملك الجامعة نظاما محكما للرقابة الداخلية .	12	
					تطور الجامعة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة خدماتها.	13	
					تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العلمية من التخصصات المختلفة.	14	
					يتوفر لدى الجامعة نظاما عادلا للتعويضات المالية.	15	العدالة والمساواة
					تمنح الجامعة المكافآت وفق معايير عادلة لعمالها.	16	
					يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	17	

الملاحق

					18	يتم تطبيق القانون بنزاهة على جميع العاملين.
					19	تهتم إدارة الجامعة بمستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم.
					20	تراعي الجامعة التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة لموظفيها.
					22	يخضع المسؤولون الإداريون للمساءلة أمام أصحاب المصالح عن الأخطاء المرتكبة.
					23	تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتقديم تفسيرات واضحة لقراراتهم.
					25	تستجيب الجامعة لشكاوى أصحاب المصلحة.
					26	تضع الإدارة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.
					27	تقرض الإدارة قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه.
					29	يتوفر لدى الجامعة القنوات الرسمية التي تسمح لذوي المصلحة بمراقبة أنشطتها الإدارية.
					30	تستند الجامعة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية.

المساءلة

ثالثا : ما مدى كفاءة الأداء الاجتماعي للجامعة.

عبارات القياس					العبارة	رقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين						
					01	تمتلك الجامعة مناخا جيدا للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين والطلبة والأساتذة.
					02	تعمل الجامعة على تقديم مساعدات للطبقة الفقيرة من عمالها.
					03	تمنح الجامعة موظفيها فرصا للدراسة بها.
					04	تقدم الجامعة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة.
					05	تخصص الجامعة سجلات لاقتراحات وشكاوى الموظفين.
					06	تعمل الجامعة على تحفيز المتفوقين والمبدعين في العمل.
الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع						

					01	توفر الجامعة فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة.
					02	تشارك الجامعة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل: الزلازل، الفيضانات، الوباء،
					03	توجد بالجامعة مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع.
					04	تساهم الجامعة في الأنشطة الخيرية في المنطقة.
					05	تتوافق رسالة الجامعة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع وعاداته.
					06	تدعم الجامعة مشاريع التوعية الاجتماعية في المنطقة.
					07	تساهم الجامعة في التنشيط الثقافي في المنطقة.
الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة						
					01	تعمل الجامعة على التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.
					02	تهتم الجامعة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاطاتها.
					03	تحرص الجامعة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة...)
					04	تعقد الجامعة ندوات ومحاضرات لنشر الوعي البيئي لدى الموظفين.
					05	تهتم الجامعة بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.

الملحق (03): قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	مكان العمل
د. قاسمي كمال	جامعة المسيلة
د. عسلي نور الدين	جامعة المسيلة
د. فاتح غلاب	جامعة المسيلة

الملحق رقم (04): ملاحق التحليل الإحصائي (spss)

1. اختبار الثبات

مبادئ الحوكمة

الشفافية والإفصاح

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,748	7

المسؤولية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,925	7

العدالة والمساواة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,931	6

المساءلة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,930	7

المبادئ ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,854	4

الأداء الاجتماعي

الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'élémen ts
,850	6

الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,909	7

الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,914	5

الأداء ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,887	3

(2). الاتساق الداخلي

Corrélations

الشفافية والإفصاح	
يجب على إدارة الجامعة التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.	Corrélacion de Pearson ,741** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم وواجباتهم.	Corrélacion de Pearson ,650** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
تعد الجامعة إرشادات واضحة لخطوات إجراء المعاملات.	Corrélacion de Pearson ,568** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
تتشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.	Corrélacion de Pearson ,646** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
تفصح الجامعة لأعضائها عن المعلومات المتعلقة بآليات التوظيف فيها وتولي المناصب.	Corrélacion de Pearson ,589** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	Corrélacion de Pearson ,757** Sig. (bilatérale) ,000 N 55
تعلن الجامعة عن ميثاق أخلاقيات العمل بها	Corrélacion de Pearson ,837**

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000
N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

المسؤولية		
تلتزم الجامعة بالقوانين والتشريعات أثناء تنفيذ أنشطتها.	Corrélation de Pearson	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أداؤها في ضوء المستجدات.	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تتبنى الجامعة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها.	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تلتزم الجامعة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي.	Corrélation de Pearson	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تملك الجامعة نظاما محكما للرقابة الداخلية.	Corrélation de Pearson	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تطور الجامعة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة خدماتها.	Corrélation de Pearson	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العلمية من التخصصات المختلفة.	Corrélation de Pearson	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

العدالة والمساواة		
يتوفر لدى الجامعة نظام عادل للتعويضات المالية.	Corrélation de Pearson	,927**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تمنح الجامعة المكافآت وفق معايير عادلة لعمالها.	Corrélation de Pearson	,784**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين	Corrélation de Pearson	,682**

الملاحق

بعدالة.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
يتم تطبيق القانون بنزاهة على جميع العاملين.	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تهتم إدارة الجامعة بمستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم.	Corrélation de Pearson	,670**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تراعي الجامعة التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة لموظفيها.	Corrélation de Pearson	,896**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

المساءلة		
يخضع المسؤولون الإداريون للمساءلة أمام أصحاب المصالح عن الأخطاء المرتكبة.	Corrélation de Pearson	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتقديم تفسيرات واضحة لقراراتهم.	Corrélation de Pearson	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تستجيب الجامعة لشكاوى أصحاب المصلحة.	Corrélation de Pearson	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تضع الإدارة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.	Corrélation de Pearson	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تفرض الإدارة قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه.	Corrélation de Pearson	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
يتوفر لدى الجامعة القنوات الرسمية التي تسمح لذوي المصلحة بمراقبة أنشطتها الإدارية.	Corrélation de Pearson	,695**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تستند الجامعة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية.	Corrélation de Pearson	,874**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

الأداء الاجتماعي تجاه العاملين		
تمتلك الجامعة مناخا جيدا للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين والطلبة والأساتذة.	Corrélation de Pearson	,845**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تعمل الجامعة على تقديم مساعدات للطبقة الفقيرة من عمالها.	Corrélation de Pearson	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تمنح الجامعة موظفيها فرصا للدراسة بها.	Corrélation de Pearson	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تقدم الجامعة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	Corrélation de Pearson	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تخصص الجامعة سجلات لاقتراحات وشكاوى الموظفين.	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تعمل الجامعة على تحفيز المتفوقين والمبدعين في العمل.	Corrélation de Pearson	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع		
توفر الجامعة فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة.	Corrélation de Pearson	,796**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تشارك الجامعة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل : الزلازل، الفيضانات، الوباء،....	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
توجد بالجامعة مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع.	Corrélation de Pearson	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تساهم الجامعة في الأنشطة الخيرية في المنطقة.	Corrélation de Pearson	,651**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تتوافق رسالة الجامعة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع وعاداته.	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	55
تدعم الجامعة مشاريع التوعية الاجتماعية في المنطقة.	Corrélation de Pearson	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تساهم الجامعة في التنشيط الثقافي في المنطقة.	Corrélation de Pearson	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة		
تعمل الجامعة على التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.	Corrélation de Pearson	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تهتم الجامعة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاطاتها.	Corrélation de Pearson	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تحرص الجامعة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة..).	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تعقد الجامعة ندوات ومحاضرات لنشر الوعي البيئي لدى الموظفين.	Corrélation de Pearson	,773**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
تهتم الجامعة بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.	Corrélation de Pearson	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3. البيانات الشخصية

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	44	80,0	80,0	80,0
	أنثى	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الملاحق

نوع العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أكاديمي	44	80,0	80,0	80,0
	إداري	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3,6	3,6	3,6
	30-40 سنة	28	50,9	50,9	54,5
	41-50 سنة	20	36,4	36,4	90,9
	أكثر من 50 سنة	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ليسانس	4	7,3	7,3	7,3
	ماجستير	7	12,7	12,7	20,0
	دكتوراه	42	76,4	76,4	96,4
	أخرى	2	3,6	3,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	12,7	12,7	12,7
	5-10 سنوات	19	34,5	34,5	47,3
	أكثر من 10 سنوات	29	52,7	52,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

4. تحليل المحاور

مبادئ الحوكمة

الشفافية والافصاح

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يجب على إدارة الجامعة التوضيح لأصحاب المصلحة أسباب اتخاذ القرارات الأساسية.	55	4,0545	,65030
توضح إدارة الجامعة لجميع موظفيها حقوقهم وواجباتهم.	55	3,8727	,96330
تعد الجامعة إرشادات واضحة لخطوات إجراء المعاملات.	55	3,4727	1,03377
تنشر الجامعة المعلومات المتعلقة بخططها ومشاريعها المستقبلية.	55	,03644	1,10158
تفصح الجامعة لأعضائها عن المعلومات المتعلقة بآليات التوظيف فيها وتولي المناصب.	55	3,9273	1,21799
تتسم إجراءات العمل الإدارية والتنظيمية في الجامعة بالوضوح والسهولة.	55	4,0364	1,08804
تعلن الجامعة عن ميثاق أخلاقيات العمل بها	55	3,8182	1,09021
الشفافية والإفصاح	55	3,9364	,58575
N valide (liste)	55		

المسؤولية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تلتزم الجامعة بالقوانين والتشريعات أثناء تنفيذ أنشطتها.	55	3,4000	1,02920
توجد مراكز علمية بالجامعة تهتم بتطوير أدائها في ضوء المستجدات.	55	3,9636	1,21661
تتبنى الجامعة المعايير الأخلاقية المتعارف عليها.	55	3,2727	1,04447
تلتزم الجامعة بتوفير الخدمات الاجتماعية لجمهورها الداخلي.	55	4,0545	1,12905
تملك الجامعة نظاما محكما للرقابة الداخلية.	55	2,7818	1,13351
تطور الجامعة أنشطتها بشكل مستمر بما يزيد من جودة خدماتها.	55	3,3636	1,16052
تحرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العلمية من التخصصات المختلفة.	55	2,9455	1,17722
المسؤولية	55	3,4027	,97286
N valide (liste)	55		

العدالة والمساواة

Statistiques descriptives

الملاحق

	N	Moyenne	Ecart type
يتوفر لدى الجامعة نظاما عادلا للتعويضات المالية.	55	3,1818	1,03800
تمنح الجامعة المكافآت وفق معايير عادلة لعمالها.	55	2,8000	1,09545
يتم توزيع المهام والصلاحيات بين العاملين بعدالة.	55	2,7273	1,09637
يتم تطبيق القانون بنزاهة على جميع العاملين.	55	2,7818	1,11705
تهتم إدارة الجامعة بمستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم.	55	2,7091	1,11675
تراعي الجامعة التوازن بين الصلاحيات والسلطات الممنوحة لموظفيها.	55	2,9273	,87886
العدالة والمساواة	55	3,3545	,87492
N valide (liste)	55		

المساءلة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يخضع لمسؤولون الإداريون للمساءلة أمام أصحاب المصالح عن الأخطاء المرتكبة.	55	2,8364	1,04993
تلتزم إدارة الجامعة موظفيها بتقديم تفسيرات واضحة لقراراتهم.	55	2,9636	,98062
تستجيب الجامعة لشكاوى أصحاب المصلحة.	55	2,9818	,89217
تضع الإدارة آلية واضحة للمساءلة الإدارية.	55	2,9455	1,02593
تفرض لإدارة قوانين تكفل مساءلة المقصر في عمله أيا كان منصبه.	55	2,7636	1,05345
يتوفر لدى الجامعة القنوات الرسمية التي تسمح لذوي المصلحة بمراقبة أنشطتها الإدارية.	55	2,8364	,97684
تستند الجامعة إلى معلومات موثوقة عند المساءلة الإدارية.	55	3,0182	,89217
المساءلة	55	2,9273	,86826
N valide (liste)	55		

المبادئ ككل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
مبادئ الحوكمة	55	2,00	5,00	3,4318	,61512
N valide (liste)	55				

الأداء الاجتماعي

الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك الجامعة مناخا جيدا للعمل يضمن صحة وسلامة الموظفين والطلبة والأساتذة.	55	3,1091	1,08308
تعمل الجامعة على تقديم مساعدات للطبقة الفقيرة من عمالها.	55	3,5636	1,03214
تمنح الجامعة موظفيها فرصا للدراسة بها.	55	3,4909	1,08649
تقدم الجامعة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	55	3,2727	,98985
تخصص الجامعة سجلات لاقتراحات وشكاوى الموظفين.	55	3,2364	1,12157
تعمل الجامعة على تحفيز لمتفوقين والمبدعين في العمل.	55	3,8727	1,23310
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	55	3,4209	1,00227
N valide (liste)	55		

الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر الجامعة فرص عمل للمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة.	55	3,0545	1,02593
تشارك الجامعة في الحملات التطوعية أثناء النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع مثل الزلازل، الفيضانات، الوباء،	55	3,5182	,89217
توجد بالجامعة مراكز خدمية تابعة لها موجهة نحو خدمة المجتمع.	55	2,8545	1,00771
تساهم الجامعة في الأنشطة الخيرية في المنطقة.	55	2,6909	,94031
تتوافق رسالة الجامعة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع وعاداته.	55	3,1818	,96400
تدعم الجامعة مشاريع التوعية الاجتماعية في المنطقة.	55	3,7636	1,01404
تساهم الجامعة في التنشيط الثقافي في المنطقة.	55	3,4482	1,06616
الأداء الاجتماعي تجاه مجتمع	55	3,2464	,84138

N valide (liste)	55		
------------------	----	--	--

الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل الجامعة على التشجير وزيادة المساحات الخضراء في بيئة العمل.	55	3,7818	1,01271
تهتم الجامعة بالجوانب البيئية أثناء قيامها بنشاطاتها.	55	3,6182	,99053
تحرص الجامعة على القيام بإجراءات الصيانة بشكل دائم للحفاظ على الموارد (الماء، الطاقة...)	55	3,5273	,93995
تعقد الجامعة ندوات ومحاضرات لنشر الوعي البيئي لدى الموظفين.	55	2,9091	1,11010
تهتم الجامعة بالبحث عن أحدث التقنيات لحل المشاكل البيئية والتخفيض من التلوث.	55	3,0909	1,19059
الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	55	3,4364	,98627
N valide (liste)	55		

الأداء ككل

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأداء الاجتماعي	55	1,00	5,00	3,3736	,88900
N valide (liste)	55				

5). اختبار طبيعى البواقي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Unstandardized Residual1	,084	55	,200*	,980	55	,467
Unstandardized Residual2	,115	55	,069	,942	55	,010
Unstandardized Residual3	,104	55	,200*	,963	55	,088

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

6. اختبار الفرضيات

الفرضية 01

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,739 ^a	,546	,537	,41854

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

b. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	11,148	1	11,148	63,639	,000 ^b
de Student	9,284	53	,175		
Total	20,432	54			

a. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

b. Prédicteurs : (Constante), الأداء الاجتماعي تجاه العاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Bêta		
1 (Constante)	2,076		11,592	,000
الأداء الاجتماعي تجاه العاملين	,453	,739	7,977	,000

a. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

الفرضية 02

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 ^a	,487	,478	,44453

a. Prédicteurs : (Constante), الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

b. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1 Régression	9,959	1	9,959	50,397	,000 ^b
de Student	10,473	53	,198		
Total	20,432	54			

a. Variable dépendante : مبادئ الحوكمة

الملاحق

b. Prédictors : (Constante), الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,831	,233	7,847	,000
	الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع	,510	,072	,698	,000

a. Variable dépendante : المبادئ الحوكمة

الفرضية 03

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,508 ^a	,258	,244	,53487

a. Prédictors : (Constante), الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة

b. Variable dépendante : المبادئ الحوكمة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,269	1	5,269	18,417
	de Student	15,163	53	,286	
	Total	20,432	54		

a. Variable dépendante : المبادئ الحوكمة

b. Prédictors : (Constante), الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,343	,264	8,888	,000
	الأداء الاجتماعي نحو تحقيق أهداف البيئة	,317	,074	,508	,000

a. Variable dépendante : المبادئ الحوكمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698 ^a	,487	,478	,64252

a. Predictors: (Constant), المبادئ الحوكمة

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.797	1	20.797	50.376	.000 ^b
	Residual	21.880	53	.413		
	Total	42.677	54			

a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي

b. Predictors: (Constant), مبادئ الحوكمة

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.249	.495		-.502	.618
	مبادئ الحوكمة	1.009	.142	.698	7.098	.000

a. Dependent Variable: الأداء الاجتماعي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لجامعة المسيلة، ولتحقيق ذلك تم مناقشة الإطار النظري للدراسة، من خلال عرض المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الجامعات والأداء الاجتماعي، بالإضافة إلى التطرق إلى العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة للبحث، تكونت عينة الدراسة من (55) فردا من أساتذة وطاقم إدارة جامعة المسيلة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة بمستوى متوسط ووجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسة مبادئ الحوكمة والأداء الاجتماعي للجامعة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تكريس العناية والاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة ككل في الجامعة والعمل على متابعة تنفيذها من خلال تشكيل لجان متخصصة تتولى عملية المتابعة والمراقبة والتقييم، وأيضا من خلال نشر ثقافة الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في جميع الإدارات والمؤسسات وإبراز أهميتهما في تحسين الأداء الجامعي والاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء الاجتماعي

Abstract

This study aimed to identify the role of governance principles in improving the social performance of the University of M'sila. The questionnaire was used as a research tool. The study sample consisted of (55) members of the professors and management staff of the University of M'sila. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the questionnaire data. The study reached several results, the most important of which is that the university applies the principles of governance at an average level and there is a strong correlation between the practice of the principles of governance and the social performance of the university. Through the formation of specialized committees that undertake the follow-up, monitoring and evaluation process, as well as by spreading the culture of governance and social responsibility in all departments and institutions and highlighting their importance in improving university and social performance.

Key words: Governance, principles of governance, social responsibility, social performance

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ