



ميدان: الحقوق والعلوم السياسية  
فرع: التنظيم السياسي والاداري  
تخصص: إدارة محلية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية والعلاقات  
الدولية  
رقم: 2024/.....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة محلية

إعداد الطالبة: مريم بوخلط

تحت عنوان

الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم  
العالي الجزائرية  
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2017-2024.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
محمد بلعسل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فوزية شرقي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
نوري دومي	أستاذ مساعد أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحننا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020  
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي  
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بوخلال مريم الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب  
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: ..... والصادرة بتاريخ: .....  
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم والتكنولوجيا قسم العلوم السياسية  
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،  
عنوانها: الجوهرية العمومية الجديدة وعلاقتها بالتنوير  
المتخصص(ة) بـ التعليم العالي الجزائري (رأبينة خالدة جامعة محمد  
الطاهر (مستقبل) 2017-2014)  
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية  
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2021.01.06

توقيع المعني (ة)

إلى السيد/

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة محمد بوضياف المسيلة.  
\_ تحت إشراف السيد الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

**الموضوع :** ب / خ طلب مساعدة الطالب (ة) مريم بوخلط على إجراء التريص الميداني

ابتداء من 2024/04/ 24 إلى غاية 2024/05/ 30 .

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) مريم بوخلط الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم : 244085593 ، لإجراء التريص الميداني لدى مصالح جامعة محمد بوضياف \_ المسيلة؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية ضمن تخصص: الإدارة المحلية : السنة الثانية ماستر أكاديمي علوم سياسية والموسومة بـ : الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية : دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة- 2017- 2024 .

في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	هيئة التريص ( إمضاء وختم )	إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)
 <p>د. فوزية شريقي</p>	 <p>د. فوزية شريقي</p>	 <p>المدير الفرعي للتكوين والتكوين</p> <p>حسين بن ساسوب</p>	 <p>د. شريقي فوزية أستاذة معاضرة</p> <p>فوزية شريقي</p>

# شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين﴾.

الحمد لله حمدا كثيرا، الحمد لله الذي أعانني، والذي به استعنت وعليه توكلت، الحمد لله الذي يسر سبيلي وأنار دربي.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى والداي الكريمين حفظهما الله.

إلى من كان لها الفضل الكبير بعد الله في إنجاز هذا العمل الدكتوراة " فوزية شرقي " والتي أعتبرها نبراس العلم، فهي تحمل أقدس رسالة في الحياة فهي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة حماها الله وحفظها.

إلى كل الأساتذة الكرام الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي وكانوا مشعل ينير طريقي.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في الوصول إلى مقامي هذا حفظكم الله وأنار دربكم.

# إهداء

إلى نور العيون إلى بسة القلوب إلى التي ضحت  
من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل نجاحي وإسعادي  
إلى أمي الحبيبة.

أسير في درب الحياة جاعلة من أبي قدوتي وعزتي  
وفخري فله أهدي ثمرة نجاحي تقديرا لتضحياته  
وحبه.

إلى زوجي ورفيق دربي الذي كان لي سندا وعونا  
حفظه الله.

إلى توأم الروح أبنائي تسنيم وأمير رعاهما الله  
ورفع مقامهما.

إلى إخوتي وعزوتي الذين كان لهم بالغ الأثر في  
كثير من العقبات حماهم الله.

إلى أصدقائي في الدراسة والعمل وجميع من  
وقف بجاني وساعدني.

إلى أساتذة الزمن الجميل وخاصة أستاذتي في  
السنوات الماضية قبل أن تكون مشرفتي.

لكم جميعا هذا العمل وأتمنى أن ينال رضاكم  
حفظكم الله ورعاكم وسدد خطاكم.

مقدمة

لقد أصبحت الحوكمة من المفاهيم الحديثة المنتشرة بشكل واسع بعد ما تم التطرق إليها في جميع الميادين وعلى كافة المستويات خصوصا بعد حدوث الأزمة المالية الآسيوية واكتشاف سلسلة الفضائح التي مست كبرى الشركات العالمية نتيجة تلاعبها بقوائمها المالية كإنرون وودكوم، حيث تم بعد ذلك التوجه إلى الحوكمة للحفاظ على السمعة المالية والمحاسبية والكفاءة الاقتصادية لشركاتها وهو ما يؤثر في نهاية الأمر على اقتصاداتها حيث يسمح تطبيق الحوكمة بالتقليل من حالات الأخطاء والأزمات والتعثر وحتى حالات الفساد والاختلاسات فأصبحت الحوكمة أسلوبا مهما بعد تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، واعتبرت من أهم المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارا واستعمالا، والتي تستهدف تطوير أساليب العمل بأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة لتحسين الأداء وتحقيق التميز.

ونظرا للنجاحات التي حققتها الحوكمة في المؤسسات الإنتاجية والخدمائية؛ فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في قطاع التعليم العالي الذي يعد من أهم القطاعات التي تزايد الاهتمام به وبتطويره، حيث ركز جل الباحثين على إمكانية حوكمة قطاع التعليم العالي باعتباره الشريان الذي يزودنا بالطاقات البشرية التي تحقق الارتقاء والتقدم داخل الدول، من هنا كان الإلحاح على تنظيم الأدوار في قطاع التعليم العالي من خلال الحوكمة التي لها علاقة مع التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي خصوصا مع تزايد المنافسة بين الجامعات على المراكز والمراتب العليا، وهذا لا يعني أن أزمة الجامعات هي أزمة حوكمة فقط، ولكنها تعتبر الحل الأنسب لكثير من أزماتها وآلياتها تأثير كبير على اتخاذ القرار السليم داخل الجامعات فهي الطريق الأفضل للارتقاء.

والجزائر من بين الدول التي يجب عليها تطبيق الحوكمة للقضاء على العديد من الاختلالات التنظيمية ( من سوء تسيير؛ ضعف الأداء؛ غياب المشاركة) في إطار التحديات التي يواجهها هذا القطاع ، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم الدول في شتى المجالات لكونه مصدرا للثروات البشرية، إذ أصبح تبني مفهوم الحوكمة وربط آلياتها بآليات التطوير التنظيمي أكثر من ضرورة. ولقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول على نجاح وتفوق المؤسسات التي اعتمدت على الحوكمة الجامعية كأسلوب إداري في العمل وأن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد المستهدف الأول في عملية التطوير التنظيمي، وتعتبر المؤسسات الجامعية الخزان الذي يقوم

بإعداد العنصر البشري وتنمية قدراته لكي يكون إنسانا مبدعا ومنتجا ومساهما فعالا في تحقيق التنمية، ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية:

## 1. أسباب اختيار الموضوع :

### الأسباب الذاتية :

- الرغبة في الإطلاع على الجديد في التخصص؛
- من أجل الاستفادة منه مستقبلا باعتباره إضافة قيمة للمسار الدراسي؛
- حب التطلع بخصوص هكذا مواضيع التي تحمل تناقضات من مجتمع إلي آخر.

### الأسباب الموضوعية:

- الانتشار الذي عرفه الموضوع حيث مس الشركات والبنوك ومختلف المؤسسات الخاصة والعامة ليمتد أثره إلي مؤسسات التعليم العالي؛
- دراسة الحوكمة العمومية الجديدة والتعرف على مبادئها، وعلاقتها بالتطوير التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي؛
- تناول إحدى الموضوعات العامة والحديثة في مجال التعليم العالي التي تحقق الميزة التنافسية والسمعة الأكاديمية؛
- قد تساهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع الحوكمة العمومية الجديدة ممّا يساعد على اتخاذ الإجراءات العلمية السليمة.

## 2. أهمية الموضوع:

- يكتسي موضوع الحوكمة العمومية الجديدة أهمية بالغة، والتي تتجلى في النقاط التالية:
- يحتل الموضوع أهمية كبيرة في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها الجامعات من حيث التحديات التي تواجهها، لذلك وجب عليها مواكبة التغيرات التنظيمية والتطورات في محتوى ومضمون آليات التسيير المستحدثة بغية مسايرة الإصلاحات، وتكثيف أنظمة التعليم العالي بفعالة وكفاءة عاليتين؛

- تعد أسس وآليات الحوكمة من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، والتحكم بهكذا مفاهيم يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الجودة الشاملة، وتحسين الأداء ويساهم في التطوير التنظيمي؛
- إظهار أهمية مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة في تحسين مستوى التعليم العالي، وتعزيز أداء الجامعات في مجال الإبداع والابتكار لتحقيق الرقي والتطور.

### 3. أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من خلال تفكيك أبعاد المتغير المستقل والتابع لتحديد المبادئ والقواعد الحديثة لإدارة مؤسسات التعليم العالي لزيادة؛
- تحليل النقاشات الفكرية حول مفاهيم حوكمة المؤسسات الجامعية وطبيعة علاقتها بالتطوير التنظيمي؛
- معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف ومدى مساهمتها في التطوير التنظيمي، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في اتخاذ القرار من خلال مبادئه المختلفة.

### 4. إشكالية الدراسة:

تهدف الحوكمة العمومية الجديدة إلى خلق مؤسسات قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه، لذلك يأمل العديد أن تسهم آليات الحوكمة في التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي، وبجامعة محمد بوضياف خاصة، والتي تسعى لتحسين أدائها، وعلى هذا الأساس تم صياغة الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة- 2017-2024؟ .

ويشتق من صميم هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة؟ ؛

- ما هي أسس الحوكمة العمومية الجديدة؟؛

- ما المقصود بالتطوير التنظيمي، وما هي علاقته بالحوكمة؟؛
- ماذا نقصد بحوكمة مؤسسات التعليم العالي؟؛
- ما مدى التزام جامعة محمد بوضياف بتطبيق آليات الحوكمة العمومية الجديدة لتحسين الأداء؟؛
- هل الحوكمة العمومية الجديدة تساهم في إنجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟.

## 5. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### - الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة بين التطوير التنظيمي والحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي.

### - فرضية الجانب النظري:

\*الفرضية الفرعية الأولى: أبعاد التطوير التنظيمي تعد مقاربة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي؛

### - فرضيات الدراسة الميدانية :

\*الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ارتباطية بين الحوكمة العمومية الجديدة وآلياتها ودرجة نجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين آراء المبحوثين بجامعة محمد بوضياف- المسيلة؛

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات ( الجنس، العمر، الدرجة العلمي، الخبرة المهنية ).

\*الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

\*الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

\*الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

\*الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## 5. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يندرج البحث ضمن مواضيع دراسة الحالة، والتي أجريت بمقر هياكل رئاسة جامعة محمد بوضياف- المسيلة؛ إذ اقتصرت عينة الدراسة على موظفي بمقر رئاسة الجامعة. باعتبارها من السابقين في السعي إلى تحسين الأداء وانتهاج مسار الجودة.

الحدود الزمانية: تتمحور هذه الدراسة حول أبعاد التطوير التنظيمي في حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتي تصبو إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تطبيقها لآليات الحوكمة العمومية الجديدة، حيث تمتد من 2017 إلى 2024. أجريت الدراسة الميدانية المجال الزمني المحدد: من 2024/04/24 إلى غاية 2024/05/30.

## 6. الدراسات السابقة:

-بحث دكتور حسين يوقى، وأمر على عبد الصمد بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، المنشور في جامعة المدية عام 2011.

-أشار البحث أن للحوكمة دور لضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، مما يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، إضافة إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها، كما بين البحث دور مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية يمكن أن تكون نقطة إنطلاق من خلال تطبيق نظم محاسبية وضريبية واضحة وشفافة وتفعيل آليات الحوكمة كالمشاركة ونظام قضائي مستقل.

-دراسة مقديش نزيهة عام 2010، تأتي هذه الدراسة لمعرفة أهمية المعاينة حول الحوكمة الجامعية في جامعة فرحات عباس سطيف، حيث قدمت الباحثة عينة مكونة من الطلبة لمعرفة آراء الطلبة هل تتوافق مع مبادئ الحوكمة حيث وزعت عليهم إستمارة ولقد خلصت النتائج إلى دراسة مقارنة بين أسلوبَي المعاينة العشوائية ومعاينة الحصص مع توسيع دراسة الحوكمة إلى باقي أفراد الأسرة الجامعية من أساتذة ومسيرين وموظفين.

-بوريب طارق، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتنظيم التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة 2015.

وتمثلت أهداف الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة الإدارية والتنظيم والتنظيم والتنظيم والتعرف على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والتخفيف من مركزية إتخاذ القرار والتعرف على طبيعة الرقابة الإدارية التشاركية وعلاقتها بتطوير قدرات الموظف والتعرف على طبيعة الرقابة الإدارية وعلاقتها برفع المستوى الثقافي للموظف.

## 7. مناهج الدراسة:

قصد الإجابة والإلمام بأهم أبعاد الدراسة وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على أربع مناهج مع وجود تكامل وترابط بينها وهي:

- **منهج دراسة الحالة:** وهو منهج يركز على إعطاء صورة شاملة لدراسة وحدة معينة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)، حيث نتجه نحو جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة المعتمدة للتحليل والتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ تلك الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات والعلاقة بينهما. تم استخدام المسح المكتبي بهدف التعرف على مختلف المراجع والبحوث المتتالة لموضوع الدراسة من أجل بناء نظرة متكاملة عن الموضوع؛ إضافة إلى المسح الإلكتروني.

- **المنهج الإحصائي:** يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج والبيانات المتوصل إليها ميدانياً، وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان وتوزيعه على مختلف الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، وكذا تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية لعلم الاجتماع النسخة 25 (SPSS.V25 VERSION25) لتحليل

نتائج إجابات أفراد العينية. ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة لموضوع الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

## 8. أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من الباحث، لأن الاختيار الصائب للأداة يساعد في جمع البيانات وتيسير المهمة، وقد استخدمنا أكثر من أداة:

### - الاستبيان:

وتعتبر هي الدليل بعد تشخيص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة عادة ما تكون مفتوحة ومغلقة.

### - المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما، وهي وسيلة فعالة لجمع البيانات من الأفراد الذين لديهم وجهات نظر حيث يمكن جمع معلومات مفصلة حول موضوع معين لا يمكن العثور عليها في مصادر أخرى.

## 9. صعوبات الدراسة:

-اعترضتنا العديد من الصعاب أثناء القيام ببحثنا، باعتبار موضوع بحثنا في تحيين وتسارع مستمرين، إذ يصعب رصد كل التطورات المتسارعة سواء على المستوى النظري أو الإنبيريقي.

-قلة الدراسات المتخصصة حول موضوع الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي باللغة العربية وخاصة التجربة الجزائرية.

-ضيق الوقت سواء تعلق الأمر بتقصي الشق النظري أو إجراء البحث الاستطلاعي للدراسة، والذي كانت فترته جُد محدودة مقارنة بالدراسات الإنبيريقية وما تتطلبه من سعة وقت في جمع البيانات ومعالجتها.

## 10. هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث، ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول؛ منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

تعرضت في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل الحوكمة العمومية الجديدة، وذلك من خلال مبحثين؛ حيث يتناول المبحث الأول ماهية الحوكمة العمومية الجديدة، أما المبحث الثاني فتطرق إلى تقديم عام حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، أما الفصل الثاني فيختص بالإطار النظري للتطوير التنظيمي من خلال مبحثين؛ ويتناول المبحث الأول مفهوم التطوير التنظيمي، والمبحث الثاني ركائز وأسس التطوير التنظيمي، ويختص الفصل الثالث بالدراسة الميدانية من خلال مبحثين حيث يتناول المبحث الأول عرض عام لجامعة محمد بوضياف -المسيلة- ويتناول المبحث الثاني منهجية الدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وتختتم هذه الدراسة بعرض أبرز النتائج المتوصل إليها.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي العام

للكوكمة العمومية الجديدة

## تمهيد:

لقد استحوذ مفهوم الحوكمة على اهتمام كبير على مستوى العالم في ظل ما يشهده العالم اليوم من تطورات، حيث أصبحت من المواضيع الحديثة بعد ما تم التطرق إليها في جميع الميادين، وعلى كافة المستويات نظرا للمشاكل الإدارية الناتجة عن سوء التصرف وافتقار الإدارة إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة بالإضافة إلى نقص الشفافية .

والحوكمة بالمؤسسات ليست هدفا في حد ذاتها لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، كمحاربة الفساد وسوء الإدارة والوقاية من الأزمات وحماية وتنظيم مصالح كل الأطراف ، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الشفافية والمشاركة والعدالة والاستقلالية والمسؤولية، ولتوضيح الإطار المفاهيمي العام للحوكمة العمومية الجديدة تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الحوكمة العمومية الجديدة.**

**المبحث الثاني: تقديم عام حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي.**

## المبحث الأول: ماهية الحوكمة العمومية الجديدة

تعتبر الحوكمة من مواضيع الساعة بعد ما تم التطرق إليها في جميع الميادين وعلى كافة المستويات، وذلك بعد سلسلة الأزمات والفضائح المختلفة التي حدثت في كثير من الدول؛ فهي تسعى لتجديد منظومة القيم والتحكم الرشيد في المؤسسات كمؤسسات التعليم العالي التي تطمح إلى إتباع منهجية سليمة من خلال تفعيل الحوكمة، لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى التطور التاريخي لمفهومها وأسباب بروزه والتعريفات التي أعطيت له؛ بالإضافة إلى أهميته وأهدافه، ومبادئه و آلياته.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة العمومية الجديدة وأسباب بروزها

مفهوم الحوكمة هو مفهوم حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، وساهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها مما جعله وليد الحاجة، حيث بدأ في الولايات المتحدة ثم أوربا لا سيما المملكة المتحدة، وانتشر بعد ذلك في باقي دول العالم انعكاسا للعديد من الأسباب والعوامل.

### أولا: نشأة الحوكمة العمومية الجديدة

تعود جذور حوكمة المؤسسات لـ (Berle - Means)، اللذان يعتبران أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما " المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"، الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.<sup>1</sup>

وفي عام 1976 قام كل من (Jensen Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها للحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة . أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات (The committee of sponsoing Organization-C.O.S.O)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، ومّا يرتبط بها

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، (الجزائر: ألفا للوثائق، 2018)،

من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

كما يعتبر عام 1992 بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة المؤسسات مع إصدار لجنة كادبوري - من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، تقريرها بعنوان: " الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات "، والذي طالبت فيه المؤسسات بإتباع معايير ومبادئ حوكمة المؤسسات من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار والرقابة على أنشطة هذه المؤسسات، وذلك بعد تراجع ثقة المساهمين في التقارير المالية للمؤسسات المدرجة في بورصة لندن، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات العالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين. يمكن القول أنّ ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم الحوكمة إلى العلن منها:

1 - منذ العام 1997 ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة. وكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في الوقت نفسه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أسباب بروز الحوكمة العمومية الجديدة

نتيجة اكتشاف في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء المؤسسات، والتي أدت بحدوث كوارث لحقت بالمؤسسات والمساهمين وجميع المتعاملين مع المؤسسات، وقد تنبّهت بعد ذلك الجهات الرقابية لهذه المشاكل التي حدثت، وحاولت جاهدة لوضع قوانين وأنظمة للحفاظ على الثقة وتنميتها بين مختلف الأطراف طريق تنظيم العلاقات وتحسينها، حيث أنّ أسباب ظهور الحوكمة هو محاولة للقضاء على المشاكل التي تتعرض لها المؤسسات أو التقليل منها، ووضع قوانين لتقوية روابط الثقة والمسؤولية بين من مختلف

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص. 18.

الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين وتعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية ولعل من أهم هذه الأسباب تذكر ما يلي:

### 1- نظرية الوكالة:

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.

ويصف (Jensen Meckling) 1976 علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد بتعيين واحد أو أكثر لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الوكيل في اتخاذ بعض القرارات.<sup>1</sup>

### 2 - نظرية أصحاب المصالح:

تعتبر نظرية أصحاب المصالح من أهم النظريات الحديثة، والتي استطاعت منافسة وتكميل النظريات الاقتصادية الإدارية كنظرية الوكالة التي وجهت لها عدة انتقادات، حيث كانت نظرية أصحاب المصالح كنظرية تعميمية لنظرية الوكالة، حيث أنّ الشركة مصممة شكل رباط للعقود أي أنّه هناك رباط يربط عدة جهات تخدم الشركة سواء كانوا اقتصاديين أو مسيرين، فعلى المجموعة المسيّرة أن تلعب دور المسؤول المركزي في جلب الشركاء وحملة الأسهم وكل طرف قادر على دعم الشركة بالموارد الضرورية من أجل نجاح المشروع الاقتصادي.<sup>2</sup>

### 3-العولمة:

شهد أواخر القرن العشرين العديد من التغيرات العالمية السريعة والمتتالية في أثارها وتوجهاتها المستقبلية، حيث تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وبسبب هذا ظهر مفهوم جديد وهو مفهوم العولمة والذي لا يزال يثير جدلا واسع النطاق من حيث تحدّ يده وآثاره وأبعاده، وفي إطار تزايد الاعتماد المتبادل

<sup>1</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، (مصر، الدار الجامعية، 2005)، ص.67.

<sup>2</sup> - بلال قندوز، " دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014)،

وتكوين الأسواق العالمية وتحركات الاسعار وفي حجم ونوعية الانتاج وتوجهات التجارة العالمية وتحركات رؤوس الأموال، وبناء على ذلك انتشرت العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والتمويلية والمالية و التكنولوجيا والتسويقية والإدارية، وقد أدت عولمة رأس المال وسهولة حركته بين الدول وتدفعه من البلدان التي توجد بها وفرة مالية إلى البلدان الأكثر افتقار إليها ضرورة الاتجاه نحو حماية رؤوس الأموال.<sup>1</sup>

#### 4 - الفضائح المالية:

يوجد العديد من الفضائح المالية التي أدت للمطالبة بالإهتمام بمبادئ الحوكمة من أهمها نذكر ما يلي:

-مأساة بنك بارنج: قام بنك بارنج سنة 1992 بتعيين شاب عمره 28 عاما يدعى نيكولاس ليسون، ليتولى مسؤولية تصميم وإدارة عقود المشتقات من مقر البنك في سنغافورة، قام هذا الشاب بنشاطه؛ فاشترى قدرا هائلا من العقود المستقبلية على مؤشر نيكي الذي انخفضت قيمته (10%) نتيجة الزلزال الذي وقع باليابان، وقد استمر المؤشر بالانخفاض مسببا المزيد من الخسائر، فتسبب البنك لمخاطر الإفلاس فضلا عن سمعته التي تأثرت، فلقد تمكن ليسون من إخفاء خسائره على رؤسائه التي أخذت في الزيادة حتى بلغت (59) بليون أي ما يعادل (610 دولار أمريكي) ، ولو توفر مبدأ الإفصاح والشفافية لَمَا وصلت خسائر البنك لهذا الحد.

-فضيحة شركة انرون: تعد فضيحة انهيار شركة انرون من فضائح العصر المهمة لما كان لها من تأثير رهيب، ليس على الولايات المتحدة فقط بل على العالم بأسره؛ فمن جهة تعد شركة انرون (Enron) من أكبر الشركات بالعالم والعاملة بمجال الغاز والطاقة ولها فروع كثيرة وعديدة، ومن جهة أخرى، لقد تسبب هذا الانهيار بخسائر قد يصعب حصرها في الوقت الحاضر، ناهيك عن العمال والموظفين الذين فقدوا أعمالهم، ورغم المأساة الكبيرة نتيجة الانهيار، إلا أنه يعد درسا مهما جدا يحتم على الكثيرين دراسته والوقوف على أسبابه، ولا بد أن تقوم الجهات المتخصصة بإعادة حساباتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص. 18.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 18.

## المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة.

يعد موضوع الحوكمة ذا أهمية كبيرة باعتبارها تستأثر اهتمام الباحثين حيث شاع استخدامه في الآونة الأخيرة وتم تداوله في الخطاب العلمي الأكاديمي وللاقترب من هذا المفهوم أكثر ينبغي التطرف إلى تعريفه.

### أولاً: تعريف الحوكمة

لم تسفر الجهود المختلفة عن الاتفاق حول تعريف محدد ودقيق للحوكمة يمكن اعتماده كمرجعية أساسية في تحديد طبيعته، وهو ما يتضح عن تعرضي لمختلف التعاريف، حيث يعرفها البنك الدولي: " على أنها الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".<sup>1</sup>

أما برنامج "الأمم المتحدة الإنمائي" فيري الحوكمة على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي يتمكن المواطنون من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم.<sup>2</sup>

كما تعرفها "لجنة الحكم العالمية" على أنها جمع مختلف الطرق والأساليب التي يقوم لها الأفراد والمؤسسات العمومية، والخواص بتسيير أعمالهم المشاركة بطريقة مستمرة بطبعها التعاون والمصالحة والتوفيق بين المصالح المختلفة وتلك المتنازع حولها، كما يدير هذا الحكم تدرج المؤسسات الرسمية والأنظمة المزودة بالصلاحيات التنفيذية والترتيبات والتعديلات الرسمية التي على أساسها تكون الشعوب والمؤسسات قد وقعت بصفة خدمة المصالح العامة للمجتمع.<sup>3</sup>

كما تعرفها "مجموعة الدول النيباد" (NEPAD) على أنها الحكم القائم على الديمقراطية بالأساس، وذلك تزامناً مع إرساء مبادرة الشركة الجديدة من أجل التنمية إفريقيا -النيباد- التي

<sup>1</sup>-Daniel Kaufman, « Repenser la bonne gouvernance: dialogue sur la gouvernance et développement mayen-ariet et en Afrique du nord », (Paris, Beyrauth, Rabat et Washington: AC. 21 novembre P3.[]. [consulter le:02/ 04/2024] ، 21:00.

<sup>2</sup>- عبد العظيم وزير، الحوكمة، (القاهرة: إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، د، ت، ن)، ص6.

<sup>3</sup>- عبد القادر حسين، " الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية سنة 2011-2012)، ص. 26.

كان بين رؤساء البلدان المشاركة وعلى رأسهم الرئيس الجزائري، رئيس جنوب إفريقيا - ورئيس نيجيريا.<sup>1</sup>

وتعرف من قبل "تقرير التنمية الإنسانية العربية" وهذا عام 2002 بأنها الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية ويسعى إلى تمثيل كافة فئات الشعب تمثيلا كاملا وتكون مسؤولة أمامه لضمان مصالح جميع أفراد الشعب.<sup>2</sup>

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية ifc الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها في حين عرف wolfensohm حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يدور حول تحقيق العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية الحوكمة العمومية الجديدة

وجدت حوكمة الشركات اهتمام كبير في الآونة الأخيرة نتيجة حالات الفشل الإداري والمالي المتتالية التي أصابت العديد من الشركات الكبرى، حيث أخذ العالم نتيجة هذا الفشل ينظر إلى حوكمة الشركات بنظرة جديدة، وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الفشل تتمثل في الثقة في الشركات والتشريعات، ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين الشركات والحكومة، وحصول هذه الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل دون علم المساهمين وإخفاءها بطرق ونظم محاسبية مبتكرة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات بقوائمها المالية، وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني، كما أنّ ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى

<sup>1</sup> - أمينة فلاح، " دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في إفريقيا"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية 2010-2011)، ص.83.

<sup>2</sup> - أفالو وفاء، شرفي أمينة، "دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2013)، ص.23.

<sup>3</sup> - زويبيدي البشير، " دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية تحسين الأداء المالي"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2016، 2017)، ص.39.

انتشار الفساد وانعدام الثقة، أمّا إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات يؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي وتشجيع الإفصاح والشفافية.<sup>1</sup>

وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة والوسائل لتحقيق هذه الأهداف ومراقبة الأداء؛ فحوكمة الشركات الجيدة توفر حوافر مناسبة وعادلة لمجلس الإدارة ولإدارة الشركة، كما تسهل عملية الرقابة الفعالة وتوفر درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق وتخفيض تكلفة رأس المال واستخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة.<sup>2</sup> كما تتبع أهمية الحوكمة في جوانب متعددة لعل من أهمها ما يلي:

- **الشركات:** يساعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة، وبالتالي خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل، وتقليل الأخطاء وإلى أدنى قدر ممكن، وتجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء بالإضافة إلى أن الحوكمة الرشيدة تساعد الشركات للوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل للتوسع في نشاطها وتقليل المخاطر، وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.<sup>3</sup>

**المستثمرون وحملة الأسهم:** تساعد حوكمة الشركات في حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وتساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر في أداء الشركة في المستقبل، وترمي أيضا حوكمة الشركات إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارية وتؤدي طالما تحسّن أداء الأسهم وتعظيم الربحية ويحافظ على مصالح المستثمرين وحملة الأسهم ويولد الثقة لديهم، والحد من حالات تضارب المصالح،

<sup>1</sup> - عبد الصبور عبد القوي علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، (الرياض، مكتبة القانون والاقتصاد، 2012)، ص 36-37.

<sup>2</sup> - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (الإسكندرية، دار نشر الثقافة، 2006)، ص 14-12.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص 14.

والإفصاح التام عن أداء الشركة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.<sup>1</sup>

- أصحاب المصالح الآخرين: تسعى حوكمة الشركات إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين ومورديها ودائنيها وغيرهم، وتضمن السلامة والصحة والنزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة، وتعظم ثروة الملاك، وتدعم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أهداف الحوكمة العمومية الجديدة

تسعى المؤسسة التي تتبنى نظام الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف سواء على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى الأطراف التي لها علاقة بها، ومن هنا تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إيجازها كالآتي:<sup>3</sup>

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أية مرحلة؛  
- تحسين إدارة الشركة وتطويرها، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة، وضمان واتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناء على أسس سليمة، مما يؤدي رفع كفاءة الأداء؛

- تجنب حدوث أزمات مصرفية نظراً لأثرها الكبير على الاقتصاد المحلي؛  
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛

<sup>1</sup> - نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص، 25 .

<sup>2</sup> - دادن عبد القني، "سعيدة تلي، فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي و الإداري"، (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012)، ص، 03

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، كوادر مصطفى كافي، إيمان بوربيع، مرجع سبق ذكره، ص، (68-69) .

- تحقيق العدالة أي الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة بالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج الشركة؛
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المداخلات ورفع معدلات الإستثمار ودعم القدرة التنافسية.
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة، وزيادة درجة الوعي عند المستثمرين لتمكين الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

### المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة العمومية الجديدة

#### أولاً: مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة

لتحقيق أهداف الحوكمة لا بد من توفر قواعد راسخة تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والإصلاح الإداري والاقتصادي والتنظيمي؛ فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المعايير بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية والقواعد الخاصة بالحوكمة هي ستة مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

#### 1-توافر إطار فعال للحوكمة:

تكمن أهمية وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الأداء، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة.

#### 2-حماية حقوق المساهمين:

تسعى الأسواق المالية تسعى إلى تجميع المدخرات الصغيرة وتوجيهها إلى تمويل نشاط الشركات المدرجة، وإنّ نجاح السوق في هذا المجال يكمن في قدرته على استقطاب المستثمرين، ولهذا تركز الحوكمة على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق التمتع بحقوق الملكية، والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير

حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة.<sup>1</sup> مثل طلب الإطلاع على دفتر الشركة والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة وأيضاً وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال.

### 3- المعاملة العادلة للمساهمين:

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة لما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من خلال مراعاة ما يلي:<sup>2</sup>

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع مراعاة آليات ووسائل تعويضية فعالة.

- حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية وبمنع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أونياًبة عن أطراف أخرى.

### 4- دور الأطراف ذات المصلحة:

بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة الوقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أئتمان، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإدارياً، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين

<sup>1</sup> - زرزار العياشي، " أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، ( الملتنقى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات، آفاق، جامعة سكيكدة، يومي 07-08 ماي 2012)، ص، 05.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص 6.

الداخلية والخارجية للشركات، وشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الإستمرارية.

### 5- الإفصاح والشفافية:

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة الحوكمة الشركات التصريح الدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأدائي وحقوق الملكية والرقابة على الشركة بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤوس أموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤدي إلى غياب نزاهة السوق، وإلى ممارسة سلوك غير أخلاقي ويؤثر على الأرباح.

### 6- مسؤولية مجلس الإدارة:

للوقوف على مدى مسؤوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الارشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي:

- أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة إستراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة وإجراء التغييرات لضمان النزاهة والإفصاح.<sup>1</sup>

### ثانيا: آليات الحوكمة العمومية الجديدة

تتصف الحوكمة بمجموعة من الخصائص والتي تعتبر كآليات يتم الإرتكاز عليها في عملية تطبيق الحوكمة العمومية الجديدة، وهي:

#### 1- المشاركة Participation:

تعتبر المشاركة من أبرز آليات الحوكمة وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية التعبير والتجمع، وتنظيم المجتمع المدني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 7 .

ويعرف برنامج الأمم المتحدة المشاركة بأن تكون لجميع الفئات من رجال ونساء رأي في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويتطلب تحقيق المشاركة توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع، ويعتبر الكثير أن المشاركة وسيلة وغاية في نفس الوقت.<sup>2</sup>

كما أن المشاركة ضرورة ليس للمستوى المجتمعي الواحد فقط، بل على المستوى العالمي وذلك لخدمة المواطن والمجتمع، فهناك ترابط قوي بين الحكم الراشد العالمي والحكم، الحوكمة المحلية ذلك من خلال تزود الدولة بالقواعد الرئيسية الضرورية لمراجعة وتحويل الاتجاهات المالية للعولمة.<sup>3</sup>

## 2- الإنضباط Discipline:

أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك إنضباط الإدارة بكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه وجعله بوق دعاية للشركة.<sup>4</sup>

## 3- الشفافية Transparency:

ترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول المعنيين بها، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة، وتعتبر الحوكمة والمؤسسات الرسمية والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة المصدر الأساسي لهذه المعلومات، ولضمان تحقيق الشفافية يجب أن تنشر المعلومات بعلنية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة، ومن أجل التخفيف من ظاهرة الفساد من جهة أخرى.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - كريم حسن، "الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية سنة 2011-2012)، ص، 103 .

<sup>2</sup> - أمينة فلاح، "دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في إفريقيا"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2010-2011)، ص، 54 .

<sup>3</sup> - زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية وقضايا وتطبيقات، (القاهرة: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص، 59.

<sup>4</sup> - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف: المفاهيم؛ المبادئ؛ التجارب؛ المتطلبات، (القاهرة، الدار الجامعية، 2007)، ص، 03.

<sup>5</sup> - حليلة بومزير، "الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد، إسقاط على التجربة الجزائرية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2009-2010)، ص، 77.

#### 4- الإستقلالية Indépendance:

أي وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة، ووضع موقع على شبكة الانترنت يتم تحديثه بسرعة، ولا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.<sup>1</sup>

#### 5- المسائلة Culpabilite:

يقصد بالمسائلة إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، حيث تتأكد من قيام بقية الموظفين بأعمالهم بدقة، وذلك بتقديم دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاحهم في تنفيذها، ويكون أيضا للمساهمين الحق في المسائلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له والإدارة العليا والتدقيق الداخلي والخارجي.

#### 6- العدالة Justice:

يقصد بالعدالة إحترام حقوق أصحاب المصلحة في الشركة، وذلك عن طريق توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات بين العاملين في المؤسسة على أساس العدل، وكذلك إحترام المساهمين الأقلية في الأسهم من قبل الذين يملكون الأغلبية، ومن خلال المشاركة في الاجتماعات العامة والإدلاء بالأصوات والاعتراض عند الإساءة إلى حقوقهم والمساهمة في إتخاذ القرارات والتعيين.

#### 7- المسؤولية Responsabilité:

يقصد بالمسؤولية توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة المسؤولين متخذي القرارات حسب مسؤوليتهم إتجاه الشركة والمساهمين، وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف في الشركة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد جميل حبوش، "مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007)، ص 54.

<sup>2</sup> - بلعادي عمار، جاوحدو رضا، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والافصاح"، (مداخلة ألقيت في إطار الملتقى الدولي حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (رهانات، أفاق) المنعقد يومي 07 و 08 ديسمبر 2010، كلية الاقتصاد، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي)، ص 07.

## المبحث الثاني: تقديم عام حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

### تمهيد:

تسعى مؤسسات التعليم العالي لتحقيق التميز والجودة والارتقاء في أساليب ممارساتها، ولتتم تحقيق ذلك يجب انتهاج أساليب حديثة لتحقيق التطوير وإنجاحه، فهذا النجاح مرهون بإتباع آليات حديثة في التسيير، تتسم بالعقلانية والاستقلالية والفعالية، فتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي من متطلبات الاندماج لأنها تكفل تحقيق الجودة والتميز، وتساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى لأن الاستثمار الحقيقي هو في المورد البشري ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إصلاح مؤسسات التعليم العالي، وانتهاج سياسة واضحة تعتمد في جوهرها على الحوكمة. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعناصرها وأهدافها.

## المطلب الأول: الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي

### أولاً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

إن التطرق لمؤسسات التعليم العالي، يجعلنا نصادف تداخل بين مصطلح التعليم العالي والجامعة نتيجة استعمال أحدهما للدلالة على الآخر، لهذا من الضروري توضيح العلاقة بين هذه المصطلحات:

### -مؤسسات التعليم العالي:

وكتعريف تقليدي تعرف مؤسسات التعليم العالي على أنها الجامعات والكليات والمعاهد الرسمية التي تلتزم الحكومة بدفع نفقاتها، وتقدم تعليماً مجانياً للمواطنين، إضافة إلى بعض المعونات المادية للطلبة، وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارات الدولة وتنفيذ سياساتها في التعليم العالي، وتعرف كذلك بأنها مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية الإدارية والتقنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - رزيقة عبد اللاوي، "الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي"، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - (شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2022-2023)، ص 29.

## التعليم العالي:

قبل أن نتطرق لمفهوم التعليم العالي أو التعليم الجامعي يجب أن نميز بين التعليم والتعلم، فالتعليم هو نشاط موجه يتم من قبل شخص أوجهة ما لتزويد الفرد المتعلم بالجوانب المعرفية وذات المهارة، أما التعلم فهو عملية ذاتية لا تحتاج إلى معلم، تتسم بالاستمرارية والتراكم المعرفي، فيكم الفرق بينهما في أن التعليم يستدعي إلى التوجيه، أما التعلم يحتاج إلى رغبة في البحث، وزيادة في القدرات العلمية.

التعليم العالي هو كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتقدمه مؤسسات متخصصة، ومرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته رعاية لذوي الكفاءة، وتنمية لمواهبهم، وسد حاجيات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة.

يعرف التعليم العالي على أنه ذلك النوع من التعليم المتخصص بإعداد القيادات العلمية والعسكرية التي تتولى قيادة المجتمع، ناهيك عما يقدمه من إعداد وتجهيز الإطارات العلمية المختصة التي تتولى بالبحث والفحص والدراسة المتأنية لمشاكل المجتمع بغية تطويره، ومن أهم وظائفه نشر المعرفة وتطويرها، ورفع المستوى الحضاري والعلمي والفكري للأمة بالتأهيل المناسب وإشاعة ثقافة المواطنين.<sup>1</sup>

## ثانيا: الجامعة

كلمة الجامعة (university) مأخوذة من كلمة (universitas)، والتي تعني الاتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة من خلال القرن الرابع عشر لتدل على التجمع العلمي لكل من الأساتذة والطلاب، أي بمعناها الحالي، وتعتبر الكلمة العربية الجامعة ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها، لأنها من مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع.

وتعرف على أنها المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، تعليما ونظريا ومعرفيا وثقافيا، تتبنى أسسا إيديولوجية وإنسانية، يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 31.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

### ثالثاً: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، فيما يلي بعرض بعض منها:<sup>1</sup>

- عرفت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها «الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية». كما تعرف بأنها «نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية».

- الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتناول أبعاد متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارستها للسلطة، كيفية إتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية إتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهيكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم الإدارية الأداء والمتابعة وإعداد التقارير.

وهو ما يؤكد الباحثان (Marginson, Considine) بأن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بسوق العمل والمجتمع.<sup>2</sup>

- تقع حوكمة الجامعات في صلب الحياة الأكاديمية، وتمس كل شيء من مجالس الأمان إلى الطلاب، إضافة إلى الموظفين والمجتمعات المحلية، وهي تسعى إلى الإستجابة لاحتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المناسبة له بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

هذا وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محركاً هاماً للتغيير، كما أنّ كيفية إدارة المؤسسات هي أحد أكثر العوامل حسماً في تحقيق. وهناك نماذج كثيرة للحوكمة السليمة وهي تختلف باختلاف الدول، ونوع المؤسسة، والميراث التاريخي والعوامل الثقافية والسياسة

<sup>1</sup> - ياسر عبد الرحمن ، "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق في جامعة محمد الصديق يحيى، جيجل"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، (ب.ي)، (ب.ش)، 2018، ص199.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 192.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص ص، (17-18).

والاقتصادية الأخرى، من الواضح أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في هذا الشأن ويتضح بجلاء أيضا أن إختيار النموذج المحتمل لنظم الحوكمة السليمة يجب أن يكون قراراً مدروسا بعناية.

من التعاريف السالفة الذكر يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الجامعة من أجل أن تؤدي هاته المؤسسات المهام المنوطة بها بكل كفاءة وفعالية.

### عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل عناصر الحوكمة الجامعية في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد أهم هذه العناصر في النقاط التالية:<sup>1</sup>

#### \*المحيط الداخلي:

يتكون من العناصر التالية: الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين، الهيئات النقابية والتنظيمات الطلابية.

#### \*المحيط الخارجي:

يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية)، المحيط الاقتصادي (المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل)، المحيط الاجتماعي ممثلا في منظمات المجتمع المدني. في هذا الإطار يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي نظام يجدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.

### أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي تشكل الحوكمة الجامعية دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة تلك التحديات، حيث أن كيفية إدارة هذه المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها، وعليه تسعى الحوكمة الجامعية إلى تحقيق جملة من الأهداف

<sup>1</sup> - الحاج عرابة وليلى بن عيسى، "حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30، (ب.ي)، (ب.ش)، 2017، ص، 48 .

نذكر منها:

مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.<sup>1</sup>

-تفديد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء، وضعف المخرجات.

-تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

-ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.

-تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

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

للعمل.

-وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال

الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

-تعزيز مشاركة جميع الأطراف من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات والطلاب

في عمليات صنع القرارات.

- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من

ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل

وخارج مؤسسات التعليم العالي.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: نماذج الحوكمة بالجامعات والتحديات التي تواجه تطبيقها**

**أولاً: نماذج الحوكمة بالجامعات**

على غرار المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة

للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وفي هذا

الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسيولوجية سياسية

واقتصادية، وفي هذا السياق قدم تركمان (2008) في دراسة له أربع نماذج للحوكمة الجامعية

<sup>1</sup> - منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية

العاملين بجامع الإمام محمد بن سعود الإسلامي"، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 13، العدد 12، (ب.ب.ي)،

(ب.ش.س)، 2014، ص، 118.

<sup>2</sup> - ياسر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، 194.

بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية والأمريكية، ويرى الباحث في هذا الإطار أن ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتسم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوربية التي يزيد التدخل فيها في مجال تسيير وحوكمة المؤسسات الجامعية، وقد قام تركمان باقتراح أربعة نماذج للحوكمة هي:<sup>1</sup>

### 1- النموذج الأكاديمي Academic Model:

هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في إتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة. وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في إتخاذ القرار، ولعل أكثر جامعة إكسфорд.

### 2- نموذج الشركات Corporate Model:

يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج إستجابة للأزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة. وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة المالية والمحاسبة.<sup>2</sup>

### 3- نموذج الأمانة The trustee Model، ونموذج أصحاب المصالح The

#### :stakeholder Model

يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمانة فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمانة، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الحاج عرابية، ليلي بن عيسى، "حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات"، دراسات العدد الاقتصادي الأغواط: المجلد 08، العدد 03، (ب.ي)، (ب.ش)، 2017، ص، 50.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> - أحمد محمد بركة وعبد الله القرشي، " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، (مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان 15-17 ديسمبر 2012)، (ب.ص).

## ثانيا: تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

قبل الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لا بد من أن نقف عند التحديات العامة التي تواجه أنظمة التعليم العالي بصورة عامة لا سيما في الدول النامية، والدول العربية حيث تواجه أنظمة التعليم العالي ثلاثة تحديات رئيسية تتمثل في:

• **ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل:** فقد أصبح التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل لضمان توظيف فعال للمهارات التي تنتجها المؤسسات الجامعية على اختلاف هيكلتها، وهو الأمر الذي أصبحت تسايره وتعمل به جميع الدول، حيث أصبحت الثنائية جامعة / مؤسسات بمثابة نظام مفتوح يوافق رسم وتحديد مخرجاته مع شروط ومتطلبات مدخلاته.<sup>1</sup>

### • ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات:

لا سيما مع ما فرضته العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم، فقد أصبح الطالب الخدمة من المؤسسة الجامعية يبني عملية اتخاذه لقرار التكوين واختيار مؤسسة التكوين بناء على معايير مرسومة ومدروسة وفقا لعملية تحليل مقارن بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاحة للتكوين فيها، وهو ما يجعل في نهاية المطاف فعالية وجودة التكوين أو الأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية هو المعيار الحاسم في إختيار الطالب الذي يمثل الزبون الرئيسي للجامعة من منظور المفهوم الجديد للخدمة العمومية.

### • البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب:<sup>2</sup>

يعتبر التمويل حجما ومصدرا وآلية من أعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي لا سيما في الدول النامية، إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات عرفت العديد من الضغوطات التي أثرت بشكل كبير على مخصصات التمويل، لكونه منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية، الاجتماعية،

<sup>1</sup> -Adriana Jaramillo et Thomas Melonio, "Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord: Atteindre la Visibilité Financière tout en visant l'excellence", (The Word Bank MENNA, Région OECD-IMHE General Conférence, Aout 2011, Paris), P,6.

<sup>2</sup> -Eric M., Ouellet M., "La Gouvernance Des Universités Dans L'Economie de Savoir: Rapport De Recherche, institut de recherche et d'informations socio-économiques", (QUEBEC, mai 2010 ), P,12.

السياسية أو التربوية، وبالنظر إلى تزايد عدد الطلاب على مختلف المستويات، لا بد للمؤسسات الجامعية من البحث على مصادر جديدة للتمويل، تجعلها قادرة على تغطية المتطلبات المتواجدة بكفاءة وفعالية. وهذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة فلم يعد التمويل قائما على الإعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من إعتمادات مالية لسد حاجيات الجامعة المالية، بل أصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنويع وتنمية مصادر التمويل الخاص بها، كما أصبحت الجامعات تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد وفقا لمتطلبات اقتصاد المعارف الذي لا يمكن تجاهله عند تحليل وتحديد منظومة التفسير والتأطير في المؤسسات الجامعية.

على غرار هذه التحديات التي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعب المنال لا سيما في الدول النامية، ولعل من أبرز هذه التحديات التي أكدها كل من ( S. Aslimwe, G. Msteyn ) وهي:<sup>1</sup>

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الحوكمة.

- طبيعة الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي.

- نقشي البيروقراطية في التسيير.

- مركزية السلطة في إتخاذ القرارات.

- عدم كفاية التمويل.

- تأثيرات العولمة.

كما أشارت بعض الدراسات إلى تحديات أخرى تحول دون تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نوجزها في النقاط التالية:

#### ➤ الثقافة السائدة في المجتمع:

تتجلى مظاهرها في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل

<sup>1</sup> Ibid, p12.

الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حتى مناقشة قرارات المستويات العليا.<sup>1</sup>

### ➤ المناخ السياسي العام:

يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الاحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، فالتنظيمات الطلابية مثلا ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية.

### ➤ المنظومة القانونية الحالية:

نقصد بها غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها نفس القوانين المطبقة على المؤسسات الأخرى.

### ➤ طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية إختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات، إلى رؤساء الأقسام، هؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية تنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، مثلا نجد بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت بمبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات:<sup>2</sup>

- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.

- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى

إصلاحات التعليم العالي.

- الاهتمام بالكم على حساب الكيف.

- غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

<sup>1</sup> - ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص، 199 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه .

## المطلب الثالث: تطبيق ودور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم

### العالى الجزائرية

#### أولاً: تطبيقها

يتبين من واقع الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالى أنّ الجزائر تقوم بمجهودات ذات حجم كبير لتحديث طرق التسيير بالجامعات الجزائرية. ولعلّ الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية يؤكد أنّ أزمة الجامعة هي أزمة مبادئ بالدرجة الأولى؛ فلا سبيل للخروج من الأزمة إلا بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تتطلب بيئة خاصة وتغييرات جذرية، وأهم الإجراءات الممهدة لتطبيق الحوكمة العمومية الجديدة هي:<sup>1</sup>

1- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل.

2- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية، المحسوبية، الرشوة والتركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالى من جامعات ومراكز بحث.

3- عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيدية قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة بتجنب المواقف السلبية اتجاه الأوضاع القائمة داخل وخارج الجامعة عن طريق كسر سياسة الصمت.

4- التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها، والاعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده.

5- إعادة نظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالى، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علالي إيمان، "الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالى بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير"، (مذكرة شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2015)، ص، 93.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 94.

- 6- سن ميثاق تنفيذي، ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والمجالس العلمية والبيداغوجية، ويحدد الواجبات والحقوق والصلاحيات.
- 7- عقد ملتقيات ومؤتمرات لمناقشة وضع التعليم العالي وتوحيد البرامج التعليمية واقتراح حلول للمشكلات الحالية والتركيز على تبادل الإطارات بين الجامعات في القطر الواحد.
- 8- تعجيل تطبيق آليات فعالة للقضاء على الفساد الإداري، الحاصل في مختلف الإدارات الجامعية الجزائرية.
- 9- إيجاد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التعليم والعمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي بما لا يتنافى مع ثوابت وقيم المجتمع الجزائري، وربطها باهتمامات المجتمع وتطلعاته باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية.
- 10- تبني إستراتيجية واضحة لتطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي بحيث تحقق الأهداف المجتمعية المرجوة منها وتواكب الجديد في العلم والتكنولوجيا.
- 11- التركيز على الإعتبرات الموضوعية في اختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة والجودة في التعليم وتهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي والعمل على تكوينه وتدريبه جيدا على المناهج التعليمية وطرق وأساليب تطبيقها، وطريقة التواصل مع الطالب، وتطبيق مبدأ المقياس المناسب للأستاذ المناسب المتخصص فيه.
- 12- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وإقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع، هذا يعتمد على انتهاج سياسات واضحة ومقننة تربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي وتحدد العلاقات والصلاحيات.
- 13- تأثير الجامعة على المستوى الاقتصادي بتبني النظام المعتمد في الدول المتقدمة البحث والتنمية بمعنى آخر تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 95.

## ثانيا: دورها في تطوير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تساهم الحوكمة بمعاييرها في تحقيق نقلة نوعية التعليم وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمية ككل، وتبدو جليا أهمية الحوكمة في تطوير قطاع التعليم العالي في الجزائر لأكثر من 93 مؤسسة جامعية، وقدّر عدد الطلبة ليصل (12100000) في سنة 2021. ولقد تضاعف عدد الطلبة الجامعيين بنحو ألف مرة بعد 50 سنة من الاستقلال، وانتقل عدد الطلبة من 156 طالب إلى (60000) طالب في ظرف 5 سنوات أي من سنة 2009-2014.

-إضافة تخصصات جديدة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وتحويل كل المراكز الجامعية وترقيتها إلى جامعة وهذا ما يساهم في ترقية نوع التعليم وجودة العملية التعليمية.  
-إقحام النظام الجديد للتعليم العالي (L.M.D) البداية من السنة الجامعية 2004-2005، حيث يعتبر معايير تماما للنظام الكلاسيكي من خلال عدد سنوات الدراسة في كل مرحلة والمواد المدرسية ونوعية التعليم الحضوري وعن بعد.<sup>1</sup>

-هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي والبحث العلمي وكذا مركزية التسيير.  
-استحداث خلايا اليقظة البيداغوجية، وكذلك خلايا الجودة بمؤسسات التعليم العالي (CHAQES) تتبع مباشرة مدير الجامعة وتتولى كل العمليات المتعلقة بتحسين الجودة بالجامعة في جميع النشاطات البيداغوجية والبحثية وتسيير الهياكل والتعاون الخارجي، ودراسة علاقة الجامعة بالمحيط الاجتماعي والمهني، وقد أنشأت بموجب القرار رقم 164 المؤرخ في 31 ماي 2010،<sup>2</sup> وهي تحت وصاية الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن مهامها أساسا تصور واضح لمختلف الإجراءات اللازم اتخاذها للمساهمة في تطوير مؤسسات التعليم العالي ومتابعة مسار التقييم الذاتي والخارجي للمؤسسة.

وعلى الرغم من الخطوات الجبارة التي قامت بها الجزائر من خلال دعمها بالموارد المادية والبشرية، واستحداث خلايا الجودة لتعزيز المراقبة والمساءلة لكل العمليات التعليمية والإدارية والبيداغوجية بالجامعات الجزائرية، ممّا حدا ببعض الجامعات الجزائرية لاحتلال الريادة في

<sup>1</sup> - توفيق عطا الله، سامية إبراهيم، "حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 08، 08 ديسمبر 2021، ص، 701.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص، 702.

مؤشرات الحوكمة والرقمنة، ومنها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة التي احتلت المرتبة الأولى وطنيا لثلاث سنوات متتالية، إلا أنّ هناك عديد التحديات والمشاكل التي ترهن تطور التعليم العالي وتحقيقه للجودة الشاملة، ومنها:

- الفجوة والهوة بين سوق الشغل وبعض تخصصات التعليم العالي، حيث أنّ أهم تحدي لحكومة قطاع التعليم العالي هو ربطه بسوق الشغل للقضاء على مشكل البطالة وخلق فرص العمل والدخول في الإبداع والتنافسية.
- عدم التفتح بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية.
- عدم التشاركية في القرار الإداري.
- بعض المشاكل الاجتماعية للأساتذة مما صعب من مهمتهم البحثية.
- كثرة الاضرابات الطلابية مما أدى إلى عدم اتمام البرامج في وقتها المحدد.
- تداخل البرامج بين الكلاسيكي والأل أم دي.
- عدم ارتباط بعض التخصصات بسوق العمل.
- تبني أنظمة جديدة ببذور نظام قديم مما أثر على مخرجات الجامعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص. 702.

## خلاصة الفصل:

تعد الحوكمة العمومية الجديدة من الموضوعات الهامة التي وجدت لها صدى وسط مختلف المؤسسات نظرا لأهميتها وللمزايا الإيجابية، والتي يمكن تحقيقها إذا ما تم تطبيقها رغم التحديات التي تواجهها حيث أنّ مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى الابتكار لتوفير تعليما يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم.

ومنهم الجزائر التي تقوم بخطوات جبارة لتطبيق الحوكمة العمومية الجديدة لأنها الحل الأمثل لخلق جامعة تحقق أعلى مستويات الأداء، وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه؛ فأهميتها تتضح من خلال آلياتها كالشفافية والعدالة التي تساعد في محاربة الفساد، ويجب تضافر جميع جهود الأطراف المعنية بتطبيقها لتجاوز الصعوبات والعراقيل؛ فالحوكمة تسعى لتحسين الأداء من خلال قدرتها على جعل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أكثر فاعلية وأكثر تطور يمكنها المساهمة بشكل كبير في تطوير الاقتصاد الوطني والنهوض بالتنمية الاجتماعية.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري للتطوير  
التنظيمي

### تمهيد:

يعيش عالم اليوم طفرة كبيرة ومنتسارعة في التطوير، حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين العديد من التطورات في مختلف المجالات وخاصة التربوية التي تتعلق بالموارد البشرية للمنظمة، لذا فإنّ المؤسسات أصبحت في أشد الحاجة إلى التغيير والتحديث حتى تستطيع مواكبة التغيرات السريعة؛ فأصبح التطوير التنظيمي القضية المسلط عليها الضوء عليها في حقل الإدارة نتيجة لثورة المعلومات والتكنولوجيا، والتي تتطلب استراتيجيات تتميز بالحدثة والتي تهدف إلى تطوير البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها؛ فأصبح التطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات، لأنه يكتسي أهمية بالغة سواء بالنسبة للمجتمع أو بالنسبة للأجيال المتعاقبة إذا علمنا أن العالم بأسره يمر بثورة تكنولوجية عارمة تتطلب آليات واستراتيجيات كالتطوير التنظيمي لتحسين الأداء ومواكبة الركب بما يتماشى مع التطور في العالم لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتطوير التنظيمي من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

- المبحث الثاني: ركائز وأسس التطوير التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وحديثة في حياة المنظمات الإدارية؛ فهو يكتسي أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الاداء الوظيفي وفعالته وخاصة في هذا العصر حيث النهضة الشاملة في المجالات كافة، ولقد تدارس الباحثون التطوير التنظيمي بجدية واهتمام وتناولوه تحت عناوين عديدة؛ فبالإضافة إلى استخدامهم عنوان التطوير التنظيمي، استخدموا أيضا التنمية الإدارية والتحديث والتغيير وظهرت نتيجة لذلك تعريفات متعددة للتطوير التنظيمي، لذلك سنتطرق في المبحث الموالي إلى الجذور التاريخية لنظرياته.

#### المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي ونظرياته التنظيمية

##### أولاً: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت بشأن التنظيم التاريخي للتطوير التنظيمي إلى أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقاً من مصدرين أساسيين هما:

1- تدريب الجماعات وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب في

المنظمات الصناعية والتي تسمى: (National laboratoires training)

2- البحوث المسحية والتغذية الراجعة وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعالم النفس الاجتماعي، وقد أسهم العالم كيرت لي رون بدور مميز في توضيح كل منهما وكالاتي: <sup>1</sup>

\* **التدريب المخبري:** كانت جماعات التدريب في العادة مؤلفة من أشخاص غرباء الأفراد من الجماعات لا يعرفون بعضهم وقد شاركوا في الاجتماعات والجلسات الجماعية، وأدى هذا إلى مشكلات نقل المهارات والمعرفة إلى موقع العمل في المنظمات بعد عودة المشاركين إلى مركز عملهم، وحينما بدأ المدربون في حركة ديناميكية الجماعات (group Dynamics) العمل مع نظام أكثر تعقيداً من الجماعات للتدريب، وبدأوا يكتشفون عدم ملاءمة هذا التدريب وهكذا رفضت فكرة الجماعات الغريبة، وتحويل الاهتمام إلى جماعات العمل في المنظمات، وتحويل التركيز مع التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام، فقد تطورت أساليب التدريب المخبري في أواخر الأربعينيات وأوائل الخمسينيات من قبل مجموعة

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، ( عمان، دار المسيرة، 2009 )، ص، 31.

من العلماء السلوكيين في (Betlel) في ولاية مين بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأ (دوجلاس ماك كريجور douglas) بالتعاون مع (ريتشارد بيكاردر Richared Biker)، باستخدام أساليب التدريب المخبري في صناعة (جنرال ويونيوم ملز general milz) (كاربيد uniom carbid) عام 1957، وقد قام ماك كريجور وجون باول جونز بإنشاء أول مجموعات استشارية داخلية في تطوير المنظمي.

في هذه الأثناء وفي أوائل الستينيات كان هيربرت شبيرد (Herbert Shpord) وروبرت بلاك (Robert black) قد شرع بسلسلة جهود تطوير منظمات في ثلاث مصافي تابعة لشركة Esso باستخدام التدريب المخبري، وقد شكلت جلسات التدريب الأولي الأساس الذي قام كل من بليك ماوتون (Blac mauton) بتطوير نظام تدريب سمي شيكات الادارية (Managarial Gride)، حيث تم بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس سلوك الفرد أثناء التدريب ويمكن تلخيص الدروس المستفادة من هذه التجارب الثلاثة كآلاتي:

1- يتضح من أعمال ماك كريجور، بأن جهود التطوير المنظمي يجب أن تأخذ في الاعتبار صراحة قضية نقل التعلم من تجارب وخبرات المختبر إلى موقع العمل.

2- من تجارب (Esso) تم اكتشاف أن إلزام الإدارة هو متطلب هام لنجاح جهود التطوير المنظمي.

3- أن تعقد المنظمات يقتضي أن تنفذ أنشطة تطوير المنظمي على عدة مستويات منها الفرد، وتفاعل الأفراد والجماعات وتفاعل الجماعات<sup>1</sup>.

## ثانيا: النظريات التنظيمية للتطوير التنظيمي

### 1- نظرية التدريب المعلمي:

ويقصد به تكوين مجموعة تدريب تتكون من بعض الأفراد مع قائد لهم وبعض الملاحظين، ويتم مناقشة موضوع ما أو مشكلة معينة في المنظمة بغرض استعراض وجهات نظر المشاركين في المجموعة، وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطية هذه المشكلة بجوانبها المختلفة، وبناء حساسية للتعامل بين أفراد هذه المجموعة، وتمر آلية التدريب

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص ص، ( 32،31).

المعملي بستة خطوات هي: تكوين مجموعة التدريب، عرض المشكلة، مناقشة المشكلة، تدوين الملاحظات، التغذية العكسية، تبادل المعرفة.

وتمثلت أهم اسهامات نظرية التدريب المعملّي فيما يلي:

- اكتشاف المشاكل وأبعادها.
- ظهور مصطلح OD لأول مرة والذي يعني تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة.
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة.
- ظهور مصطلح التدخلات أو أساليب العلاج والتطوير التنظيمي
- ضرورة التدريب أثناء العمل وتطبيق الأفكار خلال الممارسة<sup>1</sup>.

## 2- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية:

وتشير هذه النظرية إلى ضرورة التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل، وقد قدم رئيس ليكرت أسلوبه في قياس الاتجاهات، ويستخدم هذا لا أسلوب في قياس كافة خطوات وعناصر التطوير التنظيمي من التشخيص في التنفيذ إلى التقييم، أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات ن وتتم التغذية العكسية بعدة طرق مثل: من المستشار الإدارة العليا، ومن الإدارة العليا إلى العاملين.

## 3- نظرية التقنية الاجتماعية:

ظهرت النظريات الثلاث السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية وفي نفس الوقت ظهر اتجاه مماثل في إنجلترا يذكر بنفس الأسلوب وكيفية تطوير المنظمات، إلا أن التركيز في هذه النظرية كان على التفاعل بين العناصر التالية: الإدارة، العمال، التكنولوجيا، والبيئة الداخلية والخارجية ومن أهم مزايا نظرية التقنية الاجتماعية ما يلي:

- منح العاملين درجات أعلى من السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وهنا يظهر جليا دور آليات الحوكمة في إنجاز عمليات التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup> رولة حسبيّة، "حوش نعيمة"، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتجات العازلة، ( مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل 2015-2016)، ص، 32.

- تصميم جماعات عمل شبه مستقلة أو بدون قادة.

- المشاركة في الإدارة والأرباح<sup>1</sup>.

#### 4- نظرية جودة حياة العمل:

لقد تم الاهتمام بربط إدارة المنظمات بالعمال نتيجة انتقال أفكار المدرسة التكنو اجتماعية إلى أمريكا، حيث أن نقابات العمل بدأت بالضغط ومن هنا ظهرت مدرسة جودة حياة العمل، وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه المحيطة به، ومن أهم الطرق التي نحقق بها جودة العمل ما يلي:<sup>2</sup>

- السماح للعاملين بالمشاركة.

- استخدام المرونة أثناء العمل.

- استقلالية جماعات العمل.

- إعطاء المزيد من الحقائق والمعلومات.

- انتهاج مبدأ التحفيز.

- توفير الأمان الوظيفي.

#### 5- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

إن الطريق الأمثل لتحقيق التطوير التنظيمي هو الالتزام بالجودة الشاملة، حيث تركز على جودة كل الأعمال والأنشطة المختلفة في المنظمة على مختلف المستويات، حيث أن كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة، وتركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدءاً بالمدخلات مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الامكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجية، مما يزيد من نسبة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة، وتنمية قدرات الأفراد العاملين، ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:

- التحسين المستمر في السلع والخدمات.

- المراجعة الدائمة لأنظمة الإنتاج والعمل.

- اعطاء مرحلة التدريب أهمية في كل مراحل العمل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، 33.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، تطوير المنظمات، (مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص، 33.

- اهتمام القيادة بالجودة.
- التنسيق والانسجام بين وحدات العمل.
- توفر التوافق بين أنظمة الإدارة والجودة الشاملة<sup>1</sup>
- 6- نظرية الإدارة الاستراتيجية:**
- إن النظرية الاستراتيجية هي الطريق الأمثل لتوفير التطوير التنظيمي وذلك من خلال:
  - يجب على المنظمة توضيح مجال عملها.
  - وضع رؤية مستقبلية لطموح المنظمة في السنوات القادمة.
  - تحليل للبيئة الداخلية للمنظمة ليتم معالجتها.
  - تسطير للأهداف الواجب تحقيقها.
  - دراسة البيئة الخارجية للتعرف على التهديدات البيئية.
  - تنفيذ الخطط.
  - التعديل والتقييم والمتابعة لما تم تنفيذه.
  - تصميم الخطة المحققة للاستراتيجيات<sup>2</sup>.
- 7- نظرية الثقافة التنظيمية:**

ترى أن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الوضع الحالي.
- التعرف على الثقافة التنظيمية المرغوبة في الوضع المفضل.
- التعرف على الفجوة بين الوضع المفضل - الوضع الحالي.
- بناء على الفجوة السابقة يتم تحديد أولوية التطوير.
- أخيرا تتم عملية التنفيذ والمتابعة<sup>3</sup>.

1- زيد منير عبوي، الإدارة والاتجاهات المعاصرة، ط2، (الأردن: دار وائل، 2008)، ص، 35.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، ص، 36.

<sup>3</sup>يونسي مختار، زوزو رشيد، "التطوير التنظيمي في المؤسسة (مفهومه، خصائصه، أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، (ب.ع)، (ب.ت)، ص، 81 .

## المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

أولاً: تعريفه:

سنعرض لمفهوم التطوير التنظيمي من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية بغرض ضبط وتحديد المعنى:

1- لغة: جاءت من كلمة تطوير مشتقة من فعل طور، يطور، تطورا فهو مطور والمفعول مطور، ويقال للشيء طوره أي عدله وحسنه حوله من طور وكلمة تنظيم (organisation)، وتعني من حيث المضمون " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محدودة ومعنى تطوير في قاموس المعجم الوسيط، اللغة العربية المعاصر قاموس عربي-عربي.

### التطوير:

هو تصميم الخدمة وهي العملية المسؤولة عن إنشاء إحدى خدمات تكنولوجيا المعلومات، أو أحد التطبيقات يستخدم هذا المصطلح أيضا بمعنى الدور أو المجموعة التي تقوم بأعمال التطوير (المجال، الحاسوب) وتطوير التنظيم: يقصد به تجديد شباب الإدارة (المجال، الإدارة) مصطلح عمل.

اصطلاحاً: يعتبر التنظيم إطاراً من صنع الإنسان يؤدي بداخله عمله، وهو كيان هادف ذو وظائف محددة وشخصية متميزة قائمة بذاتها، وفي داخل هذا الكيان أو الإطار يتم التوفيق والتفاعل بين الموارد الانسانية والموارد المادية والمحددات الموقفية، كما أن التنظيم هو وضع كل شيء في مكانه ووضع كل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص مع بعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها<sup>1</sup>.

وقد عرف التطوير التنظيمي بأنه محاولة لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية، حيث ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي عنده هو تحسين الأداء.

<sup>1</sup> - سعود أمال، "التمكين الإداري والتطوير التنظيمي"، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021)، ص، 91.

عرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية التنظيم وعافيته من خلال تدخلات مخططة (وسائل) في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية، فالتطوير التنظيمي هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق التغيير التنظيمي، وبالتالي هو تدخل مخطط ومستمر يستند إلى العلوم السلوكية، ويستهدف زيادة فاعلية المنظمة ويشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.

### التطوير التنظيمي: Organization development

إن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة، ولكن يمكن تعريفه على أنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد وجماعات بهدف تحسين الإدارة.

وهو عملية مخططة لتغيير الاعتقادات والقيم والسلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع المؤثرات البيئية من أجل سلامة المنظمة وبقائها وفعاليتها<sup>1</sup>.

وقد عرفه (wendell French) بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية .

التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو عملية استراتيجية دائمة ومستمرة بشكل متواصل تطبق على المدى البعيد ضمن خطة طويلة الأجل لتحسين الأداء ورفع الكفاءة الفعالية وحل المشكلات.

<sup>1</sup> - فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، (عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2013)، ص ص، (14-15).

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، 23.

ثانيا: العناصر المساعدة على التطوير التنظيمي:

1- تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه وبسهل استخدامه، على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

2- التجديد المستمر للتنظيم:

وهو النظرة الإيجابية لنظم واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وأي ظروف أخرى محيطة، وكذلك تطوير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.

3- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:

أي الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي ومهام العمل فقط، والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل.

4- استخدام مفهوم النظم:

ويعني ذلك النظر لمنظمة العمل كنظام اجتماعي وتقني مركب وهذا يعني النظرة الكلية والشاملة للمنظمة وأن هناك ترابطا ديناميا لمكونات النظم الفرعية ( كنظام الفرعي الهيكلي والنظام الفرعي التقني).

5- تبني استراتيجية إدارية للتطوير:

أي إحداث تغيير من خلال السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي في سلوك الأفراد العاملين من خلال تحسين مناخ المنظمة وتفهم العاملين وبمعنى أدق الاهتمام بنوعية العلاقات بين الفرد وجماعات التنظيم.

6- الاهتمام بالمعاشة والتعلم من خلال الخبرة:

أي أن يكون التعلم والتدريب نابعا من خبرات واقعية معايشة للاستفادة من هذه التجارب.

7- التعامل مع قضايا حقيقية:

أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش والحقيقي وأن تكون محددة حتى يسهل التغلب عليها والاستفادة منها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص، 29.

## 8- الاستفادة من الخبرة في هذا المجال:

أي القدرة على تفهم المشكلات من خلال الاستفادة من أصحاب الخبرة والمختصين والمستشارين لإيجاد الحلول المناسبة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه:

1- الأهمية: يعتبر التطوير التنظيمي عملية هادفة تسعى لتطوير قدرات وطاقات الأفراد لتحقيق أفضل مستوى أداء، كما أنه يعتبر ظاهرة طبيعية في حياة المنظمات الإدارية، حيث أن لديه أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة المجالات، ذلك أن التنمية الشاملة تعتمد على وجود منظمات إدارية فاعلة، وبعد العنصر ان البشري والتنظيمي من أهم مقومات التنمية والتحديث من أجل رفع مستويات الأداء الوظيفي للمنظمات المختلفة، كما تكمن أهميته في سعيه لتلبية احتياجات الأفراد والتنظيم لما لذاك من أثر إيجابي على الأداء الإداري، فالتطوير التنظيمي هو تطبيق لمنهج النظم على الوظائف، الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي والعلاقات الإنسانية في التنظيم، فهو يملك أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات<sup>2</sup>.

2- الخصائص: يتميز التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه وتميزه نذكر منها:

\* الشمولية: وهي تهتم بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي الأساليب المتبعة في العمل من قوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.

\* الاستمرارية: أي مواصلة واستمرارية تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.

\* المشاركة: وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم القوة الدافعة والمحقة للتطوير التنظيمي.

كما أن له خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له ومن وجهة نظر تروم

وديفر (Neystrom Davis):

- الاهتمام بالمنظمة/النظام ككل.

<sup>1</sup>-المرجع نفسه، ص30.

<sup>2</sup>-فادية إبراهيم شهاب، المرجع السابق، ص، 13-14.

- التأكيد على عملية حل المشكلات، التدريب على حل المشكلات وحلها.
- التغذية الراجعة، يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لبيئنا عليها قراراتهم.
- التعلم عن طريق الخبرة ويعني أن الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخبرة العلمية في بيئة التدريب.
- التدخل / التغيير من أجل بناء منظمة أكثر فاعلية تستمر في التعلم والتكيف والتحسين يمكن أن تحدث على مستوى الفرد والجماعات والمنظمات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف وأدوات التطوير التنظيمي

#### أولاً: الأهداف:

يمتلك التطوير التنظيمي عدة أهداف تختلف باختلاف المشكلات وهي:

- رفع قدرة المنظمة على التعاون والتكيف مع البيئة المحيطة بها.
- تحسين قدرة المنظمة على الاستمرارية والنمو.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم ومنحهم الحوافز لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التعليمية.
- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- تمكين المديرين من تطوير أسلوب الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة بالأهداف.
- مساهمة التطوير التنظيمي في بعث جو من الثقة بين الأفراد عبر مختلف المستويات التنظيمية.<sup>2</sup>

- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد أن ينمو وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثر على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 14.

<sup>2</sup> - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، (عمان، دار الصفاء، 2002)، ص، 183.

- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام ومشاركة السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل الاحتكار وسيطرة طرف واحد<sup>1</sup>.

### ثانيا: أدوات التطوير التنظيمي:

يتطلب التطوير التنظيمي اتباع جهودا مخططة شاملة وضرورة دعم الإدارة العليا له واستخدام أدوات تساعد على نجاحه ومن هذه الأدوات ما يلي:

أ- الشبكية الإدارية: يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل يفترض أن تطبيقها سوف يؤدي لزيادة كفاءة الأفراد والمنظمات حيث يتم التركيز فيه على متغيرين انساني وتنظيمي، ويقدم هذا الشكل أنماطا سلوكية على المدير الاستعانة بها لجنب المشكلات الإدارية.

#### مراحل الشبكية الإدارية:

المرحلة الأولى: الحلقة التدريبية: وهنا يقوم فريق الإدارة العليا بالمشاركة في الأسلوب، حيث يتم تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية، ولتحقيق استعراض دور كل فرد في بحث المشكلة موضوع الدراسة، ويكون عدد الأفراد المشاركين من 5-9 أفراد يعملون لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة الإدارية.

المرحلة الثانية: تنمية روح الفريق: حيث يقوم المديرون بتطبيق ماتم تعليمه في المرحلة الأولى على المرؤوسين، وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين.

المرحلة الثالثة: تنمية العلاقات بين الجماعات.

#### المرحلة الرابعة: تطوير نموذج مثالي:

يعمل مديرو المستوى الأول في هذه المرحلة على تطوير نموذج يتضمن عرضا للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات التي تقف أمام المنظمة.

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص، 27.

### المرحلة الخامسة: تطبيق النموذج:

وهنا يلتزم المديرون بالتغييرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم وفي هذه المرحلة يتم تكوين فرق عمل للتخطيط في كل وحدة مستقلة تكون مسؤولة عن إداد وتهيئة الوحدة للتغييرات المطلوبة.

### المرحلة السادسة: رصد ومراقبة النموذج المثالي:

وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات<sup>1</sup>.

2- نظام ليكرت: يرى ليكرت أن هناك أربعة نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم الديمقراطي والأرستقراطي، وفي النموذج الأخير تكون الثقة بين المدير ومرؤوسيه معدومة، ولا يوجد تفويض، وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف هنا على الإدارة ومحاولة فهم هذا النظام لتجنب استخدام الأساليب الرامية إلى البعد عن المشاركة.

3- أسلوب تدريب الحساسية: يهدف هذا الأسلوب إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء ببعض السلوكية، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة.

4- بناء الفريق: يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل ومن هنا يتبين أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، (الأردن، دار وائل للنشر، 2003)، ص، 48.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص، 38.

### المبحث الثاني: ركائز وأسس التطوير التنظيمي

#### المطلب الأول: مبادئ ومبررات التطوير التنظيم ومراحله

##### أولاً: مبادئ التطوير التنظيمي

تتمثل مبادئ التطوير التنظيمي فيما يلي:

أ- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا، وهي التي تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة وهي التي ترشده للقيام بأدواره.

ب- **مسؤولية التطوير التنظيمي** مسؤولية مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة، هياكلاً ومجموعات وأفراد بشكل نسبي متفاوت حيث يتم تحمل المسؤولية من جميع الأطراف.

ج- **المرونة:** مرونة التطوير التنظيمي تتجسد في حركته ثنائية القطب<sup>1</sup>، نهايته المتطرفين (التطوير التدريجي) مقابل (التطوير الراديكالي)، وما بين تلك النهايتين يمكن تأسيس مناطق وتوليفات تطويرية بأشكال مختلفة ومرونة.

د- **الاستمرارية:** استمرارية التطوير التنظيمي تكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار بسبب حركية البيئة واضطرابها، فالاستمرارية دليل على نجاح عملية التطوير التنظيمي.

هـ- **التكاملية:** تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقه العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والجماعات والأفراد الرسمية وغير الرسمية، للوصول لبنية تنظيمية صحية<sup>2</sup>.

##### ثانياً: مبررات التطوير التنظيمي

إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة تؤكد وتنادي بحتمية التطوير والتحسين نذكر منها:

- انخفاض الأرباح مما يستدعي عملية التطوير التنظيمي
- وجود حواجز بين العاملين والإدارة وافتقاد المشاركة.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، ط1، (الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010)، ص،

.67

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- ضعف المنافسة والتي من خلالها تتحدد المراتب والمراكز.
- كثرة غياب العاملين.
- زيادة معدلات الشكاوي.
- أسباب بيئية خارجية.

والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلا و الإحساس بها، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة وقد تكون غير موجودة حاليا ولكن من المتوقع أن تظهر قريبا، وهذا ما يجعلنا نحتّم دراسة التنظيم كل فترة وتحليله كل سنة على الأقل<sup>1</sup>.

### 1- المبررات الداخلية: تمثل مجموعة العوامل الدافعة، من داخل المنظمة نحو التطوير

التنظيمي وضرورة تبنيه برامج مستدامة وتشمل هذه العوامل:

- دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرامج التطوير التنظيمي، وقد يكون ذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.
  - متطلبات إدامة بقاء المنظمة وتفوقها في عالم المنافسة.
  - تبني منهج الحاكمة المنظمة، أو أي نهج أو منهج جديد يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو بفعل انعكاس متغيرات وتبدلات في البيئة الخارجية للمنظمة.
  - برامج الاندماج والاكتمال والخصخصة.
  - إدارة الصراع التنظيمي وحالات اللارضا الوظيفي وعلاج الاستقالات من الخدمة.
  - برامج إدارة الإبداع والابتكار التنظيمي.
- ### 2- المبررات الخارجية: تمثل مجموعة العوامل الحافزة من خارج المنظمة والتي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير وتنفيذه وتشمل:
- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية.
  - التوجه نحو اقتصاد المعرفة وزيادة الاهتمام بإدارة العقول ورأس المال الفكري.
  - إعادة هندسة العلاقات والاهتمام بإدارة رأس المال الاجتماعي.
  - الاهتمام بالقيادة النسوية **Women leadership**.
  - ظاهرة العمالة الطارئة.

<sup>1</sup> - سامح عبد المطلب عامر و علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، (عمان، دار الفكر، 2010)، ص، 244.

- نمو قطاع الخدمات وزيادة فرص العمل فيه.
- ظهور مشاركة السوق الحرة.
- نمو الممارسات الديمقراطية في الحياة النيابية.
- الوعي العالي بحقوق الإنسان.
- المشكلات البيئية وإدارة البيئة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مراحل التطوير التنظيمي

هناك مراحل يمر بها التطوير التنظيمي، حيث أن عقلية التطوير تستغرق وقتاً زمنياً بدءاً بالتصميم ثم التطبيق وبعدها يأتي التقييم وخطواته كالاتي:

**1- التشخيص المبدئي:** حيث يجتمع مستشار التطوير التنظيمي مع الإدارة العليا لتحديد طبيعة المشكلة، وإيجاد مدخل مناسب للتغيير والحصول على الدعم والتأييد للقيام بالبرنامج التطويري ثم يتم جمع المعلومات الأولية من المؤثرين في المؤسسة.

**2- جمع المعلومات:** حيث يقوم مستشار التطوير التنظيمي بجمع المعلومات من الموظفين لتقدير مدى ملاءمة المناخ التنظيمي والمشكلات المطروحة.

**3- المواجهة واسترجاع المعلومات:** حيث يتم مراجعة المعلومات وتحليلها وتصنيفها حسب الأولويات.

**4- التخطيط العملي وحل المشكلات:** وهنا تنصب المناقشات على المشكلة الحقيقية ومن ثم توضع خطة تحدد فيها المسؤوليات وتوقيت الانتهاء من تطبيق البرنامج التطويري.

**5- استراتيجيات التدخل:** حيث يتم اختيار وسيلة التدخل المناسبة للتطوير التنظيمي وهذا راجع إلى طبيعة المشكلة، فأساليب التدخل تختلف، وقد تركز على الأفراد أو المجموعات أو الجوانب الهيكلية وقد تشمل التنظيم ككل.

**التقييم والمتابعة:** حيث يقوم المستشار بمساعدة التنظيم ليقوم بتقييم نتائج الجهود التي قام بها التطوير التنظيمي وتطوير برامج أخرى تحتاج لتغيير والتطوير<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالي، أحمد على صالح، المرجع السابق، ص، 73 .

<sup>2</sup> - عبدالله بن عبد الغني الهجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط1، (جدة، دار حافظ، 2003)، ص، 304.

**المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيقه.**

**أولاً: أهداف التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي:**

يسعى التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:<sup>1</sup>

1- بناء نظام مؤسسي للجامعة متجدد وحيوي، وأكثر قابلية للتكيف مع البيئة المحيطة.  
2- تطوير نظم وإجراءات عملية صنع واتخاذ القرار الجامعي، لتكون أقرب لمصادر المعلومات.

3- الارتقاء بكفاءة الوحدات التنظيمية في الجامعة إلى أقصى حد ممكن، وتغيير أنماط السلوك السائدة اعتماداً على مبادئ العلوم السلوكية، وتحقيق أكبر درجة من التعاون والتكامل بين أجزاء المؤسسة وإشاعة جو من الثقة وعلاقات التكامل بين العناصر البشرية كافة.

4- محاولة التوفيق بين أهداف الجامعة وأهداف العاملين ولتشجيع روح المنافسة الإيجابية بين الأفراد والجماعات ضمن العمل كفريق، ومساعدة إدارة الجامعة على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في تسيير أعمالها.

**ثانياً: دور الإدارة الجامعية في تحقيق عملية التطوير التنظيمي:**

تلعب الإدارة العليا دوراً مهماً ومركزياً في تحقيق عملية التطوير التنظيمي، ويتمثل هذا الدور في:<sup>2</sup>

1- إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع طبيعة المهام الموكلة إليها والمعطيات والخصائص الذاتية المحيطة بالمنظمة.

2- تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته مرتكزاً على التقنية، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من المشاركة بالرأي وصنع القرار.

<sup>1</sup> عادل مبرك، "التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي"، (مذكرة ماستر، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019)، ص، 64.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

3- تكوين وتنمية الرصيد المعرفي للجامعة واعتماد البحث العلمي والتطوير التقني كسبيل لحل المشكلات.

4- تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المؤسسة الجامعية الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات التأثير.

5- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير الهادف، وتنمية علاقات التعاون والتفاعل بين عناصرها.

6- إدارة التنوع في مجالات الأنشطة التي تمارسها الجامعة في نظم وإجراءات العمليات المختلفة، من أجل مواكبة بل واستباق المتغيرات والإعداد للتعامل معها.

### المطلب الثالث: تحديات التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية الجديدة

#### أولاً: التحديات

إن برامج التطوير هي برامج واعية ونجد هناك مقاومة لهذا التطوير أشد وطأة وشراسة من مقاومة التغيير، لأن التغيير قد تشوبه العشوائية، أما برامج التطوير فهي تستهدف بذكاء ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- تكتلات المصالح غير المشروعة؛
- 2- محاربة بؤر الفساد الإداري والمالي؛
- 3- إعادة الهيكلة للمنظمات والقضاء على البطالة المقنعة وإعادة توزيع القوة والنفوذ؛
- 4- تعليم ممارسات الشفافية والإفصاح؛
- 5- رفع مستوى الوعي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية؛
- 6- ديمقراطية القيادة؛
- 7- إبعاد كل من يعيق التطوير وغير الأكفاء عن المواقع المهمة لأن بقاءهم سيعيق ويعرقل مبادرات التطوير.

وللأمانة فإنّ هذا مالا يريح البعض لأنّه سيقضي على طموحاتهم غير المشروعة، ويقال أولنقل أنّه سوف ينهي مصالحهم الشخصية، لهذا يحاولون مقاومة هذه البرامج ويكل شراسة لأنّ مقاومي التطوير أكثر وعياً وإدراكاً وتأثيراً وسلطة، ويأخذ الأشكال التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالبي، أحمد على صالح، المرجع السابق، ص، 73.

<sup>2</sup> - بلال خلف السكارنة، المرجع السابق، ص، (74-75).

- تحفيز غايته مناقشة فكرة التطوير وتشجيعها، ومن ثم وئدها ودفنها إلى الأبد ومن غير رجعة.
  - تحفيز إجهاضي، تحفيز يتقبل فكرة التطوير ويهيئ المستلزمات والدعم لها وعند منتصف الطريق يسحب هذا الدعم ويترك فريق التطوير لاحول ولا قوة له.
  - تحفيز إيجابوي، تحفيز غايته الاستمرار إلى النهاية في برامج التطوير ومحاولة تصيد الأخطاء أووضع العقبات أمام نجاح البرامج والتشهير به ورسم هالة كاذبة حول فشله، وتوجيه اللوم أوالعقاب القاسي بفريق التطوير ليجعلهم عبرة لكل من يفكر بهذا الطريق مستقبلا.
- وتكون هذه المقاومة على مستوى التحديات الفردية التي تمثل مجموعة العوامل السلوكية ( النفسية والاجتماعية )، التي تعكس القلق الشخصي والتوتر النفسي للفرد بذاته أوالفرد ضمن المجموعة، والتي تدفعه أو تدفعهم لمقاومة برامج التطوير.

### ثانيا: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

#### أ- الإيجابيات

- ❖ بني التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته؛ فاستفاد من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها.
- ❖ يعتبر التركيز الواضح للتطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كأبداع إداري، ولا يقف التطوير التنظيمي كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب بل يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها وهنا يكمن النجاح الحقيقي.
- ❖ انطلاقا من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد فإنّ هنالك دليل تاريخي بأنّ إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيرا إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 42 .

❖ يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، كما أنه يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد تهديد لوجودها ومساس بمصالحها لحساب مجموعات أخرى إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة، وذلك بتحقيق الاستقرار وإدارة وتوجيه التغيير.

#### ب- السلبيات:

❖ التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، ولهذا فإنّ على المتخصصين في مجال التطوير التنظيمي أن يولوا اهتماماً أكبر ويمدوا جسوراً الاتصال بالمتخصصين في مجال الإدارة العلمية حتى يأتي تدخلهم أكثر شمولاً وأبعد تأثيراً على المنظمة.

❖ ولوج بعض العناصر غير المتخصصة والداخلية من المتخصصين في جوانب أخرى من الإدارة على الحركة ممّا يضر بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات كوسيلة فاعلة لإحداث التغيير .

❖ رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية المتعارف عليها، إلا أن هناك خطراً حقيقياً في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية، ولهذا فلا بد من تبني نظام جديد للقيم يتماشى وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطوير التنظيمي أنه بطبيعته وأساليبه التي يستخدمها قد يأخذ مدى طويلاً قبل أن تظهر نتائجه أو تثمر الجهود التي بذلها القائمون به.

❖ من المحاذير هو مما قد تقود إليه التغييرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي من تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثاً، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص، 43 .

### ثانيا: علاقة التطوير التنظيمي بالحوكمة العمومية الجديدة

يتضح ممّا سبق؛ أنّ علاقة التطوير التنظيمي بالحوكمة العمومية الجديدة علاقة ارتباطية؛ فكلاهما يعتبر منهج مستحدث لإحداث التطور والإصلاح الإداري وتحسين الأداء، حيث أنّ الحوكمة يركز معنّاهما على حسن الإدارة، حيث عرفها الدكتور مهاتير محمد بأنّها: " فلسفة تجمع بين التسيير بشفافية بإشراك المواطن في إدارة شؤون الدولة والمجتمع عن طريق عن الحكم بأمانة لمدة زمنية معينة خدمة للصالح العام، بمنطق الخدمة العامة الهادفة لتنمية محققة لحاجات المواطنين بصفة عادلة؛ فبدون الشفافية والعدالة لن تكون الدولة مهما كانت مواردها قادرة على تحقيق تنمية الدولة ولا المجتمع ولا الإنسان.

ومنه فإنّ الاستفادة من آليات الحوكمة العمومية الجديدة كالشفافية والعدالة والمحاسبة وغيرها يؤدي إلى نجاح التطوير التنظيمي في مختلف المؤسسات وخصوصا مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛ فالحوكمة تعتبر ركيزة من ركائز التطوير التنظيمي وتساهم في نجاحه ووصوله إلى أعلى مستويات التطبيق من خلال آلياتها؛ فتحقيق الشفافية في الأداء يخفض إلى درجة كبيرة العمليات التي يخلفها الفساد الإداري وتصبح كافة الأعمال قابلة للمساءلة والمراجعة، وهذا ما يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي، وهذا ما يؤكد طبيعة العلاقة الارتباطية التكاملية بين الحوكمة والتطوير التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رفاة رفاة، الفساد والحوكمة، ط1، (الاسكندرية، مكتبة الوفاء القانونية ، 2016)، ص، 79.

### خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه يمكننا القول أنّ التطوير التنظيمي يعتبر من الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز، ونظرا للتطورات والتغيرات الحاصلة وبسرعة متزايدة كان لابد من مواكبة هذا التطور من خلال اعتماد التطوير التنظيمي، والذي يحتاج بدوره إلى دعائم آليات الحوكمة؛ فأى مؤسسة لكي تحافظ على مكانتها وتعزز مركزها وتضمن استمراريتها وتحسن أداءها لابد من تحقيق التطوير التنظيمي.

وتعتبر الجامعة من أهم المؤسسات التي تحتاج لإحداث تغييرات من أجل الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، والتكيف بسرعة مع الظروف المستجدة ، وهو ما يفرض التنبؤ بكل المتغيرات واتخاذ ما يلزم لمواجهتها، وذلك بتبني التطوير التنظيمي بالاعتماد على آليات الحوكمة العمومية الجديدة من أجل تحقيق الريادة ورسم اتجاه مستقبلي ونمط استراتيجي ملائم لكل بيئة اجتماعية.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة جامعة  
محمد بوضياف-  
المسيلة

## تمهيد

يأتي هذا الفصل لعرض الأساليب والإجراءات التي اعتمدت للانتقال بالبحث من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي بإبراز علاقة الحوكمة العمومية الجديدة بالتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وعلى قدرتها من خلال آلياتها على دعم وانجاح التطوير التنظيمي، وسنحاول اسقاط البعض من آلياتها المطبقة على جامعة محمد بوضياف كحالة للدراسة 2017-2024، وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي وزعت على عينة عشوائية من موظفين وإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ثم استخدام برنامج الحزم الإحصائية النسخة (SPSS.V25 VERSION25)، لعرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم اختبار صحة الفرضيات، وتناولت المباحث التالية:

**المبحث الأول: عرض عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة**

## المبحث الأول: عرض عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

### المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة، الذي يبعد عن المدينة ببضعة كيلومترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا، خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب المتعاونين، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية ومع بداية السنة الجامعية 1989/1990 أصبح عدد الطلبة مايقارب: 2000 طالب، ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 7 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996، بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الاعلام الآلي والتسيير والحقوق مع بداية سنة 1997/ ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الاعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2000/2001 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال، وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 ، وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.<sup>1</sup>

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة انجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك،

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 361.12 المؤرخ في 22 ذي القعدة الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 274.01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة محمد بوضياف المسيلة ، وبناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 غشت سنة 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة.

وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في المنتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجياتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

#### 2-1- مديرية الجامعة:

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام التالية:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض إتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.

<sup>1</sup> عن موقع الجامعة محمد بوضياف بالمسيلة :

[{www.univ-msila.dz/umvfr/index.php/presentation/mohamed-boudiaf}].[Consulterle:20

/05/2024].

- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
  - يعين مستخدمى الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
  - يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
  - يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
  - يعتبر المسؤول الأول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
  - هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.
  - يضمن حفظ الأرشيف وصيانتة.<sup>1</sup>
- يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديريةية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديريةية الجامعة من أربع نيابات وهي:
- 2-1-1- نيابة مديريةية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:**
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
  - السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
  - السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
  - متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
  - السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- وهذه النيابة تشمل المصالح التالية:

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج. العدد 51 ، ص ص ، (4-15)، معدل ومتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06-343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006 ، جريدة رسمية سنة 2006، عدد 61، ص ص، (27-28).

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

## 2-1-2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل مابين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

وتتكون من المصالح التالية :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.<sup>1</sup>

## 2-1-3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطايق الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناظرتها المهنية.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :

1 المرجع نفسه.

- مصلحة الإحصاء والإشراف.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.

#### 2-1-4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي

والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص

والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات

والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

- مصلحة التأهيل الجامعي.<sup>1</sup>

#### 2-1-5- الأمانة العامة:

وتتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته

والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء

على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ: 24 أغسطس

2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعية والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة ؛ والمرسوم التنفيذي

رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد

الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج العدد 51 ، ص ص ، (4-15)، معدل وتمتم بالمرسوم التنفيذي رقم-06

343 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006 ، جريدة رسمية سنة 2006، عدد 61، ص

ص، (27-28).

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخبر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات

حيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح وهي كالتالي:

أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين وبتكفل بما يلي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.

- تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح التالية :

- مصلحة مستخدمي الأساتذة.

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>1</sup>.

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: والمتمثلة في المدير الفرعي للمالية والمحاسبة وبتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد.

- تحسين محاسبة الجامعة ومتابعة تنفيذ الميزانية.
  - متابعة تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمان مراقبة تنفيذها.
  - متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات.
- وتشمل المصالح التالية :
- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
  - مصلحة تمويل أنشطة البحث.
  - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ت- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: والمتمثلة في المدير الفرعي للوسائل والصيانة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها.
- ضمان تسيير حضيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح التالية :

- مصلحة الوسائل والجرد.
- مصلحة النظافة والصيانة.
- مصلحة الأرشيف.

ث- المديرية الفرعية لأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: والمتمثلة في المدير الفرعي للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية ويتكفل بما يلي:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل مصلحتين هما:

- مصلحة الأنشطة العلمية الثقافية. - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.<sup>1</sup>

### 2-1-6- المكتبة المركزية:

ج- وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة بالإضافة إلى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة ويتكفل محافظ المكتبة المركزية للجامعة

ح- بالمهام التالية:

خ- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد.

د- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

ذ- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

ر- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

ز- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية.

س- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

ش- وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة البحث الببليوغرافي.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة التوجيه.<sup>2</sup>

ص- 2-1-7- الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين

وهم كالتالي:

1 المرجع نفسه.

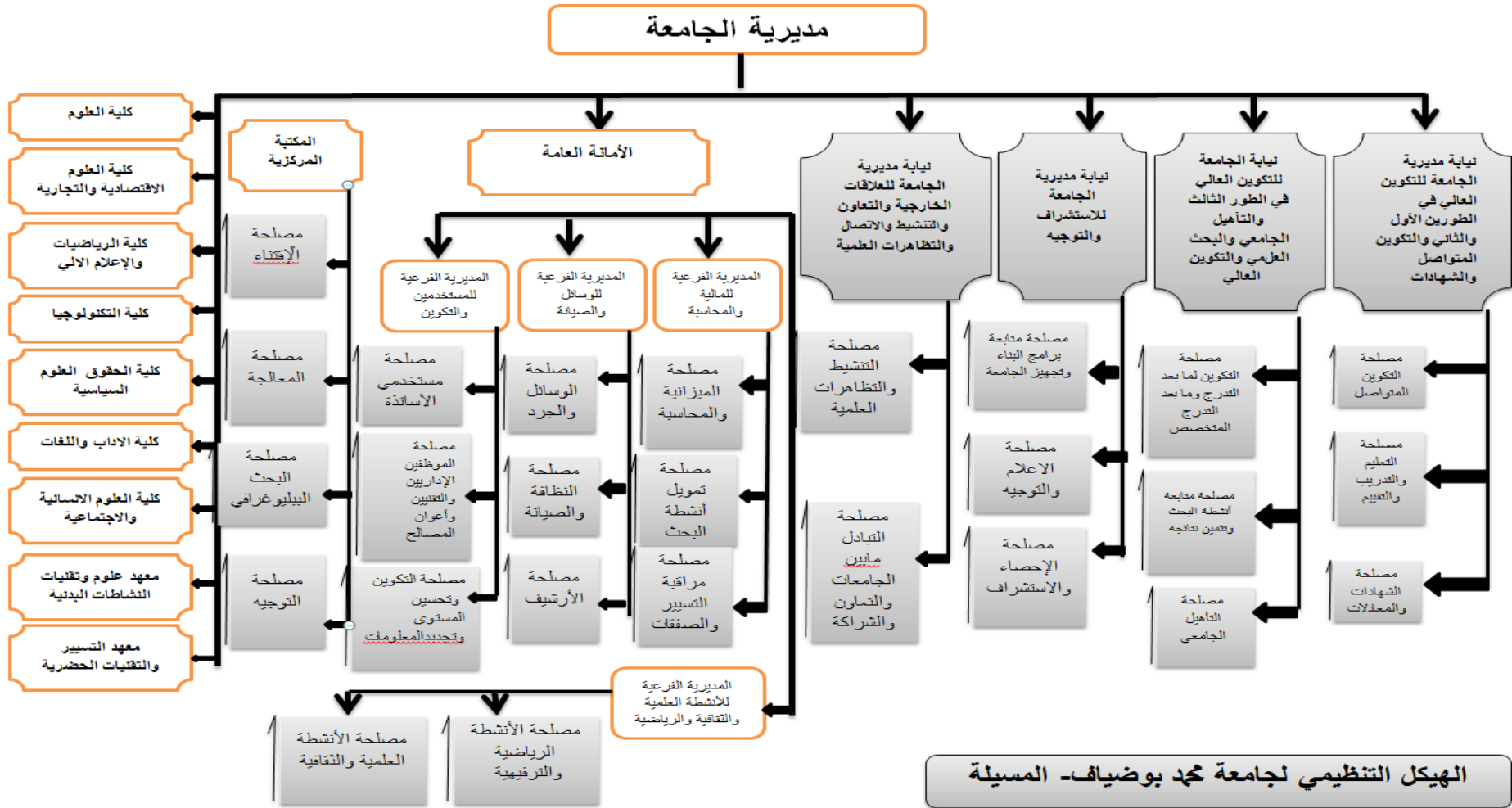
2 المرجع نفسه.

- كلية العلوم.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي



### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

خصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بالإضافة إلى إجراء بعض الاختبارات للتأكد من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

##### الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية

لتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي لبيان الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث يستخدم هذا المنهج لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل إنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة، والتي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية.

#### الفرع الثاني: منهج أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا على سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع بحثنا، وعرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصدق الظاهري للاستبيان، وبناءً على التعديلات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية والمتمثلة في الاستبيان (الملحق 01)، والذي تضمن ثلاثة محاور أساسية:

\*المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة "الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية".

\*المحور الثاني: مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف

بالمسيلة (16 عبارة)، حيث تم تقسيم هذا المحور الثاني إلى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: آلية الشفافية (04 عبارات).

- البعد الثاني: آلية المشاركة (04 عبارات).
- البعد الثالث: آلية العدالة (04 عبارات).
- البعد الرابع: آلية المحاسبة (04 عبارات).

\*المحور الثالث: التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (16 عبارة)، حيث تم تقسيم هذا المحور الثالث إلى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: الهيكل التنظيمي (04 عبارات).
- البعد الثاني: آلية المرونة (04 عبارات).
- البعد الثالث: آلية التدريب (04 عبارات).
- البعد الرابع: الإستعانة بالتكنولوجيا (04 عبارات).

وفي إطار إعدادنا للاستبيان اعتمدنا على الاسئلة المغلقة والتي تحتل إحدى الإجابات المحددة والمعرفة مسبقا، بما يمكننا من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتبعاً لذلك استخدمنا سلم ليكرت الرباعي لقياس المحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة حيث يختار المبحوثين إجابة واحدة من بين أربعة بدائل، ويتدرج المقياس ما بين درجة واحد إلى أربعة درجات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	4	3	2	1
الفئة	[3.25-4]	[2.50-3.25]	[1.75-2.50]	[1-1.75]
الاتجاه	عالي جدا	عالي	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

خصص هذا المطلب لعرض مجتمع وعينة الدراسة الميدانية، والأساليب التي سيتم استخدامها من طرف الطلبة لتحليل الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة البداية في تنفيذ الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تكون مجتمع هذه الدراسة من كل الموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالجامعة محل الدراسة باستخدام أسلوب العينة

العشوائية البسيطة، حيث تكونت العينة من 60 موظف، إذ تم توزيع 60 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 51 استبيان أي ما نسبته 85% من الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها تم استبعاد 04 استبيانات نظرا لعدم اكتمال الإجابة عليها، أي عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي 47 استبيان، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 10 ماي 2024 إلى 26 ماي 2024 بالاعتماد على التسليم اليدوي لكل الموظفين بالجامعة محل الدراسة.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS.V25"، وعليه سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك الاعتماد عليه في دراسة العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.
- اختبار ستودنت للعينة الأحادية: يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين: للتعرف عن ما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (متغيرين فقط)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل التباين الأحادي: للتعرف عن ما إذا هناك فروق ذا دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات (أكثر من متغيرين)، يستخدم هذا الاختبار في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك لكل محاور استبيان الدراسة.

**1- صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:** كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليها، وفقا لما يوضحه الجدول الآتي:

**الجدول رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
آلية الشفافية			
01	توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات تركز الشفافية للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها.	0.415	0.004
02	يتم نشر التعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين المطبقة عليهم.	0.437	0.002
03	توفر إدارة الجامعة تقارير دورية عن أداء الجامعة.	0.557	0.000
04	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات من أهم أسباب ضعف الأداء.	0.620	0.000

آلية المشاركة		
0.000	0.618	02 تشرك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع خطط تطويرها.
0.000	0.666	02 مشاركة الإداريين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يكرس آلية المشاركة بشكل حقيقي.
0.000	0.617	03 يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.
0.000	0.602	04 تتخذ القرارات المهمة بالاستشارة والمشاركة بين المعنيين.
آلية العدالة		
0.000	0.516	01 تطبق القوانين والتعليمات على جميع الإداريين دون تمييز.
0.000	0.684	02 العدالة والإنصاف بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.
0.000	0.642	03 تعتمد عملية تقييم أداء الموظفين على مؤشرات منصفة.
0.000	0.596	04 يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بقوانين عادلة.
آلية المحاسبة		
0.000	0.702	01 يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.
0.000	0.586	02 تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز.
0.000	0.613	03 تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.
0.000	0.593	04 يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلق بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 41.50% للعبارة (01) من البعد الأول "آلية الشفافية" الخاصة بـ: "توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات تركز الشفافية للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها"، وفي حدها الأعلى بنسبة 70.20% للعبارة (01) من البعد الثاني "آلية العدالة" الخاصة بـ: "يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

**2- صدق الاتساق الداخلي لمحور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة:**  
بلغت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات الدلالة الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث الخاص بالتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لمحور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الرقم	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	Sig
<b>الهيكل التنظيمي</b>			
01	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.	0.705	0.000
02	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي في الكشف عن الأخطاء الموجودة في معالجتها.	0.704	0.000
03	الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح والتركيز.	0.831	0.000
04	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة.	0.817	0.000
<b>آلية المرونة</b>			
01	تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.	0.748	0.000
02	تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.	0.827	0.000
03	تسير جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة للموظفين.	0.602	0.000
04	تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية.	0.615	0.000
<b>آلية التدريب</b>			
01	تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية	0.783	0.000
02	تخصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.	0.698	0.000
03	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية	0.724	0.000
04	تنتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.	0.725	0.000
<b>الإستعانة بالتكنولوجيا</b>			
01	تستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.	0.801	0.000
02	توفر الجامعة أجهزة إعلام آلي تتناسب مع عدد الموظفين.	0.736	0.000
03	توفر إدارة الجامعة إدارة متخصصة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات.	0.816	0.000
04	توفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات (نشرات, تقارير, مواقع أنترنت).	0.820	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال ملاحظة بيانات الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث المتعلق بالتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ذات إشارة موجبة، حيث أن نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة

60.20% للعبارة (03) من البعد الثاني "آلية المرونة" الخاصة بـ: "تسير جامعة المسيلة" مواردنا بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة للموظفين"، وفي حدها الأعلى بنسبة 83.10% للعبارة (03) من البعد الأول "الهيكل التنظيمي" الخاصة بـ: "الهيكل التنظيمي بالجامعة" يمتاز بالوضوح والتركيز"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي جدا بين العبارات والمحور الثالث.

#### المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة

يدل ثبات أداة الدراسة على إمكانية الحصول على نفس النتائج عند إعادة توزيع الاستبيان، بمعنى أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة نفسها وفي نفس الظروف، لذلك تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مستوى الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المتخصصين بأن قيمته تكون جيدة عندما تتجاوز (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة.

#### الجدول رقم (04): ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاوَر أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
02	مقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	16	0.729
03	التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.	16	0.947
	إجمالي محاور أداة الدراسة	32	0.903

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمالي محاور أداة الدراسة 0.903، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.729، وبلغ 0.947 في محور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هذا ما يزيد ويعزز من قدرة أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها من خلال موضوع بحثنا.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، من خلال وصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة والموضحة في المحور الأول من الاستبيان، وعرض وتحليل بيانات المحور الثاني والثالث من استبيان الدراسة، ذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تم عرضها في المبحث السابق.

#### المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل بيانات أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة والتي تم توزيعها إلى "الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية"، والتي يمكن تحليلها وفق الآتي:

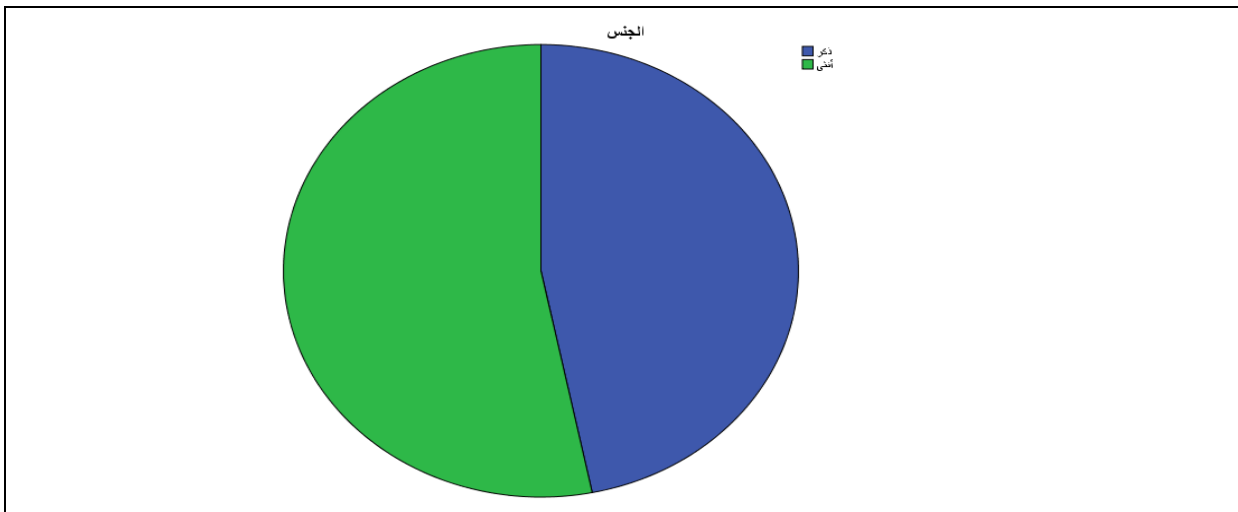
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس، في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	22	%46.80
أنثى	25	%53.20
المجموع	47	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث والتي كانت نسبتهم بـ 53.20%، في حين جاءت نسبة الذكور من عينة الدراسة بـ 46.80%.

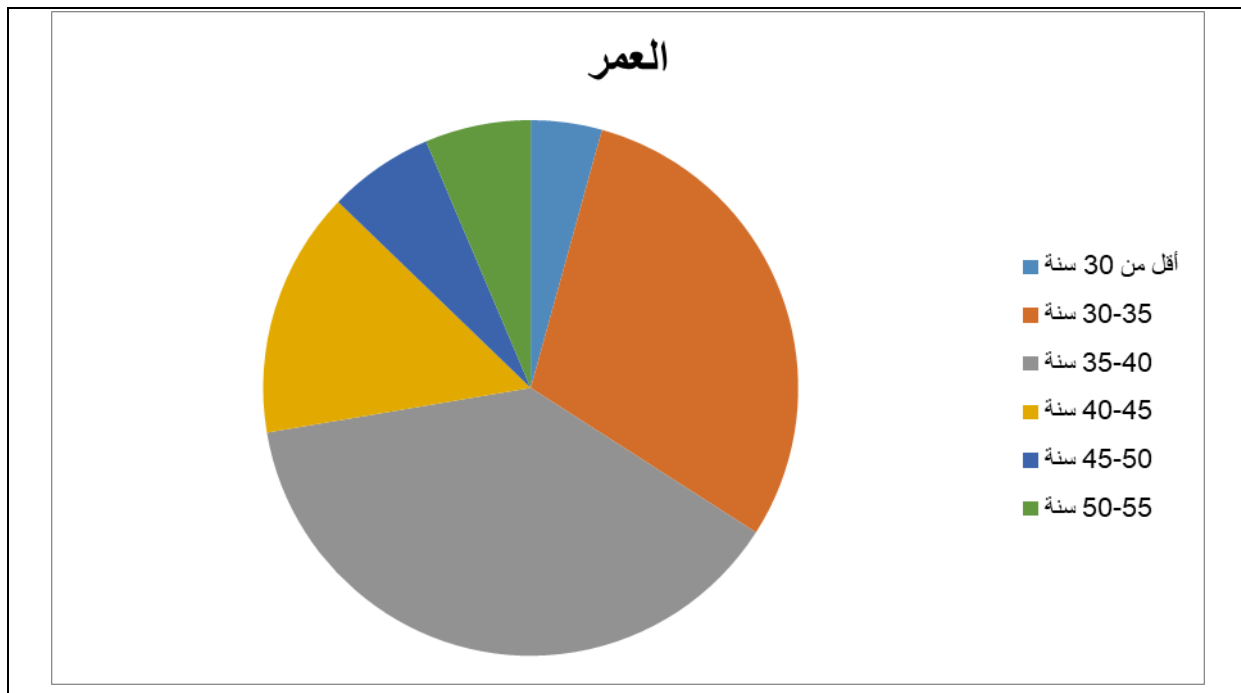
2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر، في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	02	04.30%
30-35 سنة	14	29.80%
35-40 سنة	18	38.30%
40-45 سنة	07	14.90%
45-50 سنة	03	06.40%
50-55 سنة	03	06.40%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر الشرائح العمرية في عينة الدراسة من ذوي الفئة من 35-40 سنة والمقدرة بنسبة 38.30%، أما ما نسبته 29.80% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح بين 30-35 سنة، في حين من كانت أعمارهم في الفئة 40-45 سنة جاءت نسبته 14.90%، أما نسبته 06.40% لأفراد عينة الدراسة من ذوي الفئة 45-50 سنة والفئة 50-55 سنة لكل منها، أما من قلت أعمارهم عن 30 سنة فكانت نسبتهم 04.30%، وعليه يتبين غالبية أفراد عينة لدراسة هم من الفئات الشبانية.

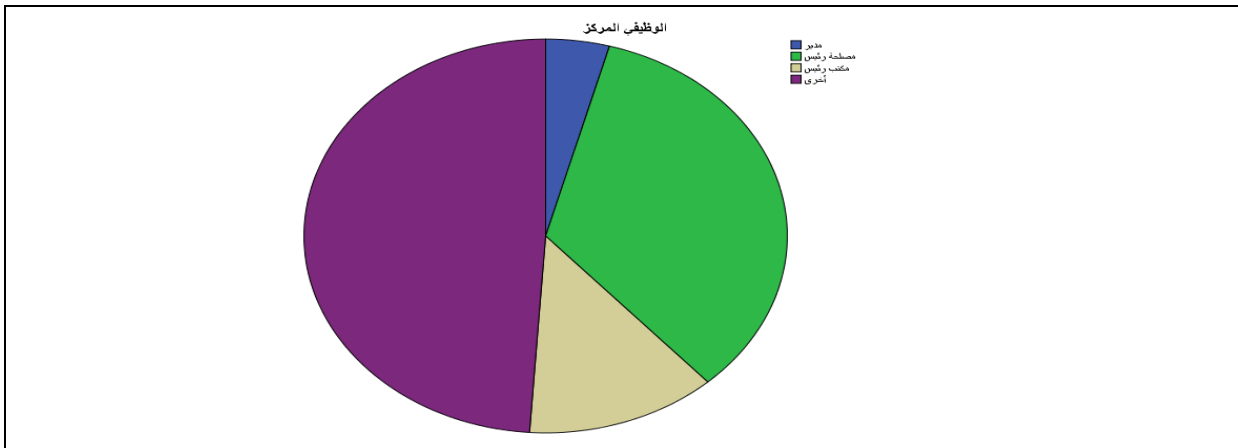
3-توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي، في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي الحالي
04.30%	02	مدير
34%	16	رئيس مصلحة
12.80%	06	رئيس مكتب
48.90%	23	أخرى
100%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي الحالي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

## الفصل الثالث: ----- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 12.80% من أفراد عينة الدراسة يشغلون رئيس مكتب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، في حين أن ما نسبته 34% من عينة الدراسة يشغلون منصب رئيس مصلحة بالجامعة، أما ما نسبته 04.30% من أفراد عينة الدراسة يحتلون مدير وهذا أمر عادي باعتبار أن وظيفة بأي جامعة أقل من الوظائف الأخرى، وما نسبته 48.90% من عينة الدراسة توزعت وظائفهم إلى أساتذة جامعيين وإداريين وموظفون آخرون بالجامعة محل الدراسة.

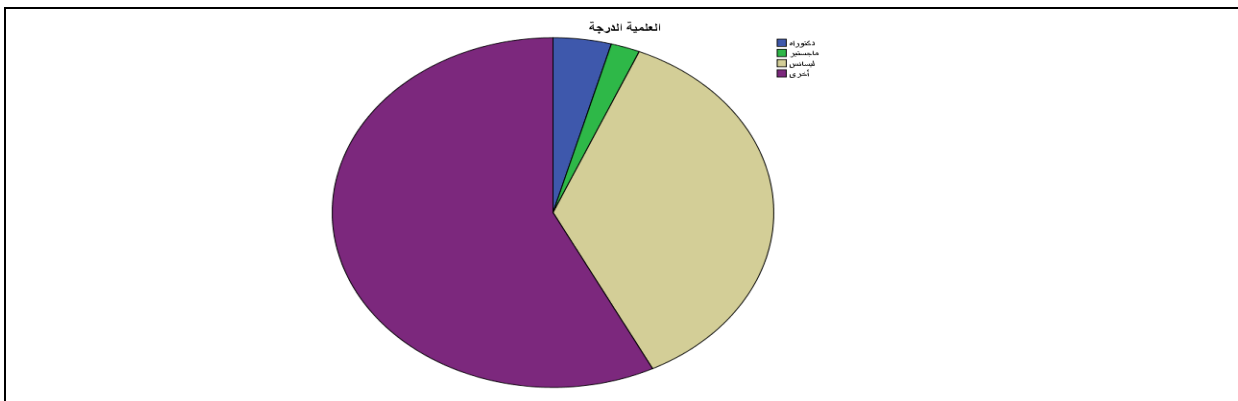
4- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية، في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
دكتوراه	02	04.30%
ماجستير	01	02.10%
ليسانس	17	36.20%
أخرى	27	57.40%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 36.20% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى ليسانس جامعي، أما ما نسبته 04.30% و 02.10% من عينة الدراسة كانت مستواهم دكتوراه

## الفصل الثالث: ----- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

وماجستير على التوالي، في حين ما نسبتهم 57.40% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواه ثانوي وماستر وتقني سامي، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المؤهل العلمي العالي ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة وفعالة عالية.

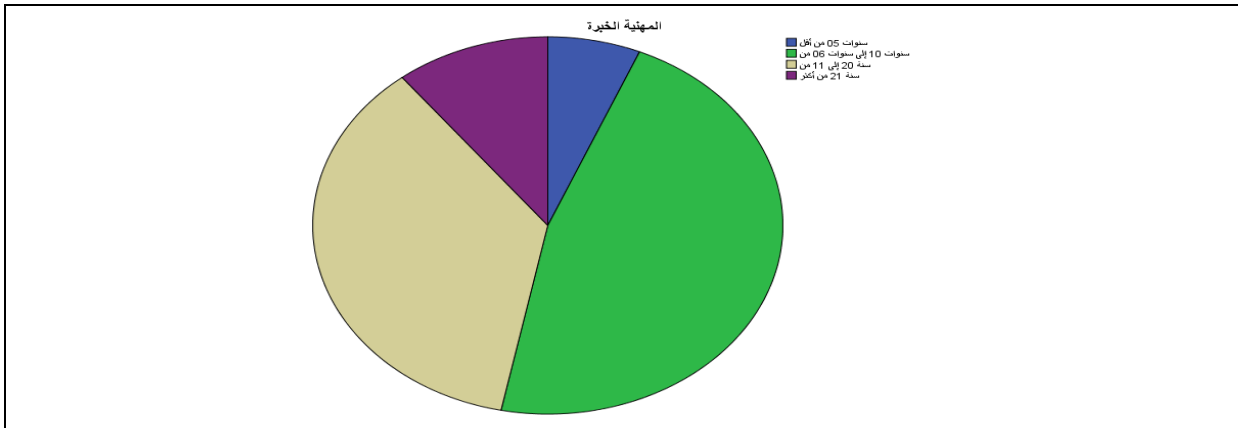
5- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	03	06.40%
من 06 إلى 10 سنوات	22	46.80%
من 11 إلى 20 سنة	17	36.20%
أكثر من 21 سنة	05	10.60%
المجموع	47	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 46.80% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة من 06 إلى 10 سنوات في مجال عملهم الحالي، وما نسبته 36.20% من عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح من 11 إلى 20 سنة، في حين من كانت خبرتهم أكثر من 21 سنة فجاءت نسبتهم 10.60%، أما من كانت خبرتهم قلت خبرتهم عن 05 سنوات من عينة الدراسة فجاءت نسبهم بـ 06.40%، ومن التحليل

## الفصل الثالث: ----- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

السابق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة م05 سنوات فما فوق في مجال عملهم، ذلك ما يمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بحكم خبرتهم الكبيرة في مجال عملهم.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

#### الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	آلية الشفافية	2.71	0.552	/	عالي
01	توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات تركز الشفافية للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها.	2.62	0.644	3	عالي
02	يتم نشر التعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين المطبقة عليهم.	2.77	0.598	2	عالي
03	توفر إدارة الجامعة تقارير دورية عن أداء الجامعة.	2.62	0.677	4	عالي
04	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات من أهم أسباب ضعف الأداء.	2.83	0.963	1	عالي
	آلية المشاركة	2.59	0.668	/	عالي
01	تشرك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع خطط تطويرها.	2.49	0.688	4	متوسط
02	مشاركة الإداريين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يكرس آلية المشاركة بشكل حقيقي.	2.66	0.867	1	عالي
03	يشارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة.	2.63	0.741	2	عالي
04	تتخذ القرارات المهمة بالاستشارة والمشاركة بين المعنيين.	2.53	0.776	3	عالي
	آلية العدالة	2.44	0.669	/	متوسط
01	تطبق القوانين والتعليمات على جميع الإداريين دون تمييز.	2.21	0.806	4	متوسط
02	العدالة والانصاف بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمان	2.72	1.015	1	عالي

				حقوقهم.	
متوسط	3	0.695	2.32	تعتمد عملية تقييم أداء الموظفين على مؤشرات منصفة.	03
متوسط	2	0.882	2.49	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بقوانين عادلة.	04
عالي	/	1.326	2.74	آلية المحاسبة	
عالي	3	0.883	2.70	يؤدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين.	01
متوسط	4	0.798	2.40	تطبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز.	02
عالي	1	4.452	3.02	تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية.	03
عالي	2	0.816	2.83	يقلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات.	04
عالي	/	0.617	2.62	مقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة	

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

- **البعد الأول الخاص بآلية الشفافية:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-01-02-04) بمقدار (2.83، 2.77، 2.66، 2.66) على الترتيب ما يفسر بأن عدم وجود شفافية في المعلومات يعتبر بدرجة عالية من أهم أسباب ضعف الأداء، وأنه يتم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة نشر التعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين المطبقة عليهم، وأنها توفر بيانات تركز الشفافية للحصول على الإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها، مع إضافة تقارير دورية عن أداء الجامعة ككل، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بمقدار 2.71 ما يدل على وجود آلية الشفافية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

- **البعد الثاني الخاص بآلية المشاركة:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01-04-03-02) بمقدار (2.66، 2.63، 2.53، 2.49) على الترتيب ما يفسر بأن مشاركة الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يكرس بدرجة عالية آلية المشاركة بشكل حقيقي من خلال قيامهم بوضع قواعد المحاسبة في الجامعة، واتخاذ القرارات المهمة بالاستشارة

والمشاركة بين المعنيين بالأمر، كما أن الجامعة تشرك بدرجة متوسطة فقط ممثلين من جميع المستويات في وضع خطط تطويرها، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بمقدار 2.59 ما يفسر على وجود آلية المشاركة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

- **البعد الثالث الخاص بآلية العدالة:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (01-03-04-02) بمقدار (2.72، 2.49، 2.32، 2.21) على الترتيب، ما يفسر بأن العدالة والانصاف بين الموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة يزيد بشكل عالي من ثقتهم وضمن حقوقهم، وأن الموظف بالجامعة محل الدراسة يستطيع أحيانا فقط المطالبة بحقوقه لأن هناك أمور أخرى تعيقه، كما أن عملية تقييم أداء الموظفين تتم عشوائيا، وأن القوانين والتعليمات تطبق على إداريين معينين فقط وهذا راجع للمحسوبية، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث بمقدار 2.44 ما يدل على وجود آلية العدالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة متوسطة فقط.

- **البعد الرابع الخاص بآلية المحاسبة:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (02-01-04-03) بمقدار (3.02، 2.83، 2.70، 2.40) على التوالي، ما يفسر بأن الجزاء الذي يتلقاه الموظف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة يتناسب وبدرجة عالية مع حجم المخالفة ويتحمل مسؤوليته في ذلك، هذا ما يؤدي إلى تقليل تفاقم المشكلات والأزمات والحفاظ على حقوق جميع الموظفين، إلا أن تطبيق الآليات المحددة للمحاسبة في بعض الأحيان يكون على جميع الموظفين، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بمقدار 2.74 ما يفسر وجود آلية المحاسبة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

**المطلب الثالث: تحليل بيانات محور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة**

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث الخاص بالتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## الفصل الثالث: ----- دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

### الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	الهيكل التنظيمي	2.49	0.647	/	متوسط
01	تستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي.	2.47	0.804	3	متوسط
02	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي في الكشف عن الأخطاء الموجودة في معالجتها.	2.47	0.747	2	متوسط
03	الهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح والتركيز.	2.45	0.829	4	متوسط
04	تستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة.	2.57	0.744	1	عالي
	آلية المرونة	2.53	0.575	/	عالي
01	تعتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها.	2.60	0.742	2	عالي
02	تتبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي.	2.64	0.792	1	عالي
03	تسير جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومكاملة للموظفين.	2.47	0.654	3	متوسط
04	تقوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية.	2.43	0.773	4	متوسط
	آلية التدريب	2.49	0.691	/	متوسط
01	تتبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية	2.51	0.748	2	عالي
02	تخصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.	2.46	0.780	3	متوسط
03	تستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية	2.53	0.804	1	عالي
04	تنتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.	2.45	0.802	4	متوسط
	الإستعانة بالتكنولوجيا	2.66	0.843	/	عالي
01	تستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.	2.55	0.974	4	عالي
02	توفر الجامعة أجهزة إعلام آلي تتناسب مع عدد الموظفين.	2.66	0.915	3	عالي
03	توفر إدارة الجامعة إدارة متخصصة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات.	2.66	0.891	2	عالي
04	توفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات (نشرات، تقارير، مواقع أنترنت).	2.77	0.937	1	عالي
	التطوير التنظيمي	2.54	0.607	/	عالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بالتطوير

التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يمكن تقديم التحليلات التالية:

- البعد الأول الخاص بالهيكل التنظيمي: حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الأول من المحور الثالث كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-01-02-04) بمقدار (2.57، 2.47، 2.45) على الترتيب ما يفسر بأن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تستخدم

هيكل تنظيمي محكم لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة، للعمل به لكشف الأخطاء الموجودة ومعالجتها، كما تعمل الجامعة أحيانا بأسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي، لأن هذا الهيكل التنظيمي يمتاز بدرجة متوسطة فقط بالوضوح والتركيز، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الأول بـ 2.49 ما يدل على وجود هيكل تنظيمي محكم نوعا ما بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- **البعد الثاني الخاص بآلية المرونة:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (04-03-01-02) بمقدار (2.64، 2.60، 2.47، 2.43) على الترتيب ما يفسر بأن إدارة جامعة محمد بوضياف تتبنى وبدرجة عالية استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي وتعتمد على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها، كما بين أفراد عينة الدراسة بأن جامعة المسيلة تسير مواردها بطريقة شبه مرنة، وأنها تقوم بتعزيز الشفافية بدرجة متوسطة فقط وتطبيقها على جميع الاتصالات الداخلية، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثاني بمقدار 2.53 ما يدل على وجود آلية المرونة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالية.

- **البعد الثالث الخاص بآلية التدريب:** حسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث من المحور الثالث كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (04-02-01-03) بمقدار (2.53، 2.51، 2.46، 2.45) على الترتيب، ما يفسر بأن جامعة المسيلة تستخدم وبدرجة عالية أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها مع تبنيتها لمدخل تنمية الموارد البشرية، كما تخصص الجامعة في الأغلب ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمها، وأنها تنتهج برامج وخطط تدريبية بشكل دوري من أجل تجويد نوعية الخدمة المقدمة، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الثالث بـ 2.49 ما يدل على وجود آلية التدريب بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة متوسطة فقط.

- **البعد الرابع الخاص بالاستعانة بالتكنولوجيا:** وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (01-02-03-04) بمقدار (2.77، 2.66، 2.66، 2.55) على الترتيب، ما يدل على أن إدارة الجامعة محل الدراسة توفر وبدرجة عالية وسائل لتداول المعلومات من نشرات وتقارير ومواقع أنترنت وغيرها من الوسائل مع توفير إدارة متخصصة لهذا الغرض، وتوفيرها أجهزة إعلام آلي تتناسب مع عدد الموظفين،

كما نجد أن الجامعة تستثمر في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا والاعلام والاتصال، وقد بلغ المتوسط الكلي للبعد الرابع بمقدار 2.66 ما يفسر على قيام جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبدرجة عالي بالاستعانة بالتكنولوجيا لتسيير جميع عملياتها. وقد بلغ المتوسط الكلي للمحور الثالث بمقدار 2.54 ما يبين بأن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل وبدرجة عالية على تطوير التنظيم الخاص بها وبكل الوسائل الممكنة.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بالحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي المذكورة في المبحث السابق ذلك للتأكد من مدى صحة الفرضيات أونفيها.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

\*الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة لإنجاح التطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني الخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا من أجل معرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور

#### الثاني

شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)			المحور الثاني
Sig	df	Statistic	
0.114	47	0.937	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الخاص بمقاربة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وفقاً لاختبار شابيرو

ويك (Shapiro-Wilk) للعينة أقل من 50 مفردة، حيث يلاحظ من خلاله وعند درجة الحرية 47 أن القيمة الاحتمالية (Sig) حسب هذا الاختبار تساوي 0.114 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نستنتج أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بالاعتماد على اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) عند مستوى معنوية 0.05 ومتوسط فرضي (2.5)، والجدول الموالي يلخص نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (13): اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية

الرئيسية الأولى

القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية الرئيسية الأولى
0.000	-4.666	46	0.617	2.62	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال البيانات في الجدول أعلاه؛ أنّ المتوسط الحسابي يساوي 2.62 وهو أكبر من المتوسط الفرضي (2.5) ويقع في مجال الدرجة العالية (2.5-3.25) بانحراف معياري قدره 0.617، وقيمة t المحسوبة -4.666 عند درجة الحرية 46، وقد كانت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة "تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة لإنجاح التطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

\*الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تكاملية ارتباطية بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة	القرار
الحوكمة العمومية الجديدة	47	0.755	0.000	دل	توجد علاقة
التطوير التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أشارت نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه؛ أنّ معامل الارتباط بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ذو إشارة موجبة ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن الحوكمة العمومية الجديدة تعمل على زيادة نجاح التطوير التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية القائلة بأنه "توجد علاقة تكاملية ارتباطية بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

\*الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية).

لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يستوجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها،

ذلك فيما يلي:

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية الفرعية الأولى بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية الفرعية الأولى

الاختبار	النتيجة	شابيرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	Df		
ستيودنت لعينتين مستقلتين	حسب اختبار شابيرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.876	22	ذكر	الجنس
		0.127	25	أنثى	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون من فئتين فقط الأمر الذي يستدعي استخدام اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الجدول رقم (16): اختبارات الفروق في متغير الجنس المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى

القرار	النتيجة	الاختبار المناسب		المتغير
		ستيودنت لعينتين مستقلتين		
		Sig	قيمة t	
لا توجد فروق	0.05 < 0.221	0.221	1.242	الجنس

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج في الجدول أعلاه؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية البديلة) ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة

من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف جنس المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية

الاختبار	النتيجة	شابيرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	df		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شابيرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	02	أقل من 30 سنة	العمر
		0.764	14	30-35 سنة	
		0.200	18	35-40 سنة	
		0.434	07	40-45 سنة	
		0.817	03	45-50 سنة	
		0.853	03	50-55 سنة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ وحسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير العمر تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين؛ فالأمر يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول رقم (18): اختبارات الفروق في متغير العمر المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
لا توجد فروق	0.05 < 0.439	0.439	0.984	العمر

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه؛ نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية البديلة) ونقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير العمر في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أن اختلاف عمر المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية

#### الثالثة

الاختبار	النتيجة	شابيرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	Df		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شابيرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.200	02	دكتوراه	الدرجة العلمية
		0.205	01	ماجستير	
		0.207	17	ليسانس	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه حسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الدرجة العلمية تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول رقم (20): اختبارات الفروق في متغير الدرجة العلمية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية

الثالثة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
توجد فروق	0.05>0.005	0.005	4.990	الدرجة العلمية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج في الجدول أعلاه؛ أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية البديلة) أي أنّه توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ممّا يدل على أنّ اختلاف الدرجة العلمية للمستجوبين يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة

الاختبار	النتيجة	شايبرو ويلك		الفئات	المتغير
		Sig	Df		
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شايبرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.260	03	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
		0.084	22	من 06 إلى 10 سنوات	
		0.098	17	من 11 إلى 20 سنة	
		0.231	05	أكثر من 21 سنة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه؛ وحسب اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أنّ البيانات المتعلقة بمتغير الخبرة المهنية تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أنّ هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار والقرار الصادر بناءً على النتيجة المتوصل إليها لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (22): اختبارات الفروق في متغير الخبرة المهنية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات
		تحليل التباين الأحادي		
		SIG	قيمة F	
لا توجد فروق	0.05 < 0.479	0.479	0.841	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

من خلال النتائج في الجدول أعلاه أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية البديلة) ونقبل الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة المهنية في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ممّا يدل على أنّ اختلاف الخبرة المهنية للمستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

## 5- حوصلة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

فيما يلي عرض ملخص لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي ستقودنا لقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الثالثة.

### الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

القرار	الفرضية
رفض	الفرضية الفرعية الأولى
رفض	الفرضية الفرعية الثانية
قبول	الفرضية الفرعية الثالثة
رفض	الفرضية الفرعية الرابعة
رفض	الفرضية الرئيسية الأولى

### المصدر من إعداد الطلبة

من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة والتي تتدرج تحت الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تبين أن كل الفرضيات الفرعية مرفوضة ما عدا الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة (وهذا أمر طبيعي لأن اختلاف الدرجة العلمية للمستجوبين على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بالجامعة محل الدراسة)، ما يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفريّة القائلة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية)، هذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

### خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل دراسة الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية بالجامعة محل الدراسة على عينة مكونة من (47) موظف بالجامعة، وتوصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.V25 بأن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تسعى وبدرجة عالية إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة لإنجاح التطوير التنظيمي، وأنه توجد علاقة تكاملية ارتباطية ايجابية بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وأن اختلاف الجنس والعمر والخبرة للموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي، أما اختلاف الدرجة العلمية للموظفين سوف يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي.

الخاتمة

تهدف آليات الحوكمة العمومية الجديدة لتدعيم عمليات تطوير التنظيم، حيث تعتمد مؤسسات التعليم العالي على آليات تنفيذها لتدعيمها ورفع مستويات أدائها بغية تقديم خدمات ذات جودة لمرتفقيها وزبائننا.

سعت مؤسسات التعليم العالي لإدخال التحسينات على المؤسسة والنهوض برسالتها في ظل التطورات المهمة تحت تأثير مجموعة من المتغيرات الوطنية والدولية؛ فهي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرزها المحيط الدولي، والتي تعد نتاج العولمة. ومما سبق؛ تؤكد النتائج النظرية لإسقاطنا الميداني، والذي من خلاله تم اختبار فرضيات الدراسة، والتي كانت نتائجها تؤكد العلاقة الارتباطية بين تطبيق آليات الحوكمة كإستراتيجية لتدعم التطوير التنظيمي، إذ أضحت حتمية لابد منها، وهذا من أجل تعزيز مفهوم ديمقراطية التسيير والشفافية وتحقيق الإصلاح الإداري داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛ فهي تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي المستمر، وتدفع بمؤسسات التعليم العالي إلى التطور من إدارة تمارس الأساليب التقليدية إلى إدارة عمومية حديثة؛ فتجسيد آليات الحوكمة العمومية الجديدة والامتثال لمبادئها وربطها بالتطوير التنظيمي لم يعد أمرا اختياريا، ولكنه أصبح شرطا جوهريا لنجاح والارتقاء في ظل المنافسة الجامعية القائمة في الوقت الراهن. وعليه تم حوصلة نتائج الدراسة النظرية وإسقاطها الميداني في النقاط أدناه:

### - أهم النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

- 1- يوجد ارتباط ايجابي بين متغيرات الدراسة وهو ارتباط قوي وتكاملي؛
- 2- ينتج عن الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي التغيير في مؤسسة التعليم العالي وتحسين الأداء؛
- 3- تكريس آليات الحوكمة العمومية الجديدة يؤدي إلى إنجاح التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء؛
- 4- الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي يعتبران من أبرز الموضوعات على مستوى المؤسسات الإقليمية والدولية في الوقت الراهن.

## - أهم النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

حاولنا من خلال الدراسة الميدانية إبراز أهم العناصر التي تضمنتها الإجراءات التطبيقية بدءا بالدراسة الاستطلاعية، ثم تليها عرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج المستند عليها للتمكن من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وكذا محاولة إثبات أونفي فرضياتها المنبثقة من مضمون إشكالية موضوع البحث، إذ أثبتت الدراسة النظرية والميدانية أنه توجد علاقة بين الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - 2017-2024. ومن خلال مناقشة الفرضيات توصلنا إلى إثبات الفرضيات الرئيسية للدراسة، ونفي بعض من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة التي اعتمدت في الشق التطبيقي، والتي يمكن تلخيصها أهمها في النقاط أدناه:

### - الفرضيات الرئيسية للدراسة الميدانية:

\*الفرضية الرئيسية الأولى: تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة لإنجاح التطوير التنظيمي حسب آراء المبحوثين. تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة " ، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

\*الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تكاملية ارتباطية بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين. أشارت نتائج التحليل أنّ معامل الارتباط بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي حسب المبحوثين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ذو إشارة موجبة ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أنّ الحوكمة العمومية الجديدة تعمل على زيادة نجاح التطوير التنظيمي بالجامعة محل الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وهذا ما يعني صحة الفرضية الرئيسية الثانية.

\*الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية،

الخبرة المهنية). لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ونتائجها على النحو التالي:

**- الفرضيات الفرعية للدراسة الميدانية:**

**الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة". تم رفض الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مما يدل على أنّ اختلاف جنس المستجوبين لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة ، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

من التحليل السابق لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة، والتي تتدرج تحت الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث تبين أنّ كل الفرضيات الفرعية مرفوضة، ماعدا الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة. ويقودنا الأمر إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية)، هذا ما يعني عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.

تقترح الباحثة على ضوء ما استخلصته من نتائج دراستها للعلاقة بين الحوكمة العمومية الجديدة والتطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة 2017-2024 جملة من التوصيات جاءت على النحو التالي :

**- توصيات الدراسة :**

1- وضع قوانين جديدة ومرنة منظمة لمؤسسات التعليم العالي تدعم آليات الحوكمة كالشفافية والمشاركة والعدالة لقياس أداء مؤسسات التعليم ومدى جودة الخدمات المقدمة وذلك من أجل انجاح آليات التطوير التنظيمي من هيكل وتدريب ومرونة؛

- 2- في ظل الانفتاح والعولمة التي تشهدها جميع القطاعات فإن مؤسسات التعليم العالي ملزمة بالاهتمام وتطوير نهجها وذلك استعداد للمنافسة المرتقبة على المستوى المحلي والوطني؛
- 3- ضرورة تطوير الاتصال والمشاركة مع مختلف الفواعل في المجتمع لتأمين التمويل الإضافي للتعليم العالي؛
- 4- يجب أن تواصل الجامعة سعيها في تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية كالحكومة لدعم مشاركة الموظفين في تخطيط وتنفيذ البرامج مما يزيد من فاعلية التطوير التنظيمي.

الملاحق



الملحق (01): الاستبيان  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية

## استمارة استبيان

استبانة موجهة إلى موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته و بعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: " الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية - دراسة حالة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، 2017-2024 ". كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق و موضوعية، و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي ترونه مناسباً، علماً أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما أنّ المعلومات التي ستدلون بها ستكون بسرّية كاملة، وتستخدم ضمن أغراض علمية. شكراً على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

فوزية شرقي

إعداد الطالبة:

مريم بوخلط

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1) الجنس: ذكر [ ] ، أنثى [ ]  
 2) العمر: أقل من 30 سنة [ ] ، 30-35 سنة [ ] ، 35-40 سنة [ ] ، 40-45 سنة [ ] ، 45-50 سنة ،  
 50-55 سنة [ ] ، 55 سنة فما أكثر [ ]  
 3) المركز الوظيفي الحالي: مدير [ ] ، نائب المدير [ ] ، رئيس مصلحة [ ] ، رئيس مكتب [ ] ، ..... [ ]  
 4) الدرجة العلمية: دكتوراه [ ] ، ماجستير [ ] ، ليسانس [ ] ، غيره حدد.....  
 5) الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات [ ] ، من 06 سنوات إلى 10 سنوات [ ] ،  
 من 11 إلى 20 سنة [ ] ، أكثر من 21 سنة [ ]

لرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
لمحور الثاني: مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة					
ولا: آلية الشفافية					
01	وفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات تركز الشفافية للحصول على لإحصاءات والمعلومات عن أنشطتها				
02	تم نشر التعليمات بطريقة تضمن وصولها للموظفين المطبقة عليهم				
03	وفر إدارة الجامعة تقارير دورية عن أداء الجامعة				
04	معتبر عدم وجود شفافية في المعلومات من أهم أسباب ضعف الأداء				
ثانيا: آلية المشاركة					
01	شرك الجامعة ممثلين من جميع المستويات في وضع خطط تطويرها				
02	شاركة الإداريين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات يكرس آلية المشاركة بشكل حقيقي				
03	شارك ممثلون عن الموظفين في وضع قواعد المحاسبة في الجامعة				
04	تتخذ القرارات المهمة بالاستشارة والمشاركة بين المعنيين				
ثالثا: آلية العدالة					
01	طبق القوانين والتعليمات على جميع الإداريين دون تمييز				
02	لعدالة والانصاف بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم				
03	تعتمد عملية تقييم أداء الموظفين على مؤشرات منصفة				
04	ستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بقوانين عادلة				

إبعا: آلية المحاسبة					
				01	وُدي تطبيق المحاسبة إلى حفظ حقوق جميع الموظفين
				02	طبق الآليات المحددة للمحاسبة على الجميع دون تمييز
				03	تناسب الجزاءات مع حجم المخالفة ويتحمل المخطئ المسؤولية
				04	قلل تطبيق آلية المحاسبة من تفاقم المشكلات والأزمات
لمحور الثالث: التطوير التنظيمي					
ولا: الهيكل التنظيمي					
				01	ستخدم إدارة الجامعة أسلوب إعادة الهيكلة كمجال للتطوير التنظيمي
				02	ستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي في الكشف عن الأخطاء لموجودة في معالجتها
				03	لهيكل التنظيمي بالجامعة يمتاز بالوضوح والتركيز
				04	ستخدم إدارة الجامعة الهيكل التنظيمي لتنظيم التدفق للقيادة والسلطة
انيا: آلية المرونة					
				01	عتمد إدارة الجامعة على إعادة تصميم العمليات والأنشطة لزيادة فاعليتها
				02	تبنى الإدارة استراتيجيات حديثة للاتصال التنظيمي
				03	سير جامعة المسيلة مواردها بطريقة مرنة مستديمة ومتكاملة للموظفين
				04	قوم إدارة الجامعة بتعزيز الشفافية وتطبيقها على جميع الاتصالات لداخلية
انيا: آلية التدريب					
				01	تبنى إدارة الجامعة مدخل تنمية الموارد البشرية
				02	خصص الجامعة ميزانية توجهها لخدمة متطلبات التدريب بالحجم الذي يخدمه.
				03	ستخدم الجامعة أساليب متنوعة في تحديد الاحتياجات التدريبية
				04	نتهج إدارة الجامعة برامج وخطط تدريبية من أجل تجويد نوعية الخدمة.
الثا: الإستعانة بالتكنولوجيا					
				01	ستثمر إدارة الجامعة في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا

				02	وفر الجامعة أجهزة إعلام آلي متناسب مع عدد الموظفين
				03	وفر إدارة الجامعة إدارة متخصصة للاتصال وتكنولوجيا المعلومات
				04	وفر إدارة الجامعة مصادر لتداول المعلومات ( نشرات, تقارير, مواقع انترنت )

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS.V25

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	16

		الجديدة العمومية الحوكمة
الجديدة العمومية الحوكمة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	47
الشفافية تكرس بيانات قاعدة الجامعة إدارة توفر	Corrélation de Pearson	,415**
عن والمعلومات الإحصاءات على للحصول	Sig. (bilatérale)	,004
أنشطتها	N	47
وصولها تضمن بطريقة التعليمات نشر يتم	Corrélation de Pearson	,437**
عليهم المطبقة للموظفين	Sig. (bilatérale)	,002
	N	47
الجامعة أداء عن دورية تقارير الجامعة إدارة توفر	Corrélation de Pearson	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
أهم من المعلومات في شفافية وجود عدم يعتبر	Corrélation de Pearson	,620**
الأداء ضعف أسباب	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
في المستويات جميع من ممثلين الجامعة تشرك	Corrélation de Pearson	,618**
تطويرها خطط وضع	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
الإدارية المستويات مختلف من الإداريين مشاركة	Corrélation de Pearson	,666**
حقيقي بشكل المشاركة آلية يكرس الاجتماعات في	Sig. (bilatérale)	,000
	N	47
قواعد وضع في الموظفين عن ممثلون يشارك	Corrélation de Pearson	,617**
الجامعة في المحاسبية	Sig. (bilatérale)	,000

## الملاحق

	N	46
بين والمشاركة بالاستشارة المهمة القرارات تتخذ المعنيين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,602** ,000
	N	47
الإداريين جميع على والتعليمات القوانين تطبق تمييز دون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,516** ,000
	N	47
تقتهم من يزيد الموظفين بين والانصاف العدالة حقوقهم وضمان	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,684** ,000
	N	47
مؤشرات على الموظفين أداء تقييم عملية تعتمد منصفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,642** ,000
	N	47
لأنه وقت أي في بحقوقه المطالبة الموظف يستطيع عادلة بقوانين مدعوم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,596** ,000
	N	47
جميع حقوق حفظ إلى المحاسبة تطبيق يؤدي الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,702** ,000
	N	47
دون الجميع على للمحاسبة المحددة الآليات تطبيق تمييز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,586** ,000
	N	47
ويتحمل المخالفة حجم مع الجزاءات تناسب المسؤولية المخطئ	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,613** ,000
	N	47
المشكلات تقاوم من المحاسبة آلية تطبيق يقلل والأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,593** ,000
	N	47
		التنظيمي التطوير
التنظيمي التطوير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1 ,000
	N	47
كجال الهيكل إعادة أسلوب الجامعة إدارة تستخدم التنظيمي للتطوير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,705** ,000
	N	47
الكشف في التنظيمي الهيكل الجامعة إدارة تستخدم معالجتها في الموجودة الأخطاء عن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,704** ,000
	N	47
بالوضوح يمتاز بالجامعة التنظيمي الهيكل والتركيز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,831** ,000

	N	47
لتنظيم التنظيمي الهيكل الجامعة إدارة تستخدم والسلطة للقيادة التدفق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,817** ,000
	N	47
العمليات تصميم إعادة على الجامعة إدارة تعتمد فاعليتها لزيادة والأنشطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,748** ,000
	N	47
للاتصال حديثة استراتيجيات الإدارة تتبنى التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,827** ,000
	N	47
مرنة بطريقة موارد المسيلة جامعة تسير للموظفين ومتكاملة مستديمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,602** ,000
	N	47
على وتطبيقها الشفافية بتعزيز الجامعة إدارة تقوم الداخلية الاتصالات جميع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,615** ,000
	N	47
البشرية الموارد تنمية مدخل الجامعة إدارة تتبنى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,783** ,000
	N	47
متطلبات لخدمة توجهها ميزانية الجامعة تخصص يخدمه الذي بالحجم التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,698** ,000
	N	46
تحديد في متنوعة أساليب الجامعة تستخدم التدريبية الاحتياجات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,724** ,000
	N	47
أجل من تدريبية وخطط برامج الجامعة إدارة تنتهج الخدمة نوعية تجويد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,725** ,000
	N	47
والتطوير البحث مجال في الجامعة إدارة تستثمر التكنولوجيا مجال في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,801** ,000
	N	47
عدد مع تتناسب آلي إعلام أجهزة الجامعة توفر الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,736** ,000
	N	47
للاتصال متخصصة إدارة الجامعة إدارة توفر المعلومات وتكنولوجيا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,816** ,000
	N	47
(المعلومات لتداول مصادر الجامعة إدارة توفر (أنترنت مواقع, تقارير, نشرات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,820** ,000
	N	47

## الملاحق

### الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	22	46,8	46,8	46,8
أنثى	25	53,2	53,2	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة من أقل 30	2	4,3	4,3	4,3
سنة 30-35	14	29,8	29,8	34,0
سنة 35-40	18	38,3	38,3	72,3
سنة 40-45	7	14,9	14,9	87,2
سنة 45-50	3	6,4	6,4	93,6
سنة 50-55	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### الوظيفي المركز

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	2	4,3	4,3	4,3
مصلحة رئيس	16	34,0	34,0	38,3
مكتب رئيس	6	12,8	12,8	51,1
أخرى	23	48,9	48,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### العلمية الدرجة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دكتوراه	2	4,3	4,3	4,3
ماجستير	1	2,1	2,1	6,4
ليسانس	17	36,2	36,2	42,6
أخرى	27	57,4	57,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات من أقل 05	3	6,4	6,4	6,4
سنوات 10 إلى سنوات 06 من	22	46,8	46,8	53,2
سنة 20 إلى 11 من	17	36,2	36,2	89,4

## الملاحق

سنة 21 من أكثر	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشفافية تركز بيانات قاعدة الجامعة إدارة توفر عن والمعلومات الإحصاءات على للحصول أنشطتها	47	1	3	2,62	,644
وصولها تضمين بطريقة التعليمات نشر يتم عليهم المطبقة للموظفين	47	1	4	2,77	,598
أداء عن دورية تقارير الجامعة إدارة توفر الجامعة	47	1	4	2,62	,677
أهم من المعلومات في شفافية وجود عدم يعتبر الأداء ضعف أسباب	47	1	4	2,83	,963
في المستويات جميع من ممثلين الجامعة تشرك تطويرها خطط وضع	47	1	4	2,49	,688
الإدارية المستويات مختلف من الإداريين مشاركة حقيقي بشكل المشاركة آلية يركز الاجتماعات في	47	1	4	2,66	,867
قواعد وضع في الموظفين عن ممثلون يشارك الجامعة في المحاسبة	46	1	4	2,63	,741
بين والمشاركة بالاستشارة المهمة القرارات تتخذ المعنيين	47	1	4	2,53	,776
الإداريين جميع على والتعليمات القوانين تطبيق تميز دون	47	1	4	2,21	,806
تفتهم من يزيد الموظفين بين والانصاف العدالة حقوقهم وضمان	47	1	4	2,72	1,015
مؤشرات على الموظفين أداء تقييم عملية تعتمد منصفة	47	1	3	2,32	,695
وقت أي في بحقوقه المطالبة الموظف يستطيع عادلة بقوانين مدعوم لأنه	47	1	4	2,49	,882
جميع حقوق حفظ إلى المحاسبة تطبيق يؤدي الموظفين	47	1	4	2,70	,883
دون الجميع على للمحاسبة المحددة الآليات تطبيق تميز	47	1	4	2,40	,798
ويحمل المخالفة حجم مع الجزاءات تتناسب المسؤولية المخطئ	47	1	33	3,02	4,542
المشكلات تقاوم من المحاسبة آلية تطبيق يقلل الآزمات	47	1	4	2,83	,816
N valide (liste)	46				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
كمجال الهيكل إعادة أسلوب الجامعة إدارة تستخدم التنظيمي للتطوير	47	1	4	2,47	,804

## الملاحق

الكشف في التنظيمي الهيكل الجامعة إدارة تستخدم	47	1	4	2,47	,747
معالجتها في الموجودة الأخطاء عن	47	1	4	2,45	,829
بالوضوح يمتاز بالجامعة التنظيمي الهيكل	47	1	4	2,45	,829
والتركيز	47	1	4	2,45	,829
لتنظيم التنظيمي الهيكل الجامعة إدارة تستخدم	47	1	4	2,57	,744
والسلطة للقيادة التدفق	47	1	4	2,57	,744
العمليات تصميم إعادة على الجامعة إدارة تعتمد	47	1	5	2,60	,742
فاعليتها لزيادة والأنشطة	47	1	5	2,60	,742
للاتصال حديثة استراتيجيات الإدارة تتبنى	47	1	4	2,64	,792
التنظيمي	47	1	4	2,64	,792
مرنة بطريقة مواردها المسيلة جامعة تسير	47	1	3	2,47	,654
للموظفين متكاملة مستديمة	47	1	3	2,47	,654
على وتطبيقها الشفافية بتعزيز الجامعة إدارة تقوم	47	1	4	2,43	,773
الداخلية الاتصالات جميع	47	1	4	2,43	,773
البشرية الموارد تنمية مدخل الجامعة إدارة تتبنى	47	1	4	2,51	,748
متطلبات لخدمة توجهها ميزانية الجامعة تخصص	46	1	4	2,46	,780
يخدمه الذي بالحجم التدريب	46	1	4	2,46	,780
تحديد في متنوعة أساليب الجامعة تستخدم	47	1	4	2,53	,804
التدريبية الاحتياجات	47	1	4	2,53	,804
من تدريبية وخطط برامج الجامعة إدارة تنتهج	47	1	4	2,45	,802
الخدمة نوعية تجويد أجل	47	1	4	2,45	,802
والتطوير البحث مجال في الجامعة إدارة تستثمر	47	1	4	2,55	,974
التكنولوجيا مجال في	47	1	4	2,55	,974
عدد مع تتناسب آلي إعلام أجهزة الجامعة توفر	47	1	4	2,66	,915
الموظفين	47	1	4	2,66	,915
للاتصال متخصصة إدارة الجامعة إدارة توفر	47	1	4	2,66	,891
المعلومات وتكنولوجيا	47	1	4	2,66	,891
(المعلومات لتداول مصادر الجامعة إدارة توفر	47	1	4	2,77	,937
(أنترنت مواقع, تقارير, نشرات	47	1	4	2,77	,937
N valide (liste)	46				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجديدة العمومية الحوكمة	47	1	5	2,62	,617
الشفافية آلية	47	1	4	2,71	,552
المشاركة آلية	47	1	4	2,59	,668
العدالة آلية	47	1	4	2,44	,669
المحاسبة آلية	47	1	11	2,74	1,326
التنظيمي التطوير	47	1	4	2,54	,607
التنظيمي الهيكل	47	1	4	2,49	,647
المرونة آلية	47	1	4	2,53	,575
التدريب آلية	47	1	4	2,49	,691
بالتكنولوجيا الإستعانة	47	1	4	2,66	,843

## الملاحق

N valide (liste)	47				
------------------	----	--	--	--	--

### Tests de normalité

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
الجديدة العمومية الحوكمة	,937	47	,114

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

a. Correction de signification de Lilliefors

### Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 2,5				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inter
					Infé
الجديدة العمومية الحوكمة ونجاح التطوير التنظيمي	-4,266	46	,000	-,384	

### Corrélations

		الجديدة العمومية الحوكمة	التنظيمي التطوير
الجديدة العمومية الحوكمة	Corrélation de Pearson	1	,755**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	47	47
التنظيمي التطوير	Corrélation de Pearson	,755**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	47	47

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

### Tests de normalité

	الجنس	Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.
التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات	ذكر	,978	22	,876
التنظيمي	أنثى	,937	25	,127

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

a. Correction de signification de Lilliefors

### Tests de normalité

	العمر	Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.
التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات	سنة 30 من أقل			
التنظيمي	سنة 30-35	,963	14	,764

## الملاحق

سنة 35-40	,840	18	,200
سنة 40-45	,915	7	,434
سنة 45-50	,991	3	,817
سنة 50-55	,994	3	,853

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

a. Correction de signification de Lilliefors

### Tests de normalité<sup>b</sup>

	العلمية الدرجة	Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.
التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات التنظيمي	دكتوراه			
	ليسانس	,928	17	,205
	أخرى	,949	27	,207

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

a. Correction de signification de Lilliefors

b. ماجستير = العلمية الدرجة Elle a été omise. est une constante lorsque التنظيمي التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات

### Tests de normalité

	المهنية الخبرة	Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات	سنوات 05 من أقل	,857	3	,260
	سنوات 10 إلى سنوات 06 من	,922	22	,084
	سنة 20 إلى 11 من	,909	17	,098
	سنة 21 من أكثر	,861	5	,231

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

a. Correction de signification de Lilliefors

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances			
		F	Sig.	t	ddl
الحمومية الحوكمة آليات التنظيمي التطوير ونجاح	Hypothèse de variances égales	,005	,946	1,242	
	Hypothèse de variances inégales			1,246	4

### ANOVA

التنظيمي التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,619	5	,324	,984	,439
Intragroupes	13,494	41	,329		

## الملاحق

Total	15,112	46			
-------	--------	----	--	--	--

### ANOVA

التنظيمي التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,903	3	1,301	4,990	,005
Intragroupes	11,210	43	,261		
Total	15,112	46			

### ANOVA

التنظيمي التطوير ونجاح الحمومية الحوكمة آليات

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,838	3	,279	,841	,479
Intragroupes	14,275	43	,332		
Total	15,112	46			

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### أ. الكتب:

1. أحمد ماهر، تطوير المنظمات، ( مصر: الدار الجامعية، 2007).
2. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، ( عمان: دار المسيرة، 2009).
3. خيضر كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ( عمان: دار الصفاء، 2002 ).
4. رفاة رفاة، الفساد والحوكمة، ط1، (الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016).
5. زهير عبد الكريم كايد، الحكمانية وقضايا وتطبيقات، (القاهرة، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
6. زيد منير عبوي، الإدارة والاتجاهات المعاصرة، ط2، ( الأردن: دار وائل، 2008).
7. سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، ( عمان: دار الفكر، 2010).
8. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، ( مصر: الدار الجامعية، 2005).
9. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف المفاهيم ؛ المبادئ ؛ التجارب؛ المتطلبات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2007).
10. طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، ط1، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ).
11. عبد الصبور عبد القوي علي المصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، ( الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد، 2012).
12. عبد العظيم وزير، الحوكمة، (القاهرة: إدارة دراسات وبحوث التنمية والادارة، د، ت، ن).
13. عبدالله بن عبد الغني الهجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط1، ( جدة: دار حافظ، 2003 ).
14. فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، ( عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2013).
15. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، ط1، (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007).

16. محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2006).
17. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، **الحوكمة المؤسسية**، (الجزائر: ألفا للوثائق، 2018).
18. موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، ط2، (الأردن: دار وائل للنشر، 2003).
19. نصر علي عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

## II. الأطاريح والمذكرات:

1. أفالو وفاء، شرفي أمينة، "دور الحوكمة في تحسين الإدارة المحلية الجزائرية"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة قالمة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2013).
2. أمينة فلاح، " دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في إفريقيا"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية 2010-2011).
3. بلال قندوز، "دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات"، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014).
4. حليلة بومزير، "الديمقراطية المحلية ودورها في تعزيز الحكم الراشد، إسقاط على التجربة الجزائرية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة قسنطينة، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، 2009-2010).
5. رزيقة عبد اللاوي، "الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي"، (دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف -المسيلة- (شهادة ماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- 2022-2023).
6. رولة حسيبة، "حوش نعيمة، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية في مؤسسة الفلين والمنتوجات العازلة)"، (مذكرة مكملة لنيل

## قائمة المراجع

- شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيل 2015-2016.
7. زبيدي البشير، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، 2017).
8. سعود أمال، "التمكين الإداري والتطوير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة"، (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021).
9. عادل مبرك، "التسيير العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي"، (مذكرة ماستر، تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018-2019).
10. عبد القادر حسين، "الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية سنة 2011-2012).
11. علالي إيمان، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيد، 2015).
12. كريم حسن، "الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية"، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية سنة 2011-2012).
13. محمد جميل حبوش، "مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات"، (رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2007).

### III. المجالات والملتقيات:

1. أحمد محمد برقعان وعبد الله على القرشي، " حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان 15-17 ديسمبر 2012.

2. بلعادي عمار، جاوحدو رضا، "دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والافصاح"، مداخلة أقيمت في إطار الملتقى الدولي حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (رهانات، أفاق) المنعقد يومي 07 و08 ديسمبر 2010، كلية الاقتصاد، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
  3. توفيق عطا الله، سامية إبراهيم، "حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 08، 08 ديسمبر 2021.
  4. الحاج عرابة وليلى بن عيسى، "حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات"، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30. (ب.ش)، 2017.
  5. الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، "حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات"، دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، المجلد 08، العدد 03، (ب.ش)، 2017.
  6. زرزار العياشي، أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات، الملتقى الوطني حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة: واقع، رهانات، أفاق، جامعة سكيكدة، يومي 07-08 ماي 2012.
  7. منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين بجامع الإمام محمد بن سعود الإسلامي"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 13، العدد 12. (ب.ش)، 2014.
  8. ياسر عبد الرحمان، "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق في جامعة محمد الصديق يحيى، جيجل"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02. (ب.ش)، 2018.
  9. يونس مختار، زوزو رشيد، "التطوير التنظيمي في المؤسسة: مفهومه، خصائصه، أنواعه"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. (ب.ع)، (ب.ش)، (ب.س).
- IV. الوثائق الحكومية:**

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق لـ 23 غشت 2003، يحدد مهام الجامعة

- والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، ج.ر.ج.ج العدد 51 ، ص ص ، (4-15)، معدل و متمم بالمرسوم التنفيذي رقم 343-06 مؤرخ في 4 رمضان عام 1427 الموافق 27 سبتمبر سنة 2006 ، جريدة رسمية سنة 2006، عدد 61، ص ص، (27-28).
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق لـ 24 غشت 2004، الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة .
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 361-12 المؤرخ في 22 ذي القعدة الموافق لـ 08 أكتوبر 2012 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 274-01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المتضمن إنشاء جامعة محمد بوضياف المسيلة ، وبناءا على القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب 1425 هـ الموافق لـ 24 غشت سنة 2004 الذي يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة.

## V. المواقع الالكترونية

1. [].[Consulter le: 30 / 04/ 2024 ].
  2. دادن عبد الغني، سعيدة تلي، " فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
- [المالي والإداري]،

## VI. المراجع الأجنبية:

1. **Adriana JARAMILLO et THOMAS MELONIO**, Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord: Atteindre la Visibilité Financière tout en visant l'excellence, The Word Bank MENNA، Région OECD-IMHE General Conference, Aout 2011, Paris.
2. **Daniel Kaufman**, « Repenser la bonne gouvernance: dialogue sur la gouvernance et développement Moyen-Orient et en Afrique du nord »(Paris, Beyrauth, Rabat et Washington: AC. 21 novembre .
3. **Eric MARTIN et Maxime OUELLET**, La Gouvernance Des Universités Dans L'Economie de Savoir: Rapport De Recherche, institut de recherche et d'informations socio-économiques, QUEBEC, Canada, mai 2010.

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي	79
02	صدق الاتساق الداخلي لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	81
03	صدق الاتساق الداخلي لمحور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	83
04	ثبات أداة الدراسة	84
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	85
06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	86
07	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي الحالي	87
08	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	88
09	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	89
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	90
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة	93
12	اختبار التوزيع الطبيعي شبيرو ويلك (Shapiro-Wilk) للمحور الثاني	95
13	اختبار ستيودنت للعينة الأحادية (One-Sample T test) للفرضية الرئيسية الأولى	96
14	معاملات الارتباط بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي	97
15	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس الخاص بالفرضية الفرعية الأولى	98

## قائمة الجداول والأشكال

<b>98</b>	اختبارات الفروق في متغير الجنس المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الأولى	<b>16</b>
<b>99</b>	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير العمر الخاص بالفرضية الفرعية الثانية	<b>17</b>
<b>100</b>	اختبارات الفروق في متغير العمر المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثانية	<b>18</b>
<b>100</b>	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الدرجة العلمية الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة	<b>19</b>
<b>101</b>	اختبارات الفروق في متغير الدرجة العلمية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة	<b>20</b>
<b>102</b>	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة	<b>21</b>
<b>102</b>	اختبارات الفروق في متغير الخبرة المهنية المتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة	<b>22</b>
<b>103</b>	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة	<b>23</b>

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
<b>01</b>	الهيكل التنظيمي	77
<b>02</b>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	85
<b>03</b>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	86
<b>04</b>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي الحالي	87
<b>05</b>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	88
<b>06</b>	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	89

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
01	تصريح شرفي
02	رسالة التوصية
03	شكر وتقدير
04	الإهداء
أ-ح	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي العام للحوكمة العمومية الجديدة</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الحوكمة العمومية الجديدة
16	المطلب الأول: التطور التاريخي للحوكمة العمومية الجديدة وأسباب بروزها
20	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة
24	المطلب الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة العمومية الجديدة
29	المبحث الثاني: تقديم عام حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
29	المطلب الأول: الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى مؤسسات التعليم العالي
33	المطلب الثاني: نماذج الحوكمة بالجامعات والتحديات التي تواجه تطبيقها
38	المطلب الثالث: تطبيق ودور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتطوير التنظيمي</b>	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي
45	المطلب الأول: الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي ونظرياته التنظيمية
50	المطلب الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي
54	المطلب الثالث: أهداف وأدوات التطوير التنظيمي
57	المبحث الثاني: ركائز وأسس التطوير التنظيمي
57	المطلب الأول: مبادئ ومبررات التطوير التنظيمي ومراحل
60	المطلب الثاني: أهداف التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيقه.

## فهرس المحتويات

61	المطلب الثالث: تحديات التطوير التنظيمي وعلاقته بالحوكمة العمومية الجديدة
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة محمد بوضيف</b>	
67	تمهيد
68	المبحث الأول: عرض عام لجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
68	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
78	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: منهج الدراسة أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية
79	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
81	المطلب الثالث: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
84	المطلب الرابع: اختبار ثبات أداة الدراسة
85	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
89	المطلب الثاني: تحليل بيانات محور مقارنة وممارسات الحوكمة العمومية الجديدة بجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
92	المطلب الثالث: تحليل بيانات محور التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضيف بالمسيلة
95	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة الفصل
105	الخاتمة
110	الملاحق
123	قائمة المراجع
128	قائمة الجداول والأشكال
132	فهرس المحتويات
-	الملخص

**المخلص:** هدفت الدراسة إلى بيان الحوكمة العمومية الجديدة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من خلال دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لإجراء الدراسة الميدانية على عينة مكونة من (47) موظفا بالجامعة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنّ جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تسعى وبدرجة عالية إلى تحسين الحوكمة من خلال آلية المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة لإنجاح التطوير التنظيمي، وأنّه توجد علاقة تكاملية ارتباطية ايجابية بين الحوكمة العمومية الجديدة وإنجاح التطوير التنظيمي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، والاختلاف في الجنس والعمر والخبرة للموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لا يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي، أمّا المتغير التصنيفي للدرجة العلمية للموظفين سوف يؤثر على تطبيق كل من آليات الحوكمة من المشاركة والشفافية والعدالة والمحاسبة ونجاح التطوير التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة العمومية الجديدة؛ المشاركة؛ الشفافية؛ العدالة؛ المحاسبة؛ التطوير التنظيمي؛ مؤسسات التعليم العالي؛ جامعة محمد بوضياف -المسيلة.

**Abstract:** The study aimed to explore the relationship between new public governance and organizational development at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila. The study used questionnaires to collect data from a sample of (47) employees at the university. The results showed that the university is highly committed to improving governance through mechanisms of participation, transparency, justice, and accountability to support organizational development. Additionally, a positive correlation was found between new public governance and organizational development at the university. The results also indicated that differences in gender, age, and experience of the employees do not affect the application of governance mechanisms and the success of organizational development. However, the educational level of employees does influence the application of these governance mechanisms and the success of organizational development.

**Keywords:** New public governance; Participation; Transparency; Justice; Accountability; Organizational development; Higher Education Institutions; University Mohammed Boudiaf - M'sila.