

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

ميدان: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
بعنوان:

إسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة
في الجامعة الجزائرية
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف الدكتور:

- قاسمي كمال

إعداد الطالبة:

✓ يحيى دلال

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
د. زاوش رضا	محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د. قاسمي كمال	محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. زريق عمر	محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال تعالى: (ربي أفرغني أن أشكر نعمك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن

أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل 19

الحمد والشكر لله عز وجل أن وفقني لإنجاز وإتمام هذا العمل، وهو الذي منّ عليّ بنعمة طلب العلم.

جزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي المشرف: الدكتور كمال قاسمي، على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة، ولما منحه لي من توجيه ونصائح قيمة.

كما لا أنسى أن أخص بالشكر الجزيل الأساتذة المحكمين لاستبانة هذه الدراسة السادة:

د.بركاتي حسين ود. مصطفى حوحو لجميل اهتمامهم وحسن تعاملهم.

الشكر موصول أيضا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل. وإلى جميع أساتذتي طوال مشواري الدراسي.

خالص الشكر لابنتي الحبيبة سهى حمادي لمساعدتها لي في إنجاز هذا العمل. وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل لوالدي الكريمين، أُمدهما الله بالصحة وأدامهما لنا تاجاً
على رؤوسنا،

إلى زوجي وأولادي حفظهم الله،

إلى إخوتي وأخواتي خاصة ملاكي صلاح

إلى كل من ساندني وشجعني من قريب أو بعيد.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بالجامعة الجزائرية، وتمت الدراسة الميدانية بالاعتماد على آراء عينة من موظفي جامعة محمد بوضياف المسيلة. وقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكالية الدراسة مع إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من إداريي وأساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، واختيرت من مجتمع الدراسة عينة بلغ عددها 60 موظف. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتبني مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، مبادئ الحوكمة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Summary

The study aimed to know the level of the contribution of organizational culture in adopting the principles of governance at the Algerian University.

In the field study, we relied on the questionnaire as a tool for collecting information and answering the problem of the study by proving or denying the hypotheses of the study, where the study community consisted of a group of administrators and professors at Mohamed Boudiaf University in M'sila, and a sample of 60 employees was chosen from the study community. Has statistical significance between organizational culture and the adoption of governance principles at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

Keywords: organizational culture, governance, principles of governance, Mohamed Boudiaf University in M'sila.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

مقدمة.....	Erreur ! Signet non défini.
الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات	Erreur ! Signet non défini.
تمهيد:	Erreur ! Signet non défini.
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....	10
أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية ومحدداتها	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثالث: مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الرابع: أساسيات حول الثقافة التنظيمية	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.

ثانيا: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....	Erreur ! Signet non défini.
ثالثا: وسائل انتشار الثقافة التنظيمية	Erreur ! Signet non défini.
رابعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.....	Erreur ! Signet non défini.
المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الجامعات.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات وأسباب ظهورها.....	Erreur ! Signet non défini.
أولا: مفهوم الحوكمة ونشأتها	Erreur ! Signet non défini.
ثانيا: أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها	Erreur ! Signet non défini.
ثالثا: العناصر الأساسية لحوكمة الجامعات	Erreur ! Signet non défini.
رابعا: الأسباب الأساسية لظهور حوكمة الجامعات.....	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة، مقوماتها، ومراحل تطبيقها	Erreur ! Signet non défini.
أولا: مبادئ الحوكمة الجامعية	Erreur ! Signet non défini.
ثانيا: مقومات حوكمة الجامعات	Erreur ! Signet non défini.
ثالثا: مراحل حوكمة الجامعات	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثالث: نماذج حوكمة الجامعات ومعوقات تطبيقها	Erreur ! Signet non défini.
أولا: نماذج الحوكمة.....	Erreur ! Signet non défini.
ثانيا: معوقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.....	Erreur ! Signet non défini.
خلاصة الفصل الأول	Erreur ! Signet non défini.
الفصل الثاني: دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....	68
تمهيد:	Erreur ! Signet non défini.
المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (جامعة المسيلة)	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....	Erreur ! Signet non défini.

أولاً: تعريف بجامعة المسيلة	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: نشأة وتطور جامعة المسيلة	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: النيابات	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: الأمانة العامة	Erreur ! Signet non défini.
ثالثاً: المكتبة المركزية	Erreur ! Signet non défini.
رابعاً: الكليات والمعاهد	Erreur ! Signet non défini.
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	72
أولاً: المنهج	72
ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	72
المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: تصميم أداة الدراسة	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: صلاحية الأداة	Erreur ! Signet non défini.
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: عرض وتحليل نتائج أبعاد الاستبيان	82
ثالثاً: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	Erreur ! Signet non défini.
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة	Erreur ! Signet non défini.
أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى	Erreur ! Signet non défini.
ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية	88

90	ثالثا: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة
91	رابعا: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة
92	خامسا: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة
93	سادسا: اختبار الفرضية الجزئية السادسة
94	سابعا: اختبار الفرضية الجزئية السابعة
95	ثامنا: اختبار الفرضية الجزئية الثامنة
Erreur ! Signet non défini.	تاسعا: اختبار الفرضية العامة
Erreur ! Signet non défini.	خلاصة الفصل الثاني
Erreur ! Signet non défini.	الخاتمة
Erreur ! Signet non défini.	قائمة المصادر والمراجع
113	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال:

1- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تعريف الثقافة التنظيمية	14
02	ميكانيزمات التكامل الداخلي للمؤسسة	41
03	الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة	42
04	درجات مقياس الدراسة	73
05	أبعاد محاور الدراسة	74
06	ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ	75
07	الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية	76
08	صدق الاتساق الداخلي بين كلّ الأبعاد والدرجة الخام للمحور الثاني	77
09	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة	78
10	صدق الاتساق الداخلي بين كلّ الأبعاد والدرجة الخام للمحور الثالث	79
11	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	84
12	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	85
13	استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الثقافة التنظيمية	80
14	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور مبادئ الحوكمة	82
15	يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير الأقدمية في العمل	85
16	توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة	86
17	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	86
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمحور الثقافة التنظيمية	88
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمحور مبادئ	89

	الحوكمة	
20	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	90
21	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية	91
22	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	92
23	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق دور أصحاب المصالح	93
24	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية	94
25	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	95

2- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الثقافة التنظيمية كنظام	16
02	أهمية الثقافة التنظيمية	20
03	التأثيرات على الثقافة التنظيمية	37
04	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	43
05	خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية	45
06	النموذج الميداني لمتغيرات الدراسة	102

مقدمة

تمتلك المنظمات الادارية يصفة عامة خصوصيات وسمات تمنحها شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات، ويرجع ذلك لاختلاف الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، هذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه اسم الثقافة التنظيمية.

ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية كمجموعة من المعايير والأعراف والقيم الأخلاقية واحدا من الأساليب الادارية التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل مسؤولي المؤسسات التعليمية العالي وإداراتها سعيا منها لضمان الكفاءة والجودة، حيث أظهرت الدراسات أن المنظمات الأكثر ريادة في العالم على غرار المنظمات اليابانية والتي ظهرت في السنوات الأخيرة كقوة اقتصادية، هي منظمات نجحت في إحداث نزعة تفوقية بأسلوب إدارتها المتميز من خلال إرساء ثقافة إدارية تستمد جذورها من النسيج الاجتماعي والثقافي المتجانس للمنظمة في ظل التركيز على دور الأفراد والدعوة إلى تعظيم أهمية العمل الجماعي والعلاقات غير الرسمية.

و لأن أغلب أسباب فشل المنظمات يعود إلى غياب مجموعة المعايير والأعراف والقيم والمبادئ الأخلاقية والضوابط في أداء المهام، وهو ما أثبتته في الواقع الانهيارات الاقتصادية والفضائح المالية التي شهدتها العديد من اقتصاديات الدول أواخر تسعينات القرن الماضي، ظهرت ضرورة تزويد المسيرين والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بنظام للتحكم والضبط مبني على إرساء مجموعة من المعايير والمبادئ العالمية القائمة على التحديد الواضح للحقوق والمسؤوليات وتحقيق المصالح المشتركة في كنف المساواة ، ننشر ثقافة الالتزام بقطة الضمير، أطلق عليه اسم الحوكمة، حيث أن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يسعد على تحسين أداء المنظمات على المدى الطويل.

وفي الآونة الأخيرة اصبحت الحوكمة وجها للممارسة والتطبيق في مؤسسات التعليم العالي على رأسها الجامعات باعتبارها أداة للتنمية ومصنعا للأجيال الواعية، ونظاما يتم من خلاله إدارة الجامعات والحكم في أعمالها، وتحديد الكيفية التي لابد من اتباعها في تحقيق التفاعل بين مختلف الأطراف، كما تتعلق بتحديد القيم داخل الجامعات وأنظمة اتخاذ القرار وعلاقتها مع كل الأطراف.

أولا: مشكلة الدراسة

تعتبر الثقافة التنظيمية عن توجهات الإدارة الأكاديمية في الجامعة، والتي تنعكس في ممارساتها و سلوكيات أفرادها، وتعمل على إرشاد الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمكن للثقافة التنظيمية الموجودة في الجامعة والتي يتقاسمها مختلف الأطراف أن تكون داعمة لإنجاح مساعي الحوكمة فيه

كما يمكن أن تكون عاملا معرقلا لها، وعليه تمحورت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية؟

ولإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه، وحل الإشكالية المطروحة أعلاه نحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى قوة الثقافة التنظيمية في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية في جامعة المسيلة؟
- ما مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة المسيلة؟

ثانيا: الفرضيات

للإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة نعتمد على الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: للإجابة على الإشكالية الرئيسية نفترض أن:

هناك مستوى مساهمة كبير للثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة (محل الدراسة).

2. الفرضيات الفرعية: تتمثل فيما يلي:

- يقيم أفراد عينة الدراسة مستوى قوة الثقافة التنظيمية في جامعة المسيلة، تقييما ايجابيا.
- يقيم أفراد عينة الدراسة مستوى تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة، تقييما ايجابيا

- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ وجود أساس لإطار فعال.
- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية.
- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية.
- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح.
- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية.
- هناك مستوى مساهمة كبير لثقافة الجامعة في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

- الأهمية الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية الجامعية في تحقيق التنمية في مختلف مجالات اقتصاد الدول.
- لفت الانتباه إلى أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسات الجامعية وتأثيره على تحسين مخرجات التعليم العالي.
- الاهتمام المتزايد لموضوع الحوكمة وتبنيه في العديد من الدول لما له من دور في تحسين أداء المؤسسات.
- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- الرغبة في معرفة مستوى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة.

رابعا: أهداف الدراسة

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- تقديم الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات.
- إظهار مستوى قوة الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية.
- إظهار واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية.
- إظهار الارتباط بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية ومدى تطبيق الحوكمة فيها.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

- قلة الدراسات السابقة التي تتناول موضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالحوكمة.
- أهمية الثقافة التنظيمية في إرساء قواعد ثابتة وممتينة لنجاح المؤسسة.
- تزايد الاهتمام العالمي بموضوع الحوكمة لما لها من دور في رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها ومحاربة الفساد الإداري.

سادسا: حدود الدراسة

يمكن توضيح الحدود المختلفة للدراسة كما يلي:

1-الحدود المكانية: اقتصر العينة على الأفراد العاملين بجامعة محمد بوضياف. المسيلة. (الإداريين وهيئة التدريس).

2-الحدود الزمانية: دامت هذه الدراسة في مجملها حوالي أربعة أشهر، حيث بدأت بالعمل على الجانب النظري شهر مارس من خلال جمع المعلومات واستقصاء البيانات ثم العمل على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان الكتروني شهر أبريل، ولأنه لم يلق الاستجابة الكافية تم استئناف العمل من خلال طباعة وتوزيع استبيان ورقي أواخر شهر ماي وجمعه وتحليله في شهر جوان.

سابعا: الدراسات السابقة

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع التي نالت في وقتنا الحالي اهتمام الباحثين والأكاديميين، كذلك الأمر بالنسبة لموضوع الثقافة التنظيمية كونهما عناصر أساسية تساهم في تحقيق التنمية والتطور للمنظمات، وقد تطرق الباحثين والأكاديميين لكل من موضوع الثقافة التنظيمية والحوكمة كل على حدا، أو لعلاقة كل منهما مع متغيرات أخرى ونذكر من هذه الدراسات:

1- دراسة لـ "فاطمة دريدي" على شكل أطروحة دكتوراه تحت عنوان "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، للسنة الجامعية 2018/2017 وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي، وتطبيق مقياسين على عينة الدراسة المقسمة إلى فئتين (فئة الرؤساء، وفئة المرؤوسين)، قامت بمسح شامل لـ 342 موظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لتتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة وظيفية طردية.
- نمط السلطة الديكتاتوري هو النمط السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية في بعض المواقف.
- تساهم السلطة الفوضوية في خلق صراعات تنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية.
- تساهم السلطة الديكتاتورية في تعزيز احترام السلم الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

2- دراسة لـ " عبد القادر بلخضر وبوعلام مسعودي" على شكل مقال بمجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 01، جوان 2019 تحت عنوان "الحوكمة الجامعية في تحسين مستوى التعليم العالي"، حيث هدفت الدراسة أساساً إلى دراسة موضوع الحوكمة الجامعية، من خلال التطرق إلى أبرز المفاهيم الخاصة بها، وكذا مبادئها وخصائصها، وأهميتها في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، وبالشكل الذي يسمح بتطوير قطاع التعليم العالي بشكل عام، وقطاع البحث العلمي بشكل خاص، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تسمح بالعمل على الامتثال لقواعد ومبادئ الحوكمة الجامعية، وفقاً لتجارب علمية رائدة في هذا المجال، والتي يؤدي فيها التعليم العالي دور الأساس في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأوطان.

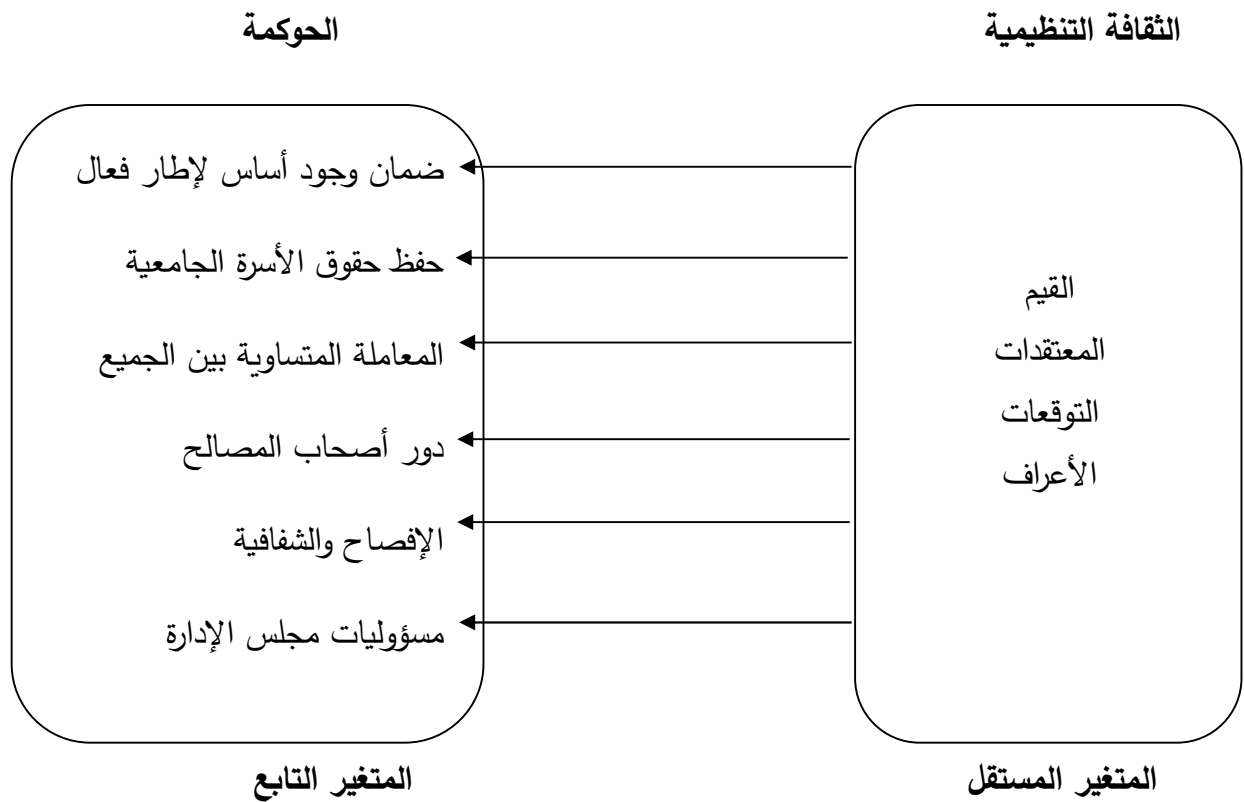
3- دراسة لـ "سامي مباركي وبركة مشنان" على شكل مقال مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة، مجلد 11، العدد 02، سنة 2021 بعنوان "تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص وتقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة باتنة، وهذا باستخدام أداة التقييم OCAI، من خلال استطلاع المسؤولين الإداريين، والذي بلغ عددهم 70 أستاذ إداري، وقد استخدمت أداة التقييم OCAI عبر ثلاث خطوات: قياس الثقافة التنظيمية الحالية والمرغوبة مستقبلاً، وتشخيص فجوة الثقافة التنظيمية.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة والحالية بجامعة باتنة هي الثقافة البيروقراطية، أما الثقافة المرغوبة مستقبلاً هي ثقافة المجموعة، وهذا من شأنه أن يسمح لها بإحداث تغيير في إستراتيجيتها وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- دراسة لـ "آلاء محمد الحمود" على شكل رسالة ماجستير تحت عنوان "درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات من وجهة نظر أعضاء التدريس"، جامعة الشرق الأوسط 2021 حيث هدفت هذه الأخيرة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

- درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.
 - مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات قد جاء بدرجة متوسطة.
 - وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.701).
- وعلى الرغم من وجود دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية منفردة أو حول مبادئ الحوكمة، إلا أنه لم تتم دراسة العلاقة بينهما، في حدود اطلاعنا. وهذا ما تنفرد به دراستنا الحالية والتي تم التطرق فيها إلى إسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة. كما تختلف دراستنا عن سابقتها من حيث البعد الزمني والمكاني فقد تمت الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثامناً: النموذج الفرضي للدراسة**

الشكل (01): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة

تاسعا: صعوبات البحث

1- قلة الدراسات التي تربط بين الثقافة التنظيمية والحوكمة.

2- عدم استجابة أفراد العينة للاستبانة الالكترونية.

3- ضيق الوقت المخصص للدراسة الميدانية.

عاشرا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلة البحث تم تقسيمه إلى فصلين حيث:

تناول **الفصل الأول** الإطار النظري للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات من خلال مبحثين تضمن المبحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية في أربعة مطالب، بينما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري لحوكمة الجامعات في ثلاثة مطالب.

أما **الفصل الثاني** فكان دراسة ميدانية تطرقنا فيه لتعريف المؤسسة محل الدراسة، ووضحنا منهجية الدراسة الميدانية ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية. لنختم الدراسة بخاتمة عامة عرضت فيها النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي وطرحنا فيها بعض الاقتراحات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

وحوكمة الجامعات

الفصل الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

تمهيد:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطور المنظمات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، حقيقة أن المنظمة تستقبل موارد بشرية محملة بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية، ويصطدمون بقيم وسلوكيات واتجاهات ورموز جديدة في بيئة عملهم، ولهذا تسعى المنظمات إلى بناء وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها، وتحقيق أهدافها.

من هذا المنطلق يهدف هذا الفصل إلى إبراز أهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم وأهداف المنظمة، سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعلمها وأبعادها.

الفصل الأول..... الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

من خلال هذا البحث سنحاول الإحاطة بالجانب النظري للثقافة التنظيمية وذلك بالتطرق إلى ماهيتها وخصائصها وتوضيح أهم الأساسيات المتعلقة بها.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل المؤسسات منذ عقود ماضية ولا زالت في قلب اهتماماتها، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاحها، فهي المحدد الرئيسي للهوية المهنية والضامن الأساسي لتماسك الجماعة وإثارة حماسها ودافعيتها، وهي الموجه للاختيارات التسييرية والبناء التنظيمي.

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية

إن الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعود إلى أعمال "شستر برنار" والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة، واعتبر أن مسيرتها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية. إلا أن ظهور مصطلح "ثقافة المؤسسة" بهذا الشكل والتحديد استعمل لأول مرة من طرف معهد Tavistock من خلال أعمال "إليوت جاك" **Elliot Jacque** سنة 1951 حيث اعتبرها "نمط التفكير المشترك في المنظمة، تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها". وكذلك عند الكاتب الأمريكيين حول كيفية تطوير المؤسسات مثل **R, Beckarded** الذي تحدث حول ثقافة المنظمة كنظام فرعي يمكن البحث فيه، وفي فرنسا مع بداية الستينات من خلال أعمال **M, Cosier** سلط فيها الضوء على بعض عوامل الثقافة الوطنية التي أدت إلى الخلل الوظيفي للمنظمات البيروقراطية كالمركزية المفرطة. في المقابل أكد "كينيث ديس" أن المفهوم ظهر أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات وانتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا سنة 1997¹.

وهناك من يرى أن المصطلح استعمل لأول مرة سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **Business week**، كما أدرجت مجلة **Fortune** ركنا خاصا تحت عنوان **Corporate**

¹ - محمد بشير، "الثقافة والتسيير في الجزائر"، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

culture إلى أن جاء الباحثان (A.A Kennedy. T.E.Deal) بكتاب تحت عنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم².

إن مصطلح الثقافة التنظيمية ظهر بصورة واضحة في أبحاث ومعاهد ومؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن العشرين على إثر ظهور الشركات المتعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية ومنافستها للمؤسسات الأمريكية الأوروبية، نتج عنه المقارنات التي شاعت آنذاك بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية، حيث كان نمط الإدارة اليابانية أكثر تفوقا من الأنماط المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية. والسبب في ذلك هو اعتماد الإدارة اليابانية على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة³.

اعتمد هذا النمط الجديد في الإدارة وتم إدراجه ضمن ثقافة تنظيمية متميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال كتاب لـ: W,Ouchi1981 تحت عنوان: "TheoryZ,howamerican business canmeet the japanese challenge" والذي يكشف عوامل نجاح النموذج الياباني ويشير إلى تطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. (المصدر) منذ ذلك الحين صار مفهوم الثقافة التنظيمية محل اهتمام الباحثين والدارسين، ومن أهم الدراسات التي تعتبر مرجعا أساسيا في هذا المجال نجد:

- دراسة (G,Hofstede(1982 الهدف منها معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة ومعرفة الاختلافات بين هذه الثقافات. توصلت إلى أن لكل بلد ثقافة خاصة به تميزه وتؤثر في المنظمات التي تنتمي إليه⁴.

². زين الدين بروش، كمال قاسمي، "إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، ص 06.

³- رضوان بواب، "ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية"، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص 75.

⁴ - Olivier Meier, Management interculturel, Edition DUNOD, 2^e éditions, Paris, 2006, pp32-38.

- دراسة Trompenaars et Humden Turner اللذين قاما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل. (المصدر)

- كما نجد في فرنسا من أهم الباحثين في هذا المجال كل من Renaud Sainsaulieu et philippe d'Iribarne ومؤخرا Maurice Thèvenet.

ثانيا: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة

لكل مؤسسة ثقافة خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، تنشأ نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل تصبح مع مرور الوقت أكثر تجذرا ووضوحا، فما هي الثقافة التنظيمية وما أهميتها؟

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية لا ضير أن نقدم أولا مفهوم الثقافة بصفة عامة، إذ وبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام واللغة الأكاديمية، فإن معالجته جرت بسطحية بالغة واقتصرت على مجموعة المعارف والعلوم، أو أنها ميزة تحتكرها طبقة معينة من المجتمع يطلق عليها لفظ الطبقة المثقفة. بينما في واقع الأمر تمثل العلوم والمعارف جزءا بسيطا من ثقافة المجتمع.

- **الثقافة:** كلمة الثقافة مشتقة من الفعل اللاتيني Colere ومعناه يغرس أو يعلم فيصبح الاسم متصلا بعمليات الغرس والتلقين عن طريق البيئة والمحيط الاجتماعي.

وردت الثقافة في بعض المعاجم العربية بمعنى التعلم والتهذيب ويقال نُقِفَ الولد أي علمه وهذبه ولطفه، كما يدل المصطلح كذلك على الإدراك والفطنة والوعي والمهارة والتفوق وأحيانا أخرى إلى الإحاطة بكثرة المعارف والعلوم.

أما في التراث الإسلامي فإن كلمة "ثقافة" كلمة عربية أصيلة ولفظة قرآنية، ويقصد بها أيضا الفهم والإدراك. أما كلمة "ثقافة" بمعناها الأنثروبولوجي الحديث، فقد أرسيت دعائمها بالغة الإنجليزية بفضل إدوارد بيرنت تايلور سنة 1871 الذي اقتبس الكلمة من اللغة الألمانية بعد بعض التردد بينها وبين كلمة حضارة Civilization، لكن هذه الكلمة Kultur لم تظهر في أي قاموس انجليزي أو أمريكي منذ ذلك التاريخ إلا بعد أكثر من 50 سنة⁵.

⁵- يوسف خنيش، عبد القادر بن برطال، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 06 جامعة الوادي، ص 160.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

وعليه يمكن القول بأن الثقافة هي⁶:

ذلك المخزون الحي في الذاكرة كمركب ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأعراف والتقاليد والمدرجات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية واللغوية والبيئية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة.

-**الثقافة التنظيمية:** ثمة عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية تجاوزت في مجملها 250 تعريفاً، يصعب حصرها أو ذكرها جميعاً، لكن الملاحظ وجود تشابه كبير بينها يصل إلى حد التطابق أحياناً، لذلك اخترنا أشهرها والأكثر تداولاً، وقمنا بترتيبها وفق تسلسلها الزمني في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): تعاريف الثقافة التنظيمية

الباحث	تعريف الثقافة التنظيمية
Elliot Jacque 1951	ثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمديرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان أولاً بالديمقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم قبوله وتعلمه من طرف الأعضاء الجدد ⁷ .
Deal & Kennedy 1982	الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة ⁸ .
E. Schien 1985	مجل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية في

⁶ . مصطفى معروف، "الثقافة بوصفها ضرورة"، مقال المجلة الثقافية الجزائرية. Thakafamag. Com.

⁷ - Pierre LOURAT, *la culture d'entreprise en question*, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2^e édition, Paris, 2006, p253.

⁸ - Deal & Kennedy. *S corporate cultured the ritos and rituals of corporate life*. reading M A. addisonwesley. U S A 1982. P 5-6.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في معالجة هذه المشاكل ⁹ .	
تعبّر عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في سلطة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد السلوك الذي ينتج عنه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤسستهم ومنظماتهم ¹⁰ .	عبد الرحمان أحمد الهيجان 1992
تعبّر عن منظومة المعاني والرموز التي تنتشر في المنظمة، وتمثل القيم الأساسية التي تطور منظمة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة نشرها بين الموظفين، من أجل التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية ¹¹ .	القريوتي قاسم 2000
مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها ¹² .	E. Schien 2004
مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة ¹³ .	Maurice Thévenet 2006

⁹ - إدجار شين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011.

¹⁰ - عبد الرحمان أحمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمات: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، معهد الإدارة العامة الرياض، 1992 ص12.

¹¹ - إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط. 2015. ص 14.

¹² - مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر 3، أيام 28 - 30 نوفمبر 1992.

¹³ - Maurice THEVENET, la culture d'entreprise, Que sais-je ?. P.U.F, 6e édition, 2^e tirage, paris, 2011, pp 45-46

عصفور 2008.	بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع. وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء ¹⁴ .
Ouchi	تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة، أو يكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا كما أنها تمثل نظاما ¹⁵ .

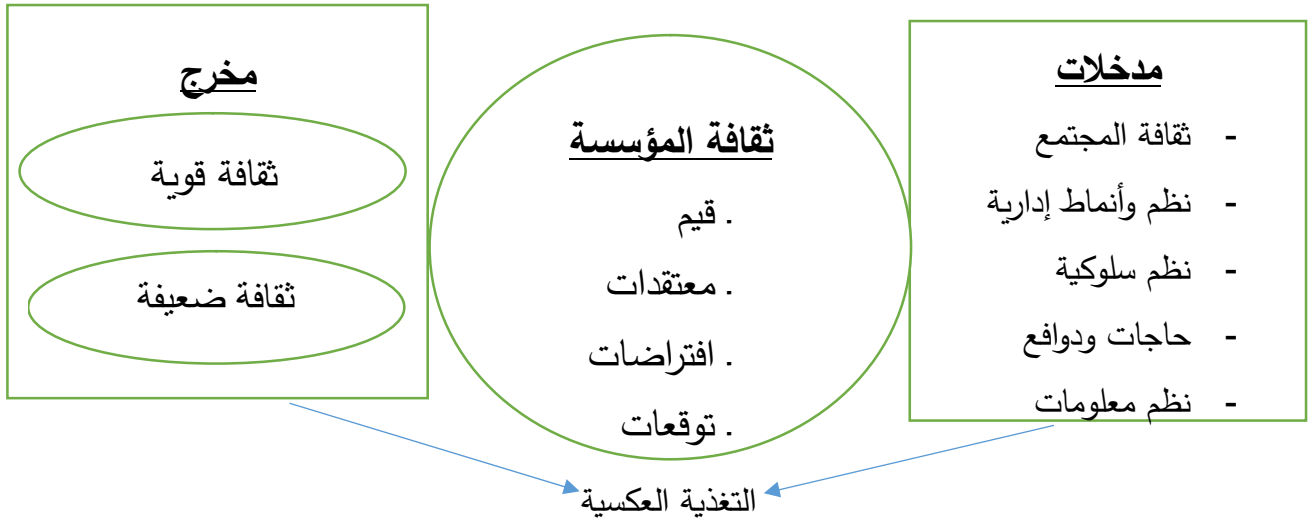
من خلال ما سبق نجد أن أغلب تعاريف تشترك في أن الثقافة التنظيمية هي:

- مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة.
 - منظومة من المعاني المشتركة ناتجة عن تكيف المنظمة مع بيئتها.
 - مجموعة من المبادئ طورته جماعات العمل لمعالجة المشكلات وفهمها.
 - مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تشكل في مجملها المعتقدات التنظيمية وتمثل نظاما معينا.
- كما أن الثقافة التنظيمية تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، ومنهجها مستقلا في التفكير ومعالجة المشكلات، وهي طريقة تفكير موحد بين أفراد المنظمة تحكم شعورهم وقيمهم وسلوكهم وتؤثر في إنتاجية عملهم نابعة أساسا من ثقافة المجتمع، وتتكون من جزأين: جزء معنوي يشمل الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة، وجزء مادي كالرموز واللباس والشعارات.

¹⁴- مصطفى عباس خالدية وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة العراق، المجلة العربية للإدارة، مارس 2019، ص 175.

¹⁵- عائشة شتاتحة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 119.

الشكل (1): الثقافة التنظيمية كنظام



المصدر: علي عبد الله، "التحولات وثقافة المنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2001.

2- أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطا على العاملين بها للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها، فالمنظمة توجد شعورا وإحساسا بالهوية بالنسبة لأعضاء التنظيم، وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كإطار مرجعي لاستخدامه معنى لنشاطات المنشأة¹⁶.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

-تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، إذ تعمل على تنمية الشعور بالذاتية والتميز، لأن مشاركة العاملين لها القيم والمعايير والمدرجات نفسها التي تعزز الشعور بالتوحد، وتطور الإحساس بضرورة تحقيق هدف مشترك.

¹⁶- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 228.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

-خلق الالتزام بين العاملين: برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، من خلال التعرف على قيمهم واتجاهاتهم، بهدف خلق ثقافة عامة تؤدي إلى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون إليها بصورة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية¹⁷.

-تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل، لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والالتزام والولاء.

-تعمل بمثابة دليل مرشد للإدارة والعاملين، إذ تحدد نماذج ومعايير السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها من قبل الموظفين الجدد والقدامى، وهذا يؤدي إلى استقرار السلوك من قبل العاملين في كل الحالات والأوقات المختلفة.

-إطار فكري: يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

-تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

-تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما في استجواب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم لها العاملون المجتهدون الذين لم يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

-تعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة، إذ تؤكد على سلوكيات ابتكارية، كالتفاني في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

-يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قواعد وقيم سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد أنماط العلاقات بينهم وبين المراجعين، وتحدد ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات أدائهم، ومنهجهم في حل المشكلات، وتقوم بتدريبهم ومكافأتهم¹⁸.

كما تبرز أهمية وجود ثقافة تنظيمية في السلوك التنظيمي في كونها:

¹⁷ - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، الرياض، السعودية ص 35.

¹⁸ - محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي" دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار الشروق عمان، 2000، ص 228.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- تحدد هوية المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم للقواعد الضمنية التي تحكم سلوك الأفراد داخلها.
- تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبارها ترسم قواعد السلوك المرغوب
- تعزز الشعور بالولاء والانتماء وتدعم العمل الجماعي.
- تحقق الاستقرار التنظيمي.
- تضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة.
- تساعد على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة بتعاملات أعضاء المنظمة مع المشكلات الداخلية والخارجية.
- تنظم العلاقات الإنسانية وتعين على فهم واستيعاب السياسات التي تنتهجها المنظمة.
- وضع الطرق التي تمكن المتعاملين مع المنظمة من التفاعل معها.
- وباعتبار أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع، فإن معرفة مسيري المؤسسات بالقيم الثقافية والمجتمعية للعاملين يسهل عليهم تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية: ¹⁹
- تحديد القيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
- تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
- التعرف على القيم التي يتصف بها الأفراد في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح باختيار الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.

¹⁹- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 105-106.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- الاطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، وهذا انطلاقاً من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.
- المعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تمكن الأخيرة من تكييفها مع نظام قيمهم المرتبطة بها طبقاً لأهدافها وثقافتها أو البحث عن أشخاص لا يبعدون عنها (من حيث القيم)، أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سبباً لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطاتها.
- ومن المهم التوقف عند الأسباب التي دعت المؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في واقع تنظيمي أقل ما يقال عنه أنه شديد المنافسة والتي نلخصها فيما يلي²⁰:
- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو خارجه.
- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية.
- كل هذا أكسب الثقافة التنظيمية أهمية بالغة تكمن في أنها إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي²¹:
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه الرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

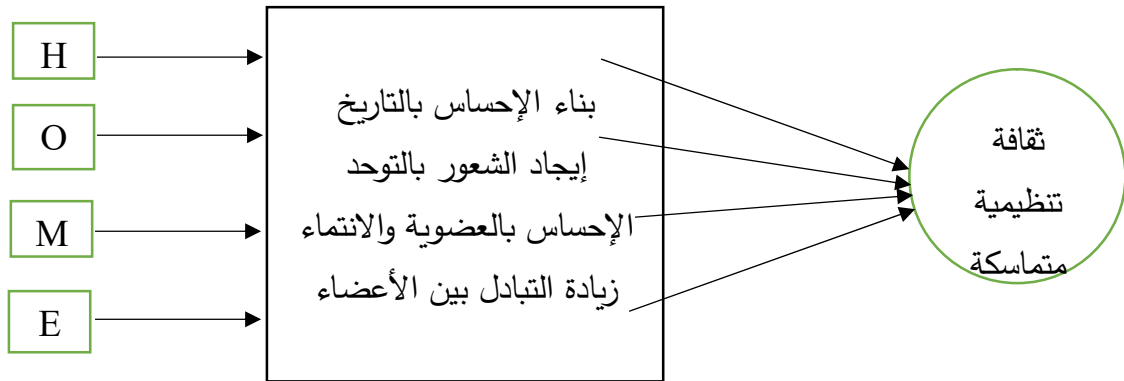
²⁰- محمد الصيرفي، " التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 258.

²¹- بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص359.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

الشكل 02: أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009،

ص 370-371

وكما هو موضح في الشكل أعلاه يلخص بلال خلف السكارنة أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي²²:

- **بناء إحساس بالتاريخ (History):** فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- **إيجاد الشعور بالتوحد (Oneness):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.

- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membre ship):** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط.

²²- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 370-371.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية ومحدداتها

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة أنواع، إلا أن هناك شبهة اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1- الثقافة التنظيمية القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون²³.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فيما يرى ستيفن وروبين (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على²⁴:
 - عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتم-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي:
 - تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

²³ - فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018، ص 137.

²⁴ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 158 - 159.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي²⁵.

فهي الثقافة التي تنتشر في مختلف المنظمات مهما كان نوعها، أو طبيعة العمل الذي تقوم به، وعادةً يكون هذا النوع من الثقافة مقبولاً عند كل من الهيئة الإدارية، والعاملين في المؤسسة، وتحصل على ثقة من كافة مكونات المنظمة الداخلية، والخارجية، ويعتمد تطبيقها على وجود العاملين التاليين: الاتفاق: هو تطابق القيم، والأفكار، والمعتقدات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنشأة. التحكم: هو الوسيلة التي تتحكم بالقيم، والأعراف، والمعتقدات المتداولة بين الأفراد، والتي تعتمد على استخدام ثقافة موحدة بينهم.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العالي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

فهي الثقافة غير المنتشرة، والتي لا تمتلك أي قبول من قبل الأفراد، والعاملين في المنشأة، وذلك لأنها تفقد السيطرة الكاملة على طبيعة، ومجريات العمل، ولا يوجد فيها أي اعتبار للإدارة القائمة، والتي لا

²⁵ - خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011، ص 34.

تلقت إلى ضرورة توحيد القيم، والمعتقدات بين الأفراد، بل تتركهم يختارون ما يناسبهم منها، ويتركون ما لا يناسبهم مما يؤدي إلى ضعف في الوصول لنتائج صحيحة²⁶.

كما تعرف أنواع أخرى عن الثقافة التنظيمية أشهرها تقسيمات Handy كما يلي: ²⁷

1- ثقافة القوة (النفوذ): وصفها HANDY على أنها تشبه شبكة العنكبوت، وقد أوضح أن هذا يعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك مؤسسة صغيرة أو كبيرة، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات نجد أن المسؤولية تكون محصورة في أعضاء الأسرة وتعطى لأفراد بدلا من الخبراء. وكذا يؤدي إلى ما يسمى بشبكة العنكبوت. وبسبب تركيز النفوذ واتخاذ القرار في عدد محدود من الأفراد، فإن الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين بالأسرة يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، إذ من الصعب على من خارج شبكة العائلة التأثير في الأحداث. أن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية يتحدد إلى حد بعيد بإدراك وقدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المؤسسة.

2- ثقافة الدور: تشبه المعبد اليوناني حيث تمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار وتعكس الأعمدة الوحدات الوظيفية للمؤسسة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة. تقع قوة هذه الثقافة في التخصص داخل أعمدتها ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي. وتتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات التي تتسم بالاستقرار. وأن الوظائف تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير. وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة. وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية.

3- ثقافة الوظيفة أو العمل: تكون هذه الثقافة في المؤسسات الأكثر ديناميكية، أي التي تكون مهتمة بأنشطة البحوث والتطوير. كما تكون معرضة للتغيير باستمرار. بالتالي تكون مضطرة لإيجاد فرق وظيفية مؤقتة لتلبية احتياجاتها المستقبلية.

4- ثقافة المهمة: تعتبر بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد الأفراد في الهيكل التنظيمي متحدون بشكل جماعي مع وجود الثقة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة. وتكون موجهة نحو تحقيق

²⁶ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص160.

²⁷ - فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص140.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

الهدف وانجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي أهمية بالغة وخاصة لاستخدام الموارد وبطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف. وبالتالي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.

5- ثقافة بيروقراطية: تتسم بالسلطة والمسؤولية، ويكون العمل على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب إضافة إلى أن تدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة تتسم بالهرمية. أي أن العمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين مختلف الوحدات، تسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلا هرميا وتعتمد على التحكم والالتزام. هذا النوع من الثقافات يناسب المنظمات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

6- ثقافة إبداعية: تتميز بها المؤسسات التي يتسم العمل فيها بالمخاطرة والانجاز وفي حالة زيادة الضغوط المستمرة تؤدي إلى إرهاق العاملين، ويكون هذا النوع مجازف كونها خلقة ومتحدية. أي تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. تتبنى هذه الثقافة المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية عالية ومنظمات التكنولوجيا المتطورة.

7- الثقافة المساندة: هنا بيئة العمل تتسم بالمصداقية ومساعدة العاملين بعضهم البعض، مما يؤدي إلى الإحساس بأنهم عائلة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. أي التركيز على الجانب الإنساني ويعني ذلك العمل على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والحب.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تختلف خصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسات باختلاف السمات الثقافية لهذه المؤسسات خاصة والثقافة المحيطة بها عموما لكن ذلك لم يمنع الدارسين من الاتفاق على الخصائص التالية:²⁸

1- الإنسانية: لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.

2- الاكتساب والتعلم: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين، لذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة التي يعمل فيها، فيتعلم من رؤسائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتعامل ويتعاون بها مع زملائه، كما يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك التي يحقق من خلالها أهدافه وأهداف المنظمة.

3- الاستمرارية: فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات، وعليه فإن الثقافة في المنظمات الإدارية تستمر في تأثيراتها حتى بعد زوال جيل من العاملين.

4- التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية، وتشابك العناصر المكونة لها وتعهدها، وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكما ثقافيا، وأن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر من العناصر المعنوية.

5- الانتقائية: إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم

6- القابلية على الانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها، وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية داخل الوحدات الإدارية للمنظمة.

ويضيف الباحث مصطفى محمود أبو بكر أن الثقافة التنظيمية نظام مركب من ثلاثة عناصر²⁹:

7- نظام مركب: ناتج عن ثلاثة عناصر تتفاعل فيما بينها وهي:

²⁸- سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74-93.

²⁹- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 407.

- عنصر معنوي (القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- عنصر سلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع الواحد).
- عنصر مادي (كالمباني والأدوات والمعدات).

8- التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية.

9- التكامل: تتكامل السمات الثقافية في المنظمات الإدارية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل مدارك العاملين والمديرين وتزويدهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بهم.

10- التفرد (هوية المنظمة): فكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات.

تختلف هذه الخصائص من مؤسسة لأخرى، ويعود هذا الاختلاف إلى جملة من المؤشرات تتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المؤسسات، نوجزها في النقاط التالية:³⁰

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو على المحسوبية.
- درجة تقبل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات، إن كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمطا شبيكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات

³⁰ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص152.

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية:

تشكل ثقافة المنظمة من خلال العديد من العناصر³¹:

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
 - الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع أهداف وتوجهات الأفراد، حيث يذهب كل فرد إلى المؤسسة التي تتوافق مع تطلعاته وقيمه واهتماماته.
 - التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانتهم الوظيفية وتنعكس على سلوكهم.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير، وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم ببعض، ومع الأطراف الخارجية.
 - سياسة وفلسفة المؤسسة.
 - ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.
- ومن الباحثين من يصنف محددات الثقافة التنظيمية كالآتي³²:
- البيئة: تؤثر الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع العوامل الداخلية والخارجية (سواء الموظفين أو الموردين أو المنافسين) على كيفية تنظيم الموارد والأنشطة والثقافة.
 - المقياس: لا يؤثر الفرق في حجم المنظمة بالضرورة مع تنظيمها، ولكنه سيؤثر على أساليب الإدارة التي تؤثر على الموقف، ويتأثر هذا الوضع بحجم المؤسسة.
 - الأهداف: غالباً ما تتأثر الثقافة التنظيمية بالأهداف التنظيمية التي تسعى إلى تحقيقها. على سبيل المثال، إذا أرادت إحدى المؤسسات تحسين خدمة العملاء، فعليها التركيز على تضمين قيمها فيما يتعلق بعلاقات العملاء والموظفين

³¹ - جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص352.

³² - أمينة عزمي، "معلومات عن الثقافة التنظيمية"، Mqaall.com، ماي 27، 2021.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- التكنولوجيا: تعتمد المنظمات التي تركز على استخدام التكنولوجيا على القيم المتعلقة بالمهارات التقنية في ثقافتها التنظيمية، بينما تعتمد مؤسسات الخدمة على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

- الأفراد: يلعب الأفراد دورا مهما في تحديد الثقافة التنظيمية، لأن الإدارة لا يمكنها فرض ثقافة لا يؤمن بها أعضاء المؤسسة تماما، كما لا يستطيع الأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا تريدها الإدارة التنظيمية.

- التاريخ والملكية: إن تاريخ تطور المنظمة والقدرات القيادية التي تحملها هي عوامل تعكس ثقافتها، كذلك يلعب نوع الملكية أيضا دورا مهما في تحديد ثقافة المنظمة (سواء كانت منظمة محلية أو دولية عامة أو خاصة).

المطلب الثالث: مكونات ومستويات الثقافة التنظيمية وأبعادها

إن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة هي نظام متكامل له مكوناته مستوياته وأبعاده وهو ما نوضحه فيما يلي:

أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويتصرف ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وكذلك هي التي تنعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها.

وللتاريخ أهمية أساسية في فهم وتوضيح ثقافة أي مؤسسة، فالآثار التاريخية في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالنجاحات والإخفاقات، الأزمات والصدمات التاريخية، الإضرابات، الشخصيات المهمة والسياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة ترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة. فالتاريخ بُعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم والعادات والرموز، وطرق التصرف والتفكير التي تتبناها المؤسسة.³³

إضافة لذلك يمكن حصر جملة من المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية للمؤسسة كالآتي:

1 - القيم التنظيمية: Organisational Values

³³ -Maurice THEVENT , op.cit,pp45-46.

القيم عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد. أما القيم التنظيمية فتتمثل تفاهما مشتركا في المنظمة أو بيئة العمل، إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين وتمكنهم من التمييز بين ما هو مرغوب أو غير المرغوب فيه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العملاء، والتعاون مع الزملاء، والاهتمام بأداء الآخرين.³⁴ وبذلك فإنها تمثل دستوراً مرجعياً يسمح بتصور القرار والسلوك.³⁵

يفرق **M. Thèvenet** بين نوعين من القيم داخل المؤسسة: القيم المصرح عنها *les valeurs déclarées* تعبر عن النظام الداخلي للمؤسسة، القواعد والإجراءات، الحقوق والواجبات، والقيم المعمول بها حقيقة *les valeurs opérantes* تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة *le fonctionnement réel de l'entreprise*.³⁶

2- المعتقدات التنظيمية: Organisational Beliefs

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل ومنها المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي لأثرها الفعال في تحقيق الأهداف التنظيمية. لذلك نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل: الجِد، الصداقة، الاحترام والولاء للمنظمة.

3- الأعراف والتقاليد: Organisational Norms

تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وهي من أهم مكونات ثقافة المنظمة حيث تعكس قيم سلوك الفرد مهما كان

³⁴ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 312

³⁵ - مسعودة شريقي، كريمة حاجي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة... رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر، 2012 ص 7.

³⁶ - فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014، ص 45.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

منصبه، كما أنها تؤثر على شخصيته وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد، وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي توجد بها المنظمة³⁷.

³⁷ - يمينة خطاب، ريم بلال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مج3،

ع5، 2019، ص54

4- التوقعات التنظيمية: Expectations Organisational

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، وهي مجموعة من التوقعات التي يتوقعها العاملون في المنظمة، أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملون بها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم أو إعطائهم وضعا اجتماعيا معينا، وبالمقابل تتوقع المنظمة أن يعطي العاملون أفضل ما لديهم، أو أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة، مع توفير الاحتياجات والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العاملين، النفسية والاقتصادية³⁸.

ويلخص حسين حريم مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية في النقاط التالية³⁹:

- **المراسم:** مثل إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.
 - **شعائر:** أحداث تفصيلية تدمج مظاهر ثقافية متنوعة، يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي.
 - **القصص:** تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة.
 - **الأساطير:** فقد يقوم أفراد المؤسسة أحيانا بتأليف روايات خرافية حول مؤسسي المنظمة.
 - **الأبطال:** هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والإنجاز.
 - **الرموز:** هي أفعال أو أحداث تستخدم لنقل المعاني مثل اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي.
 - **اللغة:** هي منظومة من المعاني المشتركة بين الأعضاء يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني.
 - **القصص البطولية:** هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفردية لجماعة معينة وقيادتها.
 - **البيئة المادية:** تشير إلى الأشياء المادية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث.
- ويوضح القريوتي العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية كما يلي: ⁴⁰
- **اختيار الموظفين:** الذين لديهم الصفات السلوكية والخلفيات الثقافية التي تتفق مع قيم المنظمة.
 - **التنشئة والتطبيع:** يتعلم من خلاله الموظفون أهداف وقيم المنظمة.

³⁸ - محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 313.

³⁹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 310.

⁴⁰ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 228.

- ممارسات الإدارة: إذ يتضح من خلال أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والتي يتم استنكارها.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

تتنوع مستويات الثقافة التنظيمية بتنوع انتماء الفرد للمجتمع والمنظمة أو النشاط... وهو ما يطلق عليه التقسيم الخارجي حيث تعتبر ثقافة المنظمة نتاج الثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع أو على مستوى النشاط أو على مستوى الجماعات المهنية. ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة والمستويات الأربع مع خصائص المنظمة.

إضافة إلى ذلك هناك من يقسم الثقافة التنظيمية تبعا لمكوناتها نظرا لشموليتها وانسحابها على كل المستويات المادية والمعنوية للمؤسسة، وهو ما يطلق عليه بالتقسيم الداخلي لمستويات الثقافة التنظيمية.

1- التقسيم الخارجي للثقافة التنظيمية:

- ثقافة المجتمع: تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة. تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع الذي يؤثر على إستراتيجيتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ولكي تحظى بالقبول والشرعية وجب أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع⁴¹.

- ثقافة النشاط (مجال الصناعة): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات

⁴¹- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حالة فئة عمال المؤسسة الاستشفائية بشار، مذكرة ماجستير سنة 2011 / 2012 ص 26.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران غيرها⁴².

- **ثقافة المنظمة الداخلية:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناجم من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة للأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لد الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب⁴³ هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة، يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الإدارة العليا، الإطارات السامية، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك إن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين⁴⁴.

2- التقسيم الداخلي لمستويات الثقافة التنظيمية⁴⁵:

- **المستوى الأول:** الأشياء الصناعية (أي من صنع الإنسان) أو ما يسمى بالماديات، وتشمل في مضمونها التصرفات الشخصية للعاملين، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز واللغة المستخدمة، ويعتبر هذا المستوى أكثر مستويات الثقافة وضوحا حيث أنه يمثل رموز

⁴² - مصطفى محمود أبو بكر، " إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص90.

⁴³ - Med Nuiga, **La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine.** Thèse de doctorat en génie industrielle, ENSAM, PARIS. 2003, P69.

⁴⁴ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006، ص24.

⁴⁵ . جيرالد جرينير وروبرت بارون، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 648.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الاجتماعي والحسي لكنه ليس كافيا للتفسير وفهم ثقافة المنظمة. فليس بالضرورة أن يدرك الأفراد هذا الجزء كونه شيء مألوف واعتيادي في حياتهم.

-**المستوى الثاني:** يمثل هذا المستوى القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ماهو متعارف عليه وماهو غير مقبول من أنماط السلوك. ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي الأفراد به.

-**المستوى الثالث:** يشير هذا المستوى إلى الافتراضات أو الاعتقادات الراسخة، والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك بها، وتعتبر بمثابة الأساس للثقافة. وهي الأشياء التي توجه السلوك وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور به. وتتمثل في العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

ذكر Schein أن الثقافة التنظيمية تشتمل على مكونات ظاهرة وأخرى ضمنية من خلال تقسيمها إلى مستويات وشرح التداخل بينها، ويمكن توضيح ذلك كالآتي⁴⁶:

- **المستوى الأول: الثقافة الظاهرة Explicit culture:** وتمثل الحقائق التي يمكن ملاحظتها مثل التكنولوجيا، الفنون، رموز الحياة التنظيمية وأنماط السلوك الإنساني.
- **المستوى الثاني: الثقافة الضمنية Implicit culture:** وتشمل القيم والمعتقدات والمعايير الضابطة للسلوك الإنساني.

- **المستوى الثالث: البديهيات الأساسية Basic Assomptions:** وهي عبارة عن البديهيات والافتراضات الأساسية حول الكيفية التي تعمل بها المنظمة وتحديد الهدف الأساسي لها وكيفية تعاملها مع البيئة الخارجية وكيفية تعامل الموظفين داخل المنظمة الواحدة فيما بينهم وماهي المشكلات الرئيسية التي تواجهها تلك المنظمة.

ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

تناول العديد من الباحثين أبعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الأدوات والنماذج، وقد تباينت الدراسات في تحديد هذه الأبعاد وفي هذه الدراسة سنحاول التركيز على ثلاثة أبعاد هي:

- 1- **البعد القيادي:** يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف

⁴⁶ عبد المالك ياحي، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد 06، 2017، ص 298.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

والوصول إليها، طبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير. ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها. وفيما يلي عرضا موجزا للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

- الدافعية وسلوك العاملين: قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز ومختلف الدوافع الأخرى ذات الجانب المعنوي ودعم روح الفريق ودوافع المتعة في العمل، وهو ما يجعل سلوكهم ينمو عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية دافعة ومحفزة للعاملين والعكس صحيح.
- قيادة التغيير بالمنظمة: قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون أمر مفروض عليهم، ولن يشاركوا فيه ولن يتحمسوا له، فهذا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، وعكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويتشاركون فيه بفعالية مع المرؤوسين من مرحلة التخطيط له إلى آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.⁴⁷
- إدارة المسؤولية واتجاهات العاملين: إن العلاقة بين الإدارة والأفراد لها تأثير إيجابي على أداء المؤسسة فإذا أدركت الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وأن لديهم الدافع والحافز للعمل، وأدرك العمال لمساهمتهم في اتخاذ القرار فإن العلاقة تعبر عن ثقافة إيجابية، وفي حالة حدوث خلل في هذه العلاقة تكون ثقافة المؤسسة سلبية.
- أسلوب التحول والتطور: إذا كانت المؤسسة ذات نزعة معادية للتغيير وكان مفروض عليها أن تستخدم الأساليب التقليدية، ولا تستغني عنها، تكون بصدد ثقافة سلبية ومتخلفة، وإذا كانت إدارة المؤسسة تساند التغيير فإنها تعتمد إلى استخدام الأساليب الحديثة نكون أمام ثقافة إيجابية.
- المشاركة والمخاطرة: إذا كانت ثقافة المؤسسة تأسست على أساس عدم الاشتراك في المسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية، وليس لديهم استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي نكون بصدد ثقافة سلبية، وعكس ذلك إذا سادت المؤسسة

⁴⁷ - سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية وآليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد

7، العدد 32، جامعة الأغواط، 2019، ص 89.

المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطرة نكون أمام ثقافة إيجابية مسهلة لعملية التغيير.⁴⁸

2-البعد التنظيمي: يعبر البعد التنظيمي لثقافة تنظيمية عن الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء الأفراد في المؤسسة وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على أداء الأفراد وتأثير البيئة على المؤسسة والأفراد وأهم ما تدرسه في البعد التنظيمي الهيكل، خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارة بعضها ببعض كما يوضح خطوط الاتصال وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بإدارة المؤسسة. ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- طبيعة الاتصال: تمثل الاتصالات جزءاً من ثقافة المؤسسة فإذا كانت هذه الاتصالات رسمية فقط، أو من الأعلى إلى الأسفل وقد تكون في شكل تعليمات أو تكليفات مكتوبة يغلب عليها الطابع المتحفظ تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وبطيئة لانتقال المعلومات ويكون الأفراد في المؤسسة أكثر حساسية مما يفرض حالة من القلق والتوتر وعدم إحداث الابتكار، أما إذا كانت الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون والتحفيز لإنجاز الأعمال بتنوع أساليب الاتصال فهنا تكون الثقافة إيجابية ومشجعة وسريعة لنقل المعلومة.
- الإقبال على العمل الجماعي: قد تزكي الإدارة العليا روح التعاون والتفاعل بين العمال للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت ومن ثمة تسود علاقات الود والاحترام والإيثار بين الأفراد وتظهر المؤسسة متماسكة مستعدة لكافة الظروف، وعلى العكس من ذلك قد تؤسس الإدارة العليا وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العمال فتتولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العمال في مجالات غير إيجابية، ومن ثم لا يقبل الأفراد العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام وهنا تكون الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة.
- التعليم والتدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي مبنية على أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية. أما إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل

⁴⁸ - فاطمة الزهراء بوداود، مكانة ثقافة المؤسسة في إدراج التغيير التنظيمي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 19، 2013، ص 193-194.

الطويل، وليس العبرة بالعائد قصير الأجل، إذ توضع موازنة التدريب بالشكل الذي يتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة تكون إيجابية إذ تساعد على التقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

- مدى استقرار الأهداف: إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا يوجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات، وإن فلسفة المؤسسة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها جعل الأفراد غير مباليين لمبادرات تطوير الأهداف، وهذا ما يجعل الأفراد لا يؤمنون بهدف عام، ولا يوجهون كل جهودهم في اتجاه واحد، وتكون ذات تأثير سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل، أما إذا كانت الأهداف والاستراتيجيات محددة بشكل واضح مترجمة شكل أعمال وإجراءات فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف⁴⁹.

3- البعد السلوكي والإنساني: إن أهم مظهر للفرد يمكن من خلاله فهم وتحليل الثقافة التنظيمية هو سلوكه وتصرفاته ونمط تفكيره سواء أثناء عمله أو في علاقاته مع أقرانه ومسؤوليه وفي بيئته التنظيمية، فالثقافة التنظيمية لها بعد سلوكي على الفرد والجماعة التي ينتمي إليها بداية بصياغة معايير وضوابط جماعية وتحديد التزامات معنوية غير رسمية تولد لدى الفرد قيم إيجابية توجهه لتحقيق أهداف المنظمة سواء فيما يتعلق بوقت العمل قيمة الأجر المادي، المكانة المهنية والعلاقات الأفقية والعمودية بين الأفراد، فالثقافة التنظيمية إذا كانت سليمة المنطلق قد تغني في كثير من الأحوال عن الجانب الرمي والمراقبة والحوافز المادية، أخيراً يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مستقبلاً أهم وسيلة أو نموذج يمكن من خلاله تسيير الجماعات وفرق العمل والمنظمات مادام المطلوب من الأفراد والهدف من إعداد الكثير من القوانين ووسائل الرقابة والحوافز والهياكل هو التحكم في سلوكه فهي طريق غير مباشر غير رسمي فعال إذا وجد فيه الفرد ما يحقق ذاته⁵⁰.

⁴⁹ - فاطمة الزهراء بوداود، مرجع سابق، ص 192.

⁵⁰ - سمير عباس، الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 6، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 89-90.

المطلب الرابع: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

نوضح في هذا المطلب الجوانب النظرية الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية من حيث مصادرها ووظائفها وكذا آليات تشكيلها وسبل المحافظة عليها، كما نتطرق لوسائل انتشارها والعوامل المؤثرة فيها.

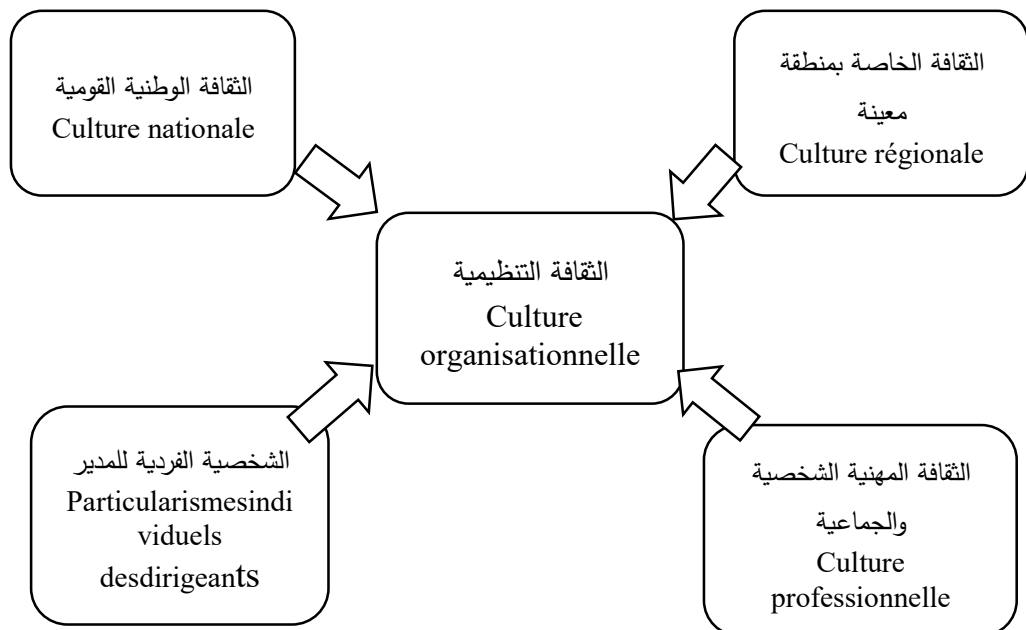
أولاً: مصادر ووظائف الثقافة التنظيمية

تستمد المنظمة ثقافتها من عدة مصادر تتفاعل فيما بينها لتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها.

1. مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي، وتكون منها ثقافة خاصة بها حيث تعد هذه الأخيرة مزيجاً من هذه المصادر. كل منظمة مهما كان حجمها تشكل مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من أفراد ينتمون إلى عدة ثقافات أخرى: الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية والثقافة المهنية والثقافة الفردية، والشكل الموالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدر لها.

الشكل (3): التأثيرات على الثقافة التنظيمية:



Source: Olivier Meier, «Management Interculturele –Stratégie. Organisation, Performance».

DUNOD, Paris 2004, p 22.

يتضح من الشكل أن للثقافة التنظيمية ثلاثة مصادر أساسية:

- **المحيط الخارجي:** يشمل الثقافة الوطنية، وثقافة المجتمع، ومن الباحثين من أضاف الثقافة العابرة للحدود
- **ثقافة القادة والمؤسسين** كونهم من يختارون العمل ويحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها.
- **بيئة العمل:** يتميز كل عمل بخصائص متميزة تدعم قيما معينة.

ونلاحظ هنا أن مصدر القادة والمؤسسين مثلا يتضمن تاريخ المنظمة وتقاليدها وأثر القيادة والمؤسسين والأهداف والقيم والمعتقدات وأنظمة المكافآت ونظم الرقابة والمعلومات. والتي في مجملها من وضع القادة والمؤسسين، بينما نجد أن بيئة الصناعة تتضمن القوانين وبيئة المنظمة، والتكنولوجيا، وطبيعة المنتج، وطبيعة الصناعة والمنافسة، والعملاء، وموارد المنظمة فعلى سبيل المثال نجد أن القادة والمؤسسين يتأثرون بالبيئة التي نشؤوا بها، ويتأثر اختيارهم لنوع الصناعة بثقافتهم الشخصية، والتي تأثرت بدورها بثقافة المجتمع، وهم بذلك يحددون نوع الصناعة وبيئة المنظمة.

- الثقافة القومية

تعتبر من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، فعندما ينضم أي فرد للمنظمة، أيا كان موقعه في المنظمة فإنه يدخل المنظمة حاملا معه ثقافة المجتمع وثقافة الدولة التي يعيش فيها، من خلال ما يحمله من قيم ومعتقدات وافتراسات. وتظهر أهمية الثقافة القومية يوما بعد يوم مع تعاظم وسائل الاتصال، وانتشار مفاهيم العالمية Globalization مما يترتب عليه أن أصبحت المنظمة تضم العديد من الثقافات، ولتحديد أوجه الاختلاف والاتفاق بين ثقافات الأمم والدول المختلفة قدم تريس Trice وباير Beyer تقسيم ثلاثي لمستويات الثقافة القومية وهي:

- **الثقافة الوطنية National Culture:** ويقصد بها ذلك المركب المعقد من العادات، العقيدة، المعتقدات الأخلاقية، التربية، التعليم...الخ والتي تحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد الوطن الواحد والتي تميز كل دولة عن غيرها، تتأثر بحضارة وتاريخ وبيئة الدولة وتؤثر على نشاطات المنظمات العاملة بداخلها، ومن أمثلتها الثقافة اليابانية، والأمريكية.
- **ثقافة المجتمع أو المنطقة Regional and Community:** تتأثر المنظمة بثقافة وسمات المجتمع الذي تنتمي إليه والتي يتوارثها الأفراد فتجمعهم داخل مجتمع ما أو منظمة ما وتجعلهم مختلفين عن غيرهم ويظهر ذلك في الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن

ثقافتها ومهمتها هذا الاختيار لا يتم عشوائيا بل بالتنسيق مع ثقافة المجتمع ومن أمثلتها ثقافة الدول الإفريقية والعربية.

- **الثقافة عبر الحدود Transnational Culture:** ويقصد بها الثقافات التي تتعدى حدود دولة ما، أو منطقة فيها مجموعة دول، مثل القيم المرتبطة بالاشتراكية والرأسمالية والعلمانية، وتؤثر هذه الثقافات على ممارسات المنظمات في الدول التي تعشق هذه الثقافات.
- القادة والمؤسسين:

إن المؤسسين في أي منظمة يلعبون دورا حيويا في نشأتها وحياتها، فهم أول من يختارون نوع العمل وطبيعته، كما أنهم يحددون شكل المنظمة وهدفها ورسالتها. وغالبا ما يحمل المؤسسون مجموعة من القيم التي ينقلونها إلى أعضاء المنظمة، وينقلون أيضا طريقة حل المشاكل التي تواجه المنظمة، هم يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس والإصرار، ويحملون افتراضات قوية حول طبيعة العالم، ودور المنظمة في المجتمع، وطبيعة البشر والعلاقة بينهم، ولذلك فهم يكونون أكثر قدرة على توصيل هذه الافتراضات إلى أعضاء المنظمة.

إن القادة - ويقصد بهم الإدارة العليا - يحددون أسلوب ومدخل التعامل مع المشاكل ويتخذون القرارات، ويتبنون قيما معينة ويحددون الاستراتيجيات، ويعمل الأفراد داخل المنظمة من حدود هذه الأطر التي حددتها قيم ومعتقدات القادة، ومن هنا تتكون الثقافة التنظيمية، وهذا ما دفع الباحثين لدراسة قيم ومعتقدات وافتراضات القادة، وأنماط سلوكهم لتحديد وفهم ثقافة المنظمة.

- بيئة الصناعة:

تقوم بيئة الصناعة بدور كبير في تشكيل ثقافة المنظمة، حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة لأخرى، كما تختلف حسب طبيعة المنتج من سلعة أو خدمة، فنجد أن الصناعات التي تتميز بتطور سريع من التكنولوجيا تتميز بصفات وخصائص ثقافية مختلفة عن غيرها من الصناعات التي تتميز بمعدل تطور منخفض، وتتميز كل صناعة بخصائص متميزة تدعم قيما معينة، ومن أهم الخصائص المرتبطة بالصناعة والتي تؤثر على الثقافة التنظيمية هما التكنولوجيا والنمو.

2 -أهداف الثقافة التنظيمية (وظائفها):

تعمل الثقافة التنظيمية على أربعة أهداف رئيسية تتمثل في: ⁵¹

- تهيئة الإحساس بالكيان وهوية المنظمة لدى الأفراد العاملين.
- تسهيل الالتزام الجماعي (الولاء).
- تعزيز استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار معرفي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم إلى السلوك المناسب.

ومن خلال هذه الأهداف تسعى ثقافة المنظمة إلى تحقيق وظيفتين أساسيتين هما:

-إحداث التكامل في النسق الداخلي: تعني قدرة الأفراد على اكتساب هوية مشتركة وإحداث تنسيق بين أساليب وطرق عمل كل منهم، وتأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المرغوب، وتحقيق التكامل الداخلي بينهم وتحفيزهم من أجل تسخير طاقتهم الفردية لتحقيق الهدف الجماعي والعمل بفاعلية⁵².

ويمكن توضيح ميكانيزمات التكامل الداخلي في الجدول التالي:

⁵¹- مصطفى أحمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، وايد اكسبريس، القاهرة، 1992، ص117.

⁵²- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الشخصية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع 2، 2010، ص 24.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

الجدول (2): مكنائزات التكامل الداخلي للمؤسسة

مكنائزات الدعم وتقوية الثقافة التنظيمية	مكنائزات الدعم الأساسية
1-الرسالة والهيكل التنظيمي للمنظمة.	1-العناصر التي يمكن للقادة ملاحظتها، مراقبتها وتقييمها
2-الأنظمة وإجراءات العمل في المنظمة.	2-زد فعل القادة حول الأحداث العارضة والأزمات التنظيمية.
3- تصور شكل المنظمة	3- القدرة على إيجاد نموذج للسلوك وترشيح القيم.
4-القصص حول الأحداث والأشخاص المهنيين.	4-كيفية منح الحوافز
5- الرؤية والرسمية حول فلسفة العمل ومبادئ وقيم المنظمة.	5-طرق التوظيف، التأهيل، الترقية والتقاعد

Source : Kasamce: Carry Desseler et autres, **la gestion des organisations –principes et tendances en 21^{ème} siècle** -, E.R.P1, Canada, 2004, p 43.

– **إحداث التكيف الخارجي مع البيئة:** إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها التنظيمية بالتنسيق مع محيطها، وبمواجهة التغيرات المتسارعة التي يفرضها عليها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعلاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرائق التعامل معهم. وعليه فإن الثقافة التنظيمية توضح:

- رسالة المنظمة وأهدافها.
 - الفرص المتاحة وإمكانية المنظمة في الاستفادة منها.
 - نقاط قوة وضعف المنظمة، وطريقة معالجتها وتعاملها مع نقاط ضعفها⁵³.
- ويوضح الجدول الموالي الفرق بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة.

⁵³. نعمه عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، ص 26.

الجدول (3): الفروق الجوهرية بين الثقافات المتكيفة وغير المتكيفة

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية المتكيفة	الثقافة التنظيمية غير المتكيفة
السلوك الظاهر	يتركز اهتمام المديرين لإيجاد جميع أشكال التناسق لجميع العمليات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير عندما يحتاجون لخدمة مصالحهم الشرعية حتى وإن تضمن ذلك التغيير التعرض لبعض المخاطر.	يتجه المديرون للتصرف أحيانا بالعزلة، والحنكة السياسية، والبيروقراطية وبالتالي فإن المديرين لا يفكرون بالحصول على ميزات التغيرات في بيئة الأعمال، فهم لا يغيرون إستراتيجيتهم بسرعة مع التغير الذي يحدث في بيئة العمل.
القيم الخاصة	يهتم المديرون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل المبادرة القيادية.	يهتم المديرون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب المخاطر أكثر مما تشجع على المبادرة.

المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى، ص26.

ثانيا: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

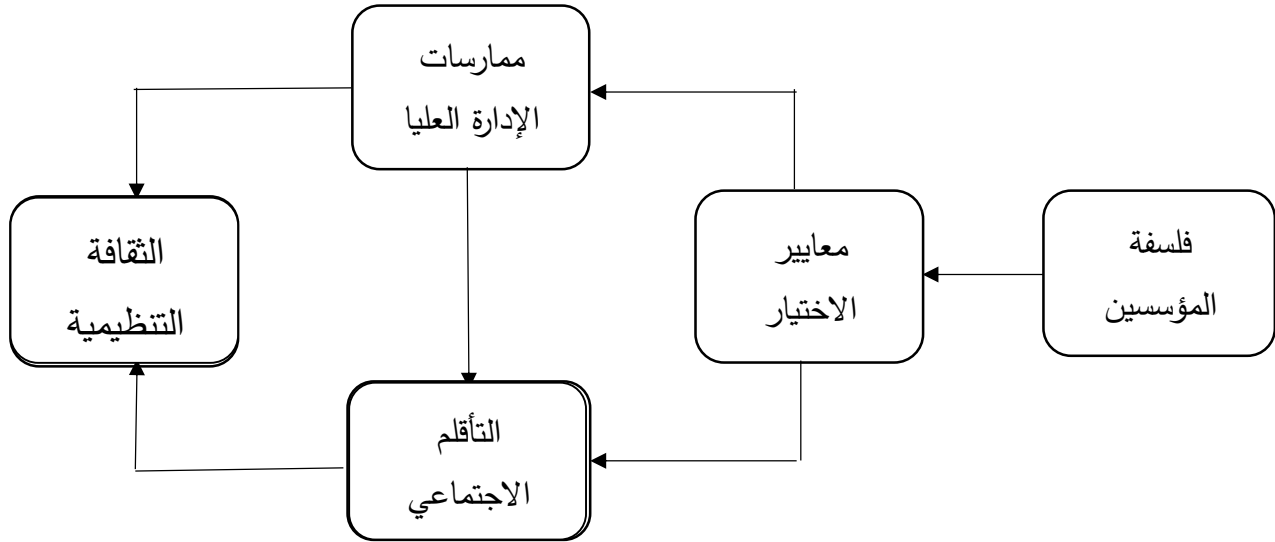
إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تلقن للأفراد منذ البدايات من خلال الممارسات اليومية للمؤسسين. وكلما غرست هذه القيم مبكرا كلما كانت أقوى وأمتن.

1-آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يؤدي المؤسسون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشأتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي

يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المزايا والمنافع⁵⁴.

الشكل (4): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسي، **الثقافة والتغيير**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 28.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية والموضحة في الشكل أعلاه هي:

- **فلسفة المؤسسين:** إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم وآرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.

- **سياسة إدارة الموارد البشرية:** ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، أين تعتبر طريقة اختيار العاملين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، ومن خلال هذه العملية يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار العاملين الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها.

- **الممارسات الإدارية:** يتضح من خلال الممارسات الإدارية السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم الشفافية، ولكن في الواقع الممارسات اليومية يدل

⁵⁴ - القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص 163.

العاملين على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات. فهذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من غيرها من الشعارات والسياسات التي لا تطبق.⁵⁵

- **التنشئة والتطبيع الاجتماعي** يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد تعيين الموظفين بتدريبهم، فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن غيرها وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل الدورات التي ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة وهي:

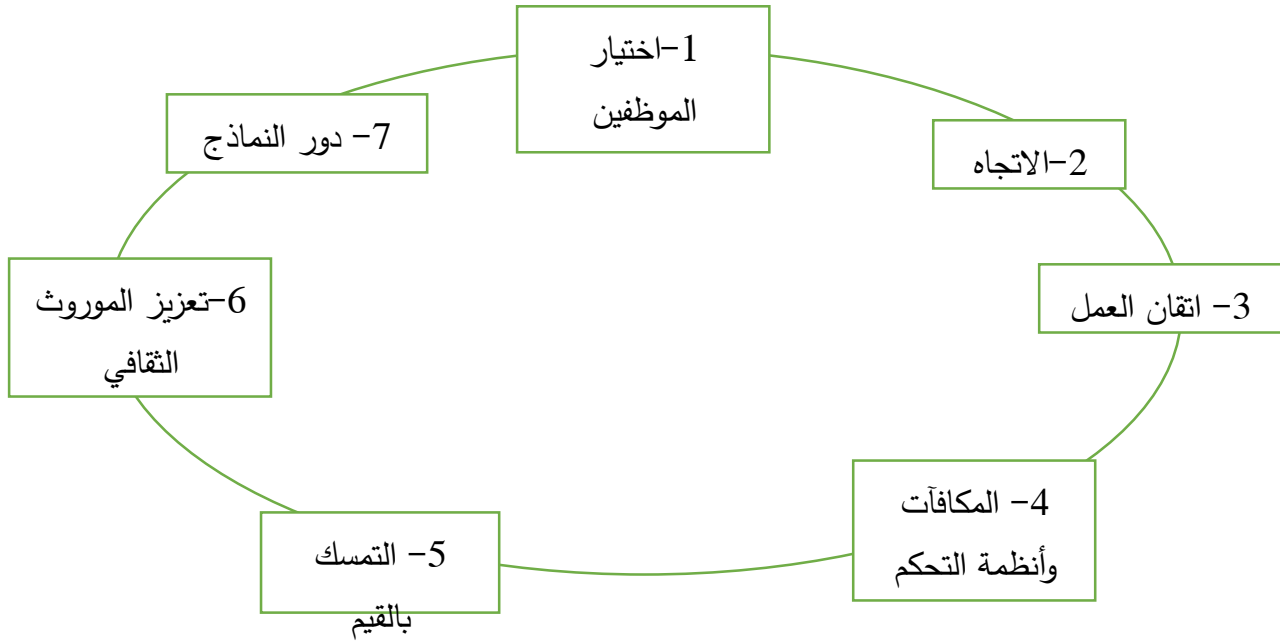
- **ممارسات الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تلزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. كما يجب أن يكون هناك ملاءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، فقد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد، والذين قد يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

⁵⁵ - عيسوي وهيبه، مرجع سابق، ص 42.

- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فهي لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة⁵⁶.

الشكل (05): خطوات التنشئة الاجتماعية التنظيمية



المصدر: سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية وآليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 32، جامعة الأغواط، 2019، ص 88.

فالتطبيع الاجتماعي هو تعليم وتوصيل عناصر الثقافة التنظيمية إلى العاملين بصورة مستمرة، وتتم عملية التطبيع أو التأقلم الاجتماعي بالمراحل التالية:

- اختيار العاملين: تبدأ عملية التأقلم الاجتماعي من الاختيار الدقيق للعاملين الجدد وتدريبهم باستخدام إجراءات محددة، والتركيز على القيم التي تعتبر مهمة في الثقافة التنظيمية، إعطاء الأفراد الذين لا تتناسب قيمهم الشخصية مع قيم المؤسسة فرصة الانسحاب.
- التوجيه: بعد اختيار العاملين، تأتي عملية تدريبهم لتتلاءم ثقافتهم الشخصية مع ثقافة المؤسسة، وإعطائهم فرصة للسؤال عن معتقدات وقيم المؤسسة، مما يجعلهم أكثر تقبلاً لفهم الثقافة التنظيمية.

⁵⁶ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص 162.

- إتقان العمل: تهدف هذه الخطوة إلى تطوير المعرفة التقنية للعامل، كما أن العاملين ينقلون على طول المسار الوظيفي، ويتم تقييم أدائهم وترقيتهم على أساس التقدم الذي يحققونه،
- المكافآت وأنظمة الرقابة: تعطي المؤسسة في هذه المرحلة الاهتمام الدقيق بقياس النتائج التشغيلية ومكافأة الأداء الفردي، ويرتبط تقييم أداء العاملين وتحديد الترقيات المرتبطة بالأداء الجيد وفق الأهداف المحددة مسبقاً.
- التمسك بالقيم: مع استمرار العمل بالمؤسسة، يصبح سلوك الأفراد العاملين مرتبطاً بقيمها الأساسية، ويساعد التمسك بهذه القيم الأفراد العاملين على التوفيق بين مصالحهم الشخصية الناتجة عن عضويتهم للمؤسسة، ويتعلم الأفراد قبول قيم المؤسسة، ووضع ثقتهم فيها، وعدم إلحاق الضرر بها، فالفرء يضحي بكثير من مصالحه الشخصية لخدمة قيم المؤسسة.
- تعزيز الموروث الثقافي: في جميع مراحل التأقلم الاجتماعي، تكشف المؤسسة للأفراد العاملين على الشعائر والطقوس والقصص أو الأساطير أو قصص الأبطال بهدف تعزيز الثقافة التنظيمية عن طريق تداولها بقصد ترسيخ القيم التي يحرص عليها التنظيم، فالطقوس تعزز قيم المشاركة والتفاعل بين العاملين كما أن نمط المباني والتأثيث وحتى الملابس تمثل رموزاً خاصة تميز المنظمة عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف ويعزز صورة المنظمة إليه.
- تطابق نماذج الأدوار: يعتبر الأفراد العاملون بالمؤسسة قدوة للأفراد الجدد القادمين للمؤسسة، من خلال تحديد نماذج النجاح وتشجيعهم على القيام بنفس التصرفات ليصبحوا هم أنفسهم قدوة لمن يلتحق بعدهم بالمنظمة.

ثالثاً: وسائل انتشار الثقافة التنظيمية:

إن الحديث عن الآليات والوسائل التي من خلالها اكتسب الفرد ثقافة منظمته يؤدي بنا إلى الحديث عن مصادرها، وتكون هذه الأخيرة ضمنية وغير ظاهرة فإذا ظهرت أصبحت مظهراً من مظاهرها وليست مصدراً، لذا فإن المصادر تكون دائماً متعلقة بالآليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية.

1- ترسيخ الثقافة التنظيمية: إن ترسيخ الثقافة التنظيمية يعتبر عملية تعليمية أساسية يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة. وهناك عدة طرق يمكن أن تستخدم ترسيخ وتوطيد الثقافة التنظيمية ومن أهمها:

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- البيانات الرسمية وتشمل رسالة المنظمة وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- تصميم المباني حيث يمكن أن تعطي طريقة تصميم المبنى فكرة معينة للعاملين أو الزائرين، فالمباني الشاهقة والمواقف المخصصة والمنظمة والمكاتب الأنيقة البعيدة عن العاملين تعطي صورة مختلفة عن المبنى ذي ثلاث طوابق الممتد على غير اتساق ونظام وبدون مواقف للسيارات ومكاتب مفتوحة.
- القدوة وتتعلق بالتركيز على الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- الرموز العلنية وتشمل نظم الحوافز والمكافآت ورموز المركز ومعايير الترقيات.
- موضع اهتمام القادة أي المواضيع التي يهتم كبار المديرين بمعرفتها هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاهًا غير محكوم للرقابة؟
- ردود الفعل اتجاه الأزمات كيف يتفاعل القادة مع الأزمات الخاصة عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- التركيب التنظيمي ويشمل التركيز على نظام المركزية أو اللامركزية والتسلسل الصارم لسلطة إصدار الأوامر في اتجاه واحد واتجاهين حتى يكون مسؤولاً لدى الآخر وما شابه ذلك.
- النظم الداخلية للمنظمة وتشمل من يتحكم في المعلومات ومتى يحصل عليها ومتى يتم تقييم الأداء ومن يشارك في عملية اتخاذ القرارات.
- سياسة إدارة الموارد البشرية وربما تكون من أوضح التعبيرات عن الثقافة على الأقل من وجهة نظر العاملين، تشمل هذه الممارسات عملية الاختيار والتعيين، أنظمة تقييم الأداء، سياسات وممارسات التحفيز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي، أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية، من خلالها تسعى المنظمة إلى ترسيخ ثقافتها وتحقيق استقرارها.
- التنشئة الاجتماعية التنظيمية: وتتم عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بثلاث مراحل هي:
 - المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.
 - المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتجهيزه للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

- المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

وتؤثر المراحل الثلاث في إنتاجية الموظف وأيضاً في سرعة أو بطء تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها. وأيضاً لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المؤسسة من عدمه⁵⁷.

– اللغة المهنة: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، فاللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

يتباين تأثير المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل منها:

1- بيئة المنظمة: تشكل البيئة مورداً مهماً لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحت على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي. لذلك من الضروري الإلمام بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافترضاؤها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة.

2- الموقع الجغرافي للمنظمة: لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما اللذان يؤثران على نوعية الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع.

3- النشاط الرئيس للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهمية في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تتبنى ذات الثقافة، والسبب أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

4- الأهداف: تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فثقافة المنظمات الصناعية التي تهدف إلى الربح تختلف عن تلك التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيس، إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، وتؤثر كذلك على الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

⁵⁷ – سيد محمد جاب الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009، ص145-145.

5- **حجم المنظمة:** يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناء تنظيميا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات كما يؤثر على المنافسة بين العاملين.

6- **عمر المنظمة الزمني:** المنظمة المعمرة يمثل عمرها عاملا مهما ومؤثرا على طبيعة ثقافتها التنظيمية، لأنها عدلت من ثقافتها مرات عدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق تقيم ثقافتها بشكل أقل تعقيدا⁵⁸. ونخلص بالقول أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مؤثرا في صياغة أداء العاملين وتوحيد معرفتهم فلا نكاد نرى نشازا في تلك الصورة لدى المنظمات التي تولي عنايتها للثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن⁵⁹.

⁵⁸-حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار حامد، عمان، ط1، 2012، ص299 - 300.

⁵⁹- حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص301.

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الجامعات

تشهد بيئة الأعمال الوطنية والعالمية توجهًا نحو تبني مبادئ الحوكمة كجزء من برامج الإصلاح في كل دولة أو قطاع، وذلك بهدف تحسين الأداء بمختلف أبعاده على المستويين الكلي والجزئي، ويعتبر قطاع التعليم العالي والجامعة على وجه الخصوص من بين أبرز القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة على مختلف مستوياتها، سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو بالموارد المادي والمالي، وأمام هذا الطرح نجد الجامعة نفسها مجبرة لأن تكون أكثر مرونة للاستجابة لمختلف التحديات.

وفي هذا السياق تعتبر الحوكمة أحد أبرز الآليات والاتجاهات الحديثة لمبادرات الإصلاح التي تنتهجها العديد من الدول للنهوض بهذا القطاع وتفعيله، من خلال العمل على تكريس المبادئ المختلفة للحوكمة.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات وأسباب ظهورها

يعد موضوع الحوكمة من أهم المواضيع التي عرفت استخدامًا واسعًا في الآونة الأخيرة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات، المحلية منها والإقليمية وحتى الدولية عامة كانت أم خاصة، خصوصًا بعد سلسلة من الأزمات والانهيئات الاقتصادية التي شهدتها العالم، حيث أصبحت الحوكمة أمرًا مطلوبًا وشرطًا أساسيًا وركيزة مهمة في العملية التسييرية لتحسين أداء المنظمات.

أولاً: مفهوم الحوكمة ونشأتها

قبل التطرق إلى موضوع حوكمة الجامعات لا بأس من إلقاء نظرة حول مفهوم الحوكمة بصفة عامة والتعرف على نشأتها وتطورها التاريخي.

1- نشأة الحوكمة: وتعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم "دافيد هيوم" و"جون جاك روسو" حيث طرحوا أفكارًا توحى بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة، والاحتكام إلى العقل الرشيد⁶⁰.

كما تعود الإشارات العلمية الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات إلى ما جاء به "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" يلي ذلك تبلور نظرية الوكالة على يد Means&Berls عام 1932 في أعقاب انتشار

⁶⁰ - عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية

الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010، ص8

مفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، والسعي لإيجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.

وتشير بعض الدراسات أن مصطلح الحوكمة Gouvernance باللغة الانجليزية تعود إلى علم إدارة الأعمال، حيث يرجع أول استخدام لهذا المصطلح إلى العالم الاقتصادي "Ronald Cose" في مقال له سنة 1937 بعنوان "The Nature of the firms"، حيث يشير مفهوم الحكم حسبه إلى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال يهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها، وذلك بإعادة تنظيم وتسيير عمل المؤسسات⁶¹.

في حين تشير دراسات أخرى أن المصطلح ظهر بداية السبعينات، حيث قادت التحقيقات في فضائح Watergate إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد عام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها⁶².

2- مفهوم الحوكمة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة kubernan والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته، استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernare في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، واستخدم في اللغة الفرنسية القديمة مصطلح Gouvernance بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة Gouvernement، وابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكلًا إداريًا خاصًا وفي اللغة الانجليزية تم طرح مصطلح Gouvernance للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم⁶³.

والحوكمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي Corporate Governance، أما الترجمة العملية له والتي اتفق عليها الباحثون فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". وقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح لتدخله في الكثير من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، لذلك لا يوجد تعريف موحد له وفيما يلي نستعرض أهم التعريفات لمصطلح الحوكمة:

⁶¹ - الحاج عرابية، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، 2017، جامعة الأغواط، ص 47.

⁶² - عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

⁶³ - غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

يصف "Cadbury" عام 1992 حوكمة المؤسسات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات مسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسات" وقد توصل في توثيق بسيط ومحكم عملية الحوكمة بأن حوكمة الشركات هي: نظام تدار بمقتضاه الشركات وتراقب.⁶⁴

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي (OCED) بأنها "مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملات الأسهم وغيرهم من المساهمين، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرار المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء"⁶⁵.

ويعرفها الكاتب (Gabrielle O'Donovan) بأنها "السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة، فالإدارة السليمة للشركات تعتمد على التزام السوق الخارجية والتشريعات بالإضافة إلى ثقافة صحية تشمل ضمانات للسياسات والعمليات"⁶⁶.

وتعرف الحوكمة حسب "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات" المنعقد بالجزائر في 11/03/2007 أنها: "فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد بضمان استدامة تنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"⁶⁷.

⁶⁴ - طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تعريف تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 3-9.

⁶⁵ - فاتح غلاب، تطور دور ووظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات في تجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 06.

⁶⁶ - فاروق حريزي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق حوكمة المؤسسات، دراسة ميدانية: المركب التجاري الصناعي، مطاحن الحضنة بالمسيلة، جامعة المسيلة، بدون سنة، ص 11.

⁶⁷ - حاج قويدر قورين، الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع ورهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2010، ص 1-2.

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من النظم والسياسات التي تسمح بتوجيه وقيادة المؤسسة لإيجاد التوازن في السلطة والرقابة على أعمالها ونشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها، وتعمل على تحديد الإطار الذي يحكم ويسير العلاقة بين كل الأطراف ذوي المصالح فيها وذلك بالالتزام بالشفافية والنزاهة والمساواة.

3- مفهوم حوكمة الجامعات:

قدم مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات من منطلقات فكرية متباينة سنحاول عرض بعضها: ففي دراسة منشورة للمعهد الوطني لحوكمة الجامعة CANBERRA الأسترالية، يرى الكاتبان Marginson&Considine أن "الحوكمة بالجامعة تتعلق بمنظومة معينة بتحديد القيم داخل الجامعة، فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية المختلفة، بالهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل"⁶⁸.

نلاحظ أن هذا التعريف لم يعطي توضيحا لمضمون الحكم الراشد (الحوكمة) في الجامعة بقدر ما قدم الأطراف الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالمحيط الخارجي. وقد عرفت A.Jaramillo بأنها: كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها⁶⁹.

ويعرفها مجلس حوكمة الجامعات العربية AUG: تعتبر نظام رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، من خلال تحقيق العدالة والمساواة للحصول على أداء مرتفع من جميع منسوبي الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الشفافية... واعتماد تشريع ونظام إداري يتم من خلاله توضيح الحقوق والواجبات... وتحدد فيه المهام والمسؤوليات ويسهم بشكل مباشر في محاربة الفساد وتعزيز جودة الخدمات، وضمان حقوق المنسوبين ومصالحهم، ما

⁶⁸ - الحاج عرابة ويلي بن عيسى، مرجع سابق، ص 47.

⁶⁹-Adriana Jaramillo, **Benchmarking University Governance**, The World Bank MENA Region OCED-IMHE, General Conference, Paris, September 17, 2012, p3.

يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية في أداء المهام وغرس الثقة والمصداقية بما يحقق الرضا الداخلي ورضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

عرفها إسماعيل صالح الفرا بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة، التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من ناحية أخرى⁷⁰.

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها: الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اتباع خطط وأساليب فعالة لتحقيق أهدافها مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات إصلاح برامج التدريس، وعمليات صنع القرار مع توفير الهيكل التنظيمي المناسب تبعاً لتغيرات بيئة الجامعة في ظل توفر آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية والفعالية.

ثانياً: أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها

يعد تطبيق العناصر السابقة بكفاءة وفعالية من قبل الجامعات عنصراً ضرورياً لضمان تحقيق أهمية الحوكمة في الجامعات.

1- أهمية حوكمة الجامعات

- توفر الحوكمة الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
 - ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 - تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها.

⁷⁰ - إسماعيل صالح الفرا، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة، ص 25.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.
- الفصل بين الملكية التنظيمية الإدارية والرقابة على الأداء⁷¹.

2-أهداف حوكمة الجامعات:

- إن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن⁷²، وتسعى الحوكمة الجامعية إلى تحقيق حملة من الأهداف نذكر منها: ⁷³
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديميين (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
 - صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعات والكليات.
 - تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية.
 - توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطرة والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.
 - تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

⁷¹- إسماعيل صالح الفزا، مرجع سابق، ص 26 - 27.

⁷²- محمد عبد الحليم عم، حوكمة الشركات، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثين، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي 2005، ص 08 - 09.

⁷³- ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 194 - 195.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد 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 القرار.
- 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.

ثالثا: العناصر الأساسية لحوكمة الجامعات:

- تحتاج الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعات إلى توفير عناصر ضرورية، يمكن تحديدها فيما يلي:
- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
- نظام يحدد المجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات، الكليات، الأقسام، الوحدات) ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع.
- وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هياكل هذه المجالس واللجان، تشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير أعضائها، نظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات الصلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان، مع استجابة هذي الأخيرين لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد والتوجه إليها مع إتاحة كافة المعلومات المطلوبة عنها.
- أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتيا بعيدا عن أسلوب الرئاسة.
- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعات والكليات.

– نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس⁷⁴.

بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كما يلي:

• **المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي):** يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين.

• **المحيط الخارجي:** يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي (نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية)⁷⁵.

رابعاً: الأسباب الأساسية لظهور حوكمة الجامعات:

إن الاهتمام بالحوكمة على مستوى قطاع التعليم العالي مرده إلى جملة من الأسباب التي تواجه الأخير لاسيما في الدول العربية ومن ضمنها:

– زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، خاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة محدودية الطاقة الاستيعابية.

– ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، كالتعليم المفتوح أو التعليم عن بعد وذلك بسبب تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

– تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير.

– زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية.

– ضعف البنية البحثية وقلة فرص البحث العلمي.

– ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.

– ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.

⁷⁴– عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، جودة التعلم العالي في ظل حوكمة الجامعات، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، المجلد 04، العدد 04، 2020، جامعة الوادي، الجزائر، ص 46.

⁷⁵– سلمى دحماني، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص حوكمة المؤسسات، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 41.

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسيع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.⁷⁶

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة، مقوماتها، ومراحل تطبيقها:

لا تختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أننا سنتناول في هذا المطلب المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. إضافة إلى بيان مقوماتها وأهم مراحل تطبيقها.

أولاً: مبادئ الحوكمة الجامعية:

يقصد بالمبادئ مجموعة الأسس والممارسات التي يجب توافرها في المؤسسات لتعزيز ثقة المتعاملين معها، وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة⁷⁷. ومن أهمها نذكر:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:** ضرورة وجود أسس تنظيمية تحكم جميع التعاملات مع الأطراف المرتبطة بها، وأن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- **حقوق المساهمين:** تتحدد في العقد الأساسي وفي اللوائح الداخلية للمؤسسة وتعتبر هذه الحقوق أساسية للمساهمين وتشمل: تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل وتحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من الأرباح.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يقصد بها المساواة في التعامل بين كل المساهمين، وحقوقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية والاطلاع على

⁷⁶ - الحاج عرابية وليلى بن عيسى، مرجع سابق، ص 48.

⁷⁷ - غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 32-33.

كل المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتشمل: المعاملة المتكافئة للمساهمين من نفس الفئة.

- **دور أصحاب المصالح:** يقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين والموردين والعملاء...الخ، وينطوي دور أصحاب المصالح في الاعتراف بحقوقهم كما يرسبها القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة وتشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح وتشمل احترام حقوقهم والتعويض عن انتهاكها، وجود آليات لمشاركتهم الفعالة في الرقابة في المؤسسة، وضمان حصولهم على المعلومات المطلوبة.

- **الإفصاح والشفافية:** ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل المسائل المتعلقة بالمؤسسة كالوضع المالي والأداء والملكية، وتتناول الإفصاح عن المعلومات عن المعلومات الهامة وجميع القرارات وحتى عن الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، وتوفير قنوات تمكن من الحصول على المعلومات في الوقت المناسب، التعامل مع مدققين مستقلين لإجراء عملية التدقيق والمراجعة السنوية.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختبار أعضائه ومهامه الأساسية وضمان التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه المؤسسة وحملة الأسهم.

ثانيا: مقومات حوكمة الجامعات⁷⁸:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم وتطبيق وسن قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية وأبرز هذه المقومات:

- توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الاقتناع مهم وأساسي.

- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعات من الإدارة إلى العاملين.

⁷⁸ - إسماعيل صالح الفراء، مرجع سابق، 2013 ص 27

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، هذا الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل تطبيق المبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها للوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.
- الاقتناع بمبادئ الحوكمة وتوافر مقومات تطبيقها لدى الجامعات، يجعل هذه الأخيرة تحرص على التطبيق الجيد لمراحلها.

ثالثاً: مراحل حوكمة الجامعات:

- يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها.
- مرحلة التعريف بالحوكمة: يتم في هذه المرحلة التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.
- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.
- مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدداً من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية، المساواة، ودراساتها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

– مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية⁷⁹.

ولضمان تطبيق الجيد لتلك المراحل يجب توفر لجان داعمة لذلك وهي:

- **لجان المجلس:** وتتبع مساهمتها في حوكمة الجامعات من خلال نشاطاتها، وفيما يلي تلخيص لعمل تلك اللجان:
- **لجنة المراجعة:** وتتمثل مهمتها في ضمان فعالية آليات الرقابة الداخلية من النفقات ومراقبة إدارة المخاطر في سير أعمال الجامعة، والتحقق من جودة وثائق المعلومات المالية الموكلة إلى المدققين الخارجيين. خبرات الأعضاء الخارجيين في مجال المحاسبة والتمويل ذات قيمة كبيرة داخل هذه اللجان.
- **لجنة المالية:** وهي منفصلة عن لجنة المراجعة، تركز مهمتها على ضمان الإدارة المالية السليمة، كما أنها توصي مجلس إدارة الجامعة باعتماد المبادئ التوجيهية للميزانية السنوية ورصد النتائج الرئيسية والفروق الحاصلة فيها.
- **لجنة الموارد البشرية:** هنا الأمر يرجع لمجلس الإدارة لتحديد أولويات المفاوضات الجماعية مع مجموعة من الموظفين لتقييم الأثر المالي واعتماد اللوائح وسياسات تتعلق بظروف العمل ومعايير مكافآت أعضاء من موظفيها، هذه اللجان تختلف من جامعة لأخرى.
- **لجنة الحكم والأخلاق:** إن هذه اللجنة تضمن على وجه الخصوص وضع توصيات حول قواعد الشفافية ومدونات من الأخلاق المطبقة على أعضاء مجلس إدارة الجامعة والموظفين وكذا المهارات اللازمة والخبرات للعضو الجديد، وتعيين عضو مجلس إدارة جديد استنادا إلى البيانات المطلوبة والترشح لمنصب الرئيس ونواب رئيس المجلس، إن وجدت في ظل توفر معايير وآليات تقييم المجلس، والعمل على حل الصراعات الناتجة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس

⁷⁹ – عبد السلام الأشهب، فوزي لوحدي، مرجع سابق، ص 48.

الإدارة وباقي الأقسام، وفقا للاحتياجات الجديدة في الجامعات هناك من يركز على إضافة لجننتين هما: لجنة العقارات، ولجنة المسؤولية الاجتماعية.⁸⁰

المطلب الثالث: نماذج حوكمة الجامعات ومعيقات تطبيقها:

للحوكمة نماذج متعددة نوجزها فيما يلي:

أولاً: نماذج الحوكمة:

تتعدد نماذج الحوكمة بتعدد المفاهيم والآليات الجديدة للإصلاح الإداري، ويختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب وحسب أبعاد سوسيولوجية، سياسية، واقتصادية ومنها:

1- النموذج التعاوني: ويقوم على القيم الجوهرية لصنع القرار غير الرسمي والشامل، والشفافية والوضوح للخيارات وصنع القرار، الخطوط المفتوحة للاتصال بين جميع مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلة. ويدمج هذا النموذج أربع هيئات ممثلة في: مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس أعضاء هيئة التدريس، رابطة الطلبة للحوكمة من أجل توسيع الاحترام المتبادل في المجتمع الجامعي من أجل إسهام جميع الأعضاء وحضورهم في هذا المسعى التربوي.

2- النموذج الزمالي: حيث يكون أعضاء هيئة التدريس مجهزين لفهم الأهداف والطموحات الأكاديمية الخاصة بالجامعة وبالكيفية التي يصلون بها إلى تلك الأهداف، حيث يمنح هذا النموذج مجالا واسعا للهيئة الأكاديمية ممثلة في الأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة. ولعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد. ويوجد لمصطلح الزمالة ثلاثة مكونات أساسية:

- الحق في المشاركة في الشؤون المؤسسية.

- العضوية الموائمة مع صفة علمية تكون فيها الصداقة والمحادثات مزدهرة.

- المعرفة المتكافئة في مجالات متنوعة تمنع المعاملة التفضيلية للكلية في تخصصات معرفية مختلفة.

3- النموذج السياسي: يركز هذا النموذج على ثلاث مصادر: نظرية الصراع، نظرية مجتمع القوة، نظرية مصلحة المجموعة، ويقترح هذا النموذج في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء

⁸⁰ - زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة دفاتر اقتصادية، 2019، ص 142.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

الاجتماعي التنظيمي وديناميكيات وضوح المصلحة والعملية التشريعية وتنفيذ السياسة، وهناك أنشطة سياسية عاملة، خاصة في عمليات صنع السياسة في الجامعة.

4- نموذج الشركة: ينظر هذا النموذج إلى الجامعة من منظور عالم الأعمال، وأنها أسست وفقا لمفهوم السوق الموجهة بالأهداف، ذلك أن التعليم الجامعي تقدم فيه برامج ذات صلة بالمطالب الصناعية واحتياجات السوق، ويجعل الربح الهدف الذي يوجه وظائف الجامعة، ويقوم هذا النموذج على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبة. ويسود في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة.

5- النموذج البيروقراطي: هو هيكل رسمي يمتلك أنماطا محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسة القرارات، كل شيء يتم تفويضه من الأعلى إلى الأدنى عبر العرف، إن النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعة الذي يشغل فيه العمداء، ومدراء التسجيل، المسؤولون، أدوارا مختلفة وغير متطابقة تماما⁸¹.

ثانيا: معيقات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

يشهد تكريس الحوكمة العديد من التحديات في الجامعة والتي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعب المنال لاسيما في الدول النامية ولعل من أبرزها نذكر:

1- المناخ السياسي والقانوني العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. أضف إلى ذلك غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلاءم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظرا لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد، وهو ما يفسره التحدي الموالي⁸².

2- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي: ويظهر من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية

⁸¹ - أفراح محمد محسن يحي عقلان، واقع وآليات الحوكمة في كلية التربية، مجلة علوم التربية، 2015، ص 20.

⁸² - محمد بوقشور، التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر، الملتقى الدولي حول الحم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص 261.

الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية وحوكمة الجامعات

وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

3- غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ: حيث تشير مختلف الدراسات الاستطلاعية في هذا السياق إلى غياب مبادئ الحوكمة خاصة ما تعلق منا بالشفافية، المساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك لتأثير الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسولوجية للبنية المجتمعية، والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة بإمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة استحوذت بالكامل على توجهات وتفكير الطلاب عبر مختلف صيرورة حياتهم التعليمية، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ بالإدارة العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية ممثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمساءلة بصيغتها العكسية، أي من الموظف إلى المسؤول.

ويمكن النظر للتحديات على مستوى الطالب وهيئة التدريس وكذا المجتمع، وفي هذا السياق يمكن الإشارة للنقاط التالية:

4- ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبه الإداري والبيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدرسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.

5- نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية: حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في أعداد الهيئة التدريسية، حيث قد نجد فائضاً في البعض منها وعجزاً في البعض الآخر.

6- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل واستنادا إلى مختلف القراءات الأدبية المتعلقة بموضوعي الثقافة التنظيمية و حوكمة الجامعات، نجد أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم ويترتب عليها سلوكيات تشمل القواعد السياسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية تسمح السائدة تشجع على ذلك، وهي حسيبة لتأثير القيادة، حيث أن القيادة تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة. وتمثل حوكمة المؤسسات واحدة من هاته الأساليب والآليات المبتكرة للإصلاح الإداري، كما تعتبر حوكمة الجامعات مفهوما حديث التطبيق نسبيا، وتتجلى أهميته في العمل على تطبيق جميع مبادئه، مع منح بالغ الأهمية لمشاركة مختلف الأطراف الفاعلة في الحوكمة الجامعية بطرفيها الداخلي والخارجي في اتخاذ القرار، لأجل ذلك وجب توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة.

الفصل الثاني

دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في
تبني مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

الفصل الثاني: دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في جامعة محمد
بوضياف بالمسيلة

تمهيد:

بعد إتمام الفصل الأول الذي تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية
وحوكمة الجامعات بمختلف محاورهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما كتب في موضوع
الثقافة التنظيمية وأثرها على مبادئ حوكمة الجامعات في بعض كليات جامعة المسيلة،
وعليه سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تعريف بمكان الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (جامعة المسيلة)

من خلال هذا المبحث نقدم لمحة تاريخية حول نشأة وتطور جامعة المسيلة والهياكل التنظيمية للجامعة محل الدراسة.

المطلب الأول: تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتعريف بجامعة المسيلة ثم تقديم نشأتها وتطورها التاريخي في بضعة أسطر.

أولاً: تعريف بجامعة المسيلة

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم: 279 / 03 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقاً لأحكام المادة: 38 من قانون رقم: 99-05 المؤرخ في: 01 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة هي المؤسسة العمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها

ثانياً: نشأة وتطور جامعة المسيلة

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك بموجب المرسوم رقم 85-169 المؤرخ في 18 يونيو 1985 لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات التطبيقية (DEUA).

_ وفي عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية وتصبح تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

كما تم في نفس السنة فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في (DEUA)، وفي عام 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية

_ في عام 1992 أصبحت مركزاً جامعياً، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً.

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبرا للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي 1265 موظفا من متعاقدين ودائمين، وأساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا⁸³.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي ويختار من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ تعليم عالي ويقوم بمساعدته مجلس المديرية يضم نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات الأمانة العامة للمكتبة المركزية ويشرح ذلك الهيكل التنظيمي من خلال ما يلي⁸⁴:

أولا: النيابات:

1- نيابة مدير الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وتشمل المصالح التالية:

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

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتتمين نتائجه.

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

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

⁸³ جامعة محمد بوضياف المسيلة، عن الجامعة https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473

⁸⁴ الأمانة العامة: https://www.univ-msila.dz/ar/?page_id=473

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

4- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: وتشتمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

ثانيا: الأمانة العامة

والمتمثل في الأمين العام والمكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها المالي والإداري يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة. وتحتوي الأمانة العامة على المديريات التالية:

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

- المديرية الفرعية للصيانة والوسائل.

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

ثالثا: المكتبة المركزية

وتشمل المصالح التالية:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة البحث الببليوغرافي.

- مصلحة التوجيه.

- مصلحة المعالجة.

رابعا: الكليات والمعاهد

1- الكلية: هي بمثابة وحدة التعليم والبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، فهي متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها، وتشكل الكلية من مجلس يترأسه عميد كلية وهو المسؤول عن سيرها المالي والبشري، ويتعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالبحث العلمي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

2-المعهد: هو وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة ويتشكل بدوره من أقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ويحتوي على معهدين معهد تسيير التقنيات الحضرية وهو الوحيد على المستوى الوطني والعربي يشرف على تكوين الطلبة في الميدان العمراني والتسيير الحضري، ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نقوم في هذا المبحث بتحديد المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، وتبيان الأدوات الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية إضافة إلى مجال الدراسة واختيار عينة الدراسة، ثم القيام بعرض وتحليل وتفسير البيانات المعالجة لاستخلاص النتائج واختبار الفروض.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نحاول من خلال هذا المطلب عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح المنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث وكيفية اختيارهما.

أولاً-المنهج: لمعالجة الموضوع المدروس فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة الموضوع المعالج ميدانيا والذي يقوم على البيانات والمعلومات في الدراسات الوصفية، عن طريق جمع مختلف البيانات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها لاستخلاص النتائج التي تساعد في عملية اتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات، كما تم الاستعانة في الجانب الميداني بأسلوب دراسة الحالة.

ثانياً-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الإطارات العاملين (إداريين، أساتذة) بالجامعات الجزائرية والذين يرتبط عملهم بمتغيري الدراسة، حيث تم اختيار جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كوحدة تحليل ومن خلالها تم أيضا اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من (62) فردا وزع عليها الاستبيان، حيث عدد الاستمارات الصالحة للدراسة فقد بلغت (60) استمارة.

المطلب الثاني: تصميم واختبار صلاحية أداة الدراسة

إن اختيار منهج مناسب للبحث والدراسة يستلزم اختيار أداة لجمع البيانات وفقا له، وبالتالي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية رئيسية، حيث اعتمدنا في البداية على الاستبيان الإلكتروني⁸⁵ غير أن قلة استجابة العينة ألزمتنا إلى استخدام الاستبيان الورقي⁸⁶.

أولاً: تصميم أداة الدراسة

الجدول رقم (05): أبعاد محاور الدراسة

المحور	البعد	الفقرات
I	البيانات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة)	
II	الثقافة التنظيمية	القيم من 01 إلى 05
		المعتقدات من 06 إلى 10
		التوقعات من 11 إلى 14
		الأعراف من 15 إلى 18
III	مبادئ الحوكمة	ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة من 01 إلى 03
		حفظ حقوق الأسرة الجامعية من 04 إلى 06
		المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة من 07 إلى 10
		دور أصحاب المصالح من 11 إلى 13
		الإفصاح والشفافية من 14 إلى 16
		مسؤوليات مجلس الإدارة من 17 إلى 19

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على أداة الدراسة.

يتضح من خلال الجدول أنه ولدراسة مستوى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف) بولاية المسيلة، فقد توزعت أسئلة وفقرات الأداة إلى:

1- المحور الأول (محور البيانات الشخصية): تتضمن الخصائص الوصفية ذات الطابع الشخصي للعينة محل الدراسة متضمنة: المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والوظيفة.

⁸⁵ - أنظر الملحق رقم (2)

⁸⁶ - أنظر الملحق رقم (3)

2- المحور الثاني (الثقافة التنظيمية): يعبر المحور الثاني عن المتغير المستقل للدراسة مع توضيح عناصره المتمثلة في: القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف.

3- المحور الثالث (مبادئ الحوكمة): يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد المتغير التابع للدراسة والمتمثلة في:

– ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

– حفظ حقوق الأسرة الجامعية

– المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة

– دور أصحاب المصالح

– الإفصاح والشفافية

– مسؤوليات مجلس الإدارة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" وهو مقياس مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها احصائيا وفق ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح درجات مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.8 - 1	2.61 - 1.81	3.41 - 2.62	4.21 - 3.42	5 - 4.22
الأهمية	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4=1-5)، ثم تقسيم عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8=5/4).

ثانيا: صلاحية الأداة.

ويتم ذلك من خلال:

- 1-الصدق الظاهري (تحكيم الاستبيان): تم اختبار صدق الاستبيان بطريقة عرض فقراته على مجموعة من الأساتذة المحكمين⁸⁷ للتأكد من ملاءمته للدراسة، وتم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي على أساسها قمنا بإجراء التعديلات المطلوبة للوصول إلى الاستبيان المعتمد في الدراسة في شكله النهائي.
- 2-اختبار الثبات: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي للعبارات، للتأكد من ثبات سلم القياس المستخدم في إعداد الاستبيان حيث يكون ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06) يوضح ثبات أداة الدراسة بألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	18	,883
مبادئ الحوكمة	19	,933
الاستبيان ككل	37	,941

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كلا المحورين، حيث بلغ معامل الثبات في المحور الأول " الثقافة التنظيمية" 0.883، فيما بلغ 0.933 في المحور الثاني "مبادئ الحوكمة"، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغ 0.941 مما يدل على اتساق داخلي كبير للفقرات الواردة في الاستبيان الشيء الذي يجعله يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا تعكس قدرته على جمع بيانات موثوقة تفي بأغراض الدراسة.

- 3-الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: يوضح الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي له، وفيما يلي عرض لمستويات الاتساق المحسوبة لكل محور:
- أ-محور الثقافة التنظيمية:

⁸⁷ -أنظر الملحق رقم.....قائمة الأساتذة المحكمين (جدول يضم أسماء المحكمين ورتبهم وجامعاتهم)

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني ومتوسط الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات محور الثقافة التنظيمية

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
القيم	تسود روح الفريق بين المستويات الإدارية	0.781**	0.000
	يشعر الموظفون بالانتماء للجامعة	0.819**	0.000
	تقام لقاءات دورية بين الرؤساء والمؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات	0.720**	0.000
	يشعر الموظفون بأهمية الالتزام لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة	0.795**	0.000
	يتقبل الموظفون في الجامعة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها	0.653**	0.000
	لدى الموظفين بالجامعة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	0.805**	0.000
المعتقدات	يعتقد الموظفون في الجامعة بأهمية تطوير علاقات عمل طيبة بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل في إنجاز المهام	0.721**	0.000
	توجد في الجامعة قنوات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر لتبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة	0.734**	0.000
	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل	0.765**	0.000
	تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية	0.673**	0.000
	توفر الجامعة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة	0.832**	0.000
التوقعات	تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من حوافز ومكافآت	0.777**	0.000
	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم	0.541**	0.000
	يقوم الموظفون في الجامعة بجميع واجباتهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها القوانين الداخلية للجامعة	0.774**	0.000
	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز الموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف	0.813**	0.000
الأعراف	يسعى الموظفون في الجامعة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة	0.585**	0.000
	يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	0.721**	0.000
	تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجا يحتذى به	0.798**	0.000

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

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد كانت كلها دالة إحصائية، مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات محور الثقافة التنظيمية تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للبعد والدرجة الكلية كل بعد تنتمي إليه.

جدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام للمحور الثاني:

المحاور	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
---------	-------------------------	---------------

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

القيم	,805**	,000
المعتقدات	,825**	,000
التوقعات	,798**	,000
الأعراف	,693**	,000
**الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت بين (0.693**) و (0.825**), مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن أبعاد محور الثقافة التنظيمية تتميز بوجود اتساق داخلي قوي.

ب- محور مبادئ الحوكمة:

سمحت عمليات حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لكل فقرة من فقرات المحور الثالث ومتوسط الدرجة الكلية للمحور بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات محور مبادئ الحوكمة

البعد	الفقرة	قيمة الارتباط	الدلالة الإحصائية
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية	,854**	,000
	يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي فعال	,817**	,000
	تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها	,652**	,000
حفظ حقوق الأسرة الجامعية	يتمتع أي عضو في الجامعة بالحرية	,884**	,000
	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار	,852**	,000
	لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار	,726**	,000
المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة حقوق كل عامل بها	,388**	,000
	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة واجبات كل عامل بها	,325*	,000
	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعاملها	,491**	,000
	تضع الجامعة معايير محددة لتوظيف الأساتذة أو الإداريين	,317*	,000
دور أصحاب المصالح	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها	,464**	,000
	يخضع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس	,353**	,000
	يشارك كل أعضاء الجامعة في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة	-,006	,133

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

الإفصاح والشفافية	تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح	,266*	,000
	تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الالكترونية	,446**	,000
	تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها	,196	,000
مسؤوليات مجلس الإدارة	يعمل مجلس الإدارة على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف	,895**	,000
	يقيم مجلس الإدارة الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها	,892**	,000
	يوفر مجلس الإدارة كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة	,950**	,000

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

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد كانت كلها دالة إحصائية، مع ميول أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن فقرات المحور مبادئ الحوكمة تتميز بوجود اتساق داخلي بين الفقرات المشكّلة للبعد والدرجة الكلية كل بعد تنتمي إليهما عدا العبارة رقم (13) في بعد دور أصحاب المصالح بدلالة إحصائية 0.133 أكبر من (0.05).

جدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي بين كل الأبعاد والدرجة الخام للمحور الثالث:

المحاور	معامل الارتباط (بيرسون)	مستوى الدلالة
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	,769**	,000
حفظ حقوق الأسرة الجامعية	,848**	,000
المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	,854**	,000
دور أصحاب المصالح	,849**	,000
الإفصاح والشفافية	,781**	,000
مسؤوليات مجلس الإدارة	,814**	,000
**الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 * الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05		

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين أبعاد محور مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للمحور حيث تراوحت بين (,769**) و(,849**), مع ميل أغلب النسب إلى الاتجاه الطردي المتوسط والقوي القوي بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ (5%)، وعليه فإن أبعاد محور مبادئ الحوكمة تتميز بوجود اتساق داخلي قوي.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

من خلال هذا المبحث يتم التطرق إلى عرض وتحليل الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل محاور الاستبيان بالاستناد إلى الإجابات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومن ثم القيام بالاختبارات اللازمة لاتخاذ القرار حول قبول أو عدم قبول الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل محور البيانات الشخصية

لتحليل البيانات الشخصية للعينة يتم الاستعانة بعرض النسب المئوية والتكرارات، وهذا وفقاً للمتغيرات الموضوعة في هذا القسم والمتمثلة في: الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة

1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	38,3%
أنثى	37	61,7%
المجموع	60	100%

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يشكل الإناث أغلب مفردات العينة محل الدراسة بنسبة (61.7%)، في مقابل (38.3%) للذكور رغم أن العمل بالمؤسسة لا يحتاج إلى متطلبات تتوفر في جنس دون الآخر فضلاً عن أن التوظيف بالمؤسسة لا يتطلب مثل هذه الشروط.

2- توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا

من الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
18,3	11	ثانوي
20,0	12	ليسانس
25,0	15	ماستر
35,0	21	دراسات عليا
1,7	1	أخرى
%100	60	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

معظم أفراد العينة هم من أصحاب الدراسات العليا بنسبة (35.0%) وذلك منطقي خاصة وان فئة المستجوبين كانت بين الإداريين والأساتذة الجامعيين، ثم الفئة الثانية وهم حاملي شهادة ماستر بنسبة (25.0%) ثم حاملي شهادة ليسانس بنسبة (20.0%)، أما فئة المستوى ثانوي فتقدر نسبتهم بـ(18.3%) معظمهم من متربصي معهد التكوين المهني.

3- توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل:

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير أقدمية العمل نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح توزيع المستجوبين حسب متغير الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	العمر
20,0	12	أقل من 05 سنوات
23,3	14	من 05 إلى 10 سنة
56,7	34	أكثر من 10 سنوات
%100	60	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وفق ما يتضمنه الجدول يتضح أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة الثالثة بأقدمية في العمل تقدر بأكثر من 10 سنوات بنسبة (56.7%)، ثم الفئتين من (من 5 إلى 10

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

سنوات) بنسبة (23.3%) وأخيرا فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (20.0%) أي أن أغلبية المستجوبين يملكون قدر كافي من الخبرة في العمل، وهذا ما يعكس قدرتهم على تقديم بيانات دقيقة من خلال آرائهم اتجاه فقرات الاستبيان من واقع خبرات عملية طويلة نسبيا

4- توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الوظيفة نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع المستجوبين حسب متغير الوظيفة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ	19	31,7
إداري	41	68,3
المجموع	60	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يبين الجدول أن معظم مفردات العينة هم عمال الإدارة (41) عامل بنسبة (68.3%) مقابل نسبة (31.7%) من المستجوبين من فئة الأساتذة ما يعادل (19) أستاذ جامعي.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج أبعاد الاستبيان

1-محور: الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الثقافة التنظيمية

الترقيم	العبارات	الاستجابات							الترتيب	الاحد	المتوسط	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق	موافق				
1	تسود روح الفريق بين المستويات الإدارية	5	10	8	33	4	33	4	ت	1,102	3,35	محايد
		8.3	16.7	.133	55	6.7	55	6.7				
2	يشعر الموظفون بالانتماء للجامعة	3	4	2	45	6	45	6	ت	,904	3,78	موافق
		5.0	6.7	3.3	75.0	10.0	75.0	10.0				
3	تقام لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار	3	12	11	24	10	24	10	ت	1,140	3,43	موافق
		5.0	20.0	18.3	40.0	16.7	40.0	16.7				

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

										والمقترحات	
4	موافق	2	3,77	890,	6	42	8	00	4	ت	يشعر الموظفون بأهمية الالتزام لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة
					10.0	70.0	13.3		6.7	%	
5	محايد	14	3,25	1,083	5	25	14	12	4	ت	يتقبل الموظفون في الجامعة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها
					8.3	41.7	23.3	20.0	6.7	%	
6	محايد	16	3,13	1,065	4	22	16	14	4	ت	لدى الموظفين بالجامعة قنوات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
					6.7	36.7	26.7	23.3	6.7	%	
7	موافق	3	3,75	,950	10	34	9	5	2	ت	يعتقد الموظفون في الجامعة بأهمية تطوير علاقات عمل طيبة بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل في إنجاز المهام
					16.7	56.7	15.0	8.3	3.3	%	
8	محايد	13	3,33	1,020	12	26	14	6	2	ت	توجد في الجامعة قنوات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر لتبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة
					20.0	43.3	23.3	10.0	3.3	%	
9	موافق	7	3,67	1,020	12	26	14	6	2	ت	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل
					20.0	43.3	23.3	10.0	3.3	%	
10	موافق	4	3,72	1,027	12	30	9	7	2	ت	تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية
					20.0	50.0	15.0	11.7	3.3	%	
11	موافق	8	3,55	1,156	11	27	11	6	5	ت	توفر الجامعة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة
					18.3	45.0	18.3	10.0	8.3	%	
12	غير موافق	17	2,80	1,132	4	13	18	17	8	ت	تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من حوافز ومكافآت
					6.7	21.7	30.0	28.3	13.3	%	
13	موافق	5	3,70	,850	8	32	15	4	1	ت	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم
					13.3	53.3	25.0	6.7	1.7	%	
14	موافق	9	3,55	1,016	8	29	14	6	3	ت	يقوم الموظفون في الجامعة بجميع واجباتهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها القوانين الداخلية للجامعة
					13.3	48.3	23.3	10.0	5.0	%	
15	غير موافق	18	2,58	1,225	5	9	15	18	13	ت	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز الموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف
					8.3	15.0	25.0	30.0	21.7	%	
16	موافق	6	3,68	,854	6	37	10	6	1	ت	يسعى الموظفون في الجامعة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة
					10.0	61.7	16.7	10.0	1.7	%	
17	موافق	10	3,48	,892	6	27	17	10	00	ت	يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على نهضة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار
					10.0	45.0	28.3	16.7	00	%	

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

غير موافق	15	1,250	3,22	8	22	13	9	8	ت	تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به	18
موافق				13.3	36.7	21.7	15.0	13.3	%		
الثقافة التنظيمية											
موافق		6,016	3,430								

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق نحو عبارات محور الثقافة التنظيمية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.43)، وبانحراف معياري قدره (0.601) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (يشعر الموظفون بالانتماء للجامعة) بمتوسط حسابي قدره (3,78) وانحراف معياري (904)، بدرجة موافق في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة رقم 15 (تمنح الجامعة مكافآت وحوافز الموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف) بمتوسط حسابي قدره (2.58) وانحراف معياري (1.22) بدرجة غير موافق؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً.

2-محور مبادئ الحوكمة

الجدول رقم (12): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور مبادئ الحوكمة

الترتيب	العبارة	الاستجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديثها باستقلالية	5	7	22	21	5	3.23	1,047	13	محايد
		8.3	11.7	36.7	35.0	8.3				
2	يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي فعال	2	4	11	30	13	3.80	,971	1	موافق
		3.3	6.7	18.3	50.0	21.77				
3	تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها	8	13	27	7	5	2.80	1,086	19	محايد
		13.3	21.7	45.0	11.7	8.3				
4	يتمتع أي عضو في الجامعة بالحرية	5	13	16	22	4	3.12	1,091	15	محايد
		8.3	21.7	26.7	36.7	6.7				
5	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار	6	20	19	9	6	2.82	1,127	18	محايد
		10.0	33.3	31.7	15.0	10.0				

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

6	لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار	ت	1	6	23	20	10	3.53	,947	4	موافق	
		%	1.7	10.0	38.3	33.3	16.7					
7	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة حقوق كل عامل بها	ت	4	8	11	28	9	3.50	1,112	6	موافق	
		%	6.7	13.3	18.3	46.7	15.0					
8	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة واجبات كل عامل بها	ت	3	8	12	28	9	3.53	1,065	5	موافق	
		%	5.0	13.3	20.0	46.7	15.0					
9	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعاملها	ت	5	7	17	21	10	3.40	1,153	10	موافق	
		%	8.3	11.7	28.3	35.0	16.7					
10	تضع الجامعة معايير محددة لتوظيف الأساتذة أو الإداريين	ت	3	7	10	27	13	3.67	1,100	3	موافق	
		%	5.0	11.7	16.7	45.0	21.7					
11	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها	ت	4	12	18	18	8	3.23	1,125	14	محايد	
		%	6.7	20.0	30	30	13.3					
12	يخضع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس	ت	2	11	25	14	8	3.25	1,019	12	محايد	
		%	3.3	18.3	41.7	23.3	13.3					
13	يشارك كل أعضاء الجامعة في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة	ت	7	13	19	10	11	3.08	1,266	16	محايد	
		%	11.7	21.7	31.7	16.7	18.3					
14	تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح	ت	5	10	12	26	7	3.33	1,145	11	محايد	
		%	8.3	16.7	20.0	43.3	11.7					
15	تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الالكترونية	ت	1	8	7	31	13	3.78	,993	2	موافق	
		%	1.7	13.3	11.7	51.7	21.7					
16	تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها	ت	7	14	17	13	9	3.05	1,241	17	محايد	
		%	11.7	23.3	28.3	21.7	15.0					
17	يعمل مجلس الإدارة على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف	ت	3	8	16	24	9	3.47	1,065	9	موافق	
		%	5.0	13.3	26.7	40.0	15.0					
18	يقيم مجلس الإدارة الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها	ت	4	8	13	26	9	3.47	1,112	8	موافق	
		%	6.7	13.3	21.7	43.3	15.0					
19	يوفر مجلس الإدارة كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة	ت	6	6	13	23	12	3.48	1,214	7	موافق	
		%	10.0	10.0	21.7	38.3	20.0					
إدارة الحوكمة												
									3,334	,7365	متوسط	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما متوسط نحو عبارات مبادئ الحوكمة وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.33)، وانحراف معياري قدره (0.736) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثانية (يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي فعال) بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (971)، بدرجة موافق في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة رقم 03 (تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها) بمتوسط حسابي قدره (2.80) وانحراف معياري (1.086) بدرجة محايد؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الحوكمة كان متوسطا.

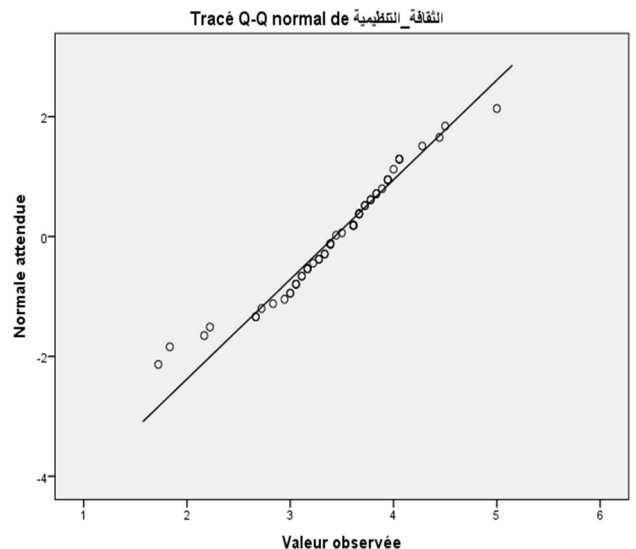
ثالثا: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، مبادئ الحوكمة) والجدول التالي يوضح ذلك:

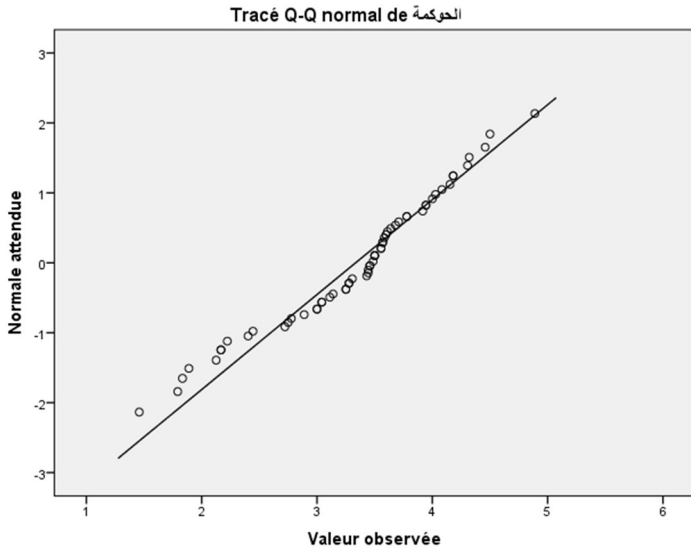
جدول رقم (17): يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			القرار
	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الثقافة التنظيمية	0.087	60	*,200	,966	60	,089	غير دال
مبادئ الحوكمة	0.135	60	,008	,962	60	,062	غير دال

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، واختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما الثقافة التنظيمية، مبادئ الحوكمة، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة للمتغيرين مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعا طبيعيا، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:



الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الجزئية الأولى.

يقيم أفراد عينة الدراسة مستوى قوة الثقافة

التنظيمية في جامعة المسيلة، تقيماً ايجابياً.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت)

لعينة واحدة وفيما يلي نتائج الفرضية:

جدول رقم (18): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمحور الثقافة

التنظيمية

المتوسط الفرضي = 3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	معيار الحكم	قيمة t- (test)	مستوى الدلالة	القرار
القيم	3,5167	,76738	,51667	1.8 1 منخفض جدا 2.6-1.81 منخفض 3.4-2.6 4.2-3.41 عالي 4.21-5 عالية جدا	5,215	,000	مرتفع ودال إحصائياً
المعتقدات	3,5200	,75213	,52000		5,355	,000	مرتفع ودال إحصائياً
التوقعات	3,4000	,77186	,40000		4,014	,000	متوسط ودال إحصائياً
الأعراف	3,2417	,78380	,24167		2,388	,020	متوسط ودال إحصائياً
الثقافة التنظيمية	3,4306	,60163	,43056		5,543	,000	مرتفع ودال إحصائياً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية ومقارنتها بالمتوسط

النظري تبين أن متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في المحور بلغت على التوالي: (3,516، 3,5200،

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

(3,4000، 3,2417). والدرجة الكلية (3,4306)، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطات بالنسبة لـ (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) جاءت أكبر من المتوسط النظري (03)، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين المتوسطات الحسابية والنظرية، وما يؤكد ذلك هو قيم (ت) التي بلغت على التوالي: (5,215، 5,35، 4,014، 2,388، 5,543) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة المسيلة تقييماً إيجابياً وبدرجة عالية

ثانياً: اختبار الفرضية الجزئية الثانية

يقيم أفراد عينة الدراسة مستوى تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة، تقييماً إيجابياً. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة وفيما يلي نتائج الفرضية:

المتوسط الفرضي = 3							
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	معيّار الحكم	قيمة t- (test)	مستوى الدلالة	القرار
وجود إطار فعال للحوكمة	3,277	0,798	0,103	1.8-1 منخفض جداً 2.6-1.81 منخفض 3.4-2.6 متوسط 4.2-3.41 إلى 5- 4.21 عالية جداً	2,696	0,009	متوسط ودال إحصائياً
حفظ حقوق الأسرة الجامعية	3,155	0,871	0,112		1,383	0,172	متوسط وغير دال إحصائياً
المعاملة المتساوية	3,525	0,947	0,122		4,292	0,000	مرتفع ودال إحصائياً
دور أصحاب المصالح	3,188	0,888	0,114		1,648	0,105	متوسط وغير دال إحصائياً
الإفصاح والشفافية	3,388	0,848	0,109		3,55	0,001	متوسط ودال إحصائياً
مسؤوليات	3,472	1,032	0,133		3,541	0,001	مرتفع ودال إحصائياً

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

إحصائيا							المجلس
متوسط ودال إحصائيا	0,001	3,52		0,095	0,736	3,334	الحوكمة

جدول رقم (19): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) لمحور مبادئ الحوكمة

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور مبادئ الحوكمة ومقارنتها بالمتوسط النظري تبين أن متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في المحور بلغت على التوالي: (3,15، 3,27، 3,525، 3,186، 3,386، 3,473). والدرجة الكلية (3,33)، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطات بالنسبة لأبعاد الحوكمة جاءت أكبر من المتوسط النظري (03)، وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين المتوسطات الحسابية والنظرية، وما يؤكد ذلك هو قيم (ت) التي بلغت على التوالي: (3,142، 3,34، 7,274، 2,987، 6,422، 4,093، 4,544) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة تقييماً إيجابياً، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة (تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في الجامعة)

لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة. نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,145	,008	2,750	,003 ^b	9,871	,561	1,542	الثابت
	,003	3,142			,161	,506	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$$Y=1.542+0.506x$$

نلاحظ من خلال الجدول أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (9,871) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.003) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (3,142) بمستوى دلالة قدره (0.003) وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.506 في المتغير التابع (مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.145) من التباين في المتغير التابع، أي أن (14.5%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.008) وهو ما يؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على "تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة عند مستوى الدلالة (0.05)"

رابعاً: اختبار الفرضية الجزئية الرابعة ("تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية")

لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,162	,061	1,908	,001 ^b	11,210	,606	1,156	الثابت
	,001	3,348			,174	,583	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$$Y=1.156+ x 0.583$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (11,210) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.001) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (3,348) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.583 في المتغير التابع (مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.162) من التباين في المتغير التابع، أي أن (16.2%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.061) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي تنص على "تساهّم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية عند مستوى الدلالة (0.05)".

خامساً: اختبار الفرضية الجزئية الخامسة (تساهّم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة)

لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (22): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,477	,693	-,397	,000 ^b	52,914	,521	-,207	الثابت
	,000	7,274			,150	1,088	الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

$$Y=1.088x-0.207$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (52,914) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة). كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (7,274) بمستوى دلالة قدره (0.00) أي أن هناك تأثير إيجابي قوي جداً وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1,088 في المتغير التابع (مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.477) من التباين في المتغير التابع، أي أن (47.7%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.693) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على "تساهّم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة عند مستوى الدلالة (0.05) "

سادساً: اختبار الفرضية الجزئية السادسة (تساهّم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح)

لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق دور أصحاب المصالح

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		الثابت
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,133	,037	2,133	,004 ^b	8,922	,628	1,340	

الثقافة التنظيمية	539,	180,	2,987	004,	
----------------------	------	------	-------	------	--

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS $Y=0.539x+1.340$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (8,922) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.004) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (دور أصحاب المصالح).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (2,987) بمستوى دلالة قدره (0.004) أي أن هناك تأثير إيجابي قوي وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.539) في المتغير التابع (دور أصحاب المصالح)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.133) من التباين في المتغير التابع، أي أن (13.3%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ دور أصحاب المصالح سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.037) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ دور أصحاب المصالح.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي تنص على "تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح عند مستوى الدلالة (0.05) "

سابعاً: اختبار الفرضية الجزئية السابعة (تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية) لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (24): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,416	,586	,547	,000 ^b	41,241	,493	,270	الثابت
	,000	6,422			,142	,909	الثقافة

							التنظيمية
--	--	--	--	--	--	--	-----------

$Y=0.909x+0.270$ المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (41,241) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الإفصاح والشفافية).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (6,422) بمستوى دلالة قدره (0.000) أي أن هناك تأثير إيجابي قوي جداً وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.909) في المتغير التابع (الإفصاح والشفافية)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.416) من التباين في المتغير التابع، أي أن (41.6%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ الإفصاح والشفافية سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.586) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ الإفصاح والشفافية

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية الخامسة التي تنص على "تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق

مبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى الدلالة (0.05) "

ثامناً: اختبار الفرضية الجزئية الثامنة (تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة)

لدراسة ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة بوصفه أحد أبعاد مبادئ الحوكمة، نستعين بنتائج تحليل الانحدار الموضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (25): نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

معامل التحديد R^2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
,224	,327	,989	,000 ^b	16,749	,691	,684	الثابت

الفصل الثاني دراسة تحليلية لإسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة

الثقافة التنظيمية	813,	199,		4,093	000,	
----------------------	------	------	--	-------	------	--

SPSS Y=0.813x+0.684 المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (16,749) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة).

كما بلغت قيمة "ت" المحسوبة (4,093) بمستوى دلالة قدره (0.000) أي أن هناك تأثير إيجابي قوي جداً وهو ما تشير إليه قيمة "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (813) في المتغير التابع (مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد (R^2) المقدّر بـ (0.224) من التباين في المتغير التابع، أي أن (22.4%) من التغيرات الحاصلة على مستوى مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة سببها تغيرات على مستوى الثقافة التنظيمية، مقابل دلالة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره (0.327) وهو ما يؤكد عدم وجود عوامل أخرى تؤثر أيضاً على مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

وبهذا تم ثبوت صحة الفرضية الجزئية السادسة التي تنص على "تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق

مبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى الدلالة (0.05) "

تاسعاً: اختبار الفرضية العامة

(تساهم الثقافة التنظيمية إيجابياً في تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة)

المتغيرات المنبئة (الثقافة التنظيمية)	معادلة الانحدار		اختبار T		اختبار F		معامل التحديد R^2
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة ف	مستوى الدلالة	
الثابت	0.785	0.444	1.767	0.083			0.405
القيم	0.268	0.137	1.953	0.056			
المعتقدات	-0.20	0.142	-0.137	0.891	9.356	0.000	
التوقعات	0.230	0.138	1.670	0.101			
الأعراف	0.276	0.124	2.222	0.030			

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج هذا الجدول مقبولة إحصائياً، حيث بلغت قيمة "ف" (9.356) وهي دالة بمستوى الدلالة قدره (0.000) وهذا يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (مبادئ الحوكمة).

حجم التأثير بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) على المتغير التابع (مبادئ الحوكمة) نلاحظ أنه بلغت التوالي: 40.5% هذا يعني أن كل زيادة في أبعاد الثقافة التنظيمية يلزمها زيادة في نسبة الحوكمة، كما أن هذه النتائج جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$) بالنسبة لأثر الأعراف على مبادئ الحوكمة وغير دالة إحصائياً بالنسبة لأثر كل من: القيم، المعتقدات، التوقعات على مبادئ الحوكمة.

النتيجة: تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة من حيث

الأعراف في حين لا تساهم (القيم، المعتقدات، التوقعات) في تحقيقها.

خلاصة الفصل الثاني:

تمت هذه الدراسة لدراسة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حيث استهدفت التحقق من فرضيات الدراسة. وقد اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ. ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى ممارسات الثقافة التنظيمية بأبعادها التي تساهم في تحقيق مبادئ الحوكمة.

خاتمة

الخاتمة

نستخلص أن للثقافة التنظيمية أهمية قصوى في حياة المنظمات من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافها، حيث تعمل الثقافة التنظيمية الإيجابية على بناء القيم والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تخدم أهداف المنظمة وتساعد على تحقيقها، لأنها المحرك الرئيسي لتنظيم وتوجيه سلوك التنظيم من خلال القيم التنظيمية التي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وتوسيع آفاق ومدارك العاملين حول ما يدور حولهم من أحداث.

ويمكن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة أن تكون عنصراً إيجابياً وفاعلاً في عملية تطبيق مبادئ الحوكمة لأن تطبيقها يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد وتستوعب الكثير من المفاهيم الجديدة التي تساعد عملية التطبيق.

أولاً: نتائج الدراسة

• النتائج العامة

- أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى قوة الثقافة التنظيمية بجامعة المسيلة تقيماً إيجابياً بدرجة عالية.
- أفراد عينة الدراسة يقيمون تحقيق تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة تقيماً إيجابياً بدرجة متوسطة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة عند مستوى دلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية عند مستوى الدلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ دور أصحاب المصالح عند مستوى الدلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية عند مستوى الدلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة عند مستوى الدلالة (0.05).
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة عند مستوى الدلالة (0.05).

• النتائج حسب الفرضيات

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة من خلال عنصر الأعراف بينما لا يوجد تأثير دال إحصائيا للعناصر الأخرى (القيم . المعتقدات . التوقعات).
- يعتبر مبدأ المساواة أكثر مبادئ الحوكمة تأثرا بالثقافة التنظيمية 47,7% بالجامعة، كونه يعتمد على مدى رضا الموظف وشعوره بالانتماء للجامعة.
- يتأثر مبدأ الإفصاح والشفافية بالثقافة التنظيمية كونه آلية معتمدة من الجامعة لتحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها.
- إن تطبيق مجلس الإدارة لمسؤولياتها أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لضمان السير الحسن للمؤسسة وتحسين خدماتها.

ثانيا: الاقتراحات

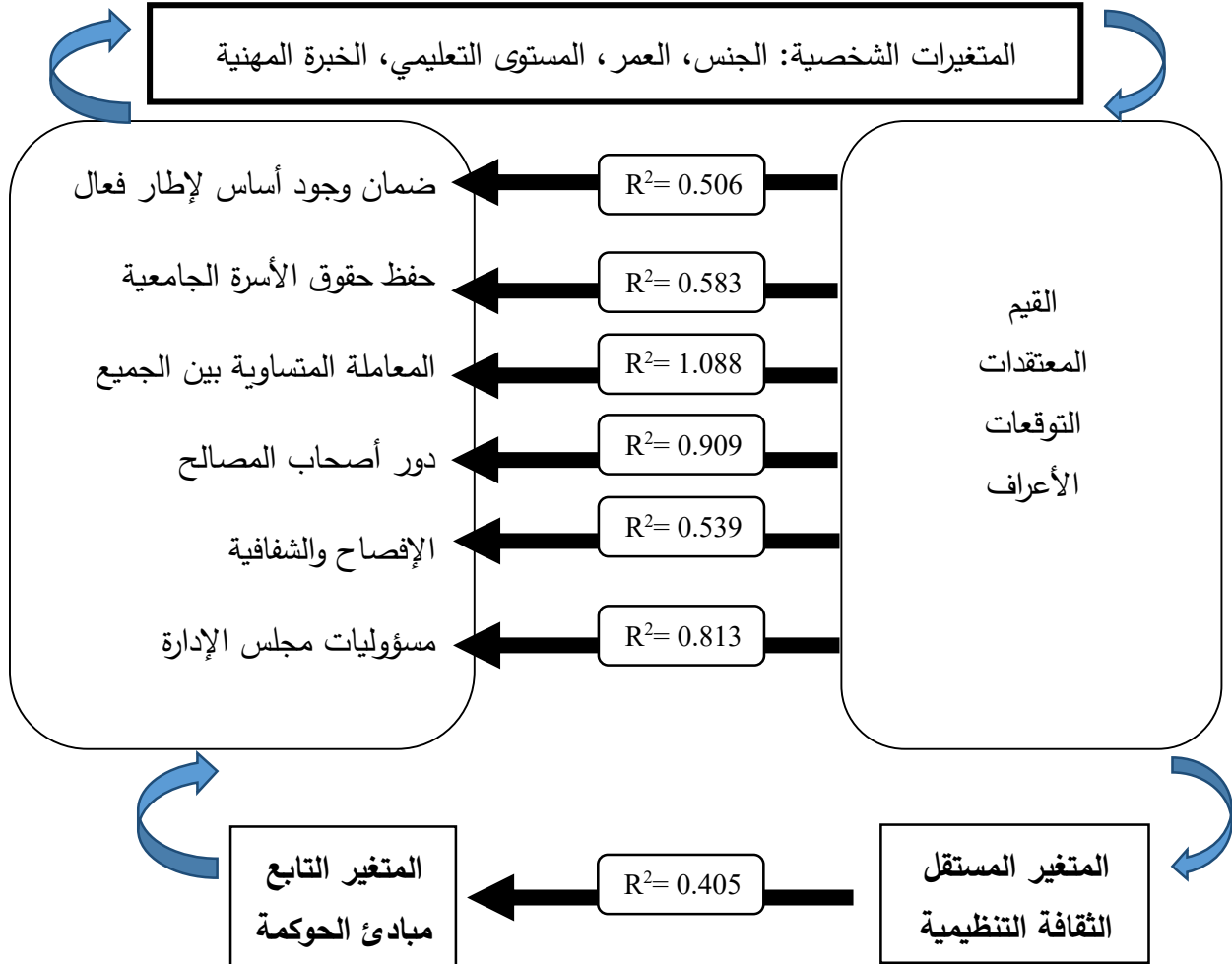
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية من حيث القيم، وذلك بتطويرها بما يتلاءم مع ثقافة الأفراد العاملين بالجامعة مما يعمل على رفع درجة ولائهم للجامعة وزيادة التزامهم اتجاهها.
- بذل الجهود لرفع عنصر التوقعات بالنسبة للجامعة من خلال تطوير البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية وتدريبها أكثر وبالنسبة للأفراد من خلال إتباع سياسة الدعم والتحفيز والمكافآت.
- تطبيق آليات ومبادئ الحوكمة والعمل بها.
- إقامة ندوات وملتقيات لشرح مفهوم الحوكمة الجامعية وإرساء مبادئها مما سيؤدي إلى الارتقاء بأداء مؤسسات التعليم العالي وزيادة كفاءتها.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- تقييم الثقافة التنظيمية لجامعة المسيلة باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية Organisationnel Culture Assessment Instrument (OCAI).
- دراسة دور القيم في فعالية الثقافة التنظيمية في الجامعة.
- أثر تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

رابعاً: تشكيل النموذج الميداني للدراسة

الشكل (06): النموذج الميداني لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الشكل أعلاه يشمل النموذج على متغيرات البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة، كما تضمن أيضاً المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية مع توضيح عناصره (القيم، المعتقدات، التوقعات، الأعراف) والمتغير التابع وهو الحوكمة بمبادئها (مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال، مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية، مبدأ المساواة، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ دور أصحاب المصالح، ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة)، وقد تبين من هذا النموذج الميداني للدراسة أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤثر إيجابياً على أبعاد المتغير التابع الحوكمة كالتالي:

- 1- أعلى نسبة مساهمة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على تحقيق تبني مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة كانت على مبدأي المساواة بين الجميع والإفصاح والشفافية حيث بلغت: 47,7% و 41,6% على التوالي.
- 2- نسبة مساهمة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على تحقيق تبني مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة المسيلة بلغت: 22,5%
- 3- نسبة مساهمة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على تحقيق تبني مبدأ حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة المسيلة بلغت: 16%
- 4- نسبة مساهمة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على تحقيق تبني مبدأ ضمان أساس لإطار فعال في جامعة المسيلة بلغت: 14%

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب:

1. إدجار شين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011
2. بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009 سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
3. جمال الدين المرسي، الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
4. جمال الدين المرسي، الثقافة والتغيير، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
5. جيرالد جرينير وروبرت بارون، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، " إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
6. حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد، عمان، ط1، 2012.
8. رضوان بواب، "ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية"، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية، إبراهيم وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013.
9. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
10. سيد محمد جاب الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009.

11. طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تعريف تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
12. عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
13. عبد القادر سليمان، الأسس العقلية للسياسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
14. غضبان حسام الين، محاضرات في نظرية الحوكمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
15. القريوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي... دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، عمان، دار الشروق، 2000.
16. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
17. محمد الصيرفي، "التطوير التنظيمي"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
18. مصطفى أحمد سيد، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، وايد اكسبرس، القاهرة، 1992.
19. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
20. ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
21. نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية الأولى.

• الرسائل الجامعية:

1. أنير عبد الأمير حسوني، " الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة - العلاقة والأثر - " دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية و الدوائية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية
2. أطروحة الدكتوراه فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2018.
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2006.
4. بد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط . 2015.
5. بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2014.
6. تيطراوي خالد، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، الجزائر، 2011.
7. الحاج عرابة، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، 2017، جامعة الأغواط.
8. شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008

9. عبد الرحمان أحمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمات : الهيئة الملكية

للجبل و ينبع و شركة سابك، معهد الإدارة العامة الرياض 1992.

10. عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، حالة فئة عمال المؤسسة

الاستشفائية ببشار، مذكرة ماجستير سنة 2011 / 2012.

11. غلاب فاتح، تطور دور ووظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات في تجسيد مبادئ

ومعايير التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

• المداخلات والملتقيات :

1. إسماعيل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة

في ورشة عمل بعنوان :حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة.

2. بروش زين الدين، قاسمي كمال، "إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى

الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.

3. بشير محمد، "الثقافة و التسيير في الجزائر"، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

4. جميلة خيذر، التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية

والإنسانية المجلد 09، العدد 02، 2019.

5. خطاب يمينه، بلال ريم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مجلة آفاق علوم الإدارة

والاقتصاد، مج3، ع5، 2019.

6. خالدية مصطفى عباس وآخرون، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة العراق، المجلة العربية للإدارة، مارس 2019. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الشخصية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج 26، ع 2، 2010.
7. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.
8. سارة طالب، نور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية وآليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 32، جامعة الأغواط، 2019.
9. سمير عباس، الثقافة التنظيمية بين الممارسة والتصور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 6، جامعة قسنطينة 2، 2013.
10. عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010.
11. علي عبد الله، " التحولات و ثقافة المؤسسة "، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، يومي 20-21 ماي 2001.
12. فاطمة الزهراء بوداود، مكانة ثقافة المؤسسة في إدراج التغيير التنظيمي، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، العدد 19، 2013.

13. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة التنظيمية والتسيير، معهد علم النفس و علوم التربية، جامعة الجزائر 3، أيام 28، 30 نوفمبر 1992.
14. مصطفى معروف، "الثقافة بوصفها ضرورة"، مقال المجلة الثقافية الجزائرية Thakafamag. Com.
15. ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، 2018.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Adriana Jaramillo, Benchmarking University Governance, The World Bank MENA Region OCED-IMHE, General Conference, Paris, September 17, 2012.
2. André Gavagnol, Poscal Roulle : Management des Organisations, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris,
3. Deal & Kennedy. S corporate cultured the ritos and rituals of corporate life. Reading M A. Addison Wesley. U S A 1982.
4. Med Nuiga, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, dirigé par : P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.
5. Olivier Meier, "Management Interculturel-Stratégie. Organisation. Performance "DUNOD. Paris. 2004.
6. Olivier Meier, Management interculturel, Edition DUNOD, 2 éditions, Paris, 2006
7. Pierre LOURAT, la culture d'entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2édition, Paris, 2006

8. Source : Kasamce : Carry Desseler et autres, la gestion des organisations –principes et tendances en 21^{ème} siècle -, E.R.P1 canada, 2004.

قائمة الملاحق

Table de fréquences

niveau_scolaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	11	18.3	18.3	18.3
	مستتر	15	25.0	25.0	43.3
	ليسانس	12	20.0	20.0	63.3
	دراسك عليا	21	35.0	35.0	98.3
	أخرى	1	1.7	1.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

experience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	12	20.0	20.0	20.0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	23.3	23.3	43.3
	أكثر من 10 سنوات	34	56.7	56.7	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

fonction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	استاذ	19	31.7	31.7	31.7
	إداري	41	68.3	68.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Echelle: الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

قائمة الملاحق

Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	18

Echelle : مبادئ الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	19

Echelle : الاستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	100,0
	Exclue ^a	0	0,0
	Total	60	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	37

درجة ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمحور الثقافة التنظيمية

الثقافة_ التنظيمية	الاعراف	التوقعات	المعتقدات	القيم	
القيم	Corrélation de Pearson	,465**	,666**	1	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60
المعتقدات	Corrélation de Pearson	,491**	1	,666**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60
التوقعات	Corrélation de Pearson	1	,491**	,465**	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60
الاعراف	Corrélation de Pearson	,613**	,352**	,300*	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,020	,000
	N	60	60	60	60
الثقافة_ التنظيمية	Corrélation de Pearson	,693**	,798**	,825**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

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

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

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

درجة ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لمحور مبادئ الحوكمة

الحوكمة	مسؤوليت مجلس الإدارة	الافصاح والشفافية	دور أصحاب المصالح	المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	حفظ حقوق الأسرة الجامعية	ضمان وجود أسس لإطار فعال للحوكمة
ضمان وجود أسس لإطار فعال للحوكمة	Corrélation de Pearson	,455**	,621**	,557**	,587**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60
حفظ حقوق الأسرة الجامعية	Corrélation de Pearson	,569**	,736**	,683**	1	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60
المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة	Corrélation de Pearson	,662**	,689**	1	,683**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60
دور أصحاب المصالح	Corrélation de Pearson	,581**	1	,689**	,736**	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
الافصاح والشفافية	Corrélation de Pearson	1	,581**	,662**	,569**	,455**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
مسؤوليت مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	,582**	,564**	,595**	,603**	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60

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

قائمة الملاحق

[illegible]

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a1	60	3,35	1,102	,142
a2	60	3,78	,904	,117
a3	60	3,43	1,140	,147
a4	60	3,77	,890	,115
a5	60	3,25	1,083	,140
a6	60	3,13	1,065	,138
a7	60	3,75	,950	,123
a8	60	3,33	1,020	,132
a9	60	3,67	1,020	,132
a10	60	3,72	1,027	,133
a11	60	3,55	1,156	,149
a12	60	2,80	1,132	,146
a13	60	3,70	,850	,110
a14	60	3,55	1,016	,131
a15	60	2,58	1,225	,158
a16	60	3,68	,854	,110
a17	60	3,48	,892	,115
a18	60	3,22	1,250	,161
الثقافة_التطعيمية	60	3,4306	,60163	,07767

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a1	2,460	59	,017	,350	,07	,63
a2	6,714	59	,000	,783	,55	1,02
a3	2,943	59	,005	,433	,14	,73
a4	6,673	59	,000	,767	,54	1,00
a5	1,787	59	,079	,250	-,03	,53
a6	,970	59	,336	,133	-,14	,41
a7	6,115	59	,000	,750	,50	1,00
a8	2,532	59	,014	,333	,07	,60
a9	5,065	59	,000	,667	,40	,93
a10	5,407	59	,000	,717	,45	,98
a11	3,685	59	,000	,550	,25	,85
a12	-1,369	59	,176	-,200	-,49	,09
a13	6,381	59	,000	,700	,48	,92
a14	4,195	59	,000	,550	,29	,81
a15	-2,634	59	,011	-,417	-,73	-,10
a16	6,201	59	,000	,683	,46	,90
a17	4,195	59	,000	,483	,25	,71
a18	1,343	59	,185	,217	-,11	,54
الثقافة_ التنظيمية	5,543	59	,000	,43056	,2751	,5860
DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18						
/STATISTICS=MEAN STDDEV.						
T-TEST						
/TESTVAL=3						
/MISSING=ANALYSIS						
/VARIABLES=الثقافة_ التنظيمية الاعراف التوقعات المعتقدات القيم						
/CRITERIA=CI (.95) .						

الفرضية الجزئية الأولى Test T

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيم	60	3,5167	,76738	,09907
المعتقدات	60	3,5200	,75213	,09710
التوقعات	60	3,4000	,77186	,09965
الاعراف	60	3,2417	,78380	,10119
الثقافة_ التنظيمية	60	3,4306	,60163	,07767

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
القيم	5,215	59	,000	,51667	,3184	,7149
المعتقدات	5,355	59	,000	,52000	,3257	,7143
التوقعات	4,014	59	,000	,40000	,2006	,5994
الاعراف	2,388	59	,020	,24167	,0392	,4441
الثقافة_ التنظيمية	5,543	59	,000	,43056	,2751	,5860

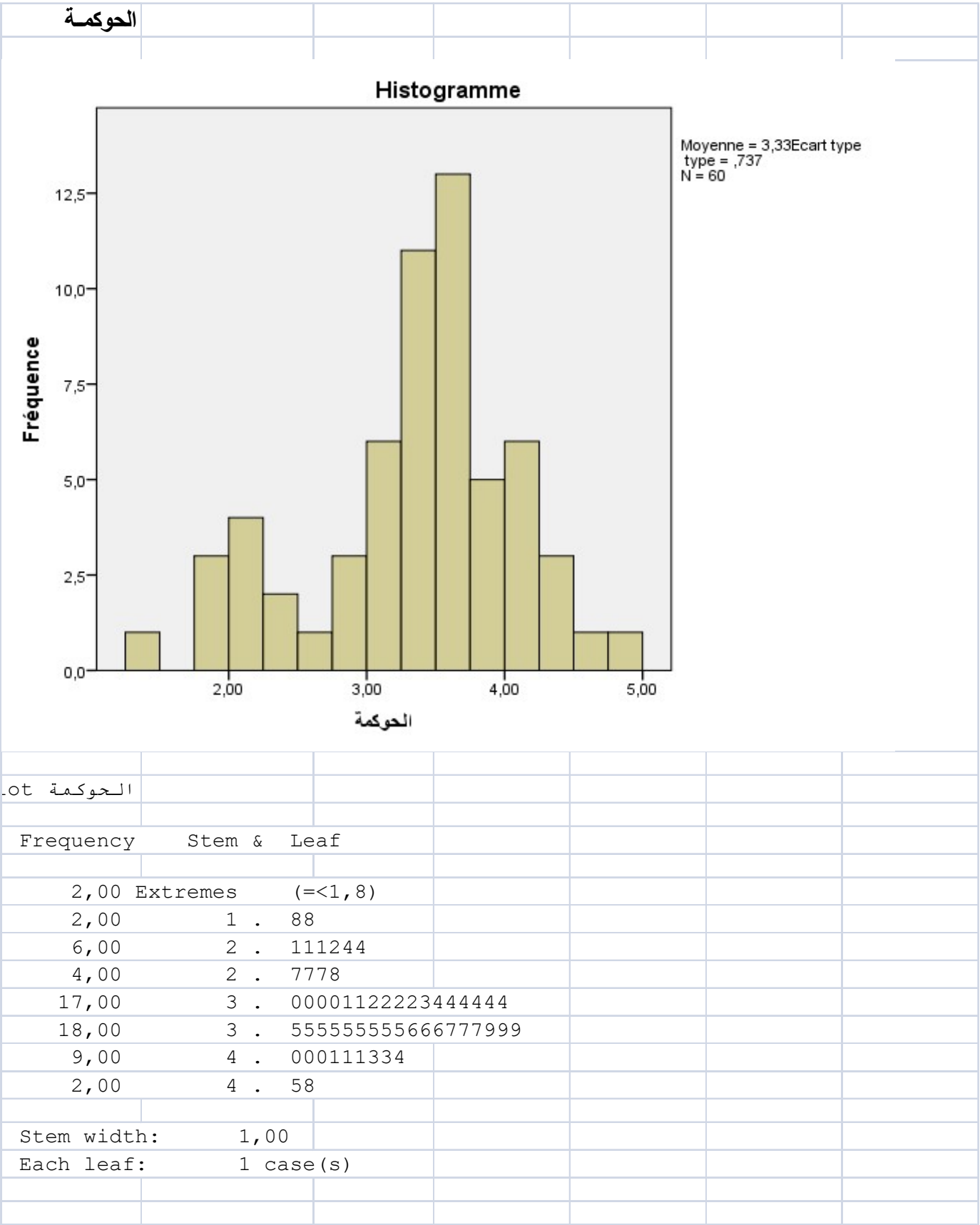
NPAR TESTS			
/BINOMIAL (0.50) = الثقافة_ التنظيمية الحوكمة			
/MISSING ANALYSIS.			
NPAR TESTS			
/K-S (NORMAL) = الحوكمة الثقافة_ التنظيمية			
/MISSING ANALYSIS.			
Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			
		الثقافة_ التنظيمية	الحوكمة
N		60	60
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4306	3,3347
	Ecart type	,60163	,73658
Différences les plus extrêmes	Absolue	,087	,135
	Positif	,083	,068
	Négatif	-,087	-,135
Statistiques de test		,087	,135
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,008 ^c

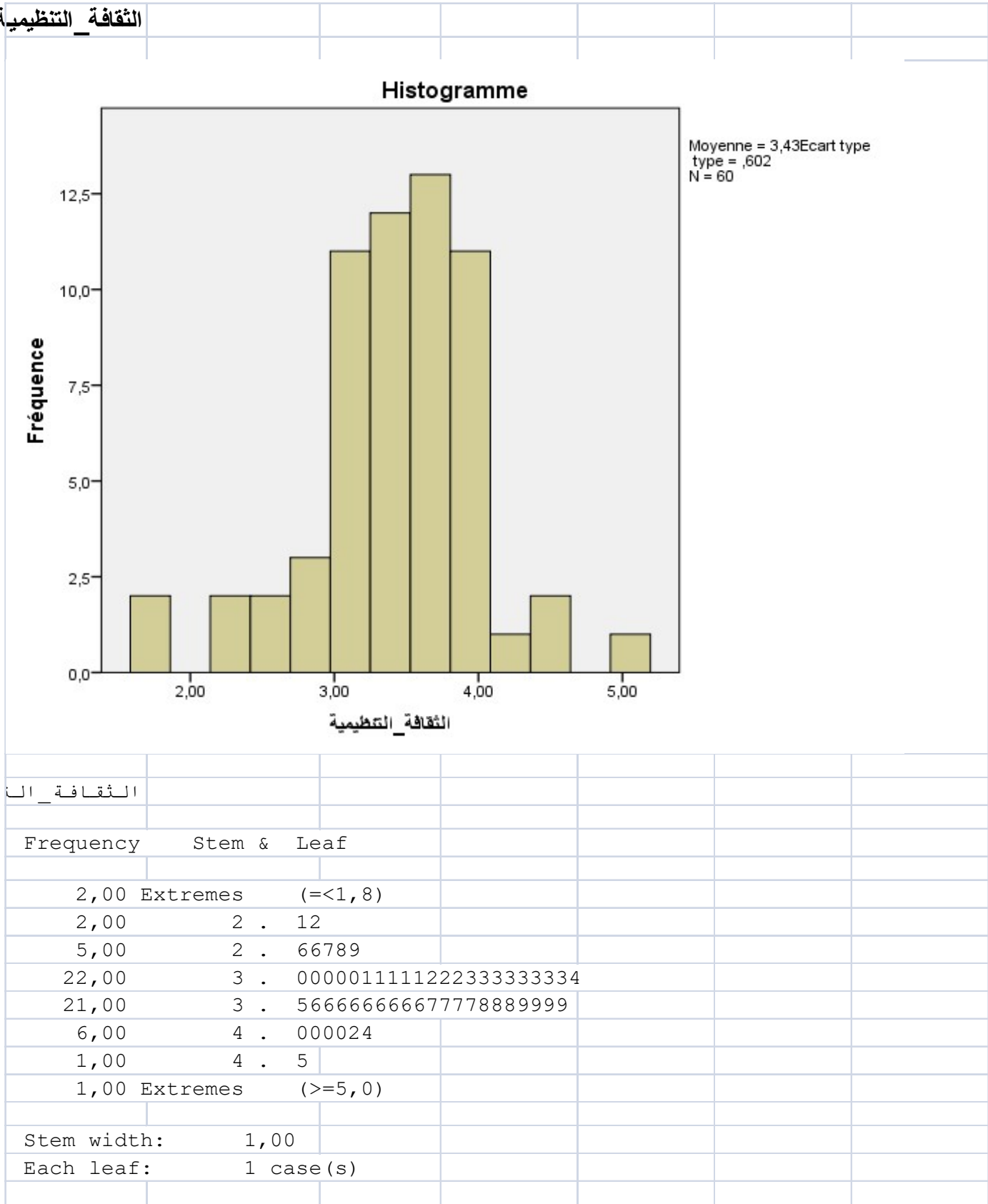
Récapitulatif de traitement des observations						
	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الحوكمة	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%
الثقافة_ التنظيمية	60	100,0%	0	0,0%	60	100,0%

Descriptives			
		Statistiques	Erreur standard
الحوكمة	Moyenne	3,3347	,09509
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne	3,1444
		Borne	3,5250
	Moyenne tronquée à 5 %	3,3547	
	Médiane	3,4722	
	Variance	,543	
	Ecart type	,73658	
	Minimum	1,46	
	Maximum	4,89	
	Plage	3,43	
	Plage interquartile	,78	
	Asymétrie	-,565	,309
	Kurtosis	,066	,608
الثقافة_ التنظيمية	Moyenne	3,4306	,07767
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne	3,2751
		Borne	3,5860
	Moyenne tronquée à 5 %	3,4475	
	Médiane	3,4167	
	Variance	,362	
	Ecart type	,60163	
	Minimum	1,72	
	Maximum	5,00	
	Plage	3,28	
	Plage interquartile	,71	
	Asymétrie	-,502	,309
	Kurtosis	1,272	,608

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحوكمة	,135	60	,008	,962	60	,062
الثقافة_ التنظيمية	,087	60	,200 [*]	,966	60	,089





قائمة الملاحق

One-Sample Statistics					
	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
ضمان وجود أسا	0,10305	0,79822	3,2778	60	
حفظ حقوق الأسر	0,11246	0,8711	3,1556	60	
المعاملة المتساوية	0,12232	0,94745	3,525	60	
دور أصحاب الم	0,11464	0,88802	3,1889	60	
الافصاح والشفافية	0,10955	0,84854	3,3889	60	
مسؤوليات مجلس	0,13335	1,03296	3,4722	60	
الحوكمة	0,09509	0,73658	3,3347	60	
One-Sample Test					
Test Value = 3					
95% Confidence Interval of the Difference					
Upper	Lower	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
0,484	0,0716	0,27778	0,009	59	2,696
0,3806	-0,0695	0,15556	0,172	59	1,383
0,7698	0,2802	0,525	0	59	4,292
0,4183	-0,0405	0,18889	0,105	59	1,648
0,6081	0,1697	0,38889	0,001	59	3,553
0,7391	0,2054	0,47222	0,001	59	3,541
0,525	0,1444	0,33472	0,001	59	3,52

Régression الفرضية الثالثة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b		Introduire
a. Variable dépendante : ضمان وجود أسس لإطار فعال للحوكمة			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,381 ^a	,145	,131	,74423
a. Prédictors : (Constante), الثقافة التنظيمية				
b. Variable dépendante : ضمان وجود أسس لإطار فعال للحوكمة				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,467	1	5,467	9,871	,003 ^b
	Résidus	32,125	58	,554		
	Total	37,593	59			

a. Variable dépendante : ضمان وجود أسس لإطار فعال للحكومة

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة_ التنظيمية

--	--	--	--	--	--	--

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,542	,561		2,750	,008
	الثقافة_ التنظيمية	,506	,161	,381	3,142	,003

a. Variable dépendante : ضمان وجود أسس لإطار فعال للحكومة

--	--	--	--	--	--	--

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,4134	4,0719	3,2778	,30441	60
Résidu	-2,25670	2,10873	,00000	,73790	60
Valeur prédite standardisée	-2,839	2,609	,000	1,000	60
Prévision	-3,032	2,833	,000	,991	60

a. Variable dépendante : ضمان وجود أسس لإطار فعال للحكومة

--	--	--	--	--	--	--

الفرضية الرابعة Regression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة_ التنظيمية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : حفظ حقوق الأسرة الجامعية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402 ^a	,162	,148	,80429

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة_ التنظيمية

b. Variable dépendante : حفظ حقوق الأسرة الجامعية

--	--	--	--	--	--	--

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,252	1	7,252	11,210	,001 ^b
	Résidus	37,519	58	,647		
	Total	44,770	59			

a. Variable dépendante : حفظ حقوق الأسرة الجامعية

b. Prédictors : (Constante), الثقافة_التطهيرية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,156	,606		1,908	,061
	الثقافة_التطهيرية	,583	,174	,402	3,348	,001

a. Variable dépendante : حفظ حقوق الأسرة الجامعية

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,1601	4,0701	3,1556	,35058	60
Résidu	-1,73320	2,28958	,00000	,79744	60
Valeur prédite standardisée	-2,839	2,609	,000	1,000	60
Prévision standardisé	-2,155	2,847	,000	,991	60

a. Variable dépendante : حفظ حقوق الأسرة الجامعية

Régression

الفرضية الخامسة

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة_التطهيرية ^b		Introduire

a. Variable dépendante : دور أصحاب المصالح

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365 ^a	,133	,118	,83380

a. Prédictors : (Constante), الثقافة_التطهيرية

b. Variable dépendante : دور أصحاب المصالح

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,203	1	6,203	8,922	,004 ^b
	Résidus	40,323	58	,695		
	Total	46,526	59			

a. Variable dépendante : دور أصحاب المصالح

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,340	,628		2,133	,037
	الثقافة_التنظيمية	,539	,180	,365	2,987	,004

a. Variable dépendante : دور أصحاب المصالح

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,2682	4,0347	3,1889	,32424	60
Résidu	-1,49977	2,22279	,00000	,82671	60
Valeur prédite standardisée	-2,839	2,609	,000	1,000	60
Prévision	-1,799	2,666	,000	,991	60

a. Variable dépendante : دور أصحاب المصالح

Régression

الفرضية السابعة

Variables introduites/éliminées ^a				
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode	
1	الثقافة_التنظيمية ^b		Introduire	
a. Variable dépendante : الافصاح والشفافية				
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.				
Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,645 ^a	,416	,405	,65427
a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة_التنظيمية				
b. Variable dépendante : الافصاح والشفافية				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,654	1	17,654	41,241	,000 ^b
	Résidus	24,828	58	,428		
	Total	42,481	59			

a. Variable dépendante : الإفصاح والشفافية

b. Prédictors : (Constante), الثقافة_التطبيقية

--	--	--	--	--	--	--

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,270	,493		,547	,586
	الثقافة_التطبيقية	,909	,142	,645	6,422	,000

a. Variable dépendante : الإفصاح والشفافية

--	--	--	--	--	--	--

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,8357	4,8158	3,3889	,54701	60
Résidu	-1,09845	2,00257	,00000	,64870	60
Valeur prédite standardisée	-2,839	2,609	,000	1,000	60
Prévision	-1,679	3,061	,000	,991	60

a. Variable dépendante : الإفصاح والشفافية

--	--	--	--	--	--	--

Régression

الفرضية الثامنة

Variables introduites/éliminées ^a				
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode	
1	الثقافة_التطبيقية ^b		Introduire	
a. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الادارة				
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.				
Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,473 ^a	,224	,211	,9177
a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة_التطبيقية				
b. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الادارة				

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,106	1	14,106	16,749	,000
	Résidus	48,848	58	,842		
	Total	62,954	59			

a. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الإدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة_ التنظيمية

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,684	,691		,989	,327
	الثقافة_ التنظيمية	,813	,199	,473	4,093	,000

a. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الإدارة

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,0838	4,7478	3,4722	,48897	60
Résidu	-2,43836	2,49256	,00000	,90990	60
Valeur prédite standardisée	-2,839	2,609	,000	1,000	60
Prévision	-2,657	2,716	,000	,991	60

a. Variable dépendante : مسؤوليات مجلس الإدارة

الملحق رقم (2): رابط الاستبيان الالكتروني

<https://forms.gle/7Y1Jd5gBACaqa7rG8>

الملحق رقم (3): استمارة الاستبيان الورقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

استبيان حول إسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في
الجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان: إسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في
الجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -، نتوجه إليكم بهذا الاستبيان
راجين منكم التكرم بالإجابة على عباراته، من خلال وضع إشارة (x) على الإجابة التي ترونها مناسبة،
علما أنه سيتم التعامل مع بياناتكم بسرية تامة.

تحت

إشراف:

أ.

قاسمي كمال

من إعداد الطالبة :

ياحي دلال

المحور الأول: البيانات العامة:

قائمة الملاحق

- 1- الجنس: ذكر () أنثى () .
- 2- المستوى التعليمي: ثانوي () ، ماستر () ، ليسانس () ، دراسات عليا () ، أخرى. حدد
- 3- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات () ، من 05 إلى 10 سنوات () ، أكثر من 10 سنوات ()
- 4- الوظيفة: أستاذ () ، إداري ()

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية:

الرقم	العبارات:	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم:						
1	تسود روح الفريق بين المستويات الإدارية.					
2	يشعر الموظفون بالانتماء للجامعة					
3	تقام لقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مشاكل العمل وتداول الأفكار والمقترحات.					
4	يشعر الموظفون بأهمية الالتزام لإنجاز المهام والواجبات ضمن فترة زمنية محددة.					
5	يتقبل الموظفون في الجامعة الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الجامعة وتطورها.					
المعتقدات:						
1	لدى الموظفين بالجامعة قناعات مشتركة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.					
2	يعتقد الموظفون في الجامعة بأهمية تطوير علاقات عمل طيبة بين الأقسام المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل في انجاز المهام.					
3	توجد في الجامعة قناعات مشتركة لدى الموظفين بضرورة منح حرية أكبر لتبادل الأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية المختلفة.					
4	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل.					
5	تمتلك مهارات فنية تمكنك من تقديم خدمات بجودة عالية.					
التوقعات:						
1	توفر الجامعة الأمان للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم والقوانين واللوائح الداخلية للجامعة.					

قائمة الملاحق

2	تسعى الإدارة العليا في الجامعة إلى تلبية ما يتوقعه الموظفون من حوافز ومكافآت.				
3	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم.				
4	يقوم الموظفون في الجامعة بجميع واجباتهم طالما أنهم يحصلون على جميع حقوقهم الوظيفية التي تنص عليها القوانين الداخلية للجامعة.				
الأعراف:					
1	تمنح الجامعة مكافآت وحوافز الموظفين المتميزين الذين يساهمون في تحقيق الأهداف.				
2	يسعى الموظفون في الجامعة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية المتطورة.				
3	يلتزم الموظفون بمعايير تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.				
4	تهتم الجامعة بتشجيع وتحفيز ممارسات العمل المتميزة وتجعلها نموذجاً يحتذى به.				

المحور الثالث: مبادئ الحوكمة:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:						
1	توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية.					
2	يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي فعال.					
3	تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها.					
حفظ حقوق الأسرة الجامعية:						
1	يتمتع أي عضو في الجامعة بالحرية.					
2	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
3	لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار.					
المعاملة المتساوية بين الجميع في الجامعة :						
1	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة حقوق كل عامل بها.					
2	توضح أنظمة وتعليمات الجامعة واجبات كل عامل بها.					
3	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية					

قائمة الملاحق

					لعاملينها.	
					تضع الجامعة معايير محددة لتوظيف الاساتذة أو الاداريين.	4
دور أصحاب المصالح:						
					تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها.	1
					يخضع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس.	2
					يشارك كل أعضاء الجامعة في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة.	3
الإفصاح والشفافية:						
					تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح.	1
					تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الالكترونية.	2
					تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائها.	3
مسؤوليات مجلس الإدارة:						
					يعمل مجلس الإدارة على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف.	1
					يقيم مجلس الإدارة الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها.	2
					يوفر مجلس الإدارة كل الإمكانيات لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة.	3

الملحق رقم (4):

قائمة الأساتذة المحكمين:

د. قاسمي كمال	أستاذ محاضر	جامعة محمد بوضياف المسيلة
---------------	-------------	---------------------------

قائمة الملاحق

د. بركاتي حسين	أستاذ محاضر. أ.	جامعة محمد بوضياف المسيلة
د. حوحو مصطفى	أستاذ محاضر. أ.	جامعة محمد بوضياف المسيلة

الملحق رقم (5): تصريح شرفي



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

المطالب (ة): محمد دلال المولود (ة) بتاريخ: 1980/02/14 ب: عين الحنّاء
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورسن) رقم: 1009615614 الصادرة بتاريخ: 2016/09/27 من: عين الحنّاء
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجيات خلال السنة الجامعية: 2021-2022
والمعد للمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثيرات المتغيرات الاقتصادية في تجزئة هياكل
الحكومة في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد يوسف
المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/11

التوقيع و البصمة

