

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان:

تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجامعة
الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

أ.د قاسمي كمال

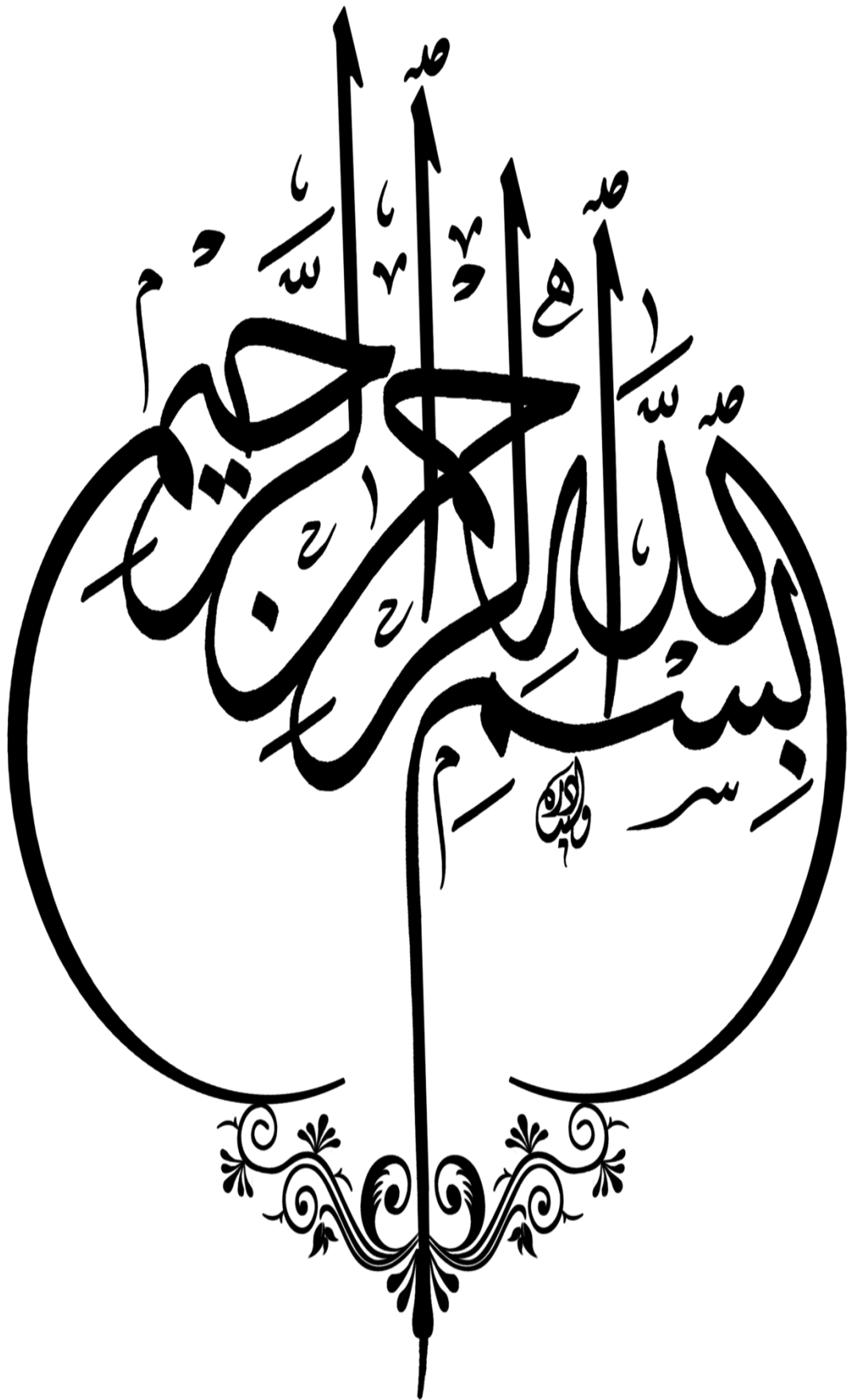
إعداد الطالبة:

- ميرة عائشة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بن البار سعد	أستاذ مساعد " أ "	رئيسا
قاسمي كمال	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
لحسن مريم	أستاذ مساعد " ب "	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وعرافان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور قاسمي كمال لقبوله الإشراف على هذا العمل ولما منحه لي من نصائح قيمة.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المحكمين الذين لم يبخلوا بتقديم ملاحظاتهم: لعشاش عبد الحليم، تاهمي نادية، شني سورية، غلاب فاتح.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

اهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامنتان على البدء والختام

(وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق مخوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها، فالحمد لله الذي يسر
البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، نور عيني وضوء دربي، ملاكي في الحياة معنى الحنان
والتفاني بسمة الحياة وسر الوجود، إلى التي وهبتي الحياة والأمل واحتضنتني قلبها قبل يدها
وسهلت لي الشدائد بدعائها، والدتي الحبيبة حفظها الله.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز من كان دعائه سر نجاحي وإلى من حصد الأشواك عن
دربي ليمهد لي طريق العلم لطالما عاهدته بهذا النجاح ها انا اتممت وعدي واهديته اليك والذي
العزير.

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى ملهمي نجاحي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي
ينابيع أرتوي منها إلى سندي وقرّة عيني إخوتي.

إلى من رافقتني في الخطوة الأولى والأخيرة، من ساندتني بكل حب عند ضعفي وازاحت عن
طريقي المتاعب زارعة الثقة والإصرار بداخلي، سندي والكتف الذي استند عليه اختي الغالية.

وأخيرا من قال أنا لها نالها... وأنا لها رغما أتيت بها، ماكنت لأفعل لولا توفيق من عند
الله ها هو اليوم العظيم هنا، الحمد لله الذي به خيرا وأملا وأغرقنا سرورا وفرحا ينسيني مشقتي.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة بالجامعة الجزائرية وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية بجامعة المسيلة، وتم استخدام الاستبيان كأداة بحثية رئيسية مع اتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات.

تكونت عينة الدراسة من 59 فرد من إداريين وأعضاء هيئة تدريس من جامعة المسيلة وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS نسخة (29) لتحليل بيانات الاستبيان.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود تأثير لثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، الحوكمة، حوكمة الجامعات.

Summary

This study aimed to know the impact of the organization's culture on achieving governance requirements at the Algerian university by conducting a field study at the University of M'sila. The questionnaire was used as a main research tool while following the descriptive analytical approach in collecting data.

The study sample consisted of 59 individuals, including administrators and faculty members from the University of M'sila, and the statistical analysis program SPSS version (29) was used to analyze the questionnaire data.

This study reached many results, the most important of which is the presence of an impact of the organization's culture in achieving governance requirements at Mohamed Boudiaf University in M'sila.

Keywords: organization culture, governance, university governance.

فهرس المحتويات

.....	شكر و عرفان
.....	اهداء
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	تمهيد
.....	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة
2	المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة
5	المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة، أبعادها ومحدداتها
8	المطلب الثالث: مكونات ثقافة المنظمة ووظائفها ومستوياتها
10	المطلب الرابع: آليات ووسائل ثقافة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها
13	المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الجامعات
13	المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات
16	المطلب الثاني: أطراف حوكمة الجامعات وآلياتها ومبادئها
20	المطلب الثالث: مقومات ومعوقات حوكمة الجامعات وخصائصها
22	المطلب الرابع: نماذج حوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها
24	خلاصة
26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة بجامعة المسيلة

26	تمهيد:
27	المبحث الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأدوات الدراسة.....
27	المطلب الأول: تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأهدافها.....
28	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.....
30	المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة وأدواتها.....
37	المبحث الثاني: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها.....
37	المطلب الأول: تحليل نتائج المعلومات الخاصة للعينة.....
40	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان.....
47	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات.....
55	خلاصة.....
57	الخاتمة.....
58	قائمة المراجع.....
58	قائمة الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستبيانات المرسله والمسترجعة	31
02	تصميم الاستبيان	33
03	درجات سلم مقياس الدراسة	33
04	اختبار ثبات الاستبيان	35
05	الاتساق الداخلي لمحور ثقافة المنظمة	36
06	الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الحوكمة	36
07	تحليل المعلومات الخاصة وفق الجنس	38
08	تحليل المعلومات الخاصة وفق السن	38
09	تحليل المعلومات الخاصة وفق المستوى التعليمي	39
10	تحليل المعلومات الخاصة وفق الأقدمية في العمل	39
11	تحليل المعلومات الخاصة وفق الوظيفة	40
12	تحليل نتائج محور ثقافة المنظمة	40
13	تحليل نتائج أبعاد محور ثقافة المنظمة	42
14	تحليل نتائج محور متطلبات الحوكمة	43
15	تحليل نتائج أبعاد محور متطلبات الحوكمة	46
16	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	46
17	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	47
18	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	48
19	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	49
20	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	50
21	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	51
22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	52
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	53

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	النموذج الفرضي للدراسة	01
06	أنواع ثقافة المنظمة	02
14	أسباب ظهور حوكمة الجامعات	03
17	أطراف حوكمة الجامعات	04
59	النموذج الميداني للدراسة	05

مقدمة

تعتبر ثقافة المنظمة على مجموعة القيم، المعتقدات، المعايير، العادات والسلوكيات التي تميز بيئة العمل داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. وتلعب هذه الثقافة دوراً حاسماً في تشكيل طريقة تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع الطلبة وتوجيه قرارات الإدارة وتحديد كيفية تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف.

يمكن لثقافة المنظمة أن تكن داعمة ومحفزة للإبداع والابتكار كما يمكن أن تكون عائقاً أمام التطور والتغيير. وتتأثر هذه الثقافة بعوامل متعددة مثل تاريخ المنظمة، القيادة العليا. ولتعزيز ثقافة المنظمة إيجابية يفترض من الإدارة أن تكون قدوة في تبني القيم والممارسات المرغوبة على غرار الإفصاح والشفافية والمساءلة وأن توفر بيئة عمل تشجع على التعاون والتطوير المستمر.

أثبتت العديد من الأزمات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي ومنظماته في القرن الماضي العديد من الفضائح المالية التي أدت إلى إفلاس العديد من المنظمات ولعل من بين أهم أسبابها غياب المعايير ومبادئ وقيم والضوابط في أداء المهام.

ولعله ولضمان تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بكفاءة وشفافية لابد من استخدام معايير حوكمة الجامعات التي تتضمن وضع أنظمة وهياكل تنظم كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية مثل الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والطلاب ومجالس الإدارة. كما ترسخ حوكمة الجامعات إلى تعزيز جودة التعليم العالي والبحث العلمي وتحقيق الشفافية والمساءلة في الإدارة الأكاديمية والإدارية، وتعزيز المشاركة والشمولية في صنع القرار وتساهم في ضمان استدامة وتطور الجامعة على المدى الطويل.

1- طرح إشكالية الدراسة

تسعى جامعة المسيلة كغيرها من الجامعات في العالم لتحقيق مستويات عالية من مبادئ الحوكمة في عملياتها الإدارية وفي تعاملها مع الجمهورين الداخلي والخارجي، غير أن تحقيق هذه الغاية مرتبط بتطوير مجموعة مهمة من أنظمتها، ولعل من بين أهم هذه الأنظمة ثقافتها التنظيمية. وفي هذا الإطار يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

-ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة المسيلة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق ضمان وجود إطار فعال للحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق المعاملة العادلة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟
- ما مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة

لقد تم اعتماد على الفرضيات التالية للإجابة على الأسئلة المطروحة:

- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- وتم تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق ضمان وجود إطار فعال في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق المعاملة المتساوية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

3-الدراسات السابقة

من الدراسات التي شملت موضوع هذه الدراسة نذكر منها:

1-دراسة بعاج الهاشمي ويصور عقيلة على شكل مقال في مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، العدد2، سنة2019، بعنوان **الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الإبداع لمنظمات الأعمال** دراسة حالة مؤسسة البوفال فرع البرواقية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم المشتركة، النظام، المهارات، الأسلوب) وإبداع المنظمات من خلال (الإبداع الجماعي والإبداع التنظيمي). وحددت مشكلة البحث تساؤل رئيسي مفاده هل هناك دور للثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع في المنظمات، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات استعملت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات حيث تكون مجتمع البحث من الإطارات في مؤسسة البوفال، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (38) من الإطارات السامية والمتحكمين. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها أن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البوفال تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية، مجتمعة في الإبداع لدى مؤسسة البوفال كما وأظهرت نتائج البحث بأن بعد القيم المشتركة والمهارات، له تأثير بالغ الأهمية في الرفع من الإبداع لدى مؤسسة البوفال.

2-دراسة مصطفى بن عودة على شكل مقال في مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد15، العدد02، سنة2018، بعنوان **دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر**. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (142) موظفا من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي: ارتفاع مستوى ارتقاء مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجل تحققهم بمستويات مرتفعة ماعدا بعدي (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط) الذين تحققهم بمستويات متوسطة تبين بان هناك اتفاق في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك على الرغم من اختلاف (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة) إلا أنهم غير متفقين حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

3-دراسة قاسمي كمال وبغريش سعيدة على شكل مقال في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد12، العدد03، سنة2020. بعنوان **أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي** دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. هدفت هذه الدراسة

لمعرفة أثر حوكمة الجامعات بأبعادها الثلاث المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، وقد تم إتباع المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، مع الاعتماد على البحث المكتبي والإلكتروني، وتدعيم ذلك بدراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، بالاعتماد على استمارة بحث لقياس أثر تطبيق حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 76 أستاذ جامعي من الكلية المذكورة، وبعد باستخدام SPSS توصلت الدراسة إلى أنه لكل بعد من أبعاد حوكمة الجامعات تأثير إيجابي مباشر على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي.

4-دراسة جقطة سناء بعنوان دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف المسلمة، في مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، سنة 2016-2017. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف-1 وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي. للوصول إلى هدف الدراسة تم استطلاع آراء عينة من هيئة التدريس بجامعة سطيف-1 لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة. أثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف-1 لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ربطت بين المتغيرين من خلال التطرق فيها إلى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجامعة الجزائرية وتمت الدراسة على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. واتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي الاستبيان.

4-أهمية البحث

- أهمية موضوع ثقافة المنظمة في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها على أدائها.
- معرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- اهتمام مؤسسات التعليم العالي بموضوع الحوكمة لتحسين مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي.
- محاولة تقديم إطار تطبيقي يوضح مدى تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة.

-قد يستفيد من نتائج الدراسة القائمون على إدارة الجامعة وتداركهم النقائص من خلال معرفة مستوى كل من ثقافة المنظمة وحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

5-أهداف البحث

- تقديم إطار نظري حول ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات.
- التعرف على مدى تأثير ثقافة المنظمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- التعرف عن وجود تأثير لثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- تقديم توصيات واقتراحات.
- تقديم إطار تطبيقي يوضح العلاقة بين ثقافة المنظمة والحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

6-أسباب اختيار الموضوع

- تزايد الاهتمام بموضوعي ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات من طرف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
- قلة الدراسات السابقة التي تجمع بين موضوعي ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات.
- أهمية ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات في تحقيق أهداف الجامعة.

7-المنهج المستخدم

من أجل الإجابة على مختلف التساؤلات واختبار الفرضيات المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام الاستبيان كأداة بحث وجمع المعلومات موجه إلى أعضاء هيئة التدريس والإداريين الموظفين في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ويتم تحليل واختبار الفرضيات باعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 29.

8-حدود الدراسة

-الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على توضيح تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-الحدود المكانية: دراسة الموضوع في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2024/2023.

-الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

10- صعوبات الدراسة

-قلة الدراسات السابقة تناولت المتغيرين معا.

-قلة استجابة أفراد العينة للاستبيان وتضييعه.

-قلة ومحدودية المراجع المتعلقة بحوكمة الجامعات.

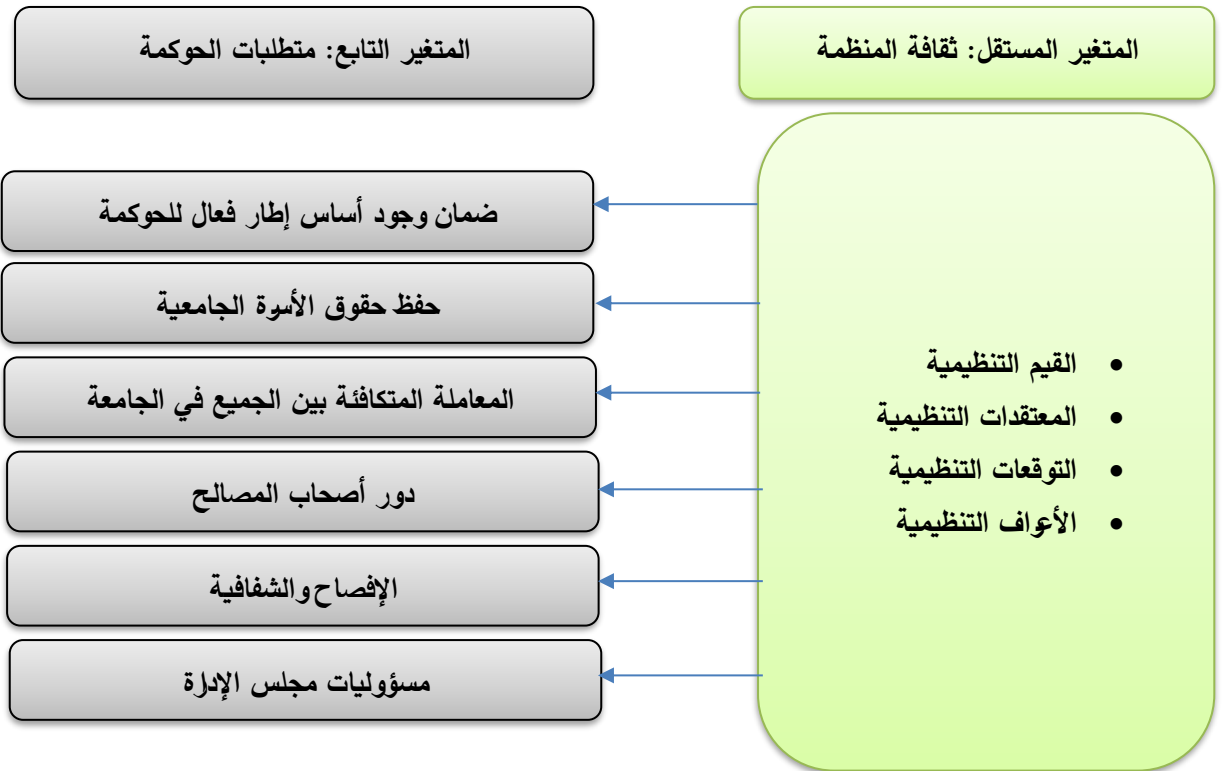
11- هيكل الدراسة

من أجل دراسة موضوعنا قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات حيث قسمنا الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه ماهية ثقافة المنظمة، أنواعها، أبعادها، محدداتها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها، مكوناتها ومستوياتها وكذلك آلياتها ووسائل انتشارها. أما في المبحث الثاني تناولنا ماهية حوكمة الجامعات، أطرافها، آلياتها ومبادئها، مقوماتها ومعيقاتها، خصائصها، وكذلك نماذج حوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها.

أما الفصل الثاني فتمثل في دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لاختبار فرضيات الدراسة، من أجل معرفة مدى تأثير عناصر ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة المذكورة سابقا. وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث في المبحث الأول تناولنا تعريف جامعة محمد بوضياف، هيكلها التنظيمي، أهدافها، مجتمع وعينة الدراسة أداة الدراسة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه التحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها.

12- نموذج الدراسة

الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الإطار النظري لثقافة

المنظمة وحوكمة

الجامعات

الفصل الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات

تمهيد

تعتبر ثقافة المنظمة أحد العوامل الرئيسية التي تحدد شخصية المنظمة وتوجهها، وهي تمثل المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبناها المنظمة وتعكسها في سلوكها وأساليب عملها. وتلعب ثقافة المنظمة دوراً هاماً في تحديد هوية المنظمة وتطوير ثقافتها من خلال تعزيز القيم الإيجابية والموجهة نحو الأهداف وإقامة أنظمة وقوانين تعكس هذه القيم بالإضافة إلى تعزيز التواصل الداخلي والشفافية وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين. سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على ماهية ثقافة المنظمة ومكوناتها ومستوياتها وتوضيح أهم الأساسيات المتعلقة بها والتطرق إلى الإطار النظري لحوكمة الجامعات.

المبحث الأول: الإطار النظري لثقافة المنظمة

سننطلق في هذا المبحث إلى فهم معنى ثقافة المنظمة وأنواعها وخصائصها وتوضيح مكوناتها.

المطلب الأول: ماهية ثقافة المنظمة

تمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها، ومدراءها ومواردها البشرية والأطراف ذوي المصالح.

أولاً: نبذة تاريخية لثقافة المنظمة

تطور مفهوم ثقافة المنظمة على مر العصور وكانت لها تأثير كبير على شكل وأداء المنظمات.

يرتبط مفهوم الثقافة المنظمة (Organizational) بمفهوم الثقافة (Culture) بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة المؤسسة إلا في عام 1970 من خلال تناوله في كتاب بعنوان: (Comparative management organizational and cultural perspective)

وهو لأحد أساتذة كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد ويدعى (Davis stanley). (الحميد، 2022، صفحة 56)

يذكر هوفستيد أن مصطلح ثقافة المنظمة لم يصبح شائعاً إلا في جلول الثمانينات الميلادية ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: المنظمة (Deal & Kennedy 1982) وكتاب البحث عن الامتياز وكتاب البحث عن الامتياز لبيترز ووترمان (In search of excellence peters & watermen 1982) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية ثقافة المنظمة باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما ترك أثراً بالغاً على مستوى سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم. (السعيد، 2009، صفحة 78)

وفي الحقيقة أن تطور الاهتمام بهذا المفهوم راجع إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينيات القرن الماضي بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثرها تفوقاً من الأنماط التي كانت مستخدمة 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 المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة. إن هذا المفهوم الجديد والمعاصر الذي ظهر بتاريخ 1989، لكنه يعتبر محل اهتمام الدارسين والباحثين قبل هذا التاريخ، هؤلاء الدارسين الذين خلصت أبحاثهم إلى أن موارد المؤسسة تنقسم إلى قسمين: قسم تكنولوجي يتعلق بالربحية والإنتاجية، وقسم اجتماعي متعلق بالجانب الإنساني والتضامن الاجتماعي. (براهمية، 2017/2016، صفحة 93)

ثانياً: مفهوم ثقافة المنظمة

تعددت مفاهيم ثقافة المنظمة لدى العلماء والباحثين فمن أهم أبرز التعريفات المتعلقة بثقافة المنظمة نذكر ما يلي:

-تعتبر ثقافة المنظمة على أنها مجموع المبادئ التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والداخلي والتي اثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها. (رابح و فرحاتي، 2017، صفحة 2)

-وصف (schein,1985) ثقافة المنظمة بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والتطور أو الاكتشاف من خلال تعلم كيفية التعامل مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. (الخفاجي، 2009، صفحة 21)

-افتترض (Wheelen & hunger,2008) إن ثقافة المنظمة ماهي إلا حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين. (الخفاجي، 2009، صفحة 23)

-حسب منظور جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ان الثقافة التنظيمية إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص التي يثمنها العاملون في المنظمة. (أسماء و نورالدين، 2017، صفحة 176)

-يرى (موسى سلامة اللوزي) بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح. (المالك، 2017، صفحة 298)

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول ان ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل هوية المنظمة وتحدد كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع البيئة المحيطة بها. تتضمن ثقافة المنظمة القواعد غير المكتوبة التي تحدد السلوكيات المقبولة والغير مقبولة وتشجع على تحقيق الأهداف المشتركة وتعزز العمل الجماعي.

ثالثاً: أهمية ثقافة المنظمة وخصائصها

1- أهمية ثقافة المنظمة

تلعب ثقافة المنظمة دوراً حاسماً في نجاح المنظمة وتحدد هويتها وطريقة عملها مما تؤثر على أدائها ونجاحها في تحقيق أهدافها. كما تكمن أهمية ثقافة المنظمة في بناء بيئة عمل إيجابية، تعزز التعاون والإبداع. نحدد أهمية ثقافة المنظمة في النقاط التالية:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.

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

- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير. (أسماء و نورالدين، 2017، صفحة 177)

2- خصائص ثقافة المنظمة

تشمل ثقافة المنظمة بعض السلوكيات المشتركة والتوجهات التي تميزها عن غيرها من المنظمات. كما انها تشمل عدة خصائص نذكر منها ما يلي:

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.

- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

-الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المحرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

-التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المنظمة.

-التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الافراد.

-العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

-الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع، او المنظمة او ثقافة المديرين. (ديدي، 2017-2018، صفحة 119)

المطلب الثاني: أنواع ثقافة المنظمة، أبعادها ومحدداتها

أولا: أنواع ثقافة المنظمة

-الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يكون بينها التنسيق، وتقوم على التحكم والالتزام.

-الثقافة الابداعية: تتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف افرادها نجد المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

-الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

-ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما يهتم بالتفاصيل في عمله.

-ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الأهداف، مثل انجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من اجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

-ثقافة الدور: تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي والاستمرارية ثبات الأداء. (أحمد و هدى، 216)

وأوضح (Denison & Mishra,1995) أن تفاعل البعدين الذكر آنفي ينتج أربع أنواع لثقافة المنظمة وهي:

الشكل (2) أنواع ثقافة المنظمة



المصدر: (الخفاجي، 2009، صفحة 27)

ثانياً: أبعاد ثقافة المنظمة

تشمل ثقافة المنظمة العديد من الأبعاد في حين تختلف هذه الأبعاد من منظمة لأخرى فتؤثر على أفرادها وسلوكياتهم، نوضح أهم ابعاد ثقافة المنظمة:

-بعد الاحتواء والترابط: يشير مفهوم الاحتواء والترابط إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عملهم بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً في حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواءً لوظيفته وجعله أكثر ارتباطاً بعمله وبمنظمته.

-بعد الاتساق والتجانس: يتضمن هذا البعد مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة.

-بعد القدرة على التكيف: يتضمن بعد القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو.

-بعد تشجيع الابداع والابتكار: يتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الابداع وتقديم الأفكار الجديدة وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين واعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية مع اختبارها بشكل علمي.

-بعد التوجه نحو النتائج: يتضمن مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة.

-بعد التوجه بالفريق: يتضمن العمل بروح الفريق الواحد من خلال التركيز على الهدف، وزيادة درجة إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وخلق بيئة عالية التحفيز واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية من أجل تحسين الإنتاجية وزيادة قدرة المنظمات على التغلب على المشاكل في بيئات العمل.

-بعد التوجه بالعميل: هو عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساسا على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنهم ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين. (عودة، 2018، صفحة 87)

ثالثا: محددات ثقافة المنظمة

يقصد بمحددات ثقافة المنظمة العوامل التي تساهم في تحديد محتوى ثقافة المنظمة فعندما نتكلم عن عناصر ثقافة المنظمة المعرفة في شكلها المجرد والشامل نجدها تتكون من القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف التنظيمية... الخ. لكن في شكلها الواقعي يختلف مضمون هذه العناصر من مؤسسة لأخرى بسبب التباين في المحددات التي تساهم في تشكل كل ثقافة. (وزناجي، 2021)

- **ثقافة المجتمع:** تتمثل في هذا المستوى من خلال القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية.
- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي انه هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار.

- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** يقصد بها مجموعة العوامل المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- **ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات، السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم مصلحة ورشة، وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء.
- **الثقافات الفرعية:** حسب (Edger) هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون في العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك، ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول مختلفة لمشاكل معينة. (سليم و سويسي، 2017، الصفحات 166-167)

المطلب الثالث: مكونات ثقافة المنظمة ووظائفها ومستوياتها

أولاً: مكونات ثقافة المنظمة

تتألف ثقافة المنظمة من عدة مكونات بما في ذلك قيم المؤسسين، والسلوكيات المشتركة بين الموظفين والعادات والتقاليد، والتوجهات الاجتماعية داخل المنظمة، كل هذه المكونات تشكل مجتمع يؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم في العمل.

يشير بيسنول وبيرتي (bussenault&bretet) إلى أن ثقافة المنظمة تتكون من مجموعة السمات والرموز والقيم الاجتماعية التي يشترك فيها الأفراد وتحقق التماسك ونذكر بعض عناصر هذه السمات:

-المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الجماعي).

-تاريخ المؤسسة (الأفراد، التواريخ الكبرى).

-المهنة (التجلي الخارجي للمهنة).

-القيم (مهنة ظاهرة).

-السمات والرموز (طريقة الاستقبال، اللغة، المظهر، التصورات، التاريخ). (المالك، 2017، صفحة 299)

ويمكن تحديد العناصر المكونة لثقافة المنظمة فيما يلي:

- المعنقات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعنقات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فيه أو مرغوب عنه، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء فيما بينهم والتي تفترض أن تكون مبنية على الاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية. (خلفة و بومنقار، 2019، الصفحات 172-173)

ثانياً: وظائف ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة تؤدي عدة وظائف مهمة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها في المجتمع ونذكر أهم هذه الوظائف في النقاط التالية:

- لها دور في تعريف الحدود، انها تخلق الاختلاف بين منظمة وآخرين.
- اكتساب الهوية التنظيمية من خلال اشراك العمال في جملة معايير وقيم وهذا ما يشعروهم بالوحدة والانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة.
- تسهيل الالتزام الجماعي من خلال الاهتمامات الشخصية. (القادر، 2018-2019)
- تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدر المعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. (طالب و العيساني، 2019)

ثالثاً: مستويات ثقافة المنظمة

يمكن تقسيم مستويات ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات رئيسية تساعد في فهم طبيعة وثقافة المنظمة وتوجيه الجهود نحو تحسينها إذا لزم الأمر وهي كالتالي:

- مستوى ظاهري: يتمثل في الجوانب الملموسة للثقافة وأنماط السلوك.

- جزء على مستوى الوعي الأوسع: عبارة قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

- جزء مسلمات: وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية.

واكتشف بترز ووترمان نوع من ثقافة المنظمة وهو ثقافة المنظمة الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:

- اعتقاد في ان تكون الأفضل.

- اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.

- اعتقاد في أهمية البشر كأفراد.

- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.

- اعتقاد في أن معظم أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لابد من الاستعداد لمعاونة المقصر.

- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية في تعزيز الاتصالات.

- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والارياح. (القادر خ.، 2014، صفحة 61)

المطلب الرابع: آليات ووسائل ثقافة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: آليات تكوين ثقافة المنظمة

من اجل تكوين ثقافة المنظمة يجب ان تتبع بعض الآليات وهي:

1. اختيارات العاملين (الموظفين): تعتبر عملية اختيار العاملين أول خطوة تقوم بها المنظمة في بداية نشاطها وبالتالي كان لزاما عليها تسديد خطواتها الأولى لكي تضمن نجاحها وبقائها. كما تعتبر عملية الاختيار خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المنظمة ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين

- ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية، والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها فعملية التعيين في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة.
2. الإدارة العليا: تعتبر ردود فعل الإدارة عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا تعتبر الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفتها في جميع النواحي، التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
3. طرق التنشئة المتبعة: وهو تعليم قواعد العبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بتقييم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف والتطبيع وتتم عملية التطبيع من خلال برامج توضيحية والتدريب وغيرها.
4. الطقوس والشعائر والاحتفالات: يمكن تحويل ثقافة المنظمة في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات، قد يعني ان المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية.
5. اللغة الخاصة: أي اللغة الخاصة تحدد ثقافة المنظمة، تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، فعلى سبيل المثال فال يومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض، أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة.
6. الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة إذ يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاينة ممارستها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية. (خلفه و بومنقار، 2019، الصفحات 176-178)

ثانياً: وسائل انتشار ثقافة المنظمة

تشمل وسائل انتشار ثقافة المنظمة بعض النقاط نذكر منها (زهرة، 2013، صفحة 268):

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف إلى الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها.

-التواصل الداخلي المستمر: عبر الاجتماعات الدورية، والنشرات الداخلية لتبادل القيم والرؤية وتعزيز الثقافة المشتركة.

-التدريب الدوري للعاملين: تشجيع الموظفين الذين يتمتعون بالقيم المناسبة وتوفير التدريب لتعزيز تفاعلهم مع ثقافة المنظمة.

-تعزيز الأحداث والفعاليات: تنظيم الأحداث والفعاليات التي تبرز القيم والإنجازات التي تعزز الانتماء وتوحيد الرؤية.

-إدماج الثقافة في السياسات والإجراءات: تضمن القيم والمبادئ الثقافية في السياسات وإجراءات المنظمة لتعزيز التفاعل معها.

-تحفيز القيادة الإيجابية: تشجيع القادة على توفير النماذج السلوكية الإيجابية التي تعكس القيم المؤسسية.

-استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية: تشجيع الموظفين على المشاركة والتفاعل مع القيم وثقافة المنظمة من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية داخل المنظمة.

-تقديم دورات وورشات العمل: تركز على بناء وتعزيز ثقافة المنظمة وفهمها لدى موظفين.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة

العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة تشمل قيمها ومعتقداتها وسلوكياتها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي وأساليب إدارتها وتفاعلات موظفيها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

-حجم المنظمة: حيث كلما كان حجم المنظمة كبير وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة منظمة قوية تجمع بين جميع أعضائها.

-تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية.

-العمر التنظيمي: حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة.

-تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل وتغيير ثقافة المنظمة، كما أن الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.

-كلما كانت التنشئة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة منظمة قوية.

-التكنولوجيا المستخدمة: كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاهما ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.

تؤثر العولمة بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة. (المالك، 2017، الصفحات 300-301)

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الجامعات

سنتناول في هذا المبحث ماهية حوكمة الجامعات وأطرافها مع بعض مبادئ حوكمة الجامعات ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات

من أجل تحسين أداء المنظمات استخدمت الحوكمة كركيزة وشرط أساسي في عملية التسيير في الإدارات والمؤسسات والمنظمات. وقبل أن نتطرق إلى مفهوم حوكمة الجامعات سنشير إلى مفهوم الحوكمة وظهورها.

أولاً: مفهوم الحوكمة وتطورها التاريخي.

1- التطور التاريخي للحوكمة

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى (Berle&Means) اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وهذا في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي يعني بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضل عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة. (كافي، كافي، و بوربيغ، 2018، صفحة 21)

وفي عام 1976 قام كل من (Jensen&Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسة وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية والإدارة وفي عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسات وما يرتبط من صنع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم الرقابة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.

واستمر بعد ذلك تطوير والتعديل عليها إلى أن وصل إلى إقرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
(شحرور و تقروت، 2021، صفحة 37)

2- مفهوم الحوكمة

عرفت الحوكمة على أنها عملية إدارة وتنظيم الشؤون واتخاذ القرارات في المؤسسات بطريقة شفافة ومسؤولة، تهدف إلى تعزيز المساءلة والشفافية وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل درجة من المخاطر والفساد.

عرف الاقتصادي الأمريكي (Olivier Williamson) سنة 1999 الحوكمة "بأنها النظام الذي يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد تابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهياكلها الإدارية، دون الاعتماد على سلطة الفرد أو نفوذ شخصي فحوكمة المؤسسات تغطي جميع العلاقات بين الإدارة ومجلس إدارتها ومساهميها ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء وإيصالها إلى الأطراف المعنية. (العجلة، 2021، صفحة 99)

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية. (منصور و حولي ، 2016، صفحة 105)

الشكل (3) أسباب ظهور حوكمة المؤسسات



المصدر: (كافي، كافي ، و بوربيع، 2018، صفحة 24)

ثانيا: مفهوم حوكمة الجامعات

1- نشأة حوكمة الجامعات

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب

وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية التي تصاغ فيها التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع اذن يوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية. (فاطمة، بن عمارة، و جنينة، 2020، صفحة 171)

2-تعريف حوكمة الجامعات

تعرف الحوكمة في الجامعة على أنها الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف الجهات المسؤولة في الجامعة بمقتضى القوانين، والسياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات العاملة بالجامعة، وذلك لمساعدة الجامعة على تحقيق الاهداف الأكاديمية والتربوية والإدارية للجامعة. (المريخي، 2022، صفحة 49)

-عرفتها (A.Jaramillo) بأنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ برامج أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها. (عراية و بن عيسى، 2017، صفحة 105)

-عرفت حوكمة الجامعات على انها وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة.

-كما عرفت أيضا على أنها "مجموعة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، تحديد المهام والأهداف وتحديد نماذج السلطة وفق تسلسل هرمي واضح مع توضيح العلاقة التي تربط الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية (القطاع المشغل، الخريجين، أولياء الأمور، الوزارة الوصية، التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة. (الوافي، 2021، صفحة 224)

من خلال التعريفات السابقة نجد ان حوكمة الجامعات تتمثل في أنها:

-نظام يحدد كيفية إدارة وتوجيه الجامعة.

-صنع القرارات وتنفيذها ومراقبتها.

-مشاركة مختلف الفئات المعنية كأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة الجامعية والجهات الخارجية.

-ضمان شفافية العمليات والمساءلة وتعزيز جودة التعليم والبحث العلمي في الجامعة.

ثالثاً: أهداف حوكمة الجامعات

-تسعى حوكمة الجامعات إلى تحقيق بعض الأهداف منها:

-مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.

-تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

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

-ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.

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

-تعزيز فعالية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.

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

الديموقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

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

القرارات.

-توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات. (الرحمان، 2018، صفحة 194)

المطلب الثاني: أطراف حوكمة الجامعات وآلياتها ومبادئها.

أولاً: أطراف حوكمة الجامعات

تشمل حوكمة الجامعات عدة جهات تعمل لضمان سير العمل بفعالية وشفافية داخل الجامعة وتحقيق أهدافها

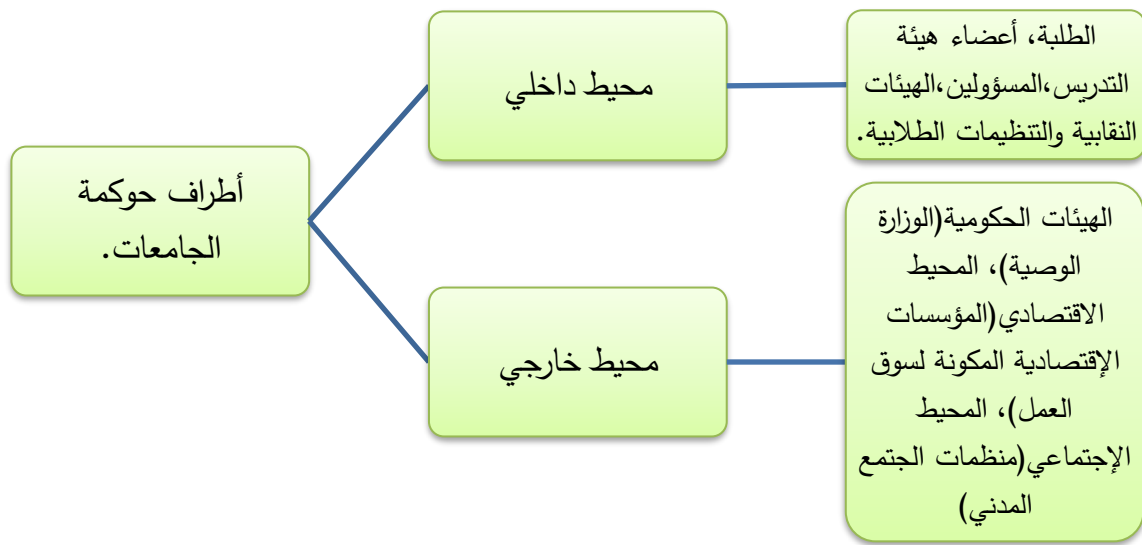
التعليمية والبحثية والاجتماعية وتتضمن هذه الجهات الأطراف التالية:

-مجلس الإدارة أو المجلس الجامعي: يتولى وضع السياسات العامة للجامعة واتخاذ القرارات الرئيسية.

-الإدارة التنفيذية: تشمل رئيس الجامعة أو المستشار وفريق إداري يدير شؤون اليومية للجامعة.

- الهيئات الأكاديمية: تشمل هيئة التدريس والعلماء الذين يشاركون في تطوير المناهج وتقييم الأداء الأكاديمي.
 - الهيئات الإدارية: تتولى الإدارة المالية والإدارة العامة والموارد البشرية والشؤون الطلابية وغيرها.
 - هيئة التدقيق أو الرقابة الداخلية: تقوم بمراجعة العمليات والإجراءات لضمان الالتزام بالمعايير والتوجيهات.
- قسمت هذه الأطراف إلى محيطين موضحة كما يلي:

الشكل (4) أطراف حوكمة الجامعات.



المصدر: اعداد الطالبة باعتماد على المرجع (الرحمان، 2018)

ثانياً: آليات حوكمة الجامعات

تنقسم آليات حوكمة الجامعات إلى ثلاث أقسام وهي:

- 1-آليات تعزيز الرقابة: هناك آليات يمكن استخدامها لتعزيز الرقابة الداخلية والخارجية للجامعة وهي:
 - الشفافية: إتاحة المعلومات بشكل شفاف وواضح لجميع الأطراف المعنية، سواء كان ذلك من خلال تقارير أو جلسات الحوار المفتوحة.
 - المساءلة: تشجيع ثقافة المساءلة داخل الجامعة من خلال تقديم دورات تدريبية حول أهمية المساءلة وكيفية تطبيقها في العمل الجماعي.

- اللامركزية والاستقلالية: استقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات وبرامج تعليمية. بمعنى تمتعها بشخصية مستقلة تتناسب مع بيئتها المحلية، والاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

2- آليات تعزيز المشاركة: لتعزيز المشاركة داخل الجامعات وخارجها تستخدم الآليات التالية:

- المشاركة والاستجابة: تتضمن المشاركة مشاركة أعضاء المجتمع الجامعي في صنع القرارات وتحديد السياسات التي تؤثر على الجامعة وتكون الاستجابة من جانب الإدارة الجامعية بتلبية احتياجات المجتمع الجامعي والاستفادة من الملاحظات والتعليقات التي نقدمها.

- حكم القانون والعدالة والمساواة: يتطلب حكم القانون وجود منظومة قانونية وتشريعية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل استقلالية هذه المؤسسات ونحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة المتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

- الفاعلية والفعالية: الفعالية في حوكمة الجامعات تشير إلى كيفية تنظيم وإدارة الجامعات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بينما الفاعلية تتعلق بقدرة هذه الجامعات على تحقيق النتائج المرجوة، فهما يعتبران مؤشرا مهما لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة استقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصداقية الالتزام بها.

3- آلية تعزيز الاستراتيجية: ويقصد بها التوجه المستقبلي للجامعة ولمسار أعمالها ترشدها لمكانة متميزة مستقبلا تضمن استمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع. (آسية، 2021، الصفحات 45-48) وتشمل تعزيز الاستراتيجية في حوكمة الجامعات. وتشمل تعزيز الاستراتيجية في حوكمة الجامعات عدة عناصر منها:

- وضع رؤية واضحة وأهداف محددة للجامعة.

- تطوير خطط استراتيجية متعددة السنوات لتحقيق تلك الأهداف.

- إشراك جميع أعضاء المجتمع الجامعي في عملية وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

- توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

-تقييم ومراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجيات وإجراء التعديلات اللازمة بناء على النتائج والتحديات المتغيرة.

ثالثاً: مبادئ حوكمة الجامعات (الدين، بوعزة، و مجاهد، الصفحات 5-6)

تتطلب حوكمة الجامعات بعض المبادئ حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما يلي:

1-ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: وهنا يجب أن يتضمن إطار حوكمة الجامعات كلا من تعزيز الشفافية وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2-حفظ حقوق جميع المساهمين: وهنا ينبغي أن يكفل إطار حوكمة حماية حقوق المساهمين، والتي تشمل أساسا نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة البيانات المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3-المعاملة المتكافئة للمساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4-دور أصحاب المصالح في الحوكمة: ويجب أن ينطوي على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وتشمل أساسا: احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والزبائن.

5-الإفصاح والشفافية: وتشمل الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون تأخير.

6-مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية من متابعة تنفيذية للإدارة التنفيذية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإفصاح والاتصالات.

المطلب الثالث: مقومات ومعيقات حوكمة الجامعات وخصائصها

أولاً: مقومات حوكمة الجامعات

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

-توفر الاقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الاشراف والرقابة وهذا الاقناع مهم وأساسي.

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

-وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد في غاية الأهمية حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.

-وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.

-نظام اتصالات متطور بتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.

-السياسات والإجراءات الفاعلة متضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.

-اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.

-الاقناع بمبادئ الحوكمة وتوافر مقومات تطبيقها لدى الجامعات، يجعل هذه الأخيرة تحرص على التطبيق

الجيد لمراحلها. (الأشهب و لوحيدي، 2020، الصفحات 47-48)

ثانياً: معيقات حوكمة الجامعات

عند تطبيق حوكمة الجامعات تواجه معيقات وتتمثل في:

-المناخ السياسي والقانوني العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة النامية على توجهات وقدرات أعضاء

الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، ضف إلى ذلك غياب قوانين خاصة

بالتعليم العالي. فالمنظومة العامة للدول النامية لا تلائم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظرا لأوضاعها الخاصة.

-هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي، ويظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

- غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ.

- 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 المدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.

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

- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة. (عرابة و بن عيسى، 2017، الصفحات 52-53)

ثالثاً خصائص حوكمة الجامعات

تتمثل خصائص حوكمة الجامعات في:

1- نظام محدد للمجاس والجان بمستوياتها المختلفة تشتمل على سياسات مكتوبة وتحدد أدوار هذه المجاس واللجان بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع.

2- أدلة معتمدة توضح مراكز هذه اللجان وتشكيلها ومسؤولياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها لإعطاء الفرص للمشاركة الطلابية، التي تمس مصالحهم.

3- تواجد خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجاس وأيضاً اللجان.

4- مجالس ولجان تستمع لمتطلبات ومعايير الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتوفر كافة المعلومات المطلوبة منها وعنهما.

5- أسلوب للعمل كفريق واحد يتم إدارته بعيدا عن أسلوب الرئاسة.

6- اعدادات مستمرة للأعضاء الجزء في هذه المجالس واللجان والقيام بتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعة.

7- إنشاء إجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان. (الشباطات، 2018، صفحة 150)

المطلب الرابع: نماذج حوكمة الجامعات ومراحل تطبيقها

أولاً: نماذج حوكمة الجامعات

تتعدد أشكال حوكمة المؤسسات الجامعية، حيث تتضمن ما يلي:

- الحوكمة الأكاديمية التشاركية: هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعمل.

- التنظيم الخارجي: ويشير إلى سلطة الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم)، أو سلطة الدولة، وحققها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية.

- الرقابة الخارجية: وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المساهمين والمعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة الجامعية والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

- الحوكمة الإدارية الذاتية: وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية والتي تضع الأهداف. وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

- الحوكمة الأكاديمية الذاتية: وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية.

- الحوكمة الإلكترونية: وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام

تكنولوجيا المعلومات. (قاسمي و بغيريش، 2020، الصفحات 200-201)

ثانياً: مراحل تطبيق حوكمة في الجامعات

لكي نضمن تطبيق الحوكمة في الجامعة لا بد من اتباع مراحل متسلسلة ومتراصة فيما بينها وهي:

1-مرحلة التعريف بالحوكمة: تعد المرحلة الأكثر أهمية حيث لا بد أن يتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، ومجالاتها مع العمل على شرح ذلك لكافة الأطراف التي سوف تطبقها حتى لا يحدث فيما بعد مقاومة لهذا الأسلوب من جهة وكذا معرفة التطبيق الجيد لها. لتفادي الأسباب التي تعيق تطبيقه مرة أخرى.

2-مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: من خلال إصدار القوانين الداعمة لتطبيقها والتي تشكل البنية الأساسية لها وتمكن الجهات المعنية بضرورة احترامها وكما أن الجزائر قامت بإصدار المرجع الوطني لضمان الجودة والتي ضمن أبعاده الحوكمة، وهذا المرجع يعتبر كداعمة للحوكمة في الجامعات.

3-مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: يتم في هذه المرحلة التطبيق الفعلي لما تم أنفاً وقياس مدى رغبة الأطراف في تطبيقها، وهنا يتم ملاحظة جوانب القوة والضعف في النموذج الموضوع مع التقييم المستمر له لمعرفة جوانب النقص للعمل على علاجه من خلال دراستهم وتقييم التقارير التقييم الذاتي. وهنا لا بد من إصدار قرار لبدأ بتطبيق هذا الأسلوب.

4-مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: لا يكفي تطبيق الحوكمة وإنما لا بد من المتابعة المستمرة لتطبيق هذا الأسلوب والتأكد من تنفيذ جميع المراحل السابقة بكفاءة ويتم هنا إرسال تقارير دورية تفصيلية عن واقع تطبيق الحوكمة إلى وزارة التعليم العالي. (عباس و زراولة، 2023، صفحة 628)

خلاصة:

من خلال ما قدمناه في هذا الفصل ونظرا للقراءات المتعلقة بموضوعي ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات، نجد أن ثقافة المنظمة تشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تميز منظمة معينة، تتأثر ثقافة المنظمة بتاريخها وقيمها وهويتها وأهدافها، وتؤثر بدورها على كيفية تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والشركاء وتكمن أهمية ثقافة المنظمة في تعزيز الانتماء والتعاون بين أفراد المنظمة وتعزيز الابتكار والابداع وتحقيق الأداء المتميز والنجاح المستدام. في حين تعتبر حوكمة الجامعات عملية إدارة وتنظيم تشمل اتخاذ القرارات وتنفيذها ومراقبتها داخل الجامعة. تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والفاعلية في الإدارة الجامعية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث والخدمات التي تقدمها الجامعات

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لتأثير ثقافة في تحقيق

متطلبات الحوكمة في جامعة محمد

بوضيف بالمسيلة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة بجامعة

المسيلة

تمهيد:

بعد إتمام الفصل الأول الذي تم التطرق فيه إلى الإطار النظري لكل من ثقافة المنظمة وحوكمة الجامعات بمختلف الأساسيات المتعلقة بهما. سنحاول في هذا الفصل دراسة موضوع تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأدوات الدراسة

سنقدم من خلال هذا المبحث لمحة عن جامعة المسيلة وهيكلها التنظيمي مع توضيح مجتمع، عينة الدراسة وأداة الدراسة.

المطلب الأول: تقديم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأهدافها

أولاً: تطور نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2024)

أنشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد التعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً.

حاليا يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد أعضاء موظفيها حالياً 1402 موظف إداري وتقني.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1679 أستاذ باحث والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 30220 طالباً و46 طالباً أجنبياً.

ثانياً: تعريف جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وأهدافها

جامعة المسيلة هي مؤسسة عمومية تعليمية وبحثية وخدمية تتبنى الابتكار وتؤهل معرفياً ومهارياً خريجا قادراً على المنافسة في سوق العمل وخدمة المجتمع طبقاً للمستجدات العالمية. تطمح جامعة المسيلة للريادة العلمية والتميز في التعليم العالي والبحث العلمي. بغرض تعزيز مكانتها على الصعيدين المحلي والدولي. كما أنها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والاعتماد الدولي، مصنفة في المرتبة 48 عربياً من بين 115 مؤسسة جامعية عربية.

تهدف جامعة المسيلة إلى:

-خريج متميز وفعال يتمتع بالقدرة على إنتاج المعرفة والتنافس في سوق العمل، ويساهم بفعالية في تنمية المجتمع.

-بحوث أكاديمية وتنموية فعالة، تعتمد على الابتكار وتنتج معرفة بمعايير عالمية.

-عضو هيئة تدريس متميز علميا ومهنيا وثقافيا.

-تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة البيداغوجية والبحث العلمي والحوكمة.

-تحقيق ترتيب متقدم على الصعيدين المحلي والدولي.

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

بالمسيلة، 2024)

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من رئيس الجامعة الذي يعين بمرسوم تنفيذي ويقوم بمساعدته مجلس مديرية الجامعة وعمداء الكليات والأمانة العامة ويوضح الهيكل التنظيمي كما يلي:

1-مديرية الجامعة

تضم مديرية الجامعة عدة نيابات متمثلة في:

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

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

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي

تشمل المصالح التالية:

مصلحة التكوين لما بعد التدرج، مصلحة التأهيل الجامعي، مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

-نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون، التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

تشمل مصلحتين هما:

مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة، مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

-نيابة مديرية الجامعة للتخطيط والتنمية والاستشراف.

تشمل المصالح التالية:

مصلحة الإحصاء الاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

2- الأمانة العامة.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية التالية:

-المديرية الفرعية للمالية والميزانية.

تشمل المصالح التالية:

مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

تشمل المصالح التالية:

مصلحة مستخدمي الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

تشمل المصالح التالية:

مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف.

-المديرية الفرعية لأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تشمل مصلحتين وهما:

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

3- مراكز وخلايا الجامعة.

تشمل ما يلي:

مكتب استراتيجية الرقمنة، خلية الراقفة البيداغوجية، مركز المساعدة النفسية، خلية التعليم عن بعد.

4- مراكز الدعم.

تتمثل في حاضنة الأعمال الجامعية، مركز دعم التكنولوجيا والابتكار، مركز تطوير المقاولاتية، مكتب الربط بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية.

5- المصالح المشتركة.

تتمثل في مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال، مركز التعليم المكثف للغات، مركز الطبع والسمعي البصري، الأمن الجامعي.

6- الكليات والمعاهد

بجامعة المسيلة حاليا 07 كليات ومعهدين بتأطير من 1679 أستاذ باحث و30220 طالب في مختلف الاختصاصات.

المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة وأدواتها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة واختيار عينة عشوائية منهم حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): الاستبيانات المرسلّة والمسترجعة

النسبة من الإجمالي	العدد	الاستبيانات
%100	65	الاستبيانات المرسلّة
%90,76	59	الاستبيانات المسترجعة
%90,76	59	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة

للتحليل يتضح لنا من خلال الجدول أنه تم إرسال 65 استبيان إلى أعضاء هيئة التدريس وإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة استرجع منها 59 استبيان بنسبة (90.76%) من إجمالي عدد الاستبيانات المرسلّة وهي المستخدمة في التحليل.

ثانياً: أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات الأولية على الاستبيان كأداة للبحث ولمعالجة الإطار النظري استخدمنا مختلف المراجع كالكتب، المقالات، أطروحات الدكتوراه، والموقع الإلكتروني للجامعة.

ثالثاً: الاختبارات المعتمدة في التحليل

من أجل اختبار صدق وثبات أداة الدراسة ومعالجة محاور الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة (29) كآلاتي:

1- اختبار الصدق والثبات: للتأكد من صلاحية وملائمة أداة الدراسة.

2- اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة للتوزيع الطبيعي.

3- معامل الارتباط: لمعرفة قيمة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

4-الاختبارات الوصفية: وهي حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة التوجه العام لاستجابات أفراد العينة.

5-معامل الانحدار: لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع وتحديد قيمته واتجاهه ومدى معنويته بالاعتماد على معامل التحديد (R^2)، اختبار فيشر، واختبار ستودنت.

رابعاً: تصميم أداة الدراسة

تم تبويب أسئلة الاستبيان إلى ثلاث محاور وكل محور تناول مجموعة من الأسئلة فالمحور الأول يتعلق بالمعلومات الخاصة بأفراد العينة محل الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والوظيفة). أما المحور الثاني فتناولنا فيه أبعاد المتغير المستقل وهو ثقافة المنظمة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) وفي المحور الثالث تطرقنا فيه إلى المتغير التابع وهو متطلبات حوكمة الجامعات وانقسم إلى ستة مبادئ (ضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة، حفظ حقوق الأسرة الجامعية، المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة)

الجدول رقم (2): تصميم الاستبيان

المحور	البعد	العبارات
معلومات خاصة	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة	
ثقافة المنظمة	القيم التنظيمية	4
	المعتقدات التنظيمية	4
	التوقعات التنظيمية	4
	الأعراف التنظيمية	4
	مجموع عبارات المحور	16
متطلبات الحوكمة	ضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة	3
	حفظ حقوق الأسرة الجامعية	3
	المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة	3
	دور أصحاب المصالح	4
	الإفصاح والشفافية	3
	مسؤوليات مجلس الإدارة	3
	مجموع عبارات المحور	19

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل

وتم الاعتماد على سلم ليكرت (likert) خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على أسئلة الاستبيان:

الجدول رقم (3): درجات سلم مقياس الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1,79-1	-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5,00-4.20
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الطالبة باعتماد سلم ليكرت الخماسي

تحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محاور الدراسة (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) وتقسيمه على خلايا المقياس للحصول على طول الخلية بمعنى (4=5÷8,0).

خامسا: اختبار أداة الدراسة

يشمل اختبار أداة الدراسة على اختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار الاتساق الداخلي وتحديد مدى اتباع البيانات المعالجة التوزيع الطبيعي.

1- اختبار صدق الاستبيان:

تم اختبار صدق الاستبيان من خلال عرضه على المشرف أولا، ثم على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في قسم علوم التسيير وتمثلت ملاحظاتهم في:

-إعادة صياغة بعض الأسئلة المركبة.

-إعادة النظر في محاور الاستبيان.

-حذف بعض الأسئلة المتكررة.

-التدقيق في الأخطاء اللغوية لعبارات الاستبيان.

وبعد تعديل الاستبيان استنادا على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم طباعة لاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة للإجابة عليه وجمعه.

2 - اختبار ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (4): اختبار ثبات الاستبيان

المحور	البعد	Cronbach's Alpha
ثقافة المنظمة	القيم التنظيمية	0.919
	المعتقدات التنظيمية	0.903
	التوقعات التنظيمية	0.925
	الأعراف التنظيمية	0.879
	ثبات المحور	0.917
متطلبات الحوكمة	ضمان وجود أساس إطار فعال	0.844
	حفظ حقوق الأسرة الجامعية	0.881
	المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة	0.853
	دور أصحاب المصالح	0.930
	الإفصاح والشفافية	0.884
	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.831
	ثبات المحور	0.913

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لأبعاد محور المتغير المستقل ثقافة المنظمة تتراوح بين (0.879) و(0.925) وبالنسبة لقيمة ثبات المحور هي (0.917)، أما بالنسبة لمحور المتغير التابع فإن القيم تتراوح بين (0.831) و(0.930) وبالنسبة لقيمة ثبات المحور هي (0.913) وهي قيم أكبر من القيمة المعيارية (0.7) وهو ما يؤكد لنا ثبات الاستبيان.

3-الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

يوضح الاتساق الداخلي عن مدى ارتباط عبارات محاور الاستبيان، وفيما يلي عرض نتائج معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان:

-محور ثقافة المنظمة:

الجدول (5): الاتساق الداخلي لمحور ثقافة المنظمة

البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig	البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig
القيم التنظيمية	01	0.809**	0.001	التوقعات التنظيمية	01	0.874**	0.001
	02	0.793**	0.001		02	0.865**	0.001
	03	0.856**	0.001		03	0.815**	0.001
	04	0.785**	0.001		04	0.725**	0.001
المعتقدات التنظيمية	01	0.871**	0.001	الأعراف التنظيمية	01	0.840**	0.001
	02	0.776**	0.001		02	0.809**	0.001
	03	0.676**	0.001		03	0.804**	0.001
	04	0.767**	0.001		04	0.767**	0.001

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين عبارات محور المتغير المستقل تراوحت بين نسبة (78.5%) و(85.6%) بالنسبة لبعد القيم التنظيمية، وبين (67.6%) و(87.1%) بالنسبة لبعد المعتقدات التنظيمية، وبين (72.5%) و(87.4%) بالنسبة لبعد التوقعات التنظيمية، وبين (76.7%) و(84%) بالنسبة لبعد الأعراف التنظيمية. وهي ارتباطات طردية من المتوسط إلى القوي وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لجميع عبارات محور المتغير المستقل، إذا الاستبيان يتميز بالاتساق الداخلي بين عبارات والأبعاد في محور ثقافة المنظمة.

-محور متطلبات الحوكمة:

الجدول (6): الاتساق الداخلي لمحور متطلبات الحوكمة

البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig	البعد	رقم العبارة	Pearson	Sig
ضمان وجود أساس	01	0.836**	0.001	دور أصحاب المصالح	01	0.767**	0.001
	02	0.878**	0.001		02	0.499**	0.001
	03	0.880**	0.001		03	0.850**	0.001
	04				04	0.698**	0.001

							إطار فعال للكوكمة
0.001	0.897**	01	الإفصاح والشفافية	0.001	0.835**	01	حفظ حقوق الأسرة الجامعية
0.001	0.788**	02		0.001	0.855**	02	
0.001	0.818**	03		0.001	0.884**	03	
0.001	0.899**	01	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.001	0.909**	01	المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة
0.001	0.949**	02		0.001	0.849**	02	
0.001	0.919**	03		0.001	0.802**	03	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

يوضح لنا الجدول أن قيمة الارتباط (معامل بيرسون) بين عبارات محور المتغير التابع تراوحت بين (83.6%) و(88%) بالنسبة لبعده ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، وبين (83.5%) و(88.4%) بالنسبة لبعده حفظ حقوق الأسرة الجامعية، وبين (80.2%) و(90.9%) بالنسبة لبعده المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة، وبين (49.9%) و(85%) بالنسبة لبعده دور أصحاب المصالح، وبين (78.8%) و(89.7%) بالنسبة لبعده الإفصاح والشفافية، وبين (89.9%) و(94.9%) بالنسبة لبعده مسؤوليات مجلس الإدارة. وهي ارتباطات طردية من متوسطة إلى قوية وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) أي بهامش خطأ أقل من (5%) لجميع عبارات محور المتغير التابع. إذا الاستبيان يتميز بالاتساق الداخلي بين عبارات وأبعاد محور متطلبات الحوكمة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي واختبار الفرضيات ومناقشتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الإحصائية، وتحليلها وتفسيرها، واختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: تحليل نتائج المعلومات الخاصة للعينة

من أجل تحديد خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية كالتالي:

أولاً: تحليل المعلومات الخاصة وفق الجنس

الجدول رقم (7): تحليل المعلومات الخاصة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	34	57.6
أنثى	25	42.4
المجموع	59	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور بلغت (57.5%) وهي الفئة الغالبة في الدراسة بينما نسبة الإناث بلغت (42.4%)، وهنا نجد أن الاستجابة كانت أكثر لفئة الذكور.

ثانيا: تحليل المعلومات الخاصة وفق السن

الجدول (8): تحليل المعلومات الخاصة وفق السن

السن	التكرار	النسبة (%)
29 سنة فأقل	4	6.8
30-39 سنة	23	39
40-49 سنة	25	42.4
50 سنة فما فوق	7	11.9
المجموع	59	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تتركز في الفئة الثالثة بنسبة (42.4%) أي أن أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة. ثم تليها الفئة الثانية بنسبة (39%) الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، وتليها الفئة الرابعة بنسبة (11.9%) وتتجاوز أعمارهم 50 سنة فأكثر، أما الفئة الأولى تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة (6.8%) للذين تقل أعمارهم عن 29 سنة.

ثالثا: تحليل المعلومات الخاصة وفق المستوى التعليمي

يتضح لنا من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة تتركز في الفئة الثالثة بنسبة (42.4%) أي أن أعمارهم تتراوح بين 40 و 49 سنة. ثم تليها الفئة الثانية بنسبة (39%) الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، وتليها

الفئة الرابعة بنسبة (11.9%) وتتجاوز أعمارهم 50 سنة فأكثر، أما الفئة الأولى تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة (6.8%) للذين تقل أعمارهم عن 29 سنة.

ثالثاً: تحليل المعلومات الخاصة وفق المستوى التعليمي

الجدول (9): تحليل المعلومات الخاصة وفق المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
8.5	5	ليسانس
16.9	10	ماستر
0	0	ماجستير
59.3	35	دكتوراه
15.3	9	أخرى
100	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة دكتوراه بنسبة (59.3%)، تليها فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة (16.9%)، وتليها فئة المستويات التعليمية الأخرى بنسبة (15.3%)، في حين فئة حاملي شهادة ليسانس تحمل نسبة (8.5%)، وعدم وجود موظفين حاملي شهادة الماجستير في عينة الدراسة.

رابعاً: تحليل المعلومات الخاصة وفق الأقدمية في العمل

الجدول (10): تحليل المعلومات الخاصة وفق الأقدمية في العمل

النسبة (%)	التكرار	الأقدمية في العمل
23.7	14	أقل من 5 سنوات
18.6	11	من 5 إلى 10 سنوات
57.6	34	أكثر من 10 سنوات
100	59	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

من خلال الجدول نجد أن أكبر نسبة من المستجوبين هي فئة أكثر من 10 سنوات أقدمية في العمل بنسبة (57.6%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات أقدمية في العمل بسبة (23.7%)، في حين فئة من 5 إلى 10 سنوات تحمل نسبة (18.6%).

خامسا: تحليل المعلومات الخاصة وفق الوظيفة

الجدول رقم (11): تحليل المعلومات الخاصة وفق الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
عضو هيئة تدريس	38	64.4
إداري	21	35.6
المجموع	59	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

يتضح لنا من الجدول أن نسبة (64.4%) من أفراد عينة الدراسة هم أعضاء هيئة التدريس، وفئة الإداريين تحمل نسبة (35.6%) من عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان

أولاً: محور ثقافة المنظمة

الجدول (12): تحليل نتائج محور ثقافة المنظمة

الرقم	العبارات	الاستجابات					المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	النتيجة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
القيم التنظيمية									
01	تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.	-	9	9	35	6	3.64	0.866	موافق
		%	15.3	15.3	59.3	10.2			
02	تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.	-	6	6	35	12	3.90	0.845	موافق
		%	10.2	10.2	59.3	20.3			

03	تسود روح الفريق بين الموظفين.	ت	2	8	14	26	9	3.54	1.023	موافق
		%	3.4	13.6	23.7	44.1	15.3			
04	شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة.	ت	1	7	15	27	9	3.61	0.947	موافق
		%	1.7	11.9	25.4	45.8	15.3			
المعتقدات التنظيمية										
01	تشجع الجامعة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها.	ت	2	13	13	30	1	3.25	0.939	محايد
		%	3.4	22	22	50.8	1.7			
02	تسعى الجامعة إلى إحداث نوع من التعاون بين الموظفين بغية الحصول على مستوى أعلى من الأداء.	ت	1	11	13	28	6	3.46	0.971	موافق
		%	1.7	18.6	22	47.5	10.2			
03	تهتم الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	ت	1	26	12	18	2	2.90	0.977	محايد
		%	1.7	44.1	20.3	30.5	3.4			
04	يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.	ت	1	7	20	26	5	3.46	0.877	موافق
		%	1.7	11.9	33.9	44.1	8.5			
التوقعات التنظيمية										
01	تسعى الجامعة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم.	ت	2	10	19	23	5	3.32	0.973	محايد
		%	3.4	16.9	32.2	39	8.5			
02	تسعى الجامعة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين.	ت	2	11	17	21	8	3.37	1.049	محايد
		%	3.4	18.6	28.8	35.6	13.6			
03	تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين.	ت	5	18	17	14	5	2.93	1.112	محايد
		%	8.5	30.5	28.8	23.7	8.5			
04	يعمل الموظفون إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق	ت	3	3	13	31	9	3.98	0.973	موافق
		%	5.1	5.1	22	52.5	15.3			

الأعراف التنظيمية										
01	تسعى الجامعة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج تدريبية وتوضيحية.	ت	1	19	12	24	3	3.15	0.997	محايد
		%	1.7	32.2	20.3	40.7	5.1			
02	تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين.	ت	10	22	13	7	2.64	1.242	محايد	
		%	16.9	37.3	22	11.9	11.9			
03	يتأقلم الموظفون في الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية.	ت	3	9	13	29	3.41	1.019	محايد	
		%	5.1	15.3	22	49.2	8.5			
04	تسهم الإدارة في تحقيق الاستقرار داخل الجامعة.	ت	1	7	10	32	3.69	0.933	موافق	
		%	1.7	11.9	16.9	54.2	15.3			
ثقافة المنظمة										
							3.37	0.667	محايد	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اتجاه محور المتغير المستقل ثقافة المنظمة يظهر اتجاها عاما حول محايد بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (0.667) ونجد أن العبارة أكثر أهمية في الاستجابة هي العبارة الرابعة في بعد التوقعات التنظيمية (يعمل الموظفون إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة) بمتوسط حسابي قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.973) بنتيجة موافق. والعبارة أقل أهمية في الاستجابة هي العبارة الثانية في بعد الأعراف التنظيمية (تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين) بمتوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري قدره (1.242) بنتيجة محايد. وهنا يتضح لنا أن اتجاه الاستجابات لعبارات محور ثقافة المنظمة كان بين درجة موافق ودرجة محايد.

الجدول (13): تحليل نتائج أبعاد محور ثقافة المنظمة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	موافق	0.747	3.67	القيم التنظيمية
02	محايد	0.735	3.26	المعتقدات التنظيمية
03	محايد	0.842	3.32	التوقعات التنظيمية

04	محايد	0.844	3.22	الأعراف التنظيمية
----	-------	-------	------	-------------------

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

2-محور متطلبات الحوكمة

الجدول (14): تحليل نتائج محور متطلبات الحوكمة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات					العبارات	الرقم	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة										
موافق	1.037	3.42	6	29	10	12	2	ت	يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي.	01
			10.2	49.2	16.9	20.3	3.4	%		
محايد	1.111	3.15	5	22	13	15	4	ت	تنتم الجامعة بمبدأ الاستقلالية.	02
			8.5	37.3	22	25.4	6.8	%		
محايد	1.150	3.24	7	21	15	11	5	ت	تقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.	03
			11.9	35.6	25.4	18.6	8.5	%		
حفظ حقوق الأسرة الجامعية										
محايد	1.041	2.68	3	10	17	23	6	ت	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	01
			5.1	16.9	28.8	39	10.2	%		
محايد	1.109	3.10	6	17	17	15	4	ت	تضع الجامعة معايير عادلة للتوظيف.	02
			10.2	28.8	28.8	25.4	6.8	%		

محايد	1.067	3.39	6	27	14	8	4	ت	تسمح الجامعة لجميع موظفيها بالتعامل بحرية تامة في حدود القوانين.	03
			10.2	45.8	23.7	13.6	6.8	%		
المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة										
موافق	0.987	3.44	3	36	6	12	2	ت	توضح الجامعة حقوق كل موظف بها.	01
			5.1	61	10.2	20.3	3.4	%		
موافق	0.963	3.63	8	32	9	9	1	ت	توضح الجامعة واجبات كل موظف بها.	02
			13.6	54.2	15.3	15.3	1.7	%		
محايد	1.058	3.19	3	25	16	10	5	ت	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها.	03
			5.1	42.4	27.1	16.9	8.5	%		
دور أصحاب المصالح										
غير موافق	1.021	2.42	1	9	15	23	11	ت	يمكن لموظفي الجامعة مساءلة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ.	01
			1.7	15.3	25.4	39	18.6	%		
موافق	0.979	3.85	13	33	6	5	2	ت	تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة.	02
			22	55.9	10.2	8.5	3.4	%		
محايد	1.018	3.22	3	26	14	13	3	ت	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها.	03
			5.1	44.1	23.7	22	5.1	%		
محايد	1.071	2.92	5	12	19	19	4	ت	تراعي الجامعة مصالح جميع موظفيها في اتخاذ قراراتها.	04
			8.5	20.3	32.2	32.2	6.8	%		

الإفصاح والشفافية										
01	توفر الجامعة معلومات واضحة.	ت	1	8	15	27	8	3.56	0.952	موافق
			1.7	13.6	25.4	45.8	13.6	%		
02	تعلن الجامعة عن نتائج قراراتها عبر مواقعها الإلكترونية.	ت	2	7	7	30	13	3.76	1.040	موافق
			3.4	11.9	11.9	50.8	22	%		
03	تفصح الجامعة عن علاواتها والمكافآت لجميع أطرافها.	ت	8	16	17	11	7	2.88	1.219	محايد
			13.6	27.1	28.8	18.6	11.9	%		
مسؤوليات مجلس الإدارة										
01	يوفر مجلس الإدارة المعلومات لجميع الأطراف.	ت	6	13	9	26	5	3.19	1.181	محايد
			10.2	22	15.3	4.1	8.5	%		
02	يعمل مجلس الإدارة على توفير الامكانيات لتحقيق أهداف الجامعة.	ت	4	13	15	19	8	3.24	1.150	محايد
			6.8	22	25.4	32.2	13.6	%		
03	يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسات الرئيسية.	ت	4	8	12	26	9	3.47	1.150	موافق
			6.8	13.6	20.3	44.1	15.3	%		
محور متطلبات الحوكمة							3.24	0.709		محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن عبارات أبعاد المتغير التابع متطلبات الحوكمة تظهر لنا اتجاها نحو محايد بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (0.709)، ونجد أن العبارة ذات أكبر أهمية في هذا المحور هي العبارة الثانية التابعة لعد أصحاب المصالح وهي (تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة) بمتوسط معياري قدره (3.98) وانحراف معياري قدره (0.979) باتجاه نحو موافق. أما العبارة ذات أقل أهمية في هذا المحور هي

العبرة الأولى التابعة لبعده دور أصحاب المصالح وهي (يمكن لموظفي الجامعة مساءلة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ) بمتوسط حسابي قدره (2.42) وانحراف معياري قدره (1.021) باتجاه نحو غير موافق.

الجدول (15): تحليل نتائج أبعاد محور متطلبات الحوكمة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
04	محايد	0.95	3.27	ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة
06	محايد	0.92	3.05	حفظ حقوق الأسرة الجامعية
01	موافق	0.85	3.41	المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة
05	محايد	0.72	3.10	دور أصحاب المصالح
02	موافق	0.89	3.40	الإفصاح والشفافية
03	محايد	1.06	3.29	مسؤوليات مجلس الإدارة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

من أجل التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: ثقافة المنظمة ومتطلبات الحوكمة وبما أن عينة الدراسة أكثر من 50 عينة اعتمدنا على اختبار كولموغوروف سميرنوف، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القرار	Kolmogorov-smirnov			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0.200*	59	0.071	ثقافة المنظمة
غير دال	0.200*	59	0.096	متطلبات الحوكمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن قيم المتغيرين ثقافة المنظمة ومتطلبات الحوكمة كانت غير دالة فهي أكبر من القيمة المعيارية (0.05) مما يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

–ثقافة المنظمة لها تأثيراً إيجابياً في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التحديد R2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,267	-1.120	,001b	86.137	,410	-,459	الثابت
0.602	,001	9.281			,119	1.106	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

يظهر لنا من خلا الجدول أن نتائجه مقبولة احصائياً، في حين أن قيمة F (86.137) بمستوى دلالة قدره (0.001) أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على ضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة (المتغير التابع). ونجد أيضاً قيمة T (9.281) بمستوى دلالة (0.001). وتشير قيمة B ان التغير في قيمة ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.106) في ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.459 + 1.106x$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.602) أي ان نسبة (60.2%) هي تأثير ثقافة المنظمة على ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة.

وهذه النتائج تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق ضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (1.106) وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		R2 التحديد
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,607	-,517	,001b	56.882	,444	-,230	الثابت
0.499	,001	7.542			,129	0.974	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، في حين قيمة F (56.882) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على حفظ الحقوق الأسرة الجامعية (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (7.542) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.0974) في حفظ حقوق الأسرة الجامعية (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = 0.230 + 0.974x$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.499) أي أن نسبة (49.9%) هي تأثير ثقافة المنظمة على حفظ حقوق الأسر الجامعية.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.974) وحدة.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق المعاملة المتكافئة بين الجميع في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التحديد R2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,080	1,780	,001b	31,998	,466	,830	الثابت
0.360	,001	5,657			,136	,767	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، في حين قيمة F (31.998) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (5.657) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.767) في المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$x0.767+0.830Y=$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.630) أي أن نسبة (63%) هي تأثير ثقافة المنظمة على المعادلة المتكافئة بين الجميع في الجامعة.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق المعادلة المتكافئة بين الجميع في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.767) وحدة.**

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الفرضية الرابعة

معامل التحديد R2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,369	,905	,001b	85,446	,311	,281	الثابت
0,600	,001	9,244			,090	,836	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، في حين قيمة F (85.446) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على دور أصحاب المصالح (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (9.244) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغيير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.836) في دور أصحاب المصالح (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$x0.836+0.281Y=$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.600) أي أن نسبة (60%) هي تأثير ثقافة المنظمة على دور أصحاب المصالح.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.836) وحدة.**

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الفرضية الفرعية الخامسة

معامل	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
التحديد R2	,359	1,141	,001b	39.099	,467	,533	الثابت
0,407	,001	6.253			,136	,850	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، في حين قيمة F (39.099) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على الإفصاح والشفافية (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (6.253) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغيير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.850) في الإفصاح والشفافية (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$x0.850+0.533Y=$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.407) أي أن نسبة (40.7%) هي تأثير ثقافة المنظمة على الإفصاح والشفافية.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.850) وحدة.**

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

معامل	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,291	1,066	,001b	18,037	,630	,672	الثابت
0,240	,001	4,247			,183	,779	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائيا، في حين قيمة F (18.037) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على مسؤوليات مجلس الإدارة (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (4.247) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغيير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.779) في مسؤوليات مجلس الإدارة (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$x0.779+0.672Y=$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.240) أي أن نسبة (24%) هي تأثير ثقافة المنظمة على مسؤوليات مجلس الإدارة.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.850) وحدة.**

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

-ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الخطأ المعياري	المعاملات B	
R2	,317	1,009	,001b	126,893	,269	,272	الثابت
0,690	,001	11,265			,078	,883	ثقافة المنظمة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 29

نلاحظ من الجدول أن نتائجه مقبولة إحصائياً، في حين قيمة F (126.893) بمستوى دلالة قدره (0.001) وهو أقل من القيمة المعيارية (0.05) وهذا ما يؤكد من وجود دلالة إحصائية لتأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) على متطلبات الحوكمة (المتغير التابع)، ونجد قيمة T (11.265) بمستوى دلالة قدره (0.001) وتشير قيمة B أن التغيير في ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.883) في متطلبات الحوكمة (المتغير التابع). أما صيغة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فقد أخذت معادلة الانحدار البسيط الصيغة الرياضية التالية:

$$x0.833+0.272Y=$$

ويشير معامل التحديد R2 بمقدار (0.690) أي أن نسبة (69%) هي تأثير ثقافة المنظمة على متطلبات الحوكمة.

وهذه النتائج تؤكد لنا صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على: **ثقافة المنظمة لها تأثيرا إيجابيا في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة** بدرجة (0.833) وحدة. حيث ان جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تطبق ثقافة منظمة لكن بدرجة متوسطة مما جعلها لم تصل إلى المستوى المرغوب في تحقيق متطلبات الحوكمة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم لمحة عن جامعة المسيلة من خلال تعريفها وأهدافها وعرض هيكلها التنظيمي، تعريف مجتمع وعينة الدراسة، تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

بالاعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة بحث وجمع البيانات في ميدان الدراسة وقمنا باختبار صدق وثبات أداة الاستبيان واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة

29

وتوصلنا من النتائج إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيرا إيجابيا في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

خاتمة

الخاتمة

من خلال بحثنا في موضوع تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية جامعة المسيلة- نجد أن لثقافة المنظمة تعتبر أساسية لجاح وتطور المنظمات من خلال تحديد قيم ومعتقدات وتوقعات والأعراف تؤثر على عملها وتوجه سلوك أفرادها، كما تساهم ثقافة المنظمة في بناء هوية مؤسسية قوية وجذابة للموظفين مما يزيد من مستوى الالتزام والرضا ويعزز الأداء العام للمنظمة.

ومن أجل تحقيق متطلبات الحوكمة في الجامعة لا بد من توفر ثقافة منظمة قوية تساهم وتؤثر في تعزيزها وتحقيقها بفعالية أكبر.

أولاً: نتائج الدراسة

1-النتائج العامة

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.883) وحدة.

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (1.106) وحدة.

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.974) وحدة.

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق المعاملة المتكافئة بين الجميع في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.767) وحدة.

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.836) وحدة.

-تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق الإفصاح والشفافية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.850) وحدة. -تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق مسؤوليات مجلس الإدارة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجة (0.779) وحدة.

2- النتائج حسب الفرضيات

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً إيجابياً في تحقيق متطلبات الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنسبة (69%).

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً إيجابياً في تحقيق ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنسبة (60.2%) وهو من أكثر المتطلبات تأثراً بثقافة المنظمة لأنه يعتمد على وجود أساس قانوني وتنظيمي فعال، وعلى مبدأ الاستقلالية وتقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً إيجابياً في تحقيق دور أصحاب المصالح في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنسبة (60%) وهو من أهم متطلبات الحوكمة لأنه يشمل مراعاة مصالح جميع موظفي الجامعة في اتخاذ القرارات، القيام على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها، الاهتمام بانشغالات الطلبة وغيرها.

-تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً إيجابياً في تحقيق حفظ حقوق الأسرة الجامعية، الإفصاح والشفافية، المعاملة المتكافئة بين الجميع في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنسب (49.9%)، (40.7%)، (36%) على التوالي.

-تعتبر مسؤوليات مجلس الإدارة أقل تؤثر بثقافة المنظمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بنسبة (24%).

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات

-ضرورة التكريس والعمل على تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في الجامعة.

- إعداد وبناء ثقافة منظمة قوية، والاهتمام بعناصرها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية).

-العمل على توفير بيئة عمل مناسبة، تعزيز التواصل، التعاون بين الموظفين وتعزيز الشفافية والنزاهة في العمل.

-نشر ثقافة حوكمة الجامعات من خلال إقامة ملتقيات وندوات لإرساء مبادئها مما يؤدي إلى زيادة فعالية مؤسسات التعليم العالي.

- إقامة برامج تحفيزية في الجامعة لتشجيع الموظفين بها على أداء مهامهم بفاعلية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

1-دراسة تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

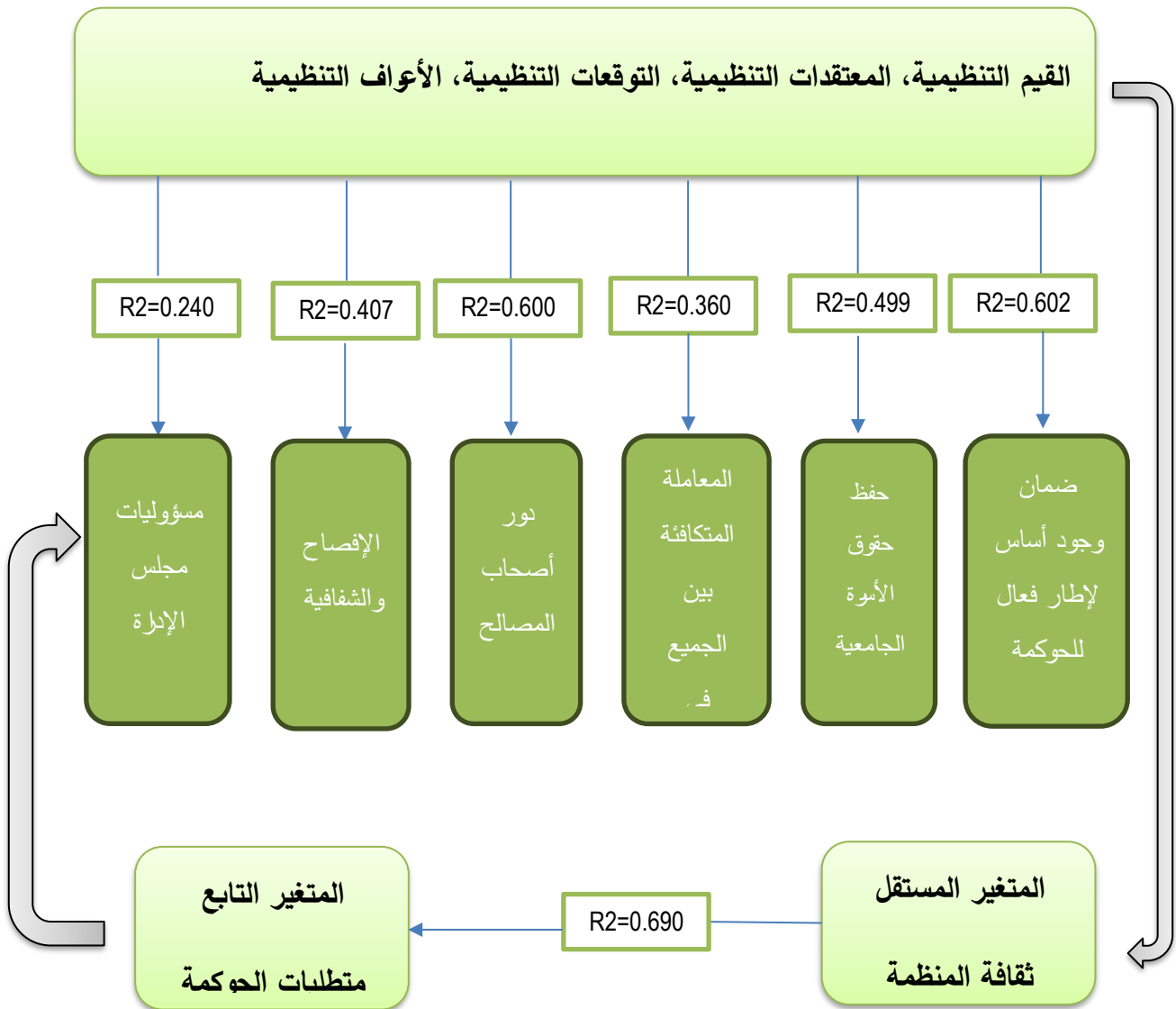
2-دراسة بناء ثقافة منظمة قوية في مؤسسات العليم العالي.

3- دراسة تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة اتجاه الطلبة في الجامعة الجزائرية.

رابعاً: النموذج الميداني للدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات الاستبيان، نقترح الشكل التالي الذي يوضح تأثير ثقافة المنظمة (المتغير المستقل) في تحقيق متطلبات الحوكمة (المتغير التابع).

الشكل (05): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الدراسة.

قائمة المراجع

الكتب

- 1-نعمة عباس الخفاجي. (2009). *ثقافة المنظمة*. عمان، الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 2-يوسف مصطفى كافي، كولار مصطفى كافي ، و ايمان بوربيع. (2018). *الحوكمة المؤسسية* (المجلد 1). قسنطينة، الجزائر: منشورات ألفا للوثائق.

الأطروحات والرسائل

- 1-بلهادي عبد القادر. (2018-2019). *أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس: جامعة جيلالي ليابس.
- 2-حاج مختار محمد خير الدين، عبد القادر بوعزة، و سيد احمد مجاهد. (بلا تاريخ). *دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم لتنافسية المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في شركة TMA لصناعة التجارة بالجزائر نموذجا* (ورقة بحثية).
- 3-صونية براهيمية. (2016/2017). *تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية* (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، سطيف : جامعة محمد لمين دباغين.
- 4-فاطمة ريدي. (2017-2018). *أنماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية* (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

المجلات

- الحاج عرابة، و ليلي بن عيسى. (2017). *حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات*. *مجلة دراسات العدد الإقتصادي، 8(3)*، الصفحات 45-54.
- بركان أسماء، و جليد نورالدين. (2017). *أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري*. *مجلة الإقتصاد الجديد، 2(17)*، الصفحات 175-184.

- بسام وزناجي. (2021). محددات الثقافة التنظيمية. مجلة سوسيوولوجيون، 2(1)، الصفحات 114-127.
- بن عمارة منصور، و محمد حولي . (2016). دور الحوكمة وأهميتها في تفعيل جودة ونزاهة القوائم المالية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، 1(1)، الصفحات 103-117.
- بن يمينة السعيد. (ماي، 2009). ثقافة المؤسسة الجزائرية. مجلة منتدى الأستاذ (5و6)، الصفحات 77-97.
- بوسهمين أحمد، و شهيد هدى. (216). أثر القيادة الإستراتيجية على الثقافة التنظيمية. مجلة البديل الإقتصادي(6)، الصفحات 233-244.
- حجوب فاطمة، منصور بن عمارة، و عمر جنينة. (ديسمبر، 2020). دور حوكمة الجامعات في تحسين الجودة الشاملة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 03(06)، الصفحات 164-179.
- حسين سليم، و احمد سويسي. (1 جوان، 2017). الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة. مجلة تاريخ العلوم، 4(8)، الصفحات 159-172.
- خريش عبد القادر. (2014). الفصل الثاني الثقافة التنظيمية في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 1(4)، الصفحات 49-73.
- خلوف زهرة. (سبتمبر، 2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد(09)، الصفحات 257-276.
- خوني رابح، و لويزة فرحاتي. (جوان، 2017). ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية من أجل إنجاز عملية التغيير. مجلة الاقتصاد الصناعي(12)، الصفحات 1-22.
- ريباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)، الصفحات 50-72.
- زهرة عباس، و رفيق زراولة. (2023). آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 8(1)، الصفحات 615-628.

- سارة خلفة، و مراد بومنقار. (جوان, 2019). آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، 25(2)، الصفحات 169-180.
- سارة طالب، و نور الدين العيساني. (5, 2019). الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 7(32)، الصفحات 80-91.
- سترة العلجة. (2021). الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها بالتنمية المستدامة. مجلة حوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 3(1)، الصفحات 97-112.
- عبد السلام الأشهب، و فوزي لوحيدي. (2020). جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات. مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، 4(4)، الصفحات 42-53.
- علاء الدين الوافي. (2021). حوكمة الجامعات وصعوبة تطبيقها بالجزائر. مجلة التغير الاجتماعي، 6(1)، الصفحات 221-242.
- غنام بم هزاع المريخي. (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 23(9)، الصفحات 41-86.
- كمال قاسمي، و سعيده بغريش. (2020). أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للاستاذ الجامعي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(3)، الصفحات 197-208.
- محجوب آسية. (جوان, 2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، الصفحات 45-48.
- محمد علي الشباطات. (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، الصفحات 147-159.
- مصطفى بن عودة. (جوان, 2018). دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 15(2)، الصفحات 87-113.
- ياحي عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة آفاق العلوم، 6(6)، الصفحات 298-305.

ياسر عبد الرحمان. (2018). الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 8(2)، الصفحات 184-202.

يمينة شحور، و محمد تقروت. (2021). حوكمة المؤسسات قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، 13(2)، الصفحات 35-47.

المواقع الإلكترونية:

1- الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. (2024). تاريخ الاسترداد 13 ماي، 2024، من

جامعة محمد بوضياف المسيلة: <https://www.univ->

[msila.dz/site/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-](https://www.univ-msila.dz/site/%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D9%83%D9%84-)

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8](https://www.univ-msila.dz/site/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8)

[/A-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9](https://www.univ-msila.dz/site/%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9/A-%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9)

2- جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. (2024). تاريخ الاسترداد 13 ماي، 2024، من جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة: [/https://www.univ-msila.dz/site](https://www.univ-msila.dz/site)

قائمة الملاحق

الملحق (1)

مخرجات spss

1- اختبار ثبات الاستبيان

-أبعاد محور ثقافة المنظمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	5

-القيم التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,919	2

-المعتقدات التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	2

-التوقعات التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	2

-الأعراف التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	2

-أبعاد محور متطلبات الحوكمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	7

-ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	2

-حفظ حقوق الأسرة الجامعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	2

-المعاملة المتكافئة بين الجميع

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	2

-دور أصحاب المصالح

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	2

-الإفصاح والشفافية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	2

-مسؤوليات مجلس الإدارة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	2

2-الاتساق الداخلي لمحور ثقافة المنظمة

Correlations

		شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة	القيم التنظيمية
تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.	Pearson Correlation	,458**	,809**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.	Pearson Correlation	,402**	,793**
	Sig. (2-tailed)	,002	<.001
	N	59	59
تسود روح الفريق بين الموظفين.	Pearson Correlation	,649**	,856**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59

شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة	Pearson Correlation	1	,785**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	59	59
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	59

Correlations

		يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.	المعتقدات التنظيمية
تشجع الجامعة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها.	Pearson Correlation	,379**	,792**
	Sig. (2-tailed)	,003	<.001
	N	59	59
تسعى الجامعة إلى إحداث نوع من التعاون بين الموظفين بغية الحصول على مستوى أعلى من الأداء.	Pearson Correlation	,458**	,871**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تهتم الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	Pearson Correlation	,317*	,776**
	Sig. (2-tailed)	,015	<.001
	N	59	59
يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.	Pearson Correlation	1	,676**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	59	59
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	59

Correlations

		يعمل الموظفون إلى بذل الجود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة	التوقعات التنظيمية
تسعى الجامعة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم	Pearson Correlation	,549**	,874**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تسعى الجامعة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين	Pearson Correlation	,458**	,865**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين	Pearson Correlation	,410**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,001	<.001
	N	59	59
يعمل الموظفون إلى بذل الجود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة	Pearson Correlation	1	,725**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	59	59
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	59

Correlations

		تسهم الإدارة في تحقيق الإستقرار داخل الجامعة	الأعراف التنظيمية
--	--	--	----------------------

تسعى الجامعة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج تدريبية وتوضيحية.	Pearson Correlation	,514**	,840**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين.	Pearson Correlation	,455**	,809**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
يتأقلم الموظفون في الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية.	Pearson Correlation	,568**	,804**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تسهم الإدارة في تحقيق الإستقرار داخل الجامعة.	Pearson Correlation	1	,767**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	59	59
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	,767**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	59

Correlations

ضمان وجود
أساس لأطار فعال
للحوكمة

يوجد للجامعة أساس قانوني وفعال.	Pearson Correlation	,836**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
تتسم الجامعة بمبدأ الإستقلالية.	Pearson Correlation	,878**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
تقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.	Pearson Correlation	,880**
	Sig. (2-tailed)	<.001

	N	59
ضمان وجود أساس لأطار فعال للحوكمة	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	59

Correlations

حفظ حقوق الأسرة
الجامعية

يسمح لأي عضو بالمشاركة في اتخاذ القرارات	Pearson	,835**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
تضع الجامعة معايير عادلة للتوظيف	Pearson	,855**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
تسمح الجامعة لجميع موظفيها بالتعامل بحرية تامة في حدود القوانين	Pearson	,884**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
حفظ حقوق الأسرة الجامعية	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	59

Correlations

المعاملة المتكافئة
بين الجميع في
الجامعة

توضح الجامعة حقوق كل موظف بها.	Pearson Correlation	,909**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
توضح الجامعة واجبات كل موظف بها.	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها.	Pearson Correlation	,802**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	59

Correlations

تراعي الجامعة
مصالح جميع
موظفيها في
اتخاذ قراراتها
دور أصحاب
المصالح

يمكن لموظفي الجامعة مساعدة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ.	Pearson Correlation	,443**	,767**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59
تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة.	Pearson Correlation	-,029	,499**
	Sig. (2-tailed)	,828	<.001
	N	59	59
تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها.	Pearson Correlation	,507**	,850**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	59	59

تراعي الجامعة مصالح جميع موظفيها في اتخاذ قراراتها.	Pearson Correlation	1	,698**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	59	59
دور أصحاب المصالح	Pearson Correlation	,698**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	59

Correlations

الإفصاح
والشفافية

توفر الجامعة معلومات واضحة	Pearson Correlation	,897**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	
تعلن الجامعة عن نتائج قراراتها عبر مواقعها الإلكترونية.	Pearson Correlation	,788**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	
تفصح الجامعة عن علاواتها والمكافآت لجميع أطرافها	Pearson Correlation	,818**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	59	
الإفصاح والشفافية	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	59	

Correlations

مسؤوليات مجلس
الإدارة

يوفر مجلس الإدارة المعلومات لجميع الأطراف.	Pearson Correlation	,899**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
عمل مجلس الإدارة على توفير الإمكانيات لتحقيق أهداف الجامعة.	Pearson Correlation	,949**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسات الرئيسية.	Pearson Correlation	,919**
	Sig. (2-tailed)	<.001
	N	59
مسؤوليات مجلس الإدارة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	59

3- تحليل المعلومات الخاصة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر 34	57,6	57,6	57,6
	انثى 25	42,4	42,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة فأقل 29 4	6,8	6,8	6,8
	سنة 30-39 23	39,0	39,0	45,8
	سنة 40-49 25	42,4	42,4	88,1
	سنة فما 50 7	11,9	11,9	100,0
	فوق			
Total	59	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ليسانس 5	8,5	8,5	8,5
	ماستر 10	16,9	16,9	25,4
	دكتوراه 35	59,3	59,3	84,7
	اخرى 9	15,3	15,3	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات 14	23,7	23,7	23,7
	من 5 إلى 10 سنوات 11	18,6	18,6	42,4
	أكثر من 10 سنوات 34	57,6	57,6	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عضو هيئة تدريس 38	64,4	64,4	64,4
	إداري 21	35,6	35,6	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

4- تحليل نتائج محور ثقافة المنظمة

Statistics

	تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.	تسود روح الفريق بين الموظفين.	شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة.	تشجع الجامعة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها.
N	Valid 59	59	59	59
	Missing 0	0	0	0
Mean	3,64	3,90	3,54	3,25

Std. Deviation	,866	,845	1,023	,947	,939
----------------	------	------	-------	------	------

Statistics

		تسعى الجامعة إلى إحداث نوع من التعاون بين الموظفين بغية الحصول على مستوى أعلى من الأداء.	تهتم الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.	تسعى الجامعة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم.	تسعى الجامعة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين.
N Valid	59	59	59	59	59	
Missing	0	0	0	0	0	
Mean	3,46	2,90	3,46	3,32	3,37	
Std. Deviation	,971	,977	,877	,973	1,049	

Statistics

		تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين.	يعمل الموظفون إلى بذل الجود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة.	تسعى الجامعة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج تدريبية وتوضيحية.	تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين.	يتأقلم الموظفون في الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
N Valid	59	59	59	59	59	
Missing	0	0	0	0	0	
Mean	2,93	3,68	3,15	2,64	3,41	
Std. Deviation	1,112	,973	,997	1,242	1,019	

Statistics

		تسهم الإدارة في تحقيق الاستقرار داخل الجامعة.	ثقافة المنظمة
N Valid	59	59	
Missing	0	0	
Mean	3,69	3,3729	

Std. Deviation ,933 ,66772

تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	9	15,3	15,3	15,3
محاييد	9	15,3	15,3	30,5
موافق	35	59,3	59,3	89,8
موافق بشدة	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	6	10,2	10,2	10,2
محاييد	6	10,2	10,2	20,3
موافق	35	59,3	59,3	79,7
موافق بشدة	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

تسود روح الفريق بين الموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
غير موافق	8	13,6	13,6	16,9
محاييد	14	23,7	23,7	40,7
موافق	26	44,1	44,1	84,7
موافق بشدة	9	15,3	15,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	7	11,9	11,9	13,6
	محايد	15	25,4	25,4	39,0
	موافق	27	45,8	45,8	84,7
	موافق بشدة	9	15,3	15,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تشجع الجامعة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	13	22,0	22,0	25,4
	محايد	13	22,0	22,0	47,5
	موافق	30	50,8	50,8	98,3
	موافق بشدة	1	1,7	1,7	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تسعى الجامعة إلى إحداث نوع من التعاون بين الموظفين بغية الحصول على مستوى أعلى من الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	11	18,6	18,6	20,3
	محايد	13	22,0	22,0	42,4
	موافق	28	47,5	47,5	89,8
	موافق بشدة	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تهتم الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7

26	غير موافق	44,1	44,1	45,8
12	محايد	20,3	20,3	66,1
18	موافق	30,5	30,5	96,6
2	موافق بشدة	3,4	3,4	100,0
59	Total	100,0	100,0	

يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	7	11,9	11,9	13,6
	محايد	20	33,9	33,9	47,5
	موافق	26	44,1	44,1	91,5
	موافق بشدة	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تسعى الجامعة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	10	16,9	16,9	20,3
	محايد	19	32,2	32,2	52,5
	موافق	23	39,0	39,0	91,5
	موافق بشدة	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تسعى الجامعة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	11	18,6	18,6	22,0
	محايد	17	28,8	28,8	50,8
	موافق	21	35,6	35,6	86,4

8 موافق بشدة	13,6	13,6	100,0
Total 59	100,0	100,0	

تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 غير موافق بشدة	8,5	8,5	8,5
	18 غير موافق	30,5	30,5	39,0
	17 محايد	28,8	28,8	67,8
	14 موافق	23,7	23,7	91,5
	5 موافق بشدة	8,5	8,5	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

يعمل الموظفون إلى بذل الجود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 غير موافق بشدة	5,1	5,1	5,1
	3 غير موافق	5,1	5,1	10,2
	13 محايد	22,0	22,0	32,2
	31 موافق	52,5	52,5	84,7
	9 موافق بشدة	15,3	15,3	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

تسعى الجامعة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج تدريبية وتوضيحية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 غير موافق بشدة	1,7	1,7	1,7
	19 غير موافق	32,2	32,2	33,9
	12 محايد	20,3	20,3	54,2
	24 موافق	40,7	40,7	94,9
	3 موافق بشدة	5,1	5,1	100,0

Total	59	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	10	16,9	16,9	16,9
	غير موافق	22	37,3	37,3	54,2
	محايد	13	22,0	22,0	76,3
	موافق	7	11,9	11,9	88,1
	موافق بشدة	7	11,9	11,9	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

يتأقلم الموظفون في الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5,1	5,1	5,1
	غير موافق	9	15,3	15,3	20,3
	محايد	13	22,0	22,0	42,4
	موافق	29	49,2	49,2	91,5
	موافق بشدة	5	8,5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تسهل الإدارة في تحقيق الإستقرار داخل الجامعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7	1,7
	غير موافق	7	11,9	11,9	13,6
	محايد	10	16,9	16,9	30,5
	موافق	32	54,2	54,2	84,7
	موافق بشدة	9	15,3	15,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Statistics

		يوجد للجامعة أساس قانوني وفعال.	تتسم الجامعة بمبدأ الإستقلالية.	تقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.	يسمح لأي عضو بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	تضع الجامعة معايير عادلة للتوظيف.
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,42	3,15	3,24	2,68	3,10
	Std. Deviation	1,037	1,111	1,150	1,041	1,109

Statistics

		تسمح الجامعة لجميع موظفيها بالتعامل بحرية تامة في حدود القوانين.	توضح الجامعة حقوق كل موظف بها.	توضح الجامعة واجبات كل موظف بها.	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعاملها.	يمكن لموظفي الجامعة مساءلة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ.
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,39	3,44	3,63	3,19	2,42
	Std. Deviation	1,067	,987	,963	1,058	1,021

Statistics

		تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها	تراعي الجامعة مصالح جميع موظفيها في اتخاذ قراراتها	توفر الجامعة معلومات واضحة	تعلن الجامعة عن نتائج قراراتها عبر مواقعها الإلكترونية
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,85	3,22	2,92	3,56	3,76
	Std. Deviation	,979	1,018	1,071	,952	1,040

Statistics

		تفصح الجامعة عن علاواتها والمكافآت لجميع أطرافها	يوفر مجلس الإدارة المعلومات لجميع الأطراف	عمل مجلس الإدارة على توفير الإمكانيات لتحقيق أهداف الجامعة	يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسات الرئيسية	متطلبات الحوكمة
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,88	3,19	3,24	3,47	3,2498
	Std. Deviation	1,219	1,181	1,150	1,120	,70968

يوجد للجامعة أساس قانوني وفعال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	12	20,3	20,3	23,7
	محايد	10	16,9	16,9	40,7
	موافق	29	49,2	49,2	89,8

6 موافق بشدة	10,2	10,2	100,0
Total 59	100,0	100,0	

تتسم الجامعة بمبدأ الإستقلالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	6,8	6,8	6,8
غير موافق	15	25,4	25,4	32,2
محايد	13	22,0	22,0	54,2
موافق	22	37,3	37,3	91,5
موافق بشدة	5	8,5	8,5	100,0
Total 59	100,0	100,0		

تقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	8,5	8,5	8,5
غير موافق	11	18,6	18,6	27,1
محايد	15	25,4	25,4	52,5
موافق	21	35,6	35,6	88,1
موافق بشدة	7	11,9	11,9	100,0
Total 59	100,0	100,0		

يسمح لأي عضو بالمشاركة في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	10,2	10,2	10,2
غير موافق	23	39,0	39,0	49,2
محايد	17	28,8	28,8	78,0
موافق	10	16,9	16,9	94,9
موافق بشدة	3	5,1	5,1	100,0

Total	59	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تضع الجامعة معايير عادلة للتوظيف.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	15	25,4	25,4	32,2
	محايد	17	28,8	28,8	61,0
	موافق	17	28,8	28,8	89,8
	موافق بشدة	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

تسمح الجامعة لجميع موظفيها بالتعامل بحرية تامة في حدود القوانين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6,8	6,8	6,8
	غير موافق	8	13,6	13,6	20,3
	محايد	14	23,7	23,7	44,1
	موافق	27	45,8	45,8	89,8
	موافق بشدة	6	10,2	10,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

توضح الجامعة حقوق كل موظف بها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	12	20,3	20,3	23,7
	محايد	6	10,2	10,2	33,9
	موافق	36	61,0	61,0	94,9
	موافق بشدة	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

توضح الجامعة واجبات كل موظف بها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 غير موافق بشدة	1,7	1,7	1,7
	9 غير موافق	15,3	15,3	16,9
	9 محايد	15,3	15,3	32,2
	32 موافق	54,2	54,2	86,4
	8 موافق بشدة	13,6	13,6	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعاملها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 غير موافق بشدة	8,5	8,5	8,5
	10 غير موافق	16,9	16,9	25,4
	16 محايد	27,1	27,1	52,5
	25 موافق	42,4	42,4	94,9
	3 موافق بشدة	5,1	5,1	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

يمكن لموظفي الجامعة مساءلة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11 غير موافق بشدة	18,6	18,6	18,6
	23 غير موافق	39,0	39,0	57,6
	15 محايد	25,4	25,4	83,1
	9 موافق	15,3	15,3	98,3
	1 موافق بشدة	1,7	1,7	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	3,4	3,4	3,4
	غير موافق	5	8,5	11,9
	محايد	6	10,2	22,0
	موافق	33	55,9	78,0
	موافق بشدة	13	22,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0

تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	5,1	5,1
	غير موافق	13	22,0	27,1
	محايد	14	23,7	50,8
	موافق	26	44,1	94,9
	موافق بشدة	3	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0

تراعي الجامعة مصالح جميع موظفيها في اتخاذ قراراتها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	6,8	6,8
	غير موافق	19	32,2	39,0
	محايد	19	32,2	71,2
	موافق	12	20,3	91,5
	موافق بشدة	5	8,5	100,0
	Total	59	100,0	100,0

توفر الجامعة معلومات واضحة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	1,7	1,7
	غير موافق	8	13,6	15,3

15 محايد	25,4	25,4	40,7
27 موافق	45,8	45,8	86,4
8 موافق بشدة	13,6	13,6	100,0
Total 59	100,0	100,0	

تعلن الجامعة عن نتائج قراراتها عبر مواقعها الإلكترونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 غير موافق بشدة	3,4	3,4	3,4
	7 غير موافق	11,9	11,9	15,3
	7 محايد	11,9	11,9	27,1
	30 موافق	50,8	50,8	78,0
	13 موافق بشدة	22,0	22,0	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

تفصح الجامعة عن علاواتها والمكافآت لجميع أطرافها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8 غير موافق بشدة	13,6	13,6	13,6
	16 غير موافق	27,1	27,1	40,7
	17 محايد	28,8	28,8	69,5
	11 موافق	18,6	18,6	88,1
	7 موافق بشدة	11,9	11,9	100,0
	Total 59	100,0	100,0	

يوفر مجلس الإدارة المعلومات لجميع الأطراف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6 غير موافق بشدة	10,2	10,2	10,2
	13 غير موافق	22,0	22,0	32,2
	9 محايد	15,3	15,3	47,5
	26 موافق	44,1	44,1	91,5

5 موافق بشدة	8,5	8,5	100,0
Total 59	100,0	100,0	

عمل مجلس الإدارة على توفير الإمكانيات لتحقيق أهداف الجامعة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4 غير موافق بشدة	4	6,8	6,8	6,8
13 غير موافق	13	22,0	22,0	28,8
15 محايد	15	25,4	25,4	54,2
19 موافق	19	32,2	32,2	86,4
8 موافق بشدة	8	13,6	13,6	100,0
Total 59	59	100,0	100,0	

يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسات الرئيسية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4 غير موافق بشدة	4	6,8	6,8	6,8
8 غير موافق	8	13,6	13,6	20,3
12 محايد	12	20,3	20,3	40,7
26 موافق	26	44,1	44,1	84,7
9 موافق بشدة	9	15,3	15,3	100,0
Total 59	59	100,0	100,0	

6- تحليل نتائج أبعاد محور ثقافة المنظمة

Statistics

	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية
N Valid	59	59	59	59
Missing	0	0	0	0
Mean	3,6737	3,2669	3,3263	3,2246
Std. Deviation	,74749	,73529	,84238	,84422

7- تحليل نتائج أبعاد محور متطلبات الحوكمة

Statistics

		ضمان وجود أساس لأطار فعال للمحوكمة	حفظ حقوق الأسرة الجامعية	المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة	دور أصحاب المصالح	الإفصاح والشفافية
N	Valid	59	59	59	59	59
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,2712	3,0565	3,4181	3,1017	3,4011
	Std. Deviation	,95186	,92050	,85454	,72087	,89009

Statistics

مسؤوليات مجلس
الإدارة

N	Valid	59
	Missing	0
	Mean	3,2994
	Std. Deviation	1,06079

8- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,776 ^a	,602	,595	,60591

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	31,623	1	31,623	86,137	<.001 ^b
Residual	20,926	57	,367		
Total	52,550	58			

a. Dependent Variable: ضمان وجود أساس لأطار فعال للمحوكمة

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,459	,410		-1,120	,267
ثقافة المنظمة	1,106	,119	,776	9,281	<.001

a. Dependent Variable: ضمان وجود أساس لأطار فعال للحكمة

9- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,707 ^a	,499	,491	,65692

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,547	1	24,547	56,882	<.001 ^b
	Residual	24,598	57	,432		
	Total	49,145	58			

a. Dependent Variable: حفظ حقوق الأسرة الجامعية

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,230	,444		-,517	,607
ثقافة المنظمة	,974	,129	,707	7,542	<.001

a. Dependent Variable: حفظ حقوق الأسرة الجامعية

10- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 ^a	,360	,348	,68985

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,228	1	15,228	31,998	<.001 ^b
Residual	27,126	57	,476		
Total	42,354	58			

a. Dependent Variable: المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,830	,466		1,780	,080
ثقافة المنظمة	,767	,136	,600	5,657	<.001

a. Dependent Variable: المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة

11- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774 ^a	,600	,593	,45999

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,079	1	18,079	85,446	<.001 ^b
Residual	12,061	57	,212		
Total	30,140	58			

a. Dependent Variable: دور أصحاب المصالح

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,281	,311		,905	,369
ثقافة المنظمة	,836	,090	,774	9,244	<.001

a. Dependent Variable: دور أصحاب المصالح

12- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 ^a	,407	,396	,69149

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18,696	1	18,696	39,099	<.001 ^b
Residual	27,255	57	,478		
Total	45,951	58			

a. Dependent Variable: الإفصاح والشفافية

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,533	,467		1,141	,259
ثقافة المنظمة	,850	,136	,638	6,253	<.001

a. Dependent Variable: الإفصاح والشفافية

13- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,490 ^a	,240	,227	,93262

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,688	1	15,688	18,037	<.001 ^b
	Residual	49,577	57	,870		
	Total	65,266	58			

a. Dependent Variable: مسؤوليات مجلس الإدارة

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1 (Constant)	,672	,630		1,066	,291
ثقافة المنظمة	,779	,183	,490	4,247	<.001

a. Dependent Variable: مسؤوليات مجلس الإدارة

14- اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831 ^a	,690	,685	,39856

a. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20,157	1	20,157	126,893	<.001 ^b
Residual	9,054	57	,159		
Total	29,211	58			

a. Dependent Variable: متطلبات الحوكمة

b. Predictors: (Constant), ثقافة المنظمة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,272	,269		1,009	,317
ثقافة المنظمة	,883	,078	,831	11,265	<.001

a. Dependent Variable: متطلبات الحوكمة

15- اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

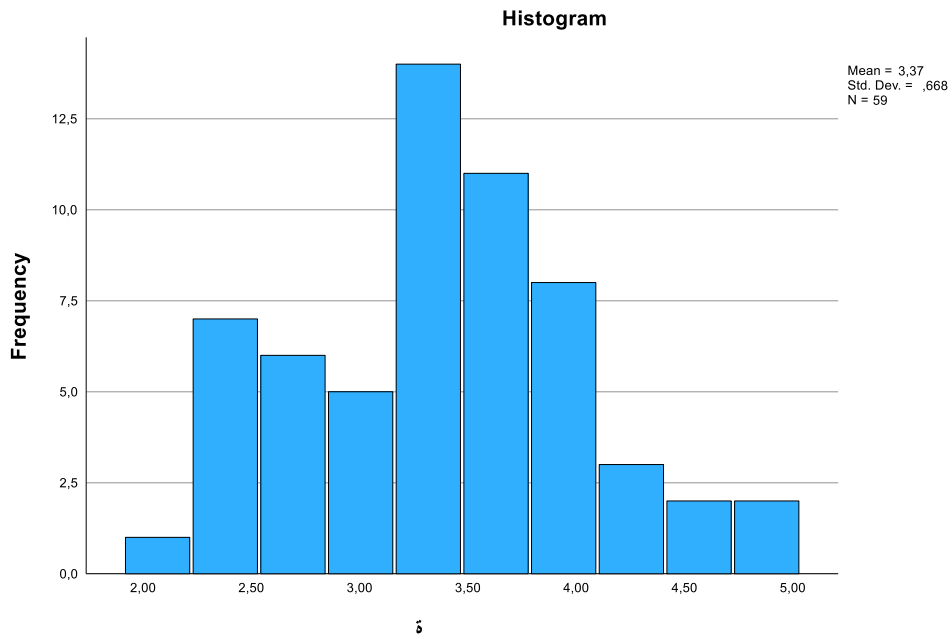
Kolmogorov-Smirnov^a

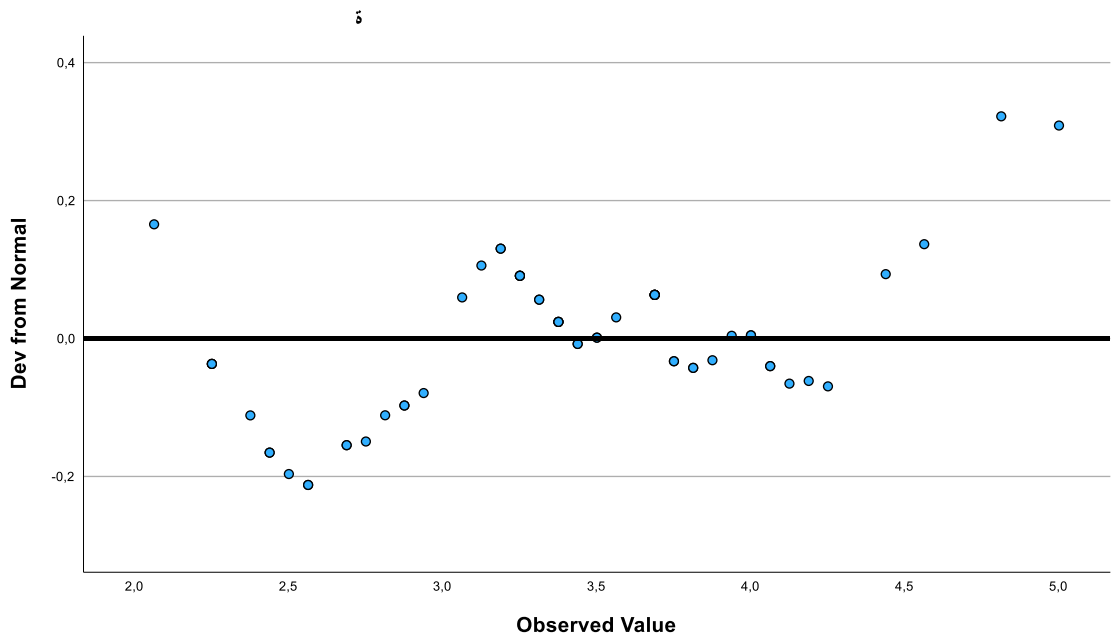
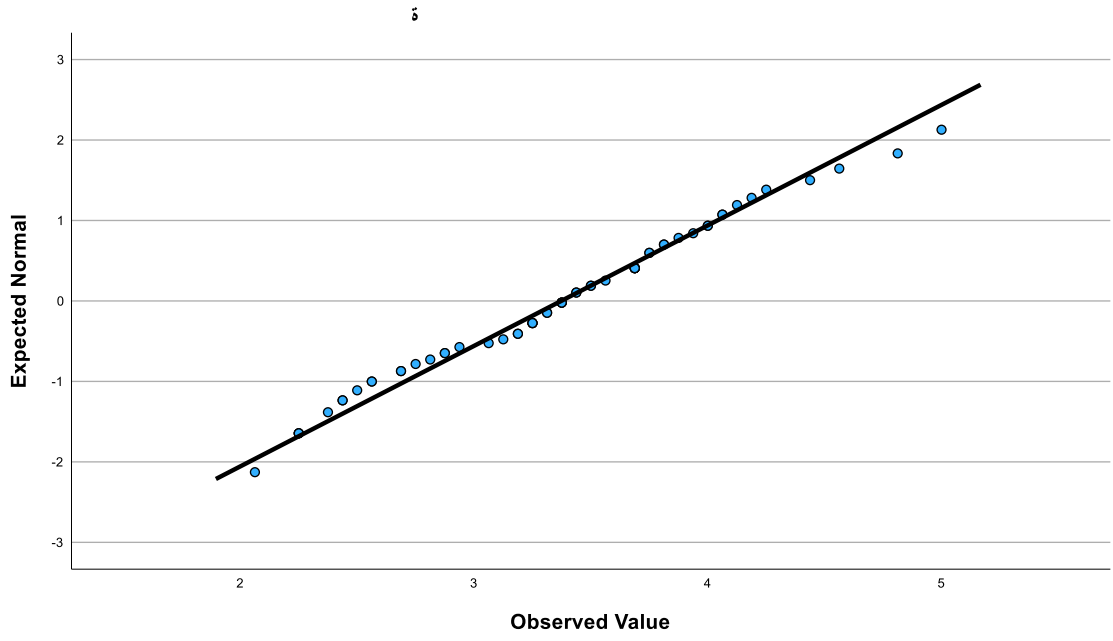
Shapiro-Wilk

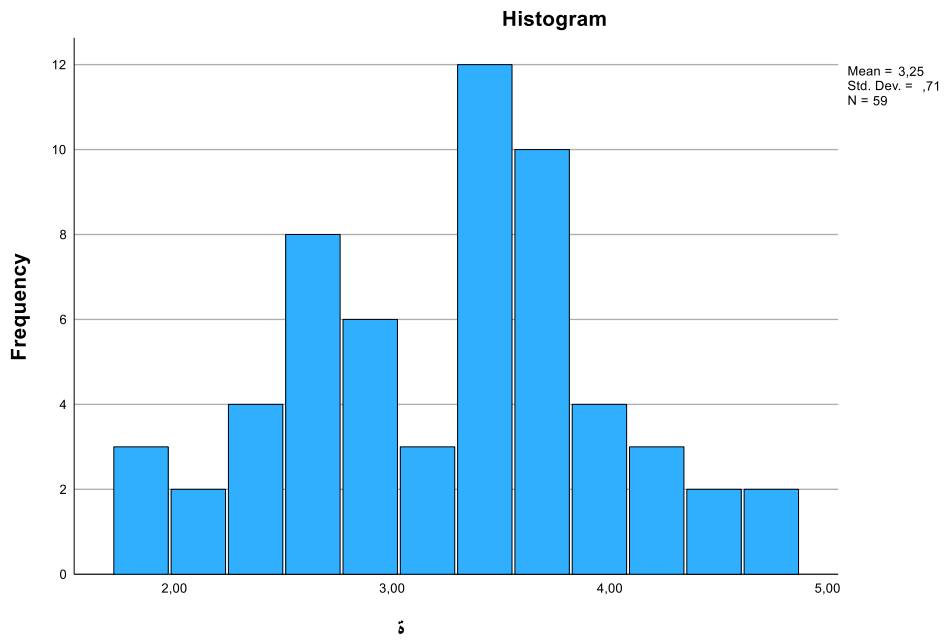
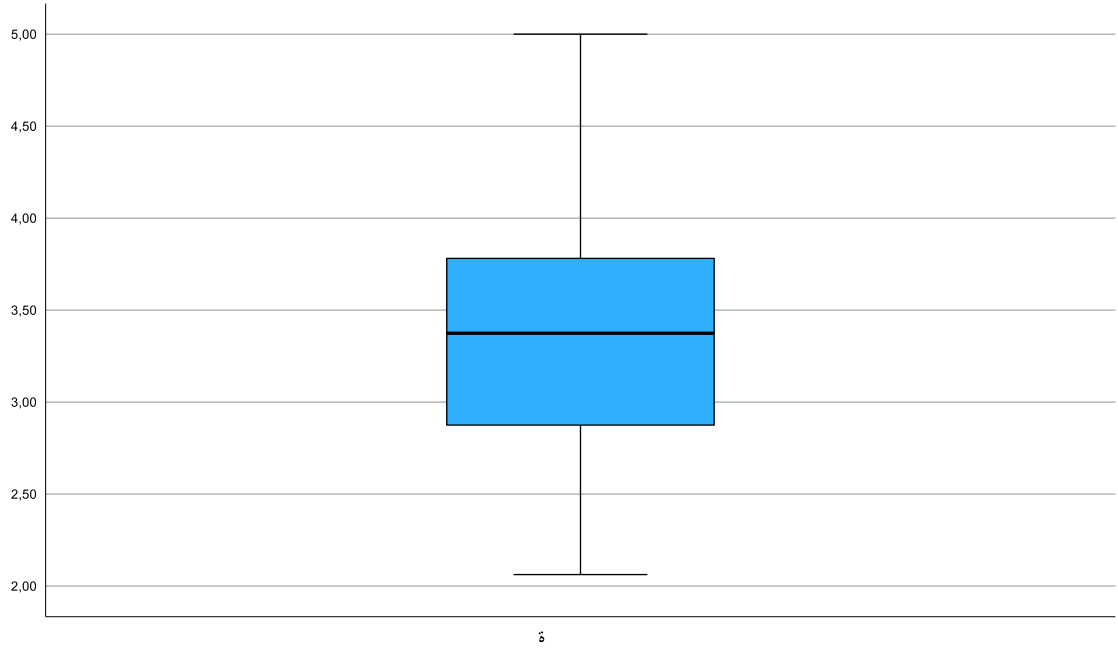
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ثقافة المنظمة	,071	59	,200*	,984	59	,615
متطلبات الحكومة	,096	59	,200*	,976	59	,284

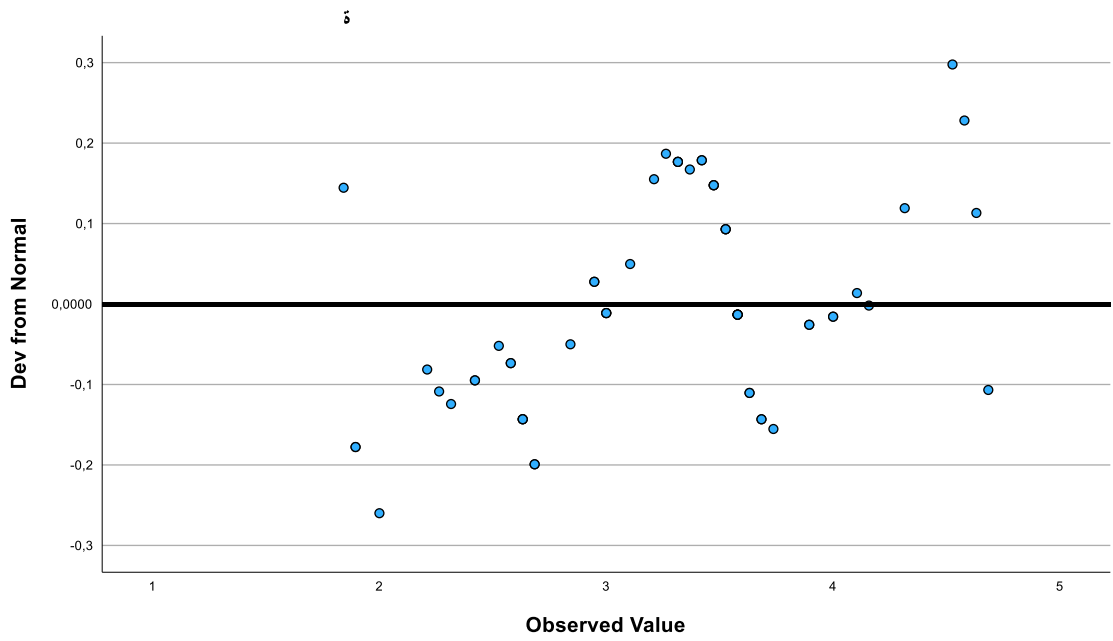
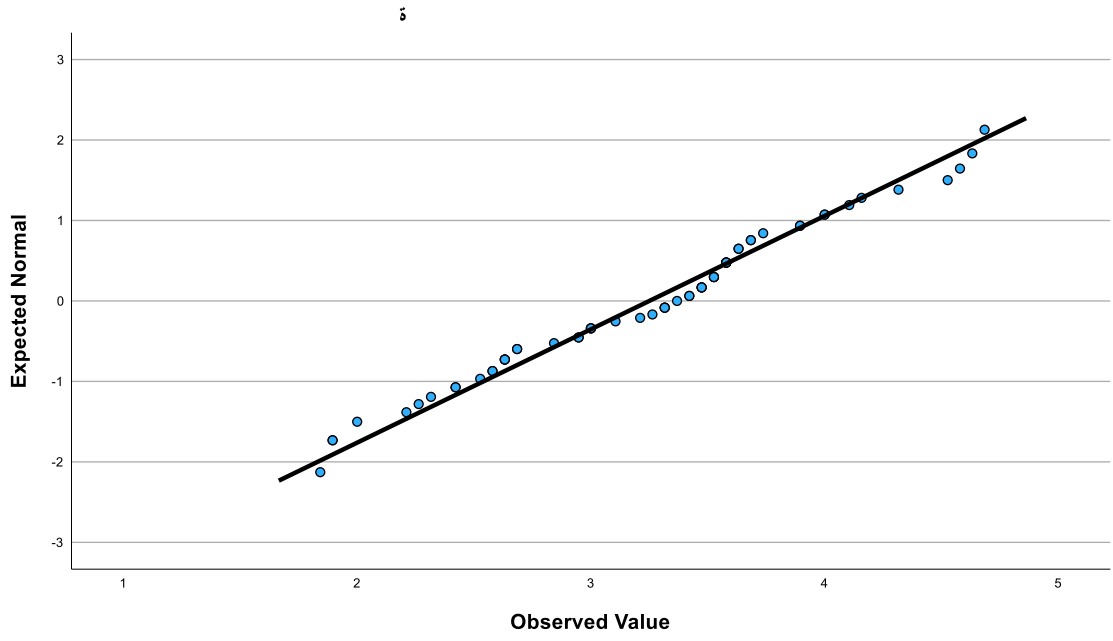
*. This is a lower bound of the true significance.

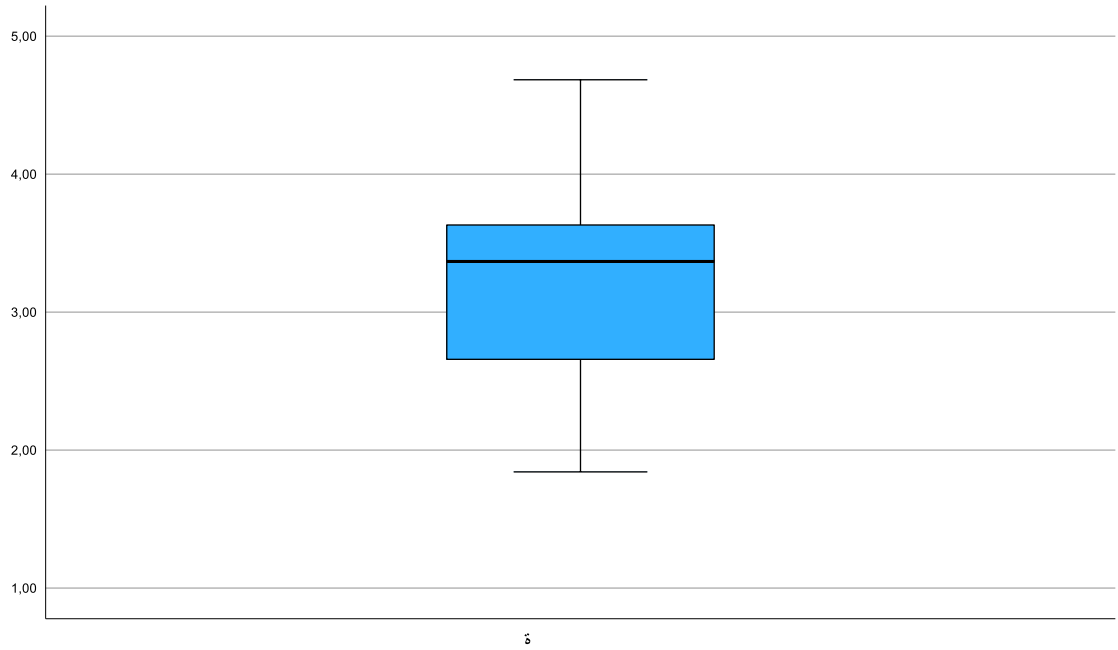
a. Lilliefors Significance Correction











الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

استبيان حول تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق متطلبات الحوكمة في الجامعة الجزائرية
-دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-

في إطار استكمال اعداد مذكرة تخرج نيل شهادة ماستر بعنوان: تأثير ثقافة المنظمة في تحقيق
متطلبات الحوكمة في الجامعة الجزائرية. نرجو من سيادتكم قراءة هذا الإستبيان والإجابة على عباراته
من خلال وضع علامة × على الإجابة التي ترونها مناسبة.

تحت إشراف:

من إعداد الطالبة:

أ. قاسمي كمال

ميرة عائشة

المحور الأول: معلومات خاصة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 29 سنة فأقل 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه أخرى
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. الوظيفة: عضو هيئة تدريس إداري

المحور الثاني: ثقافة المنظمة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيم التنظيمية:						
1	تسعى الجامعة إلى توفير بيئة عمل مناسبة.					
2	تعمل على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة.					
3	تسود روح الفريق بين الموظفين.					
4	شعور الموظفين بانتمائهم للجامعة.					
المعتقدات التنظيمية:						
1	تشجع الجامعة تشارك المعارف والمعلومات بين موظفيها.					
2	تسعى الجامعة إلى إحداث نوع من التعاون بين الموظفين بغية الحصول على مستوى أعلى من الأداء.					
3	تهتم الجامعة بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.					
4	يهتم الموظفون بالعمل والتعاون الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة.					

التوقعات التنظيمية:				
				1 تسعى الجامعة إلى توفير الأمان الوظيفي للموظفين للقيام بواجباتهم.
				2 تسعى الجامعة إلى تفادي أي سلوك يمس بكرامة أو مشاعر الموظفين.
				3 تسعى إدارة الجامعة إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين.
				4 يعمل الموظفون إلى بذل الجهود اللازمة لتحقيق الإنجازات والأهداف المسطرة في الجامعة.
الأعراف التنظيمية:				
				1 تسعى الجامعة إلى مساعدة الموظفين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج تدريبية وتوضيحية.
				2 تمنح الجامعة مكافآت للموظفين المبدعين.
				3 يتأقلم الموظفون في الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية.
				4 تسهم الإدارة في تحقيق الإستقرار داخل الجامعة.

المحور الثالث: متطلبات الحوكمة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة:						
1	يوجد للجامعة أساس قانوني وتنظيمي فعال.					
2	تتسم الجامعة بمبدأ الاستقلالية.					

					3	تقسم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
حفظ حقوق الأسرة الجامعية:						
					1	يسمح لأي عضو في الجامعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
					2	تضع الجامعة معايير عادلة للتوظيف.
					3	تسمح الجامعة لجميع موظفيها بالتعامل بحرية تامة في حدود القوانين.
المعاملة المتكافئة بين الجميع في الجامعة:						
					1	توضح الجامعة حقوق كل موظف بها.
					2	توضح الجامعة واجبات كل موظف بها.
					3	تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها.
دور أصحاب المصالح:						
					1	يمكن لموظفي الجامعة مساءلة المسؤولين حول مختلف القرارات التي تتخذ.
					2	تهتم الجامعة بانشغالات الطلبة.
					3	تقوم الجامعة على مبدأ الحوار مع الأطراف العاملين بها.
					4	تراعي الجامعة مصالح جميع موظفيها في اتخاذ قراراتها.
الإفصاح والشفافية:						
					1	توفر الجامعة معلومات واضحة .

					2	تعلن الجامعة عن نتائج قراراتها عبر مواقعها الإلكترونية.
					3	تفصح الجامعة عن علاواتها والمكافآت لجميع أطرافها.
مسؤوليات مجلس الإدارة:						
					1	يوفر مجلس الإدارة المعلومات لجميع الأطراف.
					2	يعمل مجلس الإدارة على توفير الامكانيات لتحقيق أهداف الجامعة.
					3	يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسات الرئيسية.

الملحق 04

قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ تعليم عالي	د. لعشاش عبد الحليم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ تعليم عالي	د. غلاب فاتح
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ تعليم عالي	د. قاسمي كمال
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ تعليم عالي	د. شنبي سورية
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ تعليم عالي	د. تاهمي نادية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:

.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية،

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	ميرة عائشة	191936071019	209537948	
02				
عنوان المذكرة: ... الجزائرية: ...				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion



لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: Sciences de gestion

اسم: ج. ل. م. التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): حبيبة عائشة المولود(ة) بتاريخ: 23 07 2001 بـ المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ب.س.) رقم: 209537918 الصادرة بتاريخ: 10 09 2023 عن: دولة المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2023-2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: تأثير ثقافة المنظمة على تحقيق متطلبات الحكومة
في الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف
بالمسيلة

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

حرر بتاريخ:/...../.....

2024 جوان 03

التوقيع و البصمة

M. M. M.

