

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

ميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة:

أمينة أمغار

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تكريس حوكمة قطاع التعليم

العالي

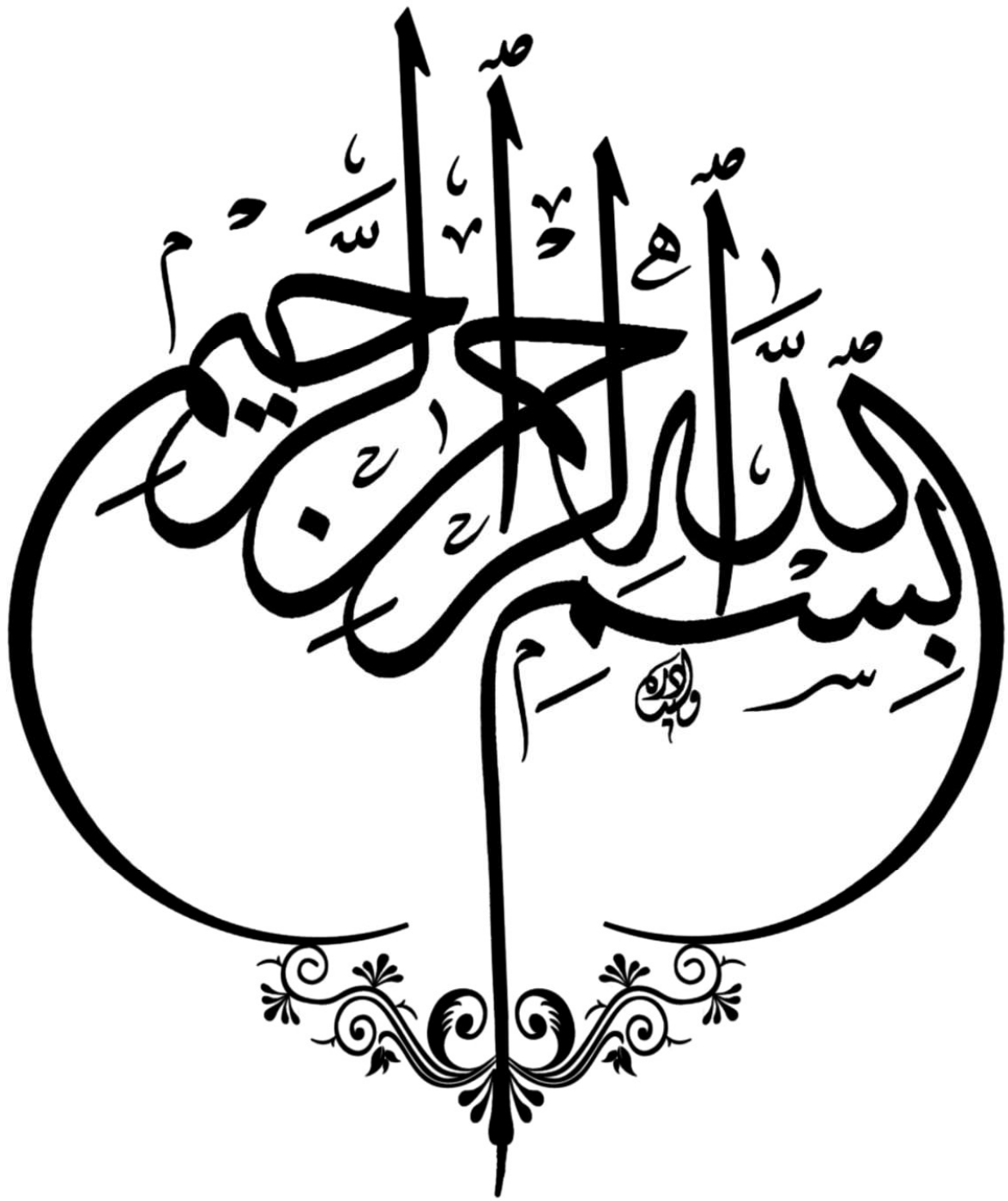
- دراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر أ	تاھمي نادية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	أيمن زيد
مناقشا	أستاذ التعليم العالي	قرواط يونس

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شكر وعرهان

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات أولا وآخرا أن وفقني للعودة الى مقاعد العلم بعد انقطاع سبعة عشر سنة،

وله الحمد أن وفقني لإنجاز هذا العمل العلمي المتواضع، عسى أن ينفع الله به غيري

ثم الشكر الجزيل الموصول إلى المشرف الدكتور أمين زيد على توجيهاته وتعبه معي، فجزاه الله عني كل الخير

وخير الجزاء

والشكر كله، لأستاذتي أمنية بودراع، التي لم تبخل بجهدها ووقتها في مساعدتي فجعلها الله في ميزان حسناتها،

وبارك فيها

ولا يفوتني الشكر كذلك إلى كل أساتذة الكلية وإلى كل من كانت له يد في مساعدتي وتوجيهي، بمن فيهم

زوجي الأستاذ جوادى ابراهيم، على مساندته ووقوفه إلى جانبي، والأستاذ الوافى راج فجزاه الله على صبره

ونصائحه، والأستاذ بن حاج الطاهر -جامعة خميس مليانة- على تعبه ومساعدته، ولا أنسى الأستاذ أحمد

رويني والأستاذ مهدي محمدي من جامعة باتنة.

كل الشكر أيضا للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، ولمن قاموا بتحكيم الاستبيان فجزاهم الله كل خير، وكما قال

الصادق المصدوق عليه الصلاة والسلام "من لم يشكر الناس، لم يشكر الله" رواه الترمذي.

إهداء

إلى معلم البشرية الذي بلغ القرآن العظيم وتخلّق به، إلى من قال "من سلك طريقا يلتمس به علما؛ سهل الله به طريقا إلى الجنة"، إلى من علمه ربه فعلم أمته، إليك يا سيدي يا رسول الله أهدي بحثي هذا.

إلى والدي الكريمين عساكما تفخران بي

إلى والدي زوجي شكرا على دعواتكما

إلى زوجي رفيقي وسندي شكرا على صبرك وجهدك وعلى تذليلك لكل عقبة تعترضني، فجزاك الله

عني كل خير، وأدامك الله لي ما حييت

إلى أولادي بهجتي: سند، هنادي، هود

إلى أخي وأخواتي وأبنائهم لينة، مارية، شهد، وفرح

إلى خالتي نصيرة، وخالاتي وجميع عائلة بن دعاس

إلى جميع عائلة أمغار وجوادي

إلى روح الجميلة سلسبيل رحمك الله

إلى روح خالي عليّ وخالي محفوظ لازالت ذكراكما في قلبي رحمكما الله

إلى كل من نسيه قلبي لكنه في البال

إلى كل طالب علم مثابر مجتهد أهدي هذا العمل المتواضع

أمنية

الملخص:

هدفت دراستنا إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرا مستقلا، في تكريس مبادئ حوكمة قطاع التعليم العالي، في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. اشتملت هذه الدراسة على جانب نظري وجانب تطبيقي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره ملائما لمثل هاته الدراسات. ولاحظنا صحة الفرضيات، وللوصول إلى الهدف من الدراسة، تم جمع المعلومات بتوزيع استبانة على عينة مقدرتها بـ 68 مفردة من مجتمع البحث، وقد تم استخدام أدوات المعالجة الاحصائية وتحليل الانحدار البسيط والتباين، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية ومبادئ حوكمة قطاع التعليم العالي. الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الحوكمة، حوكمة التعليم العالي.

Abstract

The actual thesis aims at knowing the role of organizational culture, as an independent variable, in the consecration of the higher education governance principles at Mohamed Boudiaf University of M'sila.

This study covers both the theoretical and practical side, by following the descriptive approach which is seen as the most suitable one for these types of studies.

To examine the validity of the hypotheses and reach the study's objectives, data was collected by distributing a questionnaire to a sample of 68. Thus, the statistical tools, simple regression and variance analysis were used.

The study's results concluded that there is a statistically significant correlation between organizational culture and governance principles.

Keywords: organizational culture, higher education governance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
	محتوى الدراسة
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ن	مقدمة
	الفصل الأول: التاصيل النظري للثقافة التنظيمية والحوكمة
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية
18	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثاني: مهام الثقافة التنظيمية
40	المطلب الثالث: أسس وآليات بناء الثقافة التنظيمية
47	المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة
47	المطلب الأول: عموميات حول الحوكمة
46	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وأبعادها وواقعها في الجزائر
65	المطلب الثالث: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
87	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ حوكمة التعليم العالي
87	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية الاجتماعية
90	المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ المشاركة والمساءلة والسلطة والتمكين
94	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ الاستقلالية واختيار الخبراء والأداء

	التنظيمي والحرية الأكاديمية
97	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
99	تمهيد
100	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
100	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
102	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
103	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
104	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها
107	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
108	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج
108	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية
122	المطلب الثاني: نموذج الدراسة واختبار الفرضيات
130	المطلب الثالث: استخلاص النتائج
135	خلاصة الفصل الثاني
136	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ن	نموذج متغيرات الدراسة	01
26	جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها حسب نموذج Hofsted	02
27	إطار ماكينزي سباعي الأبعاد	03
29	مكونات الثقافة التنظيمية	04
38	محددات الثقافة التنظيمية	05
45	ثقافة المنظمة والتغيير	06
54	أهداف الحوكمة في المؤسسة	07
56	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	08
58	مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الدولي والتنمية الاقتصادية	09
133	نموذج الدراسة الميدانية	10

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الدراسات السابقة لمتغير الثقافة التنظيمية	ك
02	أبعاد الدراسات السابقة لمتغير حوكمة التعليم العالي	ل
03	اختبار ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية	105
04	مقياس ليكارت الخماسي	106
05	عناصر المتغير المستقل	106
06	عناصر المتغير التابع	106
07	اختبار كولموغوروف سميرنوف	108
08	معامل ألفا كرونباخ	109
09	ترميز إجابات عينة الدراسة	110
10	الثقافة التنظيمية تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور	112
11	المتوسطات الحسابية لمبادئ الحوكمة بالترتيب التنازلي	113
12	تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور الشفافية	114
13	تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المساءلة	115
14	تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المشاركة	117
15	العدالة تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور	119
16	اختبار معامل الارتباط بيرسون	122
17	المتوسط الحسابي للعينة الواحدة (الثقافة التنظيمية)	124
18	اختبار العينة الواحدة للثقافة التنظيمية	124
19	ملخص النماذج (1)	125
20	تحليل التباين (1)	125
21	المعاملات (1)	125
22	ملخص النماذج (2)	126
23	تحليل التباين (2)	126

127	المعاملات (2)	24
127	ملخص النماذج (3)	25
128	تحليل التباين (3)	26
128	المعاملات (3)	27
129	ملخص النماذج (4)	28
129	تحليل التباين (4)	29
130	المعاملات (4)	30
130	اختبار "ت" لفرضيات المتغير التابع	31

مقدمة

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية جوهر المنظمة، أساسها وقوتها، وهي الركيزة التي ترتكز عليها في مواجهة الأزمات والتقلبات الحاصلة في محيطها، وبيئتها الداخلية والخارجية على حدّ سواء، كما أنها تزود العاملين فيها بدرجة هامة من الشعور بهويتهم وأهميتهم فيها، وتعرفهم على القيم والمعتقدات والأفكار التنظيمية السائدة في منظماتهم؛ فهي بكل أبعادها، وعناصرها وخصائصها تساهم في تحديد وتوجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة، وفي النهاية هي بمثابة محرك وقوة دافعة، لتوحيد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف.

وفي الوقت نفسه قد تسبب هذه الثقافة التنظيمية المتبناة، إن كانت سلبية وضعيفة انهيارا وتفككا في روح المنظمة، وتراجعا في نتائجها ومركزها، وعليه فقد كان من اللازم إخضاع هذه الثقافة التنظيمية لقواعد ومبادئ تضبط أداءها وتزيد من فعاليتها، وتنظم علاقاتها، وكل هذا يدخل تحت نطاق ما يسمى بالحوكمة.

لقد كانت الأزمات الاقتصادية والمالية التي مست العديد من الدول سببا لظهور ما يسمى بحوكمة الشركات، ولتطبيق مبادئها كان لزاما توفر ثقافة تنظيمية مرنة وقوية داعمة لمجال التغيير والتطوير في المنظمة، لهذا نلمس الأهمية الكبيرة لضرورة وجود وتبني الثقافة التنظيمية الفاعلة في كلّ منظمة راغبة في مساندة التطورات، وبلوغ الأهداف والغايات.

وبفعل العولمة والانتشار الكبير لها، فقد ساهم هذا في تبني العديد من المنظمات للحوكمة، وهذا الكلام ينطبق تماما على مؤسسات التعليم العالي التي اعتمدت الحوكمة كنظام وأساس، ومنهج وسلوك في الجامعات وما يرتبط بها.

أولا: إشكالية الدراسة

وإذ نتحدث عن تأثير الثقافة التنظيمية على الحوكمة في قطاع التعليم العالي وواقعها فيه، فإننا نتكلم عن تأثيرها على كل من المسؤولية، الشفافية، المشاركة، والعدالة، وعمّا إذا كانت مؤسسات القطاع بما تمثله من ثقافتها التنظيمية، تتبنى هذه المبادئ وتطبقها بكل شفافية والتزام. ولمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تفعيل نظام حوكمة التعليم العالي قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس حوكمة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟

إن طرح هذه الإشكالية يقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مبدأ الشفافية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مبدأ المساءلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مبدأ المشاركة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟
- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق مبدأ العدالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع وجمع المعلومات يمكن الاجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية كما يلي:

1- الفرضية الرئيسية: للثقافة التنظيمية دور في تكريس حوكمة قطاع التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

2- الفرضيات الفرعية:

وتتمثل فيما يلي:

- هناك مستوى عال من الثقافة التنظيمية يسود في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المساءلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية بحثنا في أهمية متغيرات دراستنا في حدّ ذاتها، لما تلعبه الثقافة التنظيمية في المؤسسة من دور هام وفعال وكذا الحوكمة بصفة إجمالية؛ وهذا ما ستفسره النقاط التالية:
- دور الثقافة التنظيمية الهامّ والمؤثر والمتحكم في نجاح أو فشل المؤسسة، فهي المحرك الأساسي للقدرات والطاقات، والتي تؤثر بشكل كبير على الأداء، وهذا ما يدفع المسؤولين بالجامعة إلى تبني القيم والمبادئ والمعتقدات المشجعة لتطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي؛
 - الاهتمام المتزايد بحوكمة الجامعات، نظرا لما يشهده القطاع من ثورة علمية وتكنولوجية واسعة مؤخرا، وهذا ما زاد من حدّة التنافسية بين جامعات القطاع إما محليا أو دوليا، قصد حصد الرتب الأولى في التصنيفات العالمية،
 - يمكن الاستفادة أيضا من نتائج هذه الدراسة، وما تمخض عنها من مقترحات وتصورات من شأنها تقليل الانحرافات، وتشكيل نموذج لحوكمة مثالية للجامعة.

رابعا: أهداف الدراسة

- هدفنا من خلال دراستنا هذه إلى معرفة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالحوكمة عامة، وبحوكمة قطاع التعليم العالي خاصة، إضافة إلى الأهداف الأخرى التالية:
- توضيح المفاهيم الخاصة بالثقافة التنظيمية، والكشف عن تأثيراتها على المؤسسة؛
 - الكشف عن إمكانية وجود علاقة احصائية بين الثقافة التنظيمية في المؤسسة والقيم السائدة فيها، وبين تبنيها لمعايير ومبادئ حوكمة التعليم العالي؛ وهذا بوضع في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة كعينة اختبار؛
 - التعرف والتدرب على استخدام أدوات البحث العلمي من خلال إجرائنا للاستبانة، واستخدام النماذج الاحصائية في تحليل النتائج.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- ترجع أسباب اختيارنا لموضوع دور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تكريس حوكمة التعليم العالي إلى عدة أسباب نوجزها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية من الباحثة، والفضول المعرفي في الاطلاع النظري والميداني على متغيرات البحث؛
- اعتقادنا الشخصي في أن القيم والمعتقدات التنظيمية من شأنها دعم الإدارة في مسعاها لترسيخ معالم حوكمة نزيهة وشفافة.

2- الأسباب الموضوعية:

- ارتباط موضوع الدراسة بتخصصنا ومسارنا الأكاديمي؛
- معرفة أثر التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال التعليم العالي، وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية عليها؛
- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية ومرنة وداعمة لتقبل نظام حوكمة الجامعات بكل شفافية ونزاهة.

ومن خلال دراستنا هذه قد نكون أفدنا مجال التعليم العالي ولو قليلا، وفتحنا المجال لبحوث أخرى ودراسات لتساهم في إثرائه أكثر.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل الاجابة عن الاشكالية والأسئلة الفرعية، اقتضت طبيعة دراستنا الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بعد جمعنا للمادة العلمية اللازمة للتعرف على الأطر النظرية، وضبط المصطلحات والمفاهيم، وذلك بعد اجراء المسح المكتبي والإلكتروني للكتب والاطروحات والمقالات وغيرها.

سابعاً: حدود الدراسة

تتوزع حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** شملت الحدود الموضوعية للدراسة موضوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية، والحوكمة بصفة عامة والحوكمة في قطاع التعليم العالي بصفة خاصة والممثل في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التابعة لها؛
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري إلى جوان 2024.

ثامناً: الدراسات السابقة

أ- عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والحوكمة:

حاولنا تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية، والحوكمة، حيث تم اختيار الدراسات الأقرب لدراستنا من حيث الهدف، ومن حيث تطرقها لموضوع الحوكمة في التعليم العالي، حيث تم تحليل هذه الدراسات من عدة جوانب كالهدف من الدراسة، وعينة الدراسة، الأداة المستخدمة، وتم ذكر أهم النتائج المتوصل إليها، كما وجدنا أنه يوجد اهتمام من قبل الباحثين، وأن الدراسات اختلفت عن بعضها البعض من حيث الجوانب المدروسة وكذلك النتائج، وهذا راجع لاختلاف البيئة والمتغيرات، وسنعرض أهمها فيما يلي:

1- دراسة: بلهادي عبدالقادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة الشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام ل م د، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد المنظمات، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية للمديرية العامة لمجمع صيدال بالجزائر العاصمة في تفعيل حوكمته، ولتحقيق الغرض من الدراسة تم بناء استبيان مكون من 56 فقرة موزعة على محورين خاصين بالثقافة التنظيمية والحوكمة، شملت عينة البحث 230 فردا من مختلف العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، والدنيا)، ضمت أبعاد الثقافة التنظيمية المدروسة (القيم، القيادة، الاتصال)، أما أبعاد الحوكمة فكانت (الانضباط، المسؤولية الاجتماعية، الإفصاح، رضا أصحاب المصالح)، تم الاعتماد في تحليل الاستبيان على التحليل الاحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود ارتباط قوي وموجب بين الثقافة التنظيمية ومحاورها وبين العناصر فيما بينها؛
- هناك ارتباط موجب بين حوكمة الشركات ومحاورها يتراوح بين المتوسط والقوي وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05؛
- هناك ارتباط موجب ومتوسط بين الثقافة التنظيمية وحوكمة المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 8.089 وهذا ما يدل على إن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وتفعيل الحوكمة داخل المؤسسة.

2- دراسة: شيخاوي سهام، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة -دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة إمكانية وجود علاقة دالة احصائيا بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة، والتي تعبر عن قيم المؤسسين وتوجهات الأفراد في العمل، وبين تبنيها لمعايير الحوكمة وممارستها لها بصورة صحيحة، مع تحديد عينة بحثية شملت مجموعة من الجامعات الجزائرية كمكان للدراسة الميدانية، تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليلي، شمل دراسة خمسة جامعات جزائرية هي؛ جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، جامعة مولود معمري بتيزي وزو، جامعة لونييسي علي بالبليدة، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، وللوصول الى الهدف من الدراسة، تم توزيع 223 استبانة، شملت أساتذة جامعيين، ضمت فقراتها محورين أساسيين؛ المحور الأول خصص للتعرف على القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، وموزعة على أبعاد (إدارة الموظفين، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، أما المحور الثاني فخصص لمعرفة مدى توافر معايير الحوكمة في الجامعات المدروسة، ووزعت فقراته على أبعاد (الشفافية، المشاركة، المساءلة، خدمة أصحاب المصلحة، الأخلاقيات الجامعية).

توصلت هذه الدراسة إلى: مجموعة من النتائج نورها في النقاط التالية

- هناك درجات متوسطة لوجود وشيوع قيم إدارة العلاقات في الجامعات محل الدراسة، ونفس الأمر بالنسبة لإدارة الموظفين، كما نالت إدارة المهمة درجات ضعيفة والمتعلقة بالفعالية في اتخاذ القرارات، ونفس الدرجة الضعيفة أيضا نالتها قيم إدارة البيئة والمرتبطة بضعف حماية الجامعة لمصالحها؛
- هناك ممارسات متوسطة، وأخرى ضعيفة للحوكمة ومبادئها، حيث كانت الدرجات المتوسطة من نصيب مبادئ المشاركة والمساءلة والشفافية، في حين حاز الانضباط وخدمة أصحاب المصلحة على درجات ضعيفة؛
- أثبتت الدراسة عموما وجود علاقة إيجابية طردية وقوية ودالة احصائيا، بين توفر القيم التنظيمية في الجامعة، وبين ممارسة مبادئ الحوكمة فيها.

3 - دراسة: جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة-دراسة حالة جامعة سطيف 01-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 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، وتم وضع استبيان بمحورين أساسيين تضمن كل محور عددا من الفقرات الخاصة بمبادئ الحوكمة المذكورة أعلاه، وشملت عينة البحث 220 مبحوثا من الأساتذة، في حين اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي والمقابلة كأداة للوصول إلى النتائج والأهداف.

توصلت هذه الدراسة إلى: مجموعة من النتائج نوردها في النقاط التالية

- أثبتت الدراسة محدودية استقلالية جامعة سطيف،-1- ويبرز ذلك من خلال عدم تمتع الجامعة بالحق في تحديد رسالتها، وفرض شروط ومعايير انتقاء الطلبة؛
- عجز جامعة سطيف-1- عن خدمة أصحاب المصالح، ويظهر ذلك من خلال عدم قابلية الجامعة لتقييم أدائها بانعدام التخطيط الاستراتيجي بالجامعة لمختلف أنشطتها؛ ومستوى متوسط لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار؛
- وكنتيجة عامة الممارسات المتبعة في جامعة سطيف-1- لكل من الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

4 - دراسة: بشائر إبراهيم نيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي (دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية)، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، الضفة الغربية، فلسطين، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية، من منظور البعد الاستراتيجي والتنظيمي والإبداعي، وكذا معرفة مستوى التطوير الأكاديمي، إضافة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي وما إذا توافرت علاقة ذات دلالة احصائية بين هذين المتغيرين، شملت الدراسة ستة جامعات فلسطينية، وتكون مجتمع البحث من أكاديميين وبلغت الاستبانة الموزعة عليهم 153 استبانة، ضمت في محاورها محورا لأبعاد الثقافة التنظيمية كما سبق ذكره، مع إضافة بعد الانفتاح على البيئة الخارجية، ومحورا خاصا بالتطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى: مجموعة من النتائج كما يلي:

- جميع مستويات الثقافة التنظيمية في الأبعاد الأربعة كانت مرتفعة في الجامعات الفلسطينية، كما ان معامل الارتباط بينها وبين الانفتاح على البيئة الخارجية كان قويا أيضا.
- وجود علاقة ايجابية، ومرتفعة الارتباط وذات دلالة احصائية، بين الثقافة التنظيمية، وبين التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية العامة.

5 - دراسة: محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، الجزء الأول، عدد أبريل، بني سويف، مصر، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى: تقديم إطار مقترح لتنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، لتحقيق ذلك تم توظيف المنهج الوصفي، لتحليل الأدبيات المتعلقة بالريادة الجامعية وأهدافها وعناصرها وأبعادها، وكذلك دراسة طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسات المعاصرة، وتحديد مكونات ثقافة الريادة الجامعية، والمبررات الداعمة لنشرها بالجامعات المعاصرة، كما اهتمت الدراسة بموضوع الريادة الجامعية وبسبل تحقيقها في الجوانب الثلاثة التي تمثل وظائف الجامعة، وهي؛ التعليم لريادة الأعمال، والبعد البحثي بالجامعة الريادية، والبعد المجتمعي والخدمي بالجامعة الريادية، إضافة إلى موضوع الثقافة التنظيمية الداعمة للريادة، والتي يمكن تسميتها بثقافة الريادة الجامعية.

توصلت هذه الدراسة إلى: تقديم إطار نظري مكون من ثلاثة مقترحات؛ صياغة توجيهات استراتيجية واضحة للتحويل نحو الريادة بالجامعات المصرية، واستحداث مراكز للريادة بالجامعات المصرية تحت مسمى "مراكز الريادة الجامعية"، وتبنى مفهوم القيادة الريادية ليكون بديلاً عن مفهوم الإدارة الجامعية.

6- دراسة: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية واثرها على تمكين العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور الجزائر-، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 03، العدد 06، 2017، الجزائر، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة أرسلور الجزائر، من خلال أبعادها الأساسية، وهي (بعد القيم التنظيمية، بعد القيادة، وبعد الهيكل التنظيمي)، وتشخيص واقع تبنيها لمفهوم تمكين العاملين، وكذا الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من الثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين في المؤسسة. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب الدراسة، وتم تطوير استبانة شملت مجموعة محاور البحث، وزعت على 281 عاملاً في مؤسسة أرسلور متال.

توصلت هذه الدراسة إلى: مجموعة من النتائج نستعرضها كما يلي

- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية لعمال مؤسسة أرسلور متال الجزائر؛
- العملية التمكينية على مستوى المؤسسة لا ترتقي إلى المستوى المطلوب؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية ضعيفة وإيجابية بين بعدي القيم التنظيمية والقيادة على تمكين العاملين، أما عن البعد التنظيمي فكانت متوسطة؛
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية متوسطة وإيجابية بين الثقافة التنظيمية، وتمكين العاملين.

ب- التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

سنعرض هنا أوجه التشابه التي اشتركت فيها دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في المتغيرين المستقل والتابع، وكذا أوجه الاختلاف عنها.

- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- من حيث تشابه المتغيرين معا: اتفقت دراستنا مع كل الدراسات السابقة في تناولها للمتغيرين معا، ماعدا دراسة جقطة سناء(2017)، حيث ركزت على دور الحوكمة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أصحاب المصلحة، ودراسة كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ (2017) اللذين تناولوا فقط الثقافة التنظيمية.

- من حيث تشابه المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية": كل الدراسات السابقة تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، ماعدا جقطة سناء (2017)، أما شيخاوي سهام (2016) فقد تطرقت إليه من جانب القيم التنظيمية.

- من حيث تشابه المتغير التابع "حوكمة التعليم العالي": لاحظنا أن كل الدراسات قد تطرقت لمفهوم حوكمة التعليم العالي، ماعدا بلهادي عبد القادر (2019) الذي شملت دراسته الحوكمة بصورتها العامة، وكذا كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ (2017) اللذين درسا مفهوم التمكين في مؤسسة اقتصادية، وجاءت عبارات "جودة التعليم العالي، التطوير الأكاديمي، الريادة الجامعية"، للتعبير عن مبادئ الحوكمة في هذا القطاع.

- من حيث المنهج المستخدم، وأدوات الدراسة: نلاحظ أن الدراسات في مجملها قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات الاستبيان والمقابلة، وهذا ما توافق مع دراستنا هذه.

- من حيث أبعاد دراسة المتغيرات: نرى أن أغلب الدراسات قد تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية وحوكمة التعليم العالي نفسها التي تناولناها في بحثنا، ماعدا بعض الاختلافات البسيطة.

- أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة:

تمثلت أوجه الاختلاف بين بحثنا هذا والدراسات الأخرى في النقاط التالية:

- كانت دراسة كيسري مسعود ودائرة عبد الحفيظ (2017)، في مؤسسة اقتصادية، أما دراستنا فشملت الجامعة؛

- اختلفت دراسة شيخاوي سهام (2016) في تناولها للمتغير المستقل والتابع. حيث كانت الحوكمة هي المتغير المستقل، والثقافة التنظيمية هي المتغير التابع.

- تختلف دراستنا عن الدراسات الأخرى في تحديد أبعاد المتغير المستقل، وهو الثقافة التنظيمية بصورة عامة وبجميع أبعادها عن باقي الدراسات السابقة والمشابهة التي تعرضنا لها آنفا في مايلي:

- دراسة بلهادي عبد القادر (2019)؛ تمثل بعد المتغير المستقل في القيم، القيادة، الاتصال؛

- دراسة شيخاوي سهام (2016)؛ تمثل المتغير المستقل في؛ إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة؛

- دراسة جقطة سناء(2017)، كان المتغير المستقل هو حوكمة التعليم العالي من حيث؛ الاستقلالية، تقييم الأداء، المشاركة؛
 - دراسة بشائر ابراهيم ذيب مسودي(2019)؛ تمثل المتغير المستقل في البعد الاستراتيجي، البعد التنظيمي، البعد الإبداعي الريادي، بعد الانفتاح على البيئة؛
 - دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (2019)؛ كان المستقل هو الثقافة التنظيمية؛
 - دراسة كيسري مسعود، ودائرة عبد الحفيظ (2017)، عالجت الدراسة الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل.
- يمكن تلخيص ما سبق من الأبعاد المتناولة في الدراسات السابقة والمتعلقة بالثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: أبعاد الدراسات السابقة لمتغير الثقافة التنظيمية

الأبعاد الدراسات	عامة	الثقافة التنظيمية	التبع	القيادة	الاتصال	إدارة الإدارة	إدارة المهمة	إدارة العلاقات	إدارة البيئة	البعد الاستراتيجي	البعد التنظيمي	البعد الإبداعي	الانفتاح على البيئة
بلهادي عبد القادر			*	*	*								
شيخاوي سهام						*	*	*					
بشائر ابراهيم ذيب مسودي									*	*	*	*	*
محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر	*												
كيسري مسعود، ودائرة عبد الحفيظ	*												

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال الجدول عدم وجود عامل مشترك خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية في أغلب الدراسات، حيث نجد أن كل باحث قد تناولها من وجهة نظره الخاصة، ماعدا دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر وكيسري مسعود، ودائرة عبد الحفيظ الذين تناولوها من جانب الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بكل أبعادها، وهذا ما يتفق ودراستنا.

تختلف دراستنا عن الدراسات الأخرى في تحديد أبعاد المتغير التابع، والمتمثل في حوكمة التعليم العالي وهي (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة)، عن الدراسات الأخرى في النقاط التالية:

- دراسة بلهادي عبد القادر (2019)، كانت أبعاد الحوكمة متمثلة في؛ الانضباط، المسؤولية الاجتماعية، الإفصاح، ورضى أصحاب المصالح؛
- دراسة شيخاوي سهام (2016)، تمثلت أبعاد الحوكمة في؛ الشفافية، المشاركة، المساءلة، خدمة أصحاب المصالح، الأخلاقيات؛
- دراسة جقطة سناء (2017)، عالجت أبعاد المتغير التابع من حيث تحسين جودة التعليم العالي؛
- دراسة بشائر ابراهيم ذيب مسودي (2019)؛ تمثل بعد المتغير التابع في التطوير الأكاديمي؛
- دراسة محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر (2019)؛ تمثل المتغير التابع في تحقيق الريادة الجامعية؛
- دراسة كيسري مسعود، ودائرة عبد الحفيظ (2017)، تمثل المتغير التابع في بعد التمكين.

جدول رقم 02: أبعاد الدراسات السابقة لمتغير حوكمة التعليم العالي

الدراسات الأبعاد	القادر بلهادي عبد	سهام شيخاوي	جقطة سناء	مسودي ابراهيم ذيب	بشائر خاطر العزيز	ابراهيم ذيب مسودي	الحفيظ عبد	ودائرة مسعود، كيسري
الشفافية		*						
العدالة								
المسؤولية الاجتماعية	*							
المشاركة		*						
المساءلة		*						
السلطة								
التمكين							*	
الاستقلالية								
اختيار الخبراء								
الأداء التنظيمي								
الحرية الأكاديمية								
الانضباط	*							
الإفصاح	*							
رضى أصحاب المصالح	*	*						

				*		الأخلاقيات
			*			تحسين الجودة
		*				التطوير الأكاديمي
	*					الريادة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

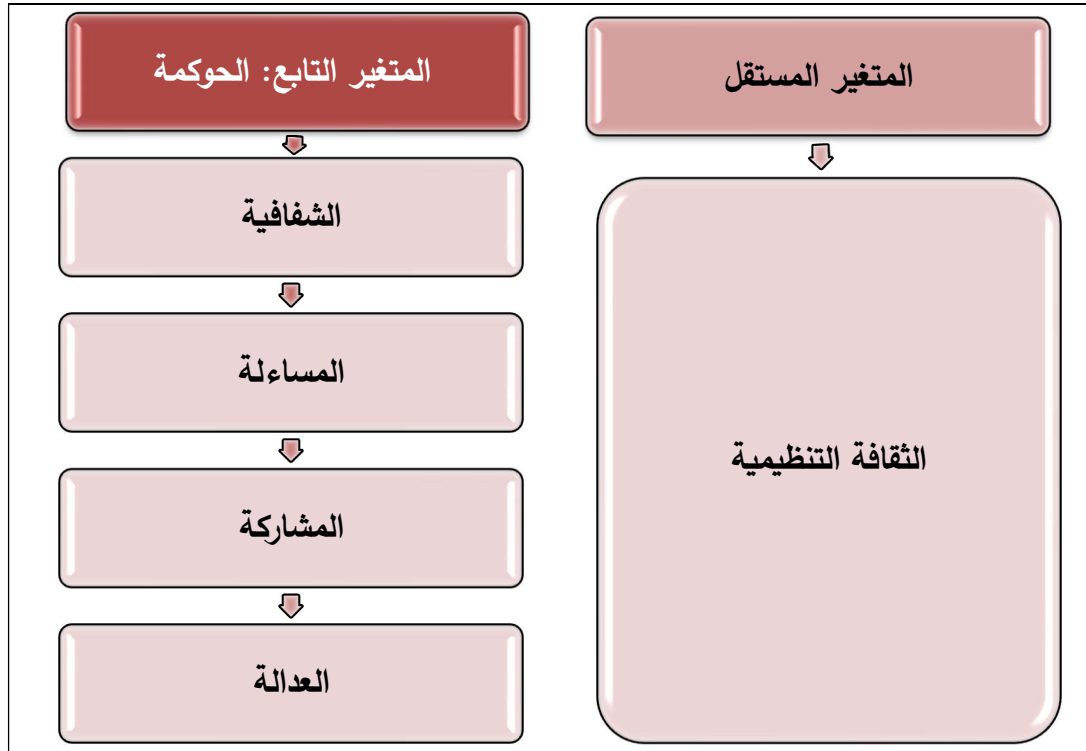
نلاحظ من خلال الجدول أن الدراسات السابقة قد أَلَمَّت ببعض جوانب بحثنا من حيث أبعاد حوكمة التعليم العالي، في حين لم تتطرق للمبادئ التي تناولناها في دراستنا النظرية والتي تخص هذا الجانب وهي: العدالة، السلطة، الاستقلالية، اختيار الخبراء، الأداء التنظيمي، الحرية الأكاديمية.

تاسعا: نموذج الدراسة

ل للوصول إلى الهدف من دراستنا هذه، ولتوضيح هيكلها النموذجي قمنا بتصميم النموذج التالي استنادا

على الدراسات السابقة:

الشكل رقم 01: نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

من خلال نموذج الدراسة أعلاه نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تمثل لنا المتغير المستقل، أما المتغير التابع فتمثل في الحوكمة بمبادئها الأربع، وهي الشفافية، المساءلة، المشاركة والعدالة.

عاشرا: مخطط الدراسة

تطلب الامام بمتغيرات دراستنا هذه دمجها في فصلين اثنين؛ خصص الفصل الأول للدراسة النظرية وهو بعنوان "التأصيل النظري للثقافة التنظيمية وللحوكمة"، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ حيث تناول المبحث الأول "مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية"، أما المبحث الثاني فكان للدراسة النظرية للحوكمة بصورة عامة، ولحوكمة التعليم العالي بصفة خاصة، في حين تضمن المبحث الثالث "علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ حوكمة التعليم العالي".

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية، شمل ثلاث مباحث؛ تعرضنا في المبحث الأول للتعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني قمنا بوضع المنهج الخاص بالدراسة من خلال بناء ادوات المناسبة والتأكد من صدقها وثبات القياس، في حين قمنا في المبحث الثالث بالمعالجة الاحصائية لاستمارات الاستبيان، وكذا اختبار وتحليل الفرضيات، واستخلاص نتائج الدراسة.

الفصل الأول

التأصيل النظري

للثقافة التنظيمية

والحوكمة

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية للمنظمة بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المنظمات ذلك أنها تعكس شخصيتها وتركيبها الاجتماعية، ونظراً لأهميتها الكبيرة كان لا بدّ من دراسة تأثيرها في تكريس مبادئ الحوكمة عامة، ومبادئ حوكمة قطاع التعليم العالي تحديداً، ولتشجيع المدراء أيضاً على فهم واستيعاب تلك الثقافة وانعكاساتها على العاملين، والعمل على أن تكون قراراتهم وسياساتهم منسجمة ومتفهمة لتلك الثقافة كي تكون مثمرة في نتائجها وفاعلة.

كما تعدّ الحوكمة أيضاً الإطار الفعّال الذي تمارس فيه المنظمة ثقافتها، بما تحويه من مبادئ وخطوط عريضة تساهم في تعزيز تلك الثقافة والنهوض بها، وهذا ما سنتناوله بالدراس في هذا الفصل الذي يضمّ ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ حوكمة قطاع التعليم العالي.

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المصطلحات الحديثة نسبياً، في مجال إدارة الأعمال، وقد تناولها العديد من الباحثين والمفكرين بالشرح، لكن كل من وجهة نظره، ومن زاوية مختلفة عن غيره، فنجد من ركز على الأنماط الفكرية في تعريفها، ومن عرفها من ناحية مادية ملموسة، ومن مزج بين البعدين السابقين، كما أن هناك من أعطاه صفة الشمولية كحل لجميع مشاكل المنظمة، لكن لا يوجد تعريف متفق عليه بالإجماع.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

قبل التعرّيج على تعريف الثقافة التنظيمية، لا بأس من إعطاء لمحة موجزة عن مفهوم الثقافة بصفة عامة؛ فالثقافة وإن كانت من أكثر الموضوعات تداولاً كموضوع للدراسة والبحث، إلا أنها من أكثر المفاهيم تعقيداً في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وبسبب كثرة التعاريف فقد تم إدراج ستة تصنيفات تمثلت في¹:

- أ- تعاريف وصفية: ويتضمن هذا النوع من التعاريف عنصري الثقافة المادية وغير المادية وتتنظر للثقافة من زاوية المظاهر التي تشكلها؛
- ب- تعاريف تاريخية: وهذه التعاريف تنظر للثقافة على أنها إرث تاريخي ترثه الأجيال اللاحقة من الأجيال السابقة، ويتضمن هذا الإرث الجوانب الفكرية والاجتماعية من عادات وقيم وتقاليدها، والجوانب المادية من صناعات وبضائع وتكنولوجيا؛
- ت- تعاريف نفسية: هذا النوع من التعاريف يركز على الجوانب السلوكية كالتعليم والعادات التي تمكن الفرد بصفته كذلك أن يتكيف مع البيئة الخارجية؛
- ث- تعاريف معيارية: ويشتمل هذا الصنف على التعاريف التي تهتم بالمعايير والقيم التي تميز مجموعة بشرية عن مجموعة أخرى؛
- ج- تعاريف بنيوية: وهي التعاريف التي تنظر للثقافة على أنساق وبنىات تتكون من مكونات فرعية أو جزئية؛
- ح- تعاريف تطورية: وهي التعاريف التي تركز على الجانب التراكمي التطوري للثقافة الإنسانية.

¹ محمد السويدي، مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب والدار التونسية للنشر، تونس، 1991، ص 44.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة عملية تاريخية مستمرة تربط الفرد بحاضره وماضيه، وبمصيره ومستقبله، بما تمده من إرادة وقدرة على الفعل والتأثير في المكان من أجل صناعة تاريخه، فالفرد لم يعد مجرد موضوع للثقافة، بل عليه أن يستمد منها القدرة على التأثير والفعل من تحقيق التغيير والنقد.

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية امتداداً للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلباً أو إيجاباً وقد تعددت التعاريف الخاصة بالثقافة التنظيمية بتعدد وجهات نظر من تناولوها بالدراسة، وسنحاول التطرق لمجموعة من التعريفات، أهمها¹:

عرفها جيبسون على أن ثقافة المنظمة تعبر عن شخصيتها وهويتها، وهي التي تحدد السلوك والروابط بين الأفراد من خلال مكوناتها المتمثلة في المعتقدات والأفكار والمعايير وأنماط السلوك المختلفة.

أما ألفسن فقال عنها أنها نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم، كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم. فيما اعتبرها العميان مجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط التفكير التي يجلبها أعضاء المنظمة من رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

فيما عرفها أبو بكر وطه على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على الإدارة وأسلوبها وممارساتها في تحقيق أهدافها. ويلاحظ من استعراض التعاريف المختلفة عن الثقافة التنظيمية أنه وبالرغم من وجود الفروقات المختلفة، إلا أن هناك اتفاقاً يشير إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة كما أنها المحصلة النهائية لشبكة العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية.

وكتعريف اصطلاحى لثقافة المنظمة يمكن القول أنها: كل تلك المعتقدات والقيم والأفكار التي تتبناها المنظمة، والتي تؤثر وتحدد سلوك الأفراد والعاملين فيها، سواء بالإيجاب أم بالسلب، والمستمدة من البيئة الخارجية لها، كما تحدد سلوكهم المنتهج فيها.

1- أنواع الثقافة التنظيمية وأهم نماذجها:

هناك عدد كبير من التصنيفات التي شملت أنواع الثقافة التنظيمية ونماذجها، دعت إليها ظروف بحثية ودراسية وسياسية متنوعة، وهذه التصنيفات بالغة الأهمية والفائدة نظراً لما تمدنا به من نظرة شاملة لأنماط

¹ سوسن بنت محمد بن زرعة، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، مجلة كلية التربية، الجزء 02، العدد 164، جامعة الأزهر، مصر، 2015، ص 816.

المتغيرات والتنوع الذي يهيمن على الثقافات المختلفة، حيث أن كل تصنيف يختلف عن الآخر في درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان، كما يتأثر التصنيف بدرجة قابليته للتطبيق داخل المنظمات، وحتى داخل المنظمة نفسها.

2-1- أنواع الثقافة التنظيمية:

يعتمد تقسيم الثقافة التنظيمية إلى أنواع حسب طبيعة البعد والمعيار المعتمد عليه، لهذا فقد تعددت وتوتعت هذه التقسيمات، وعليه فقد ارتأينا في خضم دراستنا هذه اعتماد التقسيم الأكثر استخداماً وتداولاً وهو التقسيم حسب معيار الشدة، من حيث قوة وضعف الثقافة التنظيمية، ومنه نجد أنها تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي¹:

أولاً- الثقافة القوية:

وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل، ويمكن تعريفها أيضاً كما يلي²:

هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياته، ويمكن الإشارة أيضاً إلى ثقافة المنظمة بأنها قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة، والقبول من جميع أعضاء المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات والتقاليد والمعايير، والافتراضات التي تحكم سلوكهم، اتجاهاتهم داخل المنظمة، فالثقافة القوية إذن هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.

فالثقافة القوية تتركز على مجموعة واضحة ومحددة من المبادئ، النشاطات وقواعد العمل التي ينبغي احترامها من قبل كل الأعضاء، في جو من الثقة والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الهدف المشترك، وتعتمد الثقافة القوية حسب ستيفن روبنز على:

- **عنصر الشدة:** يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات؛
- **عنصر الإجماع والمشاركة:** لنفس القيم والمعتقدات من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز وعوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 1.269.

² فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 137.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- لها تأثير على سلوك العاملين، وهي أكثر ارتباطاً بشكل مباشر بدوران العمل فوجود ثقافة قوية داخل المنظمة يشير إلى توفير جو من الاتفاق بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق مناخ من السيطرة العالية على السلوك، ومنه زيادة الولاء والالتزام وتخفيض ميل العاملين لترك المنظمة ومنه انخفاض دوران العمل؛
- تشجع وتحفز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة؛
- تشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة؛
- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل واقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك؛
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للمشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً- الثقافة الضعيفة:

وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي على أداء المنظمة وفعاليتها، وهذا يتوضح أكثر كما يلي²:

كما انها الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملون في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسيروا في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل، في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة. وحدد القيم والمعتقدات الأساسية التي تتبناها وتعتنقها المنظمة درجة قوة أو ضعف ثقافتها، حيث تكون الثقافة قوية عندما تكون درجة الإجماع عالية بين الأفراد بالمنظمة على القيم والمعتقدات الأساسية، وتكون درجة شدة تمسك الأفراد بتلك القيم عالية أيضاً. والعكس صحيح، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن هناك عالقة تبادلية بني قوة الثقافة وأداء المنظمة، فالثقافة القوية تخلف الأداء القوي والتميز كما أن الأداء المتميز يساعد على خلق الثقافة القوية.

المرجع نفسه، ص 138.

² عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة 20 أوت 1955، تخصص إدارة المؤسسات، سكيكدة، الجزائر، 2017-2018، ص 20.

ثالثا - الثقافات المتطورة:

وهي ثقافات تهتم بمشاكل التكيف، ويميل منطقتها دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة، واستخلصوا من ملاحظاتهم أن الثقافات الصارمة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار، ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء نقل المعلومة، وتتميز كذلك بفرط الرقابة مما يثبط الحوافز ويكبت الحماس، مما جعلهم يستنتجون أن الثقافة المتطورة تختلف في خصائصها عن النمطين السابقين¹.

من خصائصها المبادرات، الإبداع، التكيف، والتفاعل، فهي ثقافة منفتحة على البيئة الخارجية أكثر من الاهتمام بالأمر الداخلي، وتركز على التغيير وحفظ الموارد الرئيسية للمنظمة ويتم تحفيز الأفراد من خلال شحذ الهمم وإنجاز المهام بحيث يتطلب هذا النوع من الثقافة القائد المبدع والمبادر.

2-2- تصنيفات الثقافة التنظيمية ونماذجها:

إن الدارسين لموضوع الثقافة التنظيمية يلاحظون تعدد التصنيفات الخاصة بها، وكذا نماذجها، كل حسب بيئته وثقافته المتبناة، وبناءا عليه سنتعرض لكل من هذه التصنيفات والنماذج كما تيسر لنا.

أولا - تصنيفات الثقافة التنظيمية:

هناك عدد كبير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية دعت إليها ظروف بحثية ودراسية وسياسية، وهذه التصنيفات تكتسي أهمية بالغة نظرا لما تمدنا به من نظرة شاملة لأنماط التنوع والتغير بين الثقافات، إلا أن كل تصنيف يختلف عن الآخر من حيث درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان، كما يتأثر كل تصنيف بدرجة قابليته للتطبيق في الواقع داخل المنظمات.

يمكن التعرف على بعض التصنيفات المختلفة للثقافة التنظيمية من خلال الاستعراض التالي²:

أ- تصنيف هاندي 1978:

وصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي:

- **ثقافة القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة.

- **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 270.

سوسن بنت محمد بن زرعة، مرجع سابق، ص 817.

- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
 - **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنشر البيئة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.
- ب- تصنيف ولاش 1983:**¹

والذي قدم ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:

- **الثقافة البيروقراطية :** وهي الثقافة التي تستند على التسلسل الهرمي للسلطة، حيث تكون المسؤولية واضحة، والعمل منظماً، ويعتمد على القوة والسيطرة.
- **الثقافة الإبداعية:** تركز الثقافة التنظيمية الإبداعية على استقطاب المبدعين الطموحين، وتشجع الموظفين على التحدي والمخاطرة.
- **الثقافة الداعمة أو المساندة:** تستند الثقافة الداعمة على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وإشاعة الأجواء الودية في المنظمة.

ج- تصنيف دافت 2001:

حيث صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة:

- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
- **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.

د- تصنيف جرينبرج وبارون 2004:

وصنفا الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع:

المرجع نفسه، ص 1.818

- ثقافة شبكة العلاقات: والتي تتصف بدرجة عالية من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم العمل وأهدافه.
- ثقافة الإجراء أو العمل: وتتميز هذه الثقافة بمستوى منخفض من الصداقة ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها.
- الثقافة المتناثرة: وتتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وكذلك انخفاض مستوى الصداقة بينهم.
- الثقافة الطائفية: وتتميز بدرجة عالية من الصداقة ودرجة عالية من معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها.
- هـ - تصنيف كوتر وهسكت:

وقد ميزا بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي كالتالي¹:

- ثقافة القوة: والتي تعتمد على الحسم وقوة شخصية القائد، فهو يهتم بنفسه ويكافئ المخلصين له، ويطلب الكثير من العاملين إلا أنه عادل وواضح.
- ثقافة الدور: وتتميز هذه الثقافة بالتركيز على النظام والاستقرار، والسيطرة والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد يكون على أساس الوصف الوظيفي، ومكافأة الفرد تكون على ما ورد فيه وعلى التزامه بالأنظمة واللوائح.
- الثقافة المساندة: تركز على التعاطف والعلاقات الإنسانية والدعم فيما بين العاملين، حيث يهتم بعضهم ببعض ويقدر إنجازات الآخرين.
- ثقافة الإنجاز: يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية تحقيق الأهداف ويعملون برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة في تحقيق ما يطمحون إليه.

ثانياً- أهم نماذج الثقافة التنظيمية:

سننتظر لبعض النماذج الرائدة في الثقافة التنظيمية كما يأتي²:

أ- نموذج Shein:

المرجع نفسه، ص 819. ¹

² بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص 67.

طور **Edgar Shein** في الثمانينات من القرن العشرين نظرية التأثير للثقافة التنظيمية، وقد حلت نظرية Schein الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة مستويات هي مستوى ظاهر تجسده مظاهر التطبيق، وآخر تحت سطح الجوانب التطبيقية يحتوي المعتقدات والقيم المعتقدة، ومستوى أكثر عمقا يتضمن الافتراضات الضمنية.

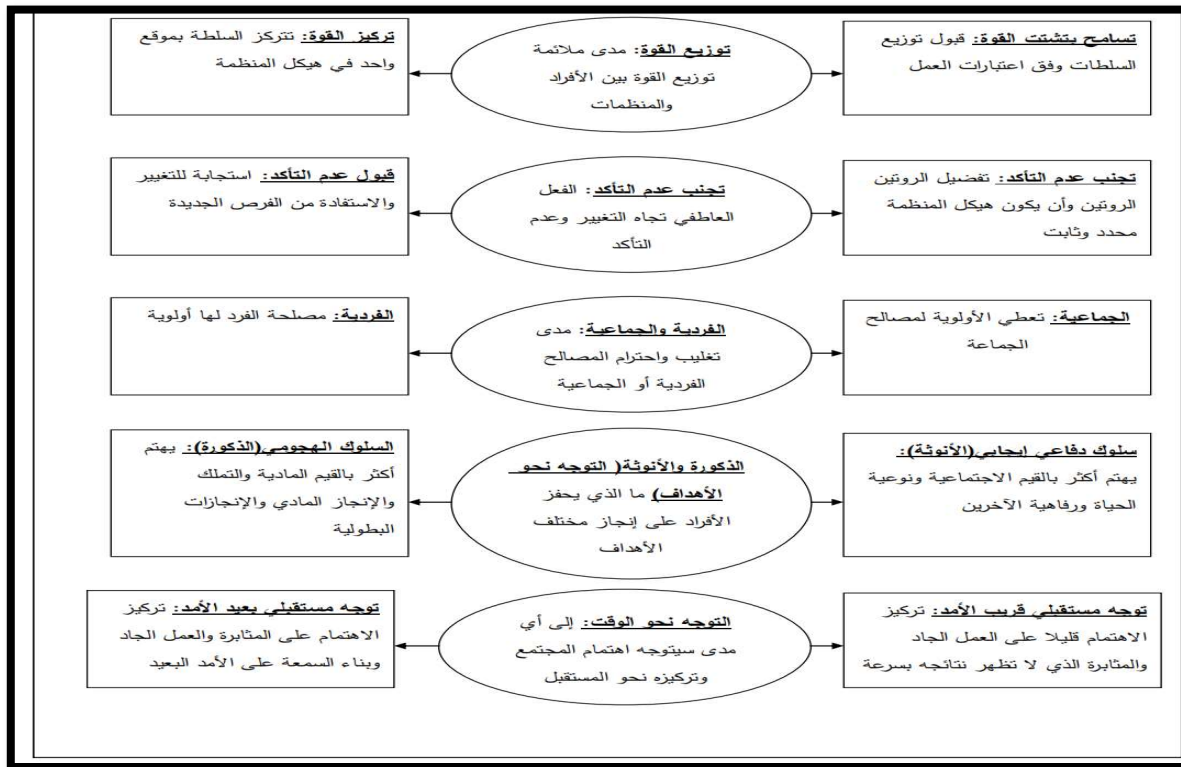
ب- نموذج Hofstede:

تبنى **Hofstede** المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج **Hofstede** إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف نموذج **Hofstede** سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة.

وتتمثل الأبعاد فيما يلي:

- **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها؛
 - **الفردية والجماعية:** مدى حاجة وتأکید المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي؛
 - **تجنب عدم التأكد:** مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان والتأکید على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى؛
 - **الذكورة والأنوثة:** مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة؛
 - **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بهما من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.
- ويوضح الشكل الموالي صورة لمنطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج Hofstede:

الشكل رقم 02: جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها حسب نموذج Hofsted.



المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص 70.

من خلال الشكل السابق، نرى أن Hofstede ركز فكرته حول البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة التنظيمية، تشخيصا وتحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة في إطار توزيع القوة، تجنب عدم التأكد، الفردية والجماعية، والتوجه نحو الوقت.

ج- نموذج أوشي Ouchi:

انطلقت فكرة نموذج Ouchi من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية التي يعتمد عليها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وقد حملت فكرة نموذج الثقافة بل استمدت أصالتها من نظرية Z، التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال

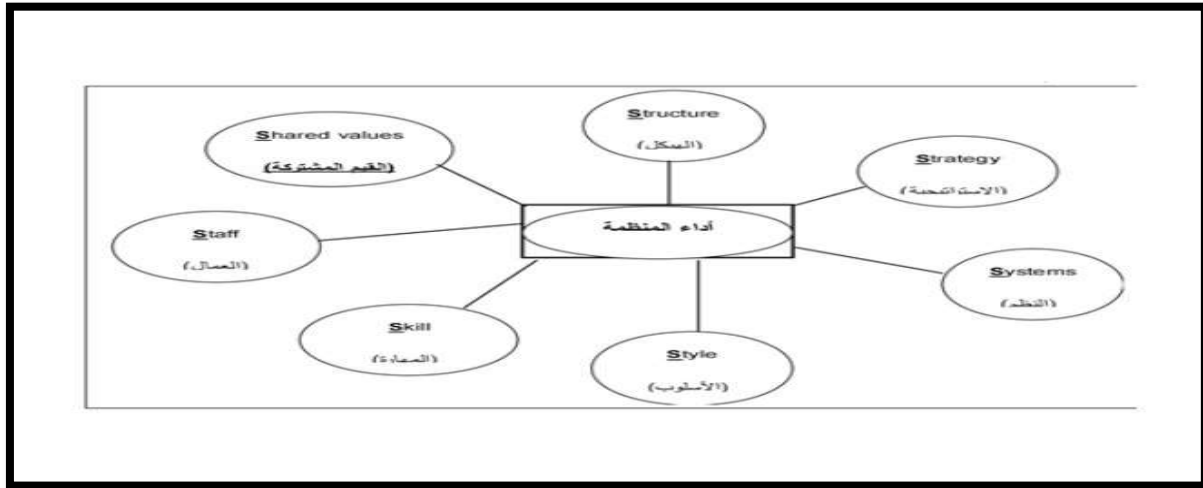
الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما. وتمثل تلك المعالم بالآتي¹:

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين؛
- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين؛
- تنمية روحية المسؤولية الفردية؛
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة؛
- نظام رقابة أقل رسمية؛
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة؛
- بطء معدلات الترقية.

د- نموذج Peters & Waterman:

عمل المستشاران الأمريكيان Peters & Waterman، كباحثين في مؤسسة "ماكينزي للاستشارات"، وقد ساهما بتقديم فكرة نموذجهما الخاصة بثقافة المنظمة، بعد خبرة دامت 25 سنة في الإدارات الأمريكية، وتوجت بنشر كتابهما المعنون بـ (البحث عن الامتياز)، وتجلت مساهمتها بالتركيز على القيم المشتركة في (إطار ماكينزي سباعي الأبعاد) كصورة تحدد ثقافة المنظمة، والشكل الموالي يوضح إطار ماكينزي سباعي الأبعاد:

الشكل رقم 03: إطار ماكينزي سباعي الأبعاد (S7)



المرجع نفسه، ص 64.

المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي - دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص 73.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن نموذج **Peters & Waterman** قد ركز على القيم المشتركة كعامل أساسي لنجاح المنظمة، وهذا بالمرج ما بين الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، المهارة، والأفراد الذين يمثلون العمال.

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار النظمي، على إثره تتحدد درجة التخصص والرسمية وقد يكون آلي أو عضوي (وظيفي، المصفوفة...);

- **الإستراتيجية:** وتحدد توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛

- **النظم:** وتتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بانتقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة؛

- **أسلوب الإدارة:** وهو الأسلوب الذي على إثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي...);

- **المهارة:** وتمثل جوانب قوة الشركة، هي قضايا ترتبط بالكفاءات؛

- **الأفراد:** قضايا ترتبط بالعمال (تسيير الموارد البشرية)؛

- **القيم المشتركة:** وهي المكون لثقافة المنظمة والمحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.

3- مكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها:

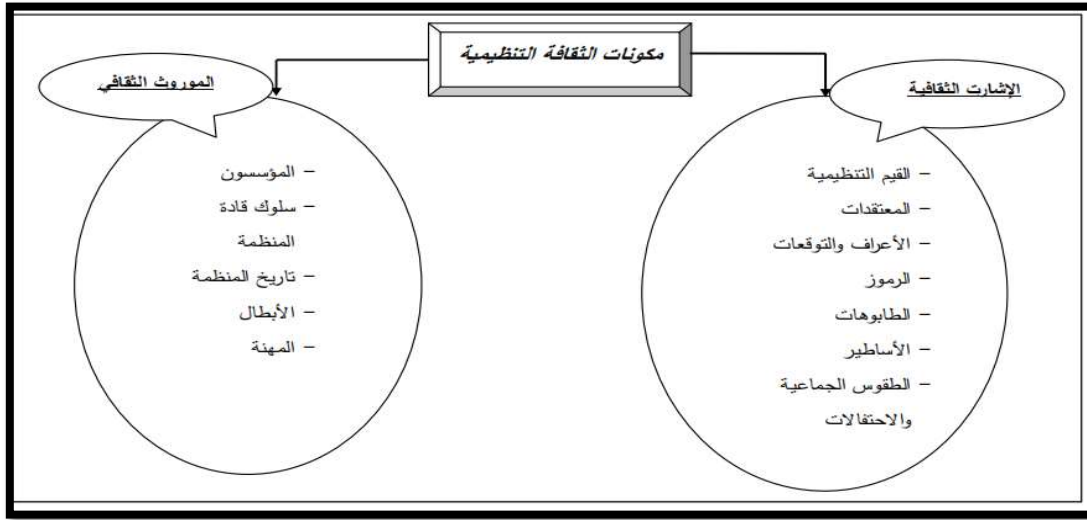
سنطرق هنا لمكونات الثقافة التنظيمية وعناصرها، وكذا الخصائص المميزة لها.

3-1- مكونات الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت المكونات الخاصة بالثقافة التنظيمية باعتبارها نظاما معقدا يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمترابطة فيما بينها، حيث تتشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات؛ منها ما هو متعلق بالبيئة المادية، ومنها ما هو متعلق بالبيئة الرمزية، ونقصد بالمكونات المحددات والمؤشرات أو المظاهر التي تساهم في تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية.

وسنعمد في دراستنا هاته على تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى جزئين أساسيين هما: الإشارات الثقافية والموروث الثقافي.

الشكل رقم 04: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص 79.

من خلال الشكل السابق، نرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من جزأين هما: الإشارات الثقافية، والموروث الثقافي، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يأتي:

أولاً- الإشارات الثقافية:

تشمل الإشارات الثقافية ما يلي¹:

أ-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الاجتماعية الواحدة، حول ما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، أو غير جيد، أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي عبارة عن القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن أمثلتها توجيه جهود المنظمة نحو المستقبل، الاهتمام بأداء الآخرين، والالتزام بالقوانين وغيرها².

نلاحظ أن القيم باعتبارها مكون من مكونات الثقافة في المؤسسة؛ لا بد أن تشكل فنانة مشتركة للجزء الأكبر، إن لم نقل لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك اتساق والتحام في أفعالهم وسلوكياتهم، أو فيما يعتبرونه واجباً أو ما لا يعتبرونه كذلك، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة.

¹ بلهادي عبدالقادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة الشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجليلي اليابس، تخصص اقتصاد المنظمات، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018-2019، ص 08.
محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 244.

ب- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة، وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطبيعة إنجاز المهام، والمهام الوظيفية، ولهذه المعتقدات أهمية في مشاركة العاملين في عملية ضخ القرارات، وكيفية إدارة العمل المتخصصة لذاتها، وأهمية ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

تمثل المعتقدات إذن بشكل عام أفكارا مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة والاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

ج- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة. أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية².

بالإضافة إلى³:

د- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات و هي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة.

هـ- **الطابوهات:** تعرض الباحثان I.Mitroff & R.Kilman بالتفصيل لمصطلح الطابوهات، ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة.

يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث سيء له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة من الأحسن السكوت عنه.

المرجع نفسه، ص 244. ¹

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 26 أفريل 2017، الجزائر، ص 03.

بوديب دنيا، مرجع سابق، ص ص 80 - 81. ³

و- الأساطير: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها، تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددین سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة¹.

ز- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"، وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين وتقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة؛
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.
- أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.
- يمكن تحويل الثقافة التنظيمية إلى شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات؛ فمثلا الاحتفال بزفاف أحد العمال في المنظمة قد يعني أن المؤسسة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تتضمن مساعدات مادية لهذا الفرد المقبل على الزواج.

ثانيا- الموروث الثقافي:

يقصد بالموروث الثقافي للمنظمة، تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة؛ منها ما هو إيجابي تحاول المنظمة التركيز عليه، ونشره باعتباره مرجعا وعنصرا محفزا للأفراد، ومنها ما هو سلبي، والذي تحاول المنظمة التغاضي عنه باعتباره مثبطا لعمل الأفراد والمنظمة ككل. ويتكون الموروث الثقافي عادة من²:

أ- المؤسسون الأوائل: هم من قاموا بإنشاء المنظمة، ولهم مجموعة من الأفكار والرؤى تعكس ثقافتهم التي يرغبون في تكريسها داخل المنظمة، والتي تبقى سائدة حتى لو غادروها.

¹ المرجع نفسه، ص 82.

تستمد المنظمة ثقافتها الأولية من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته، فعندما يبدأ المؤسس في الإنشاء يقوم بنقل كل تجاربه، طموحه، معتقداته، قيمه، اتجاهاته، وسلوكه إلى المنظمة والأفراد الذين التحقوا بها فهو يعد المشرع والأب الروحي، وبمرور الزمن يتم تناقل قيمه وأفكاره للوافدين الجدد.

ب- سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ج- تاريخ المنظمة: وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل (قانونية داخلية)؛ التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء.

د- الأبطال: هم أفراد غير عادين تميزوا و تقردوا عن بقية زملائهم في بيئة العمل من خلال إنجازات أو أعمال استثنائية تتميز بالنزعة الإنحرافية عن المألوف، كما تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير إذ يصبحون أحيانا رمزا للمجال الذي تعمل فيه المنظمة، وهم شخصيات تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف داخلها.

هـ - المهنة: ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كل من (التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية،....)، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

3-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

نعني بالخصائص مجموع السمات والصفات التي تميز الثقافة التنظيمية لمنظمة ما عن غيرها، وقد عدّ الباحثون في هذا المجال العديد من الخصائص؛ منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية كمفهوم، ومنها ما يتعلق بها كعملية أو سلوك، رغم تفاوت الالتزام بها في التنظيم، وفيما يلي سنقوم باستعراض أهم هذه الخصائص التي اتفق عليها أغلب الباحثين¹:

1 خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران02، وهران، الجزائر، 2017-2018، ص 28.

- **الثقافة التنظيمية نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها؛

- **الثقافة التنظيمية نظام متصل، مستمر ومتكامل:** هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير يطرأ على أحد جوانبه لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها، ولكونها من صنع الإنسان وخلقه، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة، فإن كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة؛

- **الثقافة التنظيمية نظام متغير، متطور وتراكمي:** لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر، حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة، ويمكن أن تفقد ملامح قديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص؛

- **الثقافة التنظيمية نظام متكيف:** فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.

كلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة كلما زادت فيها البدائل لدى المديرين، وبناءً عليه يمكن القول بوجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية وهي جزء من ثقافتها الكلية ولكنها تختلف عنها في بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي، ويمكن تحديد عموميات وخصوصيات وبديلات ضمن كل ثقافة فرعية أيضاً داخل المنظمة.

تقترح بعض البحوث سبع خصائص جوهرية أخرى للثقافة التنظيمية نوجزها فيما يلي¹:

- **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا منتبهين ودقيقين لتفاصيل المهام؛

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 119.

- **الإنتباه نحو النتائج:** وهي درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات، وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة في إنجاز العمل؛
- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
- **التوجه نحو الفريق:** درجة تنظيم فعاليات العمل حول الأفراد؛
- **العدوانية:** وهي درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، أي عكس سهولة وودية التعامل معهم؛
- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

المطلب الثاني: مهام الثقافة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة التنظيمية ودورها الفعال في تشكيل قيم الفرد ودوافعه، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا لأفعاله واتجاهاته، والأمر ذاته ينطبق على المنظمة التي تمثل الثقافة التنظيمية فيها عاملا أساسيا لنجاحها وتوحيد أهدافها وبالتالي نجاحها واستمراريتها.

1- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

إن الحديث عن دور الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، هو حديث أيضا عن أهميتها؛ وما يمكن أن تقوم به أو تقدمه لها، من خلال وظائفها المتعددة فيها.

1-1- أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتمامها بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة التحليل، لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها¹. يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية²:

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

¹ عبد الطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة المنظمة، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02، دمشق، سوريا، 2010، ص ص 120-156.

بوديب دنيا، مرجع سابق، ص 90.²

- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملبسهم ومظهرهم، اللغة، منهجيتهم في حل المشكلات...)
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير وحريصة على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفز قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.
- نستنتج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياً في تكوين المنظمة وتشكيلها، وهي المرآة العاكسة لسلوك العاملين فيها، أو الذين يتعاملون معها من البيئة الخارجية، وهي الإطار المنظم لأنماط السلوك المختلفة، وما يترتب عليها من محددات نجاح المنظمة أو فشلها.

1-2- وظائف الثقافة التنظيمية:

- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، مما يحسن الأداء ويطوره بفعالية أكبر، وبالتالي تحقيق الأهداف الفرعية والجماعية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى الوظائف الهامة التي سنتطرق لها فيما يأتي¹:
- أ- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من التآلف والتماسك الاجتماعي بين العمال، وتكوين هوية موحدة؛
- ب- **تسهيل الالتزام الاجتماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة، حيث تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، كما تخلق نوعاً من

¹ حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص ص 230-231.

الالتزام تجاه غايات المنظمة، مما يجعل الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معا لتحقيق تلك الأهداف بفعالية وبالتالي تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية؛

ج- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال التشجيع، الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام؛ كما أنها تسد الفجوة بين معتقدات الأفراد ومعتقداتهم وتعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، والعمل معا بفعالية، مما يزيد الولاء التنظيمي، ويعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي؛

د- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما، ويتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة منظمة بمثابة المصنع أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

مما سبق يمكن تلخيص الوظائف الأربع للثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين وتعطيهم التميز؛
 - تلعب دورا مهما في خلق روح الالتزام والانضباط بين العاملين، وجعلها يسمون على المصالح الشخصية؛
 - تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل؛
 - تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، وتحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد.
- وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، إذ أنها تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة، كما تعزز الشعور بالهوية التنظيمية وهو ما يعد محفزا للأداء الجيد، كما تربط الثقافة التنظيمية بين كل أجزاء التنظيم باعتبارها مصدرا للقيم التي يتعامل بموجبها العاملون في المنظمة.

2- العوامل المؤثرة والمحددة للثقافة التنظيمية:

أثبتت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية، وهي تتفاعل فيما بينها أيضا لتحديد معالمها وجوانبها، وسنحاول التفصيل فيها كما سيأتي.

2-1- العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

تتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل، ولكن بدرجات متفاوتة، وسنتطرق إليها فيما يلي¹:

¹ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص 301.

أ- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً؛

كما تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، والعملية التنظيمية¹.

ب- **العمر التنظيمي:** غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛

ج- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء؛

د- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛

هـ- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة

و- **التغيير التنظيمي:** إن التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛

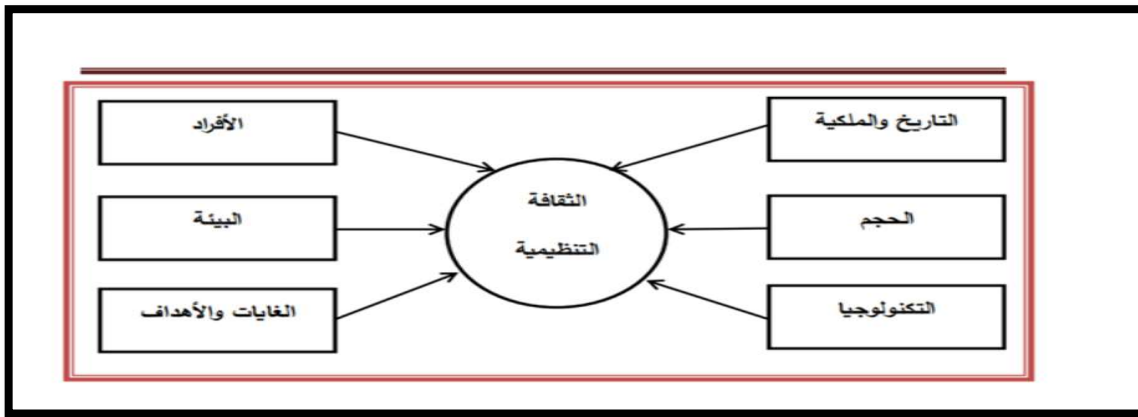
ي- **التكنولوجيا المستخدمة:** كلما كانت المنظمة تستخدم تكنولوجيا متطورة وحديثة، كلما أعطاه ذلك فرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.

2-2- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المنظمة عبر تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي تساهم في تحديد وصياغة ملامحها، وقد أشارت الدراسات والبحوث التي استهدفت هذا المجال إلى وجود ست محددات رئيسية ممثلة في الشكل التالي²:

¹ أحمد إبراهيم، حسين نعمان، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص 25.
² المرسي جمال الدين محمد، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.

الشكل رقم 05: محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: المرسي جمال الدين محمد، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006،

ص28.

يبين الشكل أعلاه العناصر الست المحددة للثقافة التنظيمية، والممثلة في التاريخ والملكية، حجم المنظمة، التكنولوجيا المعتمدة، الغايات المراد الوصول إليها، البيئة المتواجدة فيها، وأخيرا الأفراد الذين يشكلون أساس المنظمة.

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية، وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية، جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة؛

- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات، ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم؛

- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة، والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال؛ فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية؛

- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛

- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون، والعكس صحيح.
- يمكن ادراج محددات أخرى وهي¹:
 - صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات؛
 - خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات التي يتفقون مع ثقافتها؛
 - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
 - المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد، والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله؛
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض، ومن الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

3- آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة:

- إن الحديث عن آثار الثقافة التنظيمية على المنظمة، يعني أن هناك تأثيرات إيجابية، وأخرى سلبية، وتمس جميع النواحي فيها ومن بينها²:
- أ- **الثقافة والولاء التنظيمي**: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من إخلاص العاملين وولائهم وتمسكهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.
 - ب- **ثقافة المنظمة والفعالية**: ترتبط الثقافة القومية بفعالية المنظمة، فهيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتفوقة في الأداء والإنجاز، فتغلب العلاقات غير الرسمية فيها على القواعد والقوانين.

المرجع نفسه، ص 30.

² سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009-2008، ص 63.

ففعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والملاءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع بيئتها الخارجية، أي أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية، فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة واستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافتها، وإلا سيكون مآل الاستراتيجية الفشل، أما داخليا يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية، وهذا ما تسعى إليه الإدارات لحفظ توازنها، والحفاظ على الأنساق المكونة للتنظيم بهدف تحقيق مصالحها والوصول إلى مبتغاها.

ج- الثقافة التنظيمية وسلوك العمال: إن الثقافة القومية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة، والترابط الاجتماعي وفعالية نظام الاتصال، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القومية وتؤدي إلى الانعزالية والكرهية بين الأفراد، والشعور بالاغتراب واللامبالاة، وبالتالي يفقد الفرد شعوره بالعوامل الصحية والأساسية، كالأستقرار الوظيفي وعدم الفصل مثلا.

مما سبق نرى أن الثقافة التنظيمية إن كانت تتمتع بالقوة، فإنها تعمل على تكوين هوية تنظيمية وظيفية تساعد على تعديل وتحسين سلوك العاملين وفق أهداف الجماعة وهذا ما يرفع من درجة الولاء التنظيمي، ويعمل على أستقرار المؤسسة وتطورها، وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

المطلب الثالث: أسس وآليات بناء الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية على مجموعة من الأسس والقواعد، وتخضع لآليات تبنى بواسطتها، وهذا ليس بالأمر السهل والهيّن، نظرا لتعدد أبعادها، وإمكانية تغييرها داخل المنظمة نفسها. فما هي هذه الآليات والأبعاد؟ وماهي هذه التغيرات التي قد تطرأ عليها؟ هذا وغيره سنتناوله بالدراسة فيما يلي.

1- وسائل بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية تعدّ من أهم المراحل التي تتطلب القيام بالدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة، واتجاهات العاملين من جهة أخرى، وبعدها يمكن البدء بالعمل على بنائها بما يتلاءم وطبيعة كل منظمة.

يعدّ المؤسسون الأوائل المصدر الرئيس للثقافة التنظيمية؛ فلمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، إنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة،

والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة¹.

ومن أهم الآليات المشكلة للثقافة التنظيمية نجد²:

1-1- طريقة اختيار الموظفين: تقوم المؤسسة باختيار الموظفين على أساس صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها في عملية التعيين، تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المؤسسة، والتي يتم تعريفهم بها، كما يمكنهم الاعتذار إن لم تكن هذه القيم تتفق مع أهدافهم وقيمهم، مثال البنوك التي تتعامل بالفوائد البنكية؛ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا قبول العمل فيها أو رفضه، حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمن بها، وبين ممارسات تلك البنوك لذلك، وبسبب وجود أهمية التوافق بين قيم تلك البنوك وقيم المترشحين، أوجدت بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة لجذب أكبر عدد من المترشحين.

1-2- الممارسات الإدارية: تبقى الممارسات الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها، وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات أنها تتبنى قيم المسألة والشفافية ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية،

نحو العاملين فيها، أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات؛ كمثال عمليات الترقية والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.

إذن مثل هذه الممارسات اللاأخلاقية تشكل ثقافة تنظيمية ضعيفة، وقبلها تشكل مؤسسة تتميز بالبيروقراطية وسوء التسيير.

1-3- التنشئة والتطبيع: لتثبيت الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يجب على المؤسسات بعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المؤسسات الأخرى، فمن خلال هذه الدورات التدريبية يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجبهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل مع القيم السائدة.

1-4- القصص، الطقوس، الرموز، واللغة: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة؛ (اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة)، بمجموعة من الآليات غير الرسمية المتمثلة في الطقوس والقصص والرموز، مثال على ذلك إقامة حفلات تكريم للمتعاقدين، إقامة حفلات في المناسبات

ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 333. ¹

بلهادي عبد القادر، مرجع سابق، ص 23. ²

الاجتماعية، اللقاءات غير الرسمية، هذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين، كما تحرص المؤسسات على أن يكون لها نمطه الخاص في اللباس، حيث يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، وقد يصل الأمر ببعض المؤسسات إلى تطوير مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية.

2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

بالرجوع إلى الأدبيات النظرية التي تناولت بالدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية، نجد أن كل الباحثين والمهتمين بهذا المجال قد اختلفت وجهات نظرهم نحوها؛ وسنتعرض لبعض من هذه الأبعاد التي قد نالت اتفاقا نسبيا بين الباحثين.

من بين هذه الأبعاد لدينا¹:

- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛
- طبيعة العمل ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع؛
- التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم؛
- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياته، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع؛
- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار؛
- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع؛
- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز والقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به؛

¹ خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014-2015، ص 61.

- الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
 - كما نجد أيضا الأبعاد التالية¹:
 - المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية و المستقبلية لدى الأفراد؛
 - التسامح مع المخاطرة: إلى أي مدى بتشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة؛
 - التوجيه: أي أن تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة،
 - التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق؛
 - دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة للعاملين؛
 - الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعميمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين؛
 - الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدال من الوحدات التي يعملون بها، أو مجال تخصصهم المهني؛
 - نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات، العلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها؛
 - التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة؛
 - أنماط الاتصال: إلى أي مد تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي وغيره.
- نستنتج مما سبق، أن تطبيق المنظمة لهاته الأبعاد، وأخذها بعين الاعتبار مهم جدا في ترسيخ قيم ثقافتها التنظيمية، مما يزيد من ولاء العاملين، وانتمائهم لمنظمتهم.

3- ثقافة المنظمة والتغيير:

تتميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة بدرجة من الاستقرار والثبات النسبي، وهذا لا يعني أنها لا تتغير أو أنها دوما ثابتة، وغير قابلة للتغيير، علما أن عملية التغيير الثقافي جدّ معقدة وصعبة، خاصة ونحن نعلم أن الثقافة التنظيمية في المنظمة لها دور كبير في تشكيل سلوك الأفراد المنتهج فيها، وهذا ما دفع بـ **j. m. kynes** إلى القول أن: "الصعوبة الكبرى ليست جعل الناس يتقبلون الأفكار الجديدة؛ وإنما جعلهم ينسون أفكارهم

فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص 173.

القديمة"، لذلك يمكننا القول بأن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول -بمرسوم - ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين.

3-1- تعريف التغيير الثقافي:

يمكن تعريف التغيير الثقافي "بأنه عملية داخلية تهدف من خلاله المنظمة إلى التكيف مع التغيير الحاصل في بيئتها الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها".¹

كما يعرف التغيير على أنه نسق منظم من الجهود البشرية نحو التصادم الناشئ مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها، من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع ارساء نظم جديدة وأشكال جديدة من العلاقات، ومن الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير، وذلك لانتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير "الاستراتيجية، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا".²

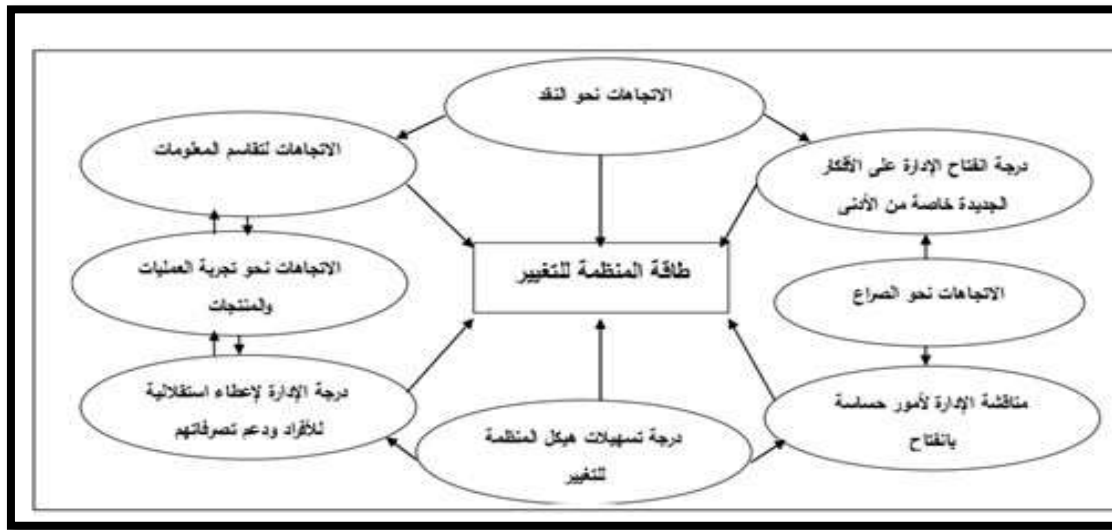
نستنتج مما سبق أن عملية التغيير في ثقافة المنظمة تتطلب فهما عميقا ودقيقا للعلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي³:

الشكل رقم 06: ثقافة المنظمة والتغيير

¹ عائشة شتاتحة، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص 143.

² مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص 96.

³ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 118



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

من الشكل أعلاه، نلاحظ طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملية التغيير التي تعتمد أساساً على درجة قابلية هيكل المؤسسة وانفتاح الإدارة على عملية التغيير، إضافة إلى توجهاتها نحو إعطاء الاستقلالية للأفراد ومدى مناقشتها الصريحة للأمر الحساس نحو الانفتاح وتقبل النقد، وكذا قدرتها على إدارة الصراع.

3-2- دوافع التغيير:

يرى الكثير من علماء الإدارة بأن هناك مجموعة من العوامل المتحركة في إحداث عملية التغيير داخل المنظمة، وذلك نتيجة للتأثر بما يلي:

- أسباب إدارية: بين ريتشارد ل. دافت أن إعادة الهيكلة أو ما يسمى بإعادة تنظيم العمل تشمل تعديل التفكير والمعلومات للعمليات المختلفة المتداخلة في المؤسسة، مما يؤدي إلى تنسيق أفقي ومرونة للاستجابة للتغيرات البيئية، ويتطلب ذلك من وجهة نظره طرح الأفكار القديمة التقليدية جانباً فيما يخص أداء العمل، واتخاذ طرق جديدة للقيام بالعمل؛

- التغيير في أهداف المؤسسة: حيث أنه يمثل سبباً جوهرياً لما له من أثر على كافة مراحل التخطيط والتنفيذ، ويعتبر التغيير في الأهداف تغييراً ملموساً لأنشطة المؤسسات كما يجب أن يكون الهدف مفهوماً لدى جميع الأفراد؛

- أسباب بيئية: تعيش المؤسسة منفصلة عن البيئة المحيطة بها وتتفاعل مع متغيراتها إيجابياً وسلباً، وتحليل البيئة من حيث نقاط القوة والضعف، أو الفرص والتهديدات مرتكز مهم في التغيير؛

- أسباب تقنية أو تكنولوجية: إن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية، في حين أنها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها؛

- أسباب نفسية: الخطأ الكبير في التغيير هو تهميش العامل النفسي أو الآثار المترتبة عنه، لا بد من إدراك الاضطرابات المزعجة التي تصيب الموظفين أثناء عملية التغيير، وأنهم بحاجة الى فترة تكيف.

نستنبط مما سبق أنّ ثقافة المنظمة التي تبنى على السلطة والأوامر، ستجعل المرؤوسين والعاملين غير متحمسين لإجراء التغيير بما أنهم لن يشاركوا فيه، أو يكونوا جزءا فاعلا منه، على عكس ذلك لو كان التغيير سلوكا يقوم الرؤساء أنفسهم بأول خطواته، ويتشاركونه بفعالية مع مرؤوسيهم خطوة بخطوة، ومرحلة بمرحلة، فهنا ستكون النتيجة إيجابية، ومشجعة على بث روح التعاون، وتحمل المسؤولية، وشعور أكبر بالرضى.

3-3 العوامل المساعدة في نجاح عملية التغيير:

إن نجاح عملية التغيير داخل أية منظمة، يتطلب تظافر بعض العوامل وتطبيقها على أصولها، ومن بينها نذكر ما يلي:

- فهم الثقافة القديمة: حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار وحدة حتى يعرفون وضعها الحالي¹؛
 - تمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا: وهذا قصد إقناعهم برفض السلوك الحالي واعتباره سلوكا غير مرغوب أو ضار، وأنه في التغيير تتعاضم مصالحهم الذاتية وسيكونون في وضع أفضل نتيجة هذا التغيير²؛

- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير ثقافة المنظمة، فهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له، وهو ما يحقق اندماجهم مع الوضع الجديد³؛

- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية (احترام، تقدير للفرد...) على حد سواء، تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع روحه المعنوية¹.

نعمه عباس الخفاجي ، مرجع سابق، ص 119.

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 20 و 21 ماي 2002.

² سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2008-2009، ص 121.

المبحث الثاني: الإطار النظري للحوكمة

تعد الحوكمة من الآليات المستحدثة المنتهجة عبر مختلف دول العالم وفي عديد القطاعات لتحقيق المصالح، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، كما تعتبر من أهم المواضيع التقييمية والضبطية التي استحوذت على اهتمام جميع المؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية، حيث تقوم على الشفافية، الموضوعية، النزاهة، الحرية، وبناء مصفوفة من النظم والمعايير التي تضبط العمل، وتعمل على تحسين مخرجاته بالطريقة التي تحقق للمؤسسة أهدافها، وتجعلها قادرة على تحقيق المنافسة المحلية، والدولية بكل كفاءة واقتدار؛ لهذا سيتضمن مبحثنا هذا عموميات حول الحوكمة، أهميتها، مبادئها ومقوماتها، ثم سنعرج على الحوكمة في قطاع التعليم العالي لنتعرف عن كيفية تطبيقها فيه وعن أهم النماذج والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: عموميات حول الحوكمة

إن تطور نظام الإدارة والتسيير، وانتشار العولمة على جميع المستويات، جعل من وجود ما يسمى بالحوكمة أمراً لا مفر منه، فما المقصود بالحوكمة؟ وماهي آليات تطبيقها، وخصائصها؟ هذا وغيره، ما سنحاول التأسيس له فيما يلي.

1- مفهوم الحوكمة، ونشأتها:

يعود ظهور المفهوم الأول للحوكمة لدى آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم"، والذي تنبأ فيه بها حين قال: "أنه من غير المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كما لو أنّ من يدير هذه الشركات هم أنفسهم أصحابها، وذلك لأن المديرين يديرون أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال بشكل أو بآخر في إدارة شؤون هذه الشركات"²، وهذا ما تجلّى فيما بعد عندما انفصلت الملكية عن الإدارة في ظل توسع الشركات، وزيادة رؤوس الأموال بصورة سريعة مما استدعى وجود آليات رقابية وتنظيمية تحكم وتضبط الأعمال وتحدد العلاقات بين جميع الأطراف، وهو ما عرف فيما بعد بالحكم الراشد أو الحوكمة.

1-1 تعريف الحوكمة:

إن إعطاء تعريف دقيق ومتفق عليه للحوكمة يواجه صعوبة جمّة، ذلك أنّ "الحوكمة متعددة الأبعاد، تختلط فيها القوانين والاتجاهات والمعتقدات والسلوك البشري، وبعض هذه الأبعاد يصعب قياسه، وبالتالي يصبح

المرجع نفسه، ص 121.

آدم سميث، ثروة الأمم، ترجمة حسني زينة، معهد الدراسات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، 2007، ص 390.

التعبير عن الحوكمة تعبيرا علميا دقيقا أمرا غير سهل، ومعظم العوامل المكونة لمفهوم الحوكمة تبنى بشكل رئيسي على الفهم الذاتي لهذه العوامل¹.

ينبثق أصل كلمة **الحوكمة** من الترجمة الإنجليزية لكلمة **Governance**، أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي **Governance Corporate**، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمة المؤسسية، وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعا وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو هذا. ويعد لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه مصطلح حوكمة الشركات².

يعدّ لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو مشتق من الحكومة، ويعني السيطرة والحكم والانضباط وكل ما يندرج معناه تحت هذه المسميات.

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها³:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
 - **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
 - **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
 - **التحاکم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة، وتلاعبا بمصالح المساهمين.
- أما **الحوكمة اصطلاحا** فقد تعددت وتنوعت التعاريف والمفاهيم الخاصة بالحوكمة، بتعدد وتغير الجوانب المنظور بها إليها، فهناك من عرفها على أسس محاسبية، قانونية، إدارية، وغيرها.

1 محيي الدين شعبان توك، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص 47.

2 ياسر عبد الرحمن، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، ص 186.

3 يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 1، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2012، ص 89.

فمن وجهة النظر المحاسبية هي: "توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة، وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية". أما من وجهة النظر القانونية فهي: "مجموعة الآليات التي يستخدمها أصحاب المصالح؛ (حملة الأسهم، الدائنون، الموظفون، العملاء، والأطراف الأخرى ذات الصلة)، لممارسة الرقابة داخل المنظمة، وعلى المديرين بالشكل الذي يضمن لهم حماية مصالحهم داخل هذه المنظمة."

في حين تم تعريف الحوكمة من وجهة النظر الإدارية على أنها: "مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيهم متلقي الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوى العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين."

أما التعاريف والمفاهيم التي تطرقت لها المنظمات الدولية والإقليمية والخاصة بالحوكمة، فسركز على خمسة منها؛ نظراً لأهميتها ودورها في التأثير على السياسات الكلية، الاقتصادية والاجتماعية للدول؛ وهي: البنك الدولي (WB)، صندوق النقد الدولي (IMF)، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE)¹.

أ- تعريف البنك الدولي (WB): "يقترن الحكم الراشد بعملية صنع سياسات تكون متوقعة، ومنفتحة وبعيدة النظر، وبوجود جهاز فني إداري ينفذها ويعمل وفق أسس مهنية، وبأن تسعى هذه السياسات إلى تحقيق المصلحة العامة، واحترام سيادة القانون، وتعزيز الشفافية في الأداء، وتشجيع بناء مجتمع مدني قوي يشارك في الشؤون العامة، وعلى الجانب الآخر فإن الحكم الرديء إنما يقترن بعملية صنع السياسات التي تتم بصورة تعسفية، وبوجود بيروقراطيات غير مسؤولة، تعمل وفق أنظمة قانونية غير عادلة، بل لا تدخل حيز التنفيذ كما ينبغي، كما تتسم بإساءة استغلال السلطة التنفيذية لصلاحياتها، أو بمجتمع مدني هش لا يشارك في الحياة العامة، وباستتراء الفساد؛"

ب- تعريف صندوق النقد الدولي (IMF): تعتبر الحوكمة "مهمة لكافة الأقطار بغض النظر عن مرحلة النمو التي تمر بها، وأن ما يهم الصندوق هو التركيز على مظاهر شفافية حسابات الدولة، وفاعلية إدارة الموارد العامة، واستقرار البيئة الاقتصادية والتشريعية، ذات الصلة بنشاط القطاع الخاص وشفافيتها؛"

محبي الدين شعبان توفيق، مرجع سابق، ص ص 49- 52.

ت- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP): يعبر الحكم الراشد عن "ممارسة السلطة الإدارية والاقتصادية والسياسية لإدارة كافة شئون الدولة، وهو ما يشمل الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويوفون بين اختلافاتهم"¹؛

ج- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): هي "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، إضافة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"²؛

د- تعريف منظمة الأمن والتعاون في أوروبا (OSCE): "الحوكمة عبارة عن عملية ممارسة السلطة في بلد ما، من خلال المؤسسات المجتمعية، والطريقة التي يتم بواسطتها اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمجتمع، والكيفية التي تنفذ بها هذه القرارات، والسبل التي بواسطتها يعمل المواطنون والجماعات على متابعة اهتماماتهم، وممارسة حقوقهم المدنية، وأداء واجباتهم، وحلّ صراعاتهم"³.

من خلال التعاريف السابقة، وكتعريف إجرائي نستخلص أنّ الحوكمة عبارة عن:

الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع بما في ذلك ضمان حقوق الملكية والقضاء النزاه والمستقل، مع وجود التشريعات والتنظيمات، وتوفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، كما يمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أية منظمة حكومية أو خاصة، وعلى أي مستوى سواء كان دولياً أو إقليمياً أو محلياً، وفي أي مجال كان، مجال السلع أو مجال الخدمات.

1-2- نشأة وظهور الحوكمة:

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً إلى هذا المفهوم، والذي يرتبط بالأداء الأمثل للشركات والاستثمار الجيد للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات.

أما مصطلح "الحوكمة" فيعتبر مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية، بدأ استخدامه في بداية سنة 2000م، وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر، والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة

المرجع نفسه، ص 56.¹

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 187.²

المرجع نفسه، ص 66.³

navire ou un cha) (Piloter un) ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة Geubernar في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1478هـ في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou manière de gouverner)¹.

إنّ التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها، خصوصاً في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي، أدى إلى فصل الملكية عن التسيير، وأول جذور الحوكمة تعود إلى Berle & Means اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، وتأتي آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالمؤسسة².

وبعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين و أصحاب المصالح بصفة عامة، أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976، قام كل من (Jenson&Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريديواي (Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات³.

أما عن بداية استخدام مصطلح حوكمة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء، ولاسيما أولئك العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة المؤسسات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة⁴.

¹ محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 3.

المرجع نفسه ص 3.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016، ص 23.

محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 4.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها، والمشكّل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة الشركات"، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات، والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لسنة 1999، بعنوان مبادئ حوكمة الشركات هو أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم حوكمة الشركات¹.

2- أهمية الحوكمة وأهدافها:

تستمد الحوكمة أهميتها من خلال الاتجاه المتزايد للمؤسسات لأخذ زمام المبادرة في تفعيل واستحداث هذا المصطلح ومدى أهميته في التطور والرقي في جميع المجالات، وهذا ما سنستشفه من خلال بحثنا هذا.

2-1- أهمية الحوكمة:

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبرى برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الفترة الأخيرة، حيث أصيبت عديد الشركات العالمية بالإفلاس والخسائر الفادحة مثلما حدث سابقاً في شركات دول جنوب آسيا وأمريكا اللاتينية، والتي تضرر منها المالكون والمستثمرون، وكذا أصحاب رؤوس الأموال على حدّ سواء، وكل هذا كان جراء التلاعب بالقوائم المالية وعدم الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية في التعاملات، فضلاً عن تعظيم النتائج والأرباح، كلّ هذا جعل الاهتمام بموضوع الحوكمة يتزايد من خلال تحقيقها للمنافع التالية:

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- مكافحة الفساد المالي والاداري؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- مراعاة مصالح الاطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الاداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
- خلق هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الادارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح؛

¹ مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي، 2012.

- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال، وذلك بدقة المعلومات التنظيمية والمالية وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية مع تطبيق القانون المنوط، هذا ما يعكس صحة التحكم المؤسسي، وينعكس على سلامة الأداء؛
 - تحسين أداء المؤسسات من خلال إدارة أكثر فعالية وتخصيص أفضل للأصول وسياسات واضحة تترجم تطلعات الدولة والمجتمع، كما أن نجاح المؤسسات يرتبط بعلاقة أفضل مع مختلف أصحاب المصالح؛
 - وضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات، ويحدد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة؛
 - تحقيق وضمان النزاهة والحياد لكافة العاملين بدءاً بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة؛
 - محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح، أو أنه باستمرارها يصعب تحقيق النتائج الجيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
 - تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن مع استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء مما يجنب الشركات تكاليف وأعباء إضافية؛
 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس، وذلك من خلال التحكم الجيد في عملية التصفية.
- من خلال ما تقدم، نلمس أن الحوكمة تكتسي أهمية كبرى في كل المجالات، ولكل الأطراف الفاعلة فيها، فهي الأداة التي تضبط وتحكم عمل المنظمات وتحمي كافة الأفراد فيها.

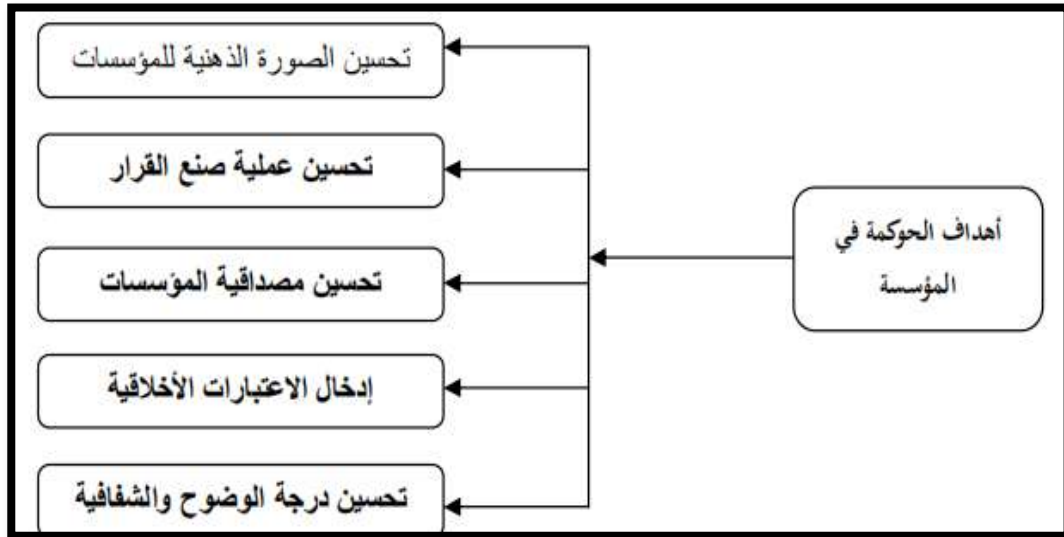
2-2- أهداف الحوكمة:

- يؤدي تطبيق الحوكمة الرشيدة إلى إعطاء فرصة لمراجعة الأداء، وضبط الممارسات الإدارية وفق السياسات المرسومة والمسطرة، والحرص على تطبيق القوانين والتشريعات التنظيمية وفق أسس أخلاقية، ومحاربة الفساد بكل أشكاله وصوره، وهذا بغرض تحقيق الأهداف التالية¹:
- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل؛

محمد النشير بن عمر، مرجع سابق، ص ص 13-14.

- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة (إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير لموارد المؤسسة)، وهذا ما يسمى بـ "مشاكل الوكالة" والتي عموماً تكون نتيجة ميل المسيرين لخدمة أنفسهم؛
- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات؛
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية أمام المنافسة الأجنبية وزيادة قيمتها، حيث هذا يؤدي إلى خلق حوافز لتطوير وبناء تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية؛
- فرض الرقابة وتدعيم المساءلة المحاسبية للوحدات الاقتصادية، وهذا يدعم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط الفساد؛
- تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- زيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية لتدعيم المواطنة الاستثمارية، مما يؤدي إلى جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب رؤوس الأموال؛
- محاربة الفساد بكل صوره سواء كان الفساد مالياً أم محاسبياً أم إدارياً، وهذا يحقق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

الشكل رقم 07: أهداف الحوكمة في المؤسسة



المصدر: محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 14.

يمثل الشكل السابق الأهداف الأساسية للحوكمة، والتي تسعى المنظمات لتحقيقها، ومن أهمها تحسين ثقافة المؤسسة، وترشيد عملية صنع القرارات الصائبة، وكذا جعل المؤسسة أكثر مصداقية بتطبيق الاعتبارات الأخلاقية، مما يزيد من الشفافية والوضوح لديها.

3- محددات الحوكمة:

ضمّنت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة نوعين اثنين من المحددات هما المحددات الداخلية، والمحددات الخارجية، وهي عوامل أساسية تعمل على السير الجيد لتطبيق مبادئ الحوكمة كما يلي:

2-3- المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي تعمل على ضبط وتنظيم مصالح كل من الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ليقفل ذلك من تعارض المصالح بينهم من خلال تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي¹:

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الوحدة الاقتصادية؛
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف؛
- نتيجة الحوكمة النهائية تؤدي الى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي؛
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛
- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وبالذات قدرته التنافسية؛
- مساعدة المشاريع بالحصول على التمويل اللازم لها وتحقيق الأرباح؛
- خلق فرص العمل.

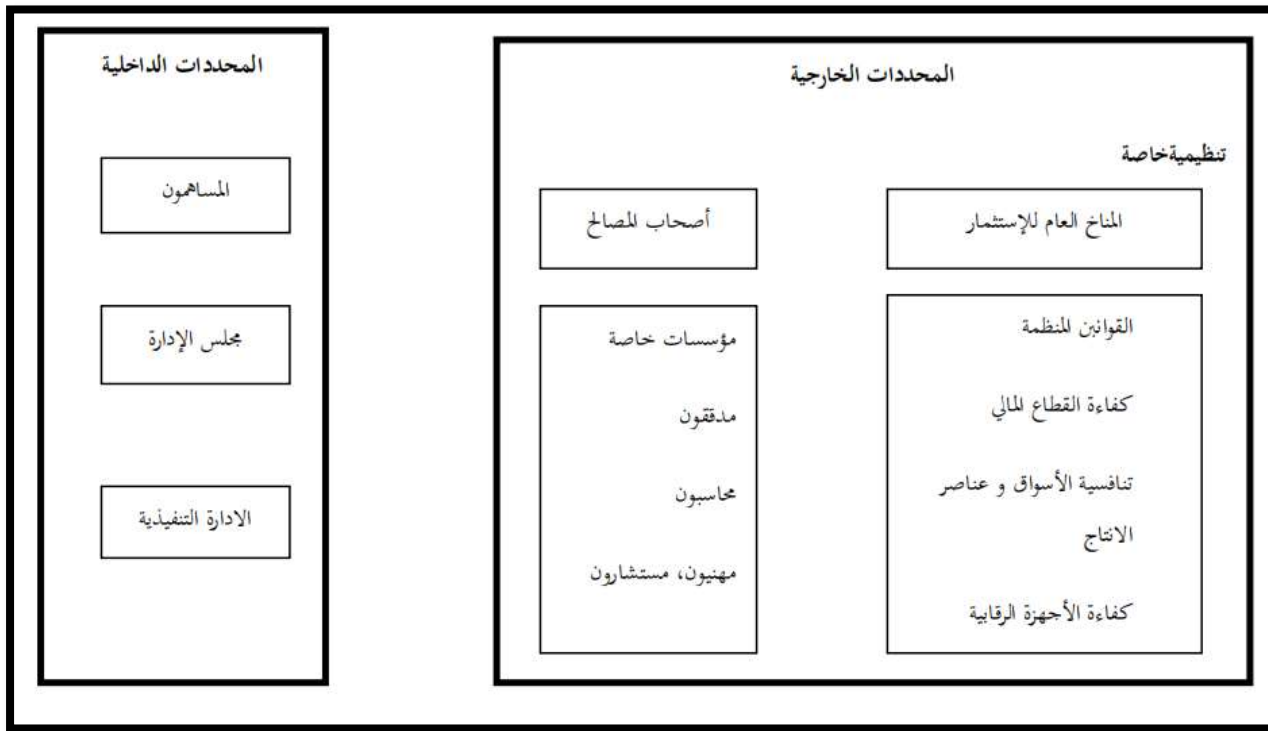
2-4- المحددات الخارجية:

وتشمل البيئة الخارجية التي تتحكم بالمنظمة، وتؤثر فيها، وتتأثر بها، ونلخصها فيما يلي:

¹ فاطمة صالح مهدي، وآخرون، الحوكمة في ظل المحاسبة والتدقيق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 125، الجامعة المستنصرية، العراق، 2020، ص 255.

- المناخ الاستثماري للبلد والذي يتضمن مثلا القوانين التي تنظم عمل السوق كالقوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والوحدات الاقتصادية وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار والإفلاس؛
 - كفاءة القطاع المالي في توافر التمويل اللازم للوحدات الاقتصادية؛
 - درجة المنافسة في أسواق السلع وعناصر الإنتاج؛
 - كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الوحدات الاقتصادية؛
 - الوحدات ذاتية التنظيم التي تضمن سير عمل الأسواق بكفاءة مثل المدققين والمحاسبين والمحامين.
- تتمثل أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركات والتي تقلل من التعارض بين العوائد الاجتماعية والعوائد الخاصة.

الشكل رقم 08: المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي

للمصارف، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016، ص 47.

من الشكل السابق، نلاحظ أن المحددات الداخلية للحوكمة قد ضمت المناخ العام للاستثمار، وكذا أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقات بالمؤسسة، أما المحددات الداخلية فقد شملت كل من المساهمين ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة وأبعادها وواقعها في الجزائر

نظرا للاهتمام المتزايد بالحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية على وضع ضوابط وتصورات لها قصد تنظيمها وإعطائها المصداقية اللازمة، ولهذا سنتطرق لمبادئ حوكمة الشركات من منظور المنظمات الدولية، ثم لأبعادها وواقعها في الجزائر.

1- مبادئ الحوكمة:

يمكن تعريف مبادئ الحوكمة على أنها مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة:

1-1 - مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:

لقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE المبادئ التالية¹:

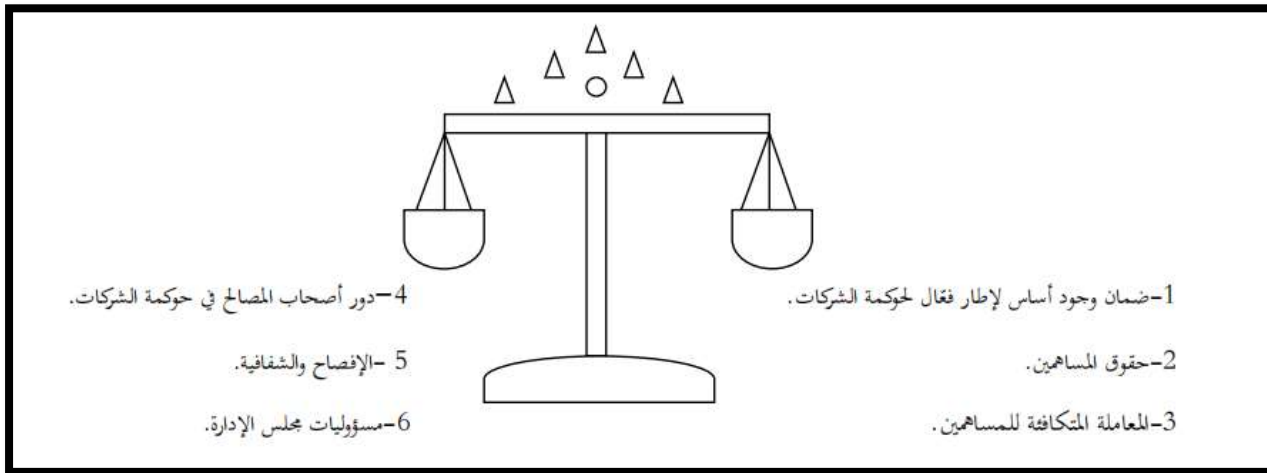
- ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصعب بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار بالمعلومات الداخلية، وكذلك في حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة؛
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة، وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي الوقت المناسب وحفظهم من أخطار مجلس الإدارة من أية تصرفات أو مخالفات غير قانونية أو غير أخلاقية؛

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 190 - 191.

- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

وكذلك أيضا يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم والحكم الموضوعي لشؤون المؤسسة بصفة مستقلة، وهذا من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل للقيام بمهام يحتمل وجود تعارض في المصالح، ومن أمثلة تلك المسؤوليات ضمان نزاهة القوائم المالية وغير المالية وترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافآت مجلس الإدارة، وأيضا عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة ينبغي على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحياتها، وكذلك أيضا يجب أن تتوفر لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات وفي الوقت المناسب كي تساعد على اتخاذ القرار¹.

الشكل رقم 09: مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الدولي والتنمية الاقتصادية



المصدر: صالح بوعلام، دور وأهمية وظيفة المراجعة الداخلية في تعزيز حوكمة الشركات وإدارة المخاطر وانعكاسات ذلك على استمرارية المنظمة وقيمتها، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، محاسبة وتدقيق، جامعة

الجزائر 03، الجزائر، 2017-2018، ص 108.

محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 30¹.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، قد حددت ستة مبادئ أساسية للحوكمة تمثلت في ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات، حفظ حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة.

1-2- مبادئ الحوكمة وفق مؤسسة التمويل الدولية IFC:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم حوكمة الشركات، وذلك على أربع مستويات جاءت كما يلي¹:

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛
- القيادة.

1-3- مبادئ الحوكمة وفق البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP:

وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مجموعة من الإرشادات والتعليمات التي يراها تساعد على تطبيق حوكمة الشركات، نوجز أهمها في النقاط التالية²:

- المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار؛
- تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون إقصاء أحد وأن تراعي المصلحة العامة؛
- ضمان التدقيق والتبادل الحر للمعلومات كي يمكن متابعتها ومراقبتها؛
- جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء أو إبطاء بما يلبي طموحاته؛
- تحقيق إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير حول ماذا يعني النفع العام؛
- الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلبى حاجات الجمهور وتحقق الأهداف المرجوة؛
- وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.

2- أبعاد الحوكمة وتحدياتها:

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 191.1

نفس المرجع، ص 191-192.2

سنتطرق هنا لأبعاد الحوكمة المتعددة مثلما يراها الباحثون في هذا المجال، وكذا التحديات والصعوبات التي تواجهها وتعرض سبل تطبيقها.

2-1- أبعاد الحوكمة:

يكاد يكون هناك إجماع عام حول تحديد أبعاد الحوكمة بين الأدبيات التي تناولتها، وهو وجود ثلاث أبعاد كبرى ومترابطة فيما بينها، وهي البعد السياسي، البعد الاقتصادي، والبعد الإداري، إضافة إلى أبعاد أخرى.

أ- **البعد السياسي:** يشير البعد السياسي إلى الطريقة التي تتخذ بها القرارات، وتنفيذها السياسات في بلد ما، وإلى كيفية اختيار الحكومة (الشقّ التنفيذي والتشريعي)، ومراقبة أدائها وتغييرها إن لزم، وبعبارة أخرى يمثل هذا البعد السلطة السياسية والمؤسسات السياسية في الدولة من حيث التعددية السياسية وتركز السلطة، والمعارضة السياسية في تكوينها وتأثيرها، ووجود أجهزة الرقابة كالإعلام المستقل والمفوضين (محامي الشعب)، ولجان المراجعة، ودور المواطن في العملية السياسية من حيث مدى إسهامه في عملية صنع السياسات، ودرجة الثقة في المؤسسات السياسية واحترامها¹.

ب- **البعد الاقتصادي:** يشير إلى طريقة اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في مستوى ومحتوى وهيكله النشاطات الاقتصادية، في بلد ما وعلاقته مع الاقتصادات الأخرى، بما في ذلك البيئة الاقتصادية العامة، مثل هيكلية السوق، والسياسات الاقتصادية وآثارها، ومستوى الدخل وتوزيعها، والشفافية والبيئة، والتشريعات المالية والنقدية، وقانون العقود، والنظام القضائي، كما أن للبعد الاقتصادي للحكم تأثير مباشر على بعض القضايا المجتمعية الهامة، مثل تفشي البطالة، أو القضاء عليها واحتوائها، وتوليد الوظائف، وحماية البيئة، ونوعية حياة الافراد².

كما يتشكل البعد الاقتصادي أيضا من السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد المؤسسة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي³:

- **الإفصاح المالي:** ويشتمل على التقارير السنوية للمؤسسة، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجية ومقاييس الإنجاز؛

- **الرقابة الداخلية:** ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، لإدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، وتدريب موظفي المؤسسة.

محي الدين شعبان توك، مرجع سابق، ص 74¹.

المرجع نفسه، ص 74².

محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 19³.

ج- **البعد الإداري**: يشير إلى السياسات من قبل الإدارة الحكومية سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو اجتماعية، ويشمل ذلك جباية الضرائب والتفتيش والترخيص، وجمع البيانات ونشرها والواجبات الشرطية، كما يشمل هذا البعد اختيار وتدريب الموظفين العموميين وترقيتهم وتحفيزهم، ونوعية البنية الإدارية من حيث درجة الروتين والبيروقراطية والمستويات الإدارية ودرجة التمرکز فيها، ومن الناحية العملية؛ فإن هذا يعني اختيار وترقية الموظفين، وكفاءة وفاعلية وسرعة الخدمات، والتظلم من القرارات الإدارية والمقاضاة¹.

أما الأبعاد الأخرى التي تمت دراستها فهي تتمثل فيما يلي²:

أ- **البعد البيئي**: ويتضمن العمل على حماية البيئة من إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة، وتجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة فإنه وفي ظل هذه التحديات، لا يمكن التوقف عن الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة بالنسبة لمؤسسات الأعمال.

ب- **البعد الإشرافي**: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة، على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين.

ج- **البعد الرقابي**: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر، أما على مستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

د- **البعد الأخلاقي**: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية، كالنزاهة والأمانة، وتشير ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

هـ- **بعد الإفصاح والشفافية**: ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.

و- **بعد المساءلة**: ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانونا مساءلة المؤسسة.

محي الدين شعبان توك، مرجع سابق، ص 74.

محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 18.

ي- بعد الاتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة وهي ممثلة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

2-2- تحديات الحوكمة:

إن تطبيق الحوكمة وإرساء قواعدها يواجه العديد من الصعوبات والتحديات، سنوجزها فيما يلي:

انتشار ظاهرة الفساد كظاهرة عالمية حيث؛ "أن الجزائر في ذلك شأن غيرها من الدول النامية لم تغفل بدورها من هذه المعضلة التي أصبحت تمثل خطرا بارزا على أجهزتها، تعمل على نسف أسس المجتمع، وتقويض أركان الدولة، وذلك من خلال ما تشهده من اختلاس للأموال ونهبها وتبذيرها، وتعاط للرشوة، واستغلال للنفوذ والمحسوبية، وتزوير الوثائق والمحركات الرسمية، والاهمال، إضافة إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وعدم الاحساس بالمسؤولية، وانتشار مختلف أشكال التسيب والعراقيل البيروقراطية...، وغيرها من المظاهر التي تعبر عن حقيقة معضلة الفساد في الإدارة الجزائرية¹."

كما حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي" عددا من التحديات الأساسية التي تعترض سبيل الحوكمة في المنطقة أهم تلك التحديات²:

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلي بشكل كامل حاجات المواطنين؛
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية؛
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم؛
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية، مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين؛
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع؛
- وجود العديد من الممارسات السلبية التي ترتبط بالإفصاح فيما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها عدم الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة؛
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإمنا يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة؛

¹ محمد الكر، عنتر بن مرزوق، الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية... بين المعوقات والمتطلبات، مجلة البحوث السياسية والإدارية، بدون مجلد، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013، ص 47.

² مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص 66.

- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور؛
- لا يتم وضع قواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع قوانين لا تطبق إلا على العامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها (الكيل بأكثر من مكيال).

إن هذه التحديات والمعوقات وغيرها جعلت من عملية القيام بالإصلاحات أمرا حتميا وملحا.

2- الحوكمة في الجزائر ومؤشراتها:

يعدّ مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيا رغم أن بداياته كانت منذ القرن الماضي، وهو ما تبنته الجزائر في السنوات القليلة الفائتة، عن طريق انشاء هياكل ومؤسسات تعمل على تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد بكل أنواعه وأشكاله، وهذا ما يتطلب وجود مؤشرات سيتم التطرق لها لاحقا.

2-1- ظهور الحوكمة في الجزائر:

كغيرها من البلدان الراغبة في تحقيق العدالة والشفافية في جميع المجالات، ومحاربة الفساد بكل أشكاله، سعت الجزائر إلى تبني مبادئ الحوكمة، ووضع أسس لها، خاصة مع وجود بعض المؤشرات السلبية في الاقتصاد الوطني، إلى جانب وجود مناخ استثماري غير مشجع، ما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد، قامت بدورها بإصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009.

وفيما يلي نستعرض أهم المبادرات وتجربة تطبيق الحوكمة في الجزائر:

أ- **تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:** تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدبير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطره، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست عام 2008¹.

ب- **انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007:** حيث شكّل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة تتخذ.

ج- **إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:** قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيء تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة

¹ يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، بدون مجلد، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 92.

هذه العملية قام أصحاب هذه المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007، بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF، ومؤسسة التمويل الدولية IFC، لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري¹.

أ- إصدار دليل حوكمة الشركات: في 11 مارس 2009 تم إصدار الدليل تحت عنوان: "ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسة في الجزائر" والذي عرف الحوكمة بأنها: "تلك العملية الإرادية والتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها"².

ب- إطلاق مركز حوكمة الجزائر: قامت مجموعة عمل الحوكمة الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة الجزائر" في أكتوبر 2010 ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات على الالتزام ببنود الدليل الخاص واعتماد أفضل ممارسات الحوكمة الدولية. ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في الجزائر، وتحسين قيم الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية، وكذا عامة لتطبيق الحوكمة، ولتحسين الممارسات المالية والمحاسبية قامت الجزائر بإصدار نظام مالي محاسبي جديد يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية ومعايير الإبلاغ المالي والذي بدأ تطبيقه في مطلع عام 2010.³

2-2- مؤشرات الحوكمة في الجزائر:

قبل التطرق لمؤشرات الحوكمة في الجزائر وجب تعريفها أولاً:

هي مجموعة من المقاييس والمعايير الكمية المناسبة لقياس أداء إدارة الحكم بالطريقة التي تمكننا من توضيح آثار إدارة الحكم على المتغيرات الاقتصادية⁴.

وفي هذا الإطار سعى البنك الدولي العالمي إلى إيجاد مجموعة من المؤشرات الكمية التي من خلالها يمكن توضيح إنجازات إدارة الحكم وفي هذا المجال تم تحديد ستة مؤشرات لتحقيق الحكم الرشيد وذلك على النحو التالي⁵:

المرجع نفسه، ص 93.

² محمد مريني، آدم حديدي، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 342.

المرجع نفسه ص 342.

⁴ صبرينة طكوش، صباح فاضل، واقع الحكم الرشيد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2018، ص 12.

المرجع نفسه، ص ص 13 - 14.

- مؤشر إبداء الرأي والمساءلة: يقيس هذا المؤشر مختلف الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية؛ الانتخابات الحرة، شفافية القوانين والسياسات، حرية الصحافة... الخ؛
- مؤشر الاستقرار السياسي: ويقصد به احتمال زعزعة استقرار الحكومة بوسائل غير دستورية أو عن طريق العنف بما في ذلك الإرهاب؛
- مؤشر الفاعلية الحكومية: ويقصد بالفاعلية الحكومية هو قدرتها على تهيئة السياسات الصحيحة وتنظيمها وتطبيقها والتي لا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود نظام إداري ذو كفاءة عالية، والنظام الإداري الكفاء يجب أن يتمتع بقدرات ومهارات تمكنه من إدارة الشؤون العامة للدولة فضلا عن تمكنه من منع حدوث التغيرات الأساسية في السياسات العامة للدولة، وعدم تأثره بالضغوط السياسية ومحاولته على إيجاد الآليات الشفافة في مجال جذب الكوادر الوظيفية وبمستوياتها المختلفة؛
- مؤشر نوعية الأطر التنظيمية: ونعني بها قدرة الحكومة على توفير سياسات وتنظيمات سليمة تتيح تنمية القطاع الخاص وتساعد على ذلك؛
- مؤشر سيادة القانون: يعتبر من أحد مبادئ الحوكمة حيث يعتبر جميع الأشخاص والمؤسسات، والكيانات العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام القوانين التي تطبق على أساس المساواة، وتكون متسقة مع المبادئ والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، وهي تستلزم بالإضافة إلى ذلك وضع التدابير اللازمة لضمان الامتثال لمبادئ سيادة القانون والفصل بين السلطات، والمشاركة في عملية صنع القرار وتجنب التعسف؛
- مؤشر مكافحة ومحاربة الفساد: يقيس هذا المكون مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أعمال الفساد صغيرها وكبيرها، وكذلك "استحواذ" النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة.

مما سبق نرى أن الجزائر قد قطعت أشواطاً كبيرة في مجال إرساء قواعد ومبادئ للحوكمة، من خلال التشريعات والقوانين التي سنّتها، وحرصت على تعميمها، لكن يبقى الطريق طويلاً أمامها للوصول إلى أعلى درجات الشفافية والإفصاح، وغيرها من المبادئ الأساسية للحوكمة.

المطلب الثالث: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يعدّ قطاع التعليم العالي من بين القطاعات التي تكتسي أهمية بالغة، نظراً لدورها الكبير والحساس في تكوين إطارات وتخرج باحثين مهتمهم النهوض بالبلاد، والسعي وراء تنميتها وتطويره، ولهذا كان اللازم والضروري أن تتبنى الدولة الحوكمة كخيار استراتيجي لا بديل عنه، لتحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.

1- مفاهيم عامة حول الحوكمة في قطاع التعليم العالي:

انبثق مفهوم ومصطلح حوكمة التعليم العالي أو حوكمة الجامعات من مفهوم الحوكمة بصورة عامة، وقد تعددت التعاريف التي تم التطرق إليها، كل من وجهة نظره الخاصة، وسندرج هنا بعض المفاهيم والتعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الميدان كما سيأتي:

1-1- تعريف حوكمة التعليم العالي:

يرى الفراء أنّ مفهوم الحوكمة في الجامعات يمكن تعريفه بأنه "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى"¹.

يعرفها ضحاوي على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي"².

وعرّفها خالد خميس السر على أنها "تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، وحماية مصالح الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها"³.

من خلال التعاريف السابقة نرى أنه يمكن تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي على أنها: تلك الإدارة والممارسة الرشيدة التي تمارسها السلطات في الجامعة استناداً على القوانين والمبادئ التي تضمن تحقيق العدالة والشفافية والمشاركة وحماية حقوق جميع الأطراف ذوي المصلحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، واتخاذ القرارات الصائبة.

1-2- أسباب ظهور حوكمة التعليم العالي:

¹ فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 26، القدس، فلسطين، 2018، ص 105.

² إسماعيل صالح الفراء، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة، غزة، فلسطين، 2013، ص 25.

³ زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 143.

لقد تعددت أسباب ظهور حوكمة الجامعات، بتعدد جهات النظر ويمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- قصور الإدارات في تحقيق أهدافها بفعالية وكفاية؛
 - التحديات الخارجية مثل العولمة والتجارة العالمية الحرة وثورة المعلومات؛
 - تحديات داخلية كالتنافس والاستثمارات الخارجية والداخلية والفقر والبطالة.
- بالإضافة إلى²:
- زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبب بزيادة النمو السكاني، لاسيما مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛
 - ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أم الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
 - تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير؛
 - زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية؛
 - ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي؛
 - ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص؛
 - ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية؛
 - انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛
 - ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.

1-3- أهمية حوكمة التعليم العالي وأهدافها وأنواعها:

لقد أصبحت الحوكمة بالغة الأهمية في قطاع التعليم العالي، ذلك أنها صارت الوسيلة المثلى التي بواسطتها تستطيع الجامعة تحقيق أهدافها، وخططها وبرامجها.

1. منال حسين الحميدي، مرجع سابق، ص 166.

2 الحاج عرابية، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، الأغواط، الجزائر، 2017، ص ص 48-49.

أولاً- أهمية حوكمة التعليم العالي:

يمكن تحديد أهمية الحوكمة في قطاع التعليم العالي في النقاط التالية¹:

أ- بالنسبة لإدارة الجامعة:

- يسمح تطبيق الحوكمة على مستوى الجامعة بـ:
- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية؛
- تجنب الفساد المالي والإداري؛
- تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية؛
- تحسين وتطوير أداء الجامعة؛
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

ب- بالنسبة للمجتمع:

- ضمان حقوق الناس؛
 - رضا المجتمع عن الجامعة؛
 - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- ت- بالنسبة للعاملين في الجامعة:
- ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز؛
 - حوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.
 - كما تكمن أهميتها إضافة إلى ما سبق في²:
 - تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاهات الاستراتيجية لها، والتأكد من فعالية إدارتها؛
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛

¹ الشريف بوفاس، محمد الناصر مشري، فريد أيمن، دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر، الملتقى الافتراضي الأول حول: الاتجاهات الحديثة لحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الجزائر نموذجاً، جامعة محمد الشريف مساعديّة، 26 ماي 2021، سوق اهراس، الجزائر، ص ص 05-06.

² زهرة عباس، مرجع سابق، ص 145.

- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان موارد لها، والاستثمار الأفضل لها؛
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز،
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات؛
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.

ثانياً: أهداف حوكمة التعليم العالي

تهدف الحوكمة إلى تعزيز دور السلطة التنظيمية في تحسين الأداء، وتركز على حماية حقوق أصحاب المصلحة ومصالحهم، وحماية الحقوق، سواء في فرص صناعة القرار أو في المردود المادي أو المعنوي، فالحوكمة ضرورة لضمان سير المؤسسات في الاتجاه الصحيح، ويشمل هذا الاتجاه وضع الأنظمة الكفيلة بالتجنب أو التقليل من الاحتيايل، وتضارب المصالح، وجميع السلوكيات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً، خلال بناء ثقافة مؤسسية تقوم على المشاركة من قبل العاملين والمتعاملين في رسم السياسات، واتخاذ القرارات، وتقييم العمليات والإجراءات.

كما أن أهداف الحوكمة الأساسية تتمثل بمحاربة الفساد الإداري والمالي وتحقيق الرضا المتبادل ما بين المتلقي للخدمة ومقدمها، وضمان تحقق الشفافية والمساءلة والنزاهة والحيادية بين كافة موظفي المؤسسة، من أعلى الهيكل التنظيمي وصولاً للمستويات الدنيا بالإدارة، وتساعد في التعرف على مستوى الانحراف في الأداء، وبالتالي تصحيح الانحرافات، كما تعمل على الاستخدام الأمثل للكفاءة التشغيلية كميّار للإنفاق المالي، وربطه في جودة الخدمة. وعدالة تقديم الخدمة من خلال تحقيق أعلى قدر ممكن من الشفافية والإفصاح.

كما يمكن تحديد أهداف حوكمة التعليم العالي في النقاط التالية¹:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية؛
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة الأداء؛
- تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المؤسسة التعليمية؛
- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبة والمساءلة؛
- إيجاد هيكل إداري جيد من خلاله تتحقق أهداف المؤسسة؛

فادي فؤاد محمد غوانمة، مرجع سابق، ص 106.

- توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بالجامعة؛
- توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن الديمقراطية والعدالة للأطراف المعنية كافة؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس أم طلاباً، أم موظفين، أم مجتمعاً محلياً.

2- مبادئ حوكمة التعليم العالي وعناصرها ومراحل تطبيقها:

لا يختلف مفهوم الحوكمة في قطاع التعليم العالي عن مفهوم الحوكمة ككل في باقي المنظمات الأخرى، فهو وثيق الصلة به، ويستمد مبادئه منه، كما أن مبادئ الحوكمة في الجامعات تأخذ أبعاداً مختلفة عن باقي المؤسسات الأخرى نظراً لاختلاف هيكلها التنظيمي، وكيفية ممارستها للسلطة، وكذا مراحل تطبيقها التي تقوم بها، حتى تصبح طريقة ونمطاً راسخاً ثقافة القطاع ككل.

2-1- مبادئ حوكمة التعليم العالي:

هناك جملة من مبادئ الحوكمة والتي اصطلح عليها من طرف أغلب الأدبيات التي تناولتها بالذکر، لكن الذي يلاحظ أن "هناك من تناولها من خلال أبعاد (حجم مجلس الإدارة، والاستقلالية، والرقابة، ونسبة الملكية، وتركز الملكية أي مدى توزيع الملكية بين المساهمين)، ومنهم من تناولها من خلال المساءلة، والعدالة، والشفافية والمسؤولية"¹.

وفي دراستنا هذه سنحاول الإلمام بكلا البعدين كما سيأتي:

- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها². ويقصد بها حرية الوصول إلى المعلومات، وما يقابلها من الإفصاح عنها، كما يقصد بالشفافية من زاوية أخرى؛ العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل في المجال العام، الأمر الذي يعني أن

¹ راتب عارف الدعجة، علي محمد العضيلة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 43، العدد 01، عمان، الأردن، 2023، ص 344.

² الشريف بوفاس، وآخرون، مرجع سابق، ص 07.

الشفافية تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها، وأن تتاح المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها¹؛

- **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والطرف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعني الاعتبار البرنامج الأكاديمي، استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب²؛

- **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات. تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي والإجراءات التنفيذية. يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية، وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، لأنّ صوتهم مهم جداً في كل شؤون الجامعة، كذلك الأمر بالنسبة لأساتذة؛

- **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري، الأكاديمي أو المالي³.
وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها⁴:

- العلاقة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، والتي تستوجب دولة قانون، ومؤسسات راسخة، ومجتمع مدني ناضج؛

- استقلالية الأطراف عن بعضها، وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف، وليست منحة أو هبة من الدولة؛

- امتلاك كل طرف لاستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى،
- وجود أرض مشتركة ومناطق التماس بين الأطراف، وقبولهم عن قناعة لفكرة المشاركة والتفاعل والتكامل والصراع السلمي؛

- إرساء مناخ ديمقراطي حقيقي بما يتضمنه ذلك من تمثيل نيابي حر وتداول سلمي للسلطة وسيادة القانون؛

¹ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، حوكمة التعليم العالي... المفهوم والمتطلبات، مجلة كلية التربية، الجزء 02، العدد 172، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2017، ص 429.

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 195.

المرجع نفسه، ص 195.

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 430.

- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات، إلى تهيئة البيئة والتنفيذ.

- **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل بصفة دورية، وذلك بمشاركة كافة الأطراف خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء، وذلك من خلال تفعيل طرق التدريس، تحسين جودة البرامج... إلخ¹.

- **المساءلة:** يشير مفهوم المساءلة إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس، وهذه المساءلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحايدين ومنصف. ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز على وجود حوافز أيضًا لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، فالمساءلة تعد مسؤولية متراكمة، فأى شخص يعدّ مسؤولاً عن الوفاء بواجب معين يسأل بالضرورة عن كيفية وفائه بمسؤولياته². وتظل المساءلة أحد أهم أوجه الحفاظ على حقوق الآخرين، ونتيجة للمسؤوليات والصلاحيات التي تتيح للشخص تولي السلطة واتخاذ القرارات المؤثرة، تظل المساءلة قيمة إنسانية تمتاز بها المجتمعات المتحضرة، والأكثر شفافية من أجل حماية الحقوق العامة، وتحفيز العاملين للنجاح بعيداً عن تعارض المصالح، وإن وجود المساءلة كمفهوم، ووجود الأجهزة العاملة على ضمان وتطبيق المساءلة يعطيان انطباعاً عن مدى تحضر الشعوب وتقدمها، كونها تمثل تحمل المسؤولية، والاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال، والقرارات والسياسات وتحملها، وهي مرتبطة بشكل مباشر بالقطاع العام، وكذلك المنظمات غير الربحية³؛

- **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة⁴؛

- **التمكين:** يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية لمؤسسة أو تنظيم ما، وهو ما يمكن تحقيقه من

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 195.

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 429.

راتب عارف الدعجة، علي محمد العضايلة، مرجع سابق، ص 345.

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 195.

خلال إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التمكين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة، أو غيرها من السلوكيات النمطية¹؛

- **الاستقلالية:** بمنح الجامعة الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذها على جميع المستويات، وأيضا حرية الأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات²؛

- **إعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يمتلك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما تعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية³؛

- **العدالة والمساواة:** بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، كما يتم استهداف الفقراء والأقل حظاً وترى الباحثة أن العدالة والمساواة تتضح بشكل أكبر من خلال مبدأ المشاركة وسيادة حكم القانون، فالعدالة تعني أن لكل الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، وأن الكل يخضع لسيادة القانون الذي يطبق على الجميع بدون استثناء⁴؛

- **سيادة حكم القانون:** يتضمن مفهوم حكم القانون أو سيادته إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المتماثلة، وبغض النظر عن المراكز الاجتماعية للأطراف ذات الصلة، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. إن وجود بنية قانونية مستقرة مع وجود هيئة قضائية مستقلة يمكن الاعتماد عليها، من شأنه أن يساعد على إعلاء الديمقراطية وتطبيق مبادئ الحوكمة وحقوق الإنسان، ويجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق دون تحيز⁵. بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة، فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمن مستوى عال من الأمان والسلامة العامة في المجتمع، وترى الباحثة أن ذلك يعني أن الحوكمة تستدعي وجود نظام واضح ومحدد للأنظمة والقوانين التي تحدد بشكل واضح مسؤوليات واختصاصات كل فرد أو

¹ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 430.

² حسينة خالدي، صبري مقيح، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2022، ص 584.

بوفاس الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص 3.07.

منال حسين الحميدي، مرجع سابق، ص 4.167.

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 431.

لجنة وحقوقها، والعقوبات في حالة وجود مخالفات إدارية أو مالية والتي تطبق بشكل عادل ضماناً لحقوق كافة أفراد المؤسسة¹،

- **رشادة اتخاذ القرار:** حيث يتعلق الأمر هنا بمدى خضوع عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة لقواعد وإجراءات عقلانية وموضوعية. وتستهدف حوكمة مؤسسات التعليم العالي والجامعي من خلال المبادئ سالفة الذكر²:

- تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية؛
 - ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية؛
 - تحقيق العدالة والإنصاف من خلال الكفاءة في تقديم الخدمات؛
 - توفير وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع؛
 - الحد من استغلال السلطة؛
 - جعل المواطن محور اهتمام متخذ القرار وإدارة أكثر رشادة؛
 - تعبئة أفضل لقدرات المجتمع.
- **الفاعلية:** تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والإدارية والتقنية المتاحة للجامعات، وترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسات³.

من خلال ما سبق نرى أن تطبيق هذه المبادئ في قطاع التعليم العالي وتبنيها أمر ضروري وملح، من شأنه أن ينهض به، ويسير بالبحث العلمي الذي هو الهدف الأساسي لكل جامعة إلى أبعد الحدود، ويجعلها في الطليعة.

2-2- عناصر الحوكمة في قطاع التعليم العالي:

يمكن تحديد العناصر المكونة لحوكمة قطاع التعليم العالي في نقطتين؛ هما المحيط الداخلي للجامعة، والمحيط الخارجي وما يتصل به.

- **المحيط الداخلي:** يتكون من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين الهيئات النقابية والتنظيمات الطلابية؛

- **المحيط الخارجي:** يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية)، المحيط الاقتصادي (المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل)، المحيط الاجتماعي ممثلاً في منظمات المجتمع المدني¹.

منال حسين الحميدي، مرجع سابق، ص 167.

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 431.

ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 196.

- كما يمكن تصنيف عناصر حوكمة التعليم العالي في العناصر التالية²:
- نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة؛ (الجامعة، الكليات، الأقسام، الوحدات)، تتضمن سياسات مكتوبة، مع تحديد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح تام، وإتاحة هذه السياسة للجميع؛
 - وثائق وأدلة مكتوبة ومعتمدة لهياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها؛
 - نظم وإجراءات تتيح الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفر المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي ترتبط بمصالحهم وتؤثر على مستقبلهم؛
 - مجالس ولجان تستجيب لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتتيح كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها؛
 - أسلوب للعمل كفريق واحد يدار ذاتيا بعيدا عن أسلوب الرئاسة؛
 - تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعات؛
 - نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان.
- يمكننا القول إذن أن عناصر حوكمة الجامعات مرتبطة بنظام يحدد وينظم العلاقة بينها، سواء كانت متعلقة بالبيئة الداخلية أم ببيئتها الخارجية.

2-3- مراحل تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي:

- قبل الوصول للحوكمة الفعلية والمثالية في قطاع التعليم العالي والجامعات، لا بدّ من المرور عبر مراحل متسلسلة ومنظمة، وقد تم الإجماع على خمسة مراحل أساسية سنوجزها فيما يلي³:
- أ- **التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها:** وهي أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملات النزيهة؛
- ب- **بناء البنية الأساسية للحوكمة :** تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقدرة على استيعاب حركتها ومقتدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة متشعبة وممتدة، إذ تُعد البنية الأساسية لازمة تماما

¹ المرجع نفسه، ص 194.

² فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 428.

³ يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص 97.

لتأسيس الحوكمة، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة، فالبنية الأساسية عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى قسمين:

- بنية أساسية فوقية للحوكمة، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة)، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة؛

- بنية أساسية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي.

ت- **وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية:** يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال والمهام والواجبات، ومن خلال نظم الطاعة والإتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة؛

ث- **تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس، فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط محكمة؛

ج- **متابعة الحوكمة وتطويرها:** ضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية لها وظيفتان رئيسيتان هما: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث، ووظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة. وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للجامعة، سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة، إذ تحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، والمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها.

ولضمان التطبيق الجيد لتلك المراحل، يستدعي توفر لجان داعمة لذلك، وهي¹:

- **لجان المجلس:** وتنعكس مساهمتها في حوكمة الجامعات، من خلال نشاطاتها، وفيما يلي تلخيص لعمل تلك اللجان:

- **لجنة المراجعة:** وتتمثل مهمتها في ضمان فعالية آليات الرقابة الداخلية من النفقات ومراقبة إدارة المخاطر في سير أعمال الجامعة، وللتحقق من جودة وثائق المعلومات المالية الموكلة للمدققين الخارجيين، وخبرات الأعضاء الخارجيين، في مجال التمويل والمحاسبة هي ذات قيمة كبيرة داخل هذه اللجان؛

¹ زهرة عباس، مرجع سابق، ص ص 147-148.

- **لجنة المالية:** وهي منفصلة عن لجنة المراجعة، تركز مهمتها على ضمان الإدارة المالية السليمة، كما انها توصي مجلس إدارة الجامعة باعتماد المبادئ التوجيهية للميزانية السنوية، ورصد النتائج الرئيسية والفروق الحاصلة فيها؛

- **لجنة الموارد البشرية:** هنا الأمر يرجع لمجلس الإدارة على تحديد أولويات المفاوضات الجماعية، مع مجموعة من الموظفين لتقييم الأثر المالي، واعتماد اللوائح وسياسات تتعلق بظروف العمل ومعايير مكافآت أعضاء من موظفيها، وهذه اللجان تختلف من جامعة لأخرى؛

- **لجنة الحكم والأخلاق:** تضمن هذه اللجنة على الخصوص وضع توصيات حول قواعد الشفافية ومدونات الأخلاق المطبقة على مجلس إدارة الجامعة والموظفين، وكذا المهارات اللازمة، والخبرات للعضو الجديد، وتعيين عضو مجلس إدارة جديد، استنادا إلى البيانات المطلوبة، والترشيح لمنصب الرئيس ونواب رئيس المجلس، إن وجدت في ظل توفر معايير وآليات تقييم المجلس، والعمل على حل الصراعات الناتجة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الأقسام.

وفقا للاحتياجات الجديدة في الجامعات، هناك من يركز على إضافة لجنتين هما: لجنة العقارات، ولجنة المسؤولية الاجتماعية.

3- نماذج الحوكمة وأنواعها في قطاع التعليم العالي، تحدياتها ومتطلباتها:

لقد تعددت النماذج التي تم وضعها لحوكمة الجامعات بتعدد البلدان وتعدد ثقافات الجامعات فيها، هذه النماذج من شأنها النهوض بالقطاع ومواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضه إن تم اختيار النموذج المناسب لكل جامعة، وإن تم الالتزام بمتطلباته، وهو ما سيتم التعرف عليه في هذا العنصر.

3-1 نماذج الحوكمة وأنواعها في قطاع التعليم العالي:

هناك العديد من النماذج المحددة للحوكمة في الجامعات، والتي تتخذ أشكالا وأنواعا متعددة، وهذا ما سنتعرف عليه فيما يلي:

أولا- نماذج حوكمة التعليم العالي:

إن الوقوف على نماذج الحوكمة في الجامعات يجعلنا نميز ما بين النموذج في بعده النظري، والنموذج في بعده التصنيفي، وهذا ما سنتناوله بالدراسة فيما يأتي.

أ- نموذج البعد النظري:

يعدّ **clark** أول من وضع نموذج الحوكمة في قطاع التعليم العالي سنة 1983، حيث قام بوضع الجامعة ضمن مثلث، حيث يكون هناك تأثير جزئي لثلاثة أبعاد حاسمة، وللاعتقاد على وضعية نظام التعليم

الجامعي، فإن قوة سلطة الدولة، وقوة السوق، والأقلية الأكاديمية متغيرات فتحت الطريق إلى أنماط مختلفة من التعاون في التعليم الجامعي¹.

بعد هذا تم تطوير النموذج إلى موازنات الحوكمة الخمسة، حيث كل موازن يمثل خاصية ذات صلة بالحوكمة ويمكن مواءمته، أو ضبطه باستقلالية عن الموازنات الأخرى، بمعنى أن تغييراً جذرياً في واحد منها لا يعني الحاجة إلى تأثير في الموازنات، ويتكون هذا النموذج من²:

- **قيادة أصحاب المصلحة:** وتهتم بالأنشطة التي توجه الجامعات من خلال ضبط الهدف والمشورة، وفي نظام الجامعات العامة، تكون الحكومة عادة صاحبة المصلحة المهمة، كما يمكنها تفويض صلاحيات معينة للآخرين مثل الهيئات الوسيطة، أو ممثلي الصناعة في مجالس الجامعات؛

- **تنظيم الدولة:** يشير إلى فكرة الحوكمة الأولية، وهذا من خلال التوجيهات المقدمة من طرف الحوكمة، كما انه يقيس تفاصيل وصلابة اتجاه الحكومة؛

- **الحوكمة الذاتية الأكاديمية:** تحدد دور المهنيين المتخصصين الأكاديميين ضمن الجامعة، ودورهم في صنع القرار والتوجيه الذاتي للمجتمعات الأكاديمية بناء على المرجعات؛

- **الحوكمة الذاتية الإدارية:** تنظم درجة وتطور هرميات الإدارة الداخلية للجامعة، وتحدد سلطة التنظيم عملية وضع القرار من قبل الفاعلين الأساسيين (القادة)؛

- **التنافسية:** وتتضمن التنافس على الموارد النادرة (السيولة، الموظفين، المكانة)، عبر معايير الجودة (تقييم الأداء، رضا العاملين وما إلى ذلك)، وتأثيرها على حوكمة الجامعات.

ب- نموذج البعد التصنيفي:

يضم هذا التصنيف عدة نماذج للحوكمة الجامعية قام تراكان سنة 2008 بإنشائها بعد دراسته التي ضمت عدة جامعات بريطانية وأمريكية وأسترالية وأوروبية، تمثلت في النماذج التالية³:

- **النموذج الأكاديمي:** هو نموذج يقدم مجال أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد في بريطانيا؛

¹ زهرة عباس، مرجع سابق، ص 148.

² المرجع نفسه ص ص 148-149.

³ الحاج عرابة، ليلي بن عيسى، مرجع سابق، ص 50.

- **نموذج الشركات:** يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة لأزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة، وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة المالية والمحاسبة؛
 - **نموذج الأمناء:** يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتجين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة؛
 - **نموذج أصحاب المصالح:** يرتبط هذا النموذج بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي؛
 - **نموذج النماذج المختلفة:** ويتألف من النماذج الأربعة السابقة، وليس من نمط واحد واضح.
- كما يمكن ادراج التصنيفات التالية¹:
- **النموذج التعاوني:** ويقوم على القيم الجوهرية لصنع القرار غير الرسمي والشامل والشفافية والوضوح وللخيارات لصنع القرار، الخطوط المفتوحة للاتصال بين جميع مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلة، ويدمج هذا النموذج أربع هيئات ممثلة في: مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس أعضاء هيئة التدريس، رابطة الطلبة للحوكمة؛
 - **النموذج الزمالي:** حيث يكون اعضاء هيئة التدريس مجهزين لفهم الأهداف والطموحات الأكاديمية الخاصة بالجامعة، وبالكيفية التي يصلون بها إلى تلك الأهداف، وتضمن؛ الحق في المشاركة في الشؤون المؤسسية، العضوية الموائمة مع صحبة علمية تكون فيها الصداقة والمحادثات مزدهرة؛ والمعرفة المتكافئة في مجالات متنوعة تمنع المعاملة التفضيلية للكلية في تخصصات معرفية مختلفة؛
 - **النموذج السياسي:** يرتكز هذا النموذج على ثلاث مصادر: نظرية الصراع، نظرية مجتمع القوة، ونظرية مصلحة المجموعة، ويقترح في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء الاجتماعي التنظيمي، وديناميكيات ووضوح المصلحة، والعملية التشريعية وتنفيذ السياسة؛
 - **النموذج البيروقراطي:** هو هيكل رسمي يمتلك أنماطا محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسة القرارات، كل شيء يتم تفويضه من الأعلى غلى الأدنى عبر العرف.
- ثانيا - أنواع حوكمة التعليم العالي:

¹ زهرة عباس، مرجع سابق، ص 149.

نقصد بأنواع الحوكمة في قطاع التعليم العالي، تلك الأشكال التي يمكن للحوكمة أن تتخذها، والتي تتنوع وتأخذ عدة أشكال، لكن سنركز في بحثنا هذا على الحوكمة الرقمية، أو الإلكترونية لارتباطها الوثيق بموضوع البحث.

أ- **الحوكمة الرقمية أو الإلكترونية:** وتعرف أحياناً بحوكمة نظم المعلومات تسمح للمواطنين بالمشاركة في صنع القرارات، وفهم حقوقهم، وما عليهم من واجبات، وكيفية تطبيقها بشكل صحيح، فيكون للحوكمة الإلكترونية دور كبير في رسم العلاقة بين العملاء والمؤسسات. والغرض منها مواءمة استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات مع أهداف العمل الشاملة وإدارة المخاطر وضمان الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

1. مميزات الحوكمة الرقمية: تتميز الحوكمة الرقمية بعدة مزايا نذكر منها¹:

- استخدام مواقع التواصل الإلكترونية على غرار البريد الإلكتروني من أجل إيجاد قنوات اتصال بين الحكومة والفاعلين في صنع القرار بين منظمات المجتمع المدني ومنظمات الأعمال؛
- الاعتماد على نماذج جديدة من أجل حل المشاكل عن طريق شبكة الإنترنت؛
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركا في تقييم الأداء للخدمات المقدمة عن طريق شبكة الإنترنت؛
- إضفاء الشفافية من خلال إعطاء المواطن الحق في المساءلة، وذلك بتوفير المعلومات التفصيلية عن الأداء على شبكة الإنترنت،
- توفير مصادر جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الأعمال.

2. أهمية الحوكمة الرقمية في الجامعات²:

- إتاحة الدخول إلى المعلومات بصورة واسعة ومعقدة بأصولها وفروعها؛
- سهولة وسرعة تحصيل المعرفة والمعلومات من مفرداتها؛
- القدرة على طباعة المعلومات منها عند الحاجة وإصدار صور طبق الأصل عنها؛
- تحصيل المعلومات من المجموعات الضخمة مهما بلغت ضخامتها؛
- الحصول على المعلومات بالصوت والصورة وبالألوان أيضا؛

¹ محمد بن عيشوش، عبد الله حمو، محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، الجزائر، 2021، ص 23.

² يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2022، ص 175.

- إمكانية التكامل مع المواد التعليمية وتطوير البحوث العلمية؛
- إمكانية التكامل مع الوسائل الأخرى (الصوت/الصورة/الفيديو... إلخ)؛
- نقص تكاليف الحصول على المعلومات؛
- إمكانية وجود نقد المصادر والمواد المعلوماتية؛
- الرضا الذي يحصل عليه الباحث نتيجة لهذا التنوع والقدرات والسرعة والدقة والذي ينعكس إيجابيا على المكتبة وخدماتها؛
- الإمكانيات التفاعلية؛ أي القدرة على البحث في قواعد عديدة للربط الموضوعي وفتح المجالات الواسعة أمام المستفيد؛
- لقد استطاعت مصادر المعلومات الرقمية أن تحلّ للكثير من المكتبات مشكلة المكان؛
- باستطاعة المكتبة أن توفر للمستفيد سبل الوصول إلى مصادر معلومات غير متوفرة، أو متاحة على الورق أساسا من المؤتمرات عن بعد.

3. أسباب الحاجة إلى الحوكمة الرقمية: هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دعت إلى اللجوء للحوكمة

الرقمية وخاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصالات، نذكر منها¹:

- زيادة الإنفاق على الأوعية التقليدية واستغلال الوقت والجهد في عملية البحث؛
- حرص المكتبات على البقاء في ظل سوق خدمات المعلومات؛
- زيادة كثافة الأوعية التقليدية؛
- قدرة النظام الرقمي على مد الخدمة وكسر الواجز الجغرافية؛
- الرغبة في تنمية العمل التعاوني ومشاركة مؤسسات أخرى في إنتاج مصادر معلومات رقمية وإتاحتها على شبكة الأنترنت؛
- تحسين الخدمات وذلك من خلال الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية مع ما يتناسب مع التعليم والعلم مدى الحياة.

من خلال ما تمّ التطرق إليه، نجد أن الحوكمة الرقمية في قطاع التعليم العالي قد صارت ضرورة ملحة يوما بعد يوم، ولم يعد بالإمكان الاستغناء عنها، خاصة مع التطور السريع والكبير في قطاع تكنولوجيا الاتصالات.

¹ المرجع نفسه، ص 174.

يمكن للحوكمة إجمالاً أن تتنوع كما يلي¹:

- **الحوكمة المؤسسية**: تعرف الحوكمة المؤسسية على أنها مجموعة من المبادئ والقوانين التي تحدد طريقة التعامل داخل المؤسسة، وكيفية تحقيق أهدافها سواء كانت مالية أو اقتصادية أو اجتماعية أو فردية أو مشتركة؛
- **الحوكمة الإدارية**: هي عبارة عن مجموع من القوانين التي تحدد العلاقة بين القائمين على العمل في المؤسسات والعملاء، حيث أنها تتحكم في شكل العلاقات، والعمليات في الأسواق؛
- **الحوكمة البيئية**: وهي أحد أنواع الحوكمة التي ترتبط بالموارد الطبيعية، والتي يمكن من خلالها تنظيم الممارسات التي تضمن حماية البيئة من الاستغلال مع الالتزام بالقيم والقواعد الأخلاقية. ومنها التعامل مع تغير المناخ، الحفاظ على الموارد البحرية والساحلية، مكافحة تصحر الأراضي؛
- **الحوكمة العامة**: تشير إلى شكل التعامل بين الجهات التنفيذية والحكومة في الحوكمة والعديد من المجالات، ويكون دور الحكومة هنا هو الحفاظ على حقوق المواطنين وتقديم كافة الخدمات اللازمة لهم، ومنها حماية حدود أراضي الدولة، التأمين الفردي، سياسة القانون، تقديم العديد من الخدمات لجميع المواطنين داخل الدول مثل التعليم والرعاية الصحية وتوفير الغذاء؛
- **الحوكمة العالمية**: هي عبارة عن الأحكام التي تستخدم بهدف تنظيم التعاملات العالمية، وهي تشير إلى النظام الدولي لسياسة دول العالم وتنظيم العلاقات البشرية، ومن ثم اتخاذ القرارات التي تهدف إلى حماية الكوكب وحفظ السلام العالمي، والغرض منها معالجة القضايا والتحديات العالمية من خلال التعاون والتنسيق بين الدول والمؤسسات الدولية والجهات الفاعلة غير الحكومية؛
- **الحوكمة التشاركية**: وهي تعرف بالمشاركة الديمقراطية عن طريق دمج المواطنين وإشراكهم في اتخاذ قرارات الدولة، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الحياة السياسية؛
- **الحوكمة الرشيدة**: وهي الأحكام التي تضمن للمواطنين في التمكين السياسي بشكل عادل، وتشمل على القيم التي تعزز المسؤولية والاستدامة والتسامح والتضامن ومعرفة المعلومات والمفاهيم، والحفاظ على حقوق الإنسان، والاحترام الكامل للمشاركة، والتعددية السياسية، وسيادة القانون؛
- **الحوكمة المالية**: تتحكم الحوكمة المالية في شكل التعاملات المالية داخل المؤسسات سواء كانت تعاملات حكومية أو غير حكومية؛

¹ bakkah.com, 28 avril 2024 , 14:35.

- **حوكمة الشركات:** تركيز حوكمة الشركات منصب على المؤسسات العامة والخاصة والغرض هو التأكد من أن الشركة تدار بما يحقق أفضل مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة، وتحقيق التوازن بين المساءلة والشفافية والمسؤولية؛
 - **الحوكمة العامة:** هدفها التركيز على المنظمات الحكومية والجهات العامة والغرض هو ضمان اتخاذ قرارات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة في القطاع العام، بما يخدم المصالح الفضلى للمواطنين؛
 - **حوكمة المنظمات غير الربحية:** تركز على المنظمات غير الربحية بغرض الإشراف على إدارة وعمليات المنظمات غير الربحية، والتأكد من أنها تفي بمهمتها، وتظل مسؤولة مالياً، وتتصرف بما يحقق مصلحة المستفيدين؛
 - **حوكمة المشروع:** تركز على إدارة المشاريع داخل المنظمات والغرض منها التأكد من تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها بشكل فعال لتحقيق أهدافها ضمن القيود المحددة؛
 - **الحوكمة البيئية والاجتماعية والحوكمة:** تركز على ممارسات الشركات المتعلقة بالقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة والغرض هو توجيه المنظمات في تبني ممارسات مستدامة ومسؤولة اجتماعياً، مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها على البيئة والمجتمع والسلوك الأخلاقي العام؛
 - **حوكمة الأسرة:** تهتم بالشركات المملوكة للعائلة وإدارة الثروات بهدف إنشاء هياكل وعمليات لصنع القرار والتخطيط للخلافة داخل الشركات العائلية، وضمان الانسجام والاستمرارية عبر الأجيال؛
 - **الحوكمة التعليمية:** تركز على المؤسسات التعليمية بغرض الإشراف على إدارة وعمليات المدارس والكليات والجامعات، وضمان تقديم تعليم عالي الجودة والامتثال للوائح؛
 - **حوكمة الرعاية الصحية:** تركز على منظمات الرعاية الصحية والغرض ضمان الإدارة الفعالة والأخلاقية لمؤسسات الرعاية الصحية، مع التركيز على رعاية المرضى وسلامتهم والامتثال للوائح الرعاية الصحية؛
- 3-2- التحديات التي تواجه الحوكمة في قطاع التعليم العالي:**
- إن تطبيق وتكريس مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي، يواجه عدة صعوبات وتحديات تحول دون الوصول إليها على أرض الواقع. وسنرى بعض هذه الصعوبات والعراقيل فيما يلي¹:
- تزايد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبط بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛

¹ أحمد محمد أحمد برقان، عبدالله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 11-12.

- ظهور أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة؛
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛ وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي،
- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة؛ حيث تبذل المؤسسات إسهاما كبيرا في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة مهمتهم التعليمية؛
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي. ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج ولاسيما الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية،
- الاتجاهات المتعلقة بالتمويل، حيث تخضع تلك المؤسسات لضغوط لتتوسع إيراداتها والحد من اعتمادها على التمويل العام؛
- التصنيف العالمي للجامعات وما يلعبه من تحدٍ لارتباطه بثلاثة عوامل متصلة: تركيز المهوبة وتوفير التمويل والحوكمة.

إضافة إلى ما سبق تواجه الحوكمة في قطاع التعليم العالي التحديات التالية¹:

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

¹ الحج عرابة، ليلي بن عيسى، مرجع سابق، ص 52.

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

- نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية: حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في تعداد الهيئة التدريسية، حيث نجد فائضاً في البعض منها وعجزاً 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؛

- غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: الملاحظ أن هذه الفكرة غائبة تماماً في معظم جامعات الدول النامية، فقد أثبتت بعض الدراسات أن أكثر المصادر التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية أداء عضو هيئة التدريس هم الطلبة، لأنهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر اطلاعاً ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة من فعاليات وممارسات تدريسية¹.

إنّ التغلب على هذه الصعوبات وتذليلها يتطلب تضافر الجهود، لإيجاد الحلول اللازمة لتطوير القطاع، وكذا السعي بجهد لتطبيق مبادئ الحوكمة وإيجاد السبل للرقابة والسهر على تنفيذها.

2-3- متطلبات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي:

يستلزم تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي وجود بعض المؤشرات والمتطلبات الواجب توفرها على أرض الواقع، وهذا ما سنشير إليه في هذا العنصر²:

- منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكر، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم)، مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة؛

- المساهمة في جعل تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار؛

- اعتماد المساءلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان؛

- تعزيز مبدأ العدالة بين مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل؛

¹ ياسر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 199.

² بوفاس الشريف وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

- خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث يقود هذه الهياكل رؤساء أساسيين ذوي خبرات كبيرة، كفاءة عالية، ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف؛
 - توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة؛
 - المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الأساتذة، الطلبة، الإداريون)، والتي ترتبط أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن يتميز قطاع التعليم العالي بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- كما تتطلب الحوكمة أيضا¹:
- المراجعة الكاملة والتامة لأنماط وأساليب الإدارة المتبعة بمؤسسات التعليم العالي والجامعي بما يتناسب مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، ويتفاعل بإيجابية مع مشكلات واحتياجات الطالب وأعضاء هيئة التدريس بها؛
 - المشاركة الحقيقية والفعالية للطلاب في أنشطة التعليم والعمل على زيادة المساحة المخصصة لهم للتعبير عن الرأي؛
 - إحلال معيار الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية؛
 - سيطرة سلطة القانون على مجريات الأمور في جميع مناحي المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي، بصورة تؤدي إلى المزيد من العمل الخلاق والشعور، بالكرامة والحرية والرغبة الدائمة في العطاء؛
 - المسؤولية الذاتية، من خلال الشعور والإحساس بالواجب، وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بالشأن العام بدلا من استباحة الموارد العامة؛
 - إتاحة الفرص الكاملة للحوار والنقاش البناء حول عملية اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل؛
 - إتاحة فرص المشاركة، والتي هي حق أصيل للجميع في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز على توفر القدرات للمشاركة البناءة، وهو ما يمثل جوهر الحوكمة.

¹ فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سابق، ص 432.

إن أخذ هذه المؤشرات لتطبيق حوكمة جامعية فعالة سيساهم في تطوير قطاع التعليم العالي والرقى بجامعاته إلى مصاف الجامعات العالمية.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ حوكمة التعليم العالي

تعد الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية والفعالة التي تقوم عليها حوكمة التعليم العالي، فهي التي تحدد درجة قبول البيئة التنظيمية للجامعة لدخول أي نموذج جديد، أو تغيير الأفكار والمعتقدات والمبادئ السائدة، ومن بينها كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة، والتي من المنوط بها تطوير القطاع وجعله في الريادة، وهذا ما سننطرق إليه في مبحثنا.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ الشفافية والعدالة والمسؤولية الاجتماعية

ترتبط الثقافة التنظيمية بمبادئ العدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً، وهذا ما سيتبين مما يلي:

1- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ الشفافية:

تعد الشفافية من أهم المبادئ التي يجب أن تتحلى بها أية منظمة خلال مسيرتها، وتشمل الإفصاح عن السياسات التعليمية، والتنفيذية للجامعات، وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة الجامعية، وتتمثل العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والشفافية فيما يلي¹:

- تركز الشفافية على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات، والمؤسسة الجامعية القائمة على النزاهة والشفافية تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة مما يولد الرضا لدى منسوبي الجامعة والمستفيدين منها؛

- إن تبني الثقافة التنظيمية للشفافية يعني أن تطرح الآراء والأفكار وتناقش بروح التعاون والتنسيق بين أعضاء المجموعة، ويعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة في إدارة الجامعة بشكل سليم وهو كفيل بأن تقضي الحوكمة في الجامعات إلى تحقيق الديمقراطية؛

- تكون الشفافية في كل الأعمال، خاصة ما يتصل بالإجراءات والنظام المستخدم، ومن ثم معرفة كل فرد لحقوقه والتزاماته وجميع جوانب الأعمال، وعندها لا يكون هناك مجال للانحراف أو الاستغلال للوظيفة؛

¹ راتب عارف الدعجة، علي محمد العضايلة، مرجع سابق، ص 344.

- تعني الشفافية وضوح الحقائق ومناقشتها للسياسات المتعددة بطرق عدة، بحيث تكشف للأفراد أوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي، ، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة، بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق خضوعها للمساءلة، ويرتبط مفهوم الشفافية بأربعة مصطلحات هي: المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ العدالة:

إن العدالة في المنظمة مبدأ تسعى إلى تحقيقه في مسعاها إلى التطور والبقاء، وهي ترتبط بالثقافة التنظيمية في النواحي التالية:

- تدرك المنظمات الناجحة أن رضا العاملين وشعورهم بالعدالة في المعاملة والرواتب والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل، لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي تتطلب من المديرين والقادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملةً واحدة، بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم¹؛
- إن إحساس العاملين بعدم العدالة، يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، ففي الحالات التي يزداد فيها الشعور بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية، مثل: تدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الأداء بصفة عامة، وعلى النقيض، فإن إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم بإدارة الشركة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم على الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في عمل المنظمة؛
- تشير العدالة في الإجراءات إلى سلوك العاملين نحو العمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة، وأن تصميم الهيكل وشكل العالقات هي التي تشكل القالب الذهني للأفراد لمعنى العدالة، ويرتبط شعور العاملين بالعدالة في الإجراءات بمدى الوفاء أو الإخلال بمجموعة القواعد الإجرائية؛
- تتحقق العدالة من خلال المساواة في المعاملة بين العاملين من الفئة ذاتها، والحصول على التعويضات الكافية، كما تعني توفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم، وأجناسهم لتحسين أوضاعهم، أو الحفاظ عليها، بحيث تكون جميع المؤسسات، وإجراءاتها المختلفة موجهة لخدمة مختلف فئات المجتمع².

¹ بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 31.

² راتب عارف الدعجة، علي محمد العضال، مرجع سابق، ص 345.

- إن العدالة تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الاجرائية بعدا هاما في هذا الجانب، والذي يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة،
- للعدالة تأثير على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهي تكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات¹.

3- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ المسؤولية الاجتماعية:

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية، حيث يعرفها كارول وهو من الباحثين المختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية على أنه ما يتوقعه المجتمع من المنظمات في النواحي الاقتصادية، والتشريعية، والأخلاقية والطوعية. كما يعرفها ثامر البكري على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون، وانسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما، والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة، وبما تحققه من عوائد مريحة².

من خلال تعريف المسؤولية الاجتماعية يمكن تحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية كما يلي³:

- تزود العاملين في المنظمة بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم السائدة في المؤسسة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المؤسسة، كلما خلق هذا الانضباط والالتزام فيها؛
- تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومحاولة دمجها ضمن ثقافتها التنظيمية وضمن رسالتها واستراتيجيتها، سوف يمكن الأفراد والادارة من تبني هذه الأبعاد والعمل على تحقيقها وتطبيقها على أرض الواقع؛
- تتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والإرادي، اتجاه الأطراف ذوي المصلحة، بحيث تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة وليس نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، وهذا الالتزام الطوعي سيعود بالفائدة على المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

¹ رجاء نصر فرغلي أحمد، العلاقة بين تنوع الثقافة الوطنية والعدالة التنظيمية المدركة للعاملين: دراسة تطبيقية على المنظمات متعددة الجنسيات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2019، ص 40.

² فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 21، العدد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص 108.

³ سارة بهلولي، عبد الناصر رواجي، تأثير الثقافة التنظيمية على التزامها بمسئوليتها الاجتماعية-دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 26، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012، ص 350.

المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ المشاركة والمساءلة والسلطة والتمكين

سنتعرف فيما يلي عن العلاقة التي تربط مبادئ المشاركة والمساءلة والسلطة والتمكين وكيف تؤثر على كل مبدأ.

1- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ المشاركة:

إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له¹.

تشير مشاركة العاملين إلى الآلية التي تمنح العاملين الحق في اتخاذ القرارات، والمسؤولية المشابهة التي يتم تطبيقها في العمل، ويتم التأكيد على مشاركة العاملين بما يتطلب منهم فهم المشكلة الحديثة، بشأن حلها، ومن المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار هو اختيار من بين بديلين أو أكثر كأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أما صناعة القرار فهي تشخيص وتحديد طبيعة المشكلة وتحديد البدائل لحل المشكلة، ومن ثم اختيار البديل الأفضل ووضع الحل موضع التنفيذ؛ فعملية صناعة القرار عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره، كما تشير المشاركة في اتخاذ القرار إلى إتاحة المجال لجميع العاملين بالمؤسسة للمشاركة الفاعلة في رسم السياسات، للجميع وبشكل عادل ودون تعسف أو استثناء، وأن تكون هذه التشريعات والقواعد ذات استقرار ويمكن التنبؤ بها والاعتماد عليها².

وتتضمن قيم المشاركة ما يلي³:

- الاعتقاد بفاعلية المشاركة: يشير إلى نوعية وإنتاجية القرار، كفاءة المرؤوسين الذاتية، فاعلية الاتصال، العلاقات الإيجابية بين العاملين، والشعور بالقيمة الذاتية؛
- إدراك أثر المشاركة: يشير ذلك إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك يحسن من فاعلية المؤسسة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية. وعمى العكس من ذلك تكوف المشاركة في أدنى مستوياتها عندما يعتقد المديرين بأن المشاركة تؤدي إلى التقليل من قوتهم التنظيمية؛

¹ خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 06، جامعة الوادي، واد سوف، الجزائر، 2013، ص 169.

² راتب عارف الدعجة، علي محمد العضيلة، مرجع سابق، ص 346.

³ محمد إبراهيم عبد العزيز خاطر، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، الجزء 01، عدد أبريل، جامعة بني سويف، محافظة بني سويف، مصر، 2019، ص 202.

- **الالتزام بالمشاركة:** يشير إلى أهمية التزام المدير بالمشاركة لأمد طويل لزيادة فاعلية العاملين في تنفيذ البرامج. فالمحاولات التي تنظر للمشاركة كأداة بدلا من كونها فلسفة يجب اعتمادها عمى الأمد الطويل هي ليست مناسبة للمديرين من ذوي التوجه العقلي والذي يبحث عن التغيرات التنظيمية.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ المساءلة:

هي المسؤولية التي تتحملها المؤسسة بدورها لقاء الحرية الممنوحة لها، وتعتبر منظومة التقويم إحدى الفعاليات الأساسية في نشاط النظم والمؤسسات التعليمية لضمان التأكد من سيرها في الاتجاه الذي يحقق أهدافها ويزيد من فاعليتها وكفاءتها وانسجام تفاعلها مع البيئة الخارجية، على النحو الذي يؤدي إلى تطورها واستمرارها¹.

فالتقويم الجامعي بمفهومه الحديث يأخذ بعين الاعتبار كل جوانب العملية التعليمية باعتبار هذه الجوانب وحدة عضوية متكاملة:

- يأخذ بعين الاعتبار مدى نمو الطالب الجامعي في جميع الجوانب الأخلاقية والعقلية والنفسية والاجتماعية وذلك لإعداده للمواطنة الصالحة تحقيقا للأهداف التربوية المنشودة، كما يعتني بطرق التدريس والمقررات الدراسية والكتب والمراجع العلمية، وكذلك الأنشطة التعليمية التي تمارس سواء داخل قاعات الدراسة أو خارجها؛

- يأخذ بعين الاعتبار كذلك تقنيات التعليم المستخدمة في العملية التعليمية ومدى كفاءة استخدامها، ووسائل التقويم الجامعي المتبعة من اختبارات وامتحانات ومقاييس، كما يشمل أيضا الإدارة الجامعية من عمادة وسكرتارية وشؤون الطلبة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها؛

- يشمل أيضا المباني الجامعية والمخابر ومدى توفرها وكفاءة استخدامها، ومدى كفاية الإضاءة والتهوية في هذه المباني باعتبار كل هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

3- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ السلطة:

إن لممارسات الإدارة العليا تأثيرا كبيرا على الثقافة التنظيمية عبر كيف يتصرفون وكيف يتعاملون، فمثلا مدى تشجيعهم للمخاطرة وما هي المساحة الممنوحة من حرية التعبير والتصرف للعاملين، كذلك قد ترفع الإدارة العليا شعارا ولكنها تطبق غيره، هنا تحدث الفجوة بين ما يقال وما يفعل، فيختار العامل أيهما يتبع، وهذا يظهر

¹ جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 01، سطيف، الجزائر، 2016-2017، ص 59.

مدى تأثير الإدارة على الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح أي منظمة. يمكننا القول بأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يحتاج إلى مجموعة من الخصائص الثقافية التي تساعد على وضع هذه المبادئ حيز التنفيذ، إلا أن هذه الخصائص لا يمكن أن تتجسد من دون وجود قيادة فعالة تسهر على توفير الأرضية اللازمة للحوكمة من خلال نشر القيم والمبادئ الأخلاقية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى تحفيز كل الأطراف لقبولها والعمل بها ونشرها، ويمكن للشركة أن تحصل على هذا النوع من القيادة من خلال سياسات التوظيف وبرامج التدريب والتحفيز¹.

يمكن أن يتم وضع كل الأنظمة والتعليمات من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بخبراء، كما يمكن أن تضعها بإشراك العاملين، فالمنظمة التي توفر للعاملين نوعية حياة عمل مثرية، تكيف مختلف أنظمتها الرسمية بحيث تراعي احتياجات الفرد وتمنحهم فرصة التحكم بها وتغييرها، وهي تحقق ذلك بإشراكهم في تصميم هذه الأنظمة، وبالتالي إتباع قيادة المشاركة، لذلك كلما عمدت المنظمة استخدام أسلوب المشاركة في إقامة الدوائر وتحديد المهمات والسلطات وفي وضع الأنظمة والتعليمات، كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء².

4- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ التمكين:

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني **kaizen** الذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في كل المجالات العلمية والانتاجية والخدمات منها على حدّ سواء، والتنفيذ الفعال لعملية التمكين يتوقف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، والتي تعدّ بمثابة الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم، بل وإن جهود التمكين ستفشل ما لم تتوفر هناك ثقافة ملائمة، حيث يجب على الإدارة أن تكون على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم بالوصول إلى المصادر "الوقت، المال، الأفراد، التكنولوجيا"، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل³.

يمكن تعريف التمكين الوظيفي بأنه منح الموظفين في المستويات التنفيذية سلطة اتخاذ القرار واستخدام خبراتهم ومهاراتهم لتحسين أداء المنظمة، فالتمكين يشير إلى الدرجة التي يتقاسم ويتبادل فيها العاملون المعلومات، المعرفة، المكافآت، والسلطة في المؤسسة وهو حالة ذهنية تنبع من داخل الفرد و تحتاج إلى تبني من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يملك من قدرات معرفية، تساعده في اتخاذ القرارات

¹ خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، مرجع سابق، ص ص 170-172.

² سامية معاوي، مرجع سابق، ص 74.

³ كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور متال الجزائر-، مجلة المؤسسة، العدد 06، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017، ص ص 262-264.

واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها أي أنه يعنى بمنح الإدارة للموظفين المزيد من السلطات والصلاحيات ودعمهم بثقتهم في قراراتهم ومشاركتهم المعلومات وتحفيزهم ماديا ومعنويا¹.

إن عملية التمكين لا يمكن أن تحدث دون شروط يجب على المنظمة الالتزام بها وتوفيرها لإنجاح المناخ التنظيمي فيها، ومن شروط نجاحها:

- ثقة المديرين بموظفيهم وإيمانهم بقدراتهم، فالتمكين يتطلب أكثر من الإيمان بقدرات الأفراد فقط، وعلى المديرين أن يكونوا مستعدين وقادرين على تغيير أدوارهم من مديرين إلى مدربين وأصحاب رؤية؛
- لا بدّ من وجود رؤية مشتركة بين القادة والعاملين في المؤسسة، وأن تكون الرؤية جذابة ومقنعة للإدارة وللعاملين؛
- ضرورة توحيد ثقافة المنظمة من قيم ومعتقدات بين الإدارة والعاملين حول الطريقة التي يجب من خلالها أداء أعمالهم ووضع معايير للسلوك المناسب؛
- ضرورة تدريب العاملين بشكل مناسب لممارسة مهامهم بالشكل المطلوب؛
- ضرورة تحفيز العاملين عن طريق المكافآت من خلال مشاركة الأرباح لجعل الرؤية والقيم المشتركة أمرا ملموسا؛
- تشجيع ثقافة المنظمة للموظفين على التجربة والإقدام وعدم تصيد الأخطاء، بل النظر للأخطاء على أنها تجربة للتعلم.

المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بمبادئ الاستقلالية واختيار الخبراء والأداء التنظيمي والحرية الأكاديمية

ترتبط الثقافة التنظيمية بمبادئ الاستقلالية واختيار الخبراء والأداء التنظيمي والحرية الأكاديمية ارتباطا وثيقا، وسنتعرف على ماهيته من خلال ما سيأتي.

1- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ الاستقلالية:

تتجلى علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ الاستقلالية في منح أفراد الاستقلالية والمقدرة بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم، خلال ممارستهم لمهامهم، وإزالة كافة القيود غير الضرورية، ونقل مسؤولية الرقابة من المدير إلى مجموعة العمل، أين تكون مبنية فيها على

¹ ولاء سلمان السليمان، أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجهة -دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز-، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المجلد 06، العدد 62، الأردن، 2023، ص 456-457.

أساس الثقة القائمة بين العاملين، وهذا لا يعني أن جميع الأمور أصبحت بمتناول العاملين، مما يستدعي وضع حدود التصرف والاستقلالية من البداية من خلال تحديد كيف ومتى وأين بإمكانهم ممارستها¹.

لقد وضعت المفوضية الأوروبية عام 2006 أطراً جديدة للجامعات تتسم بتحسين الاستقلالية والمساءلة، وركز اتحاد الجامعات الأوروبية الاستقلالية على أربعة أبعاد للاستقلالية²:

- الاستقلال الأكاديمي: مسؤولية تصميم المناهج، مدى قدرة الجامعة على إدخال أو إلغاء برامج شهادات معينة، تحديد الهياكل الأكاديمية، العدد الإجمالي للطلاب ومعايير القبول وكذلك القبول في كل التخصصات، تقييم البرامج، تقييم مخرجات التعليم، منهجيات التدريس؛
- الاستقلال المالي: يقاس بمؤشرات مثل قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، تراكم الاحتياطات واستخدام الفائض من تمويل الدولة، الاقتراض والاستثمار في الأصول المالية أو المادية، قدرتها على امتلاك وبيع الأرض والمباني التي تشغلها وتقديم الخدمات التعاقدية؛
- الاستقلال الوظيفي: اجراءات التوظيف ذات الصلة بتعيين كبار أعضاء هيئة التدريس، تحديد الوضع القانوني للموظفين (موظفين عموميين أم لا)، اجراءات تحديد مستويات الرواتب العامة والحوافز وكمية العمل، سياسات الموارد البشرية، سياسات التقدم الوظيفي، الأداء الإداري.

2- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ اختيار الخبراء :

يقصد بالاختيار حسن اختيار الموظفين الذين يحققون للمنظمة أهدافها فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لا بد من اختيار موظفين يتقنون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة، ولذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار، وبأن هذا العامل سوف يتبنى وجهة نظر المنظمة ويسعى لتحقيقها³.

إن هذا الأسلوب الاختباري، يعطي المؤسسة فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته وبين الواقع العملي، والذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة، فإذا لم يكن التوافق موجوداً

¹ كيسي مسعود، دايرة عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 264.

² حاتم العايد، الحوكمة الجامعية، مقدمة لليوم الدراسي "حوكمة الجامعات" المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 66-67.

³ خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، مرجع سابق، ص 169.

بين الطرفين فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق لبحث كل منهما عن الطرف الأنسب له، وبذلك فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر قيم المنظمة¹.

3- علاقة الثقافة التنظيمية بمبدأ الأداء التنظيمي:

يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للأداء، تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، و أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المنظمة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة السلوك، يتبعون الأوامر فقط كحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة².

إضافة إلى ذلك فإن هنالك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الأفراد والتي نوردتها فيما يلي:

- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، فهي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية؛
- أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة " الغراء " الذي يربط العاملين ويجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية.
- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضييع الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضاً تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية وأن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.

4- الحرية الأكاديمية:

¹ سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي

للجامعات: دراسة مقارنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص32.

² خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، جامعة خميس مليانة، عين

الدغلي، الجزائر، 2013، ص ص 272-273.

تعد الحرية الأكاديمية مطلباً مهماً من مطالب استمرار المشتغلين بالعلم والبحث والتدريس الجامعي في نشاطهم بعيداً عن هاجس الخوف والقلق من السلطات أو الزملاء أو المؤسسات أو المجتمع ككل، وقد برزت محاولات عديدة ومتنوعة لبلورة مفهوم الحرية الأكاديمية بالجامعة، حيث نص إعلان عمان للحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الصادر عام 2012 أن "الحرية الأكاديمية تشمل حق التعبير عن الرأي وحرية الضمير وحق نشر على أن المعلومات والمعارف وتبادلها، كما تشجع حق المجتمع الأكاديمي في إدارة نفسه بنفسه واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعماله ووضع ما يناسبها من اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تساعده على تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية والعلمية"¹.

تقترن الحرية الأكاديمية بالجامعة وبوظائفها الثلاث المعروفة وهي: التعليم، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، وبهذا يقع على الجامعة مسؤولية توفير السبل المختلفة لضمان تحقيق هذه الحرية من أجل التفاعل المثمر لتحقيق وظائف الجامعة في مجالات التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع في إطار فلسفة المجتمع، ومن هنا فإن الحرية الأكاديمية ليست غاية في ذاتها بل إنها وسيلة من وسائل تنمية العملية التعليمية بمكوناتها الثالثة: الأساتذة والبرامج والطلبة من خلال توفير تكافؤ فرص النمو المعرفي وتطورها، وتوفير المناخ للاستفادة من منجزات العلم والتراث الحضاري الإنساني في إثراء المناهج الجامعية، وهذا يتم من خلال ما توفره أجواء الحرية الأكاديمية من مبادئ تشمل حرية الاختيار، وحرية التفكير، والتبصر والاستنتاج الذي يتلاءم مع الطبيعة الإنسانية².

¹ جقطة سناء، مرجع سابق، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 57.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الأدبيات التي تطرقت لمختلف مفاهيم الثقافة التنظيمية في المبحث الأول، ووجدنا أن الثقافة التنظيمية تمثل شخصية المنظمة التي تميزها عن غيرها، بكل قيمها ومعتقداتها وتوقعاتها، وعاداتها وتقاليدها، هذه الثقافة التي يجب أن تكون مرنة وتتأقلم مع مختلف التغيرات والمستجدات، وقوية لتتفق مع أهداف المنظمة التي ترغب في تحقيقها، ومع الآليات والوسائل المتوفرة لديها.

كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى حوكمة الشركات بصفة عامة مشيرين إلى المفاهيم والأسس التي أوردتها مختلف المنظمات العالمية والأدبيات المتعلقة بها، وكذا لمحة عن الحوكمة في الجزائر، ثم عرجنا على الأطر النظرية لحوكمة قطاع التعليم العالي والجامعات، بما فيها أسسها ومبادئها ونماذجها، وماهي التحديات التي تواجهها، ومتطلبات تطبيقها

أما في المبحث الثالث فقد حاولنا الربط بين الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا، مع كل مبدأ من مبادئ حوكمة التعليم العالي، وإيجاد الاجابة النظرية لتأثير الثقافة التنظيمية على حوكمة التعليم العالي من خلال كيفية صياغة المنظمة لشخصية موظفيها وإطاراتها وكيفية تبنيهم للأنظمة والثقافات الجديدة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التأسيس النظري لمتغيرات بحثنا هذا والذي قمنا فيه بالتطرق لكافة المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وحوكمة قطاع التعليم العالي، من آليات ومبادئ وأسس وغيرها، كان لزاما علينا القيام بدراسة تطبيقية تدعم دراستنا النظرية، حيث قمنا بتخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية، بغرض معالجة موضوع دور وأهمية الثقافة التنظيمية في حوكمة التعليم العالي، وبناءا عليه قمنا بتسليط الضوء على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كحالة تطبيقية لدراسة ما تم التأسيس له في الجانب النظري، حيث اعتمادنا الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على مجموعة من الأساتذة الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصورة عشوائية، وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية spss. ومن أجل تغطية متغيرات الدراسة، وتحليل العينات والآراء، قسمنا هذا الفصل إلى مباحث ثلاث:

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تعتبر جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة، إحدى الجامعات الوطنية التابعة لقطاع التعليم العالي، فهي مرفق عام ذو طبيعة علمية وثقافية ومهنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وستعرف على نشأتها وهياكلها التنظيمية، وما إلى ذلك من تعاريف.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

1- نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بناء المرسوم التنفيذي رقم 03/279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، وتطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05، المؤرخ في 1 أبريل 1999، المتضمن للقانون التوجيهي للتعليم العالي والمتمم، والذي عرف الجامعة ب:

"الجامعة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي، تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، توضع تحت وصايته، حيث يحدد في هذا المرسوم؛ مقر الجامعة، وعدد الكليات، والمعاهد التي تتكون منها، واختصاصاتها".

2- تطور جامعة محمد بوضياف بالمسيلة:

مرت جامعة محمد بوضياف منذ نشأتها بعدة محطات نستعرضها فيما يلي¹:

- أنشئت جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، بموجب مرسوم رقم رفا 85 / 169 المؤرخ في 18 يونيو 1985، لتكوين تقنيين سامين ف الهندسة الميكانيكية، ثم التكوين لنيل شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية، وبعدها تكوي المهندسين؛
- تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب المرسوم 278/81 المؤرخ في 17 أكتوبر 1981 حسب مرسوم التحويل رقم 288/86 المؤرخ في 04 نوفمبر 1986؛
- في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89/49 المؤرخ في 11 أبريل 1989 للتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، وتكوين المهندسين، وبهذا صارت الجامعة تضم معهدين وطنيين في التعليم العالي، ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية، تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية؛

¹ أميرة عزي، مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة إداريين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص ص 28-29.

- ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية، وفي عام 1992 أصبحت مركزاً جامعياً، أما في عام 2001 فأصبحت جامعة، مع أربع كليات و23 قسماً؛
- في سنة 2004 تم تعديل إنشاء الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 264/04، المؤرخ في 29 أوت 2004، وأصبحت تتكون من المعاهد والكليات التالية: كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية؛
- في سنة 2012، تم إضافة الكليات التالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 361/12، المؤرخ في 8 أكتوبر 2012: كلية العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية،
- حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخابراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي¹؛
- يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين، ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بأكثر من 1500 والذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لأكثر من 30000 طالباً.

3- المعاهد والكليات:

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي: تنقسم كلية الرياضيات والإعلام الآلي قسمين و03 شعب تضم 12 تخصص، كما يدرس في الكلية حوالي 1843 طالب تحت تأطير 120 أستاذ باحث؛
- كلية التكنولوجيا: تحوي كلية التكنولوجيا 05 أقسام و 09 شعب تضم 36 تخصص، كما يدرس في الكلية حوالي 3294 طالب تحت تأطير 272 أستاذ باحث؛
- كلية العلوم: بكلية العلوم 05 أقسام و 08 شعب تضم 36 تخصص، كما يدرس في الكلية حوالي 3633 طالب تحت تأطير 228 أستاذ باحث؛
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 04 أقسام و 04 شعب تضم 26 تخصص، كما يدرس في الكلية حوالي 4728 طالب تحت تأطير 224 أستاذ باحث؛
- كلية الآداب واللغات: بكلية الآداب و اللغات 04 أقسام و 05 شعب تضم 14 تخصص كما يدرس في الكلية حوالي 4388 طالب تحت تأطير 217 أستاذ باحث؛

¹ <https://www.univ-msila.dz/ar/>, 09 mai 2024, 19 : 27.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 06 أقسام و 09 شعب تضم 26 تخصصاً، كما يدرس في الكلية حوالي 5958 طالب تحت تأطير 270 أستاذ باحث؛
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية: بكلية الحقوق والعلوم السياسية قسماً وشعبتان تضمان 11 تخصصاً، كما يدرس في الكلية حوالي 4709 طالب تحت تأطير 160 أستاذ باحث؛
 - معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية: بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 05 أقسام و 05 شعب تضم 10 تخصصات، كما يدرس في الكلية حوالي 714 طالب تحت تأطير 114 أستاذ باحث،
 - معهد تسيير التقنيات الحضرية: بمعهد تسيير التقنيات الحضرية 04 أقسام و 03 شعب تضم 07 تخصصات، كما يدرس في الكلية حوالي 758 طالب تحت تأطير 70 أستاذ باحث.
- المطلب الثاني: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1- التعريف بالكلية وهيكلها التنظيمي:

أولاً- التعريف بالكلية:

لقد بدأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كبدائية بسيطة في شكل قسم العلوم التجارية سنة 1988 من خلال فتح تخصصات: مالية ومحاسبة وضرائب، في سنة 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة وظلت الدائرة تتسع إلى أن تم فتح التكوين في المدى الطويل بفرع علوم التسيير خلال الموسم الجامعي 1999/2000 ثم فرع العلوم الاقتصادية موسم 2004/2005، أدرجت هذه الأقسام ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير¹.

ثانياً: الهيكل التنظيمي للكلية:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، فإن "الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة"، وهي تنهض على الخصوص بالمهام الآتية:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج؛
- نشاطات البحث العلمي؛
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

¹ <https://www.univ-msila>. 31/05/2024, 17:50.

2- أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف:

تتكون كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أربعة أقسام تتمثل في قسم علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية، وقسم علوم المالية والمحاسبة¹.

1- قسم علوم التسيير: ويضم التكوين في التدرج، والتكوين في دراسات ما بعد التدرج.

أولاً- التكوين في التدرج: يحتوي على التخصصات في ليسانس إدارة مالية، ليسانس إدارة الأعمال، ليسانس تسيير عمومي؛

ثانياً- التكوين في دراسات ما بعد التدرج: يضم ماستر إدارة مالية، ماستر إدارة الأعمال، ماستر تسيير عمومي، ماستر إدارة استراتيجية، ماستر إدارة الإنتاج والتمويل، ماستر مهني إدارة الأعمال.

2- قسم العلوم التجارية: يحتوي على قسمين؛ التكوين في التدرج، والتكوين في دراسات ما بعد التدرج.

أولاً- التكوين في التدرج: يضم تخصص ليسانس تسويق، وتخصص ليسانس تجارة دولية؛

ثانياً- التكوين في دراسات ما بعد التدرج: يحتوي على تخصص ماستر تسويق مصرفي، تخصص ماستر تسويق الخدمات، ماستر المالية والتجارة الدولية، وتخصص ماستر تسويق صناعي.

3- قسم العلوم الاقتصادية: يحتوي على قسمين؛ التكوين في التدرج، والتكوين في دراسات ما بعد التدرج.

أولاً- التكوين في التدرج: يضم تخصص ليسانس اقتصاد كمي؛ تخصص ليسانس اقتصاد دولي، تخصص ليسانس اقتصاد نقدي وبنكي؛

ثانياً- التكوين في دراسات ما بعد التدرج: يحتوي على تخصص ماستر اقتصاد كمي، تخصص ماستر اقتصاد دولي، تخصص ماستر اقتصاد نقدي وبنكي.

4- قسم علوم المالية والمحاسبة: يحتوي على قسمين؛ التكوين في التدرج، والتكوين في دراسات ما بعد التدرج.

أولاً- التكوين في التدرج: يضم تخصص ليسانس محاسبة ومالية؛

ثانياً- التكوين في دراسات ما بعد التدرج: يحتوي على تخصص ماستر محاسبة وتدقيق، تخصص ماستر مالية وبنوك، تخصص ماستر محاسبة وجباية معمة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

¹ المرجع نفسه.

سنتطرق في هذ المبحث لكل للمنهج المستخدم في الدراسة، وكذا الأدوات، إضافة إلى مجتمع البحث، وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدواتها

سنتناول هنا منهج الدراسة المعتمد كأسلوب، وكذا الأدوات المستعملة للقيام بالجانب الميداني.

1- منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة دراستنا هذه، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو الملائم في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية، والأنسب لجمع البيانات والمعلومات عن متغيراتنا المدروسة، ومن ثمة تحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة.

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف دراستنا، قمنا باختيار الأدوات اللازمة للقيام بها، وتمثلت أولا في الدراسة الاستطلاعية، والاستبيانات.

أ- الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية في أي بحث من البحوث إلى اختبار أدوات البحث ومعرفة ثباتها وصدقها ومدى صلاحية هذه الأدوات في أداء مهمتها في الظروف التي سيجرى فيها البحث، والتأكد من مدى شمولية بنود الأدوات في تغطية أهداف الدراسة وموضوعها، والتمكن من تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها بالإضافة إلى حجم المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة، كما تساعدنا أيضا على اختبار أولي للفروض حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرا لمدى صلاحية الفروض وماهي التعديلات الواجب إدخالها قبل استخدام الأدوات على عينة الدراسة الأساسية¹.

وقصد القيام بهذه الدراسة الاستطلاعية، قمنا بتوزيع عينة على الأساتذة المبحوثين شملت 10 استمارات،

كانت نتائجها ممثلة في الجدول التالي:

¹ خلفاوي حكيم، مرجع سابق، ص 104.

الجدول رقم 03: اختبار ألفا كرونباخ للدراسة الاستطلاعية

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
07	.730	الثقافة التنظيمية
05	.866	الشفافية
05	.269	المساءلة
05	.745	المشاركة
05	.843	العدالة
20	.922	محور الحوكمة الكلي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 3، أن مقياس ألفا كرونباخ يجب أن يكون أكبر من 0.6، وهذا ما انطبق على جميع المحاور، ماعدا الجزء المتعلق بالمساءلة، حيث كانت قيمته 0.269، وهذا غير موافق لإجراء الدراسة ككل، لهذا قمنا باحتساب معامل ألفا كرونباخ لمحور الحوكمة ككل بما فيه الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، ووجدناه 0.922، أكبر من 0.6، ومنه الدراسة تتمتع بالثبات.

ب- استمارة الاستبيان:

- إعداد الاستبيان:

إن موضوع دراستنا الخاص بدور الثقافة التنظيمية في تكريس مبادئ حوكمة التعليم العالي تطلب منا الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية، وهي ممثلة في الأساتذة الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ومن أجل ذلك قمنا بإعداد استمارة استبيان، بناء على الدراسات السابقة، واعتمادا على دراستنا النظرية الخاصة بالثقافة التنظيمية، ومحاولة ربطها بمبادئ حوكمة التعليم العالي وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وتم تقسيمها إلى محورين حسب الفرضيات الموضوعية؛ وتكون الاجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي تضمن الإجابات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وتمثلت محاور الاستبيان فيما يلي¹:

الجزء الأول: احتوى على العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وعددها سبعة عبارات، شملت أبعاد الثقافة التنظيمية إجمالا ممثلة في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والقيادة والاتصال.

¹ للتعرف على نموذج الاستبيان، أنظر الملحق رقم 01.

الجدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
مستوى الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss v 22

- الجزء الثاني: ضم أربعة محاور خاصة بمبادئ حوكمة التعليم العالي كمتغير تابع، وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة، وكل محور اشتمل على خمسة عبارات ما مجموعه عشرون عبارة.

الجدول رقم 05: عناصر المتغير المستقل

عناصر المتغير المستقل	عبارات الاستبيان
الثقافة التنظيمية	Q07 - Q01

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

الجدول رقم 06: عناصر المتغير التابع

عناصر المتغير التابع	حوكمة التعليم العالي	عبارات الاستبيان
العنصر الأول	الشفافية	Q12 - Q08
العنصر الثاني	المساءلة	Q17 - Q13
العنصر الثالث	المشاركة	Q22 - Q18
العنصر الرابع	العدالة	Q27 - Q23

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

- اختبار الصدق: تم اختبار الاستبيان باستعمال مؤشر صدق المحتوى، حيث عرضت الاستمارة على المشرف، ثم على مجموعة من المحكمين بصفتهم أساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

وبلغ عددهم أربع أساتذة، وتركزت ملاحظاتهم على بعض التعديلات تخص إعادة صياغة بعض العبارات، وكذا حذف بعضها، وبعد تصحيح ما يجب تصحيحه قمنا بتوزيع الاستمارة على الأساتذة محل عينة البحث¹.

- **الصدق الذاتي:** يشير إلى العلاقة بين الصدق والثبات في البحوث الكيفية، فمثلا يعد ثبات استمارة تحليل المحتوى (باتفاق المحللين على فئاتها)، شرطا ضروريا لصدق هذه الاستمارة، لكنه غير كاف لأنه قد لا يضمن مثلا كون الفئات المتفق عليها تغطي كل المجالات المستهدف تغطيتها في البحث إذا الصدق الذاتي يقيس العلاقة بين الصدق والثبات من خلال حسب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات².

- **ثبات أداة الدراسة:** هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويدل الثبات على اتساق النتائج، بمعنى إذا كرّر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج، فهذا هو الثبات³.

ج- **السجلات والوثائق:** إضافة إلى استمارة الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، قمنا باستخدام بعض الوسائل الثانوية ممثلة في المواقع الإلكترونية، والموقع الإلكتروني لجامعة المسيلة، وهذا قصد الوصول إلى المعلومات التي يتطلبها التحليل.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنحدد هنا مجتمع وعينة البحث محل الدراسة، والمتمثلين في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

1- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

1-1- **مجتمع الدراسة:** تكوّن مجتمع البحث من الأساتذة الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهذا راجع لإحاطتهم بموضوعي الثقافة التنظيمية والحوكمة، وكذا مستواهم العلمي الذي يمكنهم من الإجابة بكل سهولة، وقد ضم مجتمع البحث ما مجموعه 224 أستاذا من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير⁴.

1-2- **عينة الدراسة:** يعتبر اختيار العينة أمرا مهما في جميع الدراسات، فهي تسهل العمل، وتوفر الجهد والمال، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على اختيار عينة عشوائية بسيطة، بلغ عددها 70 مفردة، وزعت عليها استمارات الاستبيان عشوائيا، وتم استرجاع 68 استمارة.

¹ للاطلاع على قائمة المحكمين، أنظر الملحق رقم 02.

² بلهادي عبد القادر، مرجع سابق، ص 119.

³ خنيش يوسف، مرجع سابق، ص 204.

⁴ حسب الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج:

سنقوم في هذا المبحث باستخدام الأساليب الإحصائية المتعارف عليها لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة، وبعدها نأتي لمرحلة اختبار وتحليل الفرضيات، ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

سنستخدم في المعالجة الإحصائية لمتغيرات دراستنا الأساليب الإحصائية التالية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي: إن اختبار كولموغوروف-سميرنوف هو اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع¹.

ترتبط الحالة الطبيعية للبيانات بتوزيع جميع عناصر القياس الفردية لمتغيرات الدراسة ويمكن التحقق منها عن طريق تقييم قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف، وتتمثل فرضيات النموذج في الفرضية الصفرية H_0 ، والفرضية البديلة H_1 .

H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

H_0 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 07: اختبار كولموغوروف سميرنوف

المحاور	Sig	النتيجة
الثقافة التنظيمية	0.29 ^a	يتبع التوزيع الطبيعي
الشفافية	0.12	يتبع التوزيع الطبيعي
المساءلة	0.60 ^a	يتبع التوزيع الطبيعي
المشاركة	0.37	يتبع التوزيع الطبيعي
العدالة	0.10	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

من خلال الجدول رقم 07، نلاحظ أن مستوى الدلالة $sig > 0.05$ ، وهذا لكل محور من محاور الاستبيان، ومنه نستدل بأن شرط الطبيعية محقق، ونقبل بالفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتوزع حسب

¹ <https://blog.ajsrp.com>, 23/05/2024, 20:00.

التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية والتي تتمثل في المتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط .Person

2- اختبار الثبات والمصدقية: يعرف مقياس كرونباخ ألفا بأنه مؤشر ومقياس يدل على ثبات الاختبار ومصدقيته، وتعد المصدقية والثبات من أبرز الأمور التي تهتم الباحثين، وذلك نظرا لتأثيرها الكبير على البحث ونتائجه، والقدرة على تعميم هذه النتائج، ولفهم هذا الاختبار يجب أن نفهم المقصود بالمصدقية، والثبات، فالمصدقية هي قدرة الأدوات المستخدمة في البحث على قياس المقصود من قياسه، ويجب أن تستوفي المصدقية على عدد من الشروط من أهمها صدق المحكمين، وذلك لأن المحكمين يجب أن يكونوا أشخاص يملكون خلفية كاملة عن موضوع الاستبانة حتى يستطيعوا تقييمها، أما الثبات فالمقصود منه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج في حال قام الباحث بتكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات في ظروف متشابهة ، وهو من عوامل الارتباط¹.

جدول رقم 08: معامل ألفا كرونباخ

المحاور	ألفا كرونباخ	نتيجة الاختبار
الثقافة التنظيمية	0.68	ثابت
الشفافية	0.735	ثابت
المساءلة	0.269	غير ثابتة
المشاركة	0.861	ثابت
العدالة	0.765	ثابت
جميع العبارات	0.896	ثابت

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

يتضح من الجدول رقم 08 أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.896) لإجمالي فقرات الاستبيان فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0.26) كحد أدنى بالنسبة لمحور المساءلة، و (0.86) كأعلى حد لمحور المشاركة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

3- المتوسط المرجح للعبارات واجمالي المحور:

¹<https://www.bts-academy.com>, 22/05/2024 , 22 :45.

- لقد قمنا بحساب الحدود القصوى والدنيا للفئات من خلال حساب المدى (5-4=1)، ومن ثمة تقسيمه على عدد الفئات، أي (5/4=0.8)، وبعد ذلك نقوم بإضافة هذه النتيجة إلى أقل قيمة وهي واحد صحيح (1)، وصولاً إلى أعلى قيمة وهي (5)، حتى نتحصل على أطوال الفئات التالية كما هو مبين في الجدول رقم 05.
- إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.08 - 1]، فهذا يعني "غير موافق بشدة"؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81 - 2.60]، فهذا يعني "غير موافق"؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61 - 3.40] فهذا يعني "محايد"؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20] فهذا يعني "موافق"؛
 - إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.20 - 5]، فهذا يعني "موافق بشدة".

جدول رقم 09: ترميز إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	1 - 1.80]	مستوى قبول منخفض جدا
2	غير موافق	[2.6 - 1.80]	مستوى قبول منخفض
3	محايد	[3.4 - 2.6]	مستوى قبول متوسط
4	موافق	[4.2 - 3.4]	مستوى قبول عال
5	موافق بشدة	[5 - 4.2]	مستوى قبول عال جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss

4- نتائج الإحصاء الوصفي لقياس درجة استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان:

سنحاول هنا عرض النتائج التي توصلت إليها دراستنا وتفسيرها وتحليلها، من خلال التعرف على درجة استجابات أفراد العينة حول عبارات محور الثقافة التنظيمية، وكذا محور مبادئ حوكمة التعليم العالي، باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

4-1- النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية :

جدول رقم 10: تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور الثقافة التنظيمية

الرتبة حسب المتوسطات الحسابية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المحاور
				بشدة	بشدة				
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
4	موافق	,98396	3,5441	06	40	10	09	03	تسود روح التعاون بين المستويات الادارية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
				8.8	58.8	14.7	13.2	4.4	
3	موافق	,66040	3,8382	06	49	09	04	00	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم وتوجيهها نحو الابداع
				8.8	72.1	13.2	5.9	00	
1	موافق بشدة	,61228	4,2059	40	23	04	01	00	تقوم كموظف في جامعة محمد بوضياف بكل واجباتك طالما تتوقع الحصول على كافة حقوقك المنصوص عليها في القوانين الجامعية
				29.4	63.2	5.9	1.5	00	

6	محايد	1,08738	2,8382	05	15	17	26	05	تهتم إدارة جامعة محمد بوضياف بتشجيع ممارسات العمل المتميزة، وتجعلها نموذجاً يحتذى به
				7.4	22.1	25	38.2	7.4	
5	محايد	1,13788	3,2500	10	24	7	27	00	تشعر كموظف في جامعة محمد بوضياف بالرضى اثناء تأدية أعمالك.
				14.7	35.3	10.3	39.7	00	
2	موافق	,99725	3,9265	20	32	9	5	2	تقبل كموظف عملية التغيير التنظيمي
				29.4	47.1	13.2	7.4	2.9	
7	محايد	1,00394	2,6471	3	11	19	29	6	تنظر إدارة جامعة محمد بوضياف إليك كموظف كأنك أهم مواردها
				4.4	16.2	27.9	42.6	8.8	
موافق		,55760	3,4643	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v 22

يبين الجدول رقم 10، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة لاستجابات عينة الدراسة اتجاه الثقافة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (تقوم كموظف في جامعة محمد بوضياف بكل واجباتك طالما تتوقع الحصول على كافة حقوقك المنصوص عليها في القوانين الجامعية) بانحراف معياري قيمته (,61228) ومتوسط حسابي (4,2059) بإجمالي موافق، وجاءت العبارة (تقبل كموظف عملية التغيير التنظيمي) في المرتبة الثانية بانحراف معياري قدر بـ (,99725)، ومتوسط حسابي (3,9265) وهذا ما يقابل قيمة موافق في الاتجاه، فيما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تنظر إدارة جامعة محمد بوضياف إليك كموظف كأنك أهم موارده) بانحراف معياري قيمته (1,00394) ومتوسط حسابي (2,6471) بإجمالي محايد، كما يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح الموزون لبعد الثقافة

التنظيمية بلغ قيمة (3,4643) بانحراف معياري (0.55760) وهو ما يقابل موافق، أي لدى المستجوبين قبول جيد بخصوص وجود ثقافة تنظيمية قوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

4-2- النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول حوكمة التعليم العالي:

سنعرض المتوسطات الحسابية لمبادئ حوكمة التعليم العالي مرتبة ترتيباً تنازلياً، مما يعطينا درجة الأهمية التي أولها المستجوبون لكل مبدأ.

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية لمبادئ الحوكمة بالترتيب التنازلي

معايير الحوكمة في الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الاجابة
الشفافية	2,9706	,66041	2	محايد
المساءلة	3,3353	,43769	1	محايد
المشاركة	2,8176	,81825	4	محايد
العدالة	2,9176	,65128	3	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الجداول من 10 إلى 13.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11، والخاص بالمتوسطات الحسابية لمبادئ المتغير التابع المتمثل في حوكمة التعليم العالي، أن مبدأ المساءلة حل في المرتبة الأولى، والشفافية في المرتبة الثانية، تلاها مبدأ العدالة في المرتبة الثالثة، وفي الأخير نجد مبدأ المشاركة في المرتبة الرابعة، وكلها جاءت بدرجة محايد، وبمتوسطات حسابية محايدة ما يعني درجة موافقة متوسطة، وانحرافات معيارية ضعيفة.

أولاً- تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور الشفافية:

جدول رقم 12: تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور الشفافية

الرتبة حسب المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المحاور	
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
3	محايد	,95129	3,0735	3	23	19	22	1	تدعم الثقافة التنظيمية في جامعة محمد بوضياف مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات	
				4.4	33.8	27.9	32.4	1.5		
2	محايد	,95049	3,1471	2	28	18	18	2	توفر جامعة محمد بوضياف نظاما شاملا وواضحا للإعلام بالتشريعات المعمول بها	
				2.9	41.2	26.5	26.5	2.9		
5	غير موافق	,97365	2,5522	2	11	15	33	6	تسمح إدارة جامعة محمد بوضياف بمناقشة القرارات وانتقادها لإجراء التعديلات والأخذ بالآراء بكل شفافية	
				2.9	16.2	22.1	48.5	8.8		
4	محايد	,80862	2,8676	00	16	29	21	2	تقييم أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف يخضع لآليات واضحة ومضبوطة	

1	محايد	1,07285	3,2059	4	33	6	23	2	وسائل الاتصال الموجودة في جامعة محمد بوضياف كافية لاطلاع الموظفين على مستجداتها
				5.9	48.5	8.8	33.8	2.9	
	محايد	,66041	2,9706	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لمحور الشفافية					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

يوضح الجدول رقم 12، أعلاه التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الشفافية) والتي تقتضي وجود آليات ونظم فعالة لتدفق المعلومات حتى تصل إلى أصحاب المصلحة، وهم الأساتذة الجامعيون في عينة دراستنا، وبالعودة إلى العبارات التي تقيس الشفافية في الجامعة، يتضح لنا:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على أن (وسائل الاتصال الموجودة في جامعة محمد بوضياف كافية لاطلاع الموظفين على مستجداتها) بانحراف معياري قيمته (1,07285) ومتوسط حسابي قدره (3,2059) بإجمالي محايد، أي أن أفراد العينة يتفقون إجمالاً على هذه العبارة، في حين نجد تبايناً كبيراً في آرائهم يعكسه الانحراف المعياري الكبير، ومنه يميل أغلب الأفراد إلى أن وسائل الاتصال الموجودة في جامعة محمد بوضياف غير كافية لاطلاع الموظفين على مستجداتها.

- جاءت في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي عبارة (توفر جامعة محمد بوضياف نظاماً شاملاً وواضحاً للإعلام بالتشريعات المعمول بها)، وعبارة (تدعم الثقافة التنظيمية في جامعة محمد بوضياف مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات) بمتوسط حسابي (3,1471)، (3,0735)، وانحراف معياري ب (95049)، (95129) حيث يعكس المتوسط الحسابي درجة محايد، ومستوى متوسط من الموافقة، والانحراف المعياري يمثل اختلافاً متوسطاً في مجموع آراء العينة، وإجمالاً نرى توافقاً متوسطاً في القبول.

- حلت العبارة (تسمح إدارة جامعة محمد بوضياف بمناقشة القرارات وانتقادها لإجراء التعديلات والأخذ بالآراء بكل شفافية) في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (2,5522) يعكس الدرجة غير موافق في حين كان الانحراف المعياري (97365)، ومنه نرى إجماعاً قوياً حول عدم سماح الإدارة بجامعة محمد بوضياف بمناقشة القرارات وانتقادها لإجراء التعديلات والأخذ بالآراء بكل شفافية.

يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح الموزون لبعد الشفافية بلغ قيمة (2,9706) بانحراف معياري (660410). وهو ما يقابل محايد، أي تبني جامعة محمد بوضياف لمبدأ الشفافية بصورة متوسطة.

ثانياً- تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المساءلة:

جدول رقم 13: تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المساءلة

الرتبة حسب المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير	غير	المحاور
				بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
2	موافق	,79672	3,8529	10	45	6	7	00	تحاسب كموظف على أخطائك أثناء تأديتك لأعمالك
				14.7	66.2	8.8	10.3	00	
1	موافق	,78213	3,9853	18	33	15	2	00	تؤدي المساءلة إلى تحسين الأداء التنظيمي في جامعة محمد بوضياف
				26.5	48.5	22.1	2.9	00	
3	موافق	,84226	3,6471	10	30	22	6	00	تستخدم المساءلة للتحقق من التزام الموظفين بأعمالهم
				14.7	44.1	32.4	8.8	00	
5	غير موافق	,86792	2,5882	2	7	24	31	4	يخضع مجلس إدارة جامعة محمد بوضياف للمساءلة من طرف هيئة التدريس
				2.9	10.3	35.31	45.6	5.9	
4	غير موافق	1,0241	2,6029	2	12	20	25	9	يشارك اعضاء الأسرة الجامعية بجامعة محمد بوضياف في وضع قواعد المساءلة
				2.9	17.6	29.4	36.8	13.2	
محايد		,43769	3,3353	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لمحور المساءلة					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أعلاه، التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الثالث (المساءلة)، وهي تقتضي تمكين مختلف الأطراف من ذوي العلاقة مع الجامعة مراقبة العمل، لكن من دون عرقلة، فهي حق من أجل الاطلاع على مدى التزام كل طرف بمسؤوليته، وسنرى هذا الحق من وجهة نظر الهيئة التدريسية من خلال عبارات الجدول رقم 13:

- جاءت في المرتبة الأولى والثانية والثالثة على التوالي العبارات: (تؤدي المساءلة إلى تحسين الأداء التنظيمي في جامعة محمد بوضياف)، (تحاسب كموظف على أخطائك أثناء تأديتك لأعمالك)، (تستخدم المساءلة للتحقق من التزام الموظفين بأعمالهم)، بمتوسطات حسابية (3,9853)، (3,8529)، (3,6471)، بدرجة موافق، تعكس الموافقة الكبيرة لأفراد العينة على محاور المساءلة الثلاث، وبانحراف معياري متوسط، قدره (7,8213)، (7,9672)، (8,4226) يبين التشتت القليل للآراء.

- حلت في المرتبة الرابعة عبارة (يشارك اعضاء الأسرة الجامعية بجامعة محمد بوضياف في وضع قواعد المساءلة)، بمتوسط حسابي (2,6029) بدرجة تعكس مستوى قبول منخفض لدى المستجوبين، وبانحراف معياري (1,0241) يبين مستوى التباين الكبير بين آراء أفراد العينة، في حين كانت الدرجة الكلية للعبارة هي غير موافق.

- فيما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (يخضع مجلس إدارة جامعة محمد بوضياف للمساءلة من طرف هيئة التدريس) بانحراف معياري قيمته (86792) ومتوسط حسابي (2,5882) بإجمالي غير موافق. يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح الموزون لبعد المساءلة بلغ قيمة (3,3353) بانحراف معياري (43769) وهو ما يقابل محايد، أي أن أفراد العينة متفقون إجمالاً وبصورة متوسطة على وجود المساءلة في جامعة محمد بوضياف.

ثالثاً- تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المشاركة:

الجدول رقم 14: تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور المشاركة

المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحاور
					العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
					%	%	%	%	%	
3	غير موافق	,99162	2,8235	2	20	12	32	2	يشترك أصحاب المصلحة بجامعة محمد بوضياف في عملية اتخاذ القرار	
				2.9	29.4	17.6	47.1	2.9		
2	محايد	,95129	2,9265	1	24	13	29	1	يتم تفعيل مبدأ العمل الجماعي من طرف المسؤولين في جامعة محمد بوضياف	
				1.5	35.3	19.1	42.6	1.5		
4	محايد	,99813	2,7500	2	17	15	30	4	توضع الخطط الاستراتيجية لتطوير جامعة محمد بوضياف بمشاركة جميع الأطراف	
				2.9	25.0	22.1	44.1	5.9		
1	محايد	1,0711	3,0441	6	19	18	22	3	التصويت على القرارات يكون بالأغلبية	
				8.8	27.9	26.5	32.4	4.4		
5	غير موافق	1,0849	2,5441	00	16	20	17	15	تتبع جامعة محمد بوضياف أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات	
				00	23.5	29.4	25	22.1		
محايد			,81825	2,8176	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لمحور المشاركة					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

لدينا الجدول أعلاه رقم 14، والذي يوضح التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الرابع (المشاركة) والتي تعني إتاحة الفرصة أمام الأطراف المختلفة من أساتذة وإداريين وطلبة ومؤسسات أخرى ذات العلاقة مع الجامعة، بإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات التي تعود نتائجها على مختلف الأطراف، وبعد الاطلاع على العبارات التي تقيس هذا المبدأ وجدنا ما يلي:

- حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (التصويت على القرارات يكون بالأغلبية) بانحراف معياري قيمته (1,07111) يدل على تباين آراء أفراد العينة بصورة كبيرة، ومتوسط حسابي (3,0441) بإجمالي محايد يعكس موافقة متوسطة فيما يخص التصويت على اتخاذ القرارات.

- حلت في المرتبة الثانية العبارة (يتم تفعيل مبدأ العمل الجماعي من طرف المسؤولين في جامعة محمد بوضياف)، بمتوسط حسابي (2,9265)، بدرجة محايد، وانحراف معياري بـ (95129)، يدل على اختلاف بسيط في إجابات العينة المدروسة، وعامة نجد أن الآراء أجمعت بموافقة نسبية على أن المسؤولين في جامعة محمد بوضياف يعملون على تفعيل العمل الجماعي.

- حلت في المرتبة الثالثة (يشارك أصحاب المصلحة بجامعة محمد بوضياف في عملية اتخاذ القرار)، بمتوسط حسابي قدره (2,8235) وهو يمثل قبولاً منخفضاً، وانحراف معياري بـ (99162)، وإجمالاً كان اتجاه العبارة في عدم موافقة آراء العينة بمشاركة أصحاب المصلحة في جامعة محمد بوضياف في عملية اتخاذ القرار.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (توضع الخطط الاستراتيجية لتطوير جامعة محمد بوضياف بمشاركة جميع الأطراف)، بمتوسط حسابي قيمته (2,7500)، بدرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بـ (99813)، قريب من الواحد مما يوضح تباين الآراء، رغم أن العبارة نالت إجمالاً درجة محايد، ووجود إجماع متوسط على إشراك الجامعة الأطراف الأخرى في وضع خططها الاستراتيجية.

- فيما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة (تتبع جامعة محمد بوضياف أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات) بانحراف معياري قيمته (1,08496) يعبر عن تشتت الآراء، وعدم اتفاق أفراد العينة، ومتوسط حسابي (2,5441) بإجمالي غير موافق، أي أن الآراء تتفق على أن جامعة محمد بوضياف لا تتبع أسلوب الحوار حتى تصل إلى القرارات.

يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح الموزون لبعد المساءلة بلغ قيمة (2,8176) بانحراف معياري (81825) وهو ما يقابل محايد، أي أن الجامعة تتبنى مبدأ المشاركة بصورة متوسطة في ثقافتها.

رابعاً- تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور العدالة:

الجدول رقم 15: تحليل آراء الاستجابات على فقرات محور العدالة

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المحور	
				بشدة	بشدة			بشدة		
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
2	محايد	,78451	2,7353	1	9	31	25	2	تراعي جامعة محمد بوضياف مبدأ العدالة في تطبيق القوانين	
				1.5	13.2	45.6	36.8	2.9		
4	محايد	,92888	2,6324	1	9	25	26	6	تعتمد جامعة محمد بوضياف العدالة كمبدأ في اختيار الموظفين وتعيينهم	
				2.9	13.2	36.8	38.2	8.8		
5	غير موافق	,98452	2,4706	00	14	14	30	10	تتعامل الإدارة في جامعة محمد بوضياف بعدالة مع جميع الموظفين عند ارتكابهم للأخطاء	
				00	20.6	20.6	44.1	14.7		
3	محايد	,97376	2,6471	00	19	11	33	5	يعامل جميع الأعضاء المنتمون لنفس الفئة معاملة عادلة	
				00	27.9	16.2	48.5	7.4		
1	موافق	,84887	4.1029	21	38	6	1	2	تساهم العدالة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين	
				30.9	55.9	8.8	1.5	2.9		
محايد		,65128	2,9176	المتوسط الموزون والانحراف المعياري لمحور العدالة						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

نلاحظ من الجدول رقم 15 التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المحور الخامس (العدالة) والتي تعني بصفة عامة المعاملة العادلة والمتكافئة لجميع الأطراف ذات المصلحة، ومن خلال قراءتنا لاستجابات العينة محل الدراسة نلاحظ ما يلي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على (تساهم العدالة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين) بانحراف معياري قيمته (84887) ومتوسط حسابي (4,1029) بإجمالي موافق، أي أن الآراء تتفق بشكل كبير على مساهمة العدالة في الأداء الوظيفي للموظفين ومن بينهم الأساتذة.

- حلت في المرتبة الثانية العبارة (تراعي جامعة محمد بوضياف مبدأ العدالة في تطبيق القوانين) بدرجة محايد، ومتوسط حسابي (2,7353)، وانحراف معياري ب (78451)، أي أن هناك قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة بأن جامعة محمد بوضياف تلتزم بالعدالة في تطبيقها للقوانين.

- جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يعامل جميع الأعضاء المنتمون لنفس الفئة معاملة عادلة)، بدرجة محايد، ومتوسط حسابي قدره (2,6471)، وانحراف معياري ب (97376)، بعير عن تشتت في آراء العينة المدروسة، وعامة هناك قبول نسبي للمعاملة العادل لجميع الأطراف.

- حلت العبارة (تعتمد جامعة محمد بوضياف العدالة كمبدأ في اختيار الموظفين وتعيينهم) في المرتبة الرابعة، بدرجة محايد مما يعني قبولاً متوسطاً من طرف العينة المدروسة، بمتوسط حسابي قيمته (2,6324)، وانحراف معياري ب (92888)، وعموماً هناك قبول متوسط لاعتماد جامعة محمد بوضياف على العدالة في تعيينها للموظفين واختيارها لهم.

- فيما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تتعامل الإدارة في جامعة محمد بوضياف بعدالة مع جميع الموظفين عند ارتكابهم للأخطاء) بانحراف معياري قيمته (98452) ومتوسط حسابي (2,4706) بإجمالي غير موافق ودرجة قبول منخفضة جداً من طرف آراء العينة المدروسة بخصوص تعامل إدارة جامعة محمد بوضياف بعدالة مع الجميع عند ارتكابهم الأخطاء.

يتضح من الجدول أن المتوسط المرجح الموزون لبعد العدالة بلغ قيمة (2,9176) بانحراف معياري (65128) وهو ما يقابل محايد، أي أن جامعة محمد بوضياف تعتمد العدالة كمبدأ لها لكن بدرجة متوسطة.

1- الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون):

يستخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، أي أنه في حالة وجود علاقة ضعيفة قد تكون هناك علاقة غير خطية. تكون فرضياته كالآتي:

- H_0 : لا توجد علاقة خطية بين المتغيرات محل الدراسة.

- H1: توجد علاقة خطية بين المتغيرات محل الدراسة.

لتحديد قوة الارتباط الخطي بين مجموعتين من البيانات، يمكننا استخدام معامل ارتباط بيرسون، وبشكل أكثر تحديداً¹:

- إذا كان هناك ارتباط (طردي) موجب قوي بين متغيرين، فإن الارتباط يكون قريباً من 1؛
- وإذا كان هناك ارتباط (طردي) موجب ضعيف بين متغيرين، فإن الارتباط يكون موجباً، لكن أقرب إلى 0 من 1؛
- وإذا كان هناك ارتباط (عكسي) سالب قوي بين متغيرين، فإن الارتباط يكون قريباً من (-1)؛
- وإذا كان هناك ارتباط (عكسي) سالب ضعيف، فإن الارتباط يكون سالباً، ولكن أقرب إلى 0 من (-1)؛
- وإذا لم يكن هناك ارتباط، فإن الارتباط يكون قريباً من 0.

الجدول رقم 16: اختبار معامل الارتباط بيرسون

	الثقافة التنظيمية	الشفافية	المساءلة	المشاركة	العدالة
الثقافة التنظيمية	01	0.660**	0.480**	0.511**	0.547**
الشفافية	0.660**	01	0.320**	0.600**	0.729**
المساءلة	0.480**	0.320**	01	0.387**	0.184**
المشاركة	0.511**	0.600**	0.387**	01	0.472**
العدالة	0.547**	0.729**	0.184**	0.472**	01

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات spss v 22

** : تعني أن القيمة دالة إحصائياً.

يوضح لنا الجدول رقم 16، معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات، فنجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية والشفافية هو (0.660) بقيمة دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.01) وقد ميزت بعلامة ** لكونها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، نستنتج أن هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والشفافية، وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين.

¹ <https://www.nagwa.com>. 25/05/2024. 18 :45.

نفس الشيء بالنسبة لباقي المتغيرات جاءت جميع العلاقات طردية قوية بأعلى معامل ارتباط بين الشفافية والعدالة قيمته (0.729) تليها علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والشفافية بقيمة (0.660) وأدنى قيمة ارتباط كانت بين العدالة والمساءلة بـ (0.184)، وجميع المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

المطلب الثاني: نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بتحديد نموذج الدراسة باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، ومن ثمة سنقوم باختبار الفرضيات.

1- نموذج الدراسة:

يعتبر الانحدار الخطي امتداداً لدراسة الارتباط، ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يتمثل في المتغير التابع، من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة وذلك بتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ومن ثم عرض نموذج الانحدار في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1x$$

2- اختبار الفرضيات:

تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار فرضيات البحث فنحن بصدد دراسة تأثير المتغير المستقل الذي يمثل (الثقافة التنظيمية)، على المتغير التابع (مبادئ حوكمة قطاع التعليم العالي)، فمن خلال حساب قيمة b ومعرفة اشارتها واختبار دلالتها الإحصائية، يمكن معرفة مدى تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع واتجاه هذا التأثير ان كان موجب أم سالب.

الفرضية العامة: للثقافة التنظيمية دور في تكريس حوكمة قطاع التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1- هناك مستوى عال من الثقافة التنظيمية يسود في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

2- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

3- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المساءلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

4- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

5- هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

أولاً- اختبار العينة الواحدة لمعرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة:

يستخدم اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة الفروق بين الوسط الحسابي والوسط الفرضي وللتأكد من مدى توفر الثقافة التنظيمية لدى عمال التعليم العالي، حيث نحدد الفرضيات الصفرية والبديلة كما يلي:

H_0 : لا توجد ثقافة تنظيمية لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

H_1 : توجد ثقافة تنظيمية لدى الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 17: المتوسط الحسابي للعينة الواحدة (الثقافة التنظيمية)

متوسط الفروقات المعيارية	الفروقات	المتوسط الحسابي	التكرارات
.06762	.55760	3.4643	68

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

يمثل الجدول رقم 17، المتوسط الحسابي للمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية، حيث كانت قيمته 3.4643، وتتنتمي إلى المجال محايد، وهو مستوى موافقة مقبول.

الجدول رقم 18: اختبار العينة الواحدة للثقافة التنظيمية

	Valeur de test = 3					
	اختبار T	الدلالة درجات الحرية	Sig المعنوية	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور الثقافة التنظيمية	6.866	67	.000	.46429	.3293	.5993

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v 22

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المقدر بـ 3.46 وهذا ما يقابل درجة موافق، والوسط الفرضي المقدر بـ 3 في مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig} = 0.00$ ، وهو أقل من $\alpha = 0.05$ ، مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة ومنه توجد ثقافة تنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثانياً: اختبار الفروق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبدأ الشفافية

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للثقافة التنظيمية ومبدأ الشفافية

H_0 : لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

H_1 : يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 19: ملخص النماذج (1)

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.500	0.426	0.435	0.660 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يوضح الجدول رقم 19، معامل الارتباط R بين المتغير التابع الذي يمثل الشفافية، والمتغير المستقل الثقافة التنظيمية بنسبة 66% وهي تفوق 50% أي أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.435 بمعنى أن 43.5% من التغير في مبدأ الشفافية يعود إلى التغير في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم 20: تحليل التباين (1)

sig	F	Moyenne des carrés	ddl	Sommes des carrés	Model
0.000 ^b	50.802	12.709	01	12,709	1 Régression Résidus Total
		0.250	66	16,512	
			67	29,221	

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يبين الجدول رقم 20 قيمة "F" المحسوبة وهي لاختبار قيمة R المقدرة بـ 0.66 ، فإذا كانت F دالة كما لدينا هنا، لان قيمة الدلالة تساوي sig= 000. أقل من مستوى 0.05، فإن قيمة R هي كذلك دالة ، بمعنى يؤثر المتغير المستقل في التابع، وهذا هو تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك مساهمة للثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 21: المعاملات (1)

Model	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 Constante Total	1.323	1.922		.688	.494
	.558	.078	.660	7.128	.000

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

من الجدول رقم 21 نلاحظ قيمة معامل الانحدار (b) فهي < 0 موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة واجدة في للثقافة التنظيمية (X) تتبعها زيادة في المتغير الشفافية (y₁) بوحدة واحدة. ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والشفافية كما يلي:

$$Y_1 = 1.32 + 0.55X$$

1Y: تمثل الشفافية

X: تمثل الثقافة التنظيمية

ثالثاً - اختبار الفروق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبدأ المساءلة:

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ومبدأ المساءلة

H₀: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس

مبدأ المساءلة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ

المساءلة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 22: ملخص النماذج (2)

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.386	0.218	0.230	0.480 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يوضح الجدول رقم 22 معامل الارتباط R بين المتغير التابع والمتغير المستقل بنسبة 48% وهي تقارب 50% أي أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.230 بمعنى أن 23% من التغير في مبدأ المساءلة يعود إلى التغير في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم 23 : تحليل التباين (2)

sig	F	Moyenne des carrés متوسط المربعات	ddl درجات الحرية	Sommes des carrés مجموع المربعات	Model
0.000 ^b	19.720	2,953 150,	01 66 67	2,953 9,883 12,835	1 Régression Résidus Total

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يبين لنا الجدول رقم 23 تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار فمن خلال قيمة sig (0.000)، وهي أقل من 5% ولدينا قيمة F المحسوبة تساوي 19.720 وهي دالة في مستوى $p \leq 0.001$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك مساهمة للثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المساءلة بجامعة المسيلة.

الجدول رقم 24: المعاملات (2)

sig	T	Coefficients standardisés	Coefficients non standardisés		Model
		Bêta	Ecart standard	B	
0.000	6,829	0.480	0.297	2,031	1
0.000	4,441		0.085	376,	(Constante) Total1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

من الجدول رقم 24 نلاحظ قيمة معامل الانحدار (b) فهي $0 <$ موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة واحدة في للثقافة التنظيمية (X) تتبعها زيادة في المساءلة (y_2) بوحدة واحدة. ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية والمساءلة كما يلي:

$$Y_2 = 2.03 + 0.37X$$

Y2: تمثل المساءلة

X: تمثل الثقافة التنظيمية

رابعا- اختبار الفروق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبدأ المشاركة:

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ومبدأ المشاركة

H₀: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة بجامعة المسيلة.

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة بجامعة المسيلة.

الجدول رقم 25: ملخص النماذج (3)

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
0.7087	0.250	0.261	0.511 ^a	1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يوضح الجدول رقم 25، معامل الارتباط R بين المتغير التابع وهو المشاركة والمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بنسبة 51% وهي تفوق 50% أي أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين كما بلغ معامل التحديد 0.261 بمعنى أن 26% من التغير في مبدأ المشاركة يعود إلى التغير في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم 26: تحليل التباين (3)

sig	F	Moyenne des carrés	Ddl	Sommes des carrés	Model
0.000 ^b	23,298	11,704	01	11,704	1
		0.502	66	33,155	Régression
			67	44,859	Résidus Total

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يبين لنا الجدول رقم 26 تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار فمن خلال قيمة sig (0.000) وهي أقل من 5%، وقيمة F المحسوبة تساوي 23.298 وهي دالة في مستوى $p \leq 0.001$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك مساهمة للثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 27: المعاملات (3)

sig	T	Coefficients standardizes	Coefficients non standardizes		Model
		Bêta	Ecart standard	B	
0.686 0.000	406, 4,827	0.511	545, 155,	221, 750,	1 (Constante) Total1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

ومن الجدول رقم 27، نلاحظ قيمة معامل الانحدار (b) فهي $0 <$ موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة واجدة في الثقافة التنظيمية (X) تتبعها زيادة في المشاركة (y₃) بوحدة واحدة. ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية ومبدأ المشاركة كما يلي:

$$Y_3 = 0.221 + 0.75X$$

Y₃: تمثل المشاركة

X: تمثل الثقافة التنظيمية

خامسا - اختبار الفروق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبدأ العدالة:

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية ومبدأ المشاركة H₀: لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

H₁: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 28: ملخص النماذج (4)

Erreur standard de l'estimation	R-deux ajusté	R-deux معامل التحديد	R معامل الارتباط	Model
---------------------------------	---------------	----------------------	------------------	-------

0.549	0.289	0.299	0.547 ^a	1
-------	-------	-------	--------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يوضح الجدول رقم 28 معامل الارتباط R بين المتغير التابع الذي يمثل العدالة، والمتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بنسبة 54% وهي تفوق 50% أي أن هناك ارتباط موجب بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد 0.299 بمعنى أن 29% من التغير في مبدأ العدالة يعود إلى التغير في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية تعود لعوامل أخرى.

الجدول رقم 29: تحليل التباين (4)

sig	F	Moyenne des carrés	Ddl	Sommes des carrés	Model
0.000 ^b	28,210	8,510	01	8,510	1
		302,	66	19,909	Régression
			67	28,419	Résidus Total

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يبين لنا الجدول رقم 29 تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار فمن خلال قيمة sig (0.000) وهي أقل من 5% ، وقيمة F المحسوبة تساوي 28.210 وهي دالة في مستوى $p \leq 0.001$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك مساهمة للثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

الجدول رقم 30: المعاملات (4)

sig	T	Coefficients standardizes	Coefficients non standardisés		Model
		Bêta	Ecart standard	B	
0.100	1.666	0.547	422,	703,	1
0.000	5.311		120,	639,	(Constante) Total1

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

من الجدول رقم 30 نلاحظ قيمة معامل الانحدار (b) فهي < 0 موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة واحدة في للثقافة التنظيمية (X) تتبعها زيادة في العدالة (y₄) بوحدة واحدة.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية ومبدأ العدالة بالشكل التالي:

$$Y4=0.70+0.63X$$

Y4: تمثل مبدأ العدالة

X: تمثل الثقافة التنظيمية

المطلب الثالث: استخلاص النتائج

سنقوم في هذا المطلب باستخلاص وعرض النتائج التي أسفرت عنها دراستنا، وهذا بعد أن قمنا باستعمال الاختبارات والدراسات الاحصائية اللازمة، وبشكل عام وبالإشارة إلى اختبار T نستطيع تحديد العوامل الأكبر مساهمة فأقل وذلك بترتيب قيم الاختبار تنازليا مثلما نرى في الجدول التالي:

الجدول رقم 31: اختبار T لفرضيات المتغير التابع

	اختبار T للشفافية	اختبار T للمساءلة	اختبار T للمشاركة	اختبار T للعدالة
Constante	0.688	6.829	0.406	1.666
الثقافة التنظيمية	7.128	0.480	4.827	5.311
الترتيب تنازليا	01	04	03	02

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

1- بخصوص الثقافة التنظيمية:

- أسفرت النتائج من خلال الجدول رقم 31، أنه كانت للثقافة التنظيمية مساهمة أكبر في مبدأ الشفافية بمرتبة أولى، متبوعا بمبدأ العدالة يشير هذا إلى أن المساهمة المباشرة للثقافة التنظيمية في حوكمة قطاع التعليم العالي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة يتم تفسيرها بشكل أساسي من خلال مبدئي المساءلة والعدالة على التوالي؛

- من ناحية أخرى، تساهم الثقافة التنظيمية بشكل أقل في المشاركة والمساءلة، لكن قد لا يكون وجودها مؤثرا بالكفاية، إلا أن غيابها قد يؤثر على الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ويؤدي إلى نتائج عكسية، لذلك، يجب الانتباه إلى عدم إهمال أهمية هذه العوامل في التأثير على الحوكمة ككل؛

- تم تأكيد العلاقة بين الثقافة التنظيمية بشكل أقل في المشاركة والمساءلة ومع ذلك، كان إسهام تأثير الثقافة التنظيمية بشكل أقل في المساءلة في الدراسة الحالية هو الأضعف.

2- بخصوص ممارسة مبادئ الحوكمة:

- أثبتت الدراسة الميدانية ممارسة مبدأ الشفافية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بدرجات متوسطة، حيث رأى الأساتذة محل العينة المدروسة أن هناك غموضا بخصوص التوجهات التي تتبعها الإدارة، وهذا من خلال عدم السماح لهم بمناقشة القرارات بكل شفافية، وعدم وجود آليات مضبوطة تسمح بتبادل المعلومات، وتوفر نظاما واضحا للإعلام بالتشريعات المعمول بها، وقد حل هذا المبدأ في المرتبة الأولى من حيث درجة المساهمة؛

- أثبتت الدراسة أيضا ممارسة مبدأ المساءلة بدرجات متوسطة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث اتفق أغلب الأساتذة وبشدة حول عدم خضوع مجلس الإدارة للمساءلة من طرفهم، كما أنهم لا يشاركون في وضع أسس المساءلة للإدارة، وحل هذا المبدأ في المرتبة الرابعة من حيث درجة المساهمة؛

- خلصت الدراسة الميدانية أيضا إلى أن هناك مشاركة متوسطة من قبل الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث أن القرارات يتم أخذها بشكل مركزي ولا يتم دعم العمل الجماعي بصورة فعالة، واتفقت العينة أيضا على أن الجامعة لا تتبع أسلوب الحوار حتى تصل إلى قرارات تصب في مصلحة الجميع؛ وحل هذا المبدأ في المرتبة الثالثة من حيث درجة المساهمة،

- توصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة تطبيق مبدأ العدالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة هي متوسطة، وهذا راجع حسب أفراد العينة المدروسة من الأساتذة إلى أن جامعتهم لا تتعامل بعدالة مع الجميع، وخاصة في حالة ارتكاب الأخطاء، كما أنهم اتفقوا وبصورة كبيرة على أن تطبيق العدالة من شأنه أن يحسن مردودهم وأداءهم الوظيفي، وحل هذا المبدأ في المرتبة الثانية من حيث درجة المساهمة.

3- بخصوص العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادئ حوكمة التعليم العالي:

توصلنا إلى نتائج هذه العلاقة من خلال استخدام معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار T، واختبار F لتحليل التباين، والمعاملات، وكانت النتائج كما يلي:

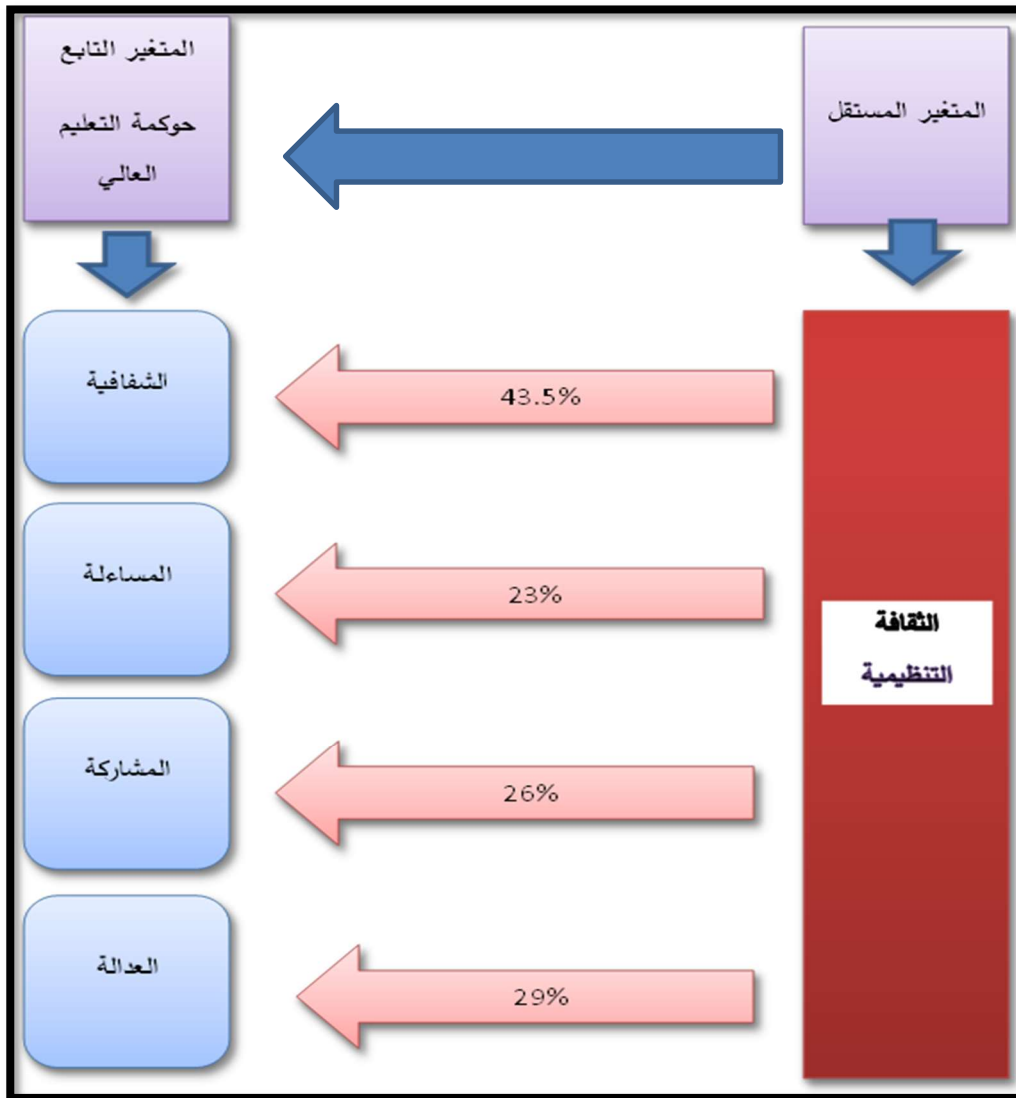
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، بين الثقافة التنظيمية ومبادئ حوكمة التعليم العالي؛

- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف، وبين مبدأ الشفافية، وكانت معادلة الانحدار $Y1=1.32+0.55X$ ؛

- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف، وبين مبدأ المساءلة، وكانت معادلة الانحدار $Y_2 = 2.03 + 0.37X$ ؛
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف، وبين مبدأ المشاركة، وكانت معادلة الانحدار $Y_3 = 0.221 + 0.75X$ ؛
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة محمد بوضياف، وبين مبدأ العدالة، وكانت معادلة الانحدار $Y_4 = 0.70 + 0.63X$.

4- النموذج الميداني للدراسة:

الشكل رقم 10: نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات spss v 22

يتبين من الشكل أعلاه والمتمثل في النموذج الميداني للدراسة، ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية وبين المتغير التابع ويمثل حوكمة مبادئ التعليم العالي مثلما هو موضح كما يلي:

- 1- نسبة مساهمة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على المتغير الفرعي التابع مبدأ الشفافية بنسبة 43.5%؛
- 2- نسبة مساهمة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على المتغير الفرعي التابع مبدأ المساءلة بنسبة 23%؛
- 3- نسبة مساهمة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على المتغير الفرعي التابع مبدأ المشاركة بنسبة 26%؛
- 4- نسبة مساهمة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً على المتغير الفرعي التابع مبدأ العدالة بنسبة 29%.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل، تعرفنا على المؤسسة محل دراستنا وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما تعرفنا من خلال القيام بالدراسة الميدانية على الثقافة التنظيمية السائدة فيها وفقا للعينة المدروسة والتي مثلت الأساتذة الموظفين فيها، وكذلك قمنا بدراسة العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمبادئ الحوكمة في التعليم العالي، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، التي تمت معالجتها باستخدام الأساليب الاحصائية، عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 22.

كما قمنا بالإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات، المبنية على تصورات عينة الدراسة من الأساتذة المبحوثين، وتوصلنا إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف، وهي تساهم بشكل متوسط ومقبول في تفعيل مبادئ حوكمة التعليم العالي، حيث كانت مساهمتها في تكريس الشفافية والعدالة في المرتبتين الأولى والثانية على التوالي، فيما كانت مساهمة المشاركة والعدالة بدرجات أقل.

كما خلصت الدراسة كذلك إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة قوية وذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وبين مبادئ الحوكمة الممارسة فيها.

خاتمة

خاتمة:

إن هذه الدراسة تعد مجرد محاولة متواضعة لتسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في أية مؤسسة راغبة في التطوير والسير وفق نظام سليم وشفاف، وهو موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تكريس حوكمة التعليم العالي، وقد كانت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مجرد عينة شملتها دراستنا لمعرفة مدى تأثير هذا الدور وأهميته على أرضية الواقع، وقد توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي:

أولاً: النتائج النظرية

- تعد الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية، الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، وتحفيز الموظفين لأداء أعمالهم بإنقان ورفع مستوى انتمائهم، والسير نحو تحقيق الأهداف؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مساعداً للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها، فمتى تكون الثقافة قوية، يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة، ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على حوكمة التعليم العالي بجميع مبادئها، فاعتماد الشفافية والعدالة والمشاركة والمساءلة يساهم في وضع الأطر الفعالة للحوكمة، والتي تسعى إليها أغلب المؤسسات اليوم؛
- صارت حوكمة التعليم العالي اليوم ضرورة ملحة، وأمر لا مفر منه فرضته التطورات والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم من تكنولوجيا وتقنيات عالية وجبت مسيرتها إن كنا نرغب في جامعات ريادية.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- نتج عن تحليل اتجاهات آراء عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية، وجود ثقافة تنظيمية قوية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؛
- اتفقت أغلب إجابات عينة الدراسة على وجود مستوى موافقة متوسط لمحور الشفافية بمتوسط حسابي موزون قدره 2,9706؛
- اتفقت أغلب إجابات عينة الدراسة على وجود مستوى موافقة متوسط لمحور المساءلة بمتوسط حسابي موزون قدره 3,3353؛
- اتفقت أغلب إجابات عينة الدراسة على وجود مستوى موافقة متوسط لمحور المشاركة بمتوسط حسابي موزون قدره 2,8176؛
- اتفقت أغلب إجابات عينة الدراسة على وجود مستوى موافقة متوسط لمحور العدالة بمتوسط حسابي موزون قدره 2,9176؛

- أثبتت الدراسة وجود درجات متوسطة إلى ضعيفة لممارسة مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف، وخلصت إلى النتائج التالية:
- هناك ممارسة متوسطة لمبدأ الشفافية ومقبولة إلى حد ما، وقد احتل المرتبة الأولى من حيث درجة التصنيف في المساهمة وهذا بسبب السياسات المتبعة من طرف الإدارة، من حيث مناقشة القرارات التي لا تتسم بالوضوح، وكذا عرقلة سبل الاتصال الفعالة والواضحة؛
- كانت ممارسة مبدأ العدالة متوسطة، وجاءت في المرتبة الثانية بعد الشفافية مباشرة، وهذا راجع إلى اللامساواة في تطبيق القوانين، وعدم اعتماد العدالة عند محاسبة الموظفين على أخطائهم ومعاملتهم معاملة واحدة.
- كانت مساهمة الثقافة التنظيمية في مبدأ المشاركة ضعيفة وجاءت في المرتبة الثالثة بعد كل من الشفافية والعدالة، وهذا راجع إلى عدم تامين العمل الجماعي وتفعيله، وإشراك الأساتذة فيه؛
- نالت ممارسة مبدأ المساواة درجة ضعيفة أيضا من حيث مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريسه، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة، وهذا راجع حسب الأساتذة إلى ضعف معايير التقييم والمراقبة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

أسفر اختبار الفرضيات عن النتائج التالية:

- أثبتت نتائج الاستجابة للعينة المبحوثة بخصوص تواجد الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف، عن تواجد ثقافة تنظيمية قوية، وبالتالي الفرضية الفرعية الأولى محققة؛
- أثبتت نتائج الاستجابة للعينة المبحوثة بخصوص مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، عن وجود مساهمة متوسطة، وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية محققة؛
- خلصت نتائج الاستبانة بخصوص مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المساواة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عن وجود مساهمة متوسطة، وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة محققة؛
- أثبتت نتائج الاستبانة لعينة الأساتذة المبحوثين بخصوص مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، عن وجود مساهمة متوسطة، وبالتالي الفرضية الفرعية الرابعة محققة؛

وبما أن الفرضيات الفرعية كلها محققة، نجد أن الفرضية الرئيسية للثقافة التنظيمية دور في تكريس حوكمة قطاع التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة محققة.

رابعاً: مقترحات الدراسة

أسفرت دراستنا عن مجموعة من المقترحات تهدف إلى تغطية النقائص ونقاط الضعف المسجلة في تطبيق مبادئ حوكمة التعليم العالي، ونذكر منها:

- ضرورة الاهتمام بأبعاد الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات وعادات، قصد ترسيخها في ثقافة الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف؛
- العمل على فهم القيم التنظيمية، وغرسها في الموظفين، وجعلهم يشعرون بالانتماء إلى جامعتهم كأنهم جزء منها، كل هذا سيعمل على زيادة وتحسين الأداء الوظيفي؛
- تحفيز الأساتذة وتشجيعهم على العمل الجماعي، وتبني مبدأ المشاركة كثقافة في رسم السياسات والاستراتيجيات، وكذا الأخذ برأيهم عند إعداد المناهج والمقررات الدراسية باعتبارهم طرفاً أساسياً فيها؛
- محاولة التزام الإدارة الجامعية بمبدأ الشفافية والنزاهة في تعاملاتها، والعمل على تحسين طرق الاتصال والإفصاح لإيصال المعلومات لجميع الأطراف الفاعلة في الجامعة؛
- الالتزام بالعدالة عند التقييم وتطبيق نظم الحوافز والعقوبات، وعند تحديد الأدوار والمسؤوليات، وسن قوانين صارمة تطبق على الجميع دون استثناءات أو محاباة؛
- السماح للهيئة التدريسية في الجامعة بمراقبة الهيئات الأعلى منها، ومساءلتها والاستفسار عن عملها بما يسمح به القانون؛
- محاولة إرساء مبادئ الحوكمة وجعلها من ضمن القيم التنظيمية الراسخة في الجامعة، حيث تتم ممارستها من قبل جميع الأطراف، وخاصة من الرؤساء حتى يكونوا قدوة لغيرهم.

خامساً: آفاق الدراسة:

حاولنا في عملنا المتواضع هذا الإلمام ببعض الجوانب التي تخص دور الثقافة التنظيمية في حوكمة قطاع التعليم العالي، لكن بحر العلم لا حد له، ودراستنا هذه إن هي إلا قطرة منه، وعليه نقدم بعض المقترحات لعناوين دراسات قد تكون تتمة لهذا العمل ومنها:

- الثقافة التنظيمية السائدة لدى الطلبة الجامعيين، وأثرها على التحصيل العلمي؛
- الاختلافات القيمية والمعتقدات، ودورها في الصراع الوظيفي.

-
- دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الإدارة الجامعية.
 - دور الثقافة التنظيمية في تكريس المساءلة من وجهة نظر أساتذة جامعيين.
 - معايير تطبيق العدالة في الجامعات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- آدم سميث، ثروة الأمم، ترجمة حسني زينة، معهد الدراسات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، بغداد-أربيل- بيروت، 2007.
- 2- المرسي جمال الدين محمد، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- 4- ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 5- مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015.
- 6- محيي الدين شعبان توق، الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
- 7- محمد السويدي، مفاهيم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب والدار التونسية للنشر، تونس، 1991.
- 8- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- 9- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 10- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، الأردن، 2016.

ثانيا: الأطروحات

- 1- أحمد إبراهيم، حسين نعمان، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2005.
- 2- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي -دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر-، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2013-2014.
- 3- بلهادي عبدالقادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة الشركات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، تخصص اقتصاد المنظمات، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018-2019.
- 4- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
- 5- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة)، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015-2016.
- 6- سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009-2008.
- 7- عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، جامعة 20 أوت 1955، تخصص إدارة المؤسسات، سكيكدة، الجزائر، 2017-2018.
- 8- فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.

9- خلفاوي حكيم، ثقافة المؤسسة وأثرها على مستوى الانضباط والتسيب، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص التنمية البشرية وفعالية الأداءات، جامعة وهران02، وهران، الجزائر، 2017-2018.

10- خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014-2015.

المذكرات والرسائل العلمية:

1- أميرة عزي، مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة إداريين دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019-2020.

2- بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.

3- جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف01، سطيف، الجزائر، 2016-2017.

4- سيد حياة، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2008-2009.

5- عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007.

6- رجاء نصر فرغلي أحمد، العلاقة بين تنوع الثقافة الوطنية والعدالة التنظيمية المدركة للعاملين: دراسة تطبيقية على المنظمات متعددة الجنسيات، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2019.

7- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

ثالثا: الملتقيات الوطنية والدولية

- 1- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، 26 الجزائر، أفريل 2017.
- 2- أحمد محمد أحمد برقعان، عبدالله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 3- الشريف بوفاس، محمد الناصر مشري، فريد أيمن، الملتقى الافتراضي الأول حول: الاتجاهات الحديثة لحوكمة قطاع التعليم العالي و البحث العلمي الجزائر أنموذجا، ورقة بحثية بعنوان دور حوكمة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر، جامعة محمد الشريف مساعدي، 26 ماي 2021، سوق اهراس، الجزائر.
- 4- إسماعيل صالح الفرا، ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة، غزة، فلسطين، 2013.
- 5- حاتم العايدي، الحوكمة الجامعية، مقدمة لليوم الدراسي "حوكمة الجامعات" المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

رابعا: المجالات الوطنية والدولية

- 1- إبراهيم عبد العزيز خاطر، تنمية الثقافة التنظيمية الداعمة لتحقيق الريادة بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية، الجزء 01، عدد أبريل، جامعة بني سويف، محافظة بني سويف، مصر، 2019.
- 2- الحاج عرابة، ليلي بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، الأغواط، الجزائر، 2017.
- 3- مسعود دراوسي، ضيف الله محمد الهادي، فعالية و أداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة ضمن الملتقى الوطني لحوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي، 2012.
- 4- سوسن بنت محمد بن زرعة، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات، مجلة كلية التربية، الجزء 02، العدد 164، جامعة الأزهر، مصر، 2015.

- 5- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة المنظمة، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02، دمشق، سوريا، 2010.
- 6- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الإقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الإقتصادية، يومي 20 و21 ماي 2002.
- 7- يحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017.
- 8- ياسر عبد الرحمن، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2018.
- 9- يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 1، العدد 02، جامعة المنصورة، مصر، 2012.
- 10- منال حسين الحميدي، واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، مجلة كلية التربية بينها، المجلد 01، العدد 110، جامعة بينها، 2017.
- 11- فاطمة صالح مهدي، نضال عزيز مهدي، آلاء شمس الله نور الله، الحوكمة في ظل المحاسبة والتدقيق، مجلة الإدارة والاقتصاد، بدون مجلد، العدد 125، الجامعة المستنصرية، العراق، 2020.
- 12- محمد الكر، عنتر بن مرزوق، الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية...بين المعوقات والمتطلبات، مجلة البحوث السياسية والإدارية، بدون مجلد، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013.
- 13- يوب أمال، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، بدون مجلد، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.
- 14- محمد مريني، آدم حديدي، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور، جيجل، الجزائر، 2018.
- 15- صبرينة طكوش، صباح فاضل، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2018.

16- فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 26، القدس، فلسطين، 2018.

17- زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.

18- راتب عارف الدعجة، علي محمد العضايلة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية في وزارة الصحة الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد 43، العدد 01، عمان، الأردن، 2023.

19- فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، حوكمة التعليم العالي... المفهوم والمتطلبات، مجلة كلية التربية، الجزء 02، العدد 172، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2017.

20- حسينة خالدي، صبري مقيح، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 07، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2022.

21- محمد بن عيشوش، عبد الله حمو، محيط الحوكمة الالكترونية في الجزائر، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشاذلي بن جديد، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات محيط الحوكمة الافتراضية في الجزائر: الفرص والتحديات، 2021.

22- يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2022.

23- فيروز زروخي، عبد الرزاق سلام، الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 21، العدد 01، جامعة الجزائر 03، 2018.

24- سارة بهلولي، عبد الناصر روابحي، تأثير الثقافة التنظيمية على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية- دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 26، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2012.

25- خنيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 06، جامعة الوادي، واد سوف، الجزائر، 2013.

26- كيسي مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة أرسفور متال الجزائر-، مجلة المؤسسة، بدون مجلد، العدد 06، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2017.

27- ولاء سلمان السليمان، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجهة -دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز-، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، المجلد 06، العدد 62، الأردن، 2023.

28- خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، 2013، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، الجزائر، 2013.

خامسا: المواقع الالكترونية

- 1- bakkah.com, 28 avril 2024 , 14:35.
- 2- <https://www.univ-msila.dz/ar/> , 09 mai 2024, 19 : 27.
- 3- <https://blog.ajsrp.com>, 23/05/2024 ,20 :00.
- 4- <https://www.bts-academy.com>, 22/05/2024 , 22 :45.
- 5- <https://www.nagwa.com>

الملاحق



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

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

استبيان حول أثر الثقافة التنظيمية في تكريس مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي

سيداتي، سادتي الكرام...تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، والتي تحمل عنوان "أثر الثقافة التنظيمية في تكريس مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي"، نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان المعد لأغراض علمية بحثية، ونحن نلتزم بالسرية التامة والكاملة عن المعلومات الواردة فيه. وشكرا على الإجابة مسبقا.

الطالبة: أمينة أمغار

مصطلحات إجرائية:

الثقافة التنظيمية: هي مجموع القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية والممارسات التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة.

حوكمة التعليم العالي: هي نظام يوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة الجامعة، من خلال نظام رقابة شامل ومعقد، يؤثر في طريقة توجيه الجامعة وإدارتها.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسود روح التعاون بين المستويات الادارية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة					
2	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم وتوجيهها نحو الابداع					
3	تقوم كموظف في جامعة محمد بوضياف بكل واجباتك طالما تتوقع الحصول على كافة حقوقك المنصوص عليها في القوانين الجامعية					
4	تهتم إدارة جامعة محمد بوضياف بتشجيع ممارسات العمل المتميزة، وتجعلها نموذجاً يحتذى به					
5	تشعر كموظف في جامعة محمد بوضياف بالرضى اثناء تأدية أعمالك.					
6	تقبل كموظف عملية التغيير التنظيمي					
7	تتظر إدارة جامعة محمد بوضياف إليك كموظف كأنك أهم مواردها					

المحور الثاني: مبادئ حوكمة التعليم العالي

1- مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ الشفافية:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
8	تدعم الثقافة التنظيمية في جامعة محمد بوضياف مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات					
9	توفر جامعة محمد بوضياف نظاما شاملا وواضحا للإعلام بالتشريعات المعمول بها					
10	تسمح إدارة جامعة محمد بوضياف بمناقشة القرارات وانتقادها لإجراء التعديلات والأخذ بالآراء بكل شفافية					
11	تقييم أداء العاملين في جامعة محمد بوضياف يخضع لآليات واضحة ومضبوطة					
12	وسائل الاتصال الموجودة في جامعة محمد بوضياف كافية لاطلاع الموظفين على مستجداتها					

2- مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المساءلة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تحاسب كموظف على أخطائك أثناء تأديتك لأعمالك					
14	تؤدي المساءلة إلى تحسين الأداء التنظيمي في جامعة محمد بوضياف					
15	تستخدم المساءلة للتحقق من التزام الموظفين بأعمالهم					
16	يخضع مجلس إدارة جامعة محمد بوضياف للمساءلة من طرف هيئة التدريس					
17	يشارك اعضاء الأسرة الجامعية بجامعة محمد بوضياف في وضع قواعد المساءلة					

3- مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ المشاركة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
18	يشارك أصحاب المصلحة بجامعة محمد بوضياف في عملية اتخاذ القرار					
19	يتم تفعيل مبدأ العمل الجماعي من طرف المسؤولين في جامعة محمد بوضياف					
20	توضع الخطط الاستراتيجية لتطوير جامعة محمد بوضياف بمشاركة جميع الأطراف					
21	التصويت على القرارات يكون بالأغلبية					
22	تتبع جامعة محمد بوضياف أسلوب الحوار للوصول إلى القرارات					

4- مساهمة الثقافة التنظيمية في تكريس مبدأ العدالة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	تراعي جامعة محمد بوضياف مبدأ العدالة في تطبيق القوانين					
24	تعتمد جامعة محمد بوضياف العدالة كمبدأ في اختيار الموظفين وتعيينهم					
25	تتعامل الإدارة في جامعة محمد بوضياف بعدالة مع جميع الموظفين عند ارتكابهم للأخطاء					
26	يعامل جميع الأعضاء المنتمون لنفس الفئة معاملة عادلة					
27	تساهم العدالة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين					

الملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

- 1- الدكتور نور الدين عسلي (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)؛
- 2- الدكتور رابح مرواني (جامعة محمد بوضياف بالمسيلة)؛
- 3- الأستاذ الدكتور محمد مرات (جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد - باتنة 2 -)؛
- 4- الأستاذ الدكتور إبراهيم جوادي (جامعة الشهيد مصطفى بن بولعيد - باتنة 2 -).

الملحق رقم 03

المخرجات:

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		M1	M2	M3	M4	M5
N		68	68	68	68	68
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4643	2,9706	3,3353	2,8176	2,9176
	Ecart type	,55760	,66041	,43769	,81825	,65128
Différences les plus extrêmes	Absolue	,114	,139	,217	,150	,217
	Positif	,114	,124	,155	,150	,217
	Négatif	-,094	-,139	-,217	-,121	-,140
Statistiques de test		,114	,139	,217	,150	,217
Sig. asymptotique (bilatérale)		,029 ^a	,012 ^a	,600 ^a	,371 ^a	,100 ^a

a. La distribution du test est Normale.

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	68	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	68	100,0

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

Echelle : ALL VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	20,7059	12,002	,332	,671
q2	20,4118	13,350	,300	,677
q3	20,0441	13,356	,336	,671
q4	21,4118	9,977	,593	,589
q5	21,0000	10,060	,538	,608
q6	20,3235	13,655	,079	,737
q7	21,6029	10,034	,659	,572

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q8	11,7910	7,501	,511	,684
q9	11,7164	7,752	,455	,705
q10	12,2985	7,213	,556	,666
q11	11,9701	8,302	,454	,706
q12	11,6269	6,995	,517	,683

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	68	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	68	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,269	5

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	68	100,0
Exclue ^a	0	,0
Total	68	100,0

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
M3	3,3353	,43769	68
M1	3,4643	,55760	68

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
M2	2,9706	,66041	68
M1	3,4643	,55760	68

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q13	12,8235	4,237	-,025	,350
q14	12,6912	3,799	,124	,229
q15	13,0294	3,313	,250	,106
q16	14,0882	3,664	,112	,240
q17	14,0735	3,114	,173	,173

الملحق رقم 04



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:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	أمينة أمغار	2012023231054667	209 47 30 13	
02				
عنوان المذكرة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء و الختم)	رئيس القسم (الإمضاء و الختم)		

الملحق رقم 05



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



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): أمينة أمخازن المولود بتاريخ: 20 ديسمبر 1993 م.
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 13 30 47 9
الصادرة بتاريخ 28/08/17 عن بلدية عين الجبل - المسيلة.
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة مالية.
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: جور الثقة التنضيبية في
تقريب حوكمة قطاع التعليم العالي - دراسة ميدانية.
في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

أصرح بشرفي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 26 ماي 2024



التوقيع والبصمة



مرحوز عز الدين