الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

تخصص إدارة محلية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان:

الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف–المسيلة–2023/2022

إعداد الطالبة:

رزيقة عبد اللاوي

إشراف الدكتورة:

فوزية شرقي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
	رئيسا	جامعة محمد بوضياف–المسيلة
د. فوزية شرقي	مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف–المسيلة
	مناقشا	جامعة محمد بوضياف–المسيلة

الجامعية: 2023/2022

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة عيني الى من جعلت الجنة تحت قدميها

إلى التي حرمت نفسها وأعطتني

إلى من وهبتني الحياة **أمي العزيزة** حفظها الله.

و إلى من يزيدني انتسابي له فخرا

و إلى من تعب من أجل تربيتي، **أبي العزيز**.

و إلى من يعز على قلبي **اخواتي**، و إلى كل من شاءت الأقدار أن جمعتني بهم الدراسة وتجعل منهم أعز **الأصدقاء**.

شكر وعرفان

الحمد الله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه أجمعين

الحمد الله الذي بنعمته تتم الصالحات؛ فالحمد لله الذي وهبني هذه الفرصة لأصعد درجة في صرح العلم المبارك

نحمد لله أولا وقبل كل شيء على توفيقه لنا

وثانيا أرفع أسمى عبارات التقدير والشكر الدكتورة **فوزية شرقي** على إشرافها على هذه المذكرة وتصحيحها وتصويب الأخطاء.

والشكر موصول الى كل أساتذتي في قسم العلوم السياسية

و إلى كل ما ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل.

تصريح بالنزاهة العلمية

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020 .....
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): ..... رزيقة عبد الوهاب ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث .....

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 206560181 والصادرة بتاريخ 2021/03/14

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الحوكمة الالكترونية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي:

دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2022/2023

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023-06-13

توقيع المعني (ة)

ملخص: تهدف الدراسة للبحث في علاقة الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كنموذج تطبيقي، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة استبيان حول مبادئ الحوكمة العمومية الجيدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي. تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان بمقياس معامل الارتباط **بيرسون وألفا كرونباخ**، ولإجراء التحليل الإحصائي لهذه الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وغيرها من المعالجات الإحصائية عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS**). تم تحديد عينة الدراسة بـ (65) مستوجبا، موزعين على الموظفين الإداريين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. كانت نتيجة الدراسة ذات ارتباط جيد بين المتغير المستقل "**الحوكمة العمومية الجديدة**" والمتغير التابع "**مؤسسات التعليم العالي**"، ممّا يساعد على تحسين أداء وتطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتحسين نوعية مخرجات سياسة التعليم العالي في الجامعات.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، الحوكمة العمومية الجديدة، حوكمة الجامعة الجيدة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

Abstract: *this study aims to investigate the relationship of new public governance with higher education institutions at* ***Mohamed Boudiaf University*** *in* ***M'sila*** *as an applied model. The validity and reliability of the questionnaire were verified using the Pearson correlation coefficient and Cronbach's alpha scale. To perform the statistical analysis of this study, the arithmetic mean, standard deviation and other statistical treatments were used by using the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program. The sample of the study was determined by (65) respondents, distributed among the administrative staff at Mohamed Boudiaf University in M'sila. Where the result of the study was a good correlation between the independent variable 'New Public Governance' and the dependent variable 'Higher Education Institutions', which helps to improve the performance and application of the principles of governance at Mohamed Boudiaf University in M'sila and improve the quality of higher education policy outputs in universities*.

Keywords: *Institutions of higher education, new public governance, university good governance, Mohamed Boudiaf University in M'sila*.

مقدمة

مقدمة

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة لاستخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، فقد تزايدت الحاجة الى الحوكمة باعتبارها عاملا أساسيا في إصلاح الإدارات العمومية من خلال تبني مجموعة من الإجراءات لتنظيم القطاع العام وإعادة هيكلته في العديد من الاقتصاديات المتقدمة حيث تعكس حالة تقدم الإدارة وتطويرها من إدارة تقليدية الى إدارة حديثة تتجاوب مع متطلبات المجتمع لتحقيق أهداف بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين.

أصبحت الحوكمة أسلوبا مهما بعد تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في علاج الاختلالات حيث نالت اهتمامات من طرف الباحثين في المجالات العديدة كالتعليم، مما زاد فتح المجال للمؤسسات الأخرى لتبني وتطبيق هذا الأسلوب من بينها مؤسسات التعليم العالي.

شهدت مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة العديد من التطورات المهمة تحت تأثير مجموعة من التغيرات الوطنية والدولية كتزايد المتسارع لعدد الطلبة والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي وخضوعها لضغوط الترتيب والتصنيف التي تجريها مختلف الهيئات العالمية، فحتمية مواجهة هذه التحديات يستلزم ضرورة تحسين جودة فعالية التعليم العالي من خلال مراجعة طرق وأساليب الإدارة المتبعة في مؤسسات التعليم العالي، فالتعليم العالي والجامعي يمثل أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمع وتطويره.

ونظرا للأثر الإيجابي الذي انعكس على المؤسسات والشركات التي تبنت مفهوم الحوكمة انتقل هذا المفهوم الى مؤسسات التعليم العالي ليخفف عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها ويضمن تحقيقها للجودة المطلوبة بتكاليف معقولة لأن الجامعة تصنع الحاضر وتخطط للمستقبل باعتبارها القاعدة الفكرية والفنية للمجتمع فهي تشكل مكانة مرموقة في نشر المعرفة العلمية والثقافة الحضارية لتميزها بكفاءة عالية وفاعلية عميقة ومسؤولية

صادقة في أداء رسالتها التوجيهية وتحقيق أهدافها على أكمل وجه؛ لأن الجامعات تعد شريانا رئيسيا لا يمكن الاستغناء عنه في توعية المجتمع والارتقاء به الى أعلى المراتب، فالنهوض بالتعليم العالي يتطلب منظومة متكاملة للحوكمة على مستوى الجامعي فهذه الأخيرة هي مفتاح الوصول الى التعليم عال المستوى والمضمون.

يقصد بحوكمة مؤسسات التعليم العالي الطريقة التي من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية بتشكيل هيكلها التنظيمي وتحسين ممارساتها الإدارية وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلبة وأعضاء هيئات التدريس) لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.

01. إشكالية الدراسة:

تكتسي الحوكمة الأهمية قصوى بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي للسير قُدُما بغية ضمان جودة التعليم العالي، وبهدف الوصول إلى فاعلية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عامة، **وجامعة محمد بوضياف–المسيلة** بالخصوص، والتي تهدف إلي رفع من كفاءتها وتطوير أدائها المهني. وعلى هذا الأساس تم طرح صياغة الإشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف –المسيلة– 2023/2022؟

ولتفكيك متغيرات وأبعاد الإشكالية المطروحة تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1.ما المقصود بالحوكمة العمومية الجديدة؟؛

2.ماهي مبادئ الحوكمة العامة والخاصة بمؤسسات التعليم العالي؟؛

3.هل تم استخدام مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟.

02. فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة طرح الفرضيات التالي:

- ✓ يوجد علاقة بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وتكيف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- ✓ تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تفعيل مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة من خلال تطوير المزايا التنافسية للجامعة.
- ✓ توجد علاقة بين حوكمة الجامعات وطرق تسيير الجامعات الجزائرية.

- **الفرضيات الرئيسية الخاصة بالشق الميداني :**

✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة من خلال تطوير طرق تسييرها.

✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين وأساتذة تبعا لمتغيرات (السن، الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة).

- **الفرضيات الفرعية:** وتضم هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالتالي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير **الجنس** في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير **السن** في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير **الدرجة العلمية** في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير **الخبرة** في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

3. أهمية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يتضح أن موضوع الحوكمة العمومية الجديدة في مؤسسات التعليم العالي من أكثر المواضيع مثيرة للتحليل والاهتمام سواء على المستوى المحلي أو الدولي، التي تتجلى فيما يلي:

✓تشخيص لواقع الحوكمة بجامعة المسيلة واكتشاف مدى التزامها بمبادئ الحوكمة الجامعية.

✓تعد الحوكمة موضوعا يستحوذ على اهتمام واسع من طرف الباحثين والمنظمات الدولية باعتباره للحد من الأزمات على مستوى المؤسسات بشكل عام.

4.أهداف الدراسة:

❖ **أهداف العلمية:**

- ربط العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة.
- التعرف على الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي.

❖ **أهداف العملية:**

- الكشف عن واقع تطبيق معايير الحوكمة العمومية الجديدة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كعينة البحث.
- تقييم الحوكمة في جامعة المسيلة من وجهة نظر الموظفين الإداريين.

4. أسباب اختيار الدراسة:

لقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

✓ **الأسباب الذاتية:**

- الاهتمام بموضوع الجامعات والتعليم العالي والإشكاليات التي تواجهه.
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص الإدارة وحكامة المحلية.
- الرغبة في الاطلاع على كل ما هو جديد في التخصص.

✓ **الأسباب الموضوعية:**

- تبرز المبررات العلمية من خلال تقديم رؤية شاملة للشكل الذي تتخذه مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى الجامعات.
- نال قطاعات التعليم العالي اهتماما كبيرا من قبل الدولة بغية تجسيد مفهوم التنمية شاملة في كل مناحِّيها المتعددة ومع كل أطيافها المختلفة.
- تكمن أهمية مؤسسات التعليم العالي بأنها عماد المجتمع وأساس رقيه وازدهاره.

5. مناهج الدراسة:

يستخدم الباحث المنهج الملائم وذلك حسب طبيعة الموضوع المراد معالجته؛ لذلك طبيعة بحثنا اقتضت الاعتماد على عدة مناهج لتسيير سبل البحث، ومن أهمها:

1. المنهج الوصفي: الذي يقوم بدوره بوصف الظاهرة محل الدراسة وذلك بمراعاة كل ما هو متعلق بها حيث يعتبر أسلوبا من أساليب التحليل، والذي يرتكز على المعلومات الكافية والدقيقة وفي فترة معلومة ومحددة حول الظاهرة قيد الدراسة، من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية انطلاقا من المعطيات الفعلية للظاهرة.

لذا فقد جاء اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي لان دراستنا لا تقف عند جمع المعطيات والبيانات وفقط، بل يتعداه إلى تقديم التفسير والمسببات التي أفرزت نمطا معينا للظاهرة قصد الدراسة، بمعنى تجاوز معرفة خصائص الظاهرة ووصفها إلى التشخيص والتفسير.

2. منهج دراسة حالة: «تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما..." باعتباره المنهج الرئيسي الذي يسير لنا طرق تقصي كيفية تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة المحلية في مؤسسات التعليم العالي؛ ويهدف إلى التعرف على وضعية فريدة ومعينة دون غيرها من الوحدات الأخرى وبصورة دقيقة ومفصلة.

كما أنه منهج يرتكز على إعطاء صورة شاملة لدراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما، يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بالوحدة أو أكثر المعتمدة للتحليل، والتعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ تلك الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات والعلاقة بينها.

3. منهج تحليل المضمون: يستخدم هذا المنهج في تحليل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية القائمة في أي مجتمع في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا النوع من الأبحاث مفيد بالنسبة لمعرفة ردود فعل الطلبة لقرارات القيادة الادارية، وقد تم

الاعتماد على هذا المنهج من خلال تحليل مختلف النصوص القانونية وكيف أن لها أثرا مباشرا وغير مباشر على قرارات الجامعة.

4. **المنهج الإحصائي:** يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل اليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية، تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة **(SPSS V 25)**، وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان.

6. حدود الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة في الحوكمة العمومية الجديدة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى جامعة المسيلة، باعتبار أنها من بين الولايات الرائدة في انتهاج مسار الجودة العالمية.

- **الحدود المكانية:** ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة حول الحوكمة العمومية الجديدة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة والتي تتفاعل ضمنها مجموعة من الفاعلين القائمين على تنفيذها.
- **الحدود الزمانية:** يتراوح مجال الدراسة بين 2019-2023، باعتبار ان تطبيق مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة هي امتداد لعدة خلايا على مستوى الجامعة من بينها خلية ضمان الجودة، وكذا الاستراتيجيات العديدة التي رافقت عمليات تطوير سياسات التعليم العالي. أمّا بخصوص الدراسة الاستطلاعية فقد تمت في الأسبوع الأول من شهر فيفري، ثم تلتها الدراسة الميدانية، والتي انطلقت من 30 ماي إلى 17 جوان 2023.

7. الدراسات السابقة:

حظي كل من موضوع الحوكمة العمومية الجديدة في مؤسسات التعليم العالي على مستوى جامعة محمد بوضياف بولاية المسيلة باهتمام الباحثين والمفكرين كل حسب مجال دراسته، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية ومن بين المراجع المعتمدة والمستعان بها في هذه الدراسة نذكر ما يلي:

1.**دراسة يعقوب عادل ناصر الدين "إطار النظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"**، وهدف هذه الدراسة الى محاولة استقصاء حوكمة الجامعات من حيث مستوى اجراء تطبيقها ومؤشراتها وفق متطلبات معاير الجودة الشاملة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة البحث كما توصل من خلال هذه الدراسة الى: وضع خطة استراتيجية للجامعات للارتقاء بها.

2.**دراسة نزيهة مقيرش "أهمية الأسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الآراء"**، حاولت الباحثة من خلال دراستها ابراز أهمية المعاينة في دراسة واقع مبادئ الحوكمة الجامعية من خلال سير الآراء عينة من طلبة جامعة فرحات عباس. أهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج أن تطبيق الحوكمة في جامعة فرحات عباس يشترط وجود طالب راض عن محيطه البيداغوجي، متفاعل داخل محيطه الجامعي، واثق في الهيئات المكونة للجامعة فعال في تحصيله الدراسي وواثق في مستقبله المهني من خلال دراسته الجامعية.

3.**المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:** نظم المؤتمر في الفترة 11-13مارس 2017م بالأردن من طرف مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، وتناول هذا المؤتمر ستة محاور وهي:

-مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومعايير الحوكمة الجامعية (المساءلة، الشفافية، المشاركة) أثر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تعزيز الحوكمة، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الجامعات، والحوكمة وضمان الجودة، وتجارب

الجامعات في الحوكمة (آليات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الوطنية والإقليمية والدولية، مقارنة الحوكمة في الجامعات العربية)، الحوكمة ومخرجات التعليم العالي، الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي.

-وقد أوصى المؤتمر بضرورة انشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة، مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة وأهدافها ووسائل تطبيقها، من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي، وكذلك شدد على أهمية تقنين وتأسيس الحوكمة في الجامعات العربية، وانشاء لجان لإدارة المخاطر وفق معايير الحوكمة، وتعزيز دور الأقسام العلمية في الجامعات في مجال رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

8. **هيكل الدراسة:**

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول يختص بعرض الجوانب النظرية في الموضوع "**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة**" والذي يحتوي على مبحثين أساسيين وهما: ويتضمن **المبحث الاول: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة.** وتضمن **المبحث الثاني: ميكانيزمات الحوكمة العمومية الجديدة.**

أما **الفصل الثاني** تم التطرق فيه إلى " **الإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي**" من خلال مبحثين أساسيين: يتناول **المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسات التعليم العالي** ثم تم التطرق **في المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى الجامعات.**

أما في **الفصل الثالث** تمت عنونته "**دور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف –المسيلة–**" حيث تمت دراسته من خلال مبحثين وهما: **المبحث الأول: نبذة عن جامعة محمد بوضياف؛** أما **المبحث الثاني: عرض اجراءات الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها.**

وستتختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها اهم النتائج المتوصل عليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة

تمهيد

تعد الحوكمة العمومية الجديدة من بين المصطلحات الجديدة التي كانت حصيلة لمجموعة من المتغيرات المتتالية على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وحتى الاداري؛ فهي تعتبر إحدى النظم الأساسية في إرساء مبادئ النزاهة والشفافية بحيث تستهدف البيئة الداخلية والخارجية للإدارات العمومية إضافة إلى التأثير على علاقات المرافق العمومية الداخلية بين موظفيها وعلاقاتها الخارجية مع أصحاب المصالح والمجتمع.

حيث يعتبر مفهوم الحوكمة أسلوب لتفادي وتجنب الأزمات والتقليل منها من خلال الالتزام بمجموعة من الضوابط والأخلاقيات، حتى تحقق المؤسسات أهدافها بالشكل الذي تكون فيه جميع الأطراف المعنية بتطبيق الحكومة ملزمة بتنفيذ مبادئها.

حيث سنحاول في هذا الفصل على دراسة الحوكمة العمومية الجديدة وذلك من خلال التطرق الى:

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة.

المبحث الثاني: ميكانيزمات الحوكمة العمومية الجديدة.

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة

يعد موضوع الحوكمة من أهم الموضوعات المعاصرة التي تهم حقل الإدارة العامة والإدارة التربوية الخاصة لرفع جودة التعليم وتحسين المنتج ألا وهو الإنسان، ويشكل هذا الموضوع توجها مستقبليا جديدا بغية اتباع منهجية سليمة داعمة بالإيجاب للمؤسسات التعليمية الذي يدعو بشكل متزايد الى تفعيل متطلبات الحوكمة.

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة العمومية الجديدة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيا الا أن جذوره تعود الى عام 1932، وقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بعد حالات الفشل الذي واجهته العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة الى الحوكمة التي تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة، لذا أصبحت الحوكمة قضية تحوز على اهتمام المجتمع الدولي، نظرا لأهميتها في حسن تسيير العمل والاستقرار وتحسين الجودة في المنظمات المختلفة؛ حيث تطور مفهوم الحوكمة تاريخيا مر بثلاث مراحل:

أولا: مرحلة الوكالة:

يرجع العديد من الباحثين بداية موضوع حوكمة الشركات الى أطروحات **آدم سميث Adam Smith**، عندما حذر في كتابه ثورة الأمم سنة 1779 من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المؤسسات وفصل الملكية عن الإدارة ، لمس أثناء تأدية عمله كمحامي للمؤسسات الصغيرة اهمالا ووفرة في السيطرة على أداء المؤسسات، فالإهمال يأتي بنظره من لا مبالاة للمديرين وعدم يقظتهم على أموال المالكين بنفس الحرص المالكين ذاتهم، والوفرة في السيطرة متأتية من احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ومصالحها. [1]

[1] **نوال صباحي**، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية–حالة الجزائر–، **أطروحة دكتوراه (منشورة)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015، ص149.

تستمد أيضا حوكمة المؤسسات الى أفكار التي بلورها **Means** و **Berls** عام 1932، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

وتبحث مرحلة الوكالة في علاقات الوكالة ومشاكلها، وتمثل العلاقة بين الموكل (حملة الأسهم، الملاك، أصحاب المصلحة)، والوكيل (الإدارة) أبرز علاقات الوكالة، وفي ظل افتراض المنفعة الذاتية، فان الإدارة قد تتخذ قرارات وتقوم بأفعال تسعى من ورائها الى تعظيم منافعها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة.

ومن هنا تنشأ مشاكل الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل (الإدارة)، وعدم تماثل المعلومات، حيث أن الإدارة وفي ظل الموقع الذي تحتله في المؤسسة لديها القدرة على الحصول على المعلومات أكثر من الموكل، حتى لو توفرت نفس المعلومات للموكل فإنه لا يستطيع تفسيره بنفس قدرة الوكيل المتخصص.[1]

ويرى البعض الآخر أن علماء الاقتصاد تطرقوا قديما أن مفهوم حوكمة المؤسسات يعني أداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتبلورت عندما ظهرت فضيحة واترجيت **(water–gate)** في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا الى صياغة قانون لمكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية.[2]

[1] **ريم بن عيسى**، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2011–2012، ص3.

[2] **ياسر عبد الرحمان**، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2019، ص186.

ينسب أيضا العديد من الباحثين، موضوع حوكمة الشركات للنقاش الذي افتتحه كل من غاردينز وأدولف بيرل **G.Means** و **A.Berle** سنة 1932، حول أثار الفصل بين الملكية والإدارة والتي تفرض وجود آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة ، وفي سنة 1937 نشر رونالد كواس Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة.[1]

ثانيا: الانهيارات المالية:

في ظل الأزمات المالية التي زعزعت الكيان الاقتصادي العالمي وما ترتب على ذلك حدوث أزمة ثقة عالمية في القوائم المالية للشركات بسبب ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي، فسارع الكثير من الدول الى حوكمة الشركات لحل المشاكل المالية وحفظ المصالح.

ظهرت الحاجة للحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية خاصة في زمن الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا لا روسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين وما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة في أزمة مالية التي عصفت بدول كوريا واليابان عام 1997 مما نجم على ذلك العديد من الشركات لأزمات مالية سيئة مما استدعى وضع قواعد الحوكمة لضبط عمل الشركات، وتزايدت أهمية الحوكمة أنذاك بتحول النظم الاقتصادية التي تعتمد بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات نمو الاقتصادي مما أدى اتساع هذه المشروعات في البحث عن مصادر التمويل بأقل تكلفة فاتجهت الى سوق المال.

[1] **خضرة صديقي**، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن. سي. أروبية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان، 2015/2014، ص24.

فتزايدت انتقال رؤوس الأموال الى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين والوقوع في أزمات مالية كفضيحة شركة انرون **Inron** الأمريكية التي تساهلت مع المدققين الخارجيين مع مجلس الادارة وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن الشركة وهذا الأمر أدى الى انهيارها، وضعت الجهات الرقابية في الولايات المتحدة الأمريكية قواعد سربان أوكسلي عام 2002 لضبط عمل الشركات المساهمة العامة.[1]

وفي عام 1985 في أعقاب انهيار عدة مؤسسات مالية تعمل في قطاع الادخار والقروض في الولايات المتحدة الأمريكية، قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية والتابعة الى **SEC** بإصدار تقريرها المسمى: **Tread Way Commission**، والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية.[2]

وفي سنة 1992 أصدرت المملكة المتحدة تقرير كادبوري **Cadbury Report** تحت عنوان الجوانب المالية لإجراءات حوكمة الشركات جاء بعد لجنة ترأسها السيد أديان كادبوري **M.Adrian Cadlbury** بعد إخفاق مجموعة من الشركات العامة وانخفاض الثقة في إعداد التقارير المالية، التي هزت أسواق لندن المالية، حيث اشتمل التقرير على قواعد بأفضل الممارسات الإدارية والمالية بالمؤسسات.[3]

وفي أعقاب الأزمة الأسيوية عام 1998، جاءت مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مع البنك الدولي وكذلك بنك التنمية الآسيوية، لتؤكد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، عن طريق البدء في عقد خلافات النقاش والمؤتمرات الدولية.

---

[1] مركز أبو ظبي للحوكمة، **أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم**، ص ص (5- 6).

[2] ريم بن عيسى، **المرجع السابق الذكر**، ص4.

[3] **نعيمة عبدي**، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010-2013–، أطروحة دكتوراه في غلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح ورقلة،2017/01/22، ص08.

وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999 بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية.[1]

وفي سنة 2004 أضافت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مبدأ وجود إطار فعال لحوكمة الشركات كأول مبدأ والأهم من مبادئ الحوكمة لاشتماله القوانين المنظمة للعمل.

ثالثا: التطور الى مفهوم الحوكمة العالمية (مرحلة العولمة):

يجب التركيز أن هناك اسهامات للعولمة في تحقيق أفضل لمعايير الحوكمة بحيث أن العولمة تقوم بتحسين أداء وتطبيق الحوكمة المؤسسية مما يؤدي الى التقليل تكلفة رأس المال. كما يمكن للعولمة توفير الحوافز لشركات للجوء للتمويل الخارجي، الأمر الذي يساهم في تحسين إجراءات الحوكمة بها. وهناك أيضا تدعيم للاعتقاد الغالب أن زيادة المنافسة الأجنبية تقود الى تحسين إجراءات تطبيق الحوكمة، حيث دفعت العولمة المالية بعض الدول لتعديل هياكل الحوكمة المؤسسية لاستجابة المستثمرين الأجانب للاستثمار.

نتيجة لتفاعل العولمة مع الأزمات ظهر الاهتمام بالحوكمة العالمية كمفهوم لعولمة الحوكمة من أجل مواجهة الأزمات العالمية وحماية الاقتصاد العالمي من الركود، والحوكمة العالمية المثالية هي عملية للقيادة التعاونية تجمع معا الوكالات والحكومات العامة لتحقيق أهداف مقبولة لدى الجميع، وهي توفر توجيها تدريجيا لحشد الطاقات الجماعية لمواجهة التحديات العالمية، ولكي تكون فعالة ينبغي أن تكون شاملة.[2]

[1] ياسر عبد الرحمان، **المرجع السابق الذكر**، ص186.

[2] **فطيمة الزهرة**، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017/2016، ص19.

لا يمكن نسب فكرة الحوكمة الى شخص واحد فقط، وانما هي نتاج تظافر جهود العديد من الباحثين والمختصين في مختلف المجالات والعلوم فقد ظهرت الحوكمة تماما انطلاقا من أواخر القرن 19 وفي الولايات المتحدة الأمريكية خاصة بمساهمات عديدة من قبل مفكرين واداريين كان الهدف منها هو تحسين طريقة تسيير المنظمات.[1]

المطلب الثاني: تعريف الحوكمة العمومية الجديدة

أولا: الحوكمة لغة:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات الشائعة على الصعيد المحلي والدولي، حيث يشير الى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي **Governance**، وقد برزت عدة ترجمات أخرى لنفس المصطلح مثل الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية وغيرها من المصطلحات، الا أن أكثر تداولا من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات.[2]

فلفظ الحوكمة في قاموس العربي لفظ مستمد من الحكومة وهو يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

أ-الحِكمة: ما تقضيه من التوجيه والإرشاد.

ب-الحُكْم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

ج-الإحْتكام: وما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

[1] سهام شيخاوي، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015، ص43.

[2] عبد الرحمان ياسر، **المرجع السابق الذكر**، ص ص،(186-187) .

د-التَحَاكُم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

وللمفهوم عدة دلالات منها: التعاونيات، الشراكة بين القطاعين العام والخاص، التنظيمات المهنية، القسمات الصناعية، فن تسيير شؤون الدولة، الدبلوماسية الاقتصادية، التجمعات من أجل البرنامج العام، الأنظمة الدولية.[1]

ثانيا: الحوكمة إصطلاحا:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح **Corporate Governance**، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي: "**أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة**".[2]

فتعددت التعاريف المتعلقة بالحوكمة العمومية الجديدة بتعدد اهتمامات وتخصصات الكتاب والباحثين نذكر أهم هذه التعاريف من زوايا مختلفة:

1. المنظور الاقتصادي لمفهوم الحوكمة:

يمكن تعريف الحوكمة من المنظور الاقتصادي بأنها الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون وخاصة لصغار المساهمين تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عوائد للاستثمار، كما يعد مفهوم الحوكمة أحد فروع علم الاقتصاد، ترتبط هذه المقاربة مفهوم الحوكمة بالتنمية الاقتصادية وتسييرها وتتزعمها المؤسسات المالية الدولية، وتنظر هذه المقاربة للحكم الراشد على أنه مجرد تقنية إدارية لسير عملية التنمية.

يعرف البنك الدولي الحوكمة: **يسرد البنك الدولي تعريفا للحوكمة بأنها الأسلوب الذي يتم من خلال إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية.**[1]

---

[1] **رفافة فافة، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية: دراسة حالة الجزائر**، الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2016م، ص68.

[2] **مراد كواشي**، "أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، **مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية**، العدد1، المجلد25، 2017، ص173

ويشير هذا التعريف الى إرساء حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي الى العدالة والشفافية ومحاسبة المسؤولية للوصول الى نتائج الأهداف السيطرة وتحقيق التنمية المستدامة.

تعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر 2007 أنها: **عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العميلة الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة: تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك**".[2]

تعريف الصندوق النقدي الدولي للحوكمة على أنها:" **تعني الحوكمة بأنها الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع**".[3] ويعني هذا التعريف الحوكمة مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق الربحية معقولة لاستثماراتهم.

2. المنظور السياسي لمفهوم الحوكمة:

تقوم هذه المقاربة على اعتبار الحوكمة ليست وسيلة لتحقيق الفعالية في تسيير الشؤون العامة فحسب، بل هي آلية لإقامة الدولية الحقوقية قائمة على مبادئ الديموقراطية، وأهم تعاريف الحوكمة التي جاءت من هذا المنظور ما يلي:

تعريف هيئة الأمم المتحدة: قامت هيئة الأمم المتحدة بتعريف الحوكمة من خلال برنامجها الإنمائي لعام 1992 على أنها: "**ممارسة السلطة الإدارية والسياسية لإدارة**

---

[1] **سناء جقطة**، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي في وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف-1-، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف-1-، 2017/2016، ص3.

[2] حاج قويدر قورين، الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المحور الخامس، ص7.

[3] **أسيا بلخير**، إدارة الحكمانبة ودورها في تحسين الأداء التنموي-بين النظرية والتطبيق-(الجزائر نموذجا2007/2000م-1428/1421هـ)، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة-الجزائر-، 2009م/1430هـ، ص38.

كافة شؤون الدولة ".[1] ركز هذا التعريف على آليات التي يعبر بها المواطنون على مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية.

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفت الحوكمة هي: "**مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها**".[2]

تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة:" **يعرف الحوكمة بأنها الإطار الذي تمارس الشركات وجودها، وتركز على الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة**".[3]

عرفها معهد المدققين الداخليين IIA بأنها:" **عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، لتوفير الاشراف على المخاطر وادارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي الى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وحفظ قيم المؤسسة**".[4] ركز هذا التعريف أكثر على البعد الرقابي والتوجيهي للحوكمة.

مؤسسة التمويل الدولية عرفت الحوكمة بأنها:" **النظام الذي يتم من خلال إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها ومراقبتها.**[5] **يفهم من سياق التعريف أن الحوكمة هي**

---

[1] **سليمة بن حسين**، الحوكمة: دراسة في المفهوم، **مجلة العلوم القانونية والسياسية** ،بجامعة الجزائر 3، عدد10–جانفي2015.ص21.

[2] معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعوية حول الحوكمة، دولة الكويت أكتوبر 2010، العدد3، ص2.

[3] ياسر عبد الرحمان، **المرجع السابق الذكر الذكر**، ص187.

[4] **مسعود صديقي**، لخضر أوصيف، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، العدد06/2011، ص83.

[5] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم–المبادئ–التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص9.

نظام إدارة المؤسسات وهي مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات".

3. المنظور الإداري لمفهوم الحوكمة:

الحوكمة من الجانب الإداري تمثل مجموعة من الأنظمة والخصائص والقواعد الحديثة والتي من خلالها تدار المنظمات من أجل الحصول على الاستثمار الأفضل لمواردها لضمان الكفاءة وفاعلية الأداء التي تعكس تطور الإدارة من إدارة تقليدية الى إدارة حديثة.

فالحوكمة من الناحية الإدارية تعني مجموعة ممارسات إدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح وتحمي حقوق المديرين.

تم تعريفها من خلال اتفاقية شراكة كوتونو بين الاتحاد الأوروبي و77 دولة من جنوب الصحراء الافريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي على أنها: "**الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة، للموارد البشرية، والطبيعية، الاقتصادية والمالية، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسساتية تحترم حقوق الانسان، وحكم القانون**".[1]

من خلال ما سبق، نستخلص أنه يوجد عدة تعريفات لمفهوم الحوكمة، وذلك لاختلاف المقاربات المعالجة له. وكتعريف اجرائي نقول إن الحوكمة هي:

"**مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها المؤسسات من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق الأهداف المسيطرة**".

[1] جمال الدين بن عمير، **حوكمة الجماعات المحلية في الجزائر: الواقع، الرهانات والأفاق، المرجع السابق الذكر**، ص170.

المبحث الثاني: ميكانيزمات التي تقوم عليها الحوكمة العمومية الجديدة

المطلب الأول: خصائص وأهداف الحوكمة العمومية الجديدة

أولا: خصائص الحوكمة العمومية الجديدة:

وانطلاقا من التعاريف المختلفة للحوكمة يمكن القول بأنها تتسم بمجموعة من الصفات اتفق الباحثون على ضرورة توفيرها في الحوكمة حتى نقول على أنها حوكمة جيدة:

أ-**الشفافية Transparence**: هي تمكين أصحاب المصلحة من حصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك من خلال الإفصاح والوضوح في تصميم وتطبيق الأنظمة والآليات والسياسات والتشريعات.[1] بمعنى الإفصاح عن الأهداف المالية بشكل واضح ومنفتح يمكن من الاطلاع على التقارير المالية في موعدها ويجب كذلك على مجلس الإدارة التوضيح للمساهمين أسباب اتخاذ القرارات السياسية.

ب-**المشاركة Participation** : تعكس أدوار ومساهمة أصحاب المصلحة في إدارة الشؤون التي تخصهم وتؤثر فيهم، بمعنى اتاحة الفرصة لجميع الأطراف للمشاركة في صناعة القرارات وضع السياسات ووضع قواعد للعمل بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثلهم. فالمشاركة تهدف الى تجاوز التدرج الهرمي في السلطة، ويقصد بها تفعيل المواطن في عملية اتخاذ القرارات التي تهم شؤونه العامة. [2]

ت-**المساءلةAccounntability** : هي التزام يلزم أصحاب المصلحة بالمحاسبة وأصحاب المسؤولية بالإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم فهي تعكس واجب المسؤولين

---

[1] **لامية بكوش**، نزيهة مقيدش، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1(الجزائر)، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، تاريخ الاستلام:21/03/2022، تاريخ القبول:05/06/2022، تاريخ النشر:16/06/2022، المجلد06/العدد:01(2022)، ص537.

[2] لامية بكوش، نزيهة مقيدش، المرجع السابق الذكر، ص537.

في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها فالمساءلة معناها قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال لتقييم أعمال المسؤولين عن الشأن العام، ومحاسبتهم في حالة ثبوت تجاوزات من طرفهم. [1]

ج-الاستقلالية Independence : تعكس استقلالية مؤسسات التعليم العالي عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، بما يضمن حريتها في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي، أو الإداري أو المالي؛ فتعني حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤونها الداخلية ذات العلاقة بالأعمال الادارية أو الأكاديمية. [2]

ح-الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف في ظل قدر كاف من الديموقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد فالفعالية تعني الاستغلال الراشد للموارد وتوظيفها لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

خ-المسؤولية Responsabilité : وتتحقق من خلال توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية فضلا عن وجود مجموعة من النظم كالنظام الداخلي ونظام الرقابة الداخلية الفعال الذي يؤكد أن الشركة تعمل في ظل أنظمة وقوانين.[3]

د-المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility: يجب على الشركات أن تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي، وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه، فنعني بالمسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح.[4]

---

[1] بكوش لامية، نزيهة مقيدش، **المرجع السابق الذكر**، ص537.

[2] بكوش لامية، نزيهة مقيدش ، **المرجع السابق الذكر**، ص538.

[3] نوي فطيمة الزهرة، **المرجع السابق الذكر** ، ص26.

[4] الاطار العام لحوكمة الشركات ،[https//repository.sustech.edu pdf]

ذ-الوضوح Clarity : وتعني وضوح القوائم المالية لأن اعداد التقارير المالية من مسؤولية إدارة المؤسسة فعلى مجلس الإدارة اتخاذ الخطوات التي تضمن عدالة هذه القوائم والايضاحات المتعلقة بها ومقصود بالوضوح أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة في اعدادها.

ر-الانضباط Discipline : ويقصد بها اتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم، أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح للانضباط في أداء العمل.

ز-العدالة Justice: ويقصد بها احترام مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكل أمانة.[1]

ثانيا: أهداف الحوكمة العمومية الجديدة

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

- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق، وتطوير مستور الإفصاح والشفافية، بما يخدم أصحاب المصالح في المؤسسات التعليمية (الطالب والأستاذ والمجتمع)، ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية والتقدم في نظم الجودة والعمل على إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ✓ دعم وتقوية العلاقة بين الإدارة الجامعية من ناحية، والمجتمع الخارجي من ناحية أخرى وتمكين المؤسسة الجامعية من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لممثلاتها في سوق التعليم العالي والفصل بين الملكية والإدارة الجامعية.
- ✓ إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة الجامعية ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، بالإضافة الى تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة

[1] الهام سنوساوي، **المرجع السابق الذكر**، ص25.

في ادارتها وتعمل الحوكمة على تحديث الطريقة التي تدار بها الجامعة من خلال تبني الطريقة التي تحقق لها الكفاءة.

وكما تهدف حوكمة الجامعات الى ما يلي:

- ✓ توسيع نطاق الخبرات الإدارية المتاحة داخل المجلس لضمان اتخاذ القرارات وحل النزاعات وتحديد الفرص وواجبات الأفراد وتعزيز فعالية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال خلق بيئة عمل مناسبة.
- ✓ وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولية الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديموقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- ✓ توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين من وجود الجامعة، واعطاءهم الحق في المحاسبة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- ✓ تحقيق العدل والمساواة بين العاملين بالجامعة للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- ✓ تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء وتعزيز مشاركة جميع أعضاء الجامعة سواء كانوا اداريين أو أكاديميين أو طلبة في عملية صنع القرار في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.[1]

المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة العمومية الجديدة

المقصود بمبادئ الحوكمة العمومية الجديدة هي القواعد والإجراءات التي تحقق الحماية وتوازن بين مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح المرتبطة بها،

[1] **دلال عبد النور**، دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2021، ص ص،(21 -22).

يتم تطبيق الحوكمة وفق 06 معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتتمثل في:

1. **ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة. [1]

2. **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة يعتبر المستثمرين والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفير رأس المال للشركات لهذا يستوجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوقهم الأساسية.

3. **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 عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معالة متساوية وعادلة لكافة المساهمين سواء كانوا صغار المساهمين أو المساهمين الأجانب، والحرص على تقديم تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للانتهاك.

[1] سليمة بن حسين، **المرجع السابق الذكر**. ص193.

4. **ضمان احترام ودور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.[1]

ينبغي على إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحق أصحاب المصالح وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح بغية خلق الثروة.

5. **التركيز على الإفصاح والشفافية في كافة الأمور المالية التي تخص الشركات:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقبة الحسابات، والإفصاح عن ملكية الأسهم، وعن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.[2]

6. **التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، تضمن هذه المبادئ الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة وبهذه المبادئ يمكن تحقيق الأهداف المرجوة. [3]

[1] سليمة بن حسين، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(193-194).

[2] سليمة بن حسين، **المرجع السابق الذكر**، ص194.

[3] **المرجع نفسه.**

خلاصة الفصل الأول

مما سبق يتضح أن الحوكمة هو فكر متقدم في عالم الإدارة الأعمال المعاصرة حيث يتضمن تحديث الهيكل التنظيمي للشركات بطرق متطورة تساهم في القيام الأعمال اليومية بكافة أبعادها سواء الإدارية أو الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والتي تقود الدول لصنف الدول المتقدمة.

فالحوكمة هي الآلية والمعايير التي تحكم أداء الشركات والمؤسسات كالجامعات بالمشاركة والمساءلة والاستقلالية والافصاح والشفافية وتوفر ميثاق السلوك المهني وأخلاقيات العمل والالتزام به لتحقيق الهدف الموازن لمتطلبات جميع الأطراف.

الحوكمة في الشركات تشكل عاملا أساسيا وحيويا لتعزيز درجات التقدم فهي التي تشجع على الاستخدام الأمثل لمواردها.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي

تمهيد

يعتبر التعليم العالي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق تنمية شاملة، وهو استثمار في العنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع يسعى للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته.

وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة منها والنامية على السواء، إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في درجة الاهتمام به، كون الاهتمام بالتعليم الجامعي ليس ترفا فكريا، بل هو ضرورة حتمية وقضية مصير فالجامعة وسيلة تطوير للمجتمع، من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الناس لتقبل التغيرات.

كما تلعب الجامعة دورا مهما من خلال تنمية الكوادر البشرية وتعزيز قدراتها البحثية والتكنولوجية للتفاعل مع متطلبات عصر العلم الحديث من خلال تعليم أجيال جديدة وتدريبها في بناء تراكمي للمعرفة العلمية.

كما أن للجامعة تسعى إلى تطوير البحوث العلمية في مجال العلوم النظرية والتطبيقية وحل المشكلات القومية من خلال مشروع علمي أو مقالات علمية؛ وكذا بناء مصادر مستقلة للمعلومات حول الموضوعات العلمية مثل الصحة، البيئة، والتنمية الزراعية التي تثري العملية البحثية ويساهم في الارتقاء بالقدرات العلمية.

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى الجامعات

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسات التعليم العالي

التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، ومن خلاله يمكن إعداد الثروة البشرية، خاصة الكفاءات العالية التي تغذي المجتمع بكل احتياجاته والتي تجعله قادرا على مواكبة التقدم، وانطلاقا من تلك الأهمية الخاصة بالتعليم العالي حظيت الجامعة باهتمام متزايد، كونها جزء لا يتجزأ من هياكل تنشد التعليم المتميز، وتسعى لتحقيق الجودة، ولتوضيح ما جاء في هذا المبحث، سوف يتم التعريف بمؤسسات التعليم العالي وتقديم مبادئ أهداف مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة مؤسسات التعليم العالي

أولا: مفهوم مؤسسات التعليم العالي:

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

- **مؤسسات التعليم العالي:**

وكتعريف تقليدي تعرف مؤسسات التعليم العالي على أنها:" **الجامعات والكليات والمعاهد الرسمية التي تلتزم الحكومة بدفع نفقاتها، وتقدم تعليما مجانيا للمواطنين إضافة الى بعض المعونات المادية للطلبة، وتقع تحت الاشراف المباشر لوزارات الدولة وتنفيذ سياساتها في التعليم العالي.**" [1]

وتعرف كذلك بأنها: "**مؤسسة إنتاجية تعمل على اثراء المعارف وتطوير التقنيات**

[1] **حميدي زقاي، رماس محمد الأمين**، معيقات البحث العلمي بالمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة، جامعة د. الطاهر مولاي (سعيدة)،(ب.م) 2021(ب.ع)، ص674.

وتهيئة الكفاءات مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية".[1]

إذن يمكننا أن نقول إن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات اجتماعية تقدم خدمات علمية للموارد البشرية، وتسعى للرفع من مستواها الفكري والثقافي والأخلاقي وفتح مجال الابتكار والابداع في المستقبل، فتعتبر الغاية الأساسية من تواجد مؤسسات التعليم العالي هي نشر العلم والمعرفة ومواكبة تطورات العلم الحديث.

- **التعليم العالي:**

قبل أن نتطرق لمفهوم التعليم العالي أو التعليم الجامعي يجب أن نميز بين التعليم والتعلم، فالتعليم "هو **نشاط موجه يتم من قبل شخص أو جهة ما لتزويد الفرد المتعلم بالجوانب المعرفية وذات المهارة؛ أما التعلم فهو عملية ذاتية لا تحتاج الى معلم، تتسم بالاستمرارية والتراكم المعرفي، فيكمن الفرق بينهما في أن التعليم يستدعي الى التوجيه، أما التعلم يحتاج الى رغبة في البحث وزيادة في القدرات العلمية.**"[2]

التعليم العالي هو:" **كل أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، ومرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة وتنمية لمواهبهم وسد حاجيات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة.**"[3]

---

[1] **ربيعة تجاني**، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة–على مستوى الكليات (القيادة الإدارية) –، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصري مرباح ورقلة، 2016/2015، ص26.

[2] **الداوي الشيخ، بن زرقة ليلى**، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2004، **مجلة المؤسسة**–العدد1، المجلد4 – 2015، ص ص،(10–11).

[3] **أحلام بوجنانة**، رؤوف كعواش، مؤشرات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في بعض دول العالم، جامعة محمد الصديق بن يحي (الجزائر)، جامعة الشارقة (امارات العربية المتحدة)، **مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية**، المجلد 05، العدد (17) صفحة (60–72) 2023، 17–01–2023، ص61.

فالتعليم العالي هو أخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، والذي يهدف لاكتساب الفرد معارف وقدرات تخدم مستقبله وتعود بالنفع على المجتمع ويحظى باهتمام واسع في دول العالم بوصفه الرصيد الاستراتيجي المنظور للتنمية الشاملة في المجتمع.

يعرف التعليم العالي على أنه:" **ذلك النوع من التعليم المتخصص بإعداد القيادات العلمية والعسكرية التي تتولى قيادة المجتمع ناهيك عما يقدمه من اعداد وتجهيز للإطارات العلمية المختصة التي تتولى بالبحث والفحص والدراسة المتأنية لمشاكل المجتمع بغية تطويره ومن أهم وظائفه نشر المعرفة وتطويرها ورفع المستوى الحضاري والعلمي والفكري للأمة بالتأهيل المناسب وإشاعة ثقافة المواطنين.**"[1]

ان التعليم العالي كنظام تعدد مدخلاته ومخرجاته عن الشركات ومؤسسات التعليم العالي يجعلها تسعى لتحقيق أهداف مختلفة كالتدريس والتعليم.[2]

اذن نقول إن التعليم العالي من بين القطاعات الحيوية في المجتمع وهو مصدر الأساسي للمعرفة والركيزة في بناء المورد البشري المؤهل، وهو مقياس لتزويد بالكفاءات والمهارات المناسبة للتقدم والتطور فوظيفته الأساسية هي تمكين الطالب من الوصول الى التألق العلمي.

- **الجامعة:**

كلمة الجامعة University مأخوذة من كلمة Universitas، والتي تعني الاتحاد الذي يضم ويجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة من خلال القرن الرابع عشر لتدل على التجمع العلمي لكل من

[1] **عصام لعياضين سمير مرزوقي**، واقع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدى أساتذة التعليم العالي، ، **مجلة دفاتر المخبر**، المجلد 17/ العدد: 01(2022)، ص145.

[2] **احمد عازب الشيخ**، فرحات غول، واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة وصفية تحليلية)، جامعة الوادي(الجزائر)، جامعة الجزائر3 (الجزائر)، **مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة**، المجلد05/العدد: 01(2022)، ص ص، (1294-1326، 1294).

الأساتذة والطلاب أي بمعناها الحالي، وتعتبر الكلمة العربية "الجامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية المرادفة لها لأنها من مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع.

تعرف عند الباحثين في المجال الاقتصاد فهي **مؤسسة هدفها اعداد رأس المال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما بأقل التكاليف الممكنة بمنطق الرشادة والتواصل العقلاني.**

وفي نظر علماء الاجتماع هي **مؤسسة اجتماعية نشاطها موجه لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي والمساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع.** [1]

وتعرف كذلك هي **مؤسسة اجتماعية تضم مجموعة من الأفراد، تقوم بنشر المعرفة والعمل على تقدمها من خلال البحث العلمي واعداد القوى البشرية ونقل التراث الثقافي.** [2]

وتعرف أيضا على أنها: "**المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو ما يعادلها، تعليما ونظريا ومعرفيا وثقافيا، تتبنى أسسا أيديولوجية وإنسانية، يلازمه تدريب مهني فني بهدف اخراجهم الى الحياة العامة كأفراد منتجين.**" [3]

فتعرف الجامعة أيضا بأنها:" **مؤسسة تجمع بين التعليم العالي والبحث الأساسي، ويحدد هذا التعريف ثلاث وظائف أساسية للجامعة، تلتقي جميعها في كونها تعليمية، فالجامعة تقدم تعليما تثقيفيا، وتعليميا مهنيا متخصصا، وتعليما خاصا بالبحث الذي يكون بدوره اختصاصيين في خدمة الجامعة والمجتمع.**"

---

[1] **وسام بوقجان ، فواز واضح ، سهيلة حسيب** ، إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، **مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة**، المجلد 3، العدد 01(2021)، ص200.

[2] **يزيد عباسي، سليمة حفيظي**، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، جامعة بسكرة(الجزائر)، **المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات**، المجلد05-العدد02، أفريل (2022) ، ص166.

[3] يزيد عباسي، سليمة حفيظي، **المرجع السابق الذكر** ، ص166.

فالجامعات الجزائرية هي **مجموع مؤسسات التكوين العالي التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهي مؤسسات تكوين وبحث تعمل على تقديم خدمات مجتمعية من خلال تكوين الطلبة وتزويدهم بمعارف ومهارات تؤهلهم للتحكم في قطاع علمي أوتقني محدد، إضافة الى تزويد القوى الاجتماعية بدراسات اكاديمية وعلمية تمس مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية.**[1]

ثانيا: نشأة وتطور مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

لقد نمت مؤسسات التعليم العالي في دول العالم المتقدمة منها والنامية بشكل لا يستهان به ورغم ما خططت له من سياسات لتحسين التعليم العالي وجودته الا أن قضية الجودة النوعية لم تحقق بعد في العديد من الدول خاصة العربية وهذا ما يجسده اكتظاظ بعض هذه المؤسسات بالطلبة وقدم المناهج التعليمية وغياب التعليم التعاوني وحل المشكلات بطريقة إبداعية وإنتاج طلبة ذوي معرفة ومهارة محدودة.[2]

فالجامعة الجزائرية تعد من أهم العناصر التي تساعد على ابراز الكفاءة العلمية للباحث الجامعي في أداء رسالته البحثية، فظهور الجامعة تشكل نقطة تحول مهمة في تاريخ التعليم والثقافة حققت للبشرية تقدما ملموسا في مجالات الحصول على المعرفة والتبادل العلمي والثقافي بين الحضارات والدول[3] وقد مر تطور الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال بعدة مراحل نذكر منها:

- ✓ **المرحلة الأولى (1962-1970):** بعد الاستقلال مباشرة تميزت الجامعة الجزائرية بالتبعية الفكرية والأيديولوجية لفرنسا، لذا حاولت الجزائر مواجهة الشركة الاستعمارية من خلال ادخال تعديلات على تسييرها لجعلها تتماشى وسياق السيادة

[1] **سمير بن حسين**، آلية تقييم المؤسسي الذاتي كمدخل لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر–الواقع والتحديات، جامعة أم البواقي، الجزائر، **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي**، المجلد8، العدد03–ديسمبر2021، ص1194.

[2] على مكيد، فاطمة يحياوي، واقع التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، **(ب.ع) جامعة المدية**، ص14.

[3] الداوي الشيخ، بن زرقة ليلى، **المرجع السابق الذكر**، ص9.

الوطنية.[1] وتميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعة وهران سنة 1966، وجامعة قسنطينة سنة 1967، ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا في العاصمة، وجامعة العلوم والتكنولوجيا في وهران، وجامعة التكنولوجيا في عنابة، وتميزت هذه المرحلة ب:

أ-تكوين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

ب-الجامعة مقسمة الى كليات، وكل كلية مقسمة الى أقسام متخصصة.

ج-مراحل الدراسة الجامعية كانت:

- **شهادة الليسانس:** تدوم ثلاث سنوات.
- **شهادة الدراسات المعمقة:** لمدة سنة واحدة.
- **شهادة الدكتوراه من الدرجة الثالثة:** لمدة سنتين على الأقل لإنجاز أطروحة علمية.
- **شهادة دكتوراه الدولة:** تدوم مدة خمس سنوات من البحث النظري والتطبيقي.[2]

✓ **المرحلة الثانية (1971-1983):** تميزت هذه المرحلة بظهور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وشهدت تقسيم الكليات الى معاهد 1983، وتعديلات على مراحل الدراسة الجامعية، وعرفت عملية اصلاح شامل للتعليم العالي في برامجه وأهدافه وطرق وأساليب تكوين الإطارات الجامعية ومناهج البحث العلمي،[3] وشملت أهداف الإصلاح ما يلي:

أ-تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر.

ب-تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات.

---

[1] ربيعة تيجاني، **المرجع السابق الذكر**، ص72.

[2] **يوسف قروج**، مصطفى بوعقل ، فعالية نظام (ل م د) في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، **مجلة مينا** للدراسات الاقتصادية، المجلد02/العدد03(2019)، ص32.

[3] ربيعة تيجاني، **المرجع السابق الذكر**، ص72.

ج-تكوين أكبر عدد من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.[1]

✓ **المرحلة الثالثة (1984-1989):** شهدت الساحة الوطنية أنذاك انفجار طلابي كبير، ولم يستطع القطاع الإنتاجي بالجزائر استيعابه وبدأ مؤشر البطالة يرتفع، وقد عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية 1984 بهدف تخطيط التعليم العالي الى أفاق سنة 2000 في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة، والعمل على إقامة نظام جامعي جديد يلبي متطلبات التنمية في البلاد، ووجوب تفادي تسرب الطلبة في مختلف الشعب العلمية وتكوين إطارات تقنية مؤهلة.

✓ **المرحلة الرابعة: (1990-1998):** تميزت هذه المرحلة بإعادة النظر في البرامج الجامعية لجعلها تتماشى مع التحولات السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد، لكن هده المرحلة عرفت عدة إشكالات نتيجة تراكمات المرحلة السابقة والأزمنة الاقتصادية وأسباب عديدة أخرى، ونتج عنها التأخر في انجاز الهياكل البيداغوجية، نقص المؤطرين وعدم استقرار في جوانب التسيير والسياسات.... الخ.

✓ **المرحة الخامسة: (1998-الى يومنا هذا):** عرفت هذه المرحلة بداية تطبيق نظام الكليات وزيادة في عدد الهياكل القاعدية للمؤسسات التعليم العالي، وزيادة عدد لطلبة، كما تميزت كذلك بتدني المستوى ورداءته مما استوجب احداث تغيرات لإخراج الجامعة من الأزمة التي تمر بها، وهذا ما ترجمه مشروع اصلاح التعليم العالي (ل م د) الذي جاء من أجل انشاء جامعة جديدة تتسم بالحيوية والعصرنة في الاستمتاع لمحيطها

[1] **علي لرقط**، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات ومتطلبات الأساسية-دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة-الجاج لخضر-باتنة، مذكرة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة التسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009/2008، ص67.

ومتفتحة على العالم، ولا تزال الجزائر تسعى جاهدة لتحسين مستوى التعليم العالي بكل الوسائل والامكانيات المتاحة. [1]

وما يميز هذه المرحلة تبني نظام (ل م د) خلال السنة الجامعية 2004،2005 بموجب مرسوم 371/04 المؤرخ في 112004/21 مما ادى الى توسيع الشبكات الجامعية واعتماد على نظام الهيكلة الجامعية الجديدة رسميا ألا وهو نظام (ل م د) (ليسانس، ماستر، دكتوراه).

المطلب الثاني: مبادئ، خصائص، وأهداف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

أولا: مبادئ الأساسية لمؤسسات التعليم العالي:

لا يندمج نظام التعليم العالي في الجزائر مع النظام العالمي الا إذا كان قادر على القيام بمهامه الأساسية من حيث جمع أهم ما يقدمه العلم على المستوى العالمي وتعميمه في كل مؤسسات الجامعية كما يلي:

- ❖ انسجام النظام التعليمي الجامعي البرامج والشهادات العلمية التي تندمج في التعليم العالي يجب أن تكون متشابهة وموحدة.
- ❖ تحدد اللامركزية النظام العقود والعلاقة بين الدول والجامعات في إطار مشاريع المخططات الخماسية والسداسية وتأخذ الدولة على عاتقها التزامات مالية لتسمح للمؤسسات أن تؤدي المهام بطريقة سهلة.
- ❖ العالم العربي حقل خصب للبحث العلمي من الضروري أن تبرم الجامعة الجزائرية بعقود شركاء من الجامعات والمؤسسات العربية، ويجب أن نبدل أهمية كبيرة لما يجري نبدل أهمية كبيرة لما يجري في هذه الدول بإنشاء برامج عالمية للتعاون ومن ثم ازدواجية المخابر ووضع برامج خاصة بالاتحاد العربي، قيام مشروع حقيقي للتنمية ومحو الحدود المتعددة الموجودة في العلاقات بين الدولة والجامعات ومن الواجب النظر اليها بعمق

[1] ربيعة تيجاني، **المرجع السابق الذكر**، ص (72-73).

ووضع بعض العقود حتى تكون كنموذج لتوفير التجديد والابتكار. وعلى هذا الأساس، نستطيع وضع برامج بيداغوجية تخدم الواقع المعيشي وتزيد من التنمية.

❖ تستطيع الجامعة أن تدخل في شراكة مع مؤسسات الاقتصادية الجديدة وتساعد بأموال في تنمية النشاط الاقتصادي والثقافي والسياسي، بهذه الطريقة توفر للطلبة أطرا حياتية في الواقع من خلال تنظيم المنشآت المادية أين الطالب يدرس، يتطلب هذا المشروع طويل المدى رجالا ونساء قادرين على تحسيس وتوعية الأسرة الجامعية.

كل هذا دون أن نغير في شرعية الديموقراطية للفريق المسير للجامعة وسلطته فيما يتعلق بتحديد السياسة البيداغوجية والعلمية، من هذا المنطلق يتطلب من رئيس الجامعة أن يمثل لمجموعة الأسرة الجامعية ويلبي الحاجات والمتطلبات العلمية.[1]

ثانيا: خصائص مؤسسات التعليم العالي:

تساهم مؤسسات التعليم العالي في تنمية أفراد المجتمعات خاصة من الناحية الفكرية، وتمتلك هذه المؤسسات عدة خصائص نذكر منها:

✓ خاصية التناقض بين مهمتين أساسيتين لمنظمة التعليم العالي: مهمة التعليم–مهمة البحث العلمي، أن معالجو احدى المهمتين قد يلحق خسارة بنشاط المؤسسة في الدائرة الأخرى من النشاط بالإضافة الى خاصية تعقيد تقييم النشاط البحثي وتعقيد المراقبة.

✓ تمتاز بتعدد الأهداف الإنتاجية والخدمية وغيرها سواء كانت اجتماعية، علمية، اقتصادية.

✓ دقة التخصص في الوظائف، اذ تتجه المؤسسة الى شدة الدقة في المهارات الوظيفية.[2]

[1] عبد الحميد دليمي، **التعليم العالي في الجزائر وتحديات العولمة**، جامعة منتوري قسنطينة، ص16.

[2] **نصر الدين بن نذير، فائزة بعيليش**، دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاتها وسوق العمل في الجزائر–جامعة المدية نموذجا–، **مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة** 2–العدد 13(ديسمبر2015)، ص14.

✓ مؤسسة أكاديمية وظائفها (التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع)، وبالتالي تتطلب إدارة إبداعية.

✓ تتسم المؤسسة الجامعة بحساسية مفرطة اتجاه التطورات العلمية والمعرفية والتقنية وبالتالي فهي بحاجة للتغيير والتطوير المستمر.

✓ ترسم المؤسسات الجامعية صورة مستقبل الجامعات، وبالتالي تقع عليها مسؤولية تطوير المجتمع والتنمية.

✓ تعكس الممارسات الأكاديمية والإدارية في الجامعة هدفها تزويد الطلاب والعاملين بالمعارف والمهارات.

✓ علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع حساسية ومهمة، فالجامعة تعكس ثقافة وتوجهات المجتمع وتؤثر فيها.

✓ تسم العاملون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات المتقدمة وبالتالي تصعب ادارتهم.

✓ حاجة المؤسسة الجامعية الى تأمين مسارات التفاعل بين النظم الأكاديمية والإدارية والتعاون والتكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.

✓ تحتاج المؤسسة الجامعية الى تمويل عالي وخاصة في مراحل تأسيسها، ويتم العائد من الاستثمار فيها بالبطء النسبي.

✓ تظهر خاصية تعقيد التقويم والمتابعة لأعمال أعضاء هيئة التدريس (تقويم العمل التدريسي، تقويم البحث العلمي، تقويم العمل الإداري).[1]

ثالثا: أهداف مؤسسات التعليم العالي:

✓ ضرورة التعبير عن احتياجات المجتمع والطلبة.

[1] **سارة بلشهب، صباح العايب**، واقع العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل-، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017/2016، ص82.

- ✓ مراجعو وإعادة صياغة الأهداف باستمرار بما يتوافق مع احتياجات المجتمع المتغيرة.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الناتجة عن الفروقات بين الطلبة.
- ✓ تأسيس القواعد للتصميم الصحيح لمناهج التعليم العالي.[1]
- ✓ اعداد كوادر بشرية مؤهلة متخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجيات المجتمع.
- ✓ توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
- ✓ تنمية الاهتمام بالتراث الوطني والثقافة القومية والثقافات العالمية والاعتناء الثقافة العامة للطالب.
- ✓ تشجع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه، خاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
- ✓ دراسة واستكشاف العالم لتوسيع المعرفة مع تنمية مهارات الأفراد لتمكنهم من الاتصال بالثقافات الأخرى.
- ✓ تنمية التفكير العلمي والبحث والاستدلال واكتساب القدرة على التغيير.
- ✓ اتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
- ✓ القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي، الذي يساهم في التقدم العالمي، في الآداب والعلوم والاختراعات، وإيجاد الحلول الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة. [2]

[1] نزيهة مقيرش، **المرجع السابق الذكر**، ص16.

[2] سارة لشهب، صباح العايب، **المرجع السابق الذكر**، ص71.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى الجامعات

المطلب الأول: مجالس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

أولا: مجلس إدارة الجامعة:

يتشكل من وزير التعليم العالي رئيسا، وممثلي عن: وزير المالية، وزير العمل، وممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي، ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، والي الولاية، ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم انشاء الجامعة، ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، وممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، ممثلي اثنين منتخبين عن الطلبة ويشارك في أشغال اجتماعات مجلس إدارة الجامعة بصوت استشاري كل من رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، نواب رؤساء الجامعة ومسؤولي المكتبة المركزية، وأربعة ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنيين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معنيين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة، ويمكن أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس. يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة، وتحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، ويمكن أن يشكل مجلس الإدارة لجان عمل تتكون من أعضائه حسب أهمية جدول أعمال الدورة.[1]

مجلس إدارة الجامعة له أكبر تداولية في المؤسسة الجامعية بالنظر الى أعضاءه وحجم صلاحياتهم، يعمل هذا المجلس على خدمة مصالح المؤسسة كما يسهر على تطبيق القوانين ينتخب المجلس رئيسه الذي يتولى تنفيذ قرارات وتوصيات المجلس، ويتم تعيينه من قبل الوزير الوصي من بين قائمة اسمية تضم أبرز وأكبر الأساتذة العاملين

[1] أحمد عازب الشيخ، فرحات غول، **المرجع السابق الذكر**، ص1306.

بالمؤسسة. ويتم تنصيب أعضاء هذا المجلس مدة تتراوح من ثلاث الى خمس سنوات ومن بين صلاحياته:

*تحديد السياسات العامة للمؤسسة.

*اعداد مشاريع الميزانية.

*البث في كل مسألة مرتبطة بالسير المالي والإداري للمؤسسة.

*تحديد العلاقة مع القطاعات المستخدمة وتنظيمها وفقا لمصلحة طرفي هذه العلاقة.[1]

ثانيا: المجلس العلمي للجامعة:

ويتشكل المجلس العلمي للجامعة من رئيس الجامعة رئيسا، ونواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات، ومديري المعاهد والملحقات، رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد، مديري وحدات البحث، مسؤولي المكتبة المركزية للجامعة، ممثلي اثنين عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة، ويمكن للمجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأن مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته، تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي. يسير وفق قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي ويبدي مجلس العلمي للجامعة أرائه وقراراته في شكل مشاريع انشاء أو تعديل أو حل الكليات والأقسام.[2]

إضافة الى ذلك فان المجلس العلمي للجامعة يخضع لتوجيه مركزي من قبل الوزير التعليم العالي والبحث العلمي وهو بمثابة سلطة تنفيذية بمؤسسات التعليم العالي.

وكذلك تقتصر صلاحية هذا المجلس في اصدار القرارات المرتبطة بالجانب البيداغوجي والبحث العلمي وبرامج الشراكة العلمية مع القطاعات الاقتصادية.

---

[1] سناء جقطة، **المرجع السابق االذكر**، ص68-69.

[2] أحمد عازب الشيخ، فرحات غول، **المرجع السابق الذكر**، ص ص، (1307-1308).

ثالثا: مجلس الكلية والمجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم:

تشكيل وتنظيم وسير مجلس الكلية والمجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم يحمل نوع من الشفافية حيث يتم اختيار أعضاء هذه المجالس إما بالتزكية أو بالانتخاب، وتبدي هذه المجالس توصياته في تسيير الشؤون العلمية والمالية والإدارية للكلية وفق مبدأ اتفاق الآراء والتوافقات الجماعية في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

المطلب الثاني: نماذج حوكمة الجامعات:

حدد الباحثين نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، ويتلف كل نموذج عن غيره من حيث التركيب والتحليل وتتمثل أهم هذه النماذج في:

أولا: النموذج الأكاديمي Academic Model:

هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والاداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

ثانيا: نموذج الشركات Corporate model:

يرى barid أن الجامعة أسست بمفهوم الشركة وأن التعليم الجامعي ينتمي الى عالم الأعمال حيث تقدم فيه برامج ذات الصلة بالمطالب الصناعية واحتياجات السوق، ويجعل الربح الهدف الذي يوجه وظائف الجامعة.[1]

[1] **أفراح محمد محسن يحي عقلان**، واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية–جامعة تغز، **مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود**، المجلد01، العدد01، الرياض، المملكة العربية السعودية، جانفي 2015، ص21.

تعتبر الجامعة حسب وجهة نظر Barid أمها كيان اداري يتأسس بشكل طبيعي ويمكن تسييرها وادارتها كشركة وفق هيكل تنظيمي معين هدفها تلبية مصالحها المختلفة، وبالتالي تحقيق الربحية استنادا للسوق الموجه.

وهذا النموذج مطبق بشكل واسع في الجامعات البريطانية والأسترالية والأمريكية، وظهر هذا النموذج بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات بهذه الدول، لحاجة الجامعات في إدارة مواردا المالية بعقلانية ومسؤولية، حيث يقوم هذا النموذج على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (يعتبر الجامعة كمؤسسة اقتصادية)، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي، كالإفصاح والمساءلة المالية والمحاسبية. [1]

ثالثا: نموذج الأمناء Trustee model:

ونموذج أصحاب المصالح The stakeholdor Model يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة الى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي. [2]

رابعا: النموذج التعاوني Cooperative Model:

ويقوم النموذج التعاوني لحوكمة الجامعة على القيم الجوهرية لصنع قرار غير رسمي والشامل، والشفافية والوضوح للخيارات وصنع القرار، الخطوط المفتوحة للاتصال بين

[1] **محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان**، حوكمة الجامعات: عرض نماذج الجامعات الرائدة، **مجلة البشائر الاقتصادية**، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019، ص ص،(353-354).

[2] **أسية محجوب** ، نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه-استشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا، جامعة العربي التبسي، تبسة، **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد04، العدد01-جوان 2021، ، ص44.

مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلة، ويدمج هذا النموذج أربعة هيئات ممثلة في:

- ✓ مجلس الجامعة.
- ✓ مجلس الكلية.
- ✓ مجلس أعضاء هيئة التدريس.
- ✓ رابطة الطلبة للحوكمة.

من أجل توسيع خبرة ووعي أي هيئة، ويعزز هذا النموذج الثقة والاحترام المتبادلين في المجتمع الجامعي من أجل إسهام جميع الأعضاء وحضورهم في هذا المسعى التربوي.[1]

خامسا: النموذج السياسي Political Model:

وهذا النموذج يرتكز على ثلاث مصادرهم: نظرية الصراع، نظرية مجتمع القوة، نظرية مصلحة المجموعة، ويقترح هذا النموذج في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء الاجتماعي التنظيمي وديناميكية ووضوح المصلحة والعملية التشريعية وصنع وتنفيذ السياسة في الجامعة.

سادسا: نموذج البيروقراطي Bureaucratic Model:

هو هيكل رسمي يمتلك أنماطا محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسات القرارات، كل شيء يتم تفويضه من الأعلى الى الأدنى عبر العرف، ويقترح Osipian أن النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعة الذي يشتغل فيه العمداء، ومدراء التسجيل، المسؤولون الماليون، أدوار مختلفة وغير متطابقة تماما.[2]

[1] أفراح محمد محسن يحي عقلان، **المرجع السابق الذكر**، ص ص،(20 -21).

[2] زهرة عباس، **المرجع السابق الذكر**، ص ص(35-36).

–وقد تم انتقاد هذا النموذج فكريا نظرا لاعتماده على فرضيات تقوم على أن أنماط إدارة الأنظمة التعليمية يجب أن تكون ديموقراطية ناجحة لكي تنتج مخرجات الجودة بالضرورة.

سابعا: نموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model :

يتحقق نموذج أصحاب المصالح عندما تمثل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح في إدارة شؤون الجامعة، تتمثل في الاكاديميين، الموظفين، الطلبة والمتخرجين، والحكومة والشركات الداعمة والمجتمع المحلي.[1]

[1] محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان، **المرجع السابق**، ص354.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي، مفهوم، نشأة، الخصائص، الأهداف، ومجالس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وختاما ببعض نماذج الحوكمة في الجامعات.

ومن خلال هذه الدراسة تبين أن مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة تحظى باهتمام كبير من قبل مختلف الدول باعتبارها أحد مرتكزات التنمية الشاملة والرفع من معدلات الرفاه والتقدم للمجتمعات، فقد اعتمدت مؤسسات التعليم العالي على مبدأ التكوين الراقي فلها الفضل الأكبر في ابتكار أرقى التكنولوجيات وتخريج أعلى الكفاءات في العالم بأسره سواء الغربي أو العربي.

الفصل الثالث:

دور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف- المسيلة-

الفصل الثالث: دور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف–المسيلة–

لغرض معالجتنا لموضوع الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي من الناحية التطبيقية، وحرصا على الالتزام بموضوعية البحث في عرض نتائجه وبناء مقترحاته تم تسليط الضوء على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كحالة دراسة، حيث قمنا باعتماد على أسلوب مباشر ميداني بالتقرب من إدارة المركزية للرئاسة الجامعة وأخذ أراءهم حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية كمدخل لضمان رقي وتحقيق التنافس الجامعي في المحليات وذلك باعتماد على الاستبيان.

–ومن أجل الإحاطة بالموضوع الدراسة الميدانية نتطرق أولا للتعريف بجامعة محمد بوضياف –المسيلة من خلال نبذة عن نشأتها وهيكلها البيداغوجي

المبحث الأول: جامعة محمد بوضياف–المسيلة

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المسيلة

المبحث الثاني: عرض وإجراءات الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: جامعة محمد بوضياف-بالمسيلة

تعد مؤسسات التعليم العالي ولا سيما الجامعة، الحلقة المجتمعية الأكثر تماشيا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها.

وترتبط المؤسسات الجامعية بنظيراتها، بصيلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة الى التعاون، ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.[1]

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة:

تقع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الطريق رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلو مترات وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك سنة 1985م. وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضارية، وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية 1989/1988 وذلك بفتح فرع التجارة وانشاء معهدا وطنيا ثانيا في الهندسة المدنية. ومع بداية السنة الجامعية 1990/1989 أصبح عدد الطلبة يقارب 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية الى مركز جامعي في 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301. ولكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها: الاعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة

[1] **ذهبية الجوزي**، إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات إقتصاد المعرفة، **مجلة الاقتصاد الجديد**، العدد 7، سبتمبر 2012، جامعة خميس مليانة، ص ص(98-99).

1997، ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الالكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية 2001/2000 الى 9000 طالبا.

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

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

- تعد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من أبرز أقطاب العلمية للتعليم العالي في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة المسيلة

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على رئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار الوزاري المشترك الصادر في 24 أوت 2004.[1]

توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعنيون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة رئيس الجامعة ويختارون من الأساتذة الذي يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

أولا: رئاسة الجامعة:

هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام الصلاحيات المكلف بها، والتي من بينها نذكر:

-يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.

[1] **ج.ج.د.ش،** قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، **جريدة رسمية** سنة 2004، عدد 62، ص ص(19- 27) .

-يبرم كل صفقة واتفاقية في إطار التنظيم المعمول به.

-هو الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.

-يتخذ كل التدابير التي من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.

-يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه الى مجلس الإدارة ليوافق عليه.

-هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

-يضمن حفظ الأرشيف.

تتكون رئاسة الجامعة من أربع نيابات تتمثل فيما يلي:

أ-نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها:

-المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال التعليم والبحث.

-القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

-تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

-ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة.

وتتكون من المصالح التالية:

-مصلحة التبادل بين الجامعات والتعاون والشراكة.

-مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

ب-نيابة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: والتي تقوم بالمهام التالية:

-جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

-القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.

-مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.

-القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

-وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتكم على اختيار توجيههم.

-ترقية أنشطة اعلام الطلبة.

-متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

-مصلحة الإحصاء والاستشراف.

-مصلحة التوجيه والاعلام.

-مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ج-نيابة مديرية الجامعة لتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: ويتمثل دورها في النقاط التالية:

-متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

-متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث واعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

-ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.

-جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل هذه النيابة ثلاث مصالح:

-مصلحة لما بعد التدرج

-مصلحة التأهيل الجامعي

-مصلحة البحث العلمي

د-نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:

تتولى هذه النيابة الوظائف التالية:

-متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

-انسجام عروض التكويم المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة

-السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة انتقال الطلبة

-أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل

-السهر على احترام التنظيمات والإجراءات سارية المفعول في تسليم الشهادات والمعدلات

-ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها

ثانيا: الأمانة العامة:

والمتمثلة في الأمين العام والمكلف بسير الهياكل والمصالح الإدارية وتتكفل الأمانة العامة بجملة من المهام نذكر أهمها:

-ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال

-تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها

-ضمان تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث

-السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة

-وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها

-ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي

-ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره

ويمكن ابراز مصالح التي تنتمي الى الأمانة العامة وتحديد مهامها الأساسية:

1-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

لها أهمية كبيرة في الجامعة كونها تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين وتسيير المسار المهني، فهي مكلفة بـ:

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

-اعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة

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

-تنسيق اعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة

وتشمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على:

-مصلحة مستخدمي الأساتذة

-مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح

-مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

2-**المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** فهي مكلفة بما يلي:

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

-متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة

-متابعة التنفيذ ميزانية التسيير

-تحضير تفويض الاعتمادات الى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها

-متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات

-تحسين محاسبة الجامعة

وتشمل هذه المديرية المصالح الآتية:

-مصلحة الميزانية والمحاسبة

-مصلحة تمويل أنشطة البحث

-مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

3-**المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** فهي أيضا مكلفة بـ:

-ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لصالح الطلبة

-تنظيم الأنشطة الترفيهية

-دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية

-القام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة

-العمل على اكتشاف المواهب العلمية والثقافية والرياضية للطلبة بالجامعة، والعمل على ضمان إنجاح نشاطاتهم

-المديرية الفرعية للأنشطة تسير وفق أهداف مبرمجة ذات طابع ثقافي ورياضي لتحسين صورة الجامعة في مجال الخدمات الجامعية

وتشمل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية الثقافية والرياضية مصلحتين:

-مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

-مصلحة الأنشطة الرياضية

4-**المديرية الفرعية لوسائل والصيانة:** وهي كذلك مكلفة بـ:

-ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير

-ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة

-مسك سجلات الجرد ومتابعتها

-ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانته

-ضمان تسيير حظيرة السيارات مديرية الجامعة

-ضمان تهيئة مكان غسل سيارات الجامعة وتوظيف ميكانيكي للتصليحات البسيطة

-تهيئة المساحات المخصصة بالعشب الطبيعي وبالتشجير وتتم صيانتها ومتابعتها من قبل عمال مهنيين

وتشمل مصالح الأتية:

-مصلحة الأرشيف

-مصلحة الوسائل والجرد

-مصلحة النظافة والصيانة

المبحث الثاني: عرض الإجراءات الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة

يتسم البحث السوسيولوجي بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي، وإن كان هناك فصلا بينهما، فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا التكامل بطبعه يمنح الدراسة الاجتماعية صبغة علمية موضوعية، وتكاملا للمعطيات، أثناء تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة.

وتكون طبيعة الجزء الميداني ممثلا تقريبيا في إتباع الخطوات المنهجية المعمول بها وهي المجال الخاص بالدراسة وكذا منهجية البحث إضافة إلى عينة الدراسة.

وعليه فإننا في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذا البحث، بدءا بالمنهج ثم الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، ثم المجال، ثم يليها عرض العينة، وكذا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة.

أولا: منهج الدراسة:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها.

وقد اقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

وهو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة

الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو كميا: تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيرا كميا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع البحث وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها .

ونحن في دراستنا قد استعنا بعدة أدوات هي:

- **أدوات جمع المادة العلمية النظرية:**

- الكتب.

- المجلات والمقالات.

- الأطروحات والرسائل الجامعية.

أدوات جمع المادة العلمية الميدانية:

لقد تم جمع البيانات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان التي تعتبر من أدوات جمع البيانات وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وهو عدد من الأسئلة المحددة يرسل عادة بالبريد إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية ويعد الاستبيان في هيئة استمارة (كالمقابلة) تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة مقابلها، ويمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره

وقد تضمن الاستبيان 24- سؤال مقسما على ثلاث محاور تغطي الجوانب المقصودة بالدراسة وهي:

المحور الأول: وضم 4 أسئلة والمتعلق بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: وضم 10 سؤال حول الحوكمة العمومية الجديدة

المحور الثالث: وضم 10 سؤال حول طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

فنحن هنا في محاولة معرفة أراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات الاستبيان؛ حيث ارتبطت الفقرات بالإجابات (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن درجات كما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04

المصدر: مقياس ليكارت ارباعي

- نحدد مجال درجات الحد الأعلى والحد الأدنى لكل مجال.

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.

- والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

- المدي لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة **موافق بشدة**) - أدنى درجة (**غير موافق بشدة**)/ عدد المستويات.

- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: المدى = (4-1)/3= 1 حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (01): يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 2	منخفضة
من 2 إلى 3	متوسط
من 3 إلى 4	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في مجال من مجالات الاستبيان وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

- **الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستمارة):**

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولية لابد من إخضاعه الاختباري الصدق والثبات.

ولقد قمنا بحساب صدق الاستبانة واتبعنا لأجل ذلك عدة طرق كالآتي:

1. صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسة، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وأبعاده.

1-1- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ثم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

حيث بعد تعديل الصيغة النهائية للاستبيان تم التوجه نحو مجتمع البحث بغية توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية التي حددنا عددها ب 15 موظف تم الاستقبال في ظروف جيدة وملائمة، أما اختيار العينة الاستطلاعية فكان باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

- **قاعدة:** إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي.

والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

		معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	المحور الأول: البيانات الشخصية			
2	المحور الثاني: الحوكمة العمومية الجديدة	**0.886**	0.00	دال
3	المحور الثالث: طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	**0.832**	0.00	دال

** تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.01.
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05
درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية -1= 15-1= 14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل بعد، (المحور الأول: الحوكمة العمومية الجديدة (r=0.886)، المحور الثاني: طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (r=0.832)، والمعدل الكلي (الدرجة الكلية) لعبارات المقياس دالة إحصائيا، حيث قيمة مستوى المعنوية Sig (significative) أقل من 0.05 ومنه يعتبر المقياس صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

ثالثا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على

أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في **الجدول الموالي:**

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

جدول رقم (03): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان				
		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
محاور الاستبيان	1 المحور الأول: البيانات الشخصية			
	2 المحور الثاني: الحوكمة العمومية الجديدة	0.865	10	ثابت
	3 المحور الثالث: طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	0.794	10	ثابت
	ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.876	20	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

ثبات محاور الاستبيان فان قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في فقرات: المحور الأول: الحوكمة العمومية الجديدة. بلغ 0.865 وثبات فقرات المحور الثاني: طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. بلغ 0.794 وأن ثبات القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل بلغت 0.876 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة إلى أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعددناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

رابعا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بجامعة محمد بوضياف المسيلة.

2- المجال الزماني:

عادة ما يبدأ المجال الزماني لأي دراسة بفترة تحديد الموضوع المراد دراسته وينتهي بانتهاء مرحلة تفريغ البيانات المجموعة من البحث الميداني واستخلاص النتائج في الأخير. ومنه فقد مرت دراستنا بعدة خطوات سيتم عرضها كالآتي:

1- بدأت من بناء تصور عن موضوع الدراسة وتحديد أبعاده وطرح الإشكالية لكي تتوضح من خلالها مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في الأخير.

2- تم فيها إتمام البحث النظري للموضوع.

3- إجراء الدراسة الاستطلاعية التي أفادت في جمع بيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

4- تمثلت في إجراء الدراسة الميدانية حيث أفادتنا الدراسة الاستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وضبط أدوات البحث وخاصة في إعداد الاستمارة النهائية في 2023/04/30 وتم اختيارها بتطبيقها على عينة من الموظفين (مجموعة تجريبية) أيام 14-15 من شهر ماي 2023 وقياس ثباتها وبعد تحديد حجم العينة وبتوجيهات المشرفة تم توزيعها في 2023/05/16 واستعادتها بتاريخ 2023/05/17.

3- المجال البشري:

والذي يتمثل في مجتمع الدراسة وقد تكون من مجموعة من الموظفين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونتيجة لصعوبة إجراء الدراسة ولأن البحث العلمي يتطلب اختيار عينة لدراستها فقليلا ما يحتاج الباحث إلى دراسة المجتمع كله خاصة إذا كان كبيرا ولهذا فالعينة في مجتمع الدراسة تم أخذها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي قدرت ب 65 موظف حيث تم تحديدا اختيار العمال مأخوذة من أصل 1265 موظف، تم توزيع الأداة عليهم يوم 2023/05/16، واسترجاع جميع الاستبيانات بتاريخ 2023/05/17، وتم استخدامها في الدراسة الحالية.

خامسا: الأدوات والقواعد الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والتحليلي وهذا باستخدام برنامج (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spssv v25 نلخصها فيما يلي:

1. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها يساعدنا في تحديد علاقة الثقافة المدرسية بغرس قيم المسؤولية الاجتماعية لدى التلاميذ في المدارس الثانوية.

2. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج الاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

3. معامل ارتباط بيرسون: للكشف البنائي لعبارات الاستبيان والعلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

4. معامل ألفا كرونباخ الثبات: لقياس ثبات الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، حيث أن التحليل يهدف أساسا إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها، وقد تم في بحثنا هذا الاعتماد على الخطوات

التالية في عرض وتحليل البيانات: ترميز البيانات الخام وجدولة البيانات بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج.

أولا- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

1- تحليل محور البينات الشخصية

بعد تحديد الحجم المناسب للعينة باشرنا توزيع الاستبيان اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على متغيرات أساسية وهي الجنس، السن، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة، يمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): خصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة.

الخصائص الديموغرافية	البدائل	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	38	58.5
	أنثى	27	41.5
السن	20-30 سنة	3	4.6
	30-40 سنة	33	50.8
	40-50 سنة	24	36.9
	50 سنة فما فوق	5	7.7
الدرجة العلمية	ثانوي	20	30.8
	ليسانس	13	20
	ماجستير	20	30.8
	ماستر	11	16.9
	دكتوراه	1	1.5
الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	12	18.5
	من 5 إلى 10 سنوات	20	30.8
	10 سنوات فما فوق	33	50.8
المجموع		65	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

تضم المؤسسة عدد الموظفين من الذكور أكثر من الإناث بأكبر نسبة حيث بلغت 58.5% كما أن أكبر فئة عمرية تكرارا كانت 30-40 سنة بنسبة 50.8% توزع أفراد العينة على مستويات مختلفة فأكبر نسبة كانت لمستوى ثانوي وماجستير بنسبة متساوية 20% كما تحتوي المؤسسة على نسبة من الكفاءات التي لديها خبرة أكثر من 10 سنوات والبالغ نسبتهم 50.8%.

التحقق من شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل البدأ في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من: شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (المناعة النفسية، المعتقدات الصحية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 05: يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk			القرار
	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الإحصاءات	درجة الحرية	مستوى الدلالة	
الحوكمة العمومية الجديدة	0.111	65	0.170	0.972	65	0.286	غير دال
طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	0.180	65	0.199	0.958	65	0.076	غير دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه؛ نلاحظ وبناء على قيم اختبار **كولموغروف سميرنوف، واختبار شابيروا** أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما **الحوكمة العمومية الجديدة، طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة للمتغيرين مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان

توزيعا طبيعيا، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية العامة على أنه: "تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة من خلال تطوير طرق تسييرها".

وللتحقق من الفرضية العامة قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات استبيان الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الجدول رقم 06: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

الأبعاد	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
درجة الكلية لاستبيان الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية	65	2.786	0.404	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال جدول أعلاه يتضح أن: المتوسط الحسابي الكلي **لاستبيان الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية** بلغ **2.786** والانحراف المعياري قدر ب 0.404 وبدرجة متوسطة وهذا ما يدل ويعني أن **تسعى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة إلى تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة من خلال تطوير طرق تسييرها بدرجة متوسطة.**

عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "**يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب**

تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة".

وبعد المعالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

		طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة	معامل بيرسون	0.480**
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	65

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة (α=0.01) * الارتباط دال عند مستوى الدلالة (α=0.05)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه؛ وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.480) نلاحظ أنها قيمة إيجابية وطردية أي أنه كلما زاد مستوى مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد طرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول أنه يوجد علاقة ارتباطية بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين إداريين وأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" Independent semples test لمعرفة الفروق **لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية**

الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير الجنس كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: يمثل قيمة اختبار "ت" لمعرفة الفروق في مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة تبعا لمتغير الجنس

العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
ذكر	38	2.848	0.336	63	1.493	0.140	غير دالة
أنثى	27	2.698	0.477				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه؛ يتبين أن قيمة اختبار الفروق "ت" والتي بلغت **(1.493)** عند مستوى الدلالة **(0.140)** وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وأكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نرفض فرضية البحث التي تنص على انه: **يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الجنس في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%، وهذا يعني أن الفرضية الجزئية السادسة للدراسة لم تحقق. **والتي تنص: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.**

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ف" تحليل التباين الأحادي OneWay ANOVA **لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير السن** كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: يمثل قيمة اختبار "ف" لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	0.305	3	0.102	0.611	0.610	غير دالة عند 0.01
داخل المجموعات	10.162	61	0.167			
المجموع الكلي	10.468	64				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال جدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار "ف" بلغت **0.611** عند مستوى الدلالة **0.610** وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) (0.05) عليه نرفض فرضية البحث التي تنص على أنه:" **يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير السن في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية**" ومنه فالفرضية الجزئية الثانية لم تحقق. **والتي تنص: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.**

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ف" تحليل التباين الأحادي OneWay ANOVA **لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية** كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: يمثل قيمة اختبار "ف" لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	0.455	4	0.114	0.681	0.608	غير دالة عند 0.01
داخل المجموعات	10.013	60	0.167			
المجموع الكلي	10.468	64				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال جدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار "ف" بلغت **0.681** عند مستوى الدلالة **0.608** وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) (0.05) عليه نرفض فرضية البحث التي تنص على أنه:" **يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الدرجة العلمية في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** " ومنه فالفرضية الجزئية الثالثة لم تحقق. **والتي تنص: يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.**

وللتحقق من صحة الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ف" تحليل التباين الأحادي OneWay ANOVA **لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير الخبرة** كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: يمثل قيمة اختبار "ف" لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا للخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	0.221	3	0.074	0.439	0.726	غير دالة عند 0.01
داخل المجموعات	10.246	61	0.168			
المجموع الكلي	10.468	64				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات .SPSS.V22

من خلال جدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار "ف" بلغت **0.439** عند مستوى الدلالة **0.726** وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.01) (0.05) عليه نرفض فرضية البحث التي تنص على أنه:" **يوجد فروق معنوية تبعا لمتغير الخبرة في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية** " ومنه فالفرضية الجزئية الرابعة لم تحقق.

خلاصة الفصل الثالث:

قمنا في هذا الفصل بدراسة دور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي على مستوى جامعة محمد بوضياف المسيلة حيث وزعت الاستمارة على عينة مختارة من مبحوثين على مستوى الجامعة، حيث حاولنا ابراز أهم حيثيات المناقشة المنهجية للدراسة، كما تم تحديد أدوات الدراسة المستخدمة في موضوع البحث تم تحليل ومناقشة النتائج والفرضيات المطروحة المستمدة من إشكالية الدراسة، كما تم الاعتماد على استبيان وتوصلنا من خلالها على اثبات الفرضية الرئيسية على مستوى الاستبيان ومخرجات برنامج الحزم الإحصائية كالتالي:

-**الفرضية الرئيسية: يوجد علاقة ارتباطية يوجد علاقة ارتباطية** بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين اداريين وأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

-**الفرضيات الفرعية** تم التوصل ما يلي:

لا يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية حسب تصورات المبحوثين من موظفين اداريين وأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة (السن، الجنس، الدرجة العلمية).

هذا يعني أن هناك **علاقة ارتباطية** بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث نخلص الى أن الدرجة العلمية والخبرة في العمل تساهم بشكل كبير في تفعيل مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وذلك طبقا لمبادئ الشفافية، النزاهة واضفاء طابع الرشادة على مستوى سير جامعة محمد بوضياف لتساهم بذلك الانتقال من التسيير المركزي الى التسيير بالمشاركة.

الخاتمة

الخاتمة

تعتبر مهام مؤسسات التعليم العالي ذات أهداف سامية، إذْ تهدف للرقي بالجامعات لتحقيق توازنات التنمية الشاملة برمتها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة. وتستهدف أساسا الاستغلال الأمثل لإمكانيات قطاع التعليم العالي للوصول الى مراتب التنافسية وتجديد العملية التعليمية بإدخال مؤسسات التعليم العالي في الثروة الرقمية وتبقى الحوكمة أمر حتمي للتعليم العالي على مستوى المحلي أو الدولي لمواجهة تحديات العولمة.

وعليه نتوصلت الدراسة إلي النتائج وتوصيات التالية:

- ضرورة تطبيق الحوكمة للوصول إلى إدارة رشيدة وفعالة داخل الجامعات.
- تساهم الحوكمة في الجامعات بتحقيق الفاعلية الإدارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- تساعد الحوكمة في الجامعات في تقليل الجهد والوقت وتجنب الوقوع في الخطأ أثناء أوقات العمل.
- تسعى الجامعات لتبقي نظام الحوكمة وإدخال تطورات التكنولوجيا في العمل الإداري وتقنيات الاتصال.
- تعزيز ثقافة الموظفين ورفع من مستوى الفهم لديهم.
- الاعتماد على مبادئ النزاهة والكفاءة والفاعلية في تولي المسؤولية وليس المحسوبية على أن المعيار الناجح في إدارة عمليات الحوكمة هو الأنجح، ثم أقل كفاءة وليس العكس.
- الحوكمة هي ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة المجالات الإدارية والاقتصادية بغية تحقيق منافع المجتمع وتحقيق مصلحة عامة.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): رسالة التوصية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

السيد: الامين العام
بجامعة محمد بوضياف – المسيلة -

توصية علمية

تحية طيبة وبعد:

يتشرف رئيس قسم العلوم السياسية بكلية الحقوق والعلوم السياسية أن يلتمس من سيادتكم المحترمة تقديم المساعدة والتسهيلات الممكنة للطالب :

الاسم واللقب: **عبد اللاوي رزيقة**

تاريخ ومكان الازدياد : 1994/11/05. بـ : عين الملح – المسيلة

والمسجلة في السنة الثانية ماستر تخصص : **إدارة محلية** دفعة 2023 تحت رقم 17153510513 من أجل إتمام مذكرة الماستر الموسومة بـ :

الحوكمة العمومية الجديدة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

(دراسة ميدانية بجامعة المسيلة 2023/2022)

وذلك في حدود القانون وما هو مخول لكم من صلاحيات.

موافقة المؤسسة

المسيلة في :2023/05/30

رئيس القسم

الأستاذ خوني يوسف

الأمين العام للجامعة

بختي محفوظ

الملحق رقم (2): نص الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: الإدارة المحلية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: وبعد:

تقوم الطالبة بإجراء دراسة عنوانها: "الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف – المسيلة-(2022-2023): كمطلب تكميلي للحصول على شهادة الماستر

نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (×) في المربع الذي ترونه مناسبا: علما أنّ إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة: كما أنّ المعلومات التي ستدلونها ستكون بسرية كاملة وستستخدم ضمن أغراض علمية.

شكرا على حسن تعاونكم

إعداد الطالبة:
عبد اللاوي رزيقة

إشراف الدكتورة:
فوزية شرقي

السنة الجامعية 2022-2023

الملحق رقم (2): نص الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

-السن: 20-30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 40-50 سنة ☐ 50 سنة فما فوق ☐

-الدرجة العلمية: ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماجستير ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

-الخبرة في المجال: من 01 إلى 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 فما فوق ☐

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافقة بشدة
	المحور الثاني: الحوكمة الجيدة للجامعة				
01	قامت الجامعة بتنصيب الموارد والكفاءات الضرورية من اجل إدارة وتطوير نظم التسيير.				
02	تضع الجامعة خدمات رقمية تحت تصرف طالبيها وموظفيها.				
03	تقوم الجامعة بتنظيم وتسيير وترقية الاتصالات مع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية.				
04	تسعى الجامعة إلى تطبيق استراتيجية فعالة لتحقيق أهدافها				
05	الموقع الإلكتروني الجامعي فعال ويتوفر على كل الخدمات				
06	يتم تحديث موقعها الإلكتروني باستمرار				
07	تعتمد الجامعة على أسلوب الانتخابات لاختيار أعضاء المجالس العلمية.				
08	توفر الجامعة للأساتذة والطلاب الجامعيين البرامج الحديثة للتعليم الالكتروني				
09	تعمل الحوكمة الجامعية على رفع مستويات الأداء التنظيمي والتعليمي داخليا				
10	تعمل الحوكمة الجامعية على رفع مستويات الأداء للمنافسة الخارجية				

الملحق رقم (2): نص الاستبيان

الرقم م	العبارات	غيرموافق بشدة	غير موافق	موافق	موافقة بشدة
	المحور الثالث: طرق التسيير				
01	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على تجسيد قواعد الحوكمة والالتزام بالقوانين لصالح الجامعة والمساهمين فيها.				
02	يقوم مجلس الإدارة الجامعية دوريا بمراجعة نظما وإجراءاتها لتحقق من كفاءتها.				
03	أشعر بقدر عالي من الانسجام والتعاون في عملي مع كل أعضاء الأسرة الجامعية				
04	يتم اجراء امتحانات واحتساب النتائج للطلاب الجامعيين بكل نزاهة وشفافية.				
05	تسعى الجامعة إلى إبراز الإبداع والإنتاج العلمي للأساتذة والطلاب.				
06	يشارك ممثلي الطلبة في اتخاذ قرار وصنعه في المجالس البيداغوجية للكليات.				
07	تمتلك إدارة الجامعة الحق في قرض أموال من الجهات المعنية لرفع ميزانيتها.				
08	يساهم مبدأ المسائلة والمحاسبة في تجسيد نوع من المصداقية في التسيير الجامعي.				
09	تؤثر نسبة المشاركة على مستوى الإبداع والرضا من طرف الأساتذة والطلبة والاداريين على حد سواء.				
10	يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة التعليمية بمختلف ابعادها بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (طلبة، اداريين، أساتذة).				

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- **الكتب:**

[1] جمال الدين وآخرون، حوكمة الجماعات المحلية في الجزائر: الواقع، الرهانات والآفاق، المنشورات العلمية لكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف– المسيلة، فرقة البحث التكويني الجامعي (P.R.F.U) نحو إطار متكامل لتفعيل نموذج حكامة لامركزي من أجل تمكين الجماعات المحلية في الجزائر، 1443هـ–2021م.

2. رفافة فافة، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية: دراسة حالة الجزائر، الجزائر: مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2016م.

3. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم–المبادئ–التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصاريف، الدار الجامعية، مصر، 2005.

- **أطروحات دكتوراه:**

4. خضرة صديقي، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة أن. سي. أروبية الجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد –تلمسان، 2015/2014.

5. سناء جقطة، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي في وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف–1–، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف–1–،2017/2016.

6. سهام شيخاوي، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2016/2015.

7. فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم الاقتصاد جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017/2016.

8. نعيمة عبدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات –دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة خلال الفترة 2010–2013–، أطروحة دكتوراه في غلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصري مرباح ورقلة،2017/01/22.

- **مذكرات الماستر:**

9. دلال عبد النور، دور تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي للجامعات، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022/2021.

10. ربيعة تجاني، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة–على مستوى الكليات (القيادة الإدارية) –، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصري مرباح ورقلة، 2016/2015.

11. سارة بلشهب، صباح العايب، واقع العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحي–جيجل–، مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017/2016.

- **الرسائل الجامعية:**

12. أسيا بلخير، إدارة الحكمانبة ودورها في تحسين الأداء التنموي–بين النظرية والتطبيق–(الجزائر نموذجا2007/2000م–1428/1421هـ)، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة–الجزائر–2009م/1430هـ.

13. ريم بن عيسى، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2011-2012.

14. علي لرقط، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات ومتطلبات الأساسية-دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة-الحاج لخضر-باتنة، مذكرة الماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة التسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009/2008.

15. نوال صباحي، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

- **مجلات ومقالات:**

16. أحلام بوجنانة، رؤوف كعواش، مؤشرات ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في بعض دول العالم، جامعة محمد الصديق بن يحي (الجزائر)، جامعة الشارقة (امارات العربية المتحدة)، مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 05، العدد (17) صفحة (60-72) 2023، تاريخ الاستلام: 05-10-2022، تاريخ القبول: 18-11-2022، تاريخ النشر: 17-01-2023.

17. احمد عازب الشيخ، فرحات غول، واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة وصفية تحليلية)، جامعة الوادي(الجزائر)، جامعة الجزائر3 (الجزائر)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد05/العدد: 01(2022)، ص1294-1326، تاريخ الاستلام: 2022/01/09، تاريخ القبول: 2022/02/04، تاريخ النشر: 2022/03/02.

18. أسية محجوب، نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه-استشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا، جامعة العربي التبسي، تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد04، العدد01-جوان 2021، تاريخ الاستلام: 2021/04/25، تاريخ القبول: 2021/06/06. [1] الداوي الشيخ، بن زرقة

ليلى، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2012/2004، جامعة الجزائر 3، جامعة يحي فارس، المدية، المؤسسة–العدد4 –2015.

19. أفراح محمد محسن يحي عقلان، واقع أولويات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية–جامعة تغز، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، المجلد01، العدد01، الرياض، المملكة العربية السعودية، جانفي 2015.

20. الجوزي ذهبية، إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات إقتصاد المعرفة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 7، سبتمبر2012، جامعة خميس مليانة، ص98–99.

21. حاج قويدر قورين، الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، المحور الخامس.

22. حميدي زقاي، رماس محمد الأمين، معيقات البحث العلمي بالمؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعيدة، جامعة د. الطاهر مولاي (سعيدة)، تاريخ الاستلام: 01–02–2021، تاريخ القبول: 03–10–2021.

23. سليمة بن حسين، الحوكمة...دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية بجامعة الجزائر 3، عدد10–جانفي2015.

24. سمير بن حسين، آلية تقييم المؤسسي الذاتي كمدخل لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر–الواقع والتحديات، جامعة أم البواقي، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد8، العدد03–ديسمبر2021، تاريخ التسليم: 2020/10/26، تاريخ المراجعة: 2020/12/06، تاريخ القبول: 2021/01/28.

25. عبد الحميد دليمي، التعليم العالي في الجزائر وتحديات العولمة، جامعة منتوري قسنطينة، ص16.

26. عصام لعياضين سمير مرزوقي، واقع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال لدى أساتذة التعليم العالي، جامعة سوق أهراس، الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، مجلة: دفاتر المخبر، المجلد 17/ العدد: 01(2022)، صفحة 141-158، تاريخ الاستلام: 24-10-2021، تاريخ القبول: 29-12-2021، تاريخ النشر: 31-05-2022.

27. على مكيد، فاطمة يحياوي، واقع التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة المدية، تاريخ الارسال: 2014/02/15، تاريخ القبول: 2014/03/21، تاريخ النشر: 2014/04/15.

28. لامية بكوش، نزيهة مقيدش، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1(الجزائر)، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، تاريخ الاستلام:21/03/2022، تاريخ القبول:05/06/2022، تاريخ النشر:16/06/2022، المجلد06/العدد:01(2022.

29. محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان، حوكمة الجامعات: عرض نماذج الجامعات الرائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد2، أوت 2019، تاريخ الاستلام:2018/12/20، تاريخ القبول:2019/08/02.

30. مراد كواشي، "أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد1، المجلد25، 2017.

31. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، ص5 ص6.

32. مسعود صديقي، لخضر أوصيف، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق الحوكمة في شركات المساهمة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد06/2011.

33. معهد الدراسات المصرفية، نشرة توعوية حول الحوكمة، دولة الكويت أكتوبر 2010، العدد3، ص2.

34. نصر الدين بن نذير، فائزة بعيليش، دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاتها وسوق العمل في الجزائر–جامعة المدية نموذجا–، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة 2–العدد 13(ديسمبر2015).

35. وسام بوقجان ، فواز واضح ، سهيلة حسيب ، إدارة المعرفة كمدخل حديث لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة في الجامعات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 01(2021)، ص192–218، تاريخ الاستلام؛ 27–01–2021، تاريخ القبول: 09–02–2021، تاريخ النشر: 30–03–2021.

36. ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، تاريخ الاستلام2019/10/11، تاريخ القبول2019/11/24، تاريخ النشر 2019/12/31.

37. يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، جامعة بسكرة(الجزائر)، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد05–العدد02، أفريل (2022) ص164–ص184، تاريخ الاستلام: 2021/07/30، تاريخ القبول: 2022/02/23، تاريخ النشر: 2022/04/15.

38. يعقوب عادل ناصر الدين، "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة التطوير الأداء الجامعي، المجلد 01، العدد 02، 2012.

39. يوسف قروج، مصطفى بوعقل ، فعالية نظام (ل م د) في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد02/العدد03(2019).

- **مواقع الكترونية:**

40. الاطارالعام لحوكمة الشركات:

[https//repository.sustech.edu. pdf.]،

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 01	يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدمة في اداة البحث	64
جدول 02	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	65
جدول 03	يبين قيمة معامل الفا كغونباغ للاستبيان	67
جدول 04	الخصائص الديمغرافية لمفردات الدراسة	71
جدول 05	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	72
جدول 06	يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان الحوكمة العمومية الجديدة لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية	74
جدول 07	يوضح العلاقة بين درجات افراد العينة الدراسة بين مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية	75
جدول 08	يمثل اختبار "ت" لمعرفة الفروق في مبادئ الحوكمة العمومية تبعا لمتغير الجنس	76
جدول 09	يمثل قيمة اختبار "ف" لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير السن	77
جدول 10	يمثل قيمة "ف" لمعرفة الفروق في كل من مبادئ الحوكمة العمومية الجديدة وطرق التسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا لمتغير الدرجة العلمية	78
جدول 11	يمثل قيمة اختبار"ف" لمعرفة الفروق المعنويةفي كل من مبادئ الحوكمة العمومية العمومية الجديدة وطرق تسيير مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تبعا للخبرة	79

الفهرس

تصريح بالنزاهة العلمية.....4
ملخص..... Erreur ! Signet non défini.
Abstract: 6
مقدمة.....2
01. إشكالية الدراسة:.....3
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة.....13
تمهيد 13
المبحث الأول: مفهوم الحوكمة العمومية الجديدة.....14
المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة العمومية الجديدة.....14
أولا: مرحلة الوكالة: 14
ثانيا: الانهيارات المالية:.....16
ثالثا: التطور الى مفهوم الحوكمة العالمية (مرحلة العولمة): 18
المطلب الثاني: تعريف الحوكمة العمومية الجديدة 19
أولا: الحوكمة لغة:.....19
ثانيا: الحوكمة إصطلاحا: 20
المبحث الثاني: ميكانيزمات التي تقوم عليها الحوكمة العمومية الجديدة.....24
المطلب الأول: خصائص وأهداف الحوكمة العمومية الجديدة.....24
أولا: خصائص الحوكمة العمومية الجديدة: 24
ثانيا: أهداف الحوكمة العمومية الجديدة.....26
المطلب الثاني: مبادئ ومؤشرات الحوكمة العمومية الجديدة.....27
خلاصة الفصل الأول.....30

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي.....32
تمهيد 32
المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسات التعليم العالي 33
المطلب الأول: مفهوم ونشأة مؤسسات التعليم العالي.....33
أولا: مفهوم مؤسسات التعليم العالي: 33
ثانيا: نشأة وتطور مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.....37
المطلب الثاني: مبادئ، خصائص، وأهداف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.40
أولا: مبادئ الأساسية لمؤسسات التعليم العالي:.....40
ثانيا: خصائص مؤسسات التعليم العالي: 41
ثالثا: أهداف مؤسسات التعليم العالي:.....42
المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة العمومية الجديدة على مستوى الجامعات 44
المطلب الأول: مجالس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: 44
أولا: مجلس إدارة الجامعة: 44
ثانيا: المجلس العلمي للجامعة:.....45
ثالثا: مجلس الكلية والمجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم:.....46
المطلب الثاني: نماذج حوكمة الجامعات:.....46
أولا: النموذج الأكاديمي Academic Model: 46
ثانيا: نموذج الشركات Corporate model: 47
ثالثا: نموذج الأمناء Trustee model:.....47
رابعا: النموذج التعاوني Cooperative Model: 48

خامسا: النموذج السياسي Political Model:.....48

سادسا: نموذج البيروقراطي Bureaucratic Model:.....49

سابعا: نموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model :.....49

خلاصة الفصل الثاني:.....50

الفصل الثالث: دور الحوكمة العمومية الجديدة بمؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد بوضياف–المسيلة–.....53

المبحث الأول: جامعة محمد بوضياف–بالمسيلة.....54

المطلب الأول: التعريف بجامعة المسيلة:.....54

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة المسيلة.....55

المبحث الثاني: عرض الإجراءات الدراسة وتحليل واختبار الفرضيات ومناقشتها....62

المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة.....62

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....69

الخاتمة.....80

قائمة الملاحق.....81

الملحق رقم (1): رسالة التوصية.....82

الملحق رقم (2): نص الاستبيان.....83

قائمة المراجع.....86

قائمة الجداول.....94

الفهرس.....96