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

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب: أميرة عزي

تحت عنوان

مدى تطبيق حوكمة الجامعات من وجهة نظر أساتذة اداريين
دراسة حالة جامعة محمد بوضياف

لجنة المناقشة:

.....	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	رئيســاً
.....	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مشرفا ومقرراً
.....	جامعة محمد بوضياف –المسيلة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2020/2019

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيل

*وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم....*الآية رقم (07) سورة إبراهيم

ويقول عليه الصلاة والسلام: *من لم يشكر الناس لم يشكر الله*

فاللهم لك الحمد والشكر أولا وأخرا، وظاهرا وباطنا، لك الحمد حين ترضى، ولك الحمد بعد الرضا.أحمد ربي على أن وفقتني لإتمام هذا العمل وأصلي وأسلم على من بعثه الله متمما لمكارم الأخلاق ورحمة للعالمين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد:

أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان والامتنان إلى أستاذي حفظه الله ورعاه الدكتور ميمون الطاهر المشرف على هذه الرسالة الذي كان بمثابة المصباح الذي ينير لي الطريق فقد وجدته نعم المعلم والناصح والمعين والذي منحني الكثير من وقته وصبره وأحاطني بملاحظاته القيمة فجزاه الله كل خير

كما لا أنسى كل الأساتذة الأفاضل عبر جميع المراحل الدراسية والجامعية المتدرجة الذين بعد فضل الله سبحانه وتعالى كان لهم جل الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة

وفي الأخير أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل أفراد عائلتي الذين كانو سندي طوال مشواري الدراسي

اسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحب ويرضى

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم

اهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى:

من قال الله فيها:" إن الجنة تحت أقدام الأمهات "

إلى أول من رأتها عيناي، إلى أول من تبسمت لرؤيتي، إلى الشمس التي سطعت في حياتي، إلى مهجة القلب وينبوع الحنان وصفاء الحب ومصدر الأمان هبة الرحمان، إلى أحب واكبر قلب في الدنيا إلى اعز إنسان

أمي ....أمي....أمي أدام الله عزها

إلى من سعى وشقي لننعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعنا في طريق النجاح، الذي علمنا من أجل أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى الوالد العزيز

الى من قال فيهم الشاعر أخاك أخاك إن من لا أخ له كساع إلى الهيجاء بغير سلاح: نبيل، سليمان، معتز بالله، محمد

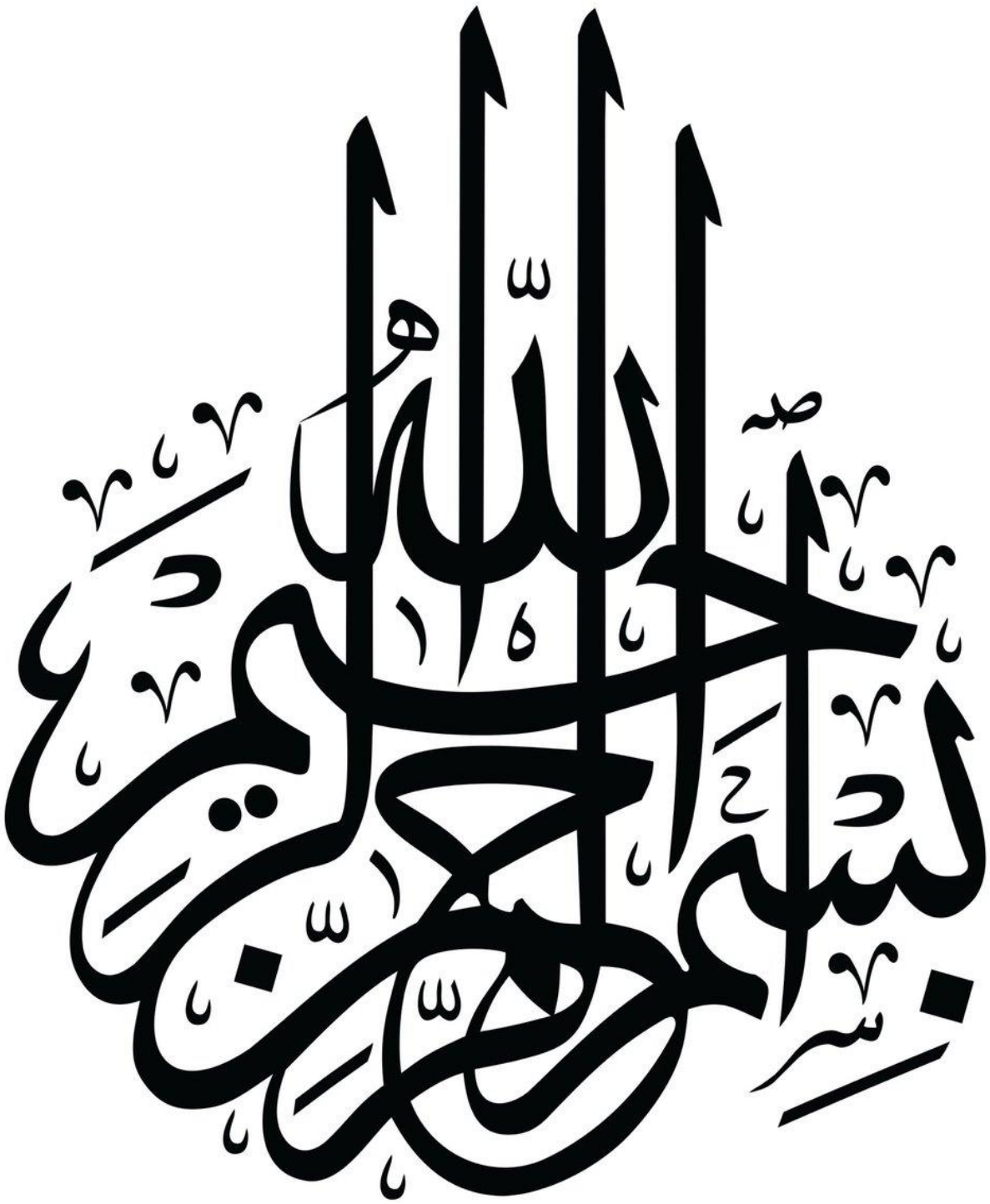
إلى أختي العزيزة والغالية: عائشة

إلى صديقاتي الغاليات: دليلة، فاطمة الزهراء، سميرة، ريمة، كنوز

إلى أعمامي وعماتي، وأخوالي وخالاتي

الى كل زملائي وزميلاتي في قسم علوم التسيير

عزي اميرة


بسم الله الرحمن الرحيم

الموضوع	الصفحة
إهداء	
كلمة شكر	
فهرس المحتويات	ا
قائمة الجداول	ا
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	V
مقدمة عامة	أ–و
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات	
تمهيد	**6**
المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة	**7**
المطلب الأول: ماهية الحوكمة	**7**
المطلب الثاني: خصائص الحوكمة ومحدداتها	**10**
المبحث الثاني: عموميات حول الجامعات	**11**
المطلب الأول: ماهية الجامعات	**11**
المطلب الثاني: أهداف ووظائف الجامعات	**14**
المبحث الثالث: حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي	**17**
المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات	**17**
المطلب الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات	**19**
المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات	**21**
خلاصة الفصل الأول	**24**
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لجامعة محمد بوضياف	
تمهيد	**26**
المبحث الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف	**27**
المطلب الأول: نشأة جامعة محمد بوضياف	**27**
المطلب الثاني: الهياكل الإدارية والبيداغوجية لجامعة محمد بوضياف	**29**

المطلب الثالث: إحصائيات الطلبة والأساتذة لجامعة محمد بوضياف	**32**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**34**
المطلب الأول: المنهج والمجتمع وعينة وأداة الدراسة	**34**
المطلب الثاني: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة	**38**
المطلب الثالث: وصف وثبات أداة الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي للبيانات	**39**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	**45**
المطلب الاول: وصف خصائص العينة	**45**
المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة	**48**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها	**54**
خلاصة الفصل الثاني	**62**
خاتمة	**64**
قائمة المراجع	**67**
الملاحق	**74**
الملخص	**86**

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهياكل البيداغوجية لجامعة محمد بوضياف	31
02	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة محمد بوضياف2014-2018	32
03	إحصائيات الأساتذة في الجامعة سنة2016	33
04	كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	35
05	هيكلة أداة الدراسة(استبيان)	36
06	توزيع درجات المقياس المستخدم في الاستبيان	37
07	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	38
08	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	40
09	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة	41
10	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة	41
11	قيم(cronbach`s alpha)البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	43
12	قيم(cronbach`s alpha) البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة	44
13	قيم(cronbach`s alpha) البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة	44
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	45
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	46
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	46
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب النوعي	47

19	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	**47**
20	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	**48**
21	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة	**50**
22	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة	**52**
23	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	**55**
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية(01)	**57**
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية(02)	**58**
26	نتائج اختبار الفرضية الفرعية(03)	**60**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	**49**
02	ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الثاني:البعد الرقابي للحوكمة	**51**
03	ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة	**52**

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	**74**
02	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	**80**

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم تطورات سريعة في كافة القطاعات سيما في قطاعات التعليم، وهذا يجعل من المؤسسات التربوية تسعى إلى الاستغناء عن الأساليب التقليدية التي كانت تستخدمها في السابق، وإحلالها بالسياسات التربوية والإدارية الأكثر تطورا، والقائمة على الأساليب الحديثة، والتي تساهم في تحقيق الجودة محليا وعالميا

تعد الحوكمة من المواضيع البالغة الأهمية التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة، وأبحت شرطا أساسيا وجوهريا للنهوض بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومصطلح الحوكمة يعني المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم المؤسسة أو الوحدة أو الكيان، كما يمكن القول أن ماهية مفهوم حوكمة المؤسسات معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة.

فالحوكمة تمثل الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مواقعهم ووظائفهم، على جعل سلوكاتهم وممارساتهم الفعلية تتلاءم مع إستراتيجية ورؤية المؤسسة، ومن ثم تحقيق العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة والمتعاملين الآخرين، في ظل إرساء مجموعة من المبادئ والمعايير المتركزة على الشفافية والمساءلة والمشاركة الفاعلة لكل الأطراف

والحوكمة مدخلا من مداخل تقييم الأداء على مستوى الفرد والمؤسسة وهي من أهم مداخل تحقيق التنمية المستدامة، ونظرا للأثر الايجابي الذي حققه تطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية من حيث الإدارة والأرباح فقد انتقل هذا المفهوم إلى المؤسسات الخدماتية الأخرى كالجامعات.

تعتبر الجامعات إحدى البنى الرئيسية لتكوين أفراد المجتمع علميا، وثقافيا، واجتماعيا،تلبية لاحتياجاتهم وتنمية لقدراتهم وفقا للتخصصات التي يتطلبها سوق العمل، كونها تأتي في أعلى السلم التعليمي وتحتضن أفضل الموارد البشرية.

والجزائر كغيرها من الدول سعت كثيرا للنهوض بمستوى قطاع التعليم العالي من أجل ضمان جودته، إلا أن معظم السياسات ولاستراتيجيات المتبعة والمستمرة لم الأهداف المرجوة، مما أدى إلى ضرورة البحث عن المعوقات من أجل وضع خطط واقتراحات قد تحسن من هذا القطاع.

إن الحوكمة الجامعية تمس عناصر وجوانب متعددة من التعليم العالي (أفراد الأسرة الجامعية، البحث العلمي، التمويل...)، والتي بدورها تهدف إلى صياغة رسالة الجامعة القائمة على هدفين أساسين الأول: تعليم جيد يتمثل في الدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لملئ المناصب الشاغرة في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع حيث تعد الجامعات شريانا رئيسيا لا غنى عنه في بناء المجتمع، ونوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

ومن أجل معرفة مدى تطبيق حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر قمنا بهذه الدراسة وذلك بحصرها على جامعة المسيلة وهذا من أجل الوقوف عند الايجابيات التي من خلالها نستطيع القول أن هذا المفهوم يلقى اهتمام واستحسان المسؤولين القائمين بالتسيير في مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي يواجهونها من أجل تحقيق النزاهة والشفافية في إدارة التعليم العالي.

الإشكالية الرئيسية: إشكالية والفرضيات حطهم في المقدمة

- ما مدى تفعيل حوكمة الجامعات في جامعة محمد بوضياف –المسيلة– من وجهة نظر أساتذة إداريين؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة؟
- ماهي معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي؟
- ما مدى تفعيل تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.
- ما مدى تفعيل تطبيق مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.
- ما مدى تفعيل تطبيق مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين

<u>الفرضيات الفرعية</u>

الفرضية الفرعية رقم 01: مستوى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

الفرضية الفرعية رقم 02: مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

الفرضية الفرعية رقم 03: مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

أهمية الدراسة:

لقد برهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة الجامعية خطوة ضرورية من أجل تطوير جودة التعليم العالي وتعتبر من العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية خاصة كون الحوكمة تعتبر آلية ضرورية لمساعدة الجامعة الجزائرية على مواجهة التحديات المعاصرة

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الحوكمة من خلال إبراز مبادئها
- توضيح القيمة العلمية والعملية لمبادئ الحوكمة عند تطبيقها فعليا
- استكشاف مدى التزام جامعة محمد بوضياف–المسيلة– بمعايير الحوكمة الجامعية
- إبراز ايجابيات تطبيق قواعد الحوكمة

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الدوافع التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

- الاهتمام الكبير بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة حيث تم تنظيم العديد من الملتقيات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة وأثرها على العديد من المتغيرات
- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية من خلال أخذ جامعة محمد بوضياف –المسيلة– كدراسة حالة

صعوبات الدراسة:

كانت الصعوبة في مرحلة الدراسة الميدانية عند توزيع الاستبيانات في الجامعة حيث سجلنا عدم تجاوب بعض أعضاء الهيئة التدريسية للاستبيان،وفي بعض الأحيان التماطل في ملئ الاستمارات وإعادة إرجاعها، أو عدم إرجاعها أصلا مما كان يؤثر على حجم العينة

أما عن الصعوبات التي واجهتنا في الجانب النظري كانت في طريقة الحصول على المراجع وهذا راجع إلى وباء(covid 19) الذي بسببه أغلقت الجامعة والمكاتب وكذلك صعوبة التواصل مع المشرف

منهج وأداة الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واثبات صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري، باعتبارها الأكثر توافقا وملائمة مع طبيعة هذا البحث وفي الفصل التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي الذي نراه ملائما في دراسة وتحليل مختلف أبعاد حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

قمنا بإعداد هذه الدراسة في إطار

الحدود الزمانية: السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2020/2019

الحدود المكانية: جامعة محمد بوضياف

هيكل البحث:

وقصد الإلمام بحيثيات البحث واستيفاء جميع تفاصيله، تم إدراج محتوياته في فصلين وستة مباحث

تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي لحوكمة الجامعات فخصصنا المبحث الأول إلى عموميات حول الحوكمة لنتطرق فيه إلى ماهية الحوكمة وخصصنا المطلب الثاني إلى خصائص الحوكمة

ومحدداتها وتناولنا في المبحث الثاني عموميات حول الجامعات، في المطلب الأول منه تطرقنا إلى ماهية الجامعات، والمطلب الثاني إلى أهداف ووظائف الجامعات، بينما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي حيث خصصنا المطلب الأول إلى حوكمة الجامعات بينما المطلب الثاني فتناول المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات.

أما بالنسبة للفصل الثاني خصصناه للدراسة التطبيقية لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذة إداريين والذي تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهذا باستعراض نشأتها، الهياكل الإدارية والبيداغوجية بالجامعة، كذلك إحصائيات الطلبة والأساتذة لجامعة محمد بوضياف أما **المبحث الثاني** فتناول الإطار المنهجي للدراسة من منهج ومجتمع وعينة وأداة الدراسة وكذلك الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة أيضا وصف وثبات وأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي للدراسة وتطرقنا في **المبحث الثالث** إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها حيث تضمن وصف خصائص العينة، تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة وكذلك اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لحوكمة

تمهيد:

تعاني الجامعات في الدول النامية فجوة كبيرة بين متطلبات السوق ومخرجات هذا النظام وظهرت نتائجه جلية في ارتفاع معدلات البطالة وعدم احتواء هذه الأسواق الأعداد المتزايدة من الخرجين في مختلف المجالات إضافة إلى تأثيرات وعوامل أخرى (اقتصادية، اجتماعية، سياسية...) وهذا ما يقود الجامعات أن تكون أكثر إبداعا وابتكارا ليتمكن خريجوها من المنافسة في سوق العمل ويساهموا في النمو المستدام لبلدانهم لهذا يجب أن تتميز الجامعة بالرشاقة التنظيمية ومواكبة التطورات، من خلال تبني نموذج مرن لحوكمة الجامعات التي تعتبر عنصرا رئيسا في تركيز على اتجاهات إصلاح الجامعات في جميع أنحاء العالم والتي تمكن من الاستجابة لجميع التفاعلات المحيطة.

ويتضمن هذا الفصل الجانب النظري ذي العلاقة بالموضوع حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة؛

المبحث الثاني: ماهية الجامعات؛

المبحث الثالث: حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي.

المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة أزمات اقتصادية ومالية نتجت عن سوء استخدام السلطات،وتجاوز الضوابط المحددة لسلوكيات الإدارية مما أدى إلى تفشي العديد من الممارسات السلبية في الإدارة وهذا ما أدى إلى بروز العديد من صور الفساد

وفي ظل هذه الظروف، كان من الضروري التدخل لمحاولة اقتراح نظام رقابي ومالي على المنظمات يتضمن مجموعة من القواعد والقوانين المنظمة للعلاقات والمحددة للالتزامات.

هذا ما سنحاول إيضاحه في هذا البحث من خلال التطرق إلى: ظروف نشأة ودوافع ظهور الحوكمة إضافة إلى التطرق إلى مختلف تعار يفها وأهدافها وخصائصها ومحدداتها.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي أثارت جدلا واسعا وتباينا واضحا، سواء حول ترجمتها إلى العربية، أو تعريفها على نحو دقيق .

فرع1- ظهور مفهوم الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينيات؛ حيث تم استعماله لأول مرة من قبل البنك الدولي في عام 1989، إلا أن البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات، برز حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها، المشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات".

ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخرا، في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات في عدد من دول جنوب شرق آسيا، وروسيا وأمريكا اللاتينية، ثم الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 (السوادي، 2015، 18- 19).

وعلى المستوى الدولي يعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات (Principal of corporate)، وهو أول اعتراف رسمي دولي بهذا المفهوم (ناصر الدين، د س، 6).

فرع2- تعريف الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة (Governance) من المفاهيم التي أثارت جدلا واسعا وتباينا واضحا، سواء حول ترجمتها إلى العربية ، أو تعريفها على نحو دقيق، فقد طرح المفهوم تحت مسميات عربية مختلفة منها (الحكم، والحوكمة، الحاكمة، والحاكمية، والحكمانية، والإدارة الرشيدة)، وقد يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيا، وإلى تعدد المداخل التي اعتمدها الباحثون في تناولهم لهذا المفهوم، وعلى الرغم من تعددية المداخل، إلا أن ما جمع بينها هو السعي الحثيث لفهم كيفية إدارة المؤسسات، وتنظيمها على نحو صحيح (السوادي، 2015، 22).

ومن الناحية الاصطلاحية تعرف الحوكمة كالآتي:

– هي عبارة عن العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الإجراءات، والهياكل التي تستخدم لإدارة المؤسسة، وتوجيه أعمالها، من أجل ضمان تحقيق جودة الأداء (حلاوة وطه،2011، 6).

– هي عبارة عن مجموعة القوانين والقواعد والقرارات التي تساعد على تحقيق الأداء، من خلال الأساليب المناسبة والخطط الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق إتباع مبادئ: الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة والتمكين (عبد الحكيم، 2012، 65).

– هي نظام رقابة، وتوجيه على المستوى المؤسسي، وهي تحدد المسؤوليات، والحقوق، والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، وتوضيح القواعد، والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة، وهي نظام يدعم العدالة، والشفافية، والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (السوادي، 2015، 24).

من خلال استعراض التعريفات السابقة للحوكمة نستنتج الآتي:

– عدم وجود اتفاق عام لتعريف الحوكمة؛ إذ تختلف باختلاف المجال الذي يتم تناوله في سياقه؛

– الحوكمة ما هي إلا أسلوب من أساليب الإدارة الديمقراطية؛

– هناك علاقة إيجابية مابين تطبيق الحوكمة وتحقيق الجودة والتميز للمؤسسات بكافة أشكالها ومجالاتها، بالإضافة لتحقيق أهدافها وخططها الإستراتيجية؛

– تتعلق الحوكمة بعملية جودة صنع القرار من خلال تفعيل المشاركة الداخلية لمنتسبي المؤسسة، والخارجية للمجتمع المدني ومؤسساته المختلفة؛

– ترتكز الحوكمة على مجموعة من المبادئ والقيم المتمثلة في الديمقراطية، والنزاهة، والشفافية، والمساءلة، والرقابة، والتمكين ومكافحة الفساد، والحرية، وتحقيق العدالة دون تمييز.

فرع3– دوافع نشأة الحوكمة

توجد جملة من العوامل، والمبررات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره في السياق السابق، وتبنيه من قبل المؤسسات الدولية والإقليمية، ويمكن عرض هذه العوامل على النحو التالي (مرعي، 2009، 63– 67):

1– الدافع الاقتصادي: كان لانفجار الأزمات المالية العالية، والتي يمكن وصفها بأنها كانت بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات، والتشريعات التي كانت تنظم الأعمال، والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال والحكومات. مما كان له الأثر لتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية، وعلى رأسها شركة **إنرون** وغيرها، بالإضافة إلى ممارسات الشركات متعددة الجنسيات في اقتصاديات العولمة، حيث أصبحت هذه الشركات تقوم بعملية الاستحواذ، والاندماج بين الشركات، من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.

2– الدافع الاجتماعي: حيث أدت دورا مهما في ظهور الحوكمة، وجاء على رأسها انعزال الحكومات القائمة على المواطنين، والتصاقها وتقيدها بالعمليات الإدارية، مما دعا إلى ضرورة التفكير في وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يتولون عنهم مهمة تمثيلهم، ونقل وجهة نظرهم في رسم السياسات التنموية التي تهم المواطنين، والمجتمع.

3– العوامل السياسية: كان للأهمية القصوى التي اكتسبها المصطلح بالنسبة للديمقراطيات الناشئة خصوصا في دول العالم الثالث، نظرا لضعف النظم القانونية القائمة بها، بالإضافة إلى التطورات العالمية المرتبطة بثورة المعلومات، والاتصالات، والعولمة، وما ترتب عليها من انعكاسات على أدوار الدولة في العصر الحاضر، وضرورة انتقالها من الدولة المسؤولة عن جميع الخدمات إلى دولة تنموية، تؤدي فيها المؤسسات غير الحكومية دورا كبيرا، وبالتالي أصبحت الحاجة ماسة لأسلوب إداري جديد، قادر على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه، وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة (Government)، الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة (Governance) الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع.

فرع4- أهمية الحوكمة

تعد الحوكمة أساسا لجميع الممارسات الأخلاقية داخل المؤسسات بشكل عام، كما أنها تمكن المجتمع من أمن إدارة المؤسسات بأسلوب علمي وعملي ويمكن أن نلخص أهميتها فيما يلي (المنيع والخنيزان، 2017، 13):

- تحقيق النزاهة والحيادية لجميع العاملين في المؤسسة؛
- محاربة الفساد الداخلي؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها؛
- رفع مستويات الأداء، مما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية؛
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع؛
- زيادة الثقة بالمؤسسات من خلال الشفافية والوضوح في كتابة التقارير السنوية، والتي يتم الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات؛
- منع استمرار الأخطاء أو القصور في الأداء.

المطلب الثاني:خصائص الحوكمة ومحدداته

فرع1: خصائص الحوكمة

تتمثل خصائص الحوكمة في الآتي (الكابد، 2003، 5):

1- الشفافية: ترتكز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها؛

2- المساواة: ترتكز على توفير الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها؛

3- المساءلة: ترتكز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الأمر؛

4- المشاركة: ترتكز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع؛

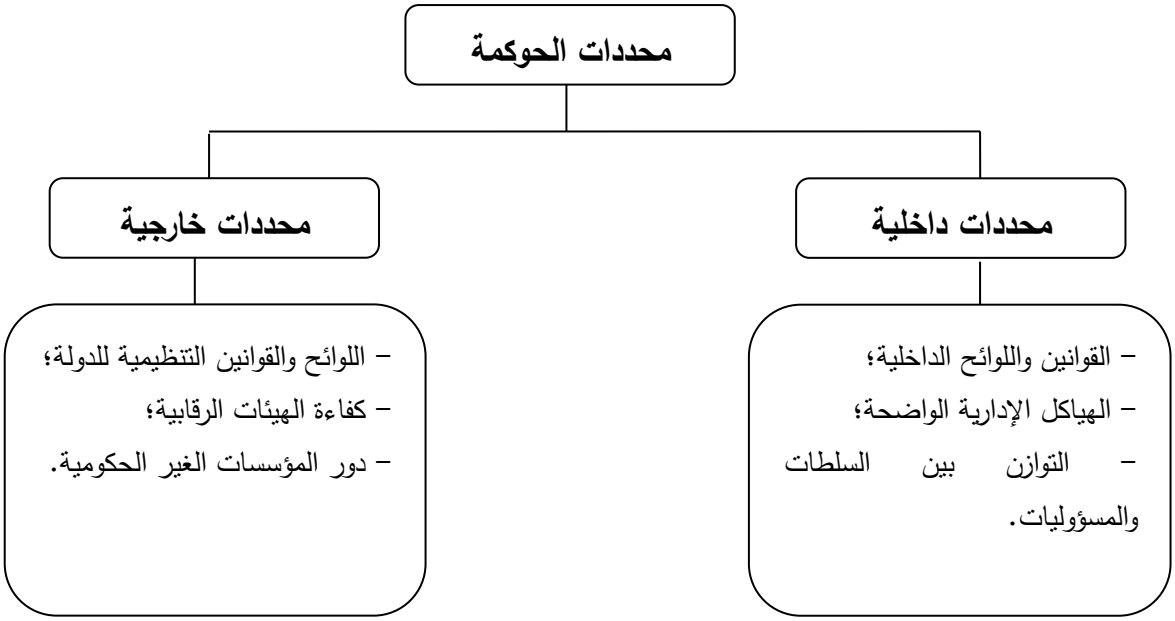
5- النزاهة: ترتكز على تعزيز سلطة القانون أي أن القوانين والأنظمة عادلة ، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة؛

6- الفاعلية: ترتكز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية.

سادسا- محددات الحوكمة

للحوكمة محددات داخلية وخارجية، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:

الشكل (1): محددات الحوكمة



المصدر: (أبو حمام، 2009، 28)

المبحث الثاني: ماهية الجامعات

تعد الجامعات من أهم المصادر الرئيسية لتكوين أفراد المجتمع وتطوير المجتمع وتنميته علميا، وثقافيا، واجتماعيا، تلبية لاحتياجاتهم وتنمية قدراتهم وفق التخصصات التي تتطلبها البيئة الخارجية وسوق العمل، ولابد أن هذا الدور الحيوي الذي تقوم به الجامعات يفرض عليها مواكبة التطورات العلمية، والتقنية المتسارعة في مختلف المجالات بحثا عن التجديد، وتحقيقا للفاعلية والكفاءة في الأداء.

المطلب الأول: ماهية الجامعات

فرع1: تعريف الجامعة

لقد تعددت المفاهيم واختلفت حول تحديد مصطلح الجامعة، ولا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي معين، أو تحديد عالمي في كل الجامعات العالمية، وبذلك فإن كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها، بناء على ما تمليه عليه مشاكله وطموحاته وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي، فالجامعة مؤسسة للتكوين، ولا يمكن أن تحدد بمفردها أهدافها وتوجهاتها، وبالرغم من ذلك تظل الجامعة مؤسسة ذات طابع خاص تنشد الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها.

من بين التعاريف المتعلقة بمفهوم الجامعة هناك من يعتبرها المصدر الأساسي للخبرة، والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائما هي التوصيل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية، وتمهيد الظروف الموضوعية بتنمية الخبرة الوطنية التي لا يمكن بدونها أن يحقق المجتمع أية تنمية حقيقية في الميادين الأخرى(العربي،1989، 177).

ويمكن أيضا اعتبار الجامعة على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مزود بشخصية أخلاقية واستقلالية مالية، كما تنقسم إلى عدة معاهد (يوسف، 2008، 28).

كما تعتبر الجامعة أيضا مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر، تنطبق عليه مواصفات المجتمع البشري، حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت (مركز البحوث التربوية، 195).

فرع2: لمحة تاريخية عن الجامعة الجزائرية

ينحصر السياق التاريخي للجامعة الجزائرية في مرحلتين أساسيتين:

1- التعليم الجامعي قبل 1962 (المرحلة الاستعمارية)

تعد مدرسة الطب، أول مدرسة أنشئت في العهد الاستعماري على أرض الجزائر، بدأت نشاطها منذ عام 1833، وكان يشرف على التدريس أساتذة عسكريون وذلك في مستشفى مصطفى باشا بالعاصمة. في البداية كانت توجه هذه الدروس إلى الطلبة الأوروبيين فحسب، إلا أنه بموجب مذكرة لوزير الحرب مؤرخة بـ10 جوان 1833 تم قبول الطلبة الأتراك والجزائريين مسلمين ويهود، وكانت هذه الدروس في هذه المرحلة الأولى تقتصر على علم التشريح والفيزيولوجيا الوصفية، إلا أنه تم توقيف هذه المدرسة عام 1835 بقرار من الجنرال **كلوزيل**، وتم اقتراح إعادة فتحها عام 1845 بقرار من المجلس البلدي للجزائر، وتم فتحها رسميا بمرسوم مؤرخ في 04 أوت 1875 ولم تبدأ نشاطها إلا ابتداء من عام 1859.

وقد وضعت هذه المدرسة تحت إشراف كلية الطب بـ(Montpelier)، وبموجب القانون المؤرخ في 20 ديسمبر 1879 المنشئ للمدارس العليا بالجزائر، تحولت المدرسة إلى مدرسة عليا للطب والصيدلة، وبموجب القانون المؤرخ في 30 ديسمبر 1909 أقيمت أربع مدارس في نظام الكليات لتخلص إلى ميلاد جامعة الجزائر. وجاء المرسوم الصادر في 26 جويلية/أوت 1957 ليحول مدرسة القانون إلى كلية الحقوق والاقتصاد مكملة باثنين من المعاهد: معهد الدراسات السياسية (الذي تأسس في عام 1949) ومعهد التحضير التجاري (الذي تأسس في عام 1975) (فلاحي، 2000).

ومن المعاهد التي شهدت ميلادها الفترة الاستعمارية (هلال، 1995، 101):

- معهد البيوتقني والبيومتري المنشأ عام 1845؛
- معهد النظافة والطب لما وراء البحار المنشأ عام 1923؛
- معهد الأرصاد الجوية وفيزياء الكواكب المنشأ عام 1931؛
- معهد البحوث الصحراوية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1937/07/20؛
- معهد التعمير المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1942/07/11؛
- معهد التربية البدنية والرياضية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1944/04/24؛
- المعهد العالي للدراسات الإسلامية عام 1946؛
- معهد العلوم السياسية عام 1949؛
- معهد الدراسات الفلسفية الذي أنشئ بموجب المرسوم المؤرخ في 1952/05/05؛
- المعهد الاثنولوجي المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 1956/03/31؛
- معهد الدراسات النووية المنشأ عام 1956؛

- معهد التحضير للأعمال عام 1957.

رغم هذا العدد الهائل من المعاهد خلال الفترة الاستعمارية، إلا أن التعليم العالي في عهد الاستعمار قد سخر لخدمة السياسة الاستعمارية، حيث هدف أساسا إلى فرنسة التعليم في الجزائر، إذ لم يتجاوز عدد الطلبة 3000 طالب، يؤطرهم ما يقرب من 300 أستاذ جلهم من الأجانب (غراف، 2011، 57).

2- التعليم الجامعي بعد 1962 (مرحلة الجزائر المستقلة)(موقع)

يتكون من 106 مؤسسة للتعليم العالي؛

- 50 جامعة ؛
- 13 مركزا جامعيا؛
- 20 مدارس وطنية؛
- 10 مدارس عليا؛
- 11 مدرسة عليا للأساتذة؛
- (02) ملحقتين جامعتين ؛
- 6وكالات البحث؛
- 16 مركز بحث؛
- 12 وحدة بحث.

المطلب الثاني: أهداف ووظائف الجامعة

فرع1: أهداف الجامعة

تعد مهام الجامعة ومهام التعليم العالي هي المصالح العامة، لذا عليه أن تدوم مصلحة عامة في خدمة الشباب الحاصلين على شهادة البكالوريا، هذه المصلحة تهدف بدورها إلى إرضاء الاحتياجات الوطنية من مؤطرين ومتحكمين، مما يؤدي إلى تأمين مستوى عال من الثقافة والتربية العلمية للوطن (يوسف، 2008، 35) ، كما أن هدف التعليم هو تعميم الفائدة لكل الجنس البشري ، وغرس الأخلاق في الإنسان بمثابة السبيل إلى بناء المجتمع المثالي، حيث أن هذا الأخير يصبح أكثر حكمة من خلال التعلم، وأفضل من خلال ممارسة الفضيلة، ويعد التعليم بمثابة أداة لغرس الوعي الأخلاقي وهو أكثر الوسائل القيمية، كما يساعد

على الحفاظ على النظام الاجتماعي الجمعي، وهو طريقة جيدة لزيادة الحراك الاجتماعي (عبد الناصر، 1997،154).

ويمكن أن نلخص أهداف الجامعة بصفة عامة في النقاط التالية (يوسف، 2008، 35):

- التركيز على قابلية المعرفة العامة؛
- القابلية لحل المشاكل؛
- تحصيل المعارف الخاصة؛
- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية؛
- متابعة تطور الخريطة المعرفية؛
- البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع؛
- ترقية الثقافة الوطنية؛
- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتحديد والتكوين الدائم؛
- السعي وراء البحث العلمي والفكري؛
- المشاركة في النشر العام للمعارف وفي إعدادها وتطويرها؛
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الوطنية تطابقا مع الأهداف المحددة؛
- تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي؛

ضمان نشر الدراسات ونتائج الأبحاث.

ومن أهداف الجامعة أيضا(طعيمة، 2004،613):

- تحديد المواصفات والشروط والمقومات التي يجب أن تتوافر في خريج الجامعة على ضوء معطيات العصر؛
- تحديد متطلبات سوق العمل من خريج الجامعة في التخصصات المختلفة؛
- وضع تصورات وبدائل لتطوير التعليم العالي الجامعي تحديدا لمخرجاته في ضوء معطيات الحاضر؛
- تحديد ملامح التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتوقعة الدراسات المستقبلية وانعكاساتها على التعليم؛
- اعتماد نظم للامتحانات والتقويم تؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم الجامعي؛
- تحديد أدوار المؤسسات والهيئات الأهلية والمدنية في مساعدة الجامعة على تحسين مخرجاتها؛
- اعتماد إستراتيجية إدارية حديثة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في تحسين مخرجاتها؛

– تحديد أدوار أستاذ الجامعة في تحسين مستوى خريجي الجامعات.

فرع2:وظائف الجامعة:

اختلفت تقسيمات وظائف الجامعة في العديد من الدراسات إلا انه هناك إجماع في الوظائف الرئيسية المتمثلة فيما يلي:

1- وظيفة تكوينية

حيث يعمل التعليم العالي على تكوين الطلاب وتحويلهم من الحالة الجامدة إلى طاقات فعالة مستعدة للعطاء؛

2- وظيفية علاجية تغييرية

تعتبر عملية التعليم عملية تعديل وتغيير في سلوك الفرد، إذ أنه أثناء عملية التعليم يكتسب الطالب أساليب جديدة تؤدي إلى إشباع حاجاته. فعملية التعليم هي عملية تحضير وإثارة قوى المتعلم على القيام بتغيير في سلوكه الناتج عن المتغيرات الداخلية والخارجية (الرشدان وآخرون، 1997، 265).

3- وظيفة البحث العلمي

يعتبر البحث العلمي ركنا أساسيا من أركان الجامعة، حيث لا تقتصر وظيفة الجامعة في منح الشهادات وإنما لها دور كبير في تنمية المعرفة من خلال البحث العلمي، وهذا ما يفرض عليها أن توفر المناخ العلمي للبحث العلمي وكل ما يحتاجه من أجهزة ومعدات وكتب ووسائل تكنولوجية (موزالي،2004، 3).

4- وظيفة خدمة المجتمع

إن العلاقة بين المجتمع والجامعة، علاقة تأثير وتأثر، وتتميز بالاستمرارية والتغيرات التي تحدث في المجتمع تدفع الجامعة لإحداث تغييرات في البنية والوظائف والبرامج والبحوث لتنسجم مع المستجدات.

5- وظيفة التنمية

توجد علاقة وثيقة بين التعليم العالي والتنمية الاقتصادية، حيث يعتبر الاستثمار في التعليم مفتاح التنمية، فالتعليم يساهم مباشرة في نمو الدخل القومي عن طريق تحسين الكفاءات(يسعد، 2006، 57).

المبحث الثالث: عموميات حول حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات نتيجة للأزمات التي تمر بها الجامعات، وتكمن تلك الأزمات في عدم وضوح آليات ووسائل اتخاذ القرار، وضعف قواعد المساءلة والمحاسبية، كذلك ضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومات اللازمة والهامة لجميع الفئات المستفيدين، الأمر الذي جعل من الخبراء والقانونين لوضع مجموعة من المعايير والقوانين الحاكمة والتي تمثل أدوات لقياس الحوكمة في الجامعات.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات

عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، وتعتبر الجامعات من المنظمات الرئيسية والحساسة التي يجب أن تكون سباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة وسنتعرض فيما يلي الى تعريف حوكمة الجامعات ودوافع ظهورها وأهميتها.

فرع1: مفهوم حوكمة الجامعات

يقصد بالحوكمة في الجامعة مجموعة من الخطط والطرق والمراسيم التي تم صياغتها لتنظيم قطاع التعليم العالي،حيث يشير مصطلح الحوكمة هنا إلى مجمل الهياكل والإجراءات والعمليات والنشاطات المدرجة لتخطيط وإدارة الهيئات والأشخاص الناشطة في مجال التعليم العالي، والتي تسمح لها بإحداث قفزة نوعية نحو الإصلاح الذاتي المبني على الاستقلالية والحرية في تسيير شؤونها.(fielden,2008,p2)

ويقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة الأقسام العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما يعالج نظم إدارة الجامعات وأساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار، وكيفية تخصيص مواردها المختلفة ،في جو يسوده الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة بغرض الوصول إلى المعايير والأطر التي تناسب بنية عمل الجامعة، وتساعد وضع التصورات والسياسات اللازمة لإحداث عملية التطوير. (سراح الدين ،13، 2009)

مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على تهيئة الوضع لتشغيل المؤسسات لأهدافها المحددة مسبقا.[1]

هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصالح في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة (غضبان، 2015، 201)

من خلال هذه التعاريف تتضح لنا مكونات حوكمة الجامعات هي(غضبان، 2015، 201)

-**المحيط الداخلي:** ويتمثل في كل الفئات التي تتكون منها الجامعة أو ما يمثل في البيئة الداخلية للجامعة

- الطلبة - هيئة التدريس - المسؤولين والموظفين

المحيط الخارجي: البيئة الخارجية للجامعات والتي تعتبر البيئة المكملة للبيئة الداخلية تؤثر وتتأثر بها وتشمل:

- المحيط الاجتماعي: ونعي الطاقات البشرية
- المحيط الاقتصادي: ونقصد به فتح مجال للتربصات الميدانية، توفير مناصب الشغل مصدر تمويل إضافي؛
- نقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية: وهي التي تمثل الطلبة والأساتذة والدفاع عن حقوقهم ؛
- الوصاية(الوزارة): والتي توفر تمويل وتنظيم مراقبة القطاع كما أنها هي التي تسن منظومة القوانين .

فرع2:أسباب ظهور حوكمة الجامعات(غضبان، 204،2015-205)

إن الحوكمة أصبحت مفهوما تطمح إليه جل المؤسسات ومن بينها الجامعات نظرا للأسباب التالية:

- ✓ التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأخذ العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال في اقتصاد المعرفة هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية و الإدارية؛
- ✓ انتقال نماذج الإدارة التقليدية إلى النماذج أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛
- ✓ زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية الأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير؛
- ✓ ظهور منتجين للخدمات الجامعية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
- ✓ تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا؛
- ✓ عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضرم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛
- ✓ ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتها؛

- ✓ الفساد الأكاديمي الذي يعتبر اكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا ؛
- ✓ تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي؛
- ✓ أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع او انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات بعد ان كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

فرع3: أهمية حوكمة الجامعات

على الرغم من الإشكاليات التي يثيرها مصطلح الحوكمة سواء على الصعيد الترجمة أو التعريف إلا انه قدم إسهامات في مجال الإدارة والسياسة العامة وتظهر أهمية المفهومين خلال الأتي:

الحوكمة تساعد إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ القرارات الفعالة وتجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء وتعمل على تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع وتحسين الممارسات الإدارية والتربوية وتوفير الإرشادات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية؛ (سمير شرف، 2015، 31-32)

- مساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها بأفضل الطرق الممكنة؛
- تساعد في الكشف عن أوجه الضعف في الأداء والمخرجات .
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها بالجامعات؛
- تضمن التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية والمسؤوليات التشغيلية؛
- تجنب الفساد المالي والإداري في الجامعة وتساعد في تعزيز القدرة التنافسية؛
- تضمن حقوق الإداريين والأكاديميين دون تميز وتدعم الثقة والمصداقية بينهم؛
- تساهم في القضاء والحد من الفساد وحدوث الأزمات. (سليمان الفايز، 175،2017).

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات (ناصر الدين د س،16-17)

يتم تطبيق الحوكمة في الجامعات عبر 5 مراحل أساسية وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها

وهي أهم المراحل وأخطرها على الأطراف، إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة بين الحوكمة كثقافة وكسلوك وكالتزام وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة

المرحلة الثانية: بناء البنية الأساسية للحوكمة

تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقدرة على استيعاب حركتها ومقتدرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها وهب بنية مركبة متشبعة وممتدة إذ تعد البنية الأساسية لازمة لتأسيس الحوكمة وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية

يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهمات والواجبات من خلال نظم الطاعة والإتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة؛

المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها

هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختيارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط متحكمة

المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها

تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداء الأساسية التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة وهي رقابة طبيعية اشتقاقية تكاملية،لها وظيفتين رئيسيتان هما:

وظيفة علاجية لمعالجة آي خطأ أو قصور يحدث

وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة وبالتالي وضع وحدة تنظيمية وإدارية أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للجامعة، سوق يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة إذ نحتاج إلى جهاز رقابة داخلي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة محافظة أخلاق المهنة وقيمتها.

المطلب الثالث: المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات

تعرف بأنها إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين ادارة المؤسسة، وأصحاب المصالح الآخرين من خلال عمليات وإجراءات رقابية شاملة توجه أهداف الإدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة والموضوعية والشفافية (شبلي،منهل،36،2009-52)

فرع1: معايير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات (سليمان الفايز،2017، 178-179)

تبنى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (undp) تسعة معايير رئيسية لحوكمة المؤسسات في جميع قطاعات الأعمال العامة والخاصة وهي كالتالي:

-**المشاركة** : في اتخاذ القرار لجميع الفئات ذات العلاقة ضمن الأطر القانونية

- **حكم القانون:** وتعني توفير المرجعية القانونية في تنظيم العلاقات وفصل السلطات وهذا يتطلب وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها بالتطبيق.

- **الشفافية:** وتعني توفير المعلومات الدقيقة، وإتاحة المجال أمام الجميع للاطلاع عليها،وتوسيع دائرة المشاركة.

- **حسن الاستجابة:** وتعني قدرة المؤسسات على خدمة الجميع دون استثناء أو تمييز

- **التوافق:** وتشير للقدرة على التوسط بين المصالح لجميع الفئات .

-**المساواة:** وتعني إعطاء حقوق متكافئة لجميع المستفيدين دون تمييز.

-**الفاعلية:** وتعني تحقيق الأهداف بنتائج مرضية للجميع.

- **المحاسبة:** وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين.

-**الرؤية الإستراتيجية:** التي تهدف لتحسين أوضاع المؤسسة وجميع أبعادها ومكوناتها.

فرع2: مؤشرات المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات(سليمان الفايز، 181-182)

تتم حوكمة الجامعات وفق مجموعة من المؤشرات ذات الارتباط المباشر بالمعايير السابقة، بحيث تغطي جميع جوانب المؤسسة الجامعية وعناصرها كالتالي:

-تطبيق الإجراءات والسياسات التي بدورها توفر التدريب والتوجيه لإدارة الجامعة؛

-تطبيق سياسات الجامعة بمستوى مقبول من العدالة والشفافية؛

- تتبع الجامعة مجموعة من لإجراءات والتشريعات والقوانين؛
- يتم تحديد قوانين الحوكمة الداخلية للجامعة وإتاحتها للإفراد العاملين فيها؛

- تحدد الجامعة إجراءات إدارة المشاكل ويتم توضيحها لجميع أطراف الجامعة؛
- تدرس الجامعة الاتجاهات والقضايا المستجدة والمتغيرة التي تحصل في البيئة الجامعية؛
- تضم الجامعة في إدارتها الأفراد ذوي الخبرة؛
- تعمل الجامعة على تنمية مواردها الذاتية بمختلف الوسائل؛
- يتم اختيار أعضاء الإدارة القياديين وفق سياسات ومعايير محددة وواضحة؛
- تقيم الجامعة فاعلية وكفاءة الخدمات التي يقدمها الأكاديميين والخدمات التي تقدمها؛
- تمتلك الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لضمان تحقيق رسالاتها ورؤيتها بأفضل الأساليب الممكنة وأسرعها.

فرع 3: مؤشرات دالة على تطبيق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات(شبلي ومنهل، 2009م) ، (robreiz& salameh 2006) .

–تطبيق الجامعة قوانين وزارة التعليم وأنظمة هيئة الاعتماد بشكل كامل ودقيق دون تحيز؛

– يكون للجامعة تعليمات وأنظمة تشمل كل من الأكاديميين والموظفين؛

– تكون أدوار مجالس الحوكمة واضحة ضمن أنظمة الجامعة وتشريعاتها

– يفهم الأكادميين والطلاب الأدوار المتعلقة بهم ويشعرون بالأمن الوظيفي؛

– تمارس إدارات الجامعة صلاحيتها بشكل سليم وسلس؛

– تمتلك الجامعة إستراتيجية واضحة محددة الأهداف؛

– تعمل الجامعة على جذب الطلاب المتميزين؛

– تتبع الجامعة الشفافية والأساليب الديمقراطية في عملياتها الإدارية؛

– تضع الجامعة معايير لتقييم الأداء الفردي والمؤسسي ولبرامجي؛

–تعزيز الجامعة لمبدأ الانتماء للوطن.

فرع4: متطلبات تطبيق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات (خورشيد ويوسف، 2009م ، 133–138).

يتفق العديد من الخبراء والمفكرين على أن إصلاح الجامعات من خلال تطبيق معايير الحوكمة يستلزم توفر عددا من الشروط الضرورية والمتمثلة في:

- **المتطلب الاستراتيجي:** ويتمثل في وجود رؤية إستراتيجية وتوجه استراتيجي للجامعة يتناسب مع إمكاناتها، وإعادة النظر في نمط وأساليب الإدارة الجامعية واستغلالها ماديا وإداريا وحصولها على مصادر تمويل جديدة وعدم الخلط بين الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية؛
- **المتطلب الأخلاقي:** ويعني خلق تحسين البيئة الرقابية بما تشمل من قواعد أخلاقية وأمانة نشر لثقافة الحوكمة على جميع المستويات، وتقديم افصاحات موثقة وملائمة في التوقيت المناسب؛
- **المتطلب الرقابي:** من خلال دعم وتفعيل الرقابة على المستوى الداخلي والخارجي للجامعة؛
- **المتطلب الإشرافي:** دعم وتفعيل الدور الإشرافي للقيادات العليا والوسطى والأطراف ذوي العلاقة والمستفيدين.

خلاصة الفصل

في هذا البحث استعرض الباحث الحوكمة من حيث نشأتها ،ومراحل تطورها ، وتم التعرف على أهم العوامل والمبررات(الاقتصادية،الاجتماعية، السياسية...) التي ساعدت على ظهور مصطلح الحوكمة، بعد ذلك تم التعرف على أهمية الحوكمة ، وخصائصها ومحدداتها ثم تم تناول تعريف الجامعة بصفة عامة، والجامعة الجزائرية بصفة خاصة مع بيان تطور الجامعات الجزائرية قبل الاستقلال وبعد الاستقلال، مع إبراز أهم أهداف الجامعة ووظائفها.

وتم تناول أيضا مفهوم حوكمة الجامعات، وأسباب ومبررات ظهورها، كذلك أهمية حوكمة الجامعات، وتم استظهار مراحل تطبيق حوكمة الجامعات، وأيضا تم التعريف بالمنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات، وأهم معاييره ومؤشراته، كذلك المؤشرات الدالة على تطبيق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات ومن ثم متطلبات تطبيقه.

في ضوء ما جاء في الإطار النظري لهذا الفصل وما تناولته الدراسات والتي حددت أهم مبادئ ومعايير حوكمة الجامعات، فقد خلص الباحث إلى الاعتماد على مجموعة من هذه المبادئ والمعايير في بناء أداة الدراسة بهدف قياس واقع تطبيق حوكمة الجامعات في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتم بناء المؤشرات والمعايير وفق المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات.

الفصل

الثاني: الدراسة

التطبيقية

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى التعرف على أراء ووجهة نظر عينة من الأفراد المستجوبين حول الموضوع دراستنا الحالية:" **مدى تطبيق حوكمة الجامعات "** ومن خلال تربض ميداني أجريناه **بجامعة محمد بوضياف المسيلة** وبعد أن تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم المفاهيم حو متغيرات الدراسة ، ولتسليط الضوء أكثر عن الموضوع واختبار فرضيات الدراسة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ارتئينا الاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة من الأساتذة الإداريين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى تقديم مؤسسة الميدانية للدراسة، صف عينة ومجتمع الدراسة وكذا أداة الدراسة تليها وتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة ببرنامج SPSS. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

سيتم التعرض إلى هذا الفصل التطبيقي من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الجامعية محل الدراسة

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث :تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سنتطرق في هذا المبحث، إلى نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وتتبع مختلف مراحل تطورها، والوقوف على مختلف الهياكل الإدارية والبيداغوجية المكونة لها، وتقديم آخر إحصائيات لعدد الطلبة والأساتذة.

المطلب الأول: نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (موقع)

أنشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بمعهد وطني للتعليم العالي في الميكانيك، بموجب مرسوم رقم: 169/85 مؤرخ في: 18 يونيو1985، لتكوين تقنيين ساميين في الهندسة الميكانيكية، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، وبعدها تكوين المهندسين.

تعززت نشأة الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدية المنشأة بموجب مرسوم:278/81 مؤرخ في:17 أكتوبر 1981، حسب مرسوم التحويل رقم:86/288 مؤرخ في:04 نوفمبر 1986.

سنة 1989 تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية، بموجب مرسوم تنفيذي رقم:49/89 مؤرخ في:11 فريل 1989 للتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية،وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تضم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية، تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية.

سنة 1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية[1].

سنة 1991فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم:09 مؤرخ في:03/31/ 1991

سنة 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في: 13 جويلية 1995 ثم التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم:98 مؤرخ في: 18 جوان 1998

سنة 1997 تم فتح دائرة الإعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في:19 أوت 1997 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة العلوم القانونية والإدارية ودائرة اللغة والأدب العربي بموجب مقرر رقم:01 مؤرخ في:19 أوت 1998 تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية.

سنة 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم:98 مؤرخ في: 18 جوان 1998.

سنة 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في: 06 ديسمبر 1999 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.

سنة 2001 نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم:274/01 مؤرخ في: 18 سبتمبر سنة 2001 وتضم أربع كليات: (كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الحقوق، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية)

سنة 2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم:264/04 مؤرخ في: 29 أوت 2004 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية: (كلية العلوم والهندسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، كلية الحقوق، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية).

سنة 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم:361/12 مؤرخ في: 08 أكتوبر 2012 وأصبحت تتكون من:(كلية العلوم، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد تسيير التقنيات الحضرية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية)(موقع).

المطلب الثاني: الهياكل الإدارية والبيداغوجية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقع في عاصمة الولاية (المسيلة)، في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم:60 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة. وتتربع على المساحة التالية:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ: 53 هكتار .
- القطب الجامعي وتقدر مساحته بـ: 105 هكتار.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حاليا حوالي:1265موظفامن متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي:1402والذين يقدمون دروسا في شتى الميادين لحوالي 29629 طالبا.

1- الهياكل الإدارية:(عزي،2016،ص27)

1-1-رئاسة الجامعة

تتكون جامعة محمد بوضياف بالمسيلة من أربع (4) نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية[2]:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

2- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

3- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالمسائل المتعلقة بالتنشيط والترقية العلمية والتقنية والعلاقات الخارجية.

4- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه

1-2-الأمانة العامة للجامعة:

تتكفل الأمانة العامة بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها
- ضمان متابعة 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 تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره

تشمـل الأمانة العامة التي يلحـق بها مكتب التنظيـم العام ومكتب الأمن الداخلي أربعة مديريات فرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

كما تضم الجامعة المصالح المشتركة التالية:

- مركز التعليم المكثف للغات
- مركز الطبع والسمعي البصري

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد
- البهوالتكنولوجي.

2–الهياكل البيداغوجية:(موقع)

جدول رقم(1):يمثل الهياكل البيداغوجية لجامعة محمد بوضياف المسيلة سنة

الهياكل البيداغوجية			
الرقم	**الهياكل البيداغوجية**	**العدد**	**القدرة الاستيعابية**
01	المدرجات	70	14560
02	قاعة الأعمال الموجهة	444	16476
03	المخبر البيداغوجية	149	2949
04	الورشات	51	1195
05	مكاتب للأساتذة	207	
06	مكاتب للإدارة	513	
07	المكتبات	07	2250
08	المكتبة المركزية	01	750
09	قاعة السمعي البصري	22	600
10	قاعات تطبيق الإعلام الآلي	06	132
11	مجال للإعلام الآلي والانترنت	10	340
12	مخابر الإعلام والاتصال (أستوديو)	02	60
13	قاعة اجتماعات	08	160
14	قاعة أرشيف	03	
15	مخابر الإعلام الآلي	20	323
16	مخابر لغات	06	108
17	قاعة متعددة الرياضيات	02	

18	ملاعب متعددة matico	04	
19	ملعب كرة القدم	02	

المصدر :موقع جامعة المسيلة

المطلب الثالث: احصائيات الطلبة والأساتذة لجامعة محمد بوضياف المسيلة

1–احصائيات تطور عدد الطلبة لسنة 2018

جدول رقم(2): يمثل تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014–8201

	تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج بجامعة محمد بوضياف المسيلة 2014–2018			
السنة الدراسية	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
ليسانس	19932	21045	23772	24827
ماستر	6440	7323	8592	8254
المجموع	26372	28368	32364	33081
عدالمقاعد البيداغوجية	36219	36219	36219	36219
قدرة الاستيعاب	54325	54325	54325	54325
معدل الاستيعاب	49	52	60	61
عدد الأساتذة	1378	1400	1419	1436
معدل التأطير	5	5	4	4

المصدر :موقع جامعة المسيلة

جدول رقم(3): يمثل إحصائيات الأساتذة في الجامعة لسنة 2016

الأساتذة الدائمون			
	جزائريون	**أجانب**	**المجموع**
أستاذ التعليم العالي	7300	0	7300
أستاذ محاضر صنف أ	153	0	153
أستاذ محاضر صنف ب	206	0	206
أستاذ مساعد صنف أ	763	1	764
أستاذ مساعد صنف ب	178	0	178
معيد	4	0	04
أستاذ مهندس	0	0	0
المجموع(1)	1377	1	1378
الأساتذة المشاركون			
	الجزائريون	**الأجانب**	**المجموع**
أستاذ	0	0	0
أستاذ محاضر	0	0	0
أستاذ مكلف بالدروس	0	0	0
أستاذ مساعد	7	0	07
مساعد	4	0	04
أستاذ مهندس	0	0	0
المجموع(2)	11	0	11
المجموع(2+1)	1388	1	1389

المصدر :موقع جامعة المسيلة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المنهج والجتمع وعينة وأداة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لهَا، والمنهج هو(كوهين،62،1990): "مجموعة من الأساليب والمداخل المتعددة التي تستعمل لغرض جمع البيانات والوصول من خلالها الى تفسيرات أو نتائج".

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة **بالمنهج الوصفي التحليلي**، والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"(بوحوش،32،2000).

تم استخدامنا لهذا المنهج لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفهَا وصفًا تفسيريًا دقيقًا من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرًا كيفيًا وكميًا سواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها(دمام،2016-2017،).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

01-. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه:" جميع المفردات التي تتوافر فيها خصائص المطلوب دراستها"(بعيطيش،2015-186،2016) ،

ويعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشترك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها"(خليفي،شيقارة،2017، 280-294)

يعرف أيضاً بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها".(طويطي،19،2018)

وبالتالي فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الأساتذة إداريين العاملين بالمؤسسة الجامعية، محمد بوضياف– مسيلة–

ب–. عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (طويطي،20،2018)

مفهوم العينة على أنها: " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الأصلية التي تنتمي إليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الأشخاص للدراسة يمثلون ذلك المجتمع حيث تبدأ أية دراسة احصائية بجمع البيانات الخام المتوفرة بإحدى الطرق"(يغني–مديني،231،2019–240)

ستتم على عينة من الأساتذة إداريين العاملين بالمؤسسة الجامعية، محمد بوضياف– مسيلة– حيث اختيرت عينة وتم جمع 47 استبيان وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (04) يبين كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة

	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
العدد	50	48	01	47
النسبة	%100	%96.00	%2.00	%94.00

المصدر: من إعداد الطالبة

قامت طالبة بتوزيع الاستبيان على 50 فرد من العينة الدراسة، وتم استرداد (48) استبيان، تم استبعاد (01) استبيان بسبب عدم اكمال إجابة على كل عبارات الاستبيان، فبقي لدينا (47) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (94.00%) من اجمالي استبيانات الموزعة كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ثالثاً: أداة الدراسة (أسلوب القياس)

في دراستنا ولقياس متغيرات الدراسة فإنه تم الاعتماد على أداة الاستبيان لاستطلاع آراء الأفراد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وفيما يلي شرح خطوات تصميم الاستبيان وكذا سلم القياس

أ-. تصميم الاستبيان

يعتبر الاستبيان: " الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية، إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال ما يتضمنه من مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال ارسالها الى المستجوبين عبر البريد الالكتروني أو غيرها من طرق التوزيع الالكترونية (مواقع التواصل الاجتماعي...الخ) "(طويطي-وعيل،28،2014).

وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات و رُوعِيَ في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا ما تم تطرق إليه في الدراسات السابقة وأيضاً وضوح العبارات لتسهيل فهمها، ومن أجل التأكد أن عبارات الاستبيان تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على **الأستاذ المشرف** ومن خلال أراءه وتوجيهاته، قمنا بإضافة وتغيير بعض العبارات في ضوء اقتراحات والتعديلات التي طلبها **الأستاذ المشرف** وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية متكون من 82 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين وهما:

الجدول رقم (05): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

اقسام الاستبيان		عدد العبارات
القسم الاول: البيانات الشخصية		
القسم الثاني : يتعلق بعبارات لقياس متغيرات الدراسة		
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	المعيار الأول: القوانين والأنظمة	من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 06
	المعيار الثاني: اتخاذ القرار	من العبارة رقم 07 الى العبارة رقم 11
	المعيار الثالث: الادارة المالية	من العبارة رقم 12 الى العبارة رقم 16
	المعيار الرابع: التمكين	من العبارة رقم 17 الى العبارة رقم 22
	المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة	من العبارة رقم 23 الى العبارة رقم 32
	المعيار السادس: الشراكة	من العبارة رقم 33 الى العبارة رقم 38
البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة	المعيار الاول: الشفافية	من العبارة رقم 39 الى العبارة رقم 46
	المعيار الثاني: المساءلة	من العبارة رقم 47 الى العبارة رقم 52
	المعيار الثالث: المحاسبة	من العبارة رقم 53 الى العبارة رقم 57
البعد الثالث: القيمي	المعيار الأول: السلوك الأخلاقي	من العبارة رقم 58 الى العبارة رقم 62

للحوكمة	المعيار الثاني: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	من العبارة رقم 63 الى العبارة رقم 71
	المعيار الثالث: المسؤولية	من العبارة رقم 72 الى العبارة رقم 75
	المعيار الرابع: العدالة	من العبارة رقم 76 الى العبارة رقم 83
مجموع عبارات الاستبيان		(82) عبارة

المصدر: من إعداد الطالبة

من الجدول أعلاه: يمثل الصورة النهائية لأداة الدراسة المستخدمة في استطلاع اراء المستجوبين نحو موضوع الدراسة حيث روعي في تصميم الاستبيان أن يكون متناسقاً من حيث **الشكل** (عدد الابعاد بنفس عدد العبارات)، من حيث **المضمون** تم قياس المتغيرات من خلال العبارات واضحة ومفهومة لأفراد العينة حتى نتمكن من الحصول على البيانات دقيقة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

ثانيا: شرح مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان:

ووفقًا للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale)*الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وفي دراستنا فانه روعيَ في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح واستخدمنا نفس المقياس (من درجة01- درجة05) ببدائل التالية (موافق **تماما**، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق **تماما**) ويرمز لها رقميا خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (5،4،3،2،1) على التوالي:

جدول رقم (06): توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس ليكرت(Likert Scale)

*- **مقياس ليكرت**: "يعود أساس ظهور هذا المقياس الى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت بانه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية او الشخصية والتي يمتلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فأن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة عليها" نقلا عن المرجع مصطفى طويطي، وعيل ميلود: **المرجع السابق**، ص 51

ولتسهيل تحليل ومناقشة أراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة (طويطي-وعيل،2014،110-111) لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في إستبيان الدراسة تم حساب المدى:(أعلى درجة في مقياس-أدنى درجة في مقياس) = (5-1) =4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي:5/4=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول الجالي:

جدول رقم (07): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة المقياس	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق بشدة	**درجة منخفضة جدا**
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	**درجة منخفضة**
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	**درجة متوسطة**
من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	**درجة عالية**
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	**درجة عالية جدا**

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مقياس ليكرت الخماسي

اضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري (اقل تشتت) بينهما.

المطلب الثاني: الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS: V26)** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الاحصائي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،

2.المتوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية التي سنتعرض لها وهي الاكثر استخداما في البحوث فالمتوسط الحسابي لمجموعة القيم التي يخضع لها المتغير المدروس هو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

3.الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4.اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط الحقيقي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو اجمالي عبارات كل بعد من أبعاد الاستبيان، قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 03، أم لا

5.**معامل الثبات ألفا كرو نباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي(,53mana-funny, 2009)-: - a <0.6 (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين 0.6<a 0.65> (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين 0.65<a 0.70> (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين 0.70< a<0.85 (حسنة) وإذا كانت قيمه بين0.85<a <0.90 (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة واختبار توزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر المصداقية والثبات أداة الدراسة من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصداقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات(طويطي،141،2018).

أولا: حساب صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق البنائي لعبارات ابعاد كل محور في الاستبيان.

صدق الاتساق البنائي لأبعاد محاور الاستبيان: حيث يعتبر أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، إذ يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الاستبيان الوصول إليها، ونهدف من خلاله إلى قياس

العلاقة الارتباطية ومدى دلالتها الإحصائية بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للمحو الذي ينتمي إليه.

واحصائيا نعبر عن الصدق البنائي : من خلال حساب معامل **الارتباط بيرسون** وهذا الأخير يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين وتتراوح قيمته في كل الحالات بين (−1) و(+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالته الإحصائية من قيمته المطلقة، وعليه يتعين علينا تفحص الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط عند مستوى الدلالة (0.05 أو 0.01)* الذي يختاره الباحث لنتائجه وتكون معاملات الارتباط المحسوبة دالة إحصائية (أي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين البعد وومحورها) من خلال مقارنة قيمة مستوى القيمة الاحتمالية (sig) لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة(sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط، أقل من مستوى الدلالة: 0.05 ، فان معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية.

ومنه: **توجد علاقة بين درجة الكلية لكل معيار والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه، أي بعبارة أخرى أن المعيار صادق ومتسق لما وضع لقياسه أي أن مضمون المعيار يتلاءم مع مفهوم المراد قياسه.**

والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق البنائي لمحاور وابعاد والاستبيان كما يلي:

01-. بالنسبة للصدق البنائي لعبارات البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

جدول رقم (08): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

أبعاد ومعايير الاستبيان			الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة		
			Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	1	المعيار الأول: القوانين والأنظمة	0.757	0.000	دال
	2	المعيار الثاني: اتخاذ القرار	0.839	0.000	دال
	3	المعيار الثالث: الادارة المالية	0.831	0.000	دال
	4	المعيار الرابع: التمكين	0.922	0.000	دال
	5	المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة	0.905	0.000	دال
	06	المعيار السادس: الشراكة	0.858	0.000	دال
دال :أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها					
قـــاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P−value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة،0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية بعدها					

* في دراستنا نختار مستوى الدلالة 0.05 لأنه شائع الاستخدام في معظم الدراسات والبحوث

دال: أي يوجد ارتباط بين المحور واجمالي عبارات الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين المحور والاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسن بين كل معيار والدرجة الكلية للإجمالي عبارات البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة، قد تراوحت بين (0.984و0.755) وهي قيم دالة إحصائيا لان قيمة SIG (مستوى المعنوية) هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر معايير البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

02-. بالنسبة للصدق البنائي لعبارات البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة

جدول رقم (09): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة

أبعاد ومعايير الاستبيان			الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الرقابي للحوكمة		
			Pearson Correlation	Sig	النتيجة
البعد الثاني: الرقابي للحوكمة	1	المعيار الاول: الشفافية	0.804	0.000	دال
	2	المعيار الثاني: المساءلة	0.761	0.000	دال
	3	المعيار الثالث: المحاسبة	0.811	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط كل معيار والدرجة الكلية للإجمالي عبارات البعد الثاني: الرقابي للحوكمة، قد تراوحت بين (0.984و0.755) وهي قيم دالة إحصائيا لان قيمة SIG (مستوى المعنوية) هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر معايير البعد الرقابي للحوكمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

03-بالنسبة للصدق البنائي لعبارات البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة

جدول رقم (10): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة

أبعاد ومعايير الاستبيان	الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد الرقابي للحوكمة		
	Pearson Correlation	Sig	النتيجة

البعد الثالث: القيمي للحوكمة	1	المعيار الأول: السلوك الأخلاقي	**0.721**	**0.000**	دال
	2	المعيار الثاني: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	**0.845**	**0.000**	دال
	3	المعيار الثالث: المسؤولية	**0.790**	**0.000**	دال
	04	المعيار الرابع: العدالة	**0.748**	**0.000**	دال
قـــاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P–value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة،0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية بعدها					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

التعليق على الجدول أعلاه: من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل معيار والدرجة الكلية للإجمالي عبارات البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة، قد تراوحت بين (0.984و0.755) وهي قيم دالة إحصائيا لان قيمة SIG (مستوى المعنوية) هي أقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر معايير البعد القيمي للحوكمة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

ثانياً: حساب ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعرف على: أنه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة من الافراد في نفس الظروف وبمعنى أخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئا من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن **مفهوم الثبات يعني** أن يكون الاستبيان قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين أو أكثر على نفس المجموعة من الافراد

ولي توضيح معنى الثبات نفترض أنه تم إجراء استطلاع معين على مجموعة من الافراد على الاستبيان ما، ثم تم رصد درجات كل فرد في هذا الاستطلاع، وبعد فترة تم إعادة إجراء نفس الاختبار (أي توزيع نفس الاستبيان) على نفس هذه المجموعة من الافراد ورصدت أيضا درجات كل فرد فيها، وكانت النتائج تدل على أن الدرجات التي حصل عليها الافراد في المرة الأولى لتطبيق الاستطلاع، هي نفسها الدرجات التي حصل عليها هؤلاء الافراد في المرة الثانية. وبناء عليه نستنتج بأن نتائج الاستطلاع ثابتة تماما ولا تتغير كثيراً بإعادة تطبيقها بمعنى أكثر دقة أن ان ما تضمنه الاستبيان نتائجه تكون ثابتة انه ثابت.(طويطي،2018،141) وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات ومضمون ومحتوى الاستبيان منها طريقة ألفاك ونباخ حيث تتفق معظم الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذا الاقتصادية على أن تكون قيم ثبات مجموعة من العبارات أكبر من العتبة (0.60)

وفـي دراسـتنا تـم التحقـق مـن ثبـات عبـارات الاسـتبيان الدراسـة، مـن خـلال اسـتخدام طريقـة **Cronbach's Alpha** (معامل الفا كرو نباخ)، حيث يعتبر مؤشر لقياس الثبات الاستبيان وهو أكثر اسـتخداما مـن طـرف البـاحثين فـي الدراسـات البحثيـة، حيـث يقـيس درجـة ثبـات مجموعـة مـن عبـارات الاستبيان، بمعنـى مـا نسبة الحصـول علـى نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لـو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة.

01-حساب ثبات عبارات البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

جدول رقم (11): يوضح قيم (Cronbach's Alpha)

البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

	ReliabilityStatistics	
	Cronbach's Alpha	عدد العبارات
المعيار الأول: القوانين والأنظمة	0.882	06
المعيار الثاني: اتخاذ القرار	0.838	05
المعيار الثالث: الادارة المالية	0.856	05
المعيار الرابع: التمكين	0.868	06
المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة	0.769	10
المعيار السادس: الشراكة	0.896	06
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	0.951	38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محصورة بين (0.769 الى اعلى قيمة بلغت 0.896) فـي جميـع معـايير البعد الأول: البعد الهيكلـي والتنظيمـي للحوكمـة وهـي أكبـر مـن الحـد الأدنـى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة بلغت 0.951 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنـه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

02-حساب ثبات عبارات البعد الثاني: الرقابي للحوكمة

جدول رقم (12): يوضح قيم(Cronbach's Alpha)

البعد الثاني :البعد الرقابي للحوكمة

	ReliabilityStatistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
المعيار الاول: الشفافية	0.521	08
المعيار الثاني: المساءلة	0.419	06
المعيار الثالث: المحاسبة	0.388	05
البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة	0.882	19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محصورة بين (0.738 الى اعلى قيمة بلغت 0.942) في جميع معايير البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات البعد الثاني: البعد الرقابي للحوكمة بلغت 0.882 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

03-حساب ثبات عبارات البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة

جدول رقم (13): يوضح قيم (Cronbach's Alpha)

البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة

	ReliabilityStatistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
المعيار الأول: السلوك الأخلاقي	0.408	05
المعيار الثاني: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	0.451	09
المعيار الثالث: المسؤولية	0.842	04
المعيار الرابع: العدالة	0.886	07
البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة	0.804	25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS

التعليق على الجدول أعلاه:

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم محصورة بين (0.408 الى اعلى قيمة بلغت 0.886) في جميع معايير البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 وأن القيمة إجمالية جميع عبارات البعد الثالث: البعد القيمي للحوكمة بلغت 0.804 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أ-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

		Frequency	Percent
الجنس	ذكر	45	95,7
	أنثى	2	4,3
	Total	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 47 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير الجنس الذكور بعددهم 45 بنسبة 63.5% ولصالح الاناث بعدد 31 وبنسبة 36.6%.

الدراسة لا يوجد فيها العنصر النسوي ضمن موظفيها والنتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

ب-توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (15): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير السن

		Frequency	Percent
السن	**أقل من 30**	**1**	**%2.13**
	من [30- 40]	**24**	**%51.06**
	من [41- 50]	**12**	**%25.53**
	أكبر من 50	**10**	**%21.28**
	Total	**47**	**%100.0**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 47 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغيرالسن بلغت فئة من [30- 40] بعدد24 نسبة 51.06% تليها الفئة التي تنتمي من [41- 50]

بعدد12 ونسبة 25.53%في حين بلغت فئة أكبر من السن 50 بعدد 10 وبنسبة 21.28% تليها الفئة الاقل من 30 موظف واحد والذي يمثل نسبة 2.13% من اجمالي العينة وبالتالي تمنح هذه الميزة طاقة جديدة وبكفاءات جديدة من الموظفين المتحمسين والراغبين في تطوير كفاءتهم والمساهمة في مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.

ج-توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (16): يبين توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

		Frequency	Percent
المؤهل العلمي	ماجيستير	8	17,0
	دكتوراه علوم	36	76,6
	دكتوراه lmd	3	6,4
	Total	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية افراد عينة الدراسة ذو مؤهل علمي دكتوراه علوم ثم يليه الحاصلين على ماجيستير بعدها دكتوراه lmd وهذ يدل على ان اغلب افراد العينة ذو اقدمية التابعين لنظام الكلاسيكي.

د-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

جدول رقم (17): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

		Frequency	Percent
الرتبة العلمية	Mab	5	10,6
	Maa	9	19,1
	Mcb	7	14,9
	Mca	23	48,9
	Pr	3	6,4
	Total	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة أن أغلبية افراد العينة المستجوبين متحصلون على رتب علمية mcaبعدد 23 وبنسبة 48.9% % تليها المتحصلين على رتبة maa بعدد 9 ونسبة 19.1 %في حين

بلغ المتحصلون على الرتب mcbو mabعلى التوالي 7 و5 افراد تليها الرتبة pr بعدد 3 افراد بنسبة 6.4 %.

هـ-توزيع عينة الدراسة حسب متغر المنصب النوعي

جدول رقم (18): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المنصب النوعي

		Frequency	Percent
المنصب النوعي	عميد	3	6,4
	رئيس قسم	11	23,4
	نائب رئيس قسم	15	31,9
	مساعد رئيس قسم	2	4,3
	مسؤول تخصص	8	17,0
	رئيس مصلحة التكوين	3	6,4
	نائب عميد	4	8,5
	أمين عام	1	2,1
	Total	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 47 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب المنصب النوعي الذي يشغله افراد العينة حيث كانت اغلب افراد العينة يشغلون منصب نائب رئيس قسم 15 فرد بنسبة 31.9% ثم يليه منصب رئيس قسم 11 فرد بنسبة 23.4%

و-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (19): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

		Frequency	Percent
الخبرة	من [1سنةإلى 5 سنوات]	12	%25.53
	من [06- 10سنوات]	19	%40.43
	أكبر من 10 سنوات	16	%34.04
	Total	47	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 47 فردا، نلاحظ أنها توزعت حسب متغير سنوات الخبرة المهنية حيث كانت أكبر عدد من افراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة مهنية مابين 6 سنوات 10 سنوات.

المطلب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

01-. مستوى تقييم تطبيق معايير البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

جدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة

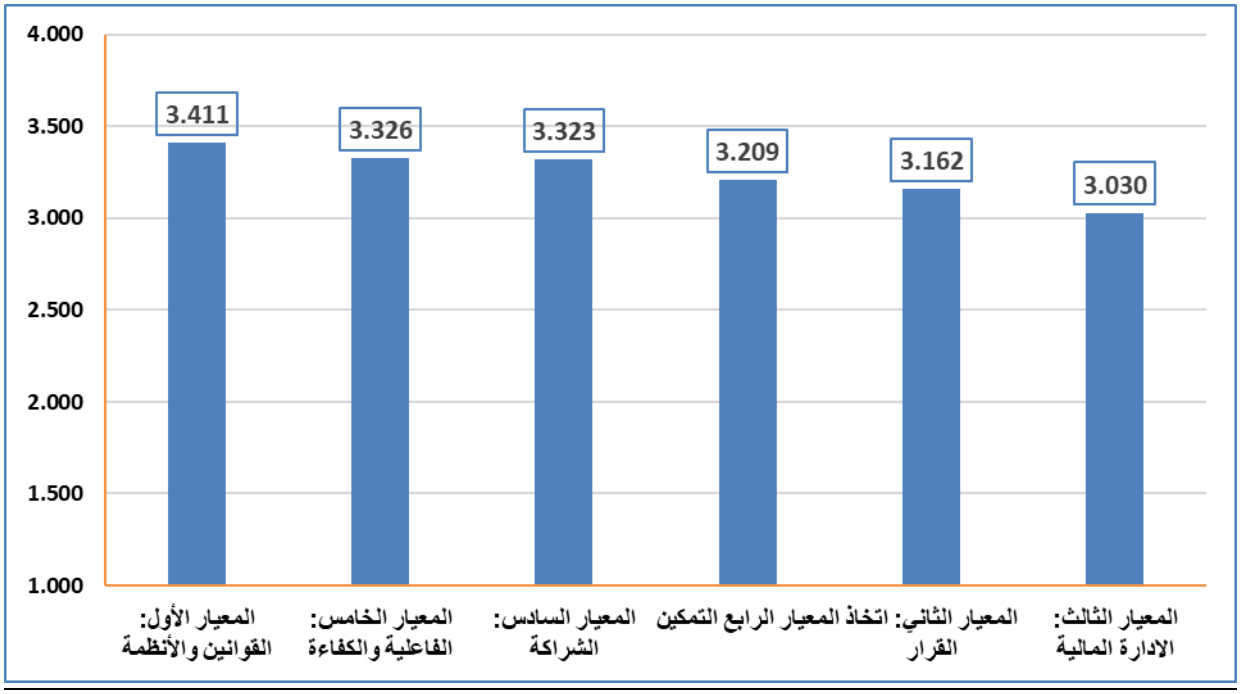
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي تطبيق المعيار
01	المعيار الأول: القوانين والأنظمة	3,4113	0,74685	01	بدرجة عالية
02	المعيار الثاني: اتخاذ القرار	3,1617	0,80178	05	بدرجة متوسطة
03	المعيار الثالث: الادارة المالية	3,0298	0,83820	06	بدرجة متوسطة
04	المعيار الرابع التمكين	3,2092	0,80418	04	بدرجة متوسطة
05	المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة	3,3255	0,90901	02	بدرجة متوسطة
06	المعيار السادس: الشراكة	3,3227	0,74487	03	بدرجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الهيكلي والتنظيمي للحوكمة		3,2598	0,70396	بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيقي الهيكلي والتنظيمي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ :3.25 وبالانحراف معياري بلغ 0.703وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.60 الى 3.41 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق البعد الأول: الهيكلي والتنظيمي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على معايير البعد الاول هي بدرجة متوسطة ومتوسطاها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت :3,0298 واعلى

متوسط حسابي بلغ :3,4113) وفي مايلي شرح ترتيب ومتسويات تطبيق معايير البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة كما يلي:

شكل الرقم (01) يبين ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الأول: الهيكلي والتنظيمي للحوكمة



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

<u>01 بالنسبة للمعيار رقم 01 المتعلق بقياس مدى تطبيق القوانين والأنظمة</u> هو بدرجة عالية حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,4113 وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,74685 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق القوانين والأنظمة بالجامعة محمد بوضياف بلغت 65.19%

<u>02 بالنسبة للمعيار رقم 02 المتعلق بقياس مدى تطبيق اتخاذ القرار</u> هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,1617 وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,80178 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق اتخاذ القرارات بجامعة محمد بوضياف بلغت 63,23%

<u>03 بالنسبة للمعيار رقم 03 المتعلق بقياس مدى تطبيق الادارة المالية</u> هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,0298 وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,83820 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات أفراد عينة الدراسة وأنهم متفقون على نسبة تطبيق الادارة المالية بجامعة محمد بوضياف بلغت 60,60%.

04 بالنسبة للمعيار رقم 04 المتعلق بقياس مدى تطبيق التمكين هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,2092وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,80418 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق التمكين بجامعة محمد بوضياف بلغت 64,18%.

05بالنسبة للمعيار رقم 05 المتعلق بقياس مدى تطبيق الفاعلية والكفاءة هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,3255و بانحراف معياري بلغ قيمة 0,90901 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق الكفاءة والفاعلية بجامعة محمد بوضياف بلغت 66,51%.

06 بالنسبة للمعيار رقم 06 المتعلق بقياس مدى تطبيق الشراكة هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,3227وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,74487 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق الشراكة بجامعة محمد بوضياف بلغت 66,45%.

02- مستوى تقييم تطبيق معايير البعد الثاني: الرقابي للحوكمة حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (21): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الثاني: الرقابي للحوكمة

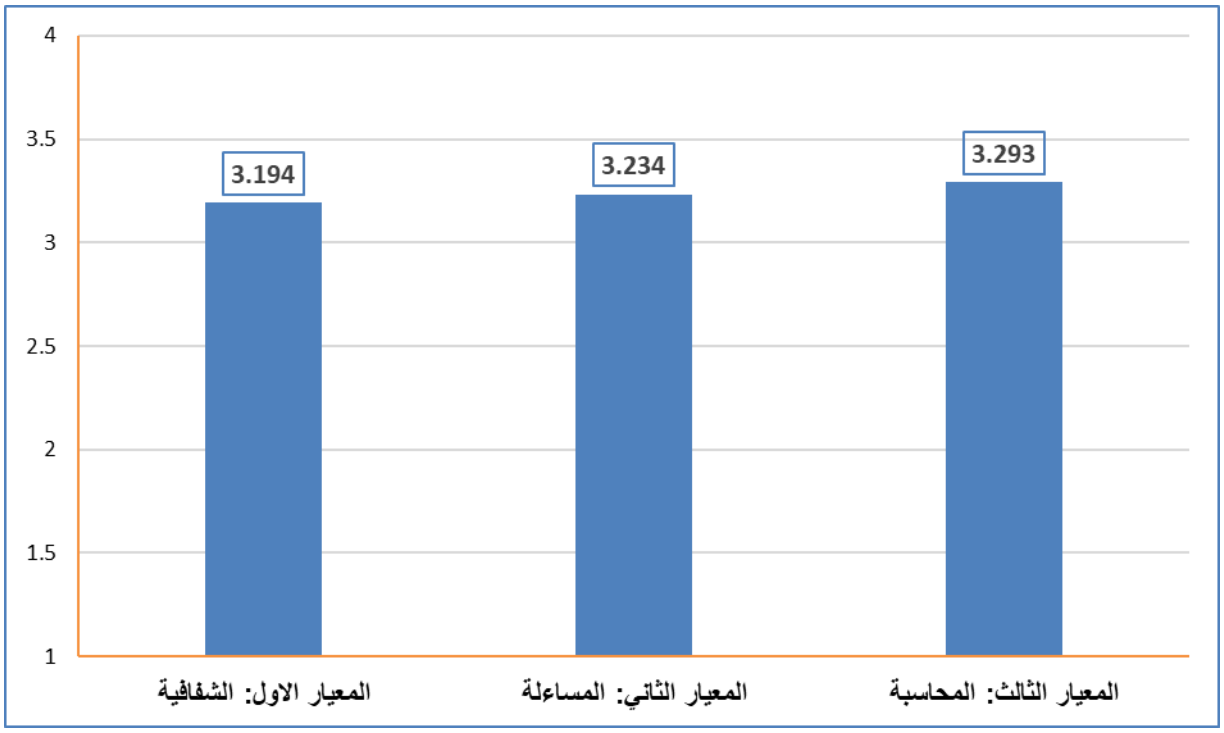
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي تطبيق المعيار
01	المعيار الاول: الشفافية	3,1941	0,88034	03	بدرجة متوسطة
02	المعيار الثاني: المساءلة	3,2340	1,05504	02	بدرجة متوسطة
03	المعيار الثالث: المحاسبة	3,2936	1,52934	01	بدرجة متوسطة
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى الرقابي للحوكمة		3,2329	0,87801	بدرجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق بعد الرقابي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ :3.23 وبالانحراف معياري بلغ 0.87 وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.60 الى 3.41 درجة) أي أن

اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق البعد الثاني: الرقابي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على معايير البعد الثاني هي بدرجة متوسطة ومتوسطاها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت :3,1941 وأعلى متوسط حسابي بلغ :3,2936) وفي مايلي شرح ترتيب ومتسويات تطبيق معايير البعد الرقابي للحوكمةكما يلي:

شكل الرقم (02) يبين ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الثاني: الرقابي للحوكمة



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

01 بالنسبة للمعيار رقم 01 المتعلق بقياس مدى تطبيق الشفافية هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,1941وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,88034 وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق الشفافية بالجامعة محمد بوضياف بلغت 63,88%.

02 بالنسبة للمعيار رقم 02 المتعلق بقياس مدى تطبيق المساءلة هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,2340وبانحراف معياري بلغ قيمة 1,05504وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق المساءلة بالجامعة محمد بوضياف بلغت 64,68%.

03 بالنسبة للمعيار رقم 03 المتعلق بقياس مدى تطبيق المحاسبة هو بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,2936بانحراف معياري بلغ قيمة 1,52934وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق المحاسبة بالجامعة محمد بوضياف بلغت 65,87%.

03- مستوى تقييم تطبيق معايير البعد الثالث: القيمي للحوكمة حسب وجهة نظر أفراد العينة

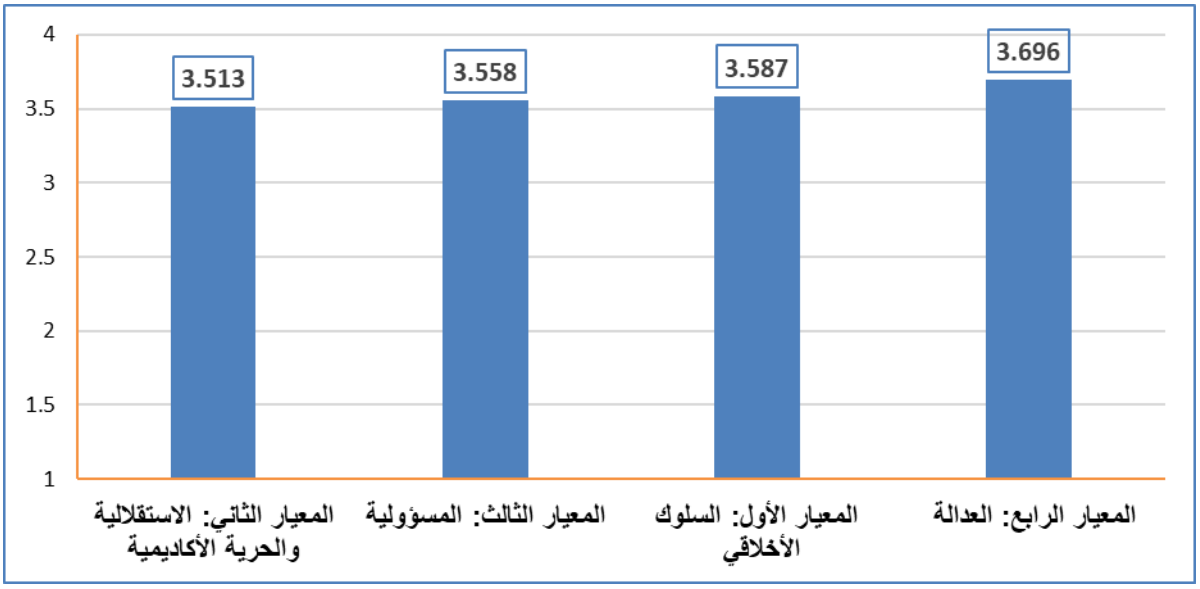
جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة نحو معايير البعد الثالث: القيمي للحوكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي تطبيق المعيار
01	المعيار الأول: السلوك الأخلاقي	3,5872	1,18938	02	بدرجة عالية
02	المعيار الثاني: الاستقلالية والحرية الأكاديمية	3,5130	1,16178	04	بدرجة عالية
03	المعيار الثالث: المسؤولية	3,5585	0,79607	03	بدرجة عالية
04	المعيار الرابع: العدالة	3,6960	0,78846	01	بدرجة عالية
أراء واتجاهات أفراد العينة توفر مستوى القيمي للحوكمة		3,5876	0,79362	بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات والمتعلق بقياس مستوى تطبيق بعد القيمي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ :3.25 وبالانحراف معياري بلغ 0.703وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من 2.60 الى 3.41 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق البعد الثالث: القيمي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم وان معظم موافقتهم على معايير البعد الثالث هي بدرجة متوسطة ومتوسطاها الحسابية محصورة بين (ادنى قيمة بلغت:3,5130 واعلى متوسط حسابي بلغ 3,6960) وفي مايلي شرح ترتيب ومتسويات تطبيق معايير البعد القيمي للحوكمة كما يلي:

شكل الرقم(03) يبين ترتيب تقييم مستويات تطبيق معايير البعد الثالث: القيمي للحوكمة



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

01 **بالنسبة للمعيار رقم 01 المتعلق بقياس مدى تطبيق السلوك الأخلاقي** هو بدرجة عالية حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,5872وبانحراف معياري بلغ قيمة 1,18938و هدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق السلوك الأخلاقي بالجامعة محمد بوضياف بلغت 71,74%.

02 **بالنسبة للمعيار رقم 02 المتعلق بقياس مدى تطبيق الاستقلالية والحرية الأكاديمية** هو بدرجة عالية حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,5130وبانحراف معياري بلغ قيمة 1,16178وهذا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق الاستقلالية والحرية الأكاديمية بالجامعة محمد بوضياف بلغت 70,26%.

03 **بالنسبة للمعيار رقم 03 المتعلق بقياس مدى تطبيق المسؤولية** هو بدرجة عالية حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,5585وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,79607وهدا الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق المسؤولية بالجامعة محمد بوضياف بلغت 71,17%.

04 **بالنسبة للمعيار رقم 04 المتعلق بقياس مدى تطبيق العدالة** هو بدرجة عالية حيث بلغ متوسط الحسابي لاجمالي عبارات المعيار قيمة 3,6960وبانحراف معياري بلغ قيمة 0,78846وهدا

الاخير قيمته صغيرة واقل من واحد مما يشير الى عدم تشتت اجابات افراد عينة الدراسة وانهم متفقون على نسبة تطبيق العدالة بالجامعة محمد بوضياف بلغت 73,92%.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

أولا: شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (One-Sample T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط الحقيقي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الدراسة وكذا الدرجة الكلية للاستبيان، قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 03، أم لا.

واحصائياً وخلال حساب (T-Test) فإننا نعبر عن قيمة 03 بالقيمة الثابتة أو المتوسط الفرضي ويتم تحديد القيمة النظرية للمتوسط الفرضي وفقا للعلاقة التالية(طويطي،248،2018): $a = \frac{(H+L)}{2}$:

حيث H: تمثل قيمة ترميز الحد الأعلى لسلم القياس؛ (a :(Constant)

L : تمثل قيمة ترميز الحد الأدنى لسلم القياس

وفي دراستنا فإن سلم القياس استجابات المستجوبين هو سلم ليكارت الخماسي:

$$\frac{(H+L)}{2} = a = \frac{(5+1)}{2} = 3$$

ورقم 03 يمثل قيمة الوسطى (حياد) في مقياس ليكارت الخماسي.

والهدف من تحديد القيمة المتوسط الفرضي هو من أجل فحص إجابات المستجوبين فيما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي الحقيقي لإجاباتهم عن متغير الدراسة والمتوسط الفرضي (03) حيث ندرس الدلالة الإحصائية لنتيجة الفرق بين (X-03)، هل هو دال أم غير دال إحصائيا؟

- **يكون الفرق غير دال احصائيا:** إذا كانت قيمة الاحتمالية (Sig) المصاحبة لقيمة الاختبار(T-Test) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي هو 0,05، أي أن متوسط أراء افراد العينة المستجوبين نحو متغير الدراسة **لا يختلف جوهرياً** عن المتوسط الفرضي (03) ومنه رفض الفرض البديل H_1 ونقبل H_0 (الفرضية الصفرية).
- **يكون الفرق دال احصائيا:** إذا كانت قيمة الاحتمالية (Sig) أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي هو 0,05، أي أن متوسط أراء افراد العينة المستجوبين نحو المتغير الدراسة **يختلف** عن المتوسط الفرضي (03) وهذا يقودنا إلى رفض الفرض الصفري H_0 ونقبل H_1 (الفرضية البديلة). وفي هذه الحالة لدينا حالتين: حيث يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الحسابي الحقيقي للمستجوبين نحو اجابتهم عن مضمون متغير الدراسة **يزيد** أو **ينقص** عن المتوسط الفرضي (03) وذلك من خلال فحص إشارة الفرق (X-03):

- **<u>حالة إشارة الفرق (X-03) موجبة</u>:** فمعناه أن المتوسط الحقيقي **<u>يزيد</u>** عن المتوسط الفرضي أي اتجاهات أفراد العينة المستجوبين إيجابية وموافقون على **أن ما تم افتراضه في هذه الدراسة بخصوص** ما تضمنه متغير الدراسة **موجود فعلاً في الواقع الميداني وممارس ومطبق بدرجة فوق المتوسط.**
- **<u>حالة إشارة الفرق (X-03) سالبة</u>:** فمعناه أن المتوسط الحقيقي **<u>ينقص</u>** عن المتوسط الفرضي أي اتجاهات أفراد العينة المستجوبين سلبية وموافقون على **أن ما تم افتراضه في هذه الدراسة بخصوص** ما تضمنه متغير الدراسة **موجود فعلاً في الواقع الميداني وممارس ومطبق بدرجة تحت المتوسط.**

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

01-اختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-. صياغة الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب وجهة نظر عينة من اساتذة اداريين هو ضمن مجال أقل من المتوسط الفرضي (x <03) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية البديلة (H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم (23) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Mean متوسط الحقيقي للمستجوبين نحو المتغير	المتوسط الفرضي	Mean Difference الفرق بين المتوسطين	T-TEST القيمة الإحصائية للاختبار	Df درجة الحرية	Sig. القيمة الاحتمالية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
3.353	**Test Value =3**	**0.35326**	**3.437**	**46**	0.001	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V**26

التحليل الاحصائي للنتائج:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ (3.353) وهو ضمن مجال موافقة بدرجة متوسطة إذ ينتمي للمجال [2.61-3.40] وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03) أي نتائج المستجوبين ذات اتجاهات إيجابية، حيث نسبة موافقتهم على ما تضمنته عبارات اجمالي عبارات الاستبيان والمتعلق بقياس مدى تطبيق حوكمة الجامعات بلغت 67.06 %وهذه نسبة تدل انوا هناك تفعيل لتطبيق أبعاد ومعايير الحوكمة (البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة، البعد الرقابي للحوكمة، القيمي للحوكمة) بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب آراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة

ولتأكد ذلك وفحص مدى الدلالة الإحصائية نتائج المستجوبين، فإنه تم استخدام اختبار (T-TEST) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (3.437) وبلغت القيمة الاحتمالية (SIG) المصاحبة لقيمة(T) المحسوبة بلغت (Sig=0.001) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05

مما نستنتج أن نتائج المستجوبين دال إحصائيا أي توجد فروق معنوية **عند مستوى دلالة (0.05)** بين متوسط الحسابي للمستجوبين (3.353) **والمتوسط الفرضي (03)** والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ (X-3) =0.35326 ، أي اتجاهات المستجوبين إيجابية وذات دلالة احصائية **وهذا** كله يقودنا إلى نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب وجهة نظر اساتذة اداريين هو ضمن مجال فوق المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05).

ومنه توصلنا الى نتيجة: مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو متوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

01-اختبار الفرضيات الفرعية:

-. الفرضية الفرعية رقم 01

نص الفرضية: مستوى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-. صياغة الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب وجهة نظر عينة من اساتدة اداريين هو ضمن مجال أقل من المتوسط الفرضي (x <03) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية البديلة (H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتدة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم (24) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 01

النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05	**Sig.** القيمة الاحتمالية	**Df** درجة الحرية	**T-TEST** القيمة الإحصائية للاختبار	**Mean Difference** الفرق بين المتوسطين	المتوسط الفرضي	**Mean** متوسط الحقيقي للمستجوبين نحو المتغير
دال إحصائيا	**0.015**	**46**	**2.530**	**0.2598**	**Test Value = 3**	**3.2598**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V**26

التحليل الاحصائي للنتائج:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ **(3.2598)** وهو ضمن مجال موافقة بدرجة متوسطة إذ ينتمي للمجال [2.61-3.40] وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03) أي نتائج المستجوبين ذات اتجاهات إيجابية، حيث نسبة موافقتهم على ما تضمنته عبارات اجمالي عبارات البعد الأول والمتعلق بقياس مدى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات بلغت 65.196 %وهذه نسبة تدل انوا هناك تفعيل لتطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب آراء واتجاهات عينة من أساتدة اداريين المستجوبين بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة

ولتأكد ذلك وفحص مدى الدلالة الإحصائية نتائج المستجوبين، فإنه تم استخدام اختبار (T-TEST) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت **(2.530)** وبلغت القيمة الاحتمالية (SIG) المصاحبة لقيمة(T) المحسوبة بلغت (Sig=0.015) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05

مما نستنتج أن نتائج المستجوبين دال إحصائيا أي توجد فروق معنوية **عند مستوى دلالة (0.05)** بين متوسط الحسابي للمستجوبين **(3.2598) والمتوسط الفرضي (03)** والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ (X−3) = **0.2598**، أي أن اتجاهات المستجوبين إيجابية وذات دلالة احصائية **وهذا** كله يقودنا إلى نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه توصلنا الى نتيجة: مستوى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

-. الفرضية الفرعية رقم 02

نص الفرضية: مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-. صياغة الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب وجهة نظر عينة من اساتذة اداريين هو ضمن مجال أقل من المتوسط الفرضي (x <03) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية البديلة (H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم (25) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 02

Mean متوسط الحقيقي للمستجوبين نحو المتغير	المتوسط الفرضي	**Mean Difference** الفرق بين المتوسطين	**T-TEST** القيمة الإحصائية للاختبار	**Df** درجة الحرية	**Sig.** القيمة الاحتمالية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05

دال إحصائيا	**0.018**	**46**	**2.455**	**0.23292**	**Test Value = 3**	**3.2329**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V**26

التحليل الاحصائي للنتائج:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ **(3.2329)** وهو ضمن مجال موافقة بدرجة متوسطة إذ ينتمي للمجال [2.61−3.40] وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03) أي نتائج المستجوبين ذات اتجاهات إيجابية، حيث نسبة موافقتهم على ما تضمنته عبارات اجمالي عبارات البعد الثاني والمتعلق بقياس مدى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات بلغت 64.64 %وهذه نسبة تدل انوا هناك تفعيل لتطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب آراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة

ولتأكد ذلك وفحص مدى الدلالة الإحصائية نتائج المستجوبين، فإنه تم استخدام اختبار (T−TEST) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T−TEST) المحسوبة بلغت **(2.530)** وبلغت القيمة الاحتمالية (SIG) المصاحبة لقيمة(T) المحسوبة بلغت (Sig=0.015) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05

مما نستنتج أن نتائج المستجوبين دال إحصائيا أي توجد فروق معنوية **عند مستوى دلالة (0.05)** بين متوسط الحسابي للمستجوبين **(2.455) والمتوسط الفرضي (03)** والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ (X−3) = **0.23292**، أي أن اتجاهات المستجوبين إيجابية وذات دلالة احصائية **وهذا** كله يقودنا إلى نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه توصلنا الى نتيجة: مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

-. الفرضية الفرعية رقم 03

نص الفرضية: مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) كما يلي:

-. صياغة الفرضيات الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب وجهة نظر عينة من اساتذة اداريين هو ضمن مجال أقل من المتوسط الفرضي (x <03) عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية البديلة (H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

جدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية رقم 03

Mean متوسط الحقيقي للمستجوبين نحو المتغير	المتوسط الفرضي	**Mean Difference** الفرق بين المتوسطين	**T-TEST** القيمة الإحصائية للاختبار	**Df** درجة الحرية	**Sig.** القيمة الاحتمالية	النتيجة عند مستوى الدلالة 0.05
3.5876	**Test Value = 3**	**0.58755**	**5.076**	**46**	**0.000**	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS.V**26

التحليل الاحصائي للنتائج:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة بلغ **(3.5876)** وهو ضمن مجال موافقة فوق المتوسط اذ الى درجة عالية ضمن المجال [3.41-4.20] وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03) أي نتائج المستجوبين ذات اتجاهات إيجابية، حيث نسبة موافقتهم على ما تضمنته عبارات اجمالي عبارات البعد الثاني والمتعلق بقياس مدى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات بلغت 71.75 %وهذه نسبة تدل انوا هناك تفعيل لتطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة حسب آراء واتجاهات عينة من أساتذة اداريين المستجوبين بالمؤسسة الجامعية قيد الدراسة

ولتأكد ذلك وفحص مدى الدلالة الإحصائية نتائج المستجوبين، فإنه تم استخدام اختبار (T-TEST) ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت

(5.076) وبلغت القيمة الاحتمالية (SIG) المصاحبة لقيمة(T) المحسوبة بلغت (Sig=0.015) وهي أقل من المستوى الدلالة 0.05

مما نستنتج أن نتائج المستجوبين دال إحصائيا أي توجد فروق معنوية **عند مستوى دلالة (0.05)** بين متوسط الحسابي للمستجوبين **(5.076) والمتوسط الفرضي (03)** والفرق بينهما هو موجب، حيث بلغ (X–3) =**0.58755** ، أي أن اتجاهات المستجوبين إيجابية وذات دلالة احصائية **وهذا** كله يقودنا إلى نرفض نرفض H_0 (الفرضية الصفرية) ونقبل الفرضية البديلة(H_1): متوسط الحسابي لآراء واتجاهات عينة من أساتدة اداريين المستجوبين نحو ادراكهم لمدى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو ضمن مجال أكبر من المتوسط الفرضي (x >03) عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه توصلنا الى نتيجة: مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر اساتدة اداريين.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الأساتذة الإداريين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتضمن الاستبيان محورين أساسين (البيانات الشخصية وأبعاد ومعايير تطبيق الحوكمة) يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفريغه وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-26. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: هناك تفعيل لتطبيق معايير وابعاد حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو متوسط حسب وجهة نظر اساتذة اداريين.

الخاتمة

خاتمة

التعليم العالي قطاع حساس مؤثر في حياة المجتمعات، فسياسات واستراتيجيات تطويره وتحسينه يجب أن تكون بأساليب وأسس علمية.

- ومن خلال دراستنا هذه حول مدى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذة إداريين، حيث حاولنا تقييم واقع تطبيق حوكمة بجامعة محمد بوضياف من وجهة نظر أساتذة إداريين حيث أخذ الشق التطبيقي الجانب الأهم في الدراسة وقد حاولنا وضع فرضيات بكل عناية حتى يتسنى الخروج بنتائج حقيقية تعكس واقع الجامعة –محمد بوضياف

وعليه ثم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج الميدانية

مستوى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر **أساتذة** إداريين

مستوى تطبيق بعد الهيكلي والتنظيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

مستوى تطبيق بعد الرقابي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

مستوى تطبيق بعد القيمي لحوكمة الجامعات جامعة محمد بوضياف المسيلة هو فوق المتوسط حسب وجهة نظر أساتذة إداريين.

الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- العمل من أجل تبني معايير الحوكمة من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية

- العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية والأكاديمية

– عقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها

– اشراك أصحاب المصالح في اعداد تشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات

– محاولة التزام ادارة الجامعة بتطبيق معايير الحوكمة من خلال انتهاج أساليب ادارية تتسم بالنزاهة والشفافية والعدالة

– وضع أسس وأنظمة لقياس الآداء المؤسسي بشكل مستمر في الجامعات

– نشر ثقافة الحوكمة بما تتضمن من معايير الأمر الذي ينعكس على الارتقاء بآداء الجامعات وكفاءتها

– احلال معايير الكفاءة في تولي المناصب محل معيار الترقية التقليدي المعتمد على مبدأ الأقدمية

– اعادة الهيكلة واستثمار نظام الاتصالات الالكترونية

– اصلاح الهياكل التظيمية في الجامعات بحيث تحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية وكما تتلاءم مع أنشطة وعمليات الحوكمة الرشيدة

آفاق الدراسة:

نظرا لندرة ميدان الدراسة من البحوث والدراسات التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع الدراسة الحالية فان الباحث يقترح مايلي:

–ماهي آليات حوكمة المعرفة والبحث العلمي وادارة كفاءات في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

– اجراء دراسة عن واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في جامعة محمد بوضياف

– اجراء دراسة عن معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة المسيلة

– اجراء دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الحوكمة في جامعة المسيلة

المصادر

و

المراجع

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. – عبد الناصر محمد بشار، التعليم والتنمية الشاملة، دراسة في النموذج الكوري، دار الفكر العربي للنشر، مصر، القاهرة، 1997.

2. عبد الحكيم، فاروق جعفر (2012م): حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.

3. عبد الله الراشدان وآخرون، مدخل إلى التربية والتعليم، دار الشروق، الأردن 1997.

4. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

5. خورشيد، معتز ويوسف، محسن(2009م)، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر.

6. الكابد، زهير عبد الكريم، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

7. رشدي أحمد طعيمة، محمد سليمان البندري، التعليم الجامعي بين رصيد الواقع ورؤى التطوير ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2004

8. مصطفى طويطي : التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان –تطبيقات عملية على برنامج excel– ، دار النشر الجامعي ،تلمسان ، الجزائر ، 2018،ص 248

9. لويس كوهين، (ترجمة كوثر حسين كوجيك): مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والتربوية، ط1، القاهرة، مصر، دار العربة للنشر، سنة 1990 ص62.

رسائل ومذكرات

10. يسعد فائزة، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية ، دراسة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

11.هناء سمير شرف، واقع تطبيق نظم الحوكمة ومعوقات ذلك في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الضفة الغربية، أطروحة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ،2015 .

12. نور الدين موزالي، التنظيم الإداري الجديد للجامعة الجزائرية وإستراتيجيته في ظل القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99/05، مذكرة ماجستير تخصص حقوق، جامعة الجزائر،2003/.2004

13.غراف نصر الدين، التعليم الالكتروني مستقبل الجامعة الجزائرية دراسة في المفاهيم والمناهج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات،قسم علم المكتبات ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري–قسنطينة

14.السوادي، علي محمد(1436هـ). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح)، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

15. أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والآفاق السياسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر 2011.

10.أبو حمام، ماجد إسماعيل، (2009م)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المؤسسي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

11.بعيطيش شعبان، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف– المسيلة–،السنة الجامعية 2015–2016، ص186

12.عزي زهير، دراسة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر.

مجلات

16.ناصر الدين، يعقوب عادل(2012م): إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، بحث منشور بمجلة تطوير الأداء الجامعي، ع2، فيفري2012م جامعة المنصورة، مصر.

17.هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز، نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية، العدد3، 1439هـ، ص175–

18.دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمه، المجلد الخامس، مركز البحوث التربوية، قطر، ص195–

خليفي رزيقة، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية، مجلة المعارف علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة بويرة، العدد 23(ديسمبر 2017)، ص 280–294

سامية يغني، مديني عثمان، العينة في المجتمع الإحصائي كمدخل ضابط لدقة نتائج البحوث الاكاديمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص231–240، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر.

مقالات ومداخلات

19.إسماعيل سراح الدين، حوكمة الجامعات ، تعزيز قدرات منظمات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر 2009

20.محمد العربي ولد خليفة 1989 المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر.

21.مرعي محمد، (2009م)، الحوكمة الإدارية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية المنعقد خلال 16-17 فيفري2009م، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية ، جامعة القدس، الكسليك، لبنان.

22.المنيع، نورة بنت منيع بن عبد الكريم والخنيزان، تهاني بنت محمد بن ناصر، حوكمة الجامعات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مداخلة مقدمة لمؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية 2030، 11-12 جانفي 2017، جامعة القصيم.

طويطي مصطفى ،.وعيل ميلود ، مطبوعة جامعية
موسومة بـ "**أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية –منظور إحصائي** "–، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير – جامعة البويرة ، بتاريخ 30 جوان 2014، متوفر على الرابط– http://dspace.univ :
bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327. ، ص 110-111

أبحاث ودراسات

23.عمار هلالي، أبحاث ودراسات في تاريخ الجزائر المعاصرة 1830-1962، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

24.حلاوة، جمال وطه،(2011) واقع الحوكمة في جامعة القدس بحث مقدم إلى الملتقى الدولي *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية* ،خلال الفترة من 18 إلى 19 ماي 2011م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.

https://elearning.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/1723/mod_resource/content/1/%D8%AD%D9%84%D9%82%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB.pdf

د.مام عواطف ، مطبوعة جامعية في مساق حلقة البحث، المستوى الثانية ماستر توجبه وارشاد ، قسم علم النفس وعلوم التربية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة محمد بوضياف –مسيلة- ، السنة الجامعية 2016-2017 متوفرة على الرابط

عمار بوحوش، واخرون، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.2000، ص 32

ملتقيات

25. صالح فلاحي، التطور الهيكلي للجامعة الجزائرية وانعكاساته على قطاع التعليم العالي في الجزائر، ملتقى دولي حول برنامج التصحيح الهيكلي وآثاره على قطاع التعليم العالي، باتنة، 2000م.

أنترنيت

www.mesrs.dz

www.univ-msila.dz

مراجع باللغة الأجنبية:

Fielden ,john ,(2008), global trends in university governance, -21 education working paper series no 9,usa :the world bank .

22- Robeiz s, and salameh z,(2006),relationship between governance structure and financial perfomance in construction, journal management in engineering,22,20-26

- [1] Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

ملحق رقم(1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تحية واحترام.....

تقوم الباحثة بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان :

مدى تطبيق حوكمة الجامعات بجامعة محمد بوضياف–المسيلة– من وجهة نظر أساتذة إداريين

دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ، ويهدف إلى دراسة مدى تطبيق الحوكمة،أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحثة بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة .كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من

مستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

معلومات عامة :

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة(X) :

1- الجنس :

 ذكر , أنثى

2- العمر :.....

3- المؤهل العلمي:

 ماجستير

 دكتوراه دولة

 دكتوراه علوم

 دكتوراه LMD

4-الرتبة العلمية :

MAB

MAA

MCB

MCA

PR

5-المنصب النوعي :.....

6-سنوات الخبرة :.....

7-الكلية :.....

البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعيار الأول:القوانين و الأنظمة						
1	توفر الجامعة اللوائح و الأنظمة والقوانين					
2	يوجد في الجامعة أدلة إرشادية لإجراءات سير العمل					
3	توفر الجامعة إجراءات وأدوات واضحة ودقيقة لتقويم الأداء					
4	توفر الجامعة نظام تقييم ورقابة شامل لجميع الممارسات					
5	تطبق الجامعة أنظمة ولوائح وزارة التعليم العالي بصورة سليمة					
6	تطبق الجامعة معايير هيئة ضمان الجودة					
المعيار الثاني: اتخاذ القرار						
1	يوجد في الجامعة فرص حقيقية لمشاركة جميع الأطراف في صنع القرار					
2	تعلن الجامعة القرارات المتخذة لجميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها					
3	يوجد مبررات موضوعية لاتخاذ القرارات المفاجئة					
4	توفر الجامعة نظم المعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار					
5	يوجد في الجامعة لجان استشارية للمشاركة في صنع القرار					
المعيار الثالث: الإدارة المالية						
1	يوجد في الجامعة إجراءات تنظيمية تحقق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية					
2	توضح إدارة الجامعة أبواب الإنفاق ومصادر الإيرادات لجميع الأطراف					
3	تعتمد الجامعة إجراءات واضحة لآليات صرف الحوافز والمكافآت					
4	تقوم الجامعة بإصدار التقارير والقوائم المالية وإعلانها					
5	تعمل الجامعة على تنمية مواردها الذاتية بوسائل متعددة					
المعيار الرابع :التمكين						
1	يوجد في الجامعة وصف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لجميع المستويات الإدارية					
2	يوجد بالجامعة نظام لتعاقب القيادات الإدارية والأكاديمية					
3	تتبنى الجامعة برامج تدريبية لتمكين القيادات في جميع المستويات					
4	توجد في الجامعة سياسة واضحة لتفويض الصلاحيات كتابيا					

5	تمارس إدارات الجامعة صلاحياتها دون معوقات					
6	تضم الجامعة في إداراتها ومجالسها العلمية الأفراد ذوي الخبرة					
المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة						
1	توجد إستراتيجية واضحة ومعلنة للجامعة					
2	الهياكل التنظيمية لجميع الإدارات والوحدات في الجامعة واضحة ومرنة					
3	تحقق الجامعة أهدافها بكفاءة عالية					
4	توفر الجامعة تنمية مهنية لأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية					
5	تستثمر الجامعة إمكاناتها المادية والبشرية وفق آليات محددة ومعلنة					
6	تتبع الجامعة أساليب ديمقراطية في العمليات الإدارية					
7	أتمتة الجامعة لجميع الوظائف والأنشطة فيها					
8	تحفظ الجامعة المعلومات والسجلات وتسهل عرضها واسترجاعها					
9	توجد في الجامعة معايير لتقييم أداء الإداريين والأكاديميين					
10	تتدفق المعلومات في الجامعة بحرية وفق المبادئ والأسس القانونية					
المعيار السادس: الشراكة						
1	تتيح الجامعة الفرصة لجميع المستفيدين للمساهمة في وضع سياسات العمل					
2	تحدد الجامعة مجالات الشراكة مع جميع الأطراف					
3	تمتلك الجامعة برامج وخطط واضحة للشراكة مع جميع الأطراف					
4	تفعل الجامعة مجالات الشراكة المجتمعية بممارسات واضحة ومحددة					
5	تفعل الجامعة برامج العمل التطوعي لجميع الأطراف					
6	توظف الجامعة برامج الشراكة لتحقيق رؤيتها					
البعد الثاني :البعد الرقابي للحوكمة						
المعيار الأول : الشفافية						
1	تفصح الجامعة عن معايير الاستقطاب والتعيين لأعضاء هيئة التدريس					
2	تفصح الجامعة عن معايير الاختيار والتعيين للإداريين					
3	تقوم الجامعة بالإفصاح عن معايير وإجراءات الاختيار للمناصب القيادية					
4	توضح الجامعة الحقوق والواجبات لجميع الأطراف					

5	تفصح الجامعة عن سياسات الحوافز والمكافآت					
6	يوجد في الجامعة نظام اتصال فعال بين جميع الأطراف وإدارات الجامعة					
7	تقوم الجامعة بالإجابة عن استفسارات جميع الأطراف بصراحة ودون تردد					
8	تضع الجامعة صناديق خاصة للشكاوى والاقتراحات في أماكن مختلفة					
المعيار الثاني:المساءلة						
1	توفر الجامعة قوانين وأنظمة داخلية لمساءلة المقصر أيا كان					
2	تقيم الجامعة برامجها وأنشطتها وفق إجراءات مقننة					
3	تقوم الجامعة بمساءلة المجالس العلمية بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة					
4	توجد بالجامعة لجان مراقبة داخلية وخارجية مستقلة					
5	تطبق الجامعة إجراءات المساءلة بموضوعية تامة					
6	تتم مساءلة الجامعة على مخرجاتها من قبل الجهات المستفيدة					
المعيار الثالث: المحاسبة						
1	يوجد بالجامعة نظام واضح للمحاسبة الداخلية والخارجية					
2	تقوم الجامعة بتعيين مراقب داخلي وخارجي مستقلين					
3	تطبق الجامعة مبدأ الثواب والعقاب على كافة الأطراف					
4	تتبنى الجامعة برامج معلنة للإصلاح الإداري					
5	تجرم الجامعة جميع أنماط الفساد الإداري و المالي					
البعد الثالث :ألقيمي للحوكمة						
المعيار الأول: السلوك الأخلاقي						
1	تعتمد الجامعة على ميثاق لضوابط السلوك الأخلاقي لجميع منسوبي الجامعة					
2	تعترف الجامعة بحقوق جميع الأطراف داخل وخارج الجامعة					
3	تعزز الجامعة الانتماء الوطني					
4	تتصرف الجامعة بنزاهة إزاء جميع الاختلافات الظاهرة والكامنة في الجامعة					
5	تحدد الجامعة إجراءات إدارة المشاكل بالجامعة وتوضحها لجميع الأطراف					
المعيار الثاني :الاستقلالية والحرية الأكاديمية						
1	تعمل الجامعة على الاستقلالية التنظيمية للكليات والعمادات داخل الجامعة					

2	تعتمد الجامعة على محددات داخلية للحرية الأكاديمية الفردية والمؤسسية					
3	تفعل الجامعة البحث العلمي وتطوره وتدعمه					
4	توجد في الجامعة الاستقلالية للمجالس العلمية والإدارية في اتخاذ القرارات					
5	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس في تقديم الاستشارات دون قيود					
6	لدى الجامعة استقلالية في تصميم المناهج والخطط الدراسية					
7	تستطيع الجامعة إدخال برامج أو شهادات معينة					
8	تحدد الجامعة العدد الإجمالي للطلبة ومعايير القبول في جميع التخصصات					
9	تقيم الجامعة البرامج من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها					
المعيار الثالث: المسؤولية						
1	توضح الجامعة مسؤوليات مجلسها والمجالس العلمية					
2	تفصل الجامعة مسؤوليات مجلسها عن المجالس العلمية					
3	تقيم الجامعة أداء القيادات من قبل الأكاديميين و الإداريين					
4	تحمل الجامعة العاملين في جميع المستويات المسؤولية التامة عن أعمالهم					
المعيار الرابع: العدالة						
1	تطبق الجامعة القوانين والتشريعات دون تحيز أو تمييز					
2	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس العلمية					
3	تستخدم الجامعة أسلوب الانتخاب في اختيار أعضاء اللجان الإدارية					
4	تمنح الجامعة جميع العاملين من كلا الجنسين فرصا متكافئة					
5	تمنح الجامعة الطلبة من كلا الجنسين فرصا متكافئة في القبول					
6	تطبق الجامعة نظام الترقيات الإدارية وفق معايير عادلة					
7	تطبق الجامعة نظام الترقيات العلمية وفق معايير عادلة					

ملحق رقم(2) يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

spss (اصدار 26)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	47	2.00	5.00	4.0426	.75058
x2	47	2.00	5.00	3.5106	.97518
x3	47	1.00	5.00	3.0638	1.09155
x4	47	1.00	5.00	2.8936	.96084
x5	47	1.00	5.00	3.6809	.81043
x6	47	1.00	5.00	3.2766	1.01515
x7	47	1.00	5.00	2.9362	1.18696
x8	47	1.00	5.00	3.5957	.87625
x9	47	1.00	4.00	3.0213	.87201
x10	47	1.00	5.00	3.1277	1.05536
x11	47	1.00	5.00	3.1277	1.11545
x12	47	1.00	5.00	3.3830	.94531
x13	47	1.00	5.00	3.0000	1.14208
x14	47	1.00	5.00	3.0000	1.00000
x15	47	1.00	5.00	2.8723	1.07576
x16	47	1.00	5.00	2.8936	1.08816
x17	47	1.00	5.00	3.3830	1.07447
x18	47	1.00	5.00	2.9362	1.07145
x19	47	1.00	5.00	3.0000	1.06322
x20	47	1.00	5.00	3.1702	1.14814
x21	47	1.00	5.00	3.3191	.83683
x22	47	1.00	5.00	3.4468	.99583
x23	47	1.00	5.00	3.4894	1.12041
x24	47	1.00	30.00	3.8723	4.00878
x25	47	1.00	5.00	3.0000	1.00000
x26	47	1.00	5.00	3.1702	1.00691
x27	47	1.00	5.00	3.2340	.93745

x28	47	1.00	5.00	3.0851	1.03902
x29	47	1.00	5.00	3.3404	.91549
x30	47	2.00	5.00	3.4468	.99583
x31	47	1.00	5.00	3.4043	1.13558
x32	47	1.00	5.00	3.2128	.99861
x33	47	1.00	5.00	2.9787	.94384
x34	47	1.00	5.00	3.3404	.93893
x35	47	1.00	5.00	3.4681	.99676
x36	47	1.00	5.00	3.4255	.90277
x37	47	2.00	5.00	3.3830	.82233
x38	47	1.00	5.00	3.3404	.89142
x39	47	1.00	5.00	3.2766	1.05711
x40	47	1.00	5.00	3.2128	1.12165
x41	47	1.00	5.00	3.0638	1.03008
x42	47	1.00	5.00	3.4468	.95117
x43	47	1.00	33.00	3.9149	4.44693
x44	47	1.00	5.00	3.1064	.93795
x45	47	1.00	5.00	2.9149	.97423
x46	47	1.00	5.00	2.6170	1.01195
x47	47	1.00	5.00	3.2766	1.09747
x48	47	1.00	5.00	3.4255	.99443
x49	47	1.00	5.00	3.1064	1.12741
x50	47	1.00	5.00	2.9787	1.09325
x51	47	1.00	33.00	3.5745	4.51444
x52	47	1.00	5.00	3.0426	1.02060
x53	47	1.00	5.00	3.2340	1.10754
x54	47	1.00	5.00	3.1277	1.05536
x55	47	1.00	43.00	3.8298	5.94657
x56	47	1.00	5.00	2.9574	1.08262
x57	47	1.00	5.00	3.3191	1.19975
x58	47	1.00	5.00	3.4894	1.15857
x59	46	1.00	5.00	3.4565	1.00458
x60	47	2.00	5.00	3.7021	.97613
x61	47	1.00	5.00	3.3404	1.00599
x62	47	1.00	33.00	3.9362	4.42033
x63	47	1.00	5.00	3.5957	1.11627
x64	47	1.00	44.00	4.2553	6.00170
x65	47	1.00	5.00	3.4043	1.11627

x66	47	1.00	5.00	3.5106	1.10084
x67	47	1.00	5.00	3.1489	1.04213
x68	47	1.00	5.00	3.0638	1.09155
x69	47	1.00	34.00	3.8298	4.60774
x70	47	1.00	5.00	3.4468	1.13843
x71	47	1.00	5.00	3.3617	.96517
x72	47	2.00	5.00	3.6596	.93893
x73	47	1.00	5.00	3.4894	.99722
x74	47	1.00	5.00	3.4043	.94776
x75	47	1.00	5.00	3.6809	.98038
x76	47	1.00	5.00	3.3404	1.18462
x77	47	1.00	5.00	3.8511	1.12247
x78	47	1.00	5.00	3.8511	1.02105
x79	47	1.00	5.00	3.5319	1.10042
x80	47	1.00	5.00	3.7872	.85811
x81	47	1.00	5.00	3.6809	.88726
x82	47	1.00	5.00	3.8298	.93992
المعيار الأول:القوانين و الأنظمة	47	1.83	5.00	3.4113	.74685
المعيار الثاني: اتخاذ القرار	47	1.40	4.40	3.1617	.80178
المعيار الثالث: الادارة المالية	47	1.20	4.40	3.0298	.83820
المعيار الرابع :التمكين	47	1.00	5.00	3.2092	.80418
المعيار الخامس: الفاعلية والكفاءة	47	1.40	6.40	3.3255	.90901
المعيار السادس: الشراكة	47	1.67	4.83	3.3227	.74487
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	47	1.45	4.63	3.2598	.70396
المعيار الاول : الشفافية	47	1.00	5.75	3.1941	.88034
المعيار الثاني:المساءلة	47	1.33	7.33	3.2340	1.05504
المعيار الثالث: المحاسبة	47	1.00	11.20	3.2936	1.52934
البعد الثاني :البعد الرقابي للحوكمة	47	1.11	5.42	3.2329	.87801
المعيار الأول: السلوك الأخلاقي	47	1.40	9.20	3.5872	1.18938
المعيار الثاني :الاستقلالية والحرية الأكاديمية	47	1.33	8.11	3.5130	1.16178
المعيار الثالث: المسؤولية	47	1.75	5.00	3.5585	.79607
المعيار الرابع: العدالة	47	1.14	5.00	3.6960	.78846
البعد الثالث :القيمي للحوكمة	47	2.08	5.38	3.5876	.79362
totalll	47	1.67	4.61	3.3533	.70460
Valid N (listwise)	46				

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=totalll
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
totalll	47	3.3533	.70460	.10278

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
totalll	3.437	46	.001	.35326	.1464	.5601

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=B01
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	47	3.2598	.70396	.10268

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
البعد الأول: البعد الهيكلي والتنظيمي للحوكمة	2.530	46	.015	.25980	.0531	.4665

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=B02
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثاني :البعد الرقابي للحوكمة	47	3.2329	.87801	.12807

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
البعد الثاني :البعد الرقابي للحوكمة	2.455	46	.018	.23292	.2249	.4907

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=B03
  /CRITERIA=CI(.95).
```

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البعد الثالث :القيمي للحوكمة	47	3.5876	.79362	.11576

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
البعد الثالث :القيمي للحوكمة	5.076	46	.000	.58755	.3545	.8206

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومعاييرها ومؤشرات تطبيقها وفق المنظور الاستراتيجي وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهو مفهوم الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الجامعات بصفة خاصة؟
- ماهي معايير ومؤشرات حوكمة الجامعات وفق المنظور الاستراتيجي؟

ومن خلال مراجعة الأدب السابق الورقي والالكتروني وتحليله خلصت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللا كبيرا في الجامعة إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من أمناء الجامعة والعمداء والأقسام العلمية ويشارك في الحوكمة أيضا المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وبينت الدراسة أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيير عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة كما عالجت الدراسة مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وخلصت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها وفق المنظور الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، الجامعات، حوكمة الجامعات، المنظور الاستراتيجي لحوكمة الجامعات