الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالب(ة): لمياء بعبوش

تحت عنوان

مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

لجنة المناقشة:

مصطفى حوحو	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيســا
كمال قاسمي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا و مقررا
فاتح غلاب	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/ 2019

بسم الله الرحمن الرحيم

تقدير وعرفان

قال الله تعالى:﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾النمل/19

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه اﻥ منا علي لإتمام هذا العمل المتواضع والذي هو ثمرة جهدي طيلة مشواري الدراسي والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

صعبة كلمات الشكر عند انتقاءها والأصعب باختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورنا وعدم إيفائنا حق صانعيها

في البداية يطيب لي أﻥ أتقدم بجزيل الشكر والعرفاﻥ والتقدير إلى الدكتور "قاسمي كمال" لقبوله الإشراف على هذه الدراسة، لما قدمه لي من دعم وعوﻥ وإرشاد

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى اللجنة المناقشة كل باسمه على تكرمهم لمناقشة رسالتي

الدكتور "حوحو مصطفى" رئيسا

الدكتور "غلاب فاتح" مناقشا

كما أتوجه بالشكر لأساتذتي الأفاضل بكلية علوم التسيير لفتحهم لي أبواب علمهم فلهم مني خالص التقدير والعرفاﻥ

وكذا زملائي وزميلاتي بتخصص "إدارة مالية"

هؤلاء من ذكرتهم من أصحاب الفضل ومن لم أذكرهم عن غير قصد لهم مني كل الإحترام والشكر والعرفاﻥ

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة وكشف الغمة إلى سيدنا محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وكللني بعطائه ودعائه ودفعني إلى العلم دون انتظار، إلى من كانت دراستي إرضاء له حتى يرى ثمرة جهده وطيب غرسه، إلى من أعطى وضحى ليعلمني معنى الحياة " **أبي العزيز**"

إلى منبع الحب والحنان، إلى بسمة حياتي وسر وجودي، إلى من كان دعاؤها سبب نجاحي وحضنها جلاء احزاني وآهاتي، إلى أعظم إنسانة في الحياة **"أمي الحبيبة"**

إلى من ترعرعت معهم تحت سقف بيت واحد وتقاسمنا حلو الحياة ومرها، إلى من كن سندا لي وكنت لهن مرشدة **"اخواتي العزيزات"**

إلى فرحة البيت وولي العرش، إلى مشاغب العائلة، من حفر اسمه في قلوب الجميع، أخي الوحيد **"محمد لؤي"**

إلى أخواتي التي لم تلدهن أمي، ورفيقاتي بالإقامة الجامعية اللواتي قدمن لي كل الدعم " **باية، سمية، جليلة، نهاد، خيرة، الفالي**"

إلى أساتذتي الكرام الذين رافقوني طيلة سنوات دراستي

ب. لمياء

الفهارس

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	II
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ–هـ
الفصل الأول: **الإطار النظري لحوكمة الجودة التعليمية الجامعية**	
تمهيد	07
المبحث الأول: الحوكمة في المؤسسات	08
المطلب الأول: ماهية الحوكمة	08
المطلب الثاني: أهداف الحوكمة وأهميتها	13
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة وأسسها	15
المطلب الرابع: أبعاد الحوكمة وآلياتها	23
المبحث الثاني: جودة الخدمات التعليمية الجامعية	25
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة التعليمية الجامعية	25
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الخدمة الجامعية	26
المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة التعليمية الجامعية	28
المطلب الرابع: معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية	31
المطلب الخامس: العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية	31
خلاصة	34
الفصل الثاني: **واقع مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية –جامعة المسيلة-**	
تمهيد	36
المبحث الأول: منجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.	37

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة	37
المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	39
المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	42
المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة	42
المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد الاستبيان	44
خاتمة	58
المراجع	62
الملاحق	

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج متغيرات الدراسة	ج
02	عوامل الاهتمام بحوكمة المؤسسات	10
03	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات	16
04	الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات	21
05	ركائز حوكمة الشركـات	23
06	معيار تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها	25

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة	10
02	درجات مقياس ليكارت الخماسي	38
03	قسم "ألفا كرو نباخ"	39
04	يوضح الشهادات الممنوحة من طرف جامعة المسيلة	41
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	42
06	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	42
07	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.	43
08	توزيع عينة الدراسة حسب الكلية	43
09	الإطار الفعال للحوكمة	44
10	حقوق أعضاء الهيئة التدريسية.	45
11	المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية	46
12	دور أصحاب المصالح	47
13	الإفصاح والشفافية	48
14	مسؤوليات مجلس الإدارة	49
15	جودة الخدمات التعليمية	50
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإطار الفعال للحوكمةفي تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية	51
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة حقوق أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية	52
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية وتحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية	53
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية	54
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية	55
21	نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية	56

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	قائمة الأستاذة المحكمين
02	استمارة الاستبيان
03	مخرجات SPSS

مقدمة

مقدمة

يعد موضوع الحوكمة أحد أهم المواضيع التي عرفت استخداما واسعا في الآونة الأخيرة في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية منها والإقليمية، وحتى الدولية عامة كانت أو خاصة،خصوصا بعد سلسة الأزمات والانهيارات الاقتصادية التي شهدها العالم.حيث أصبحت الحوكمة أمرا مطلوبا وشرطا أساسيا وركيزة مهمة في العملية التسييرية لتحسين أداء المنظمات الخدمية والإنتاجية. فالحوكمةباعتبارها تعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة تعد ركيزة من ركائز التميز التنظيمي في الوقت الراهن.

ومن أهم القطاعات التي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل بها لضمان أفضل أداء، نجد قطاع التعليم عامة والمؤسسات التعليمية الجامعية خاصة لما له من دور فعال في صناعة أجيال المستقبل التي تمتلك مقومات النجاح ومتطلبات العصر. حيث تعتبر المؤسسات التعليمية الجامعية من أهم ما تهتم به الدول من خلال جودة مخرجاتها،وكفاءة هيئة التدريس فيها، وتطوير برامجها التعليمية وتوفير إطار قانوني ملائم. فهي تعتبر وسيلة أساسية ومهمة وأداة المجتمع الرئيسية لتحقيق التقدم والرقي، وبناء على هذه الأهمية يظهر دور بناء هذه المؤسسات على أسس علمية واضحة خاصة فيما يتعلق بالنظم الإدارية كالرقابة والنزاهة والمساءلة والشفافية. وباعتبار مؤسسات التعليم العالي صانعة للمعرفة، حيث تنتجها وتوجهها من أجل التقدم، وتتعاون مع شركائها في الإفادة القصوى من هذه المعرفة، تتبادل معهم الرؤى، يستفيدون منها وتستفيد منهم فهم شركاء معرفة وتنمية ومصير، فينبغي أن تتحلى هذه المؤسسات بقدر كاف من الحوكمة في أدائها وضمان تطبيقها في مختلف مستوياتها وهياكلها لضمان الجودة في خدماتها التعليمية والبحثية، ومن هذا المنطلق سعت المؤسسات التعليمية الجامعية إلى إنشاء نظام لتحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية تأكيدا منها على التزامها بجودة التعليم،والجزائر كغيرها من الدول سعت وكثفت جهودها لتطبيق نظام ضمان الجودة كتوجه يمكن أن يترجم السير الهادف للمؤسسات التعليمية الجامعية نحو الجودة وتميز الأداء.ومنه فإن حوكمة جودة الخدمات التعليمية الجامعية تعد من أهم ما يجب الاهتمامبه والتركيز عليه حتى تتمكن من منافسة الدول المتقدمة.

أولا: إشكالية الدراسة

إن المؤسسات التعليمية الجامعية لا يمكنها القيام بدورها على أكمل وجه، وتحقيق أهدافها دون وجود آليات يتم الاعتماد عليها في العملية التسييرية وتحسين مستوى مخرجاتها. ومن أهم هذه الآليات "حوكمة المؤسسات" التي من أهم دعائمها هي تحقيق الافصاحوالمساءلة والشفافية...وهذا بغية التوصل إلى مستويات جودة عالية في أداء هذا الصنف من المؤسسات. في هذا الإطار جاء هذا العمل ليجيب على السؤال الرئيس التالي:

- **هل يساهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة المسيلة ؟**

وبغية الإلمام بموضوع الدراسة من مختلف جوانبه الفكرية وبهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي أعلاهيندرج عن الإشكالية الأسئلة فرعية نوردها فيمايلي:

1. **ما مستوى تبني مبادئ الحوكمة بجامعة المسيلة؟**
2. **ما مدى تحقيق المؤسسة محل الدراسة لجودة الخدمات التعليمية الجامعية؟**
3. **هل يساهم الإطار الفعال للحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية .**
4. **هل يساهم ضمان حقوق هيئة التدريس في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية.**
5. **هل تساهم المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.**
6. **هل يساهم دور أصحاب المصالح في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.**
7. **هل يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.**
8. **هل يساهم تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.**

ثانيا: الفرضيات

1- الفرضية الرئيسية

من خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة أعلاه فترض أنه

"يساهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة المسيلة "

2- الفرضيات الفرعية

تتمثل الفرضيات الفرعية في:

- يساهم الإطار الفعال للحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية.
- يساهم ضمان حقوق هيئة التدريس في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية.
- تساهم المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.
- يساهم دور أصحاب المصالح في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية.
- يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية .
- يساهم تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية .
- هناك مستوى تبني متوسط لمبادئ الحوكمة.
- تحقق المؤسسة محل الدراسة مستويات جودة متوسطة.

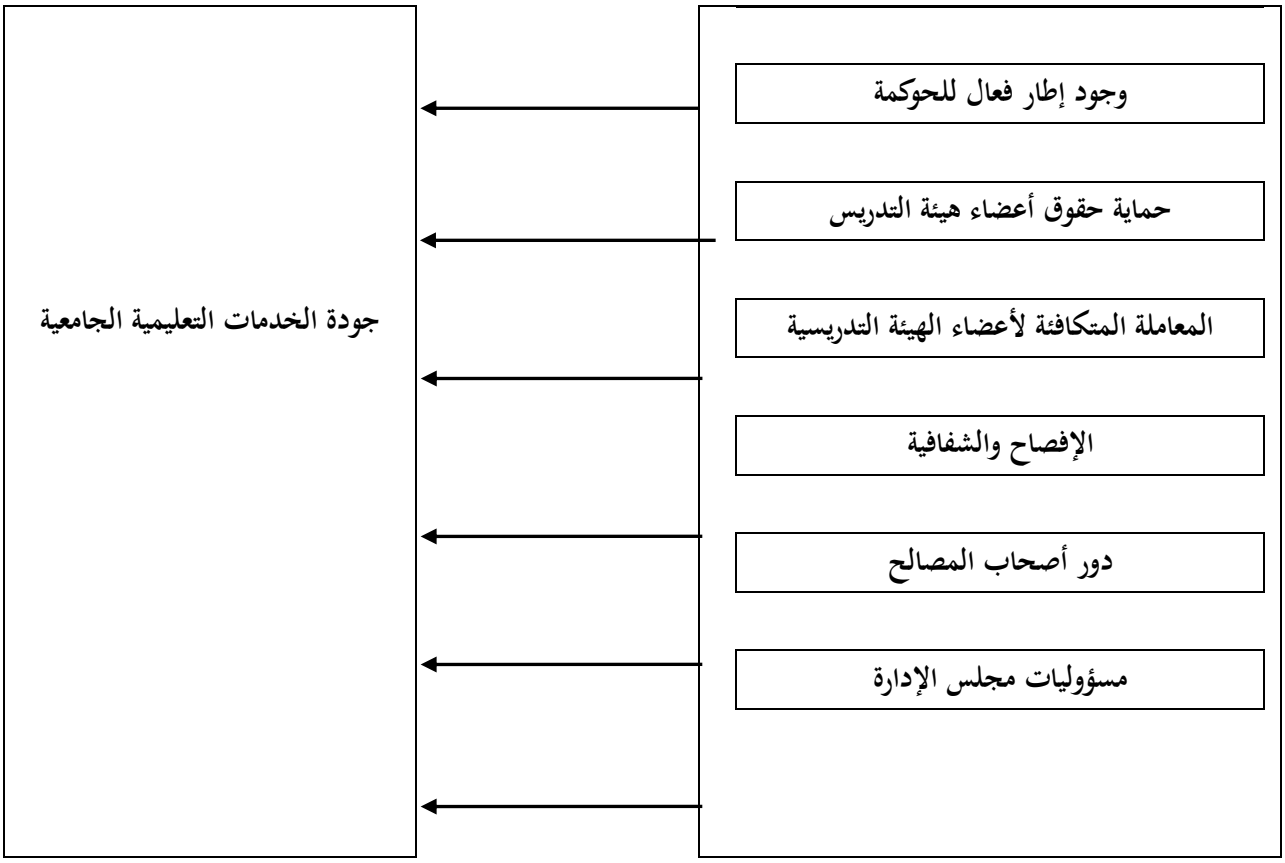
ثالثا: أهداف الدراسية

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية الحوكمة وذلك من خلال ابراز أهدافها وأهميتها.
- توضيح مبادئ الحوكمة وكيفية التطبيق الصحيح لها.
- تحديد معايير ضمان جودة الخدمات التعليمية الجامعية.
- اظهار واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية .
- اظهار الارتباط بين مدى تطبيق الحوكمة وجودة الخدمات التعليمية.

رابعا: النموذج الفرضي للدراسة

- **الشكل رقم (01) يمثل نموذج متغيرات الدراسة**



- **المتغير المستقل** **المتغير التابع**
- **المصدر**: من إعداد الطالبة .

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر :

1. أهمية المؤسسات التعليمية الجامعية بالنسبة للدول ومدى تأثيرها على رقي اقتصادها وتحقيق التنمية في مختلف المجالات
2. لفت الانتباه إلى أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة كآلية لتحسين الأداء بها وتحقيق الجودة في مخرجاتها
3. الاهتمام الكبير لموضوع الحومة في الآونة الأخيرة وتبنيه في العديد من الباحثين والاقتصاديين وكما أنه كان محور العديد من الملتقيات والندوات العلمية التي دعت إلى تبني مبادئ الحوكمة والعمل بها
4. تناسب الموضوع مع تخصص الدراسة
5. الرغبة في الاطلاع على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل بها على مستوى كليات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

سادسا: حدود الدراسة

يمكن توضيح الحدود المختلفة للدراسة التي تم إجراؤها في:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت على مختلف كليات جامعة محمد بوضياف المسيلة
- **الحدود الزمانية:** دامت هذه الدراسة حوالي أربعة أشهر بين جمع المعلومات للجزء النظري والدراسة الميدانية التي تم خلالها توزيع الاستبيان وجمعه.

سابعا: المنهج المتبع

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعد مناسبا وموافقا للموضوع، حيث يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع وهو أسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة. في حين تم استعمال استبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لملائمته مع أسلوب دراسة الحالة.

ثامنا: الدراسات السابقة

إن موضوع حوكمة المؤسسات ومنه العمومية الخدماتية هو من المواضيع التي نالت في وقتنا الحالي اهتمام الباحثين والأكاديميين، ذلك أن هذه المؤسسات هي العنصر الرئيسي المساهم في تحقيق التنمية والتطور والتقدم للمجتمعات، يكون هذا من خلال تبني هذه الأخيرة للحوكمة كآلية عمل لهذه المؤسسات، ومن بين الدراسات التي تم الاعتماد عليها لإنجاز هذه الدراسة:

1- تمت دراسة لـ"تيجاني ربيعة" في شكل رسالة ماجستير تحت عنوان "حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، تناولت الباحثة مشكلة "فيما تتمثل أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي؟ وماهي انعكاساتها على مكونات هذه الأخيرة؟ وكيف يمكن تقييم واقعها

على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية على مستوى الكليات؟" حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي تمثل أساسا في ترشيد التسيير الإداري والمالي ووضوح الأهداف وحسن استغلال الإمكانيات المتاحة في ظل الشفافية والمشاركة للرقابة الفعالة...، وأهم نتائجها تتمثل في وجود مخرجات هذه الأخيرة والقيام بوظائفها على أكمل وجه أما تقييمها حسب رأي عينة التقييم فهي إيجابية ولكن ليس بالحد المطلوب حيث لا يزال على الجامعة اعتماد آليات الحوكمة أفضل حتى تصل إلى المستوى المطلوب، ولا يكون ذلك إلا من خلال الحوار والمشاركة الجماعية.

2- تمت دراسة لـ"نعيمة محمد يحياوي" في كل رسالة ماجيستير تحت عنوان "متطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، تناولت الباحثة إشكالية "فيما تتمثل متطلبات معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟" حيث توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية تمثل ضرورة فرضتها التغيرات إذ يجب عليا أن تطور مؤسساتها التعليمية بالاعتماد على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكنها من تحقيق طموحات المستفيدين، هذا بالإضافة إلى اقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وانتقاءها وتميزها.

3- تمت دراسة لـ "أمين نصبه" في شكل رسالة ماجستير تحت عنوان "أهمية تطبيق مبادئالحوكمة في القطاع العام" تناول فيها الباحث إشكالية "ما مدى الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر" حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول، للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا، وكما اعتبر تبني نظام الحوكمة للمؤسسات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الإداري بكل أشكاله.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مدى تبني مبادئ الحوكمة لتحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية في جامعة المسيلة.

تاسعا: هيكل الدراسة

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

تناول **الفصل الأول** الإطار النظري لحوكمة جودة المؤسسات التعليمية الجامعية وذلك من خلال مبحثين تضمن المبحث الاول ماهية الحوكمة في أربع مطالب أما المبحث الثاني فتضمن جودة الخدمات التعليمية الجامعية في خمس مطالب.

أما **الفصل الثاني** فكان دراسة ميدانية حيث تعرضنا لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ووضحنا منهجية الدراسة الميدانية ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لمحاولة تأكيد أو نفي الفرضيات، لنختم الدراسة بخاتمة عامة عرضت فيها النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي وكذا محاولة طرح بعض الإقتراحات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية

تمهيد :

حظيت حوكمة المؤسسات باهتمام متنامي من المؤسسات العامة، الخاصة والمهنية، وكذا الأكاديميين وممارسي الأعمال التجارية خبراء الاقتصاد والمنظمات الدولية، إلا أن هذا الاهتمام لم يقتصر على المؤسسات الاقتصادية فقط بل امتد إلى المؤسسات الأكاديمية ليحظى باهتمام مماثل ويشمل مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعات ومراكز البحث العلمي لما لها من دور مهم وبارز في المجتمع حيث حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة، وبهذا أصبحت قضية ضمان جودة الخدمات التعليمية الجامعية هدفا مهما واستراتيجيا لكل الجامعات التي تتطلع لتحقيق الريادة والتميز، ومن هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات التعليمية الجامعية إلى الاستجابة لمتطلبات الجودة وتوفير شروط لضمانها من خلال تبني مدخل الحوكمة تأكيدا منها على التزامها بجودة الخدمات التعليمية وعليه خصص هذا للتركيز على الحوكمة في المؤسسات التعليمية و جودة الخدمات المقدمة بها من خلال مبحثين كل مبحث يشتمل على أربع مطالب تم التطرق فيهما إلى:

المبحث الأول : الحوكمة في المؤسسات

المبحث الثاني : جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية

المبحث الأول: الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية.

تعتبر حوكمة المؤسسات من أحدث المفاهيم التي أدرجت ضمن أولويات اهتمامات المنظمات الدولية، الإقليمية والمحلية خلال العقدين الاخيرين، وذلك على أثر تفاقم أزمات المؤسسات العالمية الكبرى سنحاول في المبحث الإلمام بهذا المفهوم من خلال أربع مطالب، المطلب الأول : ماهية الحوكمة، المطلب الثاني: أهدافها وأهميتها، المطلب الثالث : مبادئها وأسسها وأخيرا المطلب الرابع :أبعادها وآلياتها

المطلب الأول: ماهية الحوكمة.

أولا: مفهوم حوكمة المؤسسات.

لقد تعددت الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين في التعبير عن مفهوم أو تعريف حوكمة الشركات وذلك بتعدد اهتمامات وتخصصات هؤلاء الكتاب والباحثين، فلقد عرف البعض حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين واصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الاداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بها وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة .كما عرفها كاتب آخر بقوله: "إن هذا المفهوم يؤكد العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من أن تلقى ذات مصير الشركات المنهارة".[1]

على الرغم من استخدام الحوكمة بالشكل الواسع إلا انه مازال غامضا لكثير من الأطراف المعنية، ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين الاقتصاديين والمحللين لتداخل مفهومه في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية للشركات، حيث يمكن أن تعريف الحوكمة بأنها:" الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".كما يصف "Cadbury" عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي: "يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمةالشركات".وتواصل "Cadbury" في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي: "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" [2]

وباتت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية العالمية كالبنك العالمي، وصندوق النقد الدولي حيث عرفاها على انها: "الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية".وعرفتها مؤسسة "فاينشال تايمز" على أنها بالمفهوم الضيق هي: "علاقة الشركة بمساهميها"، وبالمفهوم

[1]- بوقرة رابح،غانم هاجر، **الحوكمة:المفهوم والأهمية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مخبر المالية، البنوك ، وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، يومي 06-07 ماي 2012، ص1

[2]- طارق عبد العالي حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005، ص ص 3-9.

الواسع هي: "علاقة الشركة بالمجتمع ككل" كما اعتبرها "جيمس ولقنسون": بمثابة المشجع والمروج للعدالة والشفافية والمسؤولية"، أما منظمة التمويل الدولية فعرفتها بأنها: "مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية، وعمليات التحكم وتوجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة ،الملاك، المساهمين، وأصحاب المصالح الأخرى"، أو هي "مجموعة من الآليات النظامية والمالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال في الشركة".[1]

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يدور حول الطريقة التي تدار بها الشركة وآلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح فيها، بدء من عملاء الشركة والمساهمين والموظفين (بما فيهم الإدارة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة) وانتهاء بآلية تعامل الشركة مع المجتمع ككل.بشكل عام فإن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين،.....إلخ) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.[2]

وتعرف الحوكمة حسب "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات" المنعقد بالجزائر في 11 مارس 2007 أنها:" فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد، لضمان استدامة تنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك"[3]

ومنه نجد أن مفهوم حوكمة الجامعات ظهر في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك سلطات تنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتكون مهمتها منحصرة فقط في اتخاذ قرارات تلك الفئة بعيدة كلية عن مناقشة تلك القرارات والاعتراض عليها، وعليه يمكن إعطاء تعريف دقيق لمفهوم حوكمة الجامعات كما يليك "إن حوكمة الجامعات تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وسلمها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بالوصايا بسوق العمل والمجتمع.[4]

ومن خلال ما ورد من تعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل ومبسط لمفهوم الحوكمة ككل فهي: "مجموعة الميكانيزمات، والآليات، التي يمكن من خلالها تحقيق الإدارة الرشيدةمن جميع الجوانب (الأداء، الفعالية، الجودة، المشاركة، الرقابة،.....).

[1]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص17-18.

[2]- مركز ابو ظبي للحوكمة، **أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم**، نشرة اقتصادية، بدون سنة النشر، ص5.

[3]-قورين حاج قويدر، 2010، **الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي**"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر، ص01-02

[4]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص201-202.

ثانيا: نشأة الحوكمة

استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة Gubernare في بداية القرن الرابع عشر، ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة Gouvernance بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة Gouvernement وابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص، وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح Governance للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم.[1]

وتعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم " دافيد هيوم و جون جاك روسو" حيث طرحوا أفكارا توحي بأن الاستقرار والحرية والديموقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد، كما تعود الاشارات العلمية الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات إلى ما جاء به "Adam Smith " في كتابه " ثروة الأمم "، يلي ذلك تبلور " نظرية الوكالة " على يد " Means & Berls " عام 1932 في أعقاب انتشار مفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، والسعي لإيجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات.[2]

إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات تعود إلى عدة قرون مضت، في حين يشير البعض إلى أن مصطلح حوكمة المؤسسات ظهر في بداية السبعينيات، حيث قادت التحقيقات في فضائح "Watergate" إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة والفساد عام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة انظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.[3]

وقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما يرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين وكذا من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات .ففي عام 1976 قام كل من "Jensen and Meckli" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهمية في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية الإدارية والإدارة والتي تمثلها نظرية الوكالة .وفي الولايات المتحدة الأمريكية أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به "Securities exchange commission" (SEC) بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات وخاصة المسجل اسمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم. [4]

---

[1]- غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن ،2015، ص15.

[2]- جقطة سناء، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف -1-،2017/2016 ، ص 2 .

[3]- عبد القادر سليمان، **الأسس العقلية للسياسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 26.

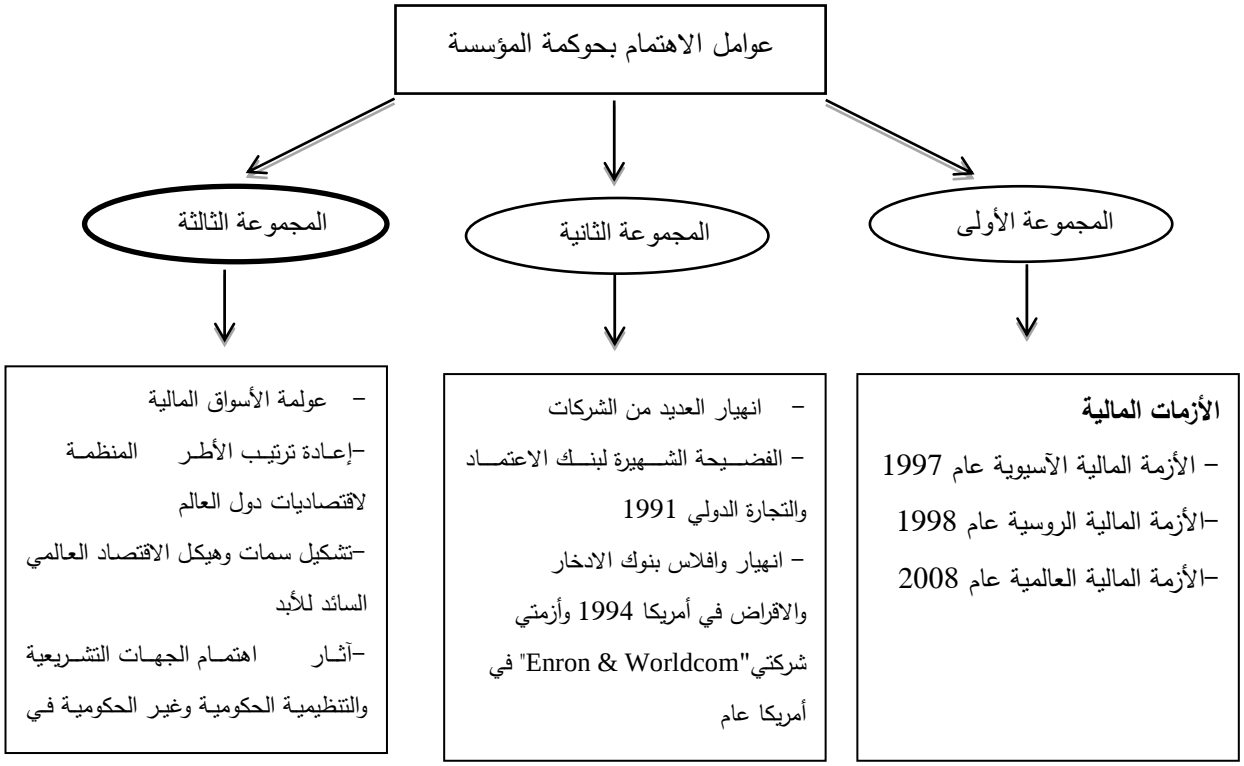
[4]- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009،ص15.

أخذت الحوكمة بعدا آخر في الأوساط الدولية ، خصوصا في أعقاب انهيار عدة مؤسسات وظهور بعض الفضائح المالية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات وتشكيل لجنة "Cadbury Committee"، لتساعد توصياتها المؤسسات في تطبيق الرقابة الداخلية لمنع حدوث الخسائر التي تؤثر على المساهمين والبنوك ، بالإضافة إلى حدوث الأزمات المالية وإفلاس كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001.[1]

لغويا وعلى المستوى المحلي وجدت صعوبة في التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporategovernance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والنقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية، الاقتصاديين، والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح "حوكمة الشركات" ، ففي سنة 2003 اقر المجمع اعتماده لهذا المرادف "الحوكمة". [2]

ويمكن تقسيم الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي :

الشكل رقم(02): عوامل الاهتمام بحوكمة المؤسسات



المصدر: بن الطاهر الحسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر –بسكرة-،06-07ماي 2012، ص6

[1]– حقفطة سناء، مرجع سبق ذكره، ص 3.

[2]– غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص15.

وأما من خلال الجدول رقم (01) فسنستعرض ملخص تاريخي لحوكمة المؤسسات :

الجدول رقم (01) : التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة

السنة	الفعالية	البلد
1931	"بيرل ومينز" ينشران عملهم "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"	و.م.أ
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية	
1934	صدور قرار لجنة "Treadway" بشأن الإحتيال في التقارير المالية	
1968	الاتحاد الأوروبي يبني أول قانون توجيهي للمؤسسات	الإتحاد الأوروبي
1987	صدور قانون تفويض المسؤولية من اجل انقاذ لجنة مراقبة البورصات	و.م.أ
بداية التسعينات	انهيار عدد من الامبراطورات التجارية مثل "Polly Peck&Maxwell"ما أدى إلى تحسين ممارسات حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1992	لجنة "كادبوري" تنشر أول تقرير بعنوان الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات	
1994	نشر تقرير "كينغ" يتضمن توصيته بإصلاح مجالس الإدارة	جنوب إفريقيا
1995	صدور تقرير "Rutteman" الرقابة الداخلية في التقارير المالية	المملكة المتحدة
	نشر تقرير "فينو" بشأن مسؤولية واستقلالية المجالس	روسيا
	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات "International corporate governance" بغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق	فرنسا
1996	نشر تقرير "Jaappeter" بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات	أستراليا
	اعتماد قانون سوق المال الروسي	المملكة المتحدة
1998	نشر القواعد المحددة لحوكمة المؤسسات	هولندا
1999	"OCED" نشر أول معايير دولية (مبادئ "OCED" لحوكمة المؤسسات)	روسيا
	نشر توجيهات "Turbull" في الرقابة الداخلية	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات	تضم مجموعة من الدول

المصدر: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح –وقلة–،2012،ص ص6-7

المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات الجامعية وأهدافها.

أولا: أهمية حوكمة المؤسسات.

تعد حوكمة المؤسسات من الضروريات اللازمة لضمان سير عملها، والتأكيد على نزاهتها وكذلك الوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصالح ولضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني اقتصادي سليم، ويمكن تلخيص أهمية المؤسسات من الناحية الاقتصادية في أنها:[1]

- تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة.
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها .
- وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة.
- وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق.
- تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة.
- تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري.
- تساعد على جذب الاستثمارات.

أما من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح،.....،ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب...، ومن الناحية الاجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول والمدخرات ومستويات المعيشة.....، وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمجتمع، فإن حسن تسيرها يمثل أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة. إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للشركات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، بالإضافة إلى ما سبق فإن للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح الآخرين

[1]- **المرجع نفسه**، ص ص 66-68.

كما يمكن أن تكمن أهمية الحوكمة في :[1]

- محاربة الفساد الداخلي للمؤسسات والقضاء عليه وعدم السماح بعودته للمؤسسات مرة أخرى
- تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من العاملين بها.
- تحقيق السلامة والصحة مع عدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد مع منع استمرار هذا الخطأ
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة والتي يشكل تهديدا للمصالح أو وجودها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى إصلاح.
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، أي استخدام نظام وقائي ليمنع من حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف و أعباء.
- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجين حيث أنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من مجلس إدارة الشركة وغيرها من العاملين بالشركة.

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات.

إن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة والمساهمين من خلال أدلة تثبت أن إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي إلى تقليل إمكانيات الفساد وسوء الإدارة إلى أقل حد ممكن، وهذا ما يجعل للحوكمة أهميتها في تحقيق ما يلي :[2]

- تخفيض المخاطرة التي يمكن أن تواجه الشركة إلى أقل حد
- تعزيز ورفع مستوى الاداء للأعمال
- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة
- تحقيق أفضل وضع تنافسي للمؤسسة
- إظهار الشفافية والقابلية للمساءلة
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الأخلاقي

[1]- ديالا جميل الرزي، **مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين**، رسالة دكتوراه، محاسبة، جامعة أبي بكر بلقايد، 2013/2012، ص ص 36-37.

[2]- محمد عبد الحليم عم، **حوكمة الشركات**، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي 2005، ص ص 09-08

- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في المؤسسة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بمؤسستهم
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة

كما يهدف تطبيق أسس الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية إلى:[1]

- تقوية قدرة المجالس اللجان الأكاديميين (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعات والكليات
- تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطرة والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات وأسسها.

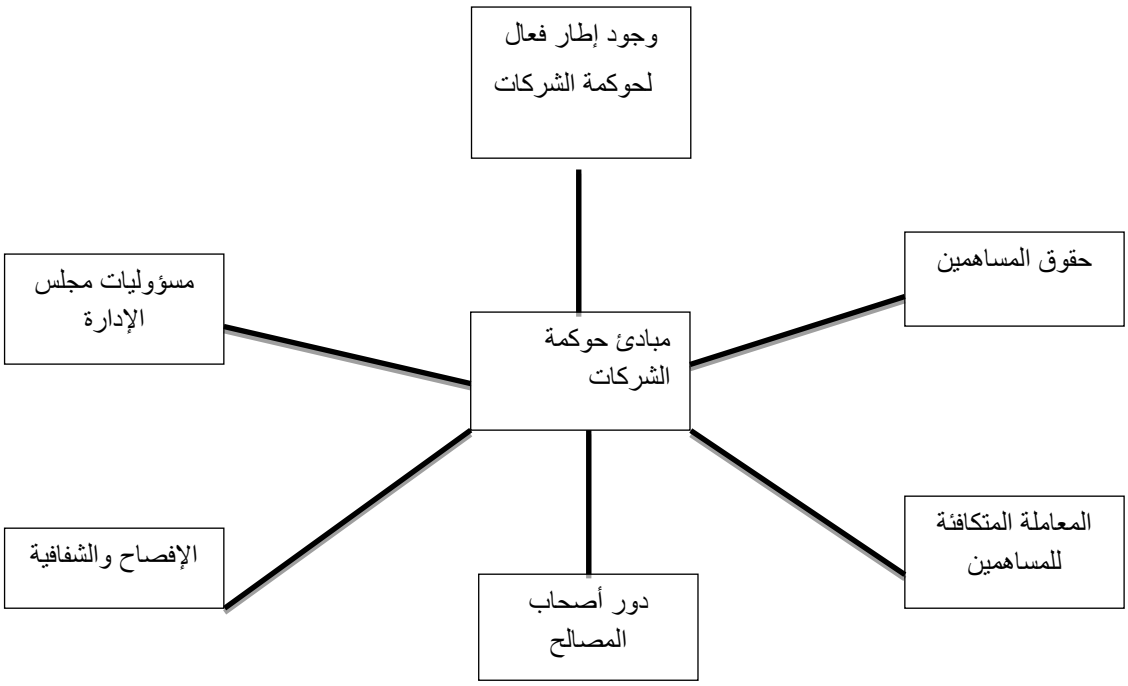
أولا: مبادئ حوكمة المؤسسات .

في عام 2004 توصلت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) إلى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال، وذلك بعد الأحداث التي حدثت بعد سنة 1999، وتعرف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة"، والمبادئ التي سنقوم بدارستها هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004[2]

[1]-مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 2009-2010،ص71.

[2]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 32-33.

الشكل (03): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات



المصدر : من إعداد الطالبة إعتمادا على ما سبق ذكره

أ- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات :

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية" .ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية، وتنظيمية، وترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون، وذات شفافية وقابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، السلطة والنزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.[1]

ب- ضمان حقوق المساهمين:

يعتبر المستثمرين والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفير رأس المال للشركات ويعتمد غالبيتهم على البورصة لتزويدهم بالحماية الكافية وبكل المعلومات التي قد يكون لها تأثير على سعر التداول، ومن ناحية أخرى لابد من مشاركة المساهمين الفعالة في القرارات الهامة التي لها علاقة بحوكمة الشركة وأهمها اختيار أعضاء مجلس إدارة الشركة وتحديد نظم الحوافز والمكافآت الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة، وتعيين مراجع الحسابات.

- تشتمل الحقوق الأساسية للمساهمين علما يلي:
  - تأمين أساليب تسجيل الملكية.
  - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
  - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.[2]
  - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
  - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
  - الحصول على حصص من أرباح الشركة.
- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:
  - التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
  - طرح أسهم إضافية.
  - أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة .
- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم إجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت:
  - يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الإجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الإجتماعات.
  - يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.

[1]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص33-34.

[2]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص 40

- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة .

- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزوها .
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الإندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي ان تجري بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة
- يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة
- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت[1]

ج- المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يكفل حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم :

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين – داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو الموظفين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين –كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن صعوبة أو عن إرتفاع في تكلفة عملية التصويت
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

[1]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 41-42.

د- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يسريها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون
- حينما يحمي القانون أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات [1]

هـ- الإفصاح والشفافية:[2]

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة

- يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:
  - النتائج المالية والتشغيلية للشركة
  - أهداف الشركة
  - حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت
  - أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم
  - عوامل المخاطرة المنظورة
  - المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح
  - هياكل وسياسات حوكمة الشركات
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.
- يجب الإضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية

[1]- مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، 2004، ص09

[2]- طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 44-45

- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة

و- مسؤوليات مجلس الإدارة:[1]

حرصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات على تأكيد غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين في نسختها الحديثة مسؤوليات مجلس الإدارة حيث أشارت إلى ما يلي:

- ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة
- ينبغي لمجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيا أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة
- حتى يتسنى لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فإنه ينبغي ان تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

وقد قدمت المبادئ إرشادات لمجلس الإدارة فيما يتعلق بأداء مهامه ومسؤولياته في حماية المؤسسة ومساهميها وأصحاب المصالح ودور المجلس في الأمور المتعلقة باستراتيجية المؤسسة، المخاطر، أداء الموظفين، مرتباتهم، ونظم المحاسبة، وإعداد التقارير، وهو ما أدى لوضع استشاري لتنفيذ هذه المسؤوليات في إطار مبادئ حوكمة المؤسسات، فمسؤولية مجلس الإدارة في ضوء المبدأ هي التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة، ومتابعة الإدارة التنفيذية، كما أن المجلس يتحمل المسؤولية أمام المؤسسة وأمام المساهمين في الإلتزام برعاية مصالح المؤسسة والالتزام لها.

ثانيا: أسس حوكمة الشركات.

1- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات :

تتضمن الحوكمة بشكل عام وجود أربع أطراف تتفاعل فيما بينها وتؤثر كل واحدة منها على فاعلية الأخرى وهي:[2]

أ- المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح

ب- مجلس الإدارة: هو من يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة باختيار المديرين التنفيذين والرقابة على أدائهم وهيكلة مختلف اللجان التابعة (لجنة المراجعة، إدارة المخاطر.....)

[1]-جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، ص76

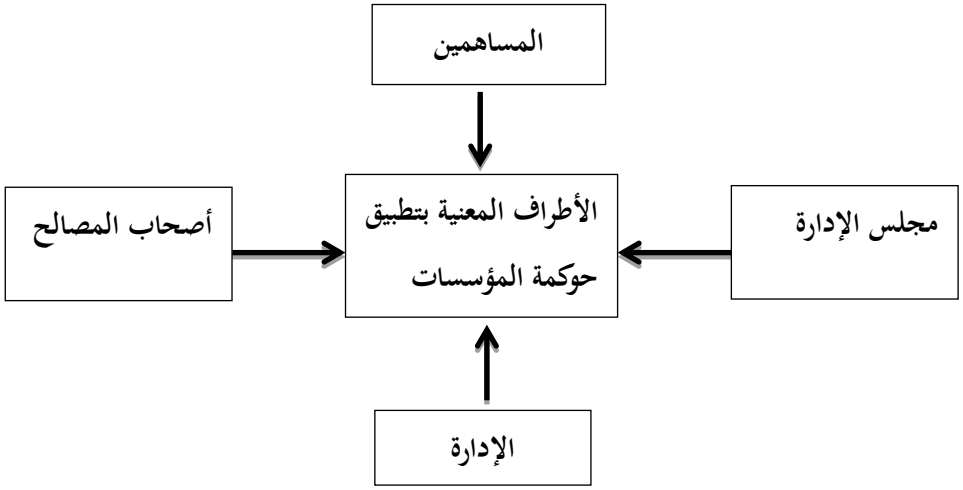
[2]- ربيعة تيجاني، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية**، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،2016/2015،ص ص 26-25.

ت– الإدارة: هي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس وهي مسؤولة كذلك عن تعظيم الأرباح والإفصاح والشفافية في المعلومات

ث– أصحاب المصلحة: وهم من لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين

إن حوكمة المؤسسات لا يمكن أن تتجسد وتحقق أهدافها إلا من خلال وجود عناصر فاعلة تسعى وتتعاون فيما بينها لتحقيق النتائج المرجوة من الحوكمة المؤسسية

الشكل رقم (04): يمثل الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على ما سبق ذكره

2– محددات حوكمة المؤسسات :

أ– المحددات الداخلية :

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .ومما سبق نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في المؤسسة.
- الآلية والأسس والقواعد الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة .
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف وصولا لتكامل هذه المصالح. [1]

كما أنها :

[1]– سليماني رشيدة، آليات، **الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر– بسكرة–، 2013/2012، ص27

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقانون الشركات، قانون المنافسة...
- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشاريع بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة.
- الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك لإحكام الرقابة على الشركات، والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشر، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لهافي حالة عدم التزام الشركات.
- المؤسسات والمنظمات غير الحكومية والتي تعمل على ضمان إلتزام الشركات بالنواحي السلوكية والمهنية، تمثل هذه المؤسسات غير الحكومية مثلا في جمعيات المحاسبين والمراجعين.

ب- **المحددات الخارجية**:

تصدر مباشرة من الشركة، وهي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخلها والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات، والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة .....، وذلك بالشكل الذي لايؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، ومن أهم هذه المحددات نذكر: مجلس الإدارة، الجمعية العامة، الرقابة التبادلية.[1]

ويجب التأكيد أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي والاقتصادي بها، مستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نظافة الشركات ويضم على سبيل المثال: المنافسة، السياسات الاقتصادية.....[2]

3- ركائز حوكمة المؤسسات.

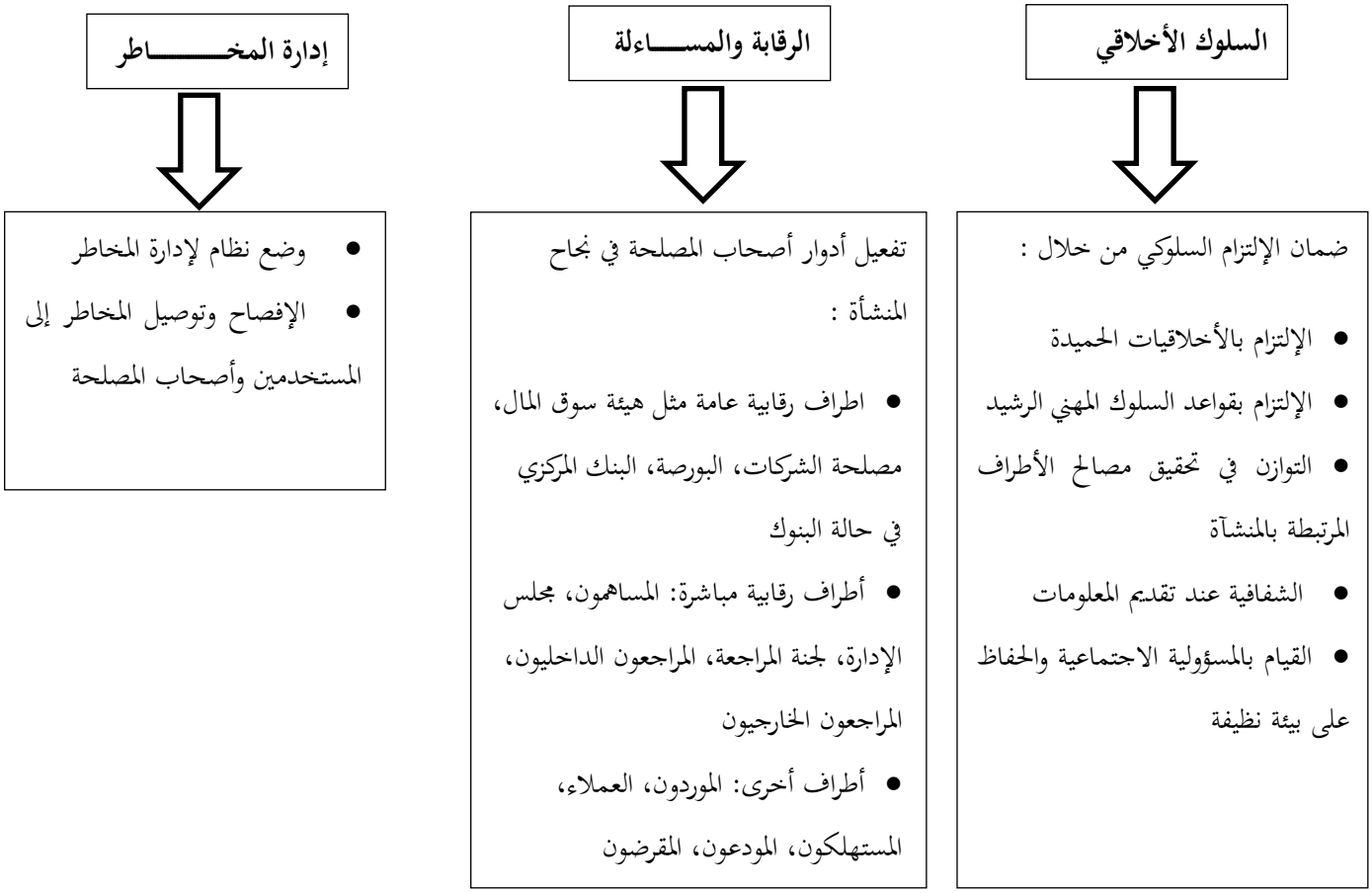
إن حوكمة الشركات ترتكز على ثلاث ركائز أساسية ،كما يوضحها الشكل التالي :[3]

[1]- غضبان حسام الدين ، **مرجع سبق ذكره** ، ص72

[2]- **المرجع نفسه** ، ص73

[3]- طارق عبد العال حماد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص47

الشكل رقم (05): يوضح ركائز حوكمة الشركات



المطلب الرابع : خصائص وأبعاد حوكمة المؤسسات.

1- خصائص حوكمة المؤسسات .

من الضروري أن توجد خصائص لحوكمة المؤسسات لتفعيلها وتعمل على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بالشركة بما تعمل على تحقيق أهدافها، وتتمثل خصائص الحوكمة في :

أ- الانضباط : أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح

ب-الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث

ت-الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل

ث-المساءلة : أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

ج- المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة

ح- العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة

خ- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد

2- أبعاد حوكمة المؤسسات

أ- البعد الإشرافي : فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة

ب- البعد الرقابي :ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته

ت- البعد الأخلاقي :ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة

ث- الاتصال وحفظ التوازن :ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى

ج- البعد الاستراتيجي : ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها [1]

ح- المساءلة : ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض امام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونيا مساءلة المؤسسة

خ- الإفصاح والشفافية : ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة

[1]- أفروخ رانيا، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات**، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص مالية وحاكمية مؤسسات، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2015/2014، ص32

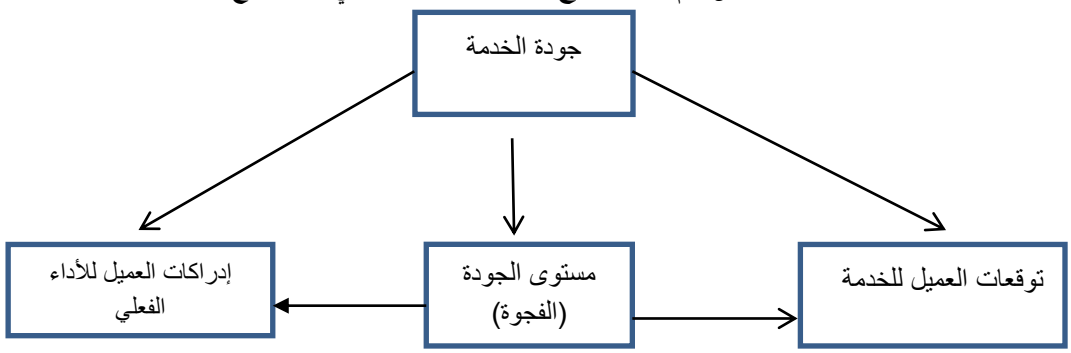
المبحث الثاني: جودة الخدمات التعليمية في المؤسسات الجامعية.

يعد مصطلح الجودة بالأساس مفهوم اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول المتقدمة بهدف مراقبة جودة الانتاج وكسب ثقة السوق و المشتري، وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال، وفي مجال التعليم العالي فإن الأخذ بهذا المفهوم في تزايد مستمر، نتيجة للنجاح الذي حققه مفهوم الجودة في القطاع الصناعي والتجاري في الدول المتقدمة .وهذا ما سيتم عرضه خلال هذا المبحث

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة في المؤسسات الجامعية.

يحظى موضوع الجودة باهتمام متزايد في كل المنظمات ، لاسيما بعدما تنبهت هذه المنظمات إلى أهمية وتطوير وتحسين الجودة، وأصبح هذا المفهوم كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها، لاسيما بعد ظهور التكتلات الاقتصادية، فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة والاهتمام بقضايا البيئة، والتغير الحاصل في سلوك المستهلك الذي بدأينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختيار ما يشبع حاجاته ورغباته، ومن هنا وجب على المنظمات ألا تحكم على جودة خدماتها حسب ما تراه هي ،ولكن أن يكون الحكم عليها من طرف العملاء ومختلف الأطراف المتعاملة في هذه السوق، وهذا الاهتمام أدى إلى تباين واختلاف وصعوبة في تحديد مفهوم الجودة ،وترجع هذه الصعوبة إلى الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة ،وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل الآتي :

الشكل رقم (06) يوضح معيار تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها



المصدر: صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، قسم العلوم التجارية، تخصص ماستر تسويق وخدمات، جامعة فرحات عباس سطيف-1-،2015-2016، ص30

ونظرا لاختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة عرفت جودة الخدمة بطرائق متنوعة ايضا فهي تشير في رأي " Lewis Orledge& Mitchell " 1994: " التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات ،وتوضيح كيفية تسليمه بشكل جيد بناءا على توقعات الزبائن . وجودة الخدمة المدركة "Perceived Service Quality " هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه

الخدمة ، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة .ونظر إليها كل من " Fitzsimmons James A & Mona J " 1994: " مقارنة إدراكات الخدمة المتلقات مع توقعات الخدمة المرغوبة "[1]

عرفها " لوفلوك " جودة الخدمة على أنها :"تقييم معرفي على المدى الطويل للخدمة المقدمة من قبل المؤسسة ، وهي الدرجة التي يمكن ابتداء منها إرضاء الزبون بتلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته باستمرار "وعرفت جودة الخدمة أيضا على أنها :"تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية "ويقصد بجودة الخدمة أيضا "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة ،أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي ،وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها .[2]

ويعرفها "Badiro" 1995 :"على أنها مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء ، ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع العملاء هي مسؤولية كل التزام من قبل المؤسسة الخدمية نحو المستفيدين من خدماتها ، للوصول لأداء متميز في الجودة لا يتحقق فقط من إدراك العملاء ما لم تستخدم بطريقة صحيحة [3]

كما يرى "Louis and Boons": "أن جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة ،أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة وهو المستفيد الفعلي منها . ومن خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص أن جودة الخدمة التعليمية تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين ، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للأخرين وهذا انطلاقا من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة [4].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

أولا: أهمية جودة الخدمة [5]

تشكل أهمية الجودة في الخدمة مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات، ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة في أربعة أسباب رئيسية هي:

1- **نمو مجال الخدمة**: لقد تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة إلى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مزال مستمر بالتوزيع.

---

[1]- رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،ص199/197

[2]- صليحة رقاد، محاضرات **في جودة الخدمة ،قسم العلوم التجارية**، تخصص ماستر تسويق خدمات ،جامعة فرحات عباس سطيف -1-،2016/2015،ص ص 30،31

[3]- توفيق محمد عبد المحسن ، **قياس الجودة والقياس المقارن ،مكتبة النهضة المصرية** ،ايتراك مصر ،2006 ،ص40

[4]- دحماني سلمى، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي**، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة محمد خيضر – بسكرة -، 2015،ص ص 34،35

[5]- صليحة رقاد، **مرجع سبق ذكره**، ص ص34،33

2- **ازدياد حدة المنافسة:** تعد جودة الخدمة من بين أهم المؤشرات التنافسية، التي تعتمد عليها المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه.

3- **الفهم الأكبر للزبائن:** اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده الزبائن حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن. ومرد هذا يرجع إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما ،أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة، وبهذا تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون (الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن) هي من سيكتب لها البقاء.

4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.

ثانيا: أهداف جودة الخدمة التعليمية الجامعية :

إن لتطبيق جودة الخدمة أهداف عديدة يراد تحقيقها يمكن إيجازها بالآتي:[1]

- تطوير قطاع المؤسسات التعليم العالي بمختلف أقسامه ووحداته.
- توفير البيئة الاكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
- إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.
- تحسين نوعية وكفاءة ومواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.
- مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية.
- التأكيد على ان الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة.
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة.
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي.
- اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس.

[1]-زياد بلقاسم، **إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر**، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي والتطبيقي في الدول العربية، أيام 24-27 فيفري ،2008،السعودية ،جامعة الظهران، ص5.

- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها.

- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها.

- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة. [1]

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

تتباين اراء الباحثين في عدد الأبعاد الأساسية للجودة، غير أن المؤسسات التعليمية الجامعية بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وخاصة تلك الأبعاد ذات الصلة الوثيقة بالعملية التعليمية وبحاجات الطالب لدخول سوق العمل. وقد عكف الباحثون في مجال دراسة جودة الخدمة ومن بينهم الباحث"Lovelock"، على تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة التي ينبغي على إدارة مؤسسة التعليم العالي صياغة وتنفيذ الخطط الكفيلة بتحقيق كل بعد منها، وهي تتمثل في :[2]

1- **الكفاءة (الجدارة)** : هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة، والتي تتميز عن المؤسسات التعليمية الاخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية. إن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع ان تحقق هذا البعد وتعززه من خلال توفير المهارات والخبرات الاكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة. ولضمان جودة التعليم الجامعي ينبغي التركيز على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، اذ ينبغي ان تحرص الإدارة على توفير الكادر التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا يتيح إعداد الكوادر البشرية إعدادا جيدا، ويمتلك المعرفة العلمية الكافية التي تمكن من بناء خريجين على

معرفة عالية فهما وتطبيقا، وأن يمتلك الكادر التدريسي مهارات البحث العلمي بحيث يساهم في رفع وتطوير المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصه، وأن يمتلك الكادر التدريسي القيم الأخلاقية التي تتلاءم وتنسجم مع أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها المجتمعية

2- **الاعتمادية** : ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات. إن هذه الخدمات يجب أن توفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات، وإن تحقيق اعتمادية الخدمات التعليمية ينعكس في فاعليتها بصورة خاصة وفي الأداء الجامعي بصورة عامة

3- **المجاملة (التعامل)** : ينبغي أن يسود في المؤسسة التعليمية جو من الإحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للمدرس والإداري مكانته واحترامه وهيبته، وتحفظ للطالب كرامته دون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقي، وفي حالة حدوث تجاوزات من أي الطرفين لا تنسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. إن تحقيق هذا البعد من أبعاد الجودة

[1]-رقاد صليحة، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص 35/34

[2]كحيلي عائشة سلمة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة حمه لخضر-الوادي-، العدد الثاني، 12-2017، ص ص32- 35.

يتطلب توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى المدرس والإداري للمؤسسة التعليمية، إذ أن هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات بحيث تنعكس هذه السلوكيات في سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية.

4- **الاستجابة** : إن هذ ا البعد يركّز على تحقيق الاستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن أهم التغيرات التي تطرأ على البيئة التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين، وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المساقات المطروحة، ودون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة المساقات بصورة طبيعية، وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدي الأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة.

5- **فهم الزبائن**: لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهل الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف. وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير في الطالب والمجتمع، وإظهار وإبراز الحاجات الحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية. ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية (أو مستمرة) للطلبة على مقاعد المدارس، ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان والمقابلات الشخصية وغيرها. ويندرج ضمن هذا البعد أيضا الاستماع إلى شكاوى الطالب ومشكلاته طيلة سنوات الدراسة، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها، وكذلك الاستماع إلى مقترحاته ومناقشة إمكانية تبنيها بصورة جزئية أو كلية. من جانب آخر ينبغي التركيز على دراسة وتحليل آراء ومشكلات ومقترحات الخريجين.

6- **الأمان**: يقصد بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطالب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المؤسسة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان. ويلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العا لم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المؤسسة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة، وحتى تحقق المؤسسة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن خاصة بالجامعة تشكلها إدارة الجامعة. وينبغي التركيز على جوانب الأمان المختلفة مثل منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات والحوادث الناجمة عن خطورة الأمكنة والأدراج والممرات، وعدم قبول طلبة ذوي ملفات جنائية، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة مما يخلق اكتظاظا ينعكس في الجوانب الصحية والجوانب النفسية للطلبة. إضافة لما ذكر ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم العالي يوفر للطلبة أطباء وصيدليات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي.

7- **المصداقية:** إن مصداقية المؤسسة التعليمية (الجامعة) هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بمصداقية المؤسسة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها لطالب قبل وأثناء التحاقه بها. إن المؤسسات التعليمية تحاول استقطاب الطلبة الجدد من خلال إعلاناتها في وسائل الإعلام المختلفة حول كادرها التدريسي وإداراتها المتميزة وامكانياتها و تسهيلاتها المادية المتميزة، وبرامجها التعليمية الرائدة، وهنا تبرز مصداقية الجامعة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به في إعلاناتها وفي وعودها للطلبة أثناء زياراتهم لها، والوعود المقطوعة في نشراتها

8- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:** من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة ، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية (الجامعة) بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة. وتحاول المؤسسات التعليمية أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع، وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفر المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا. ويمكن أن تسهل مؤسسة التعليم العالي حصول الطلبة على خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إ لى المناطق المختلفة وتوفير السكنات الداخلية للطلبة . وتلجأ بعض مؤسسات التعليم العالي إلى عدم تركيز كل كلياتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الاجتماعية.

9- **الاتصالات:** إن تحقيق الاتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالاتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يتعلق بالمدخلات، وهذا ينعكس في مستوى فاعلية المخرجات الجامعية. وحتى تكون عملية الاتصال عملية فاعلة وقادرة على تحقيق أهداف التعليم الجامعي فإنه ينبغي أن يمتلك الطالب والأستاذ مهارات الاتصال الناجح ومهارات الإصغاء الفاعل.

10- **التجسيد المادي للخدمة:** إن خدمات التعليم الجامعي – كغيرها من الخدمات – تتسم بعدم الملموسية وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج الى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين، النوع الأول هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، والنوع الثاني هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة. ومثال النوع الأول القاعات الدراسية والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها. ومن المظاهر المادية التي تتصل بالخدمات التعليمية بصورة غير مباشرة المقاصف والاستراحات والنوادي الصحية والرياضية والحدائق ومواقف السيارات وغيرها.

المطلب الرابع : معايير تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية

هناك توافق تام في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أهمية الحوكمة في تحسين أداء الجامعات، وهو ما شجع المنظمة على إصدار معايير دولية موحدة يمكن من خلالها التأكد من أن الجامعات تعمل على ضمان الجودة في إدارة أنشطتها أم لا. ورغم أن هذه المعايير غير ملزمة إلا أنها تلقى تجاوبا من طرف أغلب الجامعات في المنظمة خاصة الغربية منها، وهي على النحو التالي:[1]

1- معيار التسيير الذاتي للموارد : بصفة عامة المؤسسات الجامعية في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لها حرية معتبرة في إدارة مواردها ووضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة ببعض مجالات النشاط، خاصة فيما تعلق ببرامج التكوين، التوظيف وإنشاء المواثيق التي تنظم العلاقات بينها وبين مختلف الأطراف الآخذة. بالمقابل تمارس السلطات المركزية وصاية على البعض الآخر من النشاطات كطلب القروض، تحديد حقوق التمدرس .....

2- معيار أساليب التمويل: شهدت أساليب التمويل في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تحولات جذرية خلال العقد الماضي، فقد أصبح في الوقت الراهن تخصيص ميزانية التعليم العالي وتوزيعها يتند إلى النتائج التي تحققها المؤسسات الجامعية، ومنح العقود يتم على أساس أدائها. إن هذا التحول في أسلوب التمويل كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية، لعل أهمها هو التطور الكبير والتزايد المستمر لعدد الطلبة المسجلين في التعليم العالي في دول المنظمة

3- معيار التقييم الدوري للجودة (الرقابة الخارجية) : في أغلب الأحيان يتطلب منح المؤسسات الجامعية حرية أكبرمن التسيير الذاتي وضع نظام فعال لضمان الجودة في أداء الأنشطة والمهام، يعتمد على خلق مؤسسة جامعية واعية بأهمية الجودة في مخرجاتها وفي التعليم العالي ككل. قبل سنوات التسعينيات لم تكن مؤسسات منح الاعتماد موجودة في أغلب دول المنظمة ومع بداية التسعينيات أنشأت كل دولة من دول المنظمة هيئة وطنية من أجل تقييم الجودة في مؤسساتها الجامعية، وكانت البداية بالهيئات الحكومية (العامة) التي عرفت انتشارا

4- معيار إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري : لقد عرفت أساليب التسيير بدورها في المؤسسات الجامعية لدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تغيرات بعد أن كان يغلب عليها الطابع الجماعي والإشرافي، ولقد تمحورت هذه التغيرات في إجراءين أساسيين هما : - زيادة سلطة المسيرين الحاليين في المؤسسات الجامعية

- زيادة أعضاء عدد الأعضاء الخارجيين (المستقلين) في مجالس إدارة الجامعات.

المطلب الخامس: العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية.

بما أن البحث يركز على المؤسسات التعليمية الجامعية وهي في الغالب إحدى مؤسسات القطاع العام الخدماتية، حيث تهدف الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مستوياتهم وما يعنينا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس.

[1]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 207-213

فالطلاب أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهذا بناءا على بعض من مفاهيم الحوكمة التي تعنيه، والتي يمكن إدراج بعض هذه المفاهيم فيما يلي :[1]

- مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على تهيئة الوضع لتشغيل المؤسسات لأهدافها المحددة المحددة مسبقا.
- هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة.

تساهم الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال:[2]

- منح المؤسسات التعليمية الجامعية الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكرة، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم) مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات المساءلة المناسبة مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة وميولها.
- تسيير المؤسسات التعليمية الجامعية يتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
- اعتماد المساءلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان
- تعزيز مبدأ العدالة بين المؤسسات التعليمية الجامعية في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل.
- خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث، يقود هذه الهياكل رؤساء أساسيين ذوي خبرات طويلة وكفاءة عالية، يملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية، نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بالإفصاح والشفافية والعدالة والعمل الجماعي، بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة
- المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الأساتذة، الطلبة، الإداريين) فهم المسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديموقراطي لهذا يجب ان يتميز قطاع التعليم العالي بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات لتتسم بالعقلانية والإفصاح والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.
- تمثل حوكمة المؤسسات عنصرا حيويا من شأنه أن يسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

[1]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص201.

[2]-أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، 15-17ديسمبر2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص19

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

وعليه فإنه من زاوية الاهتمام بالجودة والأداء فالحوكمة هي "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة" ،من خلال هذا التعريف نجد أن الحوكمة عبارة عن نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، وهي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها. [1]

[1]- غضبان حسام الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص18

خلاصة الفصل.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع حوكمة الجودة التعليمية الجامعية حيث أصبح تطبيق حوكمة المؤسسات أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها المنظمات والهيئات الدولية. فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية، وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق أهدافها، ويعد قطاع التعليم العالي من أهم أولويات الدولة الجزائرية حيث تجتهد هذه الأخيرة باستمرار للتميز لضمان الجودة في خدماتها التعليمية حتى تكون مخرجاتها متميزة ومتوائمة مع متطلبات السوق المحلي والدولي، وقد تبين لنا من خلال ما تم ذكره بأن الجودة الخدمات التعليمية الجامعية تعني قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم مختلف خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية بشكل يتفق مع حاجات ولما لا توقعات الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضاهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام المؤسسة التعليمية الجامعية، حيث تعتمد هذه الأخيرة في تحقيق خدمة ذات جودة عالية على مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في توفير الكادر الأكاديمي والإداري ذو المهارة العالية والمعرفة العلمية الكافية والقدرة على فهم الطالب وإدراك حاجاته.

الفصل الثاني

واقع مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية بجامعة محمد بوضياف

تمهيد :

بعد إتمام الدراسة النظرية وبغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات وجودة الخدمات التعليمية الجامعية بدراسة ميدانية والتي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من الوقائع، لذا سنحاول إبراز أهم الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة الميدانية، وذلك بالتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا المنهج المتبع في الدراسة والأدوات التي استخدمت في جمع المعلومات وتحليل البيانات، وأخيرا تحليل وتفسير البيانات، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولا: التعريف بالمؤسسة. [1]

هي جامعة جزائرية حكومية تقع ببلدية المسيلة ولاية المسيلة، تنتمي إلى اتحاد الجامعات المتوسطية أنشأت عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك بموجب مرسوم رقم 85-169 المؤرخ في 18يونيو 1985 لتكوين تقنيين سامين في الهندسة الميكانيكية، ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)وبعدها تكوين المهندسين، وفي عام 1989 تعززت نشأت الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني العالي في الهندسة المدنية للتكوين في (DEUA) وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تظم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة تسيير التقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية .

كما تم فتح في نفس السنة دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الانتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية للتكوين في (DEUA).

- 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية.
- 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين DES في الفيزياء الصلبة ثم التكوين في الفيزياء النظرية عام 1998.
- 1997 تم فتح دائرة الاعلام الآلي تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة علوم قانونية وادارية ودائرة لغة وأدب عربي تابعين لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية.
- 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 2001 نشأت جامعة المسيلة وتضم أربع كليات وهي :
  - كلية العلوم والهندسة.
  - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
  - كلية الحقوق.
  - كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
- 2004 عدلت نشأت الجامعة وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية :
  - كلية العلوم وعلوم الهندسة.
  - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

[1] - https://www.univ-msila.dz/fr/

- كلية الحقوق.
- كلية الآداب والعلوم الاجتماعية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.

– 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية :

- كلية العلوم.
- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وتضم مديرية جامعة محمد بوضياف زيادة عن الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية :

– التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.

– التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.

– العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

– التنمية والاستشراف والتوجيه.

ويبلغ عدد عروض التكوين المعتمدة حاليا بالجامعة 66 عرض تكوين في الطور الأول (طور الليسانس) وللعلم أن كل هذه العروض لها استمرارية "تكملة" على مستوى الماستر (الطور الثاني) الذي يتوفر على 101 عرض تكوين موزعة بنسب مختلفة على ميادين التكوين المفتوحة بالجامعة .

أما بالنسبة للشهادات الممنوحة من طرف الجامعة فهي كالتالي:

الجدول رقم (04) يوضح الشهادات الممنوحة من طرف جامعة المسيلة

Système Classique	النظام الكلاسيكي
TS	تقني سامي
DEUA	الدراسات الجامعية التطبيقية
DES	الدراسات العليا
LICENCE	ليسانس
INGENIORAT	مهندس دولة
MAGISTER	ماجستير
DOCTORAT	دكتوراه
Système L.M.D	**نظام ل . م . د**
LICENCE	ليسانس
MASTER	ماستر
DOCTORAT	دكتوراه

المصدر: مجلة الجامعة، مجلة علمية دورية، تصدر عن دائرة الإعلام الإتصال والتظاهرات العلمية برئاسة جامعة محمد بوضياف – المسيلة–، العدد الثاني، جانفي 2017،ص ص 3-7 .

ثانيا: مجتمع الدراسة

تمت دراستنا على مستوى مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فتم اختيار مجتمع الدراسة الأساتذة من مختلف كليات الجامعة حيث قدر مجتمع الدراسة 1389 أستاذ، تم اختيار عينة عشوائية بتعداد 30 حيث وزع عليهم الاستبيان للوقوف على واقع مساهمة تبني مبادئ الحكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة وتوضيح الأهداف المرجو تحقيقها منها وكذا المنهج المتبع فيها وأدوات جمع البيانات اللازمة لها الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات، بالإضافة إلى عينة البحث وكيفية اختيارها.

أولا: منهجية الدراسة

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية، لمعالجة وتحديد مختلف الأبعاد الفكرية والمفاهيمية المتعلقة بالموضوع ويعد المنهج الوصفي المنهج المناسب لوصف ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول

على نتائج عملية ثم تحليلها وتفسيرها بطريقة موضوعية. فيما تم الاعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لدراسة وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للاستبيانات عن طريق برنامج SPSS.

ثانيا: أدوات جمع بيانات الدراسة

اختيار منهج مناسب للبحث و الدراسة يستلزم اختيار أداة لجمع البيانات وفقا له وبالتالي تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية رئيسية.

1-**تصميم الاستبيان**

تمت صياغة الأسئلة انطلاقا من المعلومات المراد الحصول عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث تم تصميمها بطريقة بسيطة قابلة للفهم مع تجنب الأسئلة الطويلة التي تشتت ذهن المستجوبين، حيث تم تصميمه نهائيا بعد تحكيمه من طرف عدد من الأساتذة[1]. وتضمن الاستبيان على جزأين تعلق الجزء الأول بالمعلومات العامة المرتبطة بالمستجوبين (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة والكلية). أما الجزء الثاني فتناول العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

أ- **القسم الأول** : خاص بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة محمد بوضياف – المسيلة – حيث تطرقنا فيه إلى ستة محاور :

- **المحور الأول**: خاص بمدى مساهمة الإطار الفعال للحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، وقد شمل ستة (06) عبارات.

- **المحور الثاني**: خاص بمدى تأثير حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية على جودة الخدمات التعليمية الجامعية وتضمن ستة (06) عبارات.

- **المحور الثالث**: خاص بمدى مساهمة المعاملة المتكافئة لأعضاء هيئة التدريس في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية وتضمن ستة (06) عبارات.

- **المحور الرابع**: خاص بمدى مساهمة دور أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات التعليمية وتضمن ستة (06) عبارات.

- **المحور الخامس**: خاص بمدى مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية وتضمن ستة (06) عبارات.

- **المحور السادس**: خاص بمدى مساهمة دور مجلس الإدارة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية وتضمن ستة (06) عبارات.

ب- **القسم الثاني**: خاص بضمان جودة الخدمات التعليمية حيث شمل على اثنتا عشر (12) عبارة

[1]- أنظر الملحق رقم (01)

تم الاعتماد في دراستنا على مقياس "لكارت الخماسي" وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائيا وفق ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الموافقة	05	04	03	02	01

Source : Likert, Rensis (1932). A technique for the Measurement Of Attitudes, Archives of psycoloqy

2- اختبار صدق وثبات الاستبيان

بعد القيام بعملية تحكيم الاستبيان من طرف عدد من الأساتذة[1] والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، في حين يعني ثبات استمارة الاستبيان الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما ولو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة نفسها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال استعمال معامل "ألفا كرو نباخ" .

الجدول رقم (03): قسم "ألفا كرو نباخ"

محاور الاستبيان		عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الإطار الفعال للحوكمة	6	0.801
	حقوق أعضاء الهيئة التدريسية	6	0.800
	المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية	6	0.816
	دور أصحاب المصالح	6	0.758
	الافصاح والشفافية	6	0.849
	مسؤوليات مجلس الإدارة	6	0.826
المحور الثاني		13	0.512
كل فقرات الاستبيان		49	0.915

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامجSPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل "ألفا كرو نباخ" لجميع فقرات الاستبيان بلغ (0.915)، وهو معامل مرتفع دليل على أن قيمة الثبات مرتفعة وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها، وتم حساب صدق المقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين مدى تطبيق الحوكمة وجودة الخدمات التعليمية.

[1]- أنظر الملحق رقم (01)

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل ومناقشة نتائج الدراسة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الأول: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث:

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة بين الذكور والإناث

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

	التكرار	النسبة
ذكر	17	56,7
أنثى	13	43,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد الذكور 17 بنسبة 56.7 %مقارب لعدد الإناث البالغ 13 بنسبة 43.3% نوعا ما، ومقارنة مع العدد الاجمالي لعينة الدراسة فإن

ثانيا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية مع احتساب نسب هذه التوزيعات

جدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

	التكرار	**النسبة**
أقل من 5 سنوات	6	20,0
من 6 إلى 10 سنوات	13	43,3
أكثر من 10 سنوات	11	36,7
المجموع	30	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم 30فردا، نلاحظ أن الأساتذة ذو الخبرة من 6 إلى 10 سنوات تمثل أعلى نسبة في عينة الدراسة بنسبة 43.3%مقارنة مع الأساتذة ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات 20 % وأكثر من 10 سنوات بنسبة 36.7%

ثالثا: متغير الرتبة

يمثل الجدول التالي تصنيف الأساتذة حسب الرتبة العلمية

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة.

	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد قسم ب	2	6,7
أستاذ محاضر أ	12	40,0
أستاذ مساعد قسم أ	8	26,7
أستاذ محاضر ب	8	26,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على خرجات spssبعد تفريغ استمارة الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب الأساتذة في عينة الدراسة برتبة أستاذ محاضر "أ" بتكرار 12بنسبة 40% مقارنة مع النسب الأخرى حيث تمثل نسبة 6.7% نسبة أستاذ مساعد قسم "ب" ويتمثل أضعف تكرار .

رابعا: المتغير حسب الكلية: يمثل الجدول توزيع العينة على حسب الكليات مع احتساب نسب هذا التوزيع

جدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب الكلية

	التكرار	النسبة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	7	23,3
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية	5	16,7
كلية الآداب واللغات	9	30,0
كلية الحقوق	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

تمت هذه الدراسة على مستوى كليات جامعة محمد بوضياف – المسيلة –، حيث تم توزيع 30 استبيان على مختلف أساتذة كليات الجامعة حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم استرجاع نسخ الاستبيان 30 كاملة حيث وزعت على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 7 استمارات بنسبة 23.3% وعلى مستوى كلية العلوم الانسانية والاجتماعية 5 استمارات بنسبة 16.7%، أما كلية الآداب واللغات وكلية الحقوق فتم توزيع9 استمارات بنسبة 30%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد الاستبيان.

أولا: عرض وتحليل محاور الاستبيان

البعد الأول: الإطار الفعال للحوكمة

الجدول رقم (09): الإطار الفعال للحوكمة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01–توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية	3	00	6	10	11	3.97	0.999	موافق
	10.0	00	20.0	33.3	36.7			
02–لدى الجامعة سياسات إدارية واضحة تبين مفهوم الحوكمة بها	4	1	9	9	7	3.47	1.637	موافق
	13.3	3.3	30.0	30.0	23.3			
03– يوجد أساس قانوني وتنظيمي فعال في الجامعة	2	2	9	12	5	3.53	1.154	موافق
	6.7	6.7	3.0	40.0	16.7			
04– الهيكل التنظيمي في الجامعة يمنع تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة	1	4	4	9	12	3.90	1.403	موافق
	3.3	13.3	13.3	30.0	40.0			
05– تتوفر لدى الجامعة سياسات مكتوبة لتطبيق نظام الحوكمة	2	3	15	7	3	3.20	0.993	موافق إلى حد ما
	6.7	10.0	50.0	23.3	10.0			
06– تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها	19	5	3	1	2	1.73	1.444	غير موافق بشدة
	63.3	16.7	10.0	3.3	6.7			
الدرجة الكلية للبعد						3.30	0.637	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

يتبين من الجدول أعلاه أن درجة موافقة الأفراد العينة على فقرات المبدأ الأول تراوحت بين(1.73و3.97) بينما تراوحت قيمة الانحراف بين(1.444و0.999) كما أن الدرجة الكلية للبعد تراوحت بـ 3.30بانحراف قدره0.637، أي أن أفراد العينة يوافقون إلى حد ما على توفر إطار فعال للحوكمة في الجامعة محل الدراسة.

البعد الثاني: حقوق أعضاء الهيئة التدريسية.

الجدول رقم (10): حقوق أعضاء الهيئة التدريسية.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01- يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التدريس وفق المناهج المحددة	2	00	8	11	9	3.90	0.852	موافق
	6.7	00	26.7	36.7	30.0			
02- يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية البحث العلمي	1	2	3	17	7	3.90	0.921	موافق
	3.3	6.7	10.0	56.7	23.3			
03- يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التعليم عن آراءه وأفكاره	2	1	6	17	4	3.67	0.989	موافق
	6.7	3.3	2.0	56.7	13.3			
04- يسمح للطلبة من قبل إدارة الجامعة بالمشاركة في تقييم الدراسة	2	7	16	4	1	2.83	0.764	موافق إلى حد ما
	6.7	23.3	53.3	13.3	3.3			
05- لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار بالجامعة	00	3	6	7	14	4.07	1.099	موافق
	00	10.0	20.0	23.3	46.7			
06- يحق لأعضاء هيئة التدريس مناقشة ودراسة قرارات المجالس الإدارية للجامعة وتقديم الإقتراحات	1	5	12	7	5	3.33	1.126	موافق إلى حد ما
	3.3	16.7	40.0	23.3	16.7			
الدرجة الكلية للبعد						3.6167	0.479	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد تمثل 3.6167 أما الانحراف المعياري فيمثل 0.479 ما يدل على موافقة أغلبية العينة على توفر حماية لحقوق أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة

البعد الثالث:المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية

الجدول رقم (11): المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01- توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات وحقوق كل عامل بها.	1	1	4	13	11	4.07	0.961	موافق
	3.3	3.3	13.3	43.3	36.7			
02- تتسم معايير تقييم إدارة الجامعة لأداء العاملين بها بالعدل والموضوعية	00	7	11	10	2	3.23	0.806	موافق إلى حد ما
	00	23.3	36.7	33.3	6.7			
03- يمارس أعضاء الهيئة التدريس أعمالهم دون ضغوطات	00	5	8	15	2	3.47	0.740	موافق
	00	16.7	26.7	50.0	6.7			
04- تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها	1	5	14	6	4	3.23	1.013	موافق إلى حد ما
	3.3	16.7	46.7	20.0	13.3			
05- تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة	4	1	3	16	6	3.63	1.551	موافق
	13.3	3.3	10.0	53.3	20.0			
06- توفر الجامعة وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	0	3	8	9	10	3.87	1.016	موافق
	0	10.0	26.7	3.0	33.3			
الدرجة الكلية للبعد						3.58	0.528	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد تمثل 3.58والانحراف المعياري 0.528 وهذا يدل على أن العينة توافق على جميع عبارات البعد ماعدا في العبارة رقم (02) و(04) موافقة العينة حد ما إلى على وجود معاملة متكافئة بين أعضاء الهيئة التدريسية

البعد الرابع: دور أصحاب المصالح

الجدول رقم (12): دور أصحاب المصالح

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01- تقوم الجامعة في اتخاذ قراراتها على مبدأ الحوار مع الأفراد العاملين بها.	00	8	13	7	2	3.10	0.783	موافق إلى حد ما
	00	26.7	43.3	23.3	6.7			
02- تستقبل الجامعة الاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف أعضاء هيئة التدريس وتتعامل معها بمهنية عالية.	00	5	16	8	1	3.17	0.557	موافق حد ما
	00	16.7	53.3	26.7	3.3			
03- يسمح بمناقشة قرارات المجالس الإدارية لإجراء التعديلات المناسبة	1	8	12	7	2	3.03	0.930	موافق حد ما
	3.3	26.7	40.0	23.3	6.7			
04- إخضاع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس.	2	8	6	12	2	3.13	1.223	موافق حد ما
	6.7	26.7	20.0	40.0	6.7			
05- مشاركة ممثلي الأساتذة في تسيير شؤون الجامعة.	2	4	9	12	3	3.33	1.126	موافق حد ما
	6.7	13.3	30.0	40.0	10.0			
06- مشاركة هيئة التدريس في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة.	3	9	10	4	4	2.90	1.403	موافق حد ما
	10.0	30.0	33.3	13.3	13.3			
الدرجة الكلية للبعد						3.11	0.455	موافق حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من الجدول أعلاه تمثل الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للبعد 3.11 والانحراف المعياري 0.455 مع موافقة العينة إلى حد ما على وجود دور لأصحاب المصالح .

البعد الخامس: الافصاح والشفافية

الجدول رقم (13): الإفصاح والشفافية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01- تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح.	00	3	8	12	7	3.77	0.875	موافق
	00	10.0	26.7	4.0	23.3			
02- تحل المشكلات في الجامعة بكل شفافية.	2	7	11	8	2	3.03	1.068	موافق إلى حد ما
	6.7	23.3	36.7	26.7	6.7			
03- تراعي إدارة الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين بها.	3	4	13	9	1	3.03	0.999	موافق إلى حد ما
	10.0	13.3	43.3	30.0	3.3			
04- تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الإلكترونية.	00	1	7	2	20	4.37	0.930	موافق بشدة
	00	3.3	23.3	6.7	66.7			
05- تحديد معايير اختيار القادة بالجامعة بكل شفافية ووضح.	4	6	10	8	2	2.93	1.306	موافق إلى حد ما
	13.3	20.0	33.3	26.7	6.7			
06- تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضاءها.	2	12	5	7	4	2.97	1.482	موافق إلى حد ما
	6.7	40.0	16.7	23.3	13.3			
الدرجة الكلية للبعد						3.3500	0.633	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي تمثل 3.35 والانحراف المعياري 0.633 وهذا يدل على موافقة العينة إلى حد ما على وجود إفصاح وشفافية في الجامعة مع الموافق على العبارة رقم (01)

البعد السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

الجدول رقم (14) : مسؤوليات مجلس الإدارة

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
01- يعمل المجلس على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف.	1	2	8	9	10	3.83	1.178	موافق
	3.3	6.7	26.7	30.0	33.3			
02- يشكل مجلس إدارة الجامعة بالتشريح والانتخاب.	2	4	4	15	5	3.57	1.289	موافق
	6.7	13.3	13.3	50.0	16.7			
03- يطبق المجلس الميزانية بفعالية وفقا لرؤية استراتيجية.	00	1	12	14	3	3.63	0.516	موافق
	00	3.3	40.0	46.7	10.0			
04- يقيم الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها	2	1	13	10	4	3.43	1.013	موافق
	6.7	3.3	43.3	33.3	13.3			
05- مشاركة أعضاء إدارة الجامعة في التظاهرات المقامة داخل الجامعة.	2	3	13	7	5	3.33	1.195	موافق إلى حد ما
	6.7	10.0	43.3	23.3	16.7			
06- يوفر المجلس كل الامكانيات المادية لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة بالتنسيق مع الهيئات التدريسية.	2	9	9	5	5	3.07	1.444	موافق إلى حد ما
	6.7	30.0	30.0	16.7	16.7			
الدرجة الكلية للبعد						3.47	0.591	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي 3.47 والانحراف المعياري 0.591 مع موافقة العينة على قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته مع الموافقة إلى حد ما في العبارة رقم (05) و(06) .

بناء على الجداول السابقة نلاحظ تحقق جزئي للفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " أن هناك مستوى تبني متوسط في مبادئ الحوكمة"

المحور الثاني: جودة الخدمات التعليمية

الجدول رقم (15): جودة الخدمات التعليمية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد			
	%	%	%	%	%			
1-للجامعة الحرية في اختيار آليات ضمان جودة الخدمات التعليمية	00	3	7	13	7	3.80	0.855	موافق
	00	10.0	23.3	43.3	23.3			
2-تهتم الجامعة بتنظيم الملتقيات والأيام الدراسية التي تتماشى واحتياجات المجتمع والواقع المعاش	4	1	11	10	4	4.63	0.855	موافق بشدة
	13.3	3.3	36.7	33.3	13.3			
3- تتسم المناهج الدراسية المتبعة بالنوعية والتميز	3	2	14	10	1	3.13	0.947	موافق إلى حد ما
	10.0	6.7	46.7	33.3	3.3			
4- تتماشى المناهج الدراسية مع آخر المستجدات المعارف العلمية على المستوى العالمي	3	1	9	6	2	2.80	1.200	موافق إلى حد ما
	10.0	33.3	30.0	20.0	6.7			
5- تستخدم الجامعة أنظمة تكنولوجية متطورة في عملية التدريس (محاضرات، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية)	2	12	9	7	0	2.70	0.838	موافق إلى حد ما
	6.7	4.0	30.0	23.3	00			
6- تربط الجامعة بيداغوجيا الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية في الإنجازات البحثية	4	11	10	3	2	2.60	1.145	موافق إلى حد ما
	13.3	36.7	33.3	10.0	6.7			
7- توفير دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم	00	3	13	11	3	3.47	0.671	موافق
	00	1.0	43.3	36.7	1.0			
8- توفير نظام ضمان للجودة لرصد نوعية التعليم	1	5	13	9	2	3.20	0.855	موافق إلى حد ما
	3.3	16.7	43.3	30.0	6.7			
9- عدم جودة الطالب وضعف مستواه العلمي مرده إلى رداءة البرامج التعليمية المطبقة	11	9	4	3	3	2.27	1.789	غير موافق
	36.7	30.0	13.3	10.0	10.0			
10- تساهم الجامعة في التواصل مع القطاع الخاص لربط تكوين طلبتها مع احتياجات السوق الوطني	5	12	6	4	3	2.60	1.490	موافق إلى حد ما
	16.7	40.0	20.0	13.3	10.0			
11- توفير الجامعة للإمكانيات المادية لضمان سير حسن للعمل	1	3	15	10	1	3.23	0.668	موافق إلى حد ما
	3.3	10.0	50.0	33.3	3.3			
12-المؤطرين الأساتذة لهم القدرة الكافية والإمكانية العالية على ضمان جودة خدمة تعليمية من حيث المعارف العلمية وطرق التدريس	2	1	1	3	14	3.87	1.568	موافق
	6.7	3.3	33.3	10.0	46.7			
13-تشكيل لجان مشتركة والعمل بروح الفريق مع تبادل الخبرات	00	5	6	8	11	3.83	1.247	موافق
	00	16.7	20.0	26.7	36.7			
الدرجة الكلية للمحور						3.24	0.797	موافق إلى حد ما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ استمارة الاستبيان

الدرجة الكلية للمتوسط 3.24 والانحراف المعياري 0.797 ما يمثل الموافقة إلى حد ما على وجود جودة خدمات في الجامعة مع عدم موافقتهم على العبارة رقم (09)، بناء على الجدول السابق نلاحظ تحقق جزئي للفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " أن المؤسسة محل الدراسة تحقق مستويات جودة خدمات متوسطة"

ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : يساهم الإطار الفعال للحوكمة بالجامعة على ضمان جودة الخدمة.

لمعرفة مساهمة الإطار الفعال للحوكمة في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، المبينة في الجدول التالي:

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإطار الفعال للحوكمةفي تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
الإطار الفعال للحوكمة	0.687	0.6657	0.687	0.472	24.988	0.000

المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y=0.77x+0.71$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.687 بسبب مساهمة الإطار الفعال للحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 47.2% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (الإطار الفعال للحوكمة) تفسر 47.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Betaموجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية sig 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم الإطار الفعال للحوكمة في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية.وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الأولى،ويمكن توضيح العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

الفرضية الثانية: تساهم حقوق أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

لمعرفة مساهمة حقوق أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية نقوم باختبار الفرضية الثانية من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة حقوق أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
حقوق أعضاء الهيئة التدريسية	0.453	0.81018	0.687	0.205	7.224	0.12

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y= 1.12+ 0.6x$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.453 بسبب مساهمة حقوق أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 20.5% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (حقوق أعضاء الهيئة التدريسية) تفسر20.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Betaموجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.000 sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم حقوق أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الثانية، ويمكن توضيح العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفرضية الثالثة : تساهم المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية.

لمعرفة مساهمة المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية وتحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية	0.700	0.64930	0.700	0.489	26.842	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y=0.86x+0.016$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.700 بسبب مساهمة المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 48.9% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية) تفسر48.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Betaموجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.000 sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: تساهم المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الرابعة: يساهم دور أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية.

لمعرفة مساهمة دور أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
دور أصحاب المصالح	0.515	0.779	0.515	0.265	10.105	0.004

المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y= 1.12+ 0.68x$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.515 بسبب مساهمة أصحاب المصالح في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 26.5% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (أصحاب المصالح) تفسر26.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Betaموجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.000 sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم أصحاب المصالح في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الخامسة: يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

لمعرفة مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية المبينة في الجدول التالي:

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
الإفصاح والشفافية	0.466	0.8406	0.466	0.217	7.763	0.009

المصدر:من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y= 1.5+ 0.52x$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.466 بسبب مساهمة الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 21.7% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (أصحاب المصالح) تفسر21.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Beta موجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.000 sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية وبالتالي يتم إثبات الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية السادسة : تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية.

لمعرفة مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، نقوم باختبار الفرضية الفرعية السادسة من خلال تحليل نتائج الانحدار البسيط لمتغيري هذه الفرضية، من خلال النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Beta	معامل التحديد	F	القيمة الاحتمالية
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.623	71089.	0.623	0.388	17.751	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الاستمارة

$$Y= 0.73+ 0.72x$$

من خلال الجدول يتضح أن معامل الانحدار بلغ 0.623 بسبب مساهمة مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الخدمة التعليمية الجامعية، تعززها قيمة معامل التحديد والبالغة 38.8% التي تشير إلى أن المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة) تفسر38.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع(تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية)؛ ونلاحظ أن قيمة Betaموجبة مما تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، والقيمة الاحتمالية 0.000 sig أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة: تساهم مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين الخدمات التعليمية الجامعية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الإطار النظري للدراسة تبين لنا أن موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة، فقد ظهرت الحاجة إليه بعد تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات فظهر هذا المفهوم كآلية تهدف إلى الحد من كل المظاهر السلبية التي تعرفها المؤسسات سواء العمومي أو الخاصة ومن جميع الجوانب مالية كانت أو إدارية أو تسييريه. ويكون ذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وتعد المؤسسات التعليمية الجامعية من المؤسسات الخدماتية حيث تتجلى أهميتها في أي مجتمع لمساهمتها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات والميادين إذا سعت معظم الدول ومنهم الجزائر على العمل بالنهوض بهذا القطاع وتسخير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة منها وتحسين جودة مخرجاتها ولكن ورغم المجهودات المبذولة من طرف الدولة إلا أن هذه المؤسسات لم تحقق كل الأهداف المرجوة منها .

أولا: نتائج الدراسة

1- النتائج العامة

بالنسبة للإشكالية التي تم طرحها سابقا أن أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية الجامعية تتمثل أساسا في ترشيد التسيير الإداري والمالي ووضوح الأهداف وحسن استغلال الامكانيات المتاحة، أما تقييمها على مستوى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حسب رأي عينة الدراسات فهي إيجابية، ولكن ليس بالحد المطلوب حيث لا يزال على الجامعة تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة بشكل أفضل للوصول إلى المستوى المطلوب وللوقوف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية توصل الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- لتطبيق الحوكمة في المؤسسة التعليمية الجامعية يجب توفر نظام يساعد على تطبيقها من متطلبات تشريعية وقانونية وإدارية وكذا الجهات المسؤولة عن تطبيقها.
- تبني مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات التعليمية والعمل بها يحد من انتشار ظاهر الفساد المالي والاداري بها .
- تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسات التعليمية الجامعية يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد ما يساهم في تنظيم العلاقات داخلها.
- يساهم تبني مبادئ الحوكمة تحسين جودة المخرجات للمؤسسات التعليمية الجامعية والعمل على الرقي بها والرفع من مستواها.
- وجود دور كبير للمشاركة في الواقع العملي للمؤسسات التعليمية الجامعية.
- الحوكمة هي تنظيم للعلاقات بين الإداريين والمديرين وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصالح للمؤسسة التعليمية الجامعية.
- يعتبر السلوك الأخلاقي بالمؤسسة التعليمية الجامعية أحد أهم الأبعاد للحوكمة المؤسسات.
- أن الحوكمة الجيدة تساهم في اتخاذ قرارات تتسم بالوضوح والإفصاح والشفافية محققة كفاءة عالية على مستوى المؤسسة التعليمية الجامعية وفعالية على المستوى التنظيمي لها .

وعليه نستخلص أن حوكمة المؤسسات لها أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة

2- النتائج حسب الفرضيات

بعد إجراء الدراسة الميدانية كانت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات كالآتي:

- تقديم المعاملة المتكافئة لكل الأطراف العاملة بالمؤسسة يسمح لها بضمان جودة مخرجات عالية الجودة.
- يعمل أصحاب المصالح على النهوض بالمؤسسة التي لهم علاقة بها وذلك من خلال ارساء مبدأ المشاركة وفتح مجال النقاش.
- يعتبر الإفصاح والشفافية آليتان معتمدتان من طرف المؤسسات التعليمية لضمان تحسين جودة خدماتها وكذا تحسين علاقة المؤسسة بعمالها.
- يعتبر تطبيق مجلس الإدارة لمسؤولياته أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لضمان السير الحسن للمؤسسة التعليمية وتحسين جودة خدماتها.

ثانيا: الاقتراحات

- العمل من أجل تطبيق أفضل لمبادئ الحوكمة في المؤسسات التعليمية الجامعية وذلك لرفع قدرة هذه المؤسسات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة.
- العمل على نشر ثقافة الحوكمة وارساء مبادئها الأمر الذي سيعمل على الارتقاء بأداء المؤسسات التعليمية الجامعية وزيادة كفاءتها.
- اعتماد الشفافية والإفصاح في كل التعاملات بالمؤسسة ساء تنظيمية كانت أو مالية.
- التطبيق الصارم للوائح والتعليمات وترشيد النفقات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- المراجعة الدائمة والمستمرة للمناهج التعليمية المتبعة وذلك للتماشي وتطورات العصر ومتطلبات المجتمع.
- تطبيق نظام الرقابة على الجميع دون استثناء من أعلى منصب إلى أدنى منصب.
- إشراك الجامعات في القرارات وسياسات التي تمس توجهاتها الاستراتيجية.
- تفعيل مراكز ومخابر البحث الجامعية من أجل ترقية أنشطتها بما يخدم احتياجات سوق العمل، والبحث عن صيغ التعاون الممكنة من جميع الفاعلين في القطاعين الاقتصادي والاجتماعي.
- وجوب تكفل إدارة الجامعة بأن مشاركة الأطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار تؤخذ بعين الاعتبار.

ثالثا: آفاق الدراسة

حاولت من خلال هذه الدراسة إبراز دور مساهمة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، وبعد الانتهاء من هذا العمل وفي سبيل مواصلة البحث العلمي تتيح المجال للباحثين لمتابعة البحث في هذا المجال ونقترح ما يلي:

- مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات التعليمية الجامعية على ضوء تجارب دولية .
- تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1– توفيق محمد عبد المحسن ، **قياس الجودة والقياس المقارن ،مكتبة النهضة المصرية** ،ايتراك مصر ،2006

2– حسام الدين غضبان ، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الاردن ،2015.

3– رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن

4– طارق عبد العالي حماد، **حوكمة الشركات(المفاهيم–المبادئ–التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2005

5– عبد القادر سليمان، **الأسس العقلية للسياسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

6– محمد عبد الحليم عم، **حوكمة الشركات**، ورقة عمل أساسية مقدمة للحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي 2005.

7– محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2009.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

8– ديالا جميل الرزي، **مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين**، رسالة دكتوراه، محاسبة، جامعة أبي بكر بلقايد، 2013/2012

9– رانيا أفروخ ، **دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات**، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص مالية وحاكمية مؤسسات، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر–بسكرة–، 2015/2014

10– ربيعة تيجاني، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماستر، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية**، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح–ورقلة–،2016/2015

11– رشيدة سليماني ، **آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر–بسكرة–، 2013/2012

12– سلمى دحماني ، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي**، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة محمد خيضر – بسكرة –، 2015

13– سناء جقطة ، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف –1– ،2017/2016 .

14- صليحة رقاد، محاضرات **في جودة الخدمة ،قسم العلوم التجارية**، تخصص ماستر تسويق خدمات ،جامعة فرحات عباس سطيف -1-،2016/2015

15- نزيهة مقيدش ، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 2009-2010

ثالثا: المجلات والمداخلات

16- أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي القرشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"**، 15-17ديسمبر2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

17- جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر

18- رابح بوقرة ، هاجر غانم ، **الحوكمة:المفهوم والأهمية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، مخبر المالية، البنوك ، وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، يومي 06-07 ماي 2012.

19- زياد بلقاسم، **إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر**، المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي والتطبيقي في الدول العربية، أيام 24-27 فيفري ،2008،السعودية جامعة الظهران

20- قورين حاج قويدر، 2010، **الحوكمة المحاسبية في الجزائر في ظل نظام المحاسبة المالية الجديد ودورها في النهوض بالسوق المالي**"، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وآفاق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 07-08 ديسمبر

21- كحيلي عائشة سلمة، منى مسغوني، لمياء عماني، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة حمه لخضر-الوادي-، العدد الثاني، 12-2017

22- مركز ابو ظبي للحوكمة، **أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم**، نشرة اقتصادية، بدون سنة النشر مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، 2004

المراجع باللغة الأجنبية

23- Likert, Rensis (1932). A technique for the Measurement Of Attitudes, Archives of psycoloqy

المواقع الالكترونية:

24- https://www.univ-msila.dz/fr/

الملحق 01:

قائمة الأستاذة المحكمين

01	الأستاذ	غلاب فاتح
02	الأستاذ	مهدي نزيه

جـــــامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة موجهة لأساتذة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أستاذي / أستاذتي الفاضل (ة)

تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بإعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية حول موضوع "مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية بالجزائر دراسة ميدانية جامعة محمد بوضياف –المسيلة–" وحتى يتسنى لنا القيام بالدراسة الميدانية على مستوى الجامعة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة التي يتضمنه، مع العلم أن الإجابات التي سوف تقدمونها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، وشكرا لكم مسبق

الطالبة : بعبوش لميـــــــاء

المعلومات الشخصية :

1– الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2– الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

3– الرتبـــــــــة :

أستاذ مساعد قسم (ب) ☐ أستاذ محاضر (أ) ☐

أستاذ مساعد قسم (أ) ☐ أستاذ التعليم العالي ☐

أستاذ محاضر (ب) ☐

الكـــــــــلية :

- ❖ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ☐
- ❖ كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ☐
- ❖ كلية الآداب واللغات ☐

❖ كلية الحقوق

المحورالأول :مدىتطبيقمبادئالحوكمةفيجامعةمحمدبوضيافبالمسيلة

1- الإطار الفعال للحوكمة :

	غيرموافقتماما	غيرموافق	موافقإلىحدما	موافق	موافقبشدة
1-توجد للجامعة رسالة يتم التصريح بها وتحديدها باستقلالية					
2-لدى الجامعة سياسات إدارية واضحة تبين مفهوم الحوكمة بها					
3-يوجد أساس قانوني وتنظيمي فعال في الجامعة					
4- الهيكل التنظيمي في الجامعة يمنع تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات بما يخدم المصلحة العامة					
5-تتوفر لدى الجامعة سياسات مكتوبة لتطبيق نظام الحوكمة					
6-تتسم الجامعة بغياب المحسوبية والوساطة في معاملاتها					

2- حقوق أعضاء الهيئة التدريسية :

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1-يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التدريس وفق المناهج المحددة					
2-يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية البحث العلمي					
3-يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التعبير عن آراءه وأفكاره					
4-يسمح للطلبة من قبل إدارة الجامعة بالمشاركة في تقييم الدراسة					
5-لدى أعضاء هيئة التدريس تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار بالجامعة					
6-يحق لأعضاء هيئة التدريس مناقشة ودراسة قرارات المجالس الإدارية للجامعة وتقديم الإقتراحات					

3-المعاملة المتكافئة لأعضاء الهيئة التدريسية :

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حدى ما	موافق	موافق بشدة
1-توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات وحقوق كل عامل بها					
2-تتسم معايير تقييم إدارة الجامعة لأداء العاملين بها بالعدل والموضوعية					
3-يمارس أعضاء الهيئة التدريس أعمالهم دون ضغوطات					

4- تتعامل إدارة الجامعة بموضوعية مع الأخطاء المهنية لعامليها					
5-تضع الجامعة معايير محددة لقبول الطلبة					
6-توفر الجامعة وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة					

4- دور أصحاب المصالح :

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1-تقوم الجامعة في اتخاذ قرارتها على مبدأ الحوار مع الافراد العاملين بها					
2-تستقبل الجامعة الاقتراحات والشكاوي المقدمة من طرف اعضاء هيئة التدريس وتتعامل معها بمهنية عالية					
3-يسمح بمناقشة قرارات المجالس الادارية للجامعة لإجراء التعديلات المناسبة					
4-اخضاع مجلس إدارة الجامعة للمساءلة من قبل أعضاء هيئة التدريس					
5-مشاركة ممثلي الأساتذة في تسيير شؤون الجامعة					
6-مشاركة هيئة التدريس في وضع وصياغة قواعد التسيير والرقابة					

5- الإفصاح والشفافية :

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1-تتسم المعلومات المقدمة في الجامعة بالوضوح					
2-تحل المشكلات في الجامعة بكل شفافية					
3-تراعي ادارة الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين بها					
4-تعلن الجامعة قرارات اجتماعاتها على مواقعها الالكترونية					
5-تحديد معايير اختيار القادة بالجامعة بكل شفافية ووضح					
6-تفصح الجامعة عن قواعدها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضاءها					

6-مسؤوليات مجلس الإدارة :

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1-يعمل المجلس على توفير المعلومات وسلامتها لكافة الأطراف					
2-يشكل مجلس ادارة الجامعة بالترشيح والانتخاب					

3-يطبق المجلس الميزانية بفعالية وفقا لرؤية استراتيجية					
4-يقيم الخطط والبرامج باستمرار بهدف تطويرها					
5-يشاركة أعضاء إدارة الجامعة في التظاهرات المقامة داخل الجامعة					
6-يوفر المجلس كل الامكانيات المادية لتنفيذ الخطط المستقبلية المسطرة بالتنسيق مع الهيئات التدريسية					

المحور الثاني:جودة الخدمات التعليمية

	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
1-للجامعة الحرية في اختيار آليات ضمان جودة الخدمات التعليمية					
2-تهتم الجامعة بتنظيم الملتقيات والأيام الدراسية التي تتماشى واحتياجات المجتمع والواقع المعاش					
3- تتسم المناهج الدراسية المتبعة بالنوعية والتميز					
4- تتماشى المناهج الدراسية مع آخر المستجدات المعارف العلمية على المستوى العالمي					
5- تستخدم الجامعة أنظمة تكنولوجية متطورة في عملية التدريس (محاضرات، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية)					
6- تربط الجامعة بيداغوجيا الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية في الإنجازات البحثية					
7- توفير دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم					
8- توفير نظام ضمان للجودة لرصد نوعية التعليم					
9- عدم جودة الطالب وضعف مستواه العلمي مرده إلى رداءة البرامج التعليمية المطبقة					
10- تساهم الجامعة في التواصل مع القطاع الخاص لربط تكوين طلبتها مع احتياجات السوق الوطني					
11- توفير الجامعة للإمكانيات المادية لضمان سير حسن للعمل					
12-المؤطرين الأساتذة لهم القدرة الكافية والإمكانية العالية على ضمان جودة خدمة تعليمية من حيث المعارف العلمية وطرق التدريس					
13-تشكيل لجان مشتركة والعمل بروح الفريق مع تبادل الخبرات					

Reliability

Scale: الاستبان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	49

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6
  /SCALE('البعد1') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: البعد1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Scale: البعد2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6
  /SCALE('البعد3') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: البعد3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6
  /SCALE('البعد4') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: البعد4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=e1 e2 e3 e4 e5 e6
  /SCALE('البعد5') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: البعد5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=f1 f2 f3 f4 f5 f6
  /SCALE('البعد6') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: البعد6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	6

Scale: المحور الثاني

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,521	13

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 b1 b2 b3 b4 b5 b6 c1 c2 c3 c4 c5 c6 d1 d2 d3
d4 d5 d6 e1 e2 e3 e4 e5 e6 f1 f2 f3 f4 f5 f6
  /SCALE('المحور الأول') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Scale: المحور الأول

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	36

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=المحور_الأول المحور_الثاني
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		المحور_الثاني	المحور_الأول
المحور_الثاني	Pearson Correlation	1	,654**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
المحور_الأول	Pearson Correlation	,654**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاطار_الفعال_للحوكمة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687[a]	,472	,453	,66057

a. Predictors: (Constant), الاطار_الفعال_للحوكمة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,903	1	10,903	24,988	,000[b]
	Residual	12,218	28	,436		
	Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), الاطار_الفعال_للحوكمة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,705	,521		1,353	,187
	الاطار_الفعال_للحوكمة	,768	,154	,687	4,999	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

```
GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=الاطار_الفعال_للحوكمة WITH المحور_الثاني
  /MISSING=LISTWISE.
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حقوق_أعضاء_الهيئة_التدريسية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثانى

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,453[a]	,205	,177	,81018

a. Predictors: (Constant), حقوق_أعضاء_الهيئة_التدريسية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,742	1	4,742	7,224	,012[b]
	Residual	18,379	28	,656		
	Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), حقوق_أعضاء_الهيئة_التدريسية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,128	,800		1,411	,169
	حقوق_أعضاء_الهيئة_التدريسية	,584	,217	,453	2,688	,012

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

```
GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=حقوق_أعضاء_الهيئة_التدريسية WITH المحور_الثاني
  /MISSING=LISTWISE.
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعاملة_المتكافئة_3[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700[a]	,489	,471	,64930

a. Predictors: (Constant), المعاملة_المتكافئة_3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,316	1	11,316	26,842	,000[b]
	Residual	11,805	28	,422		
	Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المعاملة_المتكافئة_3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,161	,606		,266	,792
	المعاملة_المتكافئة_3	,859	,166	,700	5,181	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

```
GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=المعاملة_المتكافئة_3 WITH المحور_الثاني
  /MISSING=LISTWISE.
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	دور_أصحاب_المصالح[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,515[a]	,265	,239	,77895

a. Predictors: (Constant), دور_أصحاب_المصالح

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,132	1	6,132	10,105	,004[b]
	Residual	16,990	28	,607		

Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), دور_أصحاب_المصالح

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,119	,682		1,641	,112
	دور_أصحاب_المصالح	,682	,215	,515	3,179	,004

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

```
GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=دور_أصحاب_المصالح WITH المحور_الثاني
  /MISSING=LISTWISE.
```

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الافصاح_والشفافية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466[a]	,217	,189	,80406

a. Predictors: (Constant), الافصاح_والشفافية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,019	1	5,019	7,763	,009[b]
	Residual	18,102	28	,647		
	Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), الافصاح_والشفافية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,489	,646		2,306	,029
	الافصاح_والشفافية	,523	,188	,466	2,786	,009

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

```
GRAPH
  /SCATTERPLOT(BIVAR)=الافصاح_والشفافية WITH المحور_الثاني
  /MISSING=LISTWISE.
```

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مسؤوليات_مجلس_الادارة[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623[a]	,388	,366	,71089

a. Predictors: (Constant), مسؤوليات_مجلس_الادارة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,971	1	8,971	17,751	,000[b]
	Residual	14,150	28	,505		
	Total	23,121	29			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), مسؤوليات_مجلس_الادارة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,726	,611		1,188	,245
	مسؤوليات_مجلس_الادارة	,723	,172	,623	4,213	,000

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية، حيث جاء الموضوع في فصلين خصص الفصل الأول للجانب النظري من الدراسة والذي يحمل عنوان "الإطار النظري لحوكمة الجودة في المؤسسات التعليمية الجامعية"، أما الفصل الثاني فقد ركز على الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى "جامعة محمد بوضياف –المسيلة–"والذي وضع تحت عنوان "واقع مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمات التعليمية الجامعية بجامعة المسيلة"، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة مع الاستبيان كأداة بحثية رئيسية . توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة المسيلة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة بها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، جودة الخدمات التعليمية الجامعية، التعليم العالي، جامعة المسيلة.

Abstract:

This study aims to identify the contribution of the principles of governance in improving the quality of university education services. The topic is divided into two chapters. The first chapter deals with the theoretical aspect of the study, entitled "The theoretical framework of quality governance in university educational institutions" The study was based on the descriptive approach and the method of case study with the questionnaire as a main research tool. The study was conducted at the level of "Mohammed Boudiaf University". The study found that the implementation of the principles of governance at the University of M’sila would lead to an improvement in the level of quality.

Keywords: Governance, Quality of Educational Services, Higher Education, University of M’sila.

تم بحمد الله