وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد درايعية- أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم اقتصادية

أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة دكتوراه الطور الثالث * **LMD** * في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي-دراسة لعينة من الجامعات في الجزائر-

إعداد الطالبة: يوسفي صفية

إشراف الأستاذ: بن مسعود محمد

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د.صديقي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	رئيسا
أ.د. بن مسعود محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	مقررا ومشرفا
أ.د.بلعابد فايزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بشار	ممتحنا
أ.د. هداجي عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحنا
أ.د. مجاهد سيد أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار	ممتحنا
د. بلوافي عبد المالك	أستاذ محاضر " أ "	جامعة أدرار	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

صدق الله العظيم

شكـــــــر وعرفـــــان

أولا أشكر المولى عز وجل على تفضله علي بإتمام هذا العمل، فله الحمد والمنة.

*كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف –**أ.د بن مسعود محمد**- على تكرمه بالإشراف على هذه الأطروحة، وتقديم النصائح والتوجيهات لي.*

*كما لا أنسى بالتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الأستاذين- **أ.د ساوس الشيخ**- و- **أ.د هداجي عبد الجليل**- على تفضلهما بالمساعدة في هذه الأطروحة في الجانب التطبيقي فجزاهما الله عنا كل خير وجعل ذلك في ميزان حسناتهم إن شاء الله*

والشكر موصول أيضا إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم بقراءة هذا البحث وتقييمه، وإبداء الملاحظات العلمية لإظهار البحث في صورته اللائقة، فلهم مني جزيل الشكر ووافر الامتنان أعانهم الله وسدد خطاهم ونفع بهم.

أرقى عبارات الامتنان وأبلغ التقدير إلى كل من قدم لي دعما علميا أو معنويا لخروج هذا البحث إلى النور.

إهـــــــــــــداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، عرفانا بجميلهما وتضحيتهما التماسا لرضاهما

إلى جميع أفراد أسرتي كل باسمه ومكانته

إلى كل طالب علم وباحث للمعرفة

أهدي إليهم جميعا هذا العمل.

ملخص

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومدى توفر تطبيق هذه المتطلبات في الجامعات الجزائرية، وتكتسب الدراسة أهميتها في معالجة موضوع الحوكمة الجامعية، حيث لقي موضوع الحوكمة الجامعية اهتماما كبير بين الباحثين في البيئة الدولية والمحلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهجين الوصفي والمقارن وكذا منهج دراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توجيهه إلى عينة من هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية، حيث تم عرض وتقديم طرق جمع البيانات وتحليلها ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال تحليل المسار باستخدام برنامج (SmartPLS4). وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يسهم في تحسين التسيير الجيد لها والحد من الفساد الإداري والمساعدة على اتخاذ القرارات السليمة، وأن من أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية هو توفير البيئة الملائمة، والعمل على التوعية نحو الأخذ بأهم متطلبات مبادئ الحوكمة الجامعية كالرؤية الإستراتيجية، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الشفافية، كما أكدت نتائج الدراسة على أن توفر تطبيق متطلبات الحوكمة في الجامعات الجزائرية لا يزال بعيد جدا من خلال النتائج المتوصل إليها، وأوصت الدراسة بالتوعية بأهمية إصلاح التعليم العالي عن طريق تبني أسلوب الحوكمة، وتدريب القيادات الجامعية على هذا الأسلوب من خلال التكثيف للدورات مع عرض نماذج الجامعات الناجحة في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات- متطلبات الحوكمة- مؤسسات التعليم العالي – حوكمة الجامعات.

summary:

This study aims to know the requirements for applying governance in higher education institutions, and the extent to which these requirements are implemented in Algerian universities. The study gains its importance in addressing the topic of university governance, as the topic of university governance has received great interest among researchers in the international and local environment.

To achieve the objectives of the study, the descriptive and comparative approaches were used, as well as the case study approach, and the questionnaire was relied upon as a tool for collecting data, which was directed to a sample of teaching staff in Algerian universities, where methods of data collection and analysis were presented and discussed, and testing of the study hypotheses was discussed based on modeling with existing structural equations. On partial least squares (SEM-PLS) through path analysis using (SmartPLS4) program.

The study concluded that applying governance in higher education institutions contributes to improving their good management, reducing administrative corruption, and helping to make sound decisions, and that one of the most prominent requirements for applying governance in Algerian universities is providing an appropriate environment, and working to raise awareness towards adopting the most important requirements of the principles of university governance. Such as strategic vision, independence, accountability, participation, transparency, The results of the study also confirmed that the implementation of governance requirements in Algerian universities is still very far from the results obtained, and the study recommended raising awareness of the importance of reforming higher education by adopting a governance method, and training university leaders in this method through intensifying courses and displaying university models. Successful in this field.

Keywords: institutional governance - governance requirements - higher education institutions - university governance .

الفهارس

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
ملخص	I
فهرس المحتويات	IX -II
قائمة الجداول	X -XII
قائمة الأشكال	XIII
قائمة الاختصارات والرموز	XIV
مقدمة	أ–ظ
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	2
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات	3
المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	4
أولاً: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات	4
ثانيا: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات	8
ثالثاً: أسباب ودوافع ظهور مفهوم الحوكمة	13
المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات ومكوناتها	15
أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات	15

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات	15
ثالثا: مكونات حوكمة المؤسسات	16
المطلب الثالث: نظام حوكمة المؤسسات وأشكالها ومتطلبات نجاحها	19
أولاً: نظام حوكمة المؤسسات	19
ثانيا: أشكال الحوكمة	20
ثالثا: متطلبات نجاح الحوكمة	22
المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات	23
المطلب الأول: المبادئ العامة لحوكمة المؤسسات	24
أولا: تحديد الاتجاه	24
ثانياً: غرس الأخلاقيات	24
ثالثاً: الإشراف على النتائج	25
رابعاً: رفع تقارير المساءلة	25
خامساً: تصحيح المسار	25
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة من طرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP	26
1- المشاركة	26
2- الشفافية	26

3- العدالة والمساواة	26
4- المساءلة	26
5- تعزيز سلطة القانون	26
6- الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد	26
7- التوجه نحو بناء توافق الآراء	26
8- الاستجابة	26
9- الرؤية الإستراتيجية	26
المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي OECD	28
1- ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات	28
2- احترام حقوق المساهمين	28
3- المعاملة المتكافئة للمساهمين	28
4- تفعيل دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	28
5- ضمان الإفصاح والشفافية	28
6- ضمان مسؤوليات مجلس الإدارة	28
المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية	29
المبحث الثالث: الجوانب التطبيقية لحوكمة المؤسسات	30
المطلب الأول: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات وآلياتها	31

أولا: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات	31
ثانيا: آليات حوكمة المؤسسات	32
المطلب الثاني: مرتكزات حوكمة المؤسسات ومحدداتها	35
أولا: مرتكزات حوكمة المؤسسات	35
ثانيا: محددات حوكمة المؤسسات	36
المطلب الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات ومؤشراتها	37
أولا: أبعاد حوكمة المؤسسات	37
ثانيا: مؤشرات حوكمة المؤسسات	39
خلاصة	41
الفصل الثاني: الإطار النظري لمؤسسات التعليم العالي والحوكمة الجامعية	43
تمهيد	43
المبحث الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي	44
المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي	45
أولاً: تعريف مؤسسات التعليم العالي	45
ثانياً: خصائص مؤسسات التعليم العالي	45
المطلب الثاني: مكونات مؤسسات التعليم العالي، أهميتها، أهدافها	46
أولاً: مكونات مؤسسات التعليم العالي	46

ثانياً: أهمية مؤسسات التعليم العالي	46
ثالثاً: أهداف مؤسسات التعليم العالي	47
المطلب الثالث: وظائف مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها	48
أولاً: وظائف مؤسسات التعليم العالي	48
ثانياً: التحديات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي	49
ثالثاً: التحديات الخارجية لمؤسسات التعليم العالي	49
المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	51
المطلب الأول: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي	52
أولاً: تعريف الحوكمة الجامعية	52
ثانياً: خصائص الحوكمة الجامعية	53
ثالثاً: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية	54
رابعاً: فوائد تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.	56
المطلب الثاني: عناصر الحوكمة الجامعية، أهميتها، أهدافها، ومبادئها	56
أولاً: عناصر الحوكمة الجامعية	56
ثانياً: أهمية الحوكمة الجامعية	57
ثالثاً: أهداف الحوكمة الجامعية	59
رابعاً: مبادئ الحوكمة الجامعية	60

المطلب الثالث: أشكال حوكمة الجامعات، نماذجها، مراحل تطبيقها، ومتطلباتها	62
أولاً: أشكال حوكمة الجامعات	62
ثانياً: نماذج حوكمة الجامعات	63
ثالثاً: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات	64
رابعاً: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات	65
المطلب الرابع: نظام الحوكمة في الجامعات، وسبل تعزيزه، واليات تطبيق حوكمة الجامعات	66
أولاً: نظام الحوكمة في الجامعات	66
ثانياً: سبل تعزيز مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات	67
ثالثاً: آليات تطبيق حوكمة الجامعات	69
المبحث الثالث: المقومات والمتطلبات الأساسية لنجاح الحوكمة الجامعية	72
المطلب الأول: مقومات الحوكمة الجامعية ومحدداتها.	73
أولاً: مقومات الحوكمة الجامعية.	73
ثانياً: محددات الحوكمة الجامعية.	73
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	74
أولاً: المتطلبات المتعلقة بتطبيق الشفافية	74
ثانياً: المتطلبات المتعلقة بتطبيق المشاركة	75

ثالثاً: المتطلبات المتعلقة بتطبيق المساءلة	75
رابعاً: المتطلبات المتعلقة بتطبيق الرؤية الإستراتيجية	76
خامساً: المتطلبات المتعلقة بتطبيق الاستقلالية	76
المطلب الثالث: نماذج دولية ناجحة في تطبيق الحوكمة الجامعية	77
أولاً: نموذج حوكمة الجامعة في التجربة الأمريكية	77
ثانياً: نموذج حوكمة الجامعة في التجربة البريطانية	79
المطلب الرابع: تحديات تطبيق الحوكمة الجامعية وسبل تطبيقها	81
أولاً: تحديات تطبيق الحوكمة الجامعية	81
ثانياً: سبل تطبيق الحوكمة الجامعية	83
خلاصة	85
الفصل الثالث: إسهامات المؤسسات الجامعية الجزائرية في تعزيز وتفعيل متطلبات الحوكمة على مستواها.	87
تمهيد	87
المبحث الأول: الحوكمة في الجامعات الجزائرية	88
المطلب الأول: تحليل واقع الحوكمة في الجامعة الجزائرية	89
أولاً: اختلالات التعليم العالي في الجزائر	89
ثانياً: مميزات الحوكمة في الجامعات العربية والجزائرية	90

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد قياس حوكمة الجامعة	93
المطلب الثالث: صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية	95
المطلب الرابع: سبل تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات الجزائرية	99
المبحث الثاني: الطريقة والأدوات	101
المطلب الأول: منهج الدراسة	101
1- أداة الدراسة	101
2- مجتمع وعينة الدراسة	102
3- نموذج الدراسة	104
4- الأدوات الإحصائية	105
المطلب الثاني: تحليل البيانات	108
1- إختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة	108
1-1- إختبار صدق الاستبيان	108
1-2- إختبار ثبات الاستبيان	113
2- وصف عينة الدراسة	114
المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة	121
1-الصدق التقاربي لمتغيرات نموذج الدراسة	124
2-الصدق التمايزي لنموذج الدراسة	139

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها	148
المطلب الأول: وصف متغيرات الدراسة	148
أولاً: تحليل نتائج فقرات المجال الأول	149
ثانياً: تحليل نتائج فقرات المجال الثاني	151
ثالثاً: تحليل نتائج فقرات المجال الثالث	155
رابعاً: تحليل نتائج فقرات المجال الرابع	157
خامساً: تحليل نتائج فقرات المجال الخامس	160
المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي	163
المطلب الثالث: إختبار فروض الدراسة مع تحليل ومناقشة النتائج	168
خلاصة	177
الخاتمة العامة	179
قائمة المراجع	185
الملاحق	197

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة خلال القرن العشرين	5
02-01	التسلسل الزمني لظهور الحوكمة في القرن الحادي والعشرين	7
03-01	تصنيف آليات الحوكمة حسب معياري الخصوصية والعمدية	34
04-01	محددات الحوكمة	36
01-03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	102
02-03	الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان	103
03-03	معامل الارتباط لفقرات الاستبيان	108
04-03	معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات	113
05-03	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	114
06-03	توزيع العينة حسب الوظيفة	116
07-03	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	117
08-03	توزيع العينة حسب العمر	118
09-03	توزيع العينة حسب الكلية	120
10-03	الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	125
11-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	126
12-03	الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	126

13-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	128
14-03	الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية	128
15-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية	129
16-03	الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	130
17-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	131
18-03	الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	132
19-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	133
20-03	الصدق التقاربي لمتغير متطلبات تطبيق الحوكمة	134
21-03	الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير متطلبات تطبيق الحوكمة	137
22-03	معيار Fornell-Larcker لبناء نموذج الدراسة	140
23-03	معاملات التحميل التقاطعية للبناء	142
24-03	نسبة سمة اللاتجانس-الأحادية أو نسبة Heterotrait-Monotrait	145
25-03	تحيز مجال الثقة لنسبة سمة اللاتجانس- سمة الأحادية	147
26-03	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	148
27-03	المتوسطات المرجحة لمحاور الدراسة والاتجاه العام لها	149
28-03	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	149
29-03	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	152

03-30	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالشفافية	155
03-31	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة	158
03-32	نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة	160
03-33	معايير تقييم النموذج الهيكلي	163
03-34	تقييم التداخل الخطي بين المباني في النموذج الهيكلي	165
03-35	قيم معاملات المسار	166
03-36	نتائج معامل التفسير R^2	167
03-37	حجم التأثير f^2	167
03-38	اختبار الفرضية الأولى	168
03-39	مجال الثقة لأثر الفرضية الأولى	169
03-40	اختبار الفرضية الثانية	170
03-41	مجال الثقة لأثر الفرضية الثانية	170
03-42	اختبار الفرضية الثالثة	171
03-43	مجال الثقة لأثر الفرضية الثالثة	172
03-44	اختبار الفرضية الرابعة	173
03-45	مجال الثقة لأثر الفرضية الرابعة	174
03-46	اختبار الفرضية الخامسة	175
03-47	مجال الثقة لأثر الفرضية الخامسة	175

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	نموذج الدراسة	ج
01-01	عناصر (مكونات) الحوكمة	16
02-01	نظام حوكمة المؤسسات	20
03-01	الأطراف المعنية بالحوكمة	32
04-01	الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة	33
05-01	أبعاد الحوكمة	38
01-03	نموذج الدراسة	104
02-03	توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي	115
03-03	توزيع المستجوبين حسب الوظيفة	117
04-03	توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة العملية	118
05-03	توزيع المستجوبين حسب العمر	119
06-03	توزيع المستجوبين حسب الكلية	121
07-03	نموذج المكونات الهرمية النوع الثاني لمتطلبات تطبيق الحوكمة	122
08-03	تقدير نموذج المكونات الهرمية النوع الثاني لمتطلبات تطبيق الحوكمة	123

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار	التعريف بالانجليزية	الترجمة بالعربية
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
WB	World Bank	البنك الدولي
UNDP	United Nations Development Program	البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة
WGI	Word wide Governance Indicators	مؤشرات حوكمة المؤسسات
CIPE	Center for International Private Projects	مركز المشروعات الدولية الخاصة
VIF	Variance Inflation Factor	عامل تضخم التباين
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية

المقدمة

المقدمة

إن التطور السريع الذي يشهده العالم وخاصة في مجال التعليم أفرز وجود تراكم معرفي كبير ساهم في الارتقاء بأساليب وفلسفة الإدارة، إذ أصبحت المؤسسات كيانات اجتماعية معرفية إبداعية ترتقي إلى مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة شديدة المنافسة سريعة التغيرات، وقد عززت المناهج والمداخل المعرفية العديد من النماذج الجديدة للإدارة والرقابة وخاصة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعد الجامعات من المؤسسات المهمة التي تساهم في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، ولكي تحقق الجامعات أهدافها ورؤيتها لابد لها من إدارة حكيمة حديثة تعتمد على عدة مداخل، ومن أهم هذه المداخل الحديثة في الإدارة مدخل الحوكمة وهو المدخل الذي نال الحيز الأكبر من اهتمام الباحثين.

يرجع تاريخ ظهور الحوكمة إلى الحضارات القديمة من خلال إختيار القادة بوسائل مختلفة مثل الغزو والفتوحات أو توريث الحكم أو الانتخاب، إلا أن مفهوم الحوكمة بمعناه الحالي ظهر في القرن التاسع عشر مع ظهور الشركات الصناعية الكبرى، ومع نمو حجم هذه الشركات وتعقيدها أصبح من الضروري إنشاء أنظمة وعمليات لضمان إداراتها بما يخدم مصالح المساهمين، ثم بدأ هذا المفهوم في التطور مع سبعينات القرن العشرين وخاصة بعد ظهور الفساد وسوء الإدارة في العديد من المؤسسات حول العالم الأمر الذي دفع منظمات دولية عديدة للبدء في وضع نظام أكثر دقة لنظم الحوكمة والعمل على تعميمه عالميا.

لذا كان على الجامعات أن تكون السباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة، حيث إنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة وتنشئة أجيال صالحة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسا في إصلاح التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، وتطبيق هذا المفهوم في إدارتها وكلياتها، وفق منهجية مقننة يؤدي إلى تحسين مخرجات الأداء والرقي بالعمل، ويسهم في تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص الذي يظهر العدالة والشفافية، ويؤدي إلى الإبداع والتميز.

ويتطلب تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي التعدد والشمول في أنماط الحوكمة، و المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الإستراتيجية، وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بين أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، إضافة إلى وجود رقابة داخلية مشكلة من مجلس الحوكمة وتقديم تقرير عن مدى الالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة النظام الرقابي الداخلي بالجامعة.

1- طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة:

بناء على ما سبق ومن خلال انتشار حوكمة الجامعات، وخاصة بعد ظهور الفساد الإداري وسوء التسيير بالجامعات، واعتبارها كحل للحد من هذه الظاهرة، وباعتبار الجامعات الجزائرية تعاني من اختلالات في تسييرها فإن دراستنا تتمحور حول السؤال البحثي الرئيس الأتي:

ما متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ؟

وللإلمام بموضوع الدراسة، تم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما المقصود بحوكمة المؤسسات؟
- ✓ ما مضمون الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ✓ ما هو واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- ✓ ما هي أهم أسباب تبني مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة:

استناداً لما تقدم تم صياغة الفرضيات التالية كأساس ومنطلق في توجيه مسار البحث والإجابة عن الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ✓ تعتبر الاختلالات المتعلقة بالتسيير من الأسباب الرئيسية لتبني مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مما أثر على تصنيفها ضمن الجامعات الرائدة.
- ✓ يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 5% للمتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة نحو تطبيقها في الجامعات الجزائرية.

3- مبررات اختيار الموضوع: هناك مبررات شخصية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار الموضوع وهي:

- **المبررات الذاتية:** تتمثل الأهداف الدافعة لهذا الموضوع فيما يلي:
  - ✓ الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
  - ✓ الموضوع يدخل ضمن اختصاص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- **المبررات الموضوعية:**
  - ✓ التعرف على مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
  - ✓ الاهتمام العالمي بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
  - ✓ حاجة الجزائر إلى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي من أجل اللحاق بالجامعات الرائدة، وكذا تحقيق النجاح والتميز.

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في معرفة مدى تطبيق متطلبات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، كما أن للدراسة أهدافا فرعية أخرى منها:

- التعرف على مفهوم الحوكمة والحوكمة الجامعية.
- التعرف على مبادئ الحوكمة و الحوكمة الجامعية.
- التعرف على متطلبات الحوكمة وأهم المتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على مدى توفر المتطلبات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

5-أهمية الدراسة:

إن البحث في مجال الحوكمة الجامعية واستيعاب كافة الجوانب النظرية المتعلقة بها من شأنه أن يساهم في تطوير النظم التعليمية وزيادة فعاليتها والنهوض بمؤسسات التعليم العالي لأداء رسالتها، بالإضافة إلى الاستفادة من التجارب الدولية للجامعات الرائدة في هذا المجال والسعي لتكييفها مع طبيعة نظام التعليم تبعاً للبيئة الداخلية للجامعة الجزائرية، كما يمكن أن تساهم الدراسة في تعريف المسؤولين بالمتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الجامعية، بهدف التمكن من تطبيقها للنهوض بالجامعة الجزائرية، والتي بدورها تسهم في تنمية الاقتصاد الوطني باعتبارها قاطرة التنمية.

6- حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالمحددات الآتية:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة مفهوم الحوكمة المؤسسية والحوكمة الجامعية في الجامعات الجزائرية.

الحدود الجغرافية: استهدفت الدراسة مجموعة من الجامعات والمتمثلة في (جامعة الجزائر-جامعة بشار- جامعة غرداية-جامعة تندوف-جامعة أدرار) عن طريق إرسال الاستبيان الإلكتروني إلا أن هذه الجامعات لم يتم الرد من طرفها ما عدا جامعة أدرار رغم الجهود المبذولة في إيصال الاستبيان .

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأساتذة الجامعيين المداومين بالجامعات في عينة الدراسة.

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الموسم الجامعي 2023/2022.

7- منهج وأدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بالجوانب النظرية للموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بمفهوم الحوكمة والحوكمة الجامعية وتفسيرها وتحليلها مما ساعد في الخروج باستنتاجات بني عليها التصور المقترح للموضوع، من خلال الاعتماد على مصادر عربية وأجنبية من كتب ورسائل جامعية ودوريات لها صلة بالموضوع، بالإضافة إلى المنهج المقارن من خلال مجموعة من الخطوات لإبراز أوجه الشبه والاختلاف للوصول إلى فهم أعمق للجوانب النظرية.

أما في الجانب التطبيقي فتم استخدام منهج دراسة حالة، وذلك من خلال جمع البيانات بالاعتماد على أداة الاستبيان ومعالجة مخرجاتها باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية والمتمثلة في (SMART-PLS)، وكذا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ولإجراء التحليل الإحصائي الجيد تم استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (SEM-PLS)، من أجل الحصول على معلومات ونتائج دقيقة تعكس واقع ومتطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

8- صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة صعوبات تمثلت في:

- ✓ تتمثل أهم صعوبات الدراسة في ضعف التجاوب مع الدراسة الميدانية من خلال الرد على الاستبيان بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الباحث في توفير سبل التواصل مع الأساتذة في عينة الجامعات محل الدراسة، مما كان له الأثر على نتائج الدراسة. عدم الرد على الاستبيان الالكتروني من طرف بعض الجامعات مما جعل الباحثة تعتمد على جامعة واحدة وهي جامعة أدرار.

9- هيكل الدراسة:

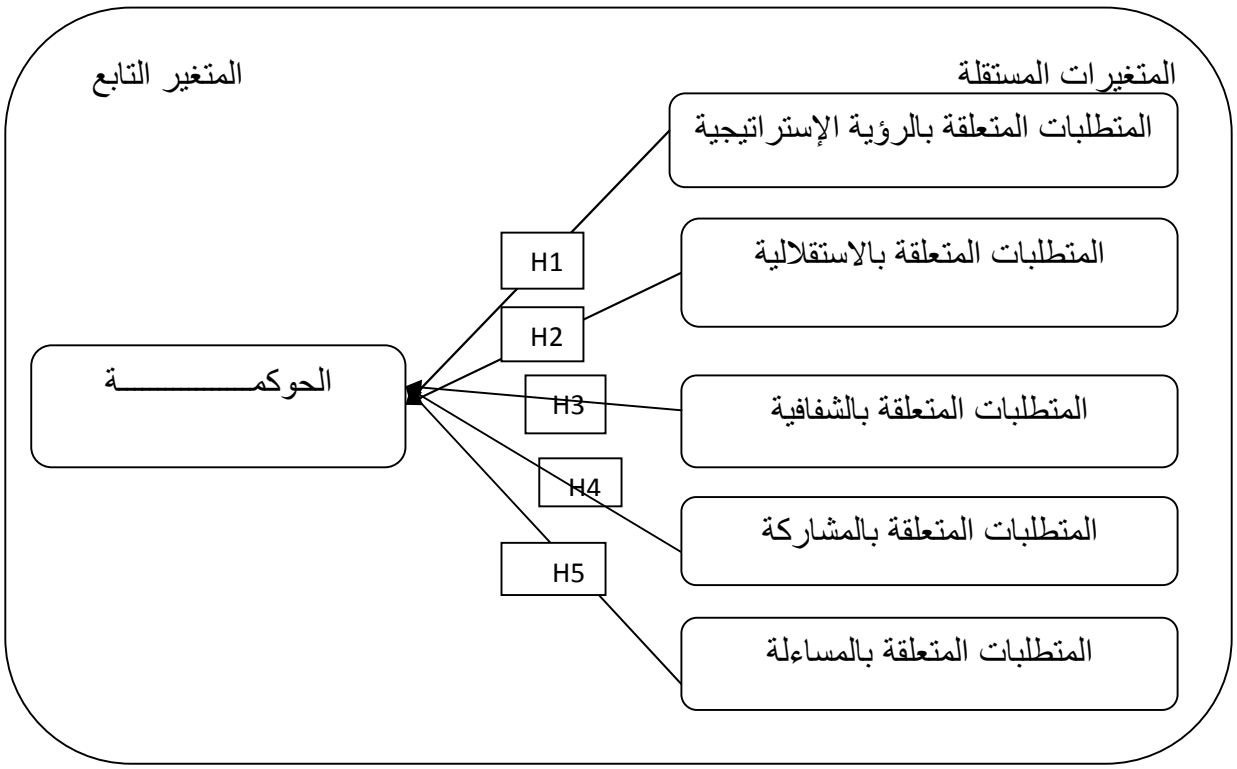
لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة وكذا إختبار الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول تتقدمهم مقدمة، حيث تم في الفصل الأول عرض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، من خلال عرض المفاهيم الخاصة بها ومبادئها وجوانب تطبيقها، أما الفصل الثاني فقد تضمن عرضا للإطار النظري لمؤسسات التعليم العالي والحوكمة الجامعية، من خلال عرض مفهوم مؤسسات التعليم العالي ومفهوم الحوكمة الجامعية، و متطلبات نجاح الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تعيق نجاحها، أما الفصل الثالث فعالج الجانب التطبيقي للدراسة من خلال عرض حوكمة الجامعات الجزائرية، الطريقة والأدوات التي وضحت منهج الدراسة وتحليل البيانات، ونتائج الدراسة ومناقشتها من خلال وصف عينة الدراسة ومتغيراتها وكذا مناقشة واختبار نتائج فرضيات الدراسة، واختتام الدراسة بخاتمة تم عرض

فيها أهم النتائج المتوصل إليها، وطرح بعض الاقتراحات والأفاق للدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها.

10- نموذج الدراسة:

تمثل نموذج الدراسة في الربط بين المتغيرات وهي متطلبات مبادئ الحوكمة كمتغيرات مستقلة، والحوكمة كمتغير تابع، وسيتم توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مسح الدراسات السابقة.

11- **الدراسات السابقة:**

1-جمال حلاوة، نداء دار طه،2012، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها سنة 2010(14000)طالب وموظفيها(1000)موظف أو ذلك للحصول على أغراض الجودة في مخرجات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأمن الوظيفي، ورواتب تتناسب مع المستوى المعيشي، الرضا الوظيفي، الأتعاب والتعويضات، الإجازات، ليست بالمستوى المطلوب، وأما عن تشجيع البحث العلمي وطرق الاتصال حصلت على درجة ممتاز.

2- يعقوب عادل ناصر الدين، 2012، " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة تطوير الأداء الجامعي.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، **وتوصلت الدراسة إلى** أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، إذ يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضا المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي، وتوصلت كذالك أن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسير عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة، كما عالجت مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات وتوصلت إلى مجموعة من المؤشرات الدالة على مدى تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

3- Gachiko Kataoka 2013 Addressing governance at the center of higher education reforms in Armenia

بحث ميداني لمؤسسات التعليم العالي بأرمينيا، لتوضيح كيفية تشكيل إطار لحوكمة التعليم العالي في أرمينيا وممارسة تطبيقاته، وتم الإشارة إلى الاختلافات بين واقع الممارسات والنظري منها، مع اقتراحات لإصلاح السياسات التي تسهم في تقوية وتعزيز إطار الحوكمة وتطبيقاتها. ومن بين نتائج الدراسة أن نظام التعليم العالي ذو أداء ضعيف، كون إطاره القانوني يفتقر إلى التماسك، والنظام بأكمله يفتقر إلى القدرة على ممارسة الحكم الذاتي بشكل فعال وكذا إلى المساءلة.

4- منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، 2014، " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد12.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وكذا تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبعا لمتغيرات الدراسة(المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم 4680، تم استخدام استبانة لجمع المعلومات والتي شملت ثلاث محاور موزعة على 72 عبارة، تم توزيعها على عينة عشوائية يبلغ عددها 650 بنسبة 13.9% من مجتمع الدراسة الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي 3.06، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

5-مروان حمودة رجب الدهدار، 2016، " حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي"، أطروحة دكتوراه، جامعة منوبة-تونس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة-فلسطين، وبيان علاقته بالأداء الجامعي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما منهج الدراسة الميدانية والدراسات الوثائقية، ونوع في أدوات جمع المعلومات حيث استخدم الاستبانة التي وزعت على 48.2% من مجتمع الدراسة، وكذالك ورشة عمل لمناقشة نتائج وتوصيات الدراسة، ومنها المجموعات البؤرية والتي تشارك فيها مجموعة من الخبراء والمتخصصين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ذوي العلاقة، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي(spss) لتحليل البيانات، حيث تناولت الدراسة تحليل العلاقات بين الحوكمة وأداء الجامعات، وكانت أهمية اختيار مجتمع الدراسة وهي بيئة التعليم العالي الفلسطيني بصفة خاصة لدورها الريادي في بناء المجتمع وحضارته، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وكذالك الحال بالنسبة لمستوى الأداء الجامعي، ووجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات والأداء الجامعي.

6-فايز أحمد حسين نشوان، 2016، " تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة-.

هدفت هذه الدراسة لتفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات من خلال دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من المراجعين الداخليين والمحاسبين ونواب رؤساء الجامعات للشؤون المالية والإدارية ومساعديهم ومدراء الفروع ونوابهم، تم توزيع 70 استبانة تم استرجاع 63 أي بنسبة 90% ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات واثبات الفرضيات كما تم استخدام المعالجات الإحصائية الملائمة.

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين تفعيل دور المراجعة الداخلية وحوكمة الجامعات.

7-نورة عدنان نجم، 2017، " درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة المتكونة من 03 مجالات (الشفافية، المساءلة، النزاهة) لجمع المعلومات، وطبقت الدراسة على عينة بلغ عددها 162 من جميع عاملي وعاملات الكلية الجامعية أصحاب العقود، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a<0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a<0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

8-فادي فؤاد محمد غوانمة، 2018، " واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية-المجلد التاسع-عدد26.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، حيث استخدم الباحث منهج البحث الوصفي الذي يناسب الدراسة، واستخدم استبانة مكونة من 40 فقرة موزعة على 04 مجالات: الإفصاح والشفافية، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة والرقابة، حيث تكونت عينة الدراسة من 1344 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة تقدير (متوسطة)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لأثر متغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك، وأستاذ مساعد وجاءت الفروق لصالح أستاذ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس على الدرجة الكلية تعزى لأثر متغير سنوات الخدمة، وجاءت الفروق لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر.

9- العنود إبراهيم الهروط، 2018،" الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال-كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، أجريت الدراسة على سبع جامعات خاصة في مدينة عمان، وكان مجتمع الدراسة يتكون من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعات المبحوثة والبالغ عددهم 2864، اختيار عينة الدراسة كان بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع 385 استبانة، تم استرجاع 353 استبانة تم استبعاد 12 منها لعدم صلاحيتها للتحليل، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية الاستدلالية والاستعانة ببرامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالجامعات كان مرتفعا، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الإلكترونية على تميز الأداء الجامعي.

10- عزيزة عبد الله طيب، 2018، " دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني-ج2.

هدفت الدراسة إلى تحليل الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة بالجامعات من خلال الخلفيات الفكرية لهذا المفهوم وتحليل أبعاده في المنظمات العالمية والأدبيات وصولاً إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرشيدة للجامعات بعناصره المختلفة، وكذا رصد أهم معوقات تطبيق هذا المفهوم بالجامعات السعودية وتحليل نماذجها في الجامعات العالمية ذات التصنيف العالي، والتوصل إلى إستراتيجية لتطبيقها بالجامعات السعودية بناء على ما تم رصده من معوقات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتلاؤمه مع طبيعة المشكلة، من خلال مراجعة وتحليل واستقراء الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال الدراسة بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها، واقتصرت الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية بالمملكة العربية السعودية،

11- مجدلين محمود القاعود، 2019،" متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس."، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد03.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توفر متطلبات الحوكمة الرشيدة(الداخلية والخارجية) في مدارس محافظة ينبع، وتحديد درجة أهميتها لتحسين أداء مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع، تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وكانت عينة الدراسة مديرات المدارس بمدينة ينبع والمكونة من 68 مديرة، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات، وأهم النتائج التي توصلت إليها أن درجة أهمية المتطلبات

الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة عالية جدا، وأن درجة تطبيق المتطلبات الخارجية والمتطلبات الداخلية من متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد علاقة ارتباطيه بين درجة أهمية ودرجة تطبيق متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس محافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس.

12- **محمد حسن بشير، 2019،" الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان"، مجلة العلوم التربوية والنفسية-العدد السادس، المجلد الثالث، جامعة الزعيم الأزهري-السودان.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأسس ومبادئ الحوكمة، وتبيان أهميتها ومتطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم العام بالسودان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنتاجي، وتمثلت العينة في الوثائق الرسمية والدراسات والمؤلفات الصادرة حول الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: التعريف بالحوكمة وشروط ومتطلبات تطبيقها وأن واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في التعليم يتم بنسبة متوسط (40%)، وخاصة مبدأ الشفافية والمشاركة والمساءلة أقل تطبيقاً في المؤسسات التعليمية .

13- **ريم بنت ثابت محمد بني زيد القحطاني، 2020،" إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد110.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة 2030، والتعرف على متطلبات تطبيقها، والتعرف على مستوى تحقق الميزة التنافسية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ظل رؤية المملكة 2030، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في المملكة العربية السعودية، اقتصرت عينة الدراسة على 63 شخص، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والمكونة من 03 محاور(حوكمة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مستوى توافر الميزة التنافسية في اتخاذ القرار في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية) وذلك في ضوء رؤية المملكة لعام 2030، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول بين (61.9%-79.4%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 84.2%، تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني بين (65.4%-82.2%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على

هذا المحور 86.4%، تراوحت الأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث بين (60.6%-86.8%)، كما بلغت الدرجة الكلية لاستجاباتهم على هذا المحور 69.5%.

14- يوسف إسماعيل فلاح خريس، 2020،" أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال-كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، استهدفت الدراسة مجتمع أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربعة جامعات(إربد الأهلية، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا)، حيث تم اختيار عينة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات المبحوثة بمقدار 170 فردا، تم توزيع 170 استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع 145 استبانة منها 132 صالحة للتحليل بنسبة 77% واستثناء 13 غير صالحة للتحليل، وعدم استرجاع 25 استبانة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد، وتم استخراج دلالات الصدق والثبات التي تؤكد كفاءته، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a<0.05$) تعزى إلى أبعاد الحوكمة (مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمون) في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل إلزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات.

15- رضا محمد مصباح الأسود، محمد خليفة الطويل، 2021،" الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق"، مجلة الأكاديمية للعلوم الانسانية والاجتماعية، ع21.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة الجامعية، ومتطلبات تنفيذها والمعوقات التي تواجهها عند التنفيذ، استخدم الباحثان المنهج الوصفي لتناسبه مع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن حوكمة الجامعات تعتبر دافعا مهما في إحداث التغيير ومواجهة التحديات لتضمن التسيير الجيد والإدارة الفعالة للمؤسسات الجامعية من أجل بلوغ الأهداف الموضوعة، كما تساهم في ابتكار وخلق طرق وأساليب تعليمية تعمل على خلق المنافسة والإبداع وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي.

16- محجوب آسية، 2021، " نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه-إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا- "، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد04، العدد01.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال تجارب لجامعات دولية ناجحة، كما تدعو الدراسة لضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية، التي تشهد تذبذب وتصدع كبيرين في منظوماتها التعليمية، وكذا ضرورة الاستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم مرتكزاتها الأساسية المطبقة في هذه العملية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعد التجربة الأمريكية رائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات من خلال الهيئات المذكورة بدءا من التوجه العام لهذه الجامعات، وكما تتجسد مستويات المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو الانتخاب ...وغيرها، كما أن التجربة البريطانية بها تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، وأنها تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة.

17- سناء جقطة،2016، " دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة-دراسة حالة جامعة سطيف 01 "، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1.

هدفت الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف -1- وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي، تم استطلاع أراء عينة من هيئة التدريس بجامعة سطيف-1-، لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف-1- لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

18- الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، 2017، " حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات"، دراسات-العدد الاقتصادي-المجلد08، العدد03.

هدفت الدراسة إلى تقديم دراسة نظرية عن مفهوم حوكمة الجامعات وخصوصيتها في قطاع التعليم العالي، ومن ثم التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيقه، واعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن من بين أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات هو توفير الأرضية التنظيمية و التشريعية الملائمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة كالشفافية، المساءلة والعدالة...الخ، كما أنه هناك العديد من العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية بفعالية، يمكن أن ينظر إليها من زوايا مختلفة على المستوى الكلي وكذا الجزئي فمنها ما يتعلق بمحور التمويل ومنها ما يتعلق بمحور التكوين.

19- بركات سارة، رحال إيمان، 2018، " استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر "، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6/العدد:10.

هدفت الدراسة إلى التأطير الفكري لمفهوم حوكمة الجامعات والتعرف على مدى تطبيق أنظمة ومعايير الحوكمة في الجامعات في بعض الدول العربية والأوروبية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: ضرورة عقد اجتماعات دورية بين ممثلي الطلبة والجامعة لحل المشاكل، ضمان معايير الشفافية، المساءلة والمشاركة سواء في المسابقات أو الترقيات وفي منح النقاط بالنسبة للطلبة، والذي يؤدي بكل تأكيد إلى الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

20- بوعلام مسعودي، 2018، " متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز المفاهيم الخاصة بالحوكمة الجامعية، وكذا مبادئها وخصائصها، وأهميتها في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الجامعية، والشكل الذي يسمح بتطوير قطاع التعليم العالي بشكل عام وقطاع البحث العلمي بشكل خاص، **وأوصت الدراسة** بالعمل على الامتثال لقواعد ومبادئ الحوكمة الجامعية، وفقا لتجارب عالمية رائدة في هذا المجال، والتي يؤدي فيها التعليم العالي دور الأساس في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للأوطان.

21- زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق ، 2019 ، " حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة "، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد02.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بحوكمة الجامعات، مع إبراز أهدافها ومبادئها ومعوقات تطبيقها، وكذا دور الحوكمة في تعزيز التنمية الإدارية بالجامعات، واستعراض تجارب جامعات رائدة في تطبيق

مبادئ الحوكمة وانعكاسات ذلك على التنمية الإدارية بها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي: التمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة، وجود العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة بالجامعات، وخاصة جامعات الدول النامية، ومنها الدول العربية، خاصة المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة، والتشريعات الجامعية والحكومية التي تنظم إدارة شؤون الجامعات.

22- ياسر عبد الرحمان، 2019، " الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08-العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى أهم التحديات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها. وقدمت الدراسة بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد مؤسسات التعليم على تطبيق الحوكمة في مختلف عملياتها نذكر منها: تكريس مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي، كالاستقلالية، الشفافية، التنسيق واللامركزية،العمل على سن قوانين جديدة ومرنة منظمة للتعليم العالي، تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي ومدى جودة الخدمات المقدمة(تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمع).

23- **داود غديري، أبوبكر بوسالم، سارة بوحبل،2020، " مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية "، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد01.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية بالاعتماد على تحليل نتائج المقارنة المعيارية باستخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقر بها البنك الدولي، هذه البطاقة تعتبر أداة لقياس حوكمة الجامعات من خلال خمسة أبعاد هي: السياق الرسالة والأهداف، توجه الإدارة، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعاني مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من ضعف في الاستقلالية الذاتية لاسيما الاستقلالية المالية، والمستوى المنخفض للمسؤولية الاجتماعية والمالية، ووجود قصور في مشاركة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

24- **قمري زينة، جقطة سناء، 2020، " حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى عرض إطار مفاهيمي عن حوكمة الجامعات الماهية، أبرز النماذج القائمة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي، مع الإشارة إلى النموذج المنتهج في منظومة الجامعة

الجزائرية، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية يقترب نوعا ما من النموذج الذي يرتكز إلى الدولة، مع الكشف عن أهم النقائص التي تعتري تطبيق النموذج كالمركزية الشديدة وضعف الاستقلالية المالية، والإدارية خصوصا، وتغييب بعض الأطراف أصحاب المصلحة في صنع القرار، وأوصت الدراسة بضرورة إشراف الجامعات على تقديم خدمة التعليم العالي بدلا من الإشراف الكلي للدولة، ضمان استقلالية الجامعة، وتوسيع مشاركة أصحاب المصلحة في مختلف مستويات القرار الجامعي.

25- **قنيفة نورة، بختي سمية، 2021، " متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة العمومية"، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم أبرز المضامين العلمية المعرفية التي تناول بالتحليل مفهوم حوكمة الشركات وأهم خصائصها، ومفهوم الحوكمة الالكترونية وخصائصها، أهدافها الإستراتيجية، أهم متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في الإدارة العمومية. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح توصيات لنجاح تطبيق الحوكمة الالكترونية تمثلت في: ضرورة تهيئة البنى التحتية للمؤسسات الأكاديمية من شبكات اتصالات وأنظمة وأجهزة ومعدات لتطبيق الحوكمة الالكترونية، وكذا اختيار العتاد والأنظمة ومناهجها لدعم عدد من مستويات أمن المعلومات في تطبيق الحوكمة الالكترونية.

26- أحمد عازب الشيخ، فرحات غول،2022، " واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر(دراسة وصفية تحليلية)"، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد:05/العدد:01.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وتم إتباع المنهجين الوصفي والتحليلي، إضافة إلى منهج تحليل المضمون لمعرفة واقع خصائص أو آليات تطبيق نموذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج الحوكمة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر غير واضح الأركان أو المعالم بشكل جيد، و لا يوجد نمط واضح له، فهو عبارة عن نموذج مختلط أو مزيج بين نموذج الزمالة الأكاديمية ونموذج الاحتراف الإداري. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج واحد ووحيد للحوكمة يمكن تطبيقه على جميع مؤسسات التعليم العالي.

27- كروان سمية، " واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية"، مجلة بحوث، العدد 10-الجزء الأول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة الجامعية وواقع تطبيقها في الجامعات الجزائرية وتوصلت إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية أصبح ضرورة لابد لها أمام ضخامة التحديات التي

تواجهها، ولا يتم ذلك إلا بتطبيق جملة من المبادئ، يأتي على رأسها توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية، في مختلف مراحل صنع القرارات، وديمقراطية الحياة الجامعية التي تحقق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي إضافة إلى التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة، وغيرها من المبادئ المكونة للحوكمة.

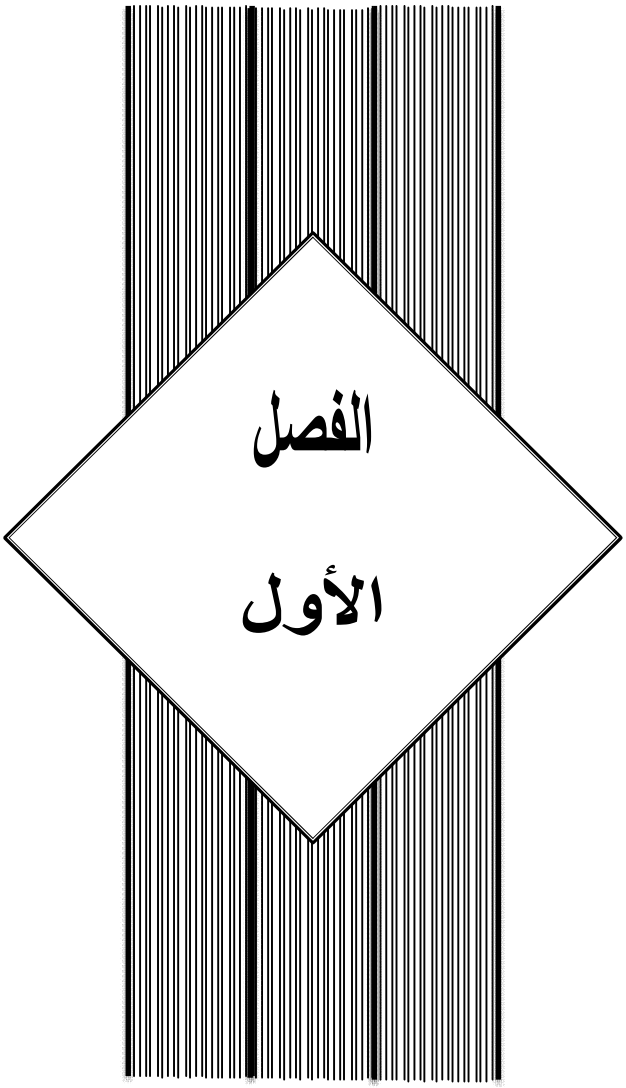
28- مقيدش نزيهة، " قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية-دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 34(02).

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال تحليل نتائج التطبيق الأولي لبطاقة القياس التي توصل إليها فريق البنك الدولي، وكذا تطوير قطاع التعليم العالي في ظل المبادئ المتمثلة في المساءلة، الشفافية، المشاركة، الاستقلالية من خلال التعريف بخصوصيات الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن نظام التعليم العالي في الجزائر هو نظام مركزي جدا، وهذا النظام المركزي بدوره يضعف مستوى استقلالية الجامعات خاصة الاستقلالية المالية بسبب تمويلها كليا من طرف الحكومة، و مستوى المشاركة في الجامعات الجزائرية كان أقل نسبيا من نظيراتها في الدول الأخرى، وضعف مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية.

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر من خلال ما يلي: اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث مجال موضوعها وهو الحوكمة حيث تناولت بعض الدراسات الحوكمة الجامعية وعلاقتها بالأداء الجامعي، أو أثر تطبيقها على اتخاذ القرار، أو درجة ممارسة مبادئها، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت الحوكمة الجامعية من الجانب النظري فقط من حيث المفهوم، المتطلبات، المعوقات، الواقع، واختلفت من حيث تناولها للموضوع فقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم، وتحديد العلاقة الترابطية بين هاته المتطلبات، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع مسبقا في المكتبة الجزائرية بهذا الشكل، وكذا تزامن هذا بتزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في مجال التعليم العالي للنهوض بالجامعة الجزائرية في مصاف الجامعات العالمية الرائدة المطبقة لمتطلبات الحوكمة، كما تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وكانت نتائج هذه الدراسات نقطة انطلاق لموضوع هذا البحث، ومرشدا للباحثة في إعداد أدواته وإجراءات تطبيقها، ومناقشة نتائج تطبيقها وتفسيرها، كما أعطت فكرة عن مفهوم وخصائص الحوكمة وواقع ومعيقات تطبيق الحوكمة في الجامعات والمؤسسات.



الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

تمهيد الفصل:

نظرًا للانهيارات الاقتصادية التي حدثت في الكثير من الشركات، وكذا التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، أصبح الاهتمام بموضوع الحوكمة يحظى باهتمام كبير على المستوى المحلي والعالمي، ومن طرف الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، ورجوعا إلى سلسلة الأحداث التي وقعت خلال العقدين الأخيرين مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي، وأزمة بنوك الادخار والإقراض في الو.م.أ، والفجوة الكبيرة بين مرتبات ومكافأة المسئولين التنفيذيين في الشركات وبين أداء تلك الشركات.

وخلال القرن الماضي فقد كانت الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسية في كل من شرق أسيا وروسيا والو.م.ا هي التي جعلت موضوع الحوكمة يتصدر بالدول النامية والأسواق الصاعدة والاقتصاديات الانتقالية.

وللإلمام بالموضوع أكثر ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات.

المبحث الثالث: الجوانب التطبيقية لحوكمة المؤسسات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات.

تمهيد:

ظهر الحديث عن الحوكمة منذ أزمة الكساد العالمي سنة 1929م نتيجة الركود الاقتصادي والأزمة المالية التي شهدها أغلب الاقتصادات جراء هذه الأزمة، هذا ما أدى إلى تزايد الاهتمام بالحوكمة في هذا المبحث سيتم تناول الإطار المفاهيمي للحوكمة وهذا من خلال نشأة وتطور الحوكمة ومفهومها وخصائصها، أسباب ودوافع ظهورها، أهميتها وأهدافها ومكوناتها، نظامها وأشكالها ومتطلبات نجاحها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

أولاً: نشأة وتطور حوكمة المؤسسات.

يعد مصطلح الحوكمة من المفاهيم والتطبيقات الحديثة الذي فرض نفسه بقوة مع مطلع الألفية الثالثة وبالخصوص عام 2000، بعد مروره بمرحلة تطور خلال القرن التاسع عشر والعشرين، وعلى هذا لابد التمييز بين مرحلتين تاريخيتين لبلورة مفهوم الحوكمة وتطبيقها كما يأتي:[1]

المرحلة الأولى: مرحلة الحوكمة خلال القرن التاسع عشر والعشرين.

المرحلة الثانية: مرحلة الحوكمة خلال القرن الواحد والعشرين.

المرحلة الأولى: مرحلة الحوكمة خلال القرن التاسع عشر والعشرين.

منذ بداية الاهتمام بالإدارة وتنظيمها في مختلف الأصعدة، والأنشطة، والميادين، بدأ الاهتمام بالحوكمة، ويمكن تتبع التطور التاريخي لظهورها في هذه المرحلة إلى قسمين هما:

أ- الحوكمة في القرن التاسع عشر.
ب-الحوكمة في القرن العشرين.

أ- الحوكمة في القرن التاسع عشر:

إن بعض القوانين الحكومية ساهمت في تعزيز حقوق مجالس الإدارة للشركات، وذلك من خلال إعطاء الحق في التحكم دون موافقة جماعية من المساهمين، مقابل الحصول على مزايا قانونية مثل حقوق التقييم، وذلك بجعل الحوكمة أكثر مثالية وكفاءة، وبما أن الشركات الأمريكية في ذلك الوقت قد أدرجت تحت إدارة شركات القانون، وحيث أن الولايات المتحدة الأمريكية تُحَوِلْ وبشكل متزايد أموالها إلى شكل أوراق بنكية قابلة للتداول، في بيانات تلك الشركات والمؤسسات المصرفية أو الخدمية المختلفة، بما يضمن حقوق المساهمين وأصحاب الانتاجات الفردية، التي كانت تشعر بالخوف من ضياع حقوقها المتمثلة بالذهب دون الورق، وعليه كانت هنالك دعوات متزايدة منها ومن المساهمين وأصحاب السندات

[1] - سهام حسين عبد الرحمن البصام، عدنان جاسم عبد، دور الحوكمة المالية في تحقيق التنمية دراسة تحليلية للتجربة الماليزية كنموذج لدولة إسلامية متقدمة في مجال تطبيق الحوكمة المالية، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد-10/العدد-2014/31، ص190-191-192.

والأسهم، على دفع الإدارة في تلك الشركات بدعوات متكررة لإجراء إصلاحات على شكل حوكمة الشركات والإدارة.

ب-الحوكمة في القرن العشرين:

سيتم تتبع في هذه المرحلة التسلسل الزمني لظهور الحوكمة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة خلال القرن العشرين.

الرقم	المدة الزمنية	التسلسل الزمني لظهور الحوكمة
01	1929-1931	في المرحلة التي أعقبت مباشرة أزمة الكساد العالمي 1929 فكر علماء الاقتصاد بعمق المطالبة بزيادة السيطرة على المنظمات وتوسيع قاعدة الأدوار المجتمعية وغيرها من ردود الأفعال الفكرية للركود الاقتصادي والأزمة المالية في هذه المدة.
02	1932	على الرغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح إلا أن ظهوره يعود للعام 1932، فالأساس النظري والتاريخي للحوكمة يرجع أولاً لنظرية الوكالة Théorie d'agence principal agent والتي يعود ظهورها أولاً لعالمي الاقتصاد الأمريكيين Berle and Means اللذين لاحظا أن هنالك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة وهذا الفصل له آثار على مستوى أداء الشركة.
03	1937	في دراسة خاصة لمدرسة شيكاغو الاقتصادية في العام 1937، نادي رونالدكوس وغيرهم على وضع مفاهيم لتأسيس الشركات ونجاحها على شكل فرضية هي تأسيس الشركات وعملها ونجاحها، ومن هذا النموذج وضع فكرة التقييم والعرض لعمل الشركات، وكانت بداية الحوكمة.
04	1970	ومنذ أواخر العام 1970، والحوكمة كانت موضع نقاش كبير في الو.م.أ وحول العالم. وبذلت جهود واسعة النطاق لإصلاح الحوكمة، وراعت احتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم في ملكية الشركات وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي ثروتها. وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، توسعت واجبات مديري الشركات بشكل كبير خارج نطاق المسؤولية القانونية التقليدية من واجب الولاء للمؤسسة ومساهميها.

05	1976	ظهور ما يسمى بمضلة الوكالة والتي تنشأ عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة.
06	1977	صياغة قانون مكافحة الفساد في الو.م.أ والذي تضمن قواعد خاصة لصياغة و مراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من المنظمات لانهيارات مالية في مجال القروض والادخار.
07	1985	تأسيس هيئة تريدوي Tread Way Commission والتي تضطلع بمهمة تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم توصيات على تقليل حدوث ذلك.
08	1987	تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية المزيفة.
09	1989	ظهور مصطلح الحوكمة Governance في منشورات وتقارير البنك الدولي كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية و محاربة الفساد في الدول الإفريقية.
10	1990	تناولت الأكثر عمقاً مسألة واجبات مجالس الإدارة لأعمالها وواجباتها في الو.م.أ، وخاصة بعد طرد الرئيس التنفيذي لشركة (آي–بي–أم) (I-B–M) وشركة كوداك بواسطة مجالس إدارتها التي أصبحت تعمل في مراقبة أعمالها.
11	1991	قامت بورصة لندن للأوراق المالية بتشكيل لجنة التدقيق للشؤون المالية للمنظمات البريطانية التي تحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المنظمات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات و التلاعب وتجنب الخسائر فيها، وفي نفس المدة أنشئ Sir Adrian Cadbury نظام الحوكمة وهو نظام محكم يحدد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار حماية حقوق جميع المساهمين باختلاف حجم ملكيتهم و حماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة مع المنظمة

المصدر: إعداد الباحثة نقلاً عن أ.د سهام حسين عبد الرحمن البصام، عدنان جاسم عبد.

المرحلة الثانية: مرحلة الحوكمة خلال القرن الواحد والعشرين.

أما عن تطور الحوكمة في القرن الحادي والعشرين وانتشار تطبيقها فإن الجدول التالي يوضح ما يلي:

جدول رقم (1-2): التسلسل الزمني لظهور الحوكمة في القرن الحادي والعشرين.

الرقم	المدة الزمنية	التسلسل الزمني لظهور الحوكمة
01	2000	إصدار قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية في ألمانيا، وحزمة قوانين الحوكمة المؤسسية في اندونيسيا.
02	2001	تعديل وتقويم التقرير الصادر عن مجلس إدارة AFG-ASFFI وكانت أبرز محاوره(اجتماعات المساهمين، معلومات المساهمين، الاقتراع والمشاركة في الاجتماعات، استقلالية مجلس الإدارة ومهماته و أعضائه.) وفي الوقت ذاته صدر أول تقرير لتقييم الحوكمة في مصر والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيأة سوق المال وبورصة السوق المالية وشارك معهم عدد من المراكز البحثية ومنظمات المحاسبة والمهتمين من الاقتصاديين و القانونيين إذ أشار التقرير إلى أن مفهوم و معايير الحوكمة ولوائحها التنفيذية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
03	2002	إصدار توصيات الحوكمة المؤسسية في البرازيل، ومجلد في الحوكمة المؤسسية في استراليا، وتقرير أفضل الممارسات في المنظمات العامة في بولندا.
04	2003	عقدت أول ندوة في فرع القصيم بجامعة الملك سعود والتي تمخض عنها تبني قواعد و إجراءات تنظيم العلاقة الأساسية ما بين ذوي العلاقة بالمنظمات بما يضمن تعزيز كفاءة الأداء والإفصاح و الشفافية فضلاً عن المساءلة وتعظيم فائدة المستثمرين وعلى الاقتصاد ككل، كما أصدرت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي مجموعة من إرشادات و قواعد و معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات سواء كانت مالية أو غير مالية.
05	2006	قامت لجنة بازل بتعديل البيان الصادر عنها في عام 1999 بأخر بعنوان

		تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية، كما قام مركز دبي المالي العالمي و بالتعاون مع (OECD) ومنظمات أخرى بتأسيس معهد حوكمة المنظمات بهدف تطوير أفضل الممارسات في الحوكمة وتعزيز الإصلاحات و إرساء معايير الإفصاح والشفافية في المنظمات ومساعدة دول المنطقة على تطوير وتطبيق استراتيجيات حوكمة مستدامة للمنظمات يمكن تطبيقها في جميع دول المنطقة.

المصدر: إعداد الباحثة نقلاً عن سهام حسين عبد الرحمن البصام، عدنان جاسم عبد.

ثانياً: مفهوم وخصائص حوكمة المؤسسات :

1- مفهوم حوكمة المؤسسات.

1-1- الحوكمة لغة:

الحوكمة لفظة غير قياسية، حيث حملت في ثناياها عدة مفاهيم تتمثل أساسا في:

1- **المنع:** فيقال حَكَمتُ فلاناً، أي منعته، ومنها حَكَمتُ الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد لها ركابها أن تلتهمه.

2- **القضاء:**حيث يطلق الحكم ويراد به القضاء من ذلك قوله تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:" **فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنْزَلَ اللهُ**". صدق الله العظيم(سورة المائدة الآية 48)، أي اقضي بينهم بحكم الله، والحكام هم القضاة، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:" **وَلاَ تاكُلُواْ أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُواْ بِهَآ إِلَى الْحُكَّامِ**" صدق الله العظيم(سورة البقرة الآية 188)، أي إلى القضاة.

3- **الحكمة:**وهو وضع الشيء المناسب في المكان المناسب، كما دل على ذلك قوله تعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:"**وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ**، وَءَاتَيْنَهُ **الْحِكْمَةَ وَفَصْلَ الْخِطَابِ**" صدق الله العظيم(سورة ص الآية 20)، وقوله سبحانه وتعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:" **يُوتِى الْحِكْمَةَ مَنْ يَّشَآءُ وَمَنْ يُّوتَ الْحِكْمَةَ فَقَدُ اوتِيَ خَيْراً كَثِيراً**" صدق الله العظيم(سورة البقرة الآية 269).

وروي عن عبد الله بن مسعود عن الرسول صلى الله عليه وسلم قال:" **لاَ حَسَدَ إلا في اثْنَتَيْنِ: رَجُلٌ آتَاه اللهُ مَالاً فَسُلِطَ علَى هَلَكَتِهِ في الحَقِ، وَرَجُلٌ آتَاهُ اللهُ الحِكْمَةَ فَهو يَقْضِي بهَا و يُعَلِمُهَا**". أي أن الحسد يكون محمود مستحبا شرعا في هذان الأمران الأول : رجل غني تقي، ونفقه فيما ينفعه وينفع غيره ويرضى ربه، والثاني: رجل عالم حكيم أعطاه الله علما نافعا يعمل به ويعلمه لغيره، وحكمة يحكم بعلمه وحكمته بين الناس (المصدر: صحيح البخاري ص 73).

4- **الحَكَمُ:**والحكم من نصبه القاضي للحكم بين الناس ومحاولة الإصلاح بينهم، ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى بعد بسم الله الرحمان الرحيم:" **وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُواْ حَكَماً مِّنَ اَهْلِهِ وَحَكَماً مِّنَ اَهْلِهَآ إِنْ يُرِيدَآ إِصْلَحاً يُوَفِّقِ اللهُ بَيْنَهُمَآ**" صدق الله العظيم(سورة النساء الآية 35)[2].

5- **الحِكْمَةُ:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

6- **الحُكْمُ:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

7- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

8- **التحَاكُمْ:** طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين[3].

كما تعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخـــل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً "**نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.**"[4].

1-2- الحوكمة اصطلاحاً:

مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي: **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.**

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالحوكمة، بحيث يدل كل تعريف على وجهة نظر مقدم التعريف.

1- **مؤسسة التمويل الدولية IFC:** تعرف الحوكمة بأنها :" النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"[5].

2- **صندوق النقد الدولي عرفها على أنها:**" الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية".

---

[2]- عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، **مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني**، طرابلس، ليبيا، 2010، ص04.

[3] - أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة:مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص05.

[4] - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، **اتحاد المصارف العربية**، 2007، ص13.

[5] - مخفي أمين، فدوى أمينة، تجارب و ممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، **الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، ورقلة- الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013،ص205.

3- **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:** تعرف الحوكمة بأنها:" مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[6].

4- **منظمة التمويل الدولية عرفتها بأنها:**" مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك، وأصحاب المصالح الآخرين."[7].

5- **الوكالة الكندية للتنمية الدولية تعرفها على أنها:**" أسلوب ممارسة التخصيص السلطوي للقيم من قبل الحكومات في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية."[8].

6- **تقرير Cadbury : عام 1992** يصف حوكمة الشركات بأنها" نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب."[9].

7- **تعريف البنك الدولي:**[10]" الحوكمة هي التقاليد والمؤسسات التي تمارس بها السلطة في بلد ما من أجل الصالح العام."

ويشمل هذا التعريف ما يلي:

- ✓ عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم (البعد السياسي).
- ✓ قدرة الحوكمة على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السليمة بفعالية (البعد الاقتصادي).
- ✓ احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهن (البعد المؤسساتي).

8- **تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD :** " الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، أي أنه يتكون من الآليات، والعمليات

---

[6] – جاحدو رضا، مايو عبد الله، مداخلة بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، محور المداخلة مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 07-08 ديسمبر 2010، أم البواقي، ص 02.

[7] – محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص18.

[8] – petr V ymetal-covernance:defining the concept-faculty of international relations working papers- 1/2007-p10.

[9] – حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، 2010،ص09.

[10] - بن نعوم عبد اللطيف، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية(دراسة حالة الجزائر)، رسالة ماجستير، جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر-كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،2015-2016، ص19-20.

والمؤسسات التي من خلالها نستطيع أن تشكل مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويؤدون واجباتهم وحل خلافاتهم، وهذا التعريف يركز على استخدام كل الآليات والطرق القانونية والمؤسسات المدنية لاحترام حقوق الإنسان والحفاظ عليها.

وحسب هذا التعريف فإنه يُلَوِحُ لثلاثة دعامات هي:

- ✓ **السياسية:** والتي تتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصياغة وتكوين السياسات.
- ✓ **الاقتصادية:** تتضمن عمليات صنع القرارات التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقاتها بالاقتصاديات الأخرى.
- ✓ **الإدارية:** تتضمن النظام الخاص بتنفيذ هذه السياسات.

9- **عرف Plumptr et.al الحوكمة بأنها:**"(الهياكل، الوظائف، المسؤوليات، العمليات، الممارسات والتقاليد.) المؤسسة التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة."[11].

10- هي" الترتيبات التي تقوم بها الدائرة الحكومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة".[12]

11- هي" العمليات التي تحدد كيفية ممارسة السلطة والرقابة وإدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية."[13]

12- **تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE لحوكمة المؤسسات:** هي الإطار الذي تمارس في المؤسسات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هاته الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة[14].

---

[11] – د.وائل محمد جبريل وآخرون، واقع الاقتصاد المؤسسي في ليبيا من خلال مؤشرات الحوكمة(دراسة تحليلية قياسية عن الفترة 1996–2018، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة–جامعة عمر المختار، 11–12 نوفمبر 2019، ص358.

[12] - حسين سالم السرحان، محمد سلمان الخزاعله، مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد2، ص 171.

[13] - فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 172 الجزء الثاني، يناير 2017، ص425.

[14]– ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08: العدد 02(2018)، ص187.

13- **تعريف المشرع الجزائري للحوكمة:**[15] تم الإشارة لها في القانون 06/06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ الأولى في مادته الثانية، حيث عرف الحوكمة بأنها:" الحكم الذي تكون بموجبه الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل في إطار المصلحة العامة في إطار الشفافية." كما تحدث عنها في المادة 11 في نفس القانون في إطار تسيير المدينة، حيث تحدث عن ترقية مفهوم الحوكمة في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق:

- ✓ تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال وسائل حديثة؛
- ✓ توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة؛
- ✓ توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

14- **تعريف الحوكمة من الناحية القانونية:** تقوم بالتأكد من الالتزام بتطبيق الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المنظمة، وتعتبر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف والذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، كما تقوم بالتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية للمنظمة وبالتالي يؤكد الكثيرون من القانونيين على مسؤوليات الوكيل والعهد بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالمنظمة وضمان حقوقهم.

15- **تعريف الحوكمة من الناحية الاقتصادية:** هي عبارة عن الأسلوب الذي يستطيع من خلاله المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم، ولا يقف عند حماية إقليمية المساهمين فقط، بل يتعدى إلى حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم.

16- **تعريف الحوكمة من الناحية الاجتماعية:** حماية للأطراف المختلفة وضمان المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعنا، فهو لا يقتصر على المؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فقط بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع حيث يؤثر نشاطها على رفاهية الأفراد والهيئات والمؤسسات بالمجتمع[16].

---

[15] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06 للقانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، المطبعة الرسمية، 2002/03/12، ص16.

[16] – أبو العطاء نرمين، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 08، 2003، ص08.

17- **مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام:** هو مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء[17].

2- خصائص حوكمة المؤسسات:

بناءاً على التعاريف السابقة فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية[18]:

أ- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح،
ب- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث،
ت- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل،
ث- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية،
ج- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة،
ح- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة،
خ- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن.

ثالثاً: أسباب ودوافع ظهور مفهوم الحوكمة.

1- أسباب ظهور الحوكمة:

يرجع الاهتمام بالحوكمة إلى منتصف الثمانينيات رغم ظهور مفهومها من الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث صدرت عدة تقارير رسمية ودولية تنص على تطبيق مبادئ الحوكمة، نذكر منها على سبيل المثال مجموعة المبادئ التي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومن أهمها احترام حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة للمساهمين، ضمان الإفصاح والشفافية.

كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل 1، ثم اتفاقية بازل2، التي صدرت في سنة 2004، وكان أخر اجل لتطبيقها ابتداء من 2007م، التي كانت تهدف إلى حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.

[17] – الخضيري محسن أحمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص30.

[18] – طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم–المبادئ–التجارب–المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، 2008–2009، ص25.

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بالحوكمة في ما يلي[19]:

أ- صعوبة مراقبة العمليات من طرف المساهمين بالنسبة لحاملي الأسهم المدرجين في البورصة، لتأتي آليات الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي تضر المؤسسة،

ب- سيطرة المديرين التنفيذيين على المؤسسة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم،

ت- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية،

ث- انهيار العديد من المؤسسات مثل إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام 1991م، وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية 1994م، وأزمة جنوب شرق أسيا 1997م، وأزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وأزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م.

2- دوافع ظهور الحوكمة:

تعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور الحوكمة كمصطلح وكنظام للإدارة[20]:

أ- تحسين الكفاءة الاقتصادية،

ب- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء،

ت- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء،

ث- تعزيز المساءلة، وتقويم أداء الإدارة العليا،

ج- زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصلحة بالحوكمة،

ح- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه،

خ- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جذب الاستثمارات الأجنبية،

د- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين،

ذ- مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف ذوي العلاقة من أصحاب المصالح في نجاح المنظمة، وتحسين الأداء على المدى الطويل،

---

[19] - محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية(2008-2013)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016، ص05.

[20] - إدريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال- قسم إدارة الأعمال، ماي 2016، ص 17.

ر- توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المنظمة والمساهمين، وتحقيق التكامل مع البيئة القانونية والمؤسسية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات ومكوناتها.

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات.

تتمثل أهمية الحوكمة في الدور الأساسي الذي تلعبه من أجل تحقيق التنمية، وتجنب الوقوع في الأزمات وذلك من خلال ترسيخ المبادئ والأسس التي يتم من خلالها كشف التلاعبات والفساد وسوء الإدارة، حيث يمكن عرض أهمية الحوكمة فيما يلي[21]:

أ- التأكيد على حماية مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلته،
ب- حماية أصول الشركة وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتعزيز أثرهم في مراقبة الأداء،
ت- تحسين إدارة الشركة وقيمة أسهمها والقيمة الاقتصادية لها،
ث- تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كل تعاملات وعمليات الشركة،
ج- تحسين الممارسة المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة،
ح- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول،
خ- رفع مستوى أداء الشركات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول تلك الشركات،
د- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي للتوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية،
ذ- تزيد من قدرة الشركة الوطنية على المنافسة على العالم وفتح الأسواق الجديدة،
ر- الشفافية والدقة والوضوح فيما تصدره الشركة من قوائم مالية لزيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات،
ز- توفير قواعد حوكمة الشركات والإطار التنظيمي الذي يمكن الشركة من تحديد أهدافها و تحقيقها.

ثانياً: أهداف حوكمة المؤسسات.

يمكن إجمال الأهداف الناتجة عن تطبيق نظام الحوكمة فيما يلي:

أ- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة،

[21] – سيد عبد الرحمن عباس بله، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الرياض–المملكة العربية السعودية، العدد 12 لسنة 2012، ص57–58.

ب- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة،

ت- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال،

ث- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة،

ج- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين،

ح- توفير فرص عمل جديدة، وزيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة،

خ- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج،

د- العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل أشكاله،[22]

ذ- تحسين القدرة التنافسية للشركة وزيادة قيمتها؛

ر- فرض الرقابة الفعالة على أداء الشركة وتدعيم المساءلة المحاسبية؛

ز- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بها؛

س- تعظيم أرباح الشركة وزيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال؛

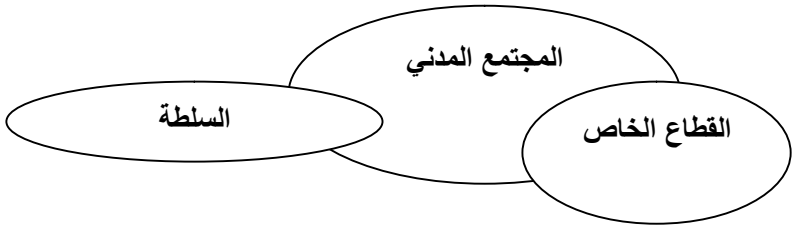
ش- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛

ص- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم[23].

ثالثاً: مكونات حوكمة المؤسسات.

تتضمن الحوكمة ثلاثة ميادين رئيسية هي: السلطة، القطاع الخاص والمجتمعات المدنية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح عناصر (مكونات)الحوكمة.



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على الدراسات السابقة.

[22] – مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15و16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، ص ص10-11.

[23] – حسين راغب، أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 45، 2015، جامعة الكوفة، ص10.

فالسلطة تهيأ البيئة السياسية والقانونية المساعدة، أما القطاع الخاص فيعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، بينما المجتمعات المدنية فتهيأ للتفاعل السياسي والاجتماعي لتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

وبما أن لكل مكون (عنصر) نقاط قوة ونقاط ضعف خاصة به يكون الهدف الاستراتيجي للحوكمة تعزيز التفاعل البناء بين العناصر الثلاثة في المجتمع.

وفي دراسة للمركز البرلماني بكندا بالاشتراك مع معهد الحكمانية، تم تسمية مكونات (عناصر) الحوكمة ب" بيئة الحكم الراشد" حيث أن هذا الإطار المفاهيمي يبين مختلف التفاعلات والنقاشات بين الفاعلين في منظومة الحوكمة، ومختلف العناصر الأساسية التي يتوقف عليها التوازن والتفاعل.

حيث يتم التفاعل بين القطاعات الثلاثة والمتمثلة في السلطة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، إضافة إلى مؤسسات الإعلام التي تقع في قلب العملية التفاعلية بين الأطراف الثلاثة، إذ لها دور أساسي في الربط بين القطاعات ونقل المعلومات بينها وبين المواطنين ولها دور بارز في المساءلة ونقل الملاحظات على السياسة العامة، بحيث يكون للقطاع الخاص دوراً كبير في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، وكذا المشاركة الفاعلة لمكونات المجتمع المدني، ففي بعض الدول تم نقل العديد من المهام إلى القطاع الخاص والمؤسسات غير الربحية مثل كندا، وفي بعض المجتمعات الأخرى نجد توزعاً مختلف للسلطات، فقد يكون الجيش أو الأحزاب السياسية تحتل موقعاً واسعاً في المجتمع، ويمكن أن تلعب السلطة دوراً كبيراً في التنمية، وفي بعض الدول الدور المهيمن يرجع للشركات المتعددة الجنسيات.

1- **القطاع العام (السلطة):** تشمل الدولة السلطة التشريعية، السلطة القضائية، والسلطة التنفيذية وفق نظام انتخابي، وهي تسعى من هذا المنظور إلى التركيز على الأبعاد الاجتماعية، فهي تحدد المواطن والمواطنة كونها صاحبة السلطة فهي تحكم وتراقب، ولها دور متميز في إحداث عملية التنمية، حيث أنها تتغير وتختلف حسب طبيعة نظام الحكم والظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تمر بها، كما يبرز دور السلطة كفاعل أساسي في تجسيد الحوكمة، من خلال ممارسة سلطة الرقابة على التفاعلات الاجتماعية وممارس القوة المشروعة، ودعم حقوق الفئات الضعيفة والمحرومة، والحفاظ على استقرار أوضاع الاقتصاد الكلي مع الحفاظ على الصحة العامة والسلامة للجميع، وحسن استخدام الموارد من أجل توفير الخدمات العامة والبنية الأساسية لتحقيق الأمن والانسجام الاجتماعي.
2- **القطاع الخاص:** للدولة مؤهلات كبيرة في تحقيق التنمية الشاملة، لكنها ليست الوحيدة في هذا المجال، فالعولمة غيرت الطرق التي من خلالها يتم تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية، فهناك تحول واضح

في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاحات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس اتخذت العديد من الدول استراتيجيات اقتصادية تتعلق خاصة بخوصصة المؤسسات العامة، وفتح المجال لمنظمات القطاع الخاص في العديد من الميادين، إذ أصبح هذا الأخير الفاعل الأساس في العديد من الدول في الحياة الاقتصادية، ويمثل المصدر الأول لتوفير فرص العمل والتخفيف من البطالة من خلال تشغيل اليد العاملة، وتأهيلها للمساهمة في رفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدماتي لهم، كما يتميز بعلاقات ترابطية مع الكثير من القطاعات الاقتصادية الوطنية، والمساهمة في حل مشكلة الميزان التجاري، تحريك الاقتصاد وخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، مما يمكن من زيادة الدخل والادخار والاستثمار والاستهلاك، يشمل القطاع الخاص كل المشاريع غير المملوكة من الدولة في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات مثل المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم، المصاريف الخاصة وغيرها، ولابد من الإشارة بأن دور القطاع الخاص وإسهامه في المجتمع يتوقف على طبيعة النظام الاقتصادي للدولة، الذي يحدد دور السلطة في النشاط الاقتصادي و يجدر التنبيه إلى أن إعطاء الدور الأكبر للقطاع الخاص في العملية التنموية لا يعني انتقاء دور الدولة، بل هو ضروري لقيام اقتصاد السوق خاصة أن آليات السوق تفشل في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والعدالة في التوزيع والمحافظة على البيئة مما يستدعي تدخل الدولة لإيجاد حلول لها، ويرى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن على الدول النامية تشجيع وتدعيم المؤسسات الخاصة لتعمل بأكثر شفافية وتنافسية في السوق الدولية، فالسلطة تستطيع بدورها تقوية وتطوير القطاع الخاص واستدامته.

3- **المجتمع المدني:** إن مفهوم المجتمع المدني ملازما للدولة العصرية، مع تزايد الاتجاه نحو الديمقراطية برزت الدعوة إلى إعطاء الكثير من الاهتمام للمجتمع المدني، ويتكون من مجموعات منتظمة، ومن أفراد يتفاعلون اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا، وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية، ويتمثل في الهيئات غير الحكومية مثل الجمعيات(المهنية، الخيرية، النسوية، النقابات،....)، وكل المواطنين الذين يساهمون في التفاعل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لأجل تشكيل رأس المال الاجتماعي للمجتمع، المساهمة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والمشاركة في تحقيق حاجيات ومتطلبات التنمية الشاملة المستدامة، ويعرف المجتمع المدني على أنه " عبارة عن مجال من التفاعلات الاجتماعية والعلاقة بين الدولة والاقتصاد".

وتبرز أهمية المجتمع المدني كأحد الأطراف المكونة لهيئات الحوكمة، في قدرتهم على تنظيم وتعبئة الأفراد والجماعات من أجل المشاركة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيمهم في شكل جماعات أكثر قوة للتأثير على السياسات العامة، التي تؤثر في سبل معيشتهم هذا بالإضافة إلى قدرتهم على توفير وتقديم الخدمات التي لا يستطيع السوق تقديمها(الترويج للقيم الأخلاقية الفاضلة)، وحسم الصراعات،

وإشاعة ثقافة العمل التطوعي، والإسهام في بناء المجتمع من خلال غرس القيم والمبادئ، وملئ الفراغ في حالة غياب الدولة أو عدم انسجامها.

وتبرز الحوكمة كسبيل لقوة الدولة وان السلطة الرشيدة تحقق بواسطة وجود قطاع تطوعي سليم، يدعوا إلى تقوية الروح التطوعية (الخيرية) التي بواسطتها يتم تكوين رأسمال اجتماعي قائم على الثقة والتعاون الاجتماعي وهذا ما يؤدي إلى حكومة رشيدة، وتحسن أداء الأسواق الاقتصادية، خلق شروط لديمقراطية قوية ومستقرة، من خلال التفاعل، التأثير في اتخاذ القرارات، المساءلة، أما الحكومة فهي مؤسسة أو فاعل من بين عدة فاعلين لديهم علاقات متبادلة في إطار خصائص ومبادئ وأبعاد الحوكمة[24].

المطلب الثالث: نظام حوكمة المؤسسات وأشكالها ومتطلبات نجاحها.

أولا: نظام حوكمة المؤسسات.

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

أولاً: مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء أكانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ثانياً: نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذالك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهماً في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ثالثاً: مخرجات الحوكمة: الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات

[24] – سايح بوزيد، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية–حالة الجزائر–، رسالة دكتوراه في علوم في العلوم الاقتصاد تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد– تلمسان–، 2013/2012، ص ص 134–141.

الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية[25]. ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2) يبين نظام حوكمة المؤسسات.

المصدر: عمر علي عبد الصمد، " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية-" رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، سنة 2009، ص12.

ثانيا: أشكال الحوكمة.

تتنوع أشكال الحوكمة إلى ما يلي[26]:

أ- **حوكمة المؤسسات:** والتي تضم عدة أنواع وهي:

- ✓ **الحوكمة الاقتصادية:** وتشمل عمليات صنع القرار الذي بدوره يؤثر على الأنشطة الاقتصادية أو علاقتها مع الاقتصاديات الأخرى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- ✓ **الحوكمة السياسية:** ترتبط بصنع القرار وتطبيق السياسة المرتبطة بالتشريعات الحكومية.

[25] - أشرف حنا ميخائيل، مرجع سبق ذكره، ص05.

[26] - عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني-ج2، أبريل 2018، ص ص 205-207.

- ✓ **الحوكمة الإدارية:** هي عبارة عن نظام مرتبط بتطبيق السياسات الإدارية للقطاع العام الذي يتميز بالمحاسبة والفعالية والاستقلالية.
- ✓ **الحوكمة العادلة:** تتطلب توفر آليات تسهم في احترام الحقوق والاهتمام بالمستفيدين، وإيجاد روح الديمقراطية.

ب-**حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تتمثل في العمليات و الإجراءات التي تمكن من توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تكون معلنة وواضحة لجميع أصحاب المصلحة، كما تساعد في كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية.

ت-**الحوكمة المشاركة:** هي عبارة عن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة مثل الجهاز-الإدارة-المستفيدين، والمشاركين ، مع وضع قواعد وإجراءات لصنع القرار في المؤسسات، ويركز هذا الشكل من أشكال الحوكمة على الالتزام بمشاركة المواطنين في عمليات الحوكمة، أي على المواطنين أن يكون لهم دور مباشر في اتخاذ القرارات العامة، وفي الجامعات يمكن تعريف الحوكمة المشاركة على أنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمية، والمشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها أثناء عمليات صنع القرار، وابتعاد صنع القرارات الأكاديمية عن المواقف السياسية والإدارية، وأهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في تحسين عملية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر، مع وضع سياسة محددة للبحث العلمي وتدعيم الحرية الأكاديمية، واستناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية.

ث-**الحوكمة الذاتية:** وتصنف إلى نوعين:

1- **حوكمة إدارية:** تشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

2-حوكمة أكاديمية: تشير إلى عمليات الرقابة الذاتية، وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية.

ثالثا: متطلبات نجاح الحوكمة.

لتحقيق الحوكمة لابد من توافر العديد من المتطلبات منها[27]:

1- حكم لا مركزي من أجل إعطاء الأقاليم سلطات أوسع وتفعيل دور الإدارات المحلية،

2- حكم قائم على المشاركة،

[27] – أنمار أمين البراوي، محددات الحوكمة – دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول – المؤتمر العلمي الدولي،- عولمة الإدارة في عصر المعرفة-، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان، ص07.

3- حكم قائم على المساواة وحق المساءلة،

4- حكم يتبنى التقييم بالنتائج.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات.

تمهيد:

يقصد بمبادئ الحوكمة مجموع القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة، وبالتالي تحقيق أهداف الحوكمة ككل، ومن أجل معرفة هذه المبادئ تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، تضمن المطلب الأول المبادئ العامة للحوكمة يليه المطلب الثاني الذي بين مبادئ الحوكمة من طرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة undp،أما المطلب الثالث والرابع فتناولا مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي OECD وحسب مؤسسة التمويل الدولية IFC على الترتيب.

المطلب الأول: المبادئ العامة لحوكمة المؤسسات.

تتبع مبادئ الحوكمة من طبيعة القطاع العام الفريدة والتي تكمن في أهمية القوى السياسية وطبيعته غير الربحية، والهدف المطلق في العديد من أنشطة القطاع العام والمتمثل في خدمة الشعب.

وفيما يلي استعراض لخمسة مبادئ مقترحة لتطبيق الحوكمة في أجهزة القطاع العام[28]:

أولاً: تحديد الاتجاه (Setting Direction).

تعمل الحوكمة الجيدة بداية على وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة.

وفي القطاع الحكومي، فإن السياسة العامة للدولة توجه من خلال الأهداف الوطنية العامة، القوانين والأنظمة والإرشادات التشريعية، الخطط الإستراتيجية، الهيئات الرقابية، أو اللجان التشريعية المعنية، ومن أجل تنفيذ هذه السياسات والاستراتيجيات الحكومية، لابد من تخصيص الموارد المالية والبشرية لتنفيذ الأنشطة المطلوبة والتي عادة ما يكون مصرح عنها في الموازنة العامة للدولة.

ثانياً: غرس الأخلاقيات (Instilling Ethics):

تتضمن الحوكمة الجيدة قيم أخلاقية، وأهداف واستراتيجيات واضحة، قيادة كُفْئَة ونزيهة، ورقابة داخلية فاعلة، ولتعزيز الحوكمة فانه يجب وضع السياسات والإجراءات لتحفيز السلوك الايجابي المنسجم مع أخلاقيات وقيم النزاهة للمؤسسة الحكومية على أن يتم رسم السياسات والإجراءات بحيث تشجع موظفي ومسؤولي القطاع العام على ممارسة سلوك يتناسب مع أخلاقيات وقيم القطاع العام، وهنا كعاملاً هاماً وضروريا لتحقيق الوصول إلى السلوك المنسجم مع قيم الأخلاق والنزاهة ألا وهو وضع وفرض خطوط واضحة من المساءلة وذلك لتحميل الأشخاص مسؤولية أعمالهم وتحفيزهم على القيام بها بالشكل الصحيح، وتعتبر مدونة قواعد السلوك الوظيفي أداة هامة في غرس الأخلاقيات وتعزيز قيم النزاهة.

[28] – السيد فادي نواف الداود وآخرون، تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام، المرصد الاقتصادي الأردني، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، كانون الثاني، 2014، ص ص 07-09.

ثالثاً: الإشراف على النتائج (Overseeing Results):

تتطلب الحوكمة المراقبة والإشراف المستمر لضمان تنفيذ السياسات، وتحقيق الاستراتيجيات، وأن يحقق الأداء الإجمالي لهيئات القطاع العام التوقعات مع الالتزام بالسياسات، والتشريعات.

رابعاً: رفع تقارير المساءلة (Accountability Reporting):

تعمل مؤسسات القطاع العام من مفهوم كونها،" وكلاء" في استخدامها للموارد والسلطات بهدف انجاز الأهداف الموضوعة لذا يجب محاسبة مؤسسات القطاع العام عن كيفية استخدامها للموارد والنتائج التي أحرزتها، وعليه فإن الحوكمة الجيدة تتطلب رفع تقارير أداء وتقارير مالية دورية ويتم التأكد من صحتها ودقتها من قبل مدقق مستقل، ومن جهة أخرى، يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات على الذين استخدموا الموارد لأغراض غير تلك التي كانت مخصصة لها.

خامساً: تصحيح المسار (Correction Course):

عند إخفاق المؤسسة الحكومية في تحقيق أهدافها المالية أو الإجرائية، أو عند الكشف عن وجود مشاكل في إجراءات العمل أو هدر في الأموال، فان نظام الحوكمة الجيد لابد أن يحدد أسباب هذه المشاكل، ويضع الإجراءات التصحيحية المطلوبة، ومتابعتها للتأكد من أن هذه الإجراءات قد تم تنفيذه بفعالية، كما أن ملاحظات وتوصيات المدققين والمراقبين تعتبر مدخلات هامة للحوكمة الجيدة، حيث تساعد الإدارة الحكومية في اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة ومناسبة لمعالجة مواطن الضعف والقصور في الأداء.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة من طرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP.

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP تسعة معايير وهي[29]:

1- **المشاركة (Participation):** وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

2- **الشفافية (Transparent):**التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

3- **العدالة والمساواة (Equity and Equality):** بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والأقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.

4- **المساءلة (Accountability):** يكون متخذو القرارات في القطاع العام والخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

5- **تعزيز سلطة القانون (Rule of Law):** يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

6- **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد (Efficiency and Effectiveness):** حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

7- **التوجه نحو بناء توافق الآراء (Consensus Orientation):** تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والإجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

8- **الاستجابة (Responsiveness):** ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات إلى خدمة جميع أصحاب المصالح.

9- **الرؤية الإستراتيجية (Strategic Vision):** يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضا وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية، كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

[29] - UNDP, Governance for Sustainable Human Development,1997,p13.

وهذه العناصر تترابط ويعزز بعضها بعضاً، فلا يوجد أي منها بمفرده، فإمكانية الحصول على المعلومات، تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية صنع القرار، كما أن اتساع نطاق المشاركة يسهم في كل من تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية صنع القرارات، والشرعية بدورها تعني فاعلية التنفيذ، وتشجع على المزيد من المشاركة، كذلك فإن استجابة المؤسسات تعني أنها لابد وأن تتسم بالشفافية وأن تلتزم في عملها بسيادة القانون إذا ما أرادت أن تكون منصفة.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي OECD.

هناك ستة مبادئ أساسية تم وضعها من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لترسيخ قواعد الحوكمة والتأكيد على أهميتها في دعم الأداء الاقتصادي، وتعد هذه المبادئ بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية، وكذا الأطراف المختلفة بالسوق وذلك عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الأتي[30]:

1- **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
2- **احترام حقوق المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
4- **تفعيل دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
5- **ضمان الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
6- **ضمان مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

[30] – هاني محمد خليل، مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008-2009، ص37.

المطلب الرابع: مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية.

وضعت مؤسسة التمويل عام 2003 التابعة للبنك الدولي معايير عامة لدعم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية وذلك كما يلي[31]:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد،
2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد،
3- الإسهامات الأساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً،
4- القيادة.

[31] – أحمد السيد إبراهيم، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية،2010،ص167.

المبحث الثالث: الجوانب التطبيقية لحوكمة المؤسسات.

تمهيد:

لقد تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خاصة خلال العقود القليلة الماضية، بعد سلسلة الأزمات والانهيارات التي مست اقتصاديات عدة بلدان، وللتعرف أكثر على هذا المفهوم سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات وآلياتها، مرتكزاتها ومحدداتها، أبعادها ومؤشراتها.

المطلب الأول: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات وآلياتها.

أولاً: الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات.

للحوكمة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لمفهومها، وهي التي تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، وهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج، ولا تستطيع أي مؤسسة من تحقيق استراتيجياتها الموضوعة إلا بوجود هذه الأطراف والتي تتمثل في[32]:

1- **المساهمون:** وهم مقدموا رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في المؤسسة، مقابل الحصول على أرباح لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد، وهم من يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
2- **مجلس الإدارة:** وهم الذين يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، حيث يقوم هذا المجلس باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة، إضافة إلى ذلك الرقابة على أدائهم، ومتابعة حسن إدارتهم لخدمة المصالح العامة، كما يرسمون السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
3- **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم الأرباح، وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.
4- **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف التي تربطهم مصالح مع المؤسسة، مثل الموردين الدائمين والعمال والموظفين والزبائن والموردين غير الدائمين.

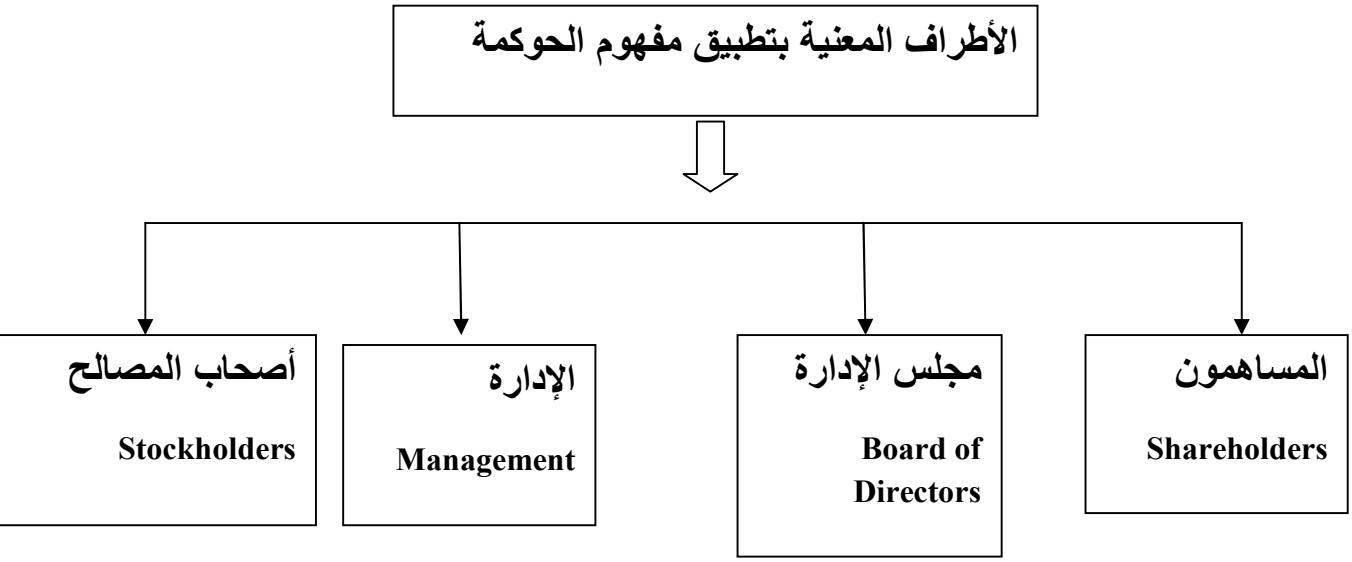
وهذه الأطراف الأربعة لديهم مصالح قد تتعارض وتختلف أحيانا، فالدائنون يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم الموظفون بقدرة المؤسسة على دفع أجورهم، أما الموردون فهم من يبيع للمؤسسة مدخلات الإنتاج، لذلك تعتمد المؤسسة على كفاءتهم في التوريد بالوقت والجودة والمكان المناسب.

أما الممولون كالبنوك وشركات التمويل، وجميع الجهات التي تمنح المؤسسة تسهيلات ائتمانية، فينبغي التعامل معهم بمنتهى الحرص والدقة.

الشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بالحوكمة.

[32] – إدريس وائل السنوسي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 23-24.

الشكل رقم (1-3) الأطراف المعنية بالحوكمة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالرجوع إلى (إدريس وائل السنوسي، 2016).

ثانياً: آليات حوكمة المؤسسات.

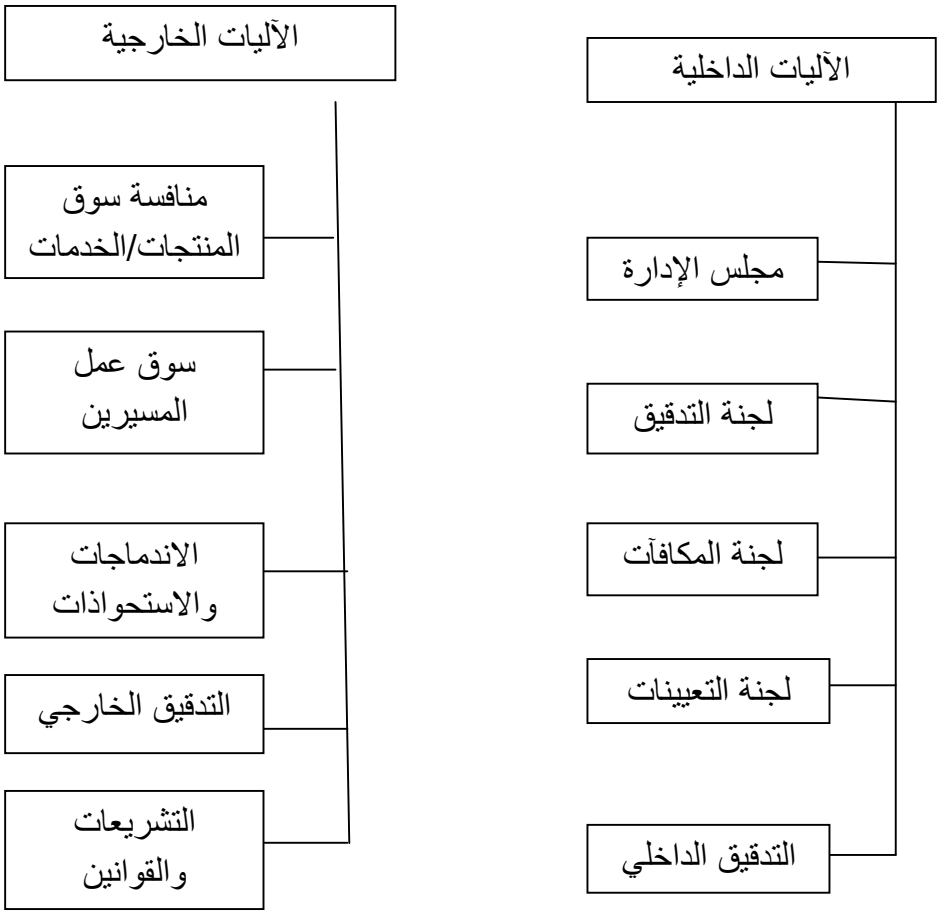
تتوقف آليات الحوكمة على قوة العلاقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة التي تسعى بالضرورة إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم، وقد صنفت هذه الآليات حسب العديد من الباحثين إلى آليات داخلية وآليات خارجية، كما صنفها الباحث charreaux وفق معياري عَمْدِيَّة/عفوية وخصوصية/غير خصوصية.

- الآليات الداخلية والخارجية.

قام كل من hess و impavido بهذا التصنيف، حيث تتصب الآليات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة التي تعتمد عليها في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها.

أما الآليات الخارجية فتتمثل في الممارسات الرقابية التي يقوم بها أصحاب المصالح الخارجيين عن المؤسسة ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) يوضح الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على حايف سعاد، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف.

- التصنيف الحديث لآليات الحوكمة.

جاء بهذا التصنيف الباحث charreaux حيث يعتمد هذا التصنيف على الدمج بين معيارين، معيار الخصوصية/غير الخصوصية ومعيار العمدية/العفوية، ويمكن تحديد هذه الآليات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3) تصنيف آليات الحوكمة حسب معياري الخصوصية والعمدية.

	الآليات الخاصة	الآليات الغير الخاصة
الآليات العمدية	الرقابة المباشرة المنفذة من قبل المساهمين. مجلس الإدارة. أنظمة الحوافز. الهيكل التنظيمي. المدققون الداخليون. لجان المؤسسة. النقابة الداخلية.	المحيط القانوني والتنظيمي. النقابات الوطنية. المدققون الخارجيون. جمعيات المستهلكين.
الآليات العفوية	شبكة الثقة غير الرسمية. الرقابة المتبادلة للمسيرين. ثقافة المؤسسة. السمعة أمام الموظفين(احترام الالتزامات).	أسواق السلع والخدمات. الأسواق المالية. الوسطاء الماليون. المقرضون. سوق العمل. السوق السياسي. سوق رأس المال الاجتماعي. المحيط الاجتماعي. المحيط الإعلامي. ثقافة الأعمال. سوق التدريب والتكوين.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على حايف سعاد، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف.

من خلال الجدول يتضح أن تطبيق آليات الحوكمة لا يقتصر فقط على الأطراف ذات المصلحة بل يتوقف أيضاً على تأثير المسير، حيث فسر charreaux الحوكمة ذات الطابع العمدي على أنها الهيكل الداخلي الرسمي المبني من طرف المسير ومرؤوسيه، ويمكن تعميم هذه النتيجة على آليات أخرى.

فمثلاً يتبين دور الثقة على أنه إحدى آليات الحوكمة الرئيسية الموضوعة بين المسيرين والمساهمين، فالمسير من شأنه أن يشكل آليات الحوكمة الخاصة بسلطته التقديرية، إضافة إلى ذلك يمكن أن تؤدي سمعة المسيرين الموظفين عن طريق آلية تلقائية أو عفوية إلى منع عملية إعادة الهيكلة الاقتصادية التي تعتمد على تسريح العمال[33].

المطلب الثاني: مرتكزات حوكمة المؤسسات ومحدداتها.

أولاً: مرتكزات حوكمة المؤسسات.

هناك العديد من المرتكزات التي يجب توفرها من اجل تحقيق الحوكمة منها[34]:

أ- الشفافية وتتمثل بإتاحة البيانات والمعلومات للمواطنين وبالوقت المناسب عن أنشطة ومجالات عمل الحكومة بطريقة يمكن الاعتماد عليها والتي يمكن من خلالها مُساءلة ومحاسبة المسؤولين عن أعمالهم مما يساعد المواطنين على تحديد ما ينبغي تغييره أو تحسينه،

ب- حرية الصحافة والإعلام والتي تقود إلى تعزيز الشفافية من خلال تسليط الأضواء على حالات الفساد وانتهاكات القوانين وتحديد أوجه القصور في الأداء الحكومي،

ت- الحد من هيمنة المسؤولين الحكوميين وإصلاح الهيئات الحكومية التي تتبع إجراءات بيروقراطية معقدة للحد من استغلال السلطة باتجاه الحد من الفساد،

ث- إصلاح السلطة القضائية وتقوية الرقابة على السلطة التنفيذية لتتمكن السلطة القضائية من الإشراف على تنفيذ القوانين بكفاءة ونزاهة ومساءلة كبار الموظفين الحكوميين عند تشخيص حالات الانحرافات السلبية،

ج- بناء آليات واضحة المعالم لتضييق حالات الفساد من خلال تنشيط الرقابة الشعبية من خلال منظمات المجتمع المدني وإنشاء هيئة متخصصة بالنزاهة.

---

[33] – حايف سعاد، اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف–، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015–2016،ص ص 74–77.

[34] – أنمار أمين البراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 5–6.

ثانياً: محددات حوكمة المؤسسات.

تتوقف محددات الحوكمة على مجموعتان، يتم توضيحها في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-4): يبين محددات الحوكمة.

محددات الحوكمة	
المحددات الخارجية	المحددات الداخلية
المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والمؤسسات. تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس. وجود قطاع مالي كفؤ (البنوك وسوق المال) يستطيع توفير التمويل اللازم للمشروعات، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات. وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل الجمعيات المهنية التي تصنع ميثاق شرف للعاملين في السوق، المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية. وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.	القواعد والتعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة. وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات. توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف. زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: محمد مصطفى سليمان" دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص15.

المطلب الثالث: أبعاد حوكمة المؤسسات ومؤشراتها.

أولاً: أبعاد حوكمة المؤسسات.

للحوكمة في الشركة أبعاد مختلفة تتصهر في بوتقة واحدة مع الدعائم الأساسية في كل شركة أو مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد هو الربح أو الخسارة وإنما هو ثلاثي الأبعاد تتمثل في:

1- البعد الاقتصادي أو الاستثماري: (investments dimension)

والذي يتضمن السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية، التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الإفصاح المالي: (Disclosure)

ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير الإنجاز ومقاييس الإنجاز.

- الرقابة الداخلية: (intérim audit)

ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية، تدريب الموظفين.

2- البعد الاجتماعي والقانوني: (social & légal dimension)

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي: (organisationnel structure)

ويشمل تحديد الواجبات، وتوزيع المسؤوليات، وخطوط التفويض للسلطات، تعيين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية...الخ.

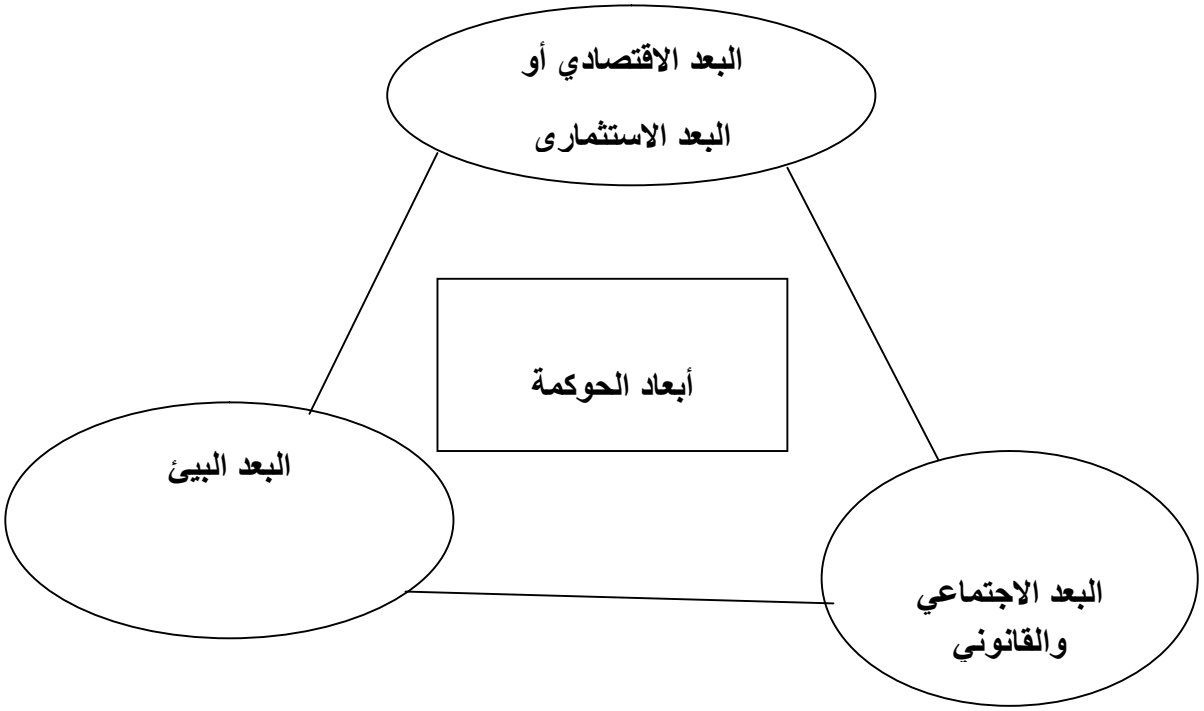
ـ السلوك الأخلاقي: (ethical behavior)

ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبمستوى عالٍ من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

3- البعد البيئ: (environnemental dimension)

العمل على حماية البيئة من أثر إنتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة.[35]

الشكل رقم (1-5) يبين أبعاد الحوكمة الثلاثة .



المصدر: مهما محمود رمزي ريحاوي، الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 24-العدد الأول-2008، ص99.

[35] – مهما محمود رمزي ريحاوي، مرجع سبق ذكره، ص98-99.

ثانياً: مؤشرات حوكمة المؤسسات(WGI)(World wide Governance Indicators).

يتكون مؤشر الحوكمة من ستة مؤشرات فرعية يتم نشرها بمعدل سنوي بداية من عام 2002، وقبل ذلك كانت تنشر كل سنتين بداية من سنة 1996، وهذه المؤشرات هي كما يلي[36]:

1- التصويت والمسائلة: (voice and accountability)

وهو يعبر عن مدى الحرية المتاحة في الدولة لسكانها ويتم تجميعه من عدة مصادر، وهو يأخذ قيم تتراوح بين (-2.5) الذي يعكس أداء ضعيف لمؤشر الحوكمة، (+2.5) والذي يعكس أداء قوي في تركيب مؤشر الحوكمة.

2- الاستقرار السياسي وغياب العنف: (political stability and absence of violence/terrorism)

وهو مؤشر يقيس احتمال عدم الاستقرار السياسي أو العنف بدوافع سياسية، وهذا المؤشر يتراوح بين (-2.5) وهو يعكس أداء ضعيف و (+2.5) وهو يعكس أداء قوي في مؤشر الحوكمة.

3- فاعلية الحوكمة: (government effectiveness)

هذا المؤشر يعكس تصورات جودة الخدمات العامة وجودة الخدمات المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات، وهذا المؤشر يتراوح بين (-2.5) وهو يعكس أداء ضعيف و(+2.5) وهو يعكس أداء قوي في مؤشر الحوكمة.

4- الجودة التنظيمية: (regulatory quality)

وهو مؤشر فرعي من مؤشرات الحوكمة يعكس تصورات قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح سليمة تسمح بتنمية وتشجيع القطاع الخاص، وهذا المؤشر يتراوح بين (-2.5) وهو يعكس أداء ضعيف و(+2.5) وهو يعكس أداء قوي في مؤشر الحوكمة.

[36] – محمد السيد راضى، محمد أصيل شكر، دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى مصر باستخدام نموذج الجاذبية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(21)-العدد الثاني-ابريل 2020، جامعة بور سعيد-كلية التجارة، ص93-94.

5- جودة القوانين أو قواعد القوانين: (rule of law)

وهو مؤشر يعكس مدى ثقة الوكلاء أو الشركاء في قواعد المجتمع والالتزام بها، ولا سيما جودة إنفاذ العقود وحقوق الملكية والمحاكم والشرطة واحتمالات الجريمة والعنف، وهو مثل المؤشرات الفرعية الأخرى يتراوح بين (2.5-) وهو يعكس أداء ضعيف و (2.5+) وهو يعكس أداء قوي في مؤشر الحوكمة.

6- السيطرة على الفساد: (control of corruption)

يعكس المؤشر مدى المكاسب الخاصة التي يمكن أن يحصل عليها من يمارس السلطة أو المسؤول، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة، والاستيلاء على أملاك الدولة العامة من قبل النخب أو حصولهم على مصالح خاصة، وهو مثل المؤشرات الفرعية الأخرى يتراوح بين (2.5-) وهو يعكس أداء ضعيف و(25+) وهو يعكس أداء قوي في مؤشر الحوكمة.

خلاصة الفصل:

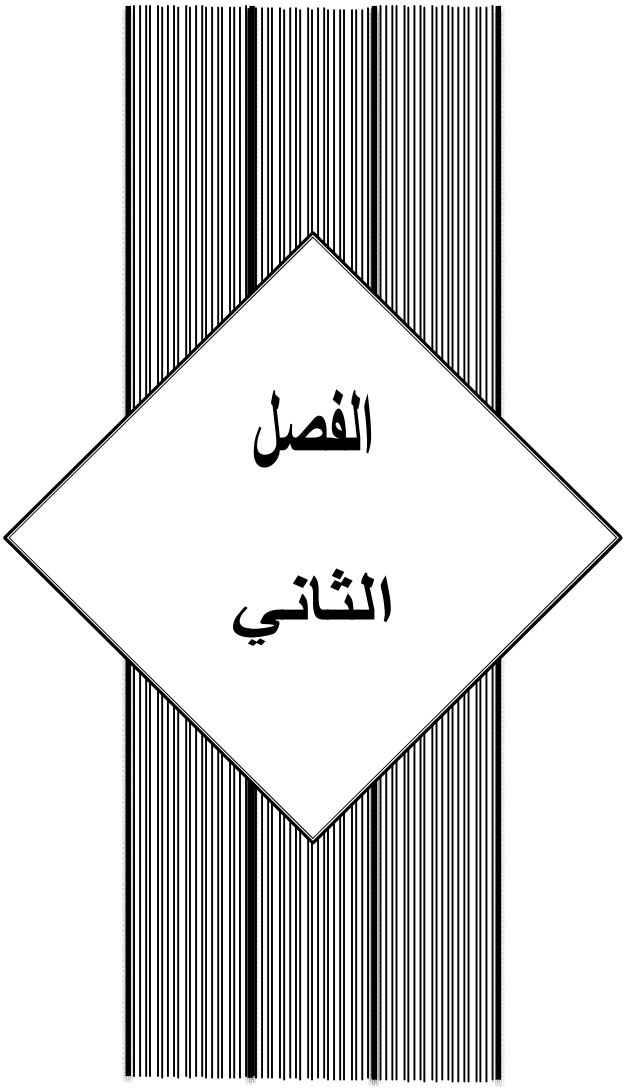
بعد دراسة هذا الفصل تم استنتاج ما يلي:

1- ظهرت الحوكمة منذ القدم إلا أن الاهتمام بها ظهر بعد الانهيارات التي شهدها أغلب اقتصاديات دول العالم، حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في ازدياد الاهتمام بهذا المفهوم حيث قدمت له عدة تعريفات من قبل منظمات دولية وغيرها وكل التعاريف تشترك في أن الحوكمة هي أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة ولممارسة هذه السلطة لابد من أن يكون الحكم لا مركزي،وقائم على المشاركة، وعلى المساواة وحق المساءلة، ويتبنى التقييم بالنتائج.

2- إن للحوكمة مقاييس أي مؤشرات على أساسها يقاس مدى تطبيق الحوكمة في أي بلد ما وهذه المؤشرات تنشر بمعدل سنوي بداية من عام 2002، وقبل ذلك كانت تنشر كل سنتين بداية من سنة 1996، ومن أهم هذه المؤشرات السيطرة على الفساد، الاستقرار السياسي...الخ.

3- وضع مبادئ خاصة بالحوكمة حسب منظمات عالمية تضمن هذه المبادئ الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، خاصة المساهمين.

4- تطبيق هذا المفهوم الخاص بالحوكمة يختلف من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة.



الإطار النظري لمؤسسات التعليم العالي والحوكمة الجامعية

الفصل الثاني: الإطار النظري لمؤسسات التعليم العالي والحوكمة الجامعية.

تمهيد الفصل:

انتقل استخدام مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، وهذا الأمر تطلب ضرورة إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال إدراك قياداته للضوابط والآليات التي تحكم سير هذه المنظومة للارتقاء بالمستوى العالمي لها وتحقيقا لأهدافها المرجوة نظرا للتفشي الواسع لظاهرة الفساد، ولمواجهة التحديات أو تحقيق حدتها وخلق التوازن، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة ملحة للجامعات لاسيما جامعات الدول النامية منها، من خلال الاستفادة من المرتكزات الأساسية التي تبنتها الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق عملية الحوكمة باعتبار الجامعة الحجر الأساس في بناء مجتمعات متطورة وحديثة. ولتوضيح هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول تم التعرض فيه إلى مفهوم مؤسسات التعليم العالي، وخصائصها، مكونات مؤسسات التعليم العالي، أهميتها، أهدافها، وظائف مؤسسات التعليم العالي، والتحديات التي تواجهها.

المبحث الثاني تم التعرض فيه إلى تعريف الحوكمة الجامعية، خصائصها، وأسباب ظهورها، وفوائد تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، عناصر الحوكمة الجامعية، أهميتها، أهدافها، ومبادئها، أشكال الحوكمة في الجامعات، ونماذجها، ومراحل تطبيقها، ومتطلباتها، نظام الحوكمة في الجامعات، متطلباته، وآليات تطبيق حوكمة الجامعات.

المبحث الثالث تم التعرض فيه إلى مقومات الحوكمة الجامعية ومحدداتها، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، نماذج دولية ناجحة في تطبيق حوكمة الجامعة وتوفير متطلباتها، تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطبيقها.

المبحث الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي.

تمهيد:

إن مؤسسات التعليم العالي هي مؤسسات لها هيكل تنظيمي وقوانين يتم من خلالهما تحديد وظائفها. ومؤسسات التعليم العالي تتألف من جامعات ومراكز ومدارس وطنية عليا، وهم بدورهم يتألفون من كليات ومعاهد وأقسام، يتميزون بالصبغة العلمية المتخصصة، كما يمنحون لطلابهم درجات علمية في مستوى التدرج وما بعد التدرج، وسيتم في هذا المبحث التعرض إلى تعريف هذه المؤسسات وخصائصها، عناصرها وأهميتها وأهدافها، وظائفها والتحديات التي تواجهها.

المطلب الأول: ماهية مؤسسات التعليم العالي .

أولاً: تعريف مؤسسات التعليم العالي.

هي مؤسسة تربوية علمية، تحتوي على عدد من المعاهد العلمية تسمى كليات تقدم خدمات جوهرية للمجتمع كنشر العلم والمعرفة والثقافة وإعداد جيل قادر على خدمة المجتمع وحل مشكلاته وذلك من خلال ما تقدمه في مجال البحث العلمي من أبحاث علمية تعكس مشاكل المجتمع، والقدرة على تنمية الإبداع والابتكار[37].

أو هي مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معنية، وتتمثل وظائفها في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة، وهي مؤسسة اجتماعية أنشأها المجتمع لخدمة بعض أغراضه[38].

أو هي مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد رأس المال البشري الضروري للقيادة في بلد ما، وبأقل التكاليف الممكنة[39].

ثانياً: خصائص مؤسسات التعليم العالي.

تتميز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات الأخرى بالخصائص التالية[40]:

أ- التدرج التعليمي والوظيفي فيها،
ب- أغلب مخرجاتها غير ملموسة أو صعبة التقييم،
ت- أغلب مخرجاتها تصبح مدخلات لمؤسسات أخرى،
ث- عملية تمويل نشاطاتها مشتركة بين عدة أطراف وهي الدولة، القطاع الخاص، العائلة والفرد،
ج- نشاط التعليم العالي هو استهلاك واستثمار في نفس الوقت،
ح- العملية الأساسية والتطبيقية فيها هي إنتاج منظومات القيم والسلوك لها وللمجتمع .

---

[37] – ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله، دور الجامعة في تطوير البحث العلمي:دراسة ميدانية بجامعة دمياط، المجلة العلمية لكلية الآداب، مج10، ع4(2021)، ص27.

[38] – زرزار العياشي، المسؤولية المجتمعية للجامعات العربية: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد16، جانفي 2016، ص76.

[39] - نادية براهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة–دراسة حالة الجزائر–، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017، ص33.

[40] – جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 137–139.

وهذه الخصائص التي تختص بها مؤسسات التعليم العالي تؤهلها إلى تولي القيادة لنشر العلم والمعرفة وتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الثاني: مكونات مؤسسات التعليم العالي، أهميتها، أهدافها.

أولاً: مكونات مؤسسات التعليم العالي.

تتكون مؤسسات التعليم العالي من المدخلات والعملية التعليمية والمخرجات.

1- **المدخلات:** وهي المكون الأساسي الذي له دور في تحديد متطلبات ارتقاء مؤسسات التعليم العالي ويتكون من:
   - **المدخلات البشرية:** والمتمثلة في كل من العمال سواء إداريون أو مهنيون، أساتذة وطلاب[41].
   - **المدخلات المادية:** وهي عبارة عن العقارات والمباني والورشات والمنشآت التي تجعل مؤسسات التعليم تقوم بوظائفها التعليمية والبحثية والتثقيفية والاستشارية[42].
2- **العملية التعليمية:** تتمثل في الأنشطة والفعاليات الممارسة من طرف الجامعة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات مستهدفة وفق رسالتها ومهماتها.
3- **المخرجات:** تمثل نتائج استخدام المدخلات عبر حلقة العملية التعليمية وعلى رأسها عدد المتخرجين من الطلبة[43].
4- **التغذية العكسية:** العمل بجميع التصحيحات التي قد تواجه المؤسسة أثناء تنفيذها، وتصحيحها والاستفادة منها مستقبلا[44].

ثانياً: أهمية مؤسسات التعليم العالي.

إن مؤسسات التعليم العالي تستمد أهميتها من أهمية التعليم العالي الذي يقوم بإعداد الإنسان، والذي بدوره هو المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- خلق الفرص للتيارات الفكرية والآراء المختلفة للالتقاء والاحتكاك والتعايش مع بعضها،[45]

---

[41] – صبار نورية، اتجاهات الطلبة نحو التوجيه التربوي وعلاقتها بالرضا عن الدراسة وانعكاس ذلك على التحصيل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، جامعة السانية وهران، 2002، ص41-42.

[42] – سعيد التل وآخرون، قواعد الدراسة في الجامعة،ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 1997،ص98.

[43] – قوي بوحنية، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2009،ص110.

[44] – هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور مقارن قراءات وبحوث، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011،ص38.

- تساهم من خلال البحث العلمي في التعامل مع المشكلات والعوائق التي تواجه مسيرة النمو والتطور في المجتمع،[46]
- تساهم في تدريب الطلبة على الاعتماد على أساليب نقل التقنية دون الاعتماد على تلقي التقنية واستخدامها،[47]
- تساهم في تنمية الحس الوطني الجمعي للأمم والشعوب،
- محاربة الأمية والجهل والأعراف والتقاليد البالية[48].

ثالثاً: أهداف مؤسسات التعليم العالي.

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق[49]:

أهداف علمية: تتمثل في:

- نشر الثقافة والمعارف وإعدادها بخلق فرد قادر على التحليل والنقد،
- رفع مستوى البحث العلمي بتوفير الإمكانات المناسبة للباحث،
- إعداد إطارات ذات مهارات عالية من سماتها تحمل المسؤولية الاجتماعية الواقعة على عاتقهم،
- إحداث توازن بين الدراسة النظرية والميدانية.

أهداف اجتماعية وتنموية: تتمثل في:

- التعرف على الحاجات الحقيقية للمجتمع والسعي لتلبيتها،
- التعرف على معوقات التطور ومراكز الخلل في المجتمع والعمل على إصلاحها،
- السعي لتحقيق توافق الفرد مع ذاته ومجتمعه.

---

[45] – سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة عنابة وسكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2، 2013/2014،ص61-62.

[46] – خالد بن صالح السلطان، السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ،4-8شعبان 1422،ص03.

[47] – بدون ذكر اسم الكاتب، دور مؤسسات التعليم العالي في نقل التقنية وتوطينها، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 21، 1427هـ،ص80.

[48] – بسام عايش النجار، دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، جامعة خان يونس، يومي 22و23 أكتوبر 2013،ص06.

[49] – وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص46.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها.

أولاً: وظائف مؤسسات التعليم العالي.

تقوم مؤسسات التعليم العالي بالوظائف التالية[50]:

1- **نشر المعرفة:** تعتبر المعرفة مورد مهم بالنسبة للمؤسسات بحيث تحقق لها الميزة التنافسية، وهي أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يتناقص، مما دفع بالإدارة للاهتمام بها خاصة المعرفة الضمنية الكامنة في عقول أفرادها من خبرات ومهارات وقدرات وغيرها التي تقود إلى الإبداع، ويتم نشر المعرفة بمؤسسات التعليم العالي عن طريق التدريس القائم على تنمية قدرة الطالب على التفكير والاستقلال والاعتماد على النفس والابتكار وتكليف الطلاب بإجراء أبحاث جماعية وفردية مع توفير وسائل البحث في المختبرات الجامعية والمكتبات.
2- **توليد المعرفة(البحث العلمي):** إن مؤسسات التعليم العالي وعلى رأسها الجامعة أصبحت معنية بالأنشطة الجديدة المطلوبة لإنتاج المعرفة، باعتبارها سلعة تجذب مصدر دخل وتمكنها من الصمود والمنافسة وجعل لهذه الأنشطة طابعا خاصا ومتميز يعتمد على توفير نوع خاص من التعليم والتدريب والبحث العلمي والقدرة على التفكير القائم على درجة عالية من الكفاءة، والجامعة تقوم بدور هام وحيوي يتمثل في توليد المعرفة وإنمائها وتطورها، وذلك من خلال الأنشطة التي تقوم بها في مجال البحث العلمي الذي يعتبر ركن أساسي، مع مصاحبة تطبيقات علمية للبحوث النظرية من أجل استفادة المجتمع، وهذا يتطلب وجود تعاون بين الجامعة والمجتمع بمختلف مؤسساته، وتقوم الجامعة بتنظيم مجموعة من البحوث والتي تمثل دورا فعالا حيث تتقدم هذه البحوث على نحو أسرع وتتشكل الأفكار، وأصبح من المعتاد لمجموعات العمل فهم العمليات البحثية على أنها نشاط مشترك مع جذب الأفراد للاشتراك فيه، وذلك من خلال تأييد الحلقات الدراسية واللقاءات الغير رسمية التي يتناقش فيها الأفراد في مشروعاتهم البحثية وما توصلوا إليه من نتائج، وهذا يبين أهمية العملية البحثية، كما يعد تدريب لحل المشاكل بشكل جماعي حيث يأتي فريق العمل للحلقة الدراسية وبحوزتهم موضوع بحث يطرح للمناقشة وهذا يساعد على تشجيع الروح الإبداعية، وللبحث العلمي أهمية كبيرة باعتباره العامل الأساسي للارتقاء بمستوى الإنسان فكريا وثقافيا، وكذا محرك للنظام العالمي الجديد، ودول العالم بأكمله تسعى للوصول إلى أكبر قدر من التقنية والمعرفة الدقيقة المثمرة التي تكفل الراحة والرفاهية للشعوب في المجتمعات مهما تعددت واختلفت ثقافتها.

[50] – ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-32.

3- خدمة المجتمع: تلعب مؤسسات التعليم العالي(الجامعة) دوراً هاماً في خدمة المجتمع، من خلال مخرجات الجامعة التي تعتبر ثروة بشرية ورأس مال بشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي حيث تساهم في الارتقاء بالمجتمع وتنمية البيئة في مجالات الإنتاج والخدمات، وربط التعليم بخدمة المجتمع يدفع بالطلاب إلى الانخراط في خدمة المجتمع، وهذا يؤثر على الإعداد الوظيفي ويزيد وعيهم بمشكلات المجتمع من حولهم، ويساعدهم في ربط النظرية بالتطبيق.

ثانياً: التحديات الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.

إن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات داخلية تنشأ من داخل المؤسسة، وهذا يتطلب منها مواجهتها وإيجاد حلول لها من أجل تحقيق تطورها وأدائها لمهامها على الوجه المطلوب، وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي:

1- مشكل التمويل حيث تعاني من العجز في ميزانيتها بسبب الاعتماد على الدعم الحكومي،
2- ضعف العلاقة بين برامج التعليم وبرامج التنمية، حيث لا تساهم هذه البرامج في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع،
3- إهمال البحث العلمي وضعف معايير الاعتماد،[51]
4- الانفجار السكاني وانعكاسات ذلك على الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية والتعليمية،
5- ضعف وقصور المناهج التعليمية بحيث لا تتلاءم مع الاحتياجات التي تفرضها التطورات العلمية والتكنولوجية ومتطلبات سوق العمل،[52]
6- وجود قرارات فوقية تقلل من الاستقلالية وديمقراطية هذه المؤسسات،[53]
7- ضعف قنوات الاتصال المزدوج ذي الاتجاهين بين إدارات المؤسسة والجهات الوصية عليها،
8- عدم وجود ترابط وتكامل بين مختلف المستويات التعليمية من الابتدائي إلى الجامعي، وتأثير أحدها على الأخر[54].

ثالثاً: التحديات الخارجية لمؤسسات التعليم العالي.

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات خارجية تنشأ بموجب تفاعل هذه المؤسسات مع البيئة الخارجية تتمثل في:

---

[51] – هشام يعقوب مريزق وفاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008،ص165-167.

[52] – فاروق شوقي البوهي، التعليم العالي واتجاهات تطويره من منظور مقارن، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2013،ص71.

[53] – احمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل، مصر، عالم الكتب، 2005،ص37.

[54] – بهاء الدين أمين، الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها، الأردن، دار التقدم العلمي، 2007،ص156.

1- **الثورة المعرفية (اقتصاد المعرفة):** نظر لتطور مفهوم اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على إنتاج وتوزيع المعرفة الذي أساسه الرأسمال الفكري، يتطلب إعادة النظر في إنتاج المعرفة وقواعد فعالية وفاعلية جميع المخرجات، أهدافها وطريقة أدائها ووسائل عملها.

2- **العولمة:** ظهرت عدة مسميات للتعليم منها عالمية التعليم، التعليم للجميع...الخ وما أفرزه من عالم جديد يسمى عالم التنميط تسود فيه الهوية العالمية في التعليم[55].

3- **الثورة التكنولوجية:** تعتمد على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة والحواسيب وتوليد المعلومات وتوصيلها بسرعة، هذا ما يستدعى تطوير منظومة التعليم العالي وإدارتها وتحديثها.

4- الضغوط العالمية والخارجية على الدول النامية وإجبارها على تطبيق سياسات معينة في قطاعات عدة منها في قطاع التعليم العالي، وهذا بسبب التبعية والمديونية التي تعاني منها هذه الدول النامية[56].

[55] – فاروق عبده فليه، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007،ص255.

[56]– بهاء الدين أمين، مرجع سبق ذكره، ص157-158.

المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

تمهيد:

ظهر مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وهيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة سواء داخل مؤسسات أكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

لهذا تعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عنصرا رئيسيا في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم العالي في جميع أنحاء العالم ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك سنة 1983 ليصبح من التصنيف الأولي في العالم لكيفية قيام مؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهدافها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: تعريف الحوكمة الجامعية.

هناك عدة تعريفات لحوكمة الجامعات نذكر منها ما يلي:

1- عرفتها A.JARAMILLO

بأنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها[57].

2- هي ذالك التفاعل والتكامل القائم بين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة، وقوى السوق والنخبة الأكاديمية[58].

3- **يعرف خورشيد حوكمة الجامعة:** بأنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة كلياتها وأقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما يعالج مفهوم حوكمة الجامعة نظم الإدارة وأساليب تقييم الأداء وتشكيل الهيكل التنظيمي للجامعات وأساليب متابعة ودعم القرار بها، وكيفية الحوار مع ذوي المصالح والوصول إلى معايير وأطر تناسب البيئة التي تعمل فيها الجامعة وتحكم عملها، ما يقتضي إهمال مبادئ المسؤولية والمحاسبة عند صنع القرار بها، ووضوح أهداف ورؤية ورسالة الجامعة، بما ينعكس على مستوى أداء الجامعة وجودة ما تقدمه من خدمة تعليمية، وكذا على دورها المجتمعي وعلاقتها بالقوى الاجتماعية التي تشكل نوعا من الضغوط عليها[59].

4- **ويعرفها ضحاوي و المليجي:** بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعاييرها ، إضافة إلى رسم هيكل واضح لعملها في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز[60].

---

[57] - Adriana Jaramillo,Benchmarking university Governance,The World Bank MENA Region OECD-IMHE,General Conference,Paris,17 September 2012,P3.

[58] – ماجد محمد الفرا، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص5.

[59] – إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص5.

[60] – ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، 09 جويلية 2011، ص 46.

5- هي مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية.

6- **ويمكن تعريف الحوكمة في الجامعات بأنها:** الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى[61].

7- **تعريف البنك الدولي لحوكمة الجامعات:** هي السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي لرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي[62].

8- **عرفها** " **clark.b** " بأنها:" تعني العملية التي بموجبها تقوم مؤسسات التعليم العالي وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ومراقبة إنجازاتها."

9- **يرى كل من** " **Marginson,s.considine,m**

" أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تحدد منظومة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقات مؤسسات التعليم العالي بباقي المؤسسات الأكاديمية وبالهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل."[63].

10- **الحوكمة الجامعية:** هي وضع المعايير والآليات الحاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.[64]

ثانياً: خصائص الحوكمة الجامعية.

ترتبط الحوكمة بسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الجامعية، ولتحقيق الغرض من وراء تطبيق الحوكمة سيتم استعراض مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في تلك السلوكيات وهي[65]:

---

[61] – فادي فؤاد محمد غوانمية، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية– المجلد التاسع–عدد 26، كانون الأول 2018، ص105.

[62] – علي بن محمد السوادي، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية " تصور مقترح "، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2010، ص26.

[63] – أحمد عازب الشيخ، أ.د.فرحات غول، واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر(دراسة وصفية تحليلية) مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد:05/العدد:01(2022)، ص ص 1297–1298.

[64] - أحمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، 2008، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع أدناه:
http://qadaya.net/node/3068

أ- تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل الجامعة،

ب- إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الجامعة، والإدارة التنفيذية،

ت- الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط،

ث- الانضباط وإتباع الأسلوب الأخلاقي المناسب والصحيح،

ج- المسؤولية الاجتماعية والنظر إلى الجامعة كفرد صالح،

ح- العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع الجامعة،

خ- التركيز السليم على القضايا الإستراتيجية التي تواجه الجامعة،

د- القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف الجامعة.

ثالثاً: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية.

ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يرجع إلى الأسباب التالية:

أ- تحول الجامعات نحو السوق، من خلال بيع خدماتها في مختلف الأسواق،

ب- ظهور ملامح الإدارة العامة الجديدة كمدخل تنظيمي جديد للقطاع العام لتحفيز الإدارة في الجامعات على أسس تجارية بأساليب وأدوات القطاع الخاص[66]،

ت- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛

ث- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير؛

ج- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛

ح- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية، مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي؛

خ- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، الذي أدى إلى تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة، وأدى كذلك إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح، والتي تساهم بشكل كبير في تهميش الجانب الأكاديمي[67].

---

[65] – سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد18، ص351.

[66] – عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، العلوم التربوية، العدد الثاني–ج2/ابريل–2018–جامعة الملك عبد العزيز –جدة–المملكة العربية السعودية ، ص 207.

[67] – كروان سمية، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، بحوث، العدد 10– الجزء الأول، ص 185.

إضافة إلى هذه الأسباب هناك أسباب ومبررات أخرى لظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تقسيمها إلى نوعين من الأسباب[68]:

1- أسباب ذات وزن نسبي قوي وأكثر أهمية وتتمثل في:

أ- اتساع نطاق العولمة والاضطرار إلى رفع الحواجز،

ب- وضع مجموعة من الأسس والقواعد يشترط الالتزام بها من قبل المنظمات حتى يمكنها التفاوض للحصول على الإعانات والمساعدات المالية،

ت- وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تخدم أهداف ومصالح المنظمات والهيئات الدولية للسيطرة على إدارة المنظمات عند التفاوض معها على الإعانات والمنح المطلوبة،

ث- توفير متطلبات تنفيذ سياسة الخصخصة وتوسيع دور القطاع الخاص في امتلاك وإدارة المنظمات،

ج- توفير الإطار القانوني لضبط القرارات التي تتخذها الإدارة ومراقبة تصرفاتها،

ح- توفير متطلبات حماية حقوق الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة وعلى رأسهم المساهمين والمقرضين،

خ- توفير ضوابط لمنع احتمالات الفساد الإداري وسوء استخدام الموارد والإمكانيات.

ومن خلال هذه الأسباب نلاحظ أن غالبيتها تشير إلى الاتجاه السلبي، وأن الأسباب الحقيقية للحوكمة والاهتمام بها تدور حول توسيع نطاق وتعميق مصالح الأطراف الخارجية للمؤسسة.

2- أسباب ذات وزن نسبي ضعيف وأقل أهمية وتتمثل في:

أ- وضع أسس وقواعد معينة لتقييم المؤسسات والمقارنة بينها،

ب- وضع أسس لتنمية القدرات الذاتية وتدعيم المركز التنافسي للمؤسسات،

ت- توفير مقومات توكيد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات،

ث- توفير أسس وقواعد المساءلة والمحاسبة عن الأداء والنتائج،

ج- توفير مقومات بقاء المؤسسات واستقرارها ونموها،

ح- توفير أسس وضوابط وترشيد الإنفاق.

وتؤكد ذلك الاتجاه السلبي لمنسوبي مؤسسات التعليم العالي تجاه الحوكمة حيث تدرك أن الاعتبارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة وأعضائها ذات وزن نسبي ضعيف وأقل أهمية في ظهور وأهمية الحوكمة.

[68] – مصطفى محمود أبو بكر، قضايا إدارية وتنموية معاصرة تأصيل علمي وتطبيق عملي، الدار الجامعية، 2015، ص ص47-49.

رابعاً: فوائد تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

إن تطبيق الحوكمة من شأنه أن يحقق الفوائد التالية[69]:

أ- الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها،
ب- تعظيم قيمة المؤسسة ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية، وبالتالي التوسع والنمو وخلق فرص عمل جديدة،
ت- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة للحفاظ على موارد المؤسسة،
ث- التخفيف من حالات الصراع في المؤسسة والزيادة من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح، وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز،
ج- جعل المؤسسة قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.

المطلب الثاني: عناصر الحوكمة الجامعية، أهميتها، أهدافها، ومبادئها.

أولاً: عناصر الحوكمة الجامعية.

تتمثل عناصر الحوكمة في كل ما يؤثر و يتأثر بالمحيط الجامعي من أفراد ومؤسسات، والتي يمكن أن تصنف إلى مستويين، مستوى داخلي ومستوى خارجي.

1- **المستوى الداخلي(الإطار البيداغوجي):** يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين.
2- **المستوى الخارجي:** يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

يمكن استنتاج أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة، المساءلة، الشفافية) بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة، وتمثل هذه المبادئ إطار العمل، وغيابها يسبب اختلال توازن العمل[70].

---

[69] – يعقوب عادل ناصر الدين، الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية، 2012/03/24، ص4-5.

[70] – مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2009-2010، ص 68.

ثانياً: أهمية الحوكمة الجامعية.

إن الحوكمة الجيدة في المؤسسات التعليمية عامل أساسي لبلوغ أهداف التعليم وتحسين التحصيل الدراسي، وتحقيق المساواة في الفرص التعليمية، ولبلوغ أهمية الحوكمة لابد من توفير هذه العناصر بكفاءة وفعالية وتتمثل هذه العناصر فيما يلي[71]:

أ- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم،

ب- نظام يحدد المجلس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات، الكليات، الأقسام، الوحدات)، ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع،

ت- وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هياكل هذه المجالس واللجان، تشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها، نظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها،

ث- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات الصلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان، مع استجابة هذين الأخيرين لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد والتوجه إليها مع إتاحة كافة المعلومات المطلوبة عنها،

ج- أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتيا بعيد عن أسلوب الرئاسة،

ح- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعات والكليات،

خ- نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس.

وتظهر أهمية الحوكمة للمؤسسات بشكل عام، والتعليمية بشكل خاص فيما يلي[72]:

أ- مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة،

ب- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في المجتمع،

ت- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أخر عامل فيها، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل عامل في المؤسسة، بما يساعد في تقليص الأخطاء،

[71] – عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 04-عدد04، 2020، ص46-47.

[72] – محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية-العدد السادس، المجلد الثالث، مارس 2019، جامعة الزعيم الأزهري-السودان، ص 36.

ث- التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية البعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى، ودعم الثقة والمصداقية بين العاملين،

ج- توفير بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة،

ح- تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسة.

وللحوكمة دور مهم في الجامعات، لأنها تساهم في ضبط الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي[73]:

د- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها،

ذ- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات،

ر- تحقيق التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والقصيرة المدى،

ز- تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها،

س- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز،

ش- تعتبر كنظام رقابي يسهر على التطبيق الصحيح للقوانين والتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها،

ص- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء،

ض- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء،

ط- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعية،

ظ- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.

[73] – أبو بكر بوسالم، داود غديري، سارة بوحبل، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد04، العدد01، جوان 2020، ص 139.

ثالثاً: أهداف الحوكمة الجامعية.

يمكن تحديد أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي[74]:

أ- تحسين أداء المؤسسة التعليمية وتطويرها،

ب- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة يؤدي إلى كفاءة الأداء،

ت- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في المجتمع،

ث- تعزيز فاعلية المؤسسة التعليمية، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل عن طريق تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة،

ج- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة وتجنب الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة التعليمية،

ح- إيجاد هيكل واضح تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة وسبل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة تحقيقها مع المراجعة المستمرة والتعجيل، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة التعليمية.

وتهدف حوكمة الجامعة أيضا إلى ما يلي:

خ- مواجهة الاستبداد الإداري الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرار والمتلقين له،

د- تحقيق الشفافية التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة، وخصوصا الأكاديميين لتشجيع العطاء العلمي ومشاركتهم في الحياة الجامعية،

ذ- تحقيق المساواة والمعاملة العادلة بين مجموعات ملاك الجامعة وصغار المساهمين فيها، وكذا الطلاب باعتبارهم الأساس الذي وجدت الجامعة من أجله، وبين العاملين في الجامعة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، وجميع المستفيدين من وجود الجامعة كالمجتمع المدني،

ر- توفير حق المساءلة لجميع المستفيدين والمعنيين بالجامعة ومنحهم حق محاسبة الإدارة التنفيذية،

ز- زيادة كفاءة الجامعة وفعاليتها من خلال خلق بيئة عمل صحية.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد من الاعتماد على مجموعة من المحددات التي تم اعتمادها كأهم مرتكزات لنجاح الحوكمة في المؤسسة الجامعية وهي:

س- وضع مهمة التعليم العالي في سياق اجتماعي متغير وتبعاته على الحوكمة،

[74] – عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، الوحدة القانونية، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، مصر، 2066، ص1.

ش- ضرورة مشاركة الفاعلين في الحوكمة في التعليم العالي،

ص- إدارة وتحديث الجامعات،

ض- تنمية ثقافة التقييم(البرامج ، وحدات التعليم والبحث، مدربين...)،

ط- تدريب الإداريين الجامعيين،

ظ- الدعم البيداغوجي الجامعي، واستخدام التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات،

ع- تعزيز نشاطات البحث، عبر الإعداد للدكتوراه والإشراف المشترك على الرسائل الجامعية،

غ- البحث عن مصادر جديدة للتمويل الجامعي.

رابعاً: مبادئ الحوكمة الجامعية.

في العقدين الماضيين حدثت إصلاحات في حوكمة التعليم العالي في سياق تغيرات عامة في إدارة القطاع العام، فقد تأثرت إصلاحات التعليم العالي في اليابان، وكوريا، وأستراليا، وبريطانيا، ونيوزيلندا، واندونيسيا، ودول أخرى تأثر بالغا ببرامج شاملة لإصلاح القطاع العام، وكان الاتجاه السائد هو اعتماد نموذج الإدارة العامة الجديدة في برامج إصلاح الخدمة العامة والتعليم العالي، وفي هذا السياق يرى فيرلي Ferli أن المنظور الجديد لفعالية التسيير بمنظمات الخدمة العامة بما فيها مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن ينظر له في سياق الحوكمة أو الحكم الراشد بأنه * العمل على توفير الأدوات، الترتيبات والإجراءات المؤسسية التي تسعى إلى حوكمة السلوكيات التنظيمية والأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي[75].

ولتطبيق الحوكمة في الجامعات هناك مجموعة من المبادئ التي يجب توفرها والتي من خلالها تتحدد معايير الحوكمة ومن ثم مؤشراتها وقد اختلف أراء الباحثين في تلك المبادئ أحيانا، وتتفق في أحيان أخرى وستعرض الباحثة أبرز المبادئ التي ارتبطت بمعايير ومؤشرات الحوكمة والتي كانت نسبة الاتفاق فيها بين الباحثين كبيرة، والتي هي كالأتي[76]:

1- الإفصاح والشفافية: يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ الحوكمة، كما يعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات لما تحققه للعاملين للحصول على المعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وهي من المعايير العالمية لتصنيف الجامعات، ويقصد بها حرية الوصول سهولة المعلومات الدقيقة والموضوعية وتدفقها بيسر أي ما يقابلها من الإفصاح عنها، والعلنية في مناقشة

[75] – ماجد محمد الفرا، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 6-11.

[76] – هالة فوزي محمد عبد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، 2017، ص ص 528-531.

الموضوعات وحرية تداول المعلومات الخاصة بمفردات العمل في المجال العام، وما يقابله من توفر إعلام حر خاص بالجامعة متعدد القنوات يتيح حرية التعبير بما يحقق الترابط بين الشفافية وحق المساءلة، والمساهمة في وقف أعمال التجاوز، وشفافية المعلومات لا تقتصر على العاملين فقط، بل تشمل كذالك أفراد المجتمع والطلاب في إفصاحهم للقيادات الجامعية عن مشاكلهم واحتياجاتهم.

2- المساءلة: هي جوهر الحوكمة الجامعية، ترتبط بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وهناك ارتباط بين المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لذا لابد أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا يرتبط أيضا بالمناخ السياسي للدولة[77].

3- المشاركة: إشراك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي، عن طريق المشاركة في رسم السياسات، وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، إتاحة الفرص للطلبة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، ولمساندة القيادة في الجامعة ومجالس الحوكمة فيها كنموذج في تطبيق سياسة الجامعة لابد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة[78].

4- العدالة والنزاهة: ترتكز على توفير الفرص للجميع داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، والعمل على تعزيز سلطة القانون أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة، وبالتالي تحقيق الجامعة لأهدافها بدقة[79].

5- التمكين: ويقصد به * منح القادة والعاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية، وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم*. وهو يعزز الإبداع التنظيمي لدى العاملين والذي يتمثل في تنوع المهارات والقدرات والكفاءات والخبرات، ويسهم في تنمية المهارات القيادية وزيادة فعالية الأداء القيادي، ويعمل على زيادة الدافعية للإنجاز، ويمكن تحقيقه بالجامعات من خلال تحديد مسئوليات جميع العاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم باتخاذ القرارات فيما يخص تلك المسئوليات دون رقابة أو إشراف، إضافة إلى تقديم برامج التنمية المهنية والتدريب المستمر لكل ما يستجد في مجال العمل ومحيطه الخارجي لكي يتحقق لهم التمكين المعرفي، وبالتالي ضمان اتخاذ القرارات بصورة سليمة، كما أن جوهر التمكين يكمن في تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، أي يصبح لدى العاملين القدرة في

---

[77] – كروان سمية، مرجع سبق ذكره، ص 188.

[78] – يعقوب عادل ناصر الدين، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، عمان–الأردن، أيار 2012، ص 05.

[79] – ياسر عبد الرحمان، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد08–العدد02، 2018، ص196.

التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، و حوكمة الجامعات تقود إلى توزيع عملية اتخاذ القرار داخل الجامعة بين هيكليات الحاكمية المختلفة (الكليات، المجالس الأكاديمية، مجلس الأمناء) والهيكليات الإدارية (الدوائر، الأقسام، نواب الرئيس ومساعديهم)، إضافة إلى توزيع كل من المسؤولية والمحاسبة والشفافية من أجل التمكين من ممارسة سلطة اتخاذ القرار.

6- **الإطار القانوني:** ويتمثل في توفير بيئة قانونية مستقرة وعادلة تحقق المساواة، وهذا يعمل على استقرار الأوضاع، والشعور بالأمن والأمان، والحفاظ على الحقوق واحترامها، والذي بدوره يسهم في تحقيق الاستقرار النفسي والتنظيمي ببيئة العمل، ويقضي على التسيب والسلب والفوضى، ويحقق الرشادة في اتخاذ القرارات التي تكون لها خلفية قانونية تحكمها بما يدعم الموضوعية والبعد عن التحيز،وكل ذلك يدعم تحقيق تطوير للأداء الإداري وتحسينه.

ويتضح أنه عند تطبيق هذه المبادئ بالجامعات يوضح الدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق عملية التنمية الإدارية وتطوير الفكر والعمل الإداري للموارد البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل، كما يغير في ثقافة العمل المؤسسي، كما يساهم في تحسين المردود الاقتصادي بطريقة غير مباشرة نتيجة التغيير إثر توفير الجهد والوقت والمال والأخطاء، وإفساح المجال والبيئة المناسبة للإبداع والابتكار.

المطلب الثالث: أشكال حوكمة الجامعات، نماذجها، مراحل تطبيقها، ومتطلباتها.

أولاً: أشكال حوكمة الجامعات.

تتعدد أشكال حوكمة الجامعات إلى ما يلي:

1- **الحوكمة الأكاديمية التشاركية:** هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبط بالعمل.
2- **التنظيم الخارجي:** ويشير إلى سلطة الإدارة العليا(وزارة التعليم العالي) أو سلطة الدولة، وحقها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية.
3- **الرقابة الخارجية:** وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المساهمين والمعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة الجامعية، والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.
4- **الحوكمة الأكاديمية الذاتية:** وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية.

5- **الحوكمة الإلكترونية:** وتشير إلى أحد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات[80].

6- **الحوكمة الإدارية الذاتية:** وتعني القيادة الجامعية والهيئات الإدارية الجامعية (رئيس الجامعة والعمداء) اللذين يضعون الأهداف ويصنعون القرارات حول التوجيه والسلوك الجامعي، وأنشطة المؤسسة التعليمية الأخرى.أي حوكمة الإدارة الذاتية لمؤسسة التعليم العالي[81].

ثانياً: نماذج حوكمة الجامعات.

حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وهناك عدة نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسيولوجية السياسية و اقتصادية وفي هذا السياق قدم تركمان في دراسة له أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية و الأمريكية، ويرى الباحث في هذا الإطار أن ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتسم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال تسيير وحوكمة المؤسسات الجامعية، وقد قام تركمان باقتراح أربعة نماذج للحوكمة هي[82]:

1- **النموذج الأكاديمي (Academic Model):** هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة ، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة اكس فورد.

2- **نموذج الشركات (Corporate Model):** يسود هذا النموذج في كل من استراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للأزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة والمحاسبة.

---

[80] – مروان حمودة رجب الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة)، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال–المدرسة العليا للتجارة–جامعة منوبة–تونس، 2015–2016، ص108–109.

[81] – مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن، تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد40،عدد2،جوان 2020،ص ص22–23.

[82] – الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، دراسات– العدد الاقتصادي– المجلد08، العدد03، جوان 2017، جامعة الأغواط، ص ص 50–51.

3- **نموذج الأمناء (The Trustee Model) ونموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder Model)** : يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي.

ثالثاً: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات.

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات يمر بعدة مراحل تكون متسلسلة ومترابطة فيما بينها.

1- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** تعد أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم في هذه المرحلة التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.
2- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
3- **مرحلة عمل برنامج قياس للحوكمة المؤسسية وتوقيته:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.
4- **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
5- **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية، ولضمان التطبيق الجيد لهذه المراحل، يتطلب توفير اللجان الداعمة وهي:

- **لجان المجلس:** وتنعكس مساهمتها في حوكمة الجامعات من خلال نشاطاتها، ويتم تلخيص عملها فيما يلي:
- **لجنة المراجعة:** تتمثل مهمتها في: ضمان فعالية آليات الرقابة الداخلية من النفقات ومراقبة إدارة المخاطر في سير أعمال الجامعة، وللتحقق من جودة وثائق المعلومات المالية الموكلة إلى المدققين الخارجيين، خبرات الأعضاء الخارجيين في مجال المحاسبة والتمويل ذات قيمة كبيرة داخل هذه اللجان.
- **لجنة المالية:** وهي منفصلة عن لجنة المراجعة، ترتكز مهمتها على ضمان الإدارة المالية السليمة، كما أنها توصي مجلس إدارة الجامعة باعتماد المبادئ التوجيهية للميزانية السنوية، ورصد النتائج الرئيسية والفروق الحاصلة فيها.

- **لجنة الموارد البشرية:** هنا يرجع الأمر لمجلس الإدارة على تحديد أولويات المفاوضات الجماعية مع مجموعة من الموظفين لتقييم الأثر المالي واعتماد اللوائح وسياسات تتعلق بظروف العمل ومعايير مكافآت أعضاء من موظفيها، وهذه اللجان تختلف من جامعة لأخرى.
- **لجنة الحكم والأخلاق:** إن هذه اللجنة تضمن على وجه الخصوص وضع توصيات حول قواعد الشفافية ومدونات الأخلاق المطبقة على أعضاء مجلس إدارة الجامعة والموظفين وكذا المهارات اللازمة والخبرات للعضو الجديد، وتعيين عضو مجلس إدارة جديد، استنادا إلى البيانات المطلوبة، والترشيح لمنصب الرئيس ونواب رئيس المجلس، إن وجدت في ظل توفر معايير واليات تقييم المجلس، والعمل على حل الصراعات الناتجة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الأقسام، وفقا للاحتياجات الجديدة في الجامعات.

وهناك من يركز على إضافة لجنتين هما: لجنة العقارات ولجنة المسؤولية الاجتماعية[83].

رابعاً: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات.

تعرف متطلبات الحوكمة بأنها المقومات أو المعايير لدعم وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات[84]، ولتحقيقها في الجامعات يتطلب القيام بما يلي[85]:

أ- إنشاء التشريعات التي تؤسس الجامعات ككيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي،

ب- تقليل سيطرة الدولة عن بعض الوظائف الإدارية، ونقل المسؤولية للجامعات نفسها، مثلا قرار تعيين رئيس المجلس وأعضاءه،

ت- إنشاء هيئات أو وكالات عازلة كوظيفة منفصلة في القطاع العام للقيام ببعض المراقبة المالية أو لتقديم خدمات،

ث- اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل،

ج- إنشاء وكالات خارجية مهمتها مراقبة نوعية الجودة في الجامعات،

ح- تطوير أشكال جديدة من المساءلة عن طريق إعداد تقارير الأداء، والنتائج في تحقيق الأهداف المحددة وطنيا للقطاع، وكذلك تحقيق أهدافها،

---

[83] – عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

[84] - محمد حاكم، ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني(الجامعات العربية تحديات وطموح)، مراكش، المملكة المغربية.

[85] – رضا محمد مصباح الأسود،أ.محمد خليفة الطويل، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21، ديسمبر 2021، ص14-15.

خ- التأكيد على المسؤولية لدور مجلس الجامعة بعد الوزير،

د- منح مؤسسات التعليم العالي المسؤولية والاستقلالية الذاتية على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع.

المطلب الرابع: نظام الحوكمة في الجامعات، وسبل تعزيزه، وآليات تطبيق حوكمة الجامعات.

أولاً: نظام الحوكمة في الجامعات.

أوصى كل من البنك الدولي ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية بعد قيامها بدراسات مقارنة لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية، من أجل تحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي وتتمثل هذه السياسات فيما يلي[86]:

أ- ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام،

ب- وضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية،

ت- إنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء،

ث- إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي،

ج- تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته،

ح- وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وخلصت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي إلى أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح من الضروريات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، وإيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات، وعلى هذا يتوجب على

[86] – محجوب اسية، نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه- إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا –، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد01، جوان 2021، ص ص 48-49.

سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى، رغم أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي هو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة، كما أشارت معظم الدراسات أيضا على ضرورة ارتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي.

ثانياً: سبل تعزيز مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات.

أهم السبل التي يمكن أن تعزز من تطبيق مفهوم الحوكمة على مستوى الجامعات ما يلي[87]:

1- **تهيئة المناخ العلمي للجامعات:** تتأثر الجامعات بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة في المجتمع، لهذا فإن الظروف المحيطة بها في الدول العربية تحمل طابع عدم التجانس، وهذا يحد من إمكانية التميز الفكري والإبداع إذا أشرنا إلى التعيينات السياسية للإدارات التي يقع على عاتقها تطبيق أنظمة الجودة، ولهذا فإن تهيئة المناخ العلمي الخالي من الضغط الإيديولوجي يؤدي إلى تفعيل دوره الاجتماعي والحضاري والثقافي والتقني، حيث يعد المناخ العلمي سلسلة برامج مرتبطة تتقدمها الحلقة السياسية التي توفر جوا ديمقراطيا صحيحا وبيئة مضيافة للإبداع.
2- **تطوير إدارة الجامعات:** لتوفير الأرضية التي تستمد منها أعضاء هيئة التدريس والطلبة عوامل النهوض بالمستوى العلمي المطلوب والحفاظ على نوعية وجودة المخرجات، لابد من تطوير الإدارة الجامعية واختيار القيادات العلمية والإدارية والإشرافية في هذه الجامعات وتحديثها من خلال إدخال الوسائل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء وتفعيل النشاط العلمي والبحثي، فالواقع الإداري والتنظيمي والية عمله لهذه الجامعات لا يتماشى مع الأهداف المنصوص عليها، فهو عمل إداري تقليدي بيروقراطي مركزي لا يساعد على التطوير، وتبين الدراسات في هذا المجال عدم وجود هياكل تنظيمية سليمة ولوائح تنفيذية لمهام واختصاصات الوحدات الإدارية التابعة لها، وإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتوصيف الوظيفي، فمسألة إصلاح الجهاز الإداري والتنظيمي للجامعات حيوية، من خلال رفع مستوى تأهيل وكفاءة القيادات الإدارية والإشرافية.
3- **تطوير المناهج العلمية وطرق التدريس:** لتحسين كفاءة الإنتاج يجب تطوير المناهج العلمية وتغيير البرامج وتحديث المراجع العلمية ووضعها وفق لمتطلبات التغيرات المحيطة بمختلف التخصصات، بما

[87] – أحمد سعيد بامخرمة، محمد عمر باطويح، تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثامن، ص ص 33-36.

يضمن استيعاب كافة المفاهيم الحديثة من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لطرح أفكارهم أو عن طريق ترجمة الكتب في الجامعات المناظرة بتصرف للاستفادة منها، فالمناهج الحالية يغلب عليها طابع المحاكاة لما يصدر إلينا من الخارج، وتمثل مرجعية للتراث الأوروبي- الأمريكي، وافتقارها للتطبيق العملي، إضافة لافتقار هذه المقرارات إلى الكثير من المفاهيم المرتبطة ارتباطا وثيقا بالعلوم الإدارية المتطورة.

4- **الإعداد الجيد للموارد البشرية:** يتم هذا الإعداد الجيد للموارد البشرية التي تشترك في تحسين نوعية المخرجات وجودتها عن طريق الأساليب التالية:

أ- **الإعداد التيمي:** يتم ذلك من خلال توفير كل ما يحقق الاطلاع على الفكر في العلوم الاجتماعية والإنسانية في المفهوم الإسلامي والتراث العربي والإنجازات العلمية المعاصرة في مجالات الاختصاص، وتوفير الإصدارات العلمية والمراجع التي تساعد على التفكير والإبداع والتجديد من خلال استخدام الوسائل والتقنية التي تقضي قيما ذات فاعلية في أنشطة الجامعات.

ب- **التدريب المستمر:** يتم بصورة دائمة بعد معرفة الاحتياجات التدريبية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة بشكل فعال وأمثل.

ت- المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية لما لها من دور فعال في التواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات والآراء في مجالات التخصص، وتقديم المكافآت والحوافز المادية للمبرزين ليكونوا قدوة للآخرين لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية.

ث- توفير مصادر المعلومات بشكل مستمر من خلال استخدام برامج الحاسوب المتخصصة إضافة إلى توفير مكتبة علمية متكاملة.

5- **الاستقلال المالي والإداري:** إن تحقيق الاستقلال المالي والإداري للجامعات يمثل نقطة البداية لأي نشاط يهدف إلى التنمية الشاملة، لأن استقلالية القرار يمنح القيادات الإدارية القدرة على التخطيط السليم، استخدام مواردها بكفاءة عالية دون وصاية أو تدخلات من خارج نطاقها، إضافة إلى إمكانية تنظيم شؤونها وتوجيه أنشطتها والرقابة عليها بما يعزز من تحقيق الأهداف المناط بها، إلا أن الاستقلال المالي والإداري للجامعات مرتبط بالحكومات نفسها ومدى استيعابها الخصوصية هذا العنصر الذي يمثل رصيد استراتيجيا نحو أي مشروع للتنمية الشاملة، ومبدأ أساسيا لضمان جودة أي نشاط تقوم به، ومؤثرة بشكل مباشر على كافة الأنشطة العلمية والبحثية وخدمة المجتمع.

6- **وضع معايير لسياسة القبول:** من أهم أهداف التخطيط تحديد الأعداد من الطلبة الذين يمكن قبولهم في الجامعات في ضوء حاجة المجتمع إلى مخرجاتها لفترة الخطة، ومن الضروري اعتماد معايير علمية لالتحاق الطلبة إلى هذه الجامعات، لا يعتمد فقط على معيار المجموع الكلي لمستوى الثانوية وإنما إتباع طرق أخرى كالمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى إجراء امتحان القبول في المقررات ذات الصلة الوثيقة بالتخصص، بهدف تحديد قدرات الطالب المتقدم.

7- **توثيق علاقة الجامعات بالمجتمع وسوق العمل:** يعد هذا الربط من أهم مقومات الإعداد المتميز للخريجين التي تسمح لهم بممارسة العمل الحقيقي واكتساب الخبرة العملية، ويمكن توثيق ذلك من خلال :

أ- ربط المناهج العلمية بقضايا المجتمع ومؤسساته، وتوعية المجتمع بأهمية ودور هذه الجامعات في تفعيل وزيادة مستوى الإنتاج والعائد الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى أهمية البحوث ودراسات الجدوى للمشاريع المختلفة التي يقدمها أساتذة الجامعة لحل مشكلات المجتمع،

ب- استحداث وحدة إدارية (نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع، ونظير لها في الكليات نائب عميد لشؤون المجتمع) تعمل على وضع الخطط والبرامج والدراسات المتعلقة بتفعيل كافة الأنشطة التي من خلالها توثيق الروابط بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة،

ت- تواصل الجامعات مع رجال الأعمال واستضافتهم للمشاركة في الفعاليات العلمية،

ث- ضرورة تحديد احتياجات سوق العمل وكذا تحديد المشكلات التي يواجهها المجتمع، ووضع الدراسات اللازمة من خلال لجان مشتركة أو تشكيل فرق العمل.

ثالثاً: آليات تطبيق حوكمة الجامعات.

لتحقيق الضمان الفعال لتطبيق مقاربة الحوكمة الجامعية لابد من وجود آليات تتمثل في[88]:

1- آليات تعزيز الرقابة:

من العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الاحترام والتقيد بمبادئ الحوكمة المؤسسية التي تساهم في إصباغ صفة الحوكمة المؤسسية عليها، وتتمثل أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيما يلي:

- **الشفافية:** تبنى على تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ووفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، والوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب اختصاصه من أداء المهام، وبالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وغرس المصداقية والثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت، وكذا إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتقبل الاقتراحات والشكاوي.
- **المساءلة:** أي مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعليا لمساءلته ومحاسبته ماليا، قانونيا، إداريا وفنيا، ويتم ذلك باتخاذ العديد من الإجراءات كتحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة ووجود لائحة نظامية لمساءلتهم،

[88] – محجوب اسية، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-48.

ووجود قوانين تكفل ذلك مع تطبيقها بكل موضوعية، وتطبيق نظام مجزي للعقاب والثواب، ووجود نظام فعال للرقابة، مع تحديد أسس ومعايير جودة الأداء، وهي بذلك ستساهم في قياس الإنجاز والتقدم في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة تتميز بالوضوح في تحديد خطوط المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي بذلك تتضمن الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة.

- **اللامركزية والاستقلالية:** استقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وأن تدار من قبل هذه المؤسسات وليس من خارجها بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب مع بيئتها المحلية مع وجود نظام مالي مستقل، ولوائح تنظم الحرية الأكاديمية وبناء هياكلها التنظيمية وممارسة وظائفها وفقا لذلك دون أي تدخل خارجي، مع ترك إدارة كافة شؤونها العلمية و البيداغوجية لها دون التأثير عليها، وتتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في: الاستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين، الاستقلالية المالية أي مدى قدرة هذه المؤسسات على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة والمباني، والاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات والبحوث والمعرفة دون قيود، ومهما يكن فإن الاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية و البيداغوجية.

2- آليات تعزيز المشاركة:

ليتم تعزيز حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ولبلوغ النتائج الموجودة فإنه لابد من إخضاعها لمجموعة من المبادئ أهمها:

- **المشاركة و الاستجابة:** لتحقيق الحوكمة لابد أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف الجامعية في صناعة القرارات، والمشاركة تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء في السياسات العامة للمؤسسة وفي كيفية تحديد مصادر التمويل، وفي وضع الخطط الإستراتيجية، آليات الرقابة، أو تحديد قواعد الحوكمة وهي بذلك تتضمن عمليات الاستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة، فإذا هي تتضمن إتاحة الفرص لكافة المنتسبين لها، وكذا المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، وبمراعاة الصالح العام في ذلك مع تبني أسلوب الحوار والتشاور في ذلك، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ومن أبرز نتائج المشاركة نجد:

أ- زيادة المساءلة، الشفافية والثقافة العامة، وتحسين مستوى الاستجابة والتي يقصد بها قياس درجة استجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات واحتياجات،

ب- تحقيق الجودة والتي تكسيها السمعة الأكاديمية والعلمية تحقيقا لرسالتها العلمية والبحثية، واستغلال أقصى قدر من الإيرادات وتعظيم الربح والحد من التكاليف.

- **حكم القانون والعدالة والمساواة:** يعني توفير منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هذه القوانين، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل استقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة المتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.
- **الفاعلية والفعالية:** تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية، فهما تعتبران مؤشران مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة استقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصداقية الالتزام بها، ويتم قياس الفاعلية الجامعية على أساس الخدمات المقدمة وتطوير القوى العاملة، والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها.

3- آلية تعزيز الإستراتيجية:

لتحقيق الاستمرارية في الحوكمة الجامعية يجب تبني رؤى مستقبلية تساعد على ذلك، أهمها الرؤية الإستراتيجية وهي التوجه المستقبلي للجامعة ولمسار أعمالها ترشدها لمكانة متميزة مستقبلا تضمن استمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع، وصياغة الرؤية الإستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة، إن الرؤية الإستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) تحدد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، وكما تعد عملية تهدف على المؤسسات الجامعية إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها.

المبحث الثالث: المقومات والمتطلبات الأساسية لنجاح الحوكمة الجامعية.

تمهيد:

أصبحت الحوكمة الجامعية التي ظهرت في الآونة الأخيرة إثر ازدياد الأزمات التي تمر بها المؤسسات الجامعية، وسيلة لوضع الحلول المقترحة لها بعد أن أصبحت الإدارات الجامعية ذراعا للسلطة التنفيذية التي قامت بتعيينها للعمل في إدارة المؤسسة الجامعية واتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الهيئتين الإدارية والتدريسية، والمتعلقة أيضا بتنظيم شؤون الطلبة بما في ذلك عملية إقرار المواد الأكاديمية بشكل فردي ودون مناقشتها مع هذه الجهات، مما أدى إلى ظهور ضعف واضح في أداء الجامعات أكاديمياً وإداريا وخاصة بعد أن تم تغييب الحوار والابتعاد عن إشراك ممثلي هذه الهيئات من اتحادات ومجالس في اتخاذ القرار دون النظر إلى كونها كيانات تم تأسيسها بهدف خلق بيئة ديمقراطية تشاركية تنتج جيلاً قادراً على المشاركة في الحياة العامة، وتعزيز قيم الحرية والمشاركة واحترام الأخر، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مقومات الحوكمة الجامعية ومحدداتها، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، نماذج دولية ناجحة في تطبيق حوكمة الجامعة وتوفير متطلباتها، تحديات تطبيق الحوكمة في الجامعة وسبل تطبيقها.

المطلب الأول: مقومات الحوكمة الجامعية ومحدداتها.

أولاً: مقومات الحوكمة الجامعية.

إن مقومات حوكمة الجامعات مهمة لدعم تطبيق وسن القواعد والمبادئ الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية، ومن أبرز هذه المقومات ما يلي[89]:

أ- توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الاقتناع مهم وأساسي،

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

ت- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن هذا الوضوح يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة،

ث- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج بشكل دقيق وواضح،

ج- نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي،

ح- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه و الإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية،

خ- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.

ثانياً: محددات الحوكمة الجامعية.

الحوكمة في المؤسسات الجامعية لها محددات داخلية وخارجية[90]:

أ- المحددات الداخلية: ترتكز على تشكيل مجالس صناع القرار، وتحديد نوعية الأعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، إضافة إلى أنظمة الرقابة والتحقق الداخلية ووسائل حفز ورفع الأداء.

ب- المحددات الخارجية: فتشمل العلاقات بين الجامعة والمجتمع الخارجي والمستفيدين منها، إضافة إلى دور مؤسسات المجتمع المدني والجهات الرقابية في مراقبة أداء وضمان عدالة وشفافية الإجراءات الداخلية وفقاً للأنظمة والتشريعات التي تصدرها جهات الاختصاص في هذا الشأن.

[89] – عبد السلام الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص47-48.

[90] – سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص350.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة فعالة يؤدي إلى تحقيق الجودة في أداء العاملين، وكذا تحسين أداء المؤسسة، ولبلوغ هذا النجاح لابد من توفر عدة متطلبات لهذه المبادئ وسيتم عرض متطلبات كل مبدأ كالتالي[91]:

أولاً: المتطلبات المتعلقة بالشفافية:

لتطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي لابد من تنفيذ عدة إجراءات وخطوات التي تؤدي إلى تحقيق مبدأ الشفافية ومن هذه الإجراءات حسب ما ذكر في:

أ- توفر وسيلة واضحة لمتابعة وتوضيح الشفافية للتحقق من أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي وليس قانون نظري يتحكم فيه كل فرد من المسؤولين،

ب- غرس وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي لأن معظم الفساد يتم بسرية وبطرق دقيقة وعالية من المهارة ومن الصعب القضاء على الفساد بتشريعات وقوانين،

ت- تواجد قنوات تواصل واضحة ومحددة تمكن الجميع من الإبلاغ في حالة وجود أي انحراف أو تسيب في مؤسسات التعليم العالي،

ث- تحفيز الموظفين في المؤسسة على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم اكتشافه أو التأكد منه للأشخاص المسؤولين،

ج- تبني مؤسسات التعليم العالي أساليب وإجراءات تحث وتحفز على النزاهة ،

ح- تبني المؤسسة نظام التدوير للموظف حتى لا يتمكن من تكوين علاقة تجعله تحت الضغط،

خ- مراجعة إدارة المؤسسة للقوانين بصفة دورية حتى يتم تغيير وإزالة أي غموض في أي بند من القوانين،

د- نشر المؤسسة ثقافة الشفافية في المجتمع المؤسسي والوعي بأهميتها،

ذ- تحول مؤسسات التعليم العالي نحو الشفافية الإلكترونية والمقروءة والمسموعة والمرئية،

ر- تطوير شبكة معلومات مرتبطة بكل قسم في المؤسسة تتيح الحصول على المعلومات والوثائق بشفافية.

[91] – هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجمي، أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، المؤتمر الدولي العالمي حول ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، أيام 26و27-06-2021، ص ص 144-146.

ثانياً: المتطلبات المتعلقة بالمشاركة:

لتحقيق مبدأ المشاركة في مؤسسات التعليم العالي لابد من التركيز على المتطلبات التالية:

أ- أن تكون مؤسسة التعليم العالي قائمة على القانون،
ب- القناعة الكاملة بأن المشاركة هي حق كل الأطراف،
ت- امتلاك مؤسسة التعليم العالي إستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً بعيدة المدى،
ث- أن تسود المؤسسة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات وتهيئة البيئة والتنفيذ،
ج- لابد أن يشارك المدير أو المسؤول الموظفين المعلومات مع الآخرين ومشاركتهم في طرح أفكارهم الإفصاح عن قيمة ودوافعه في المؤسسة لبناء ثقة متبادلة بين الأطراف،
ح- توعية العاملين وزيادة إلهامهم بصورة مستمرة بأهمية مشاركتهم على فترات محددة لزيادة وعيهم وزيادة إلمامهم بأهداف وأنشطة وبرامج وخطط المؤسسة،
خ- تبني مؤسسات التعليم العالي ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة و إشراك العاملين فيما يساهم في تطوير المؤسسة.

ثالثاً: المتطلبات المتعلقة بالمساءلة:

إن تطبيق المساءلة مرتبط ارتباطا وثيقا مع الرقابة بحيث تعتبر المساءلة مكملة للرقابة ولتطبيق المساءلة هناك عدة متطلبات منها ما يلي:

أ- وجود قنوات وأدوات ملائمة للمساءلة في مؤسسات التعليم العالي،
ب- وجود قوانين واضحة في ملاحقة كل من يخطئ وتطبق على جميع الموظفين في المؤسسة دون تمييز ،
ت- وجود برامج تحفيزية في المؤسسة لتشجيع المسؤولين والأفراد على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة،
ث- وجود ثقافة داعمة للمساءلة بحيث يعرف كل عضو في المؤسسة بأهداف المساءلة وأساليب تطبيقها،
ج- توافر قيادة تربوية فعالة في المؤسسة تكون قادرة على تطوير مهارات الأعضاء باستخدام أساليب إدارية حديثة،
ح- توافر كوادر تربوية مدربة في المؤسسة لديهم اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة،
خ- وجود تقويم ذاتي للمؤسسة واضحة المعايير لكل العاملين،
د- توفر المناخ الداعم للمساءلة في المؤسسة من حيث توفر الاشتراطات الأمنية والأماكن المناسبة،
ذ- فعالية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي عن طريق التواصل لمعرفة المعلومات الدقيقة.

ويلاحظ أن متطلبات المساءلة مترابطة فيما بينها ولا يمكن الفصل فيما بينها، أي أنها مكملة لبعضها البعض، ومبدأ المساءلة مهم في مؤسسات التعليم العالي من اجل سير العمل بها بطريقة صحيحة وقانونية.

رابعاً: المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية:

أ- إعداد الخطط الإستراتيجية للجامعة بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها،
ب- تقييم الخطط والبرامج باستمرار بهدف التطوير،
ت- تطبيق وتنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية،
ث- توفير الإمكانات المادية لتنفيذ الخطط المستقبلية بأقل تكلفة ووقت،
ج- تطبيق الميزانية بفعالية ووفق لرؤية استدامة الميزانية،
ح- التعاون بين مختلف أطراف الجامعة لتجسيد الخطط وتحقيق الأهداف،
خ- توضيح مضمون الرؤية والرسالة لأصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة ونشرها على موقع الجامعة،
د- مشاركة أصحاب المصالح في صياغة خطتها الإستراتيجية.

خامساً: المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية:

أ- يتم التصريح برسالة الجامعة رسميا،
ب- تمتع الجامعة بالاستقلالية في تحديد رسالتها،
ت- اختيار ممثلي الأساتذة عن طريق الانتخاب الحر،
ث- الحرية في تأسيس الحوافز المرتبطة بالأداء لأعضاء هيئة التدريس،
ج- استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية،
ح- الحرية في وضع المناهج الدراسية،
خ- الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة،
د- الحق في تقرير شركائها الأكاديميين،
ذ- الحرية في اختيار آليات ضمان الجودة المناسبة،
ر- تمتع أعضاء هيئة التدريس بحرية التعبير عن آراءهم وأفكارهم.

المطلب الثالث: نماذج دولية ناجحة في تطبيق الحوكمة الجامعية وتوفير متطلباتها

أولاً: نموذج حوكمة الجامعة في التجربة الأمريكية.

إن نظام الحوكمة في الجامعات الأمريكية يرتكز على عنصرين رئيسيين هما:1- وزارة التعليم الأمريكية التي نشأة سنة 1980. 2- مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يمنح شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي.

وتتكون الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية فيما يلي:

1- **المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية:** يتم إدارة معظم الجامعات الأمريكية من خلال مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء والذي يوجد على مستوى أغلب الجامعات، أما باقي الجامعات فتديرها مجالس أخرى تسمى مجالس الأوصياء مثل جامعتي واشنطن وميتشيغان، وبعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين ومجلس الزملاء كما هو في جامعة هارفارد، وهذه المجالس تمثل السلطة الأعلى في الجامعات ومن أدوارها الرئيسية: تعيين رئيس الجامعة ونوابه وكبار إداري الجامعة و مسؤوليها وعمداء الكليات وكذا الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها والإشراف على الوضع المالي للجامعة ومتابعة توفير الإعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

وتتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين تفرزها انتخابات يشرف عليها المجلس و أعضاء يتم تعيينهم من طرف حاكم الولاية التي تقع فيها الجامعة، ويشغل عضوية هذه المجالس عدد من الأعضاء المهمين على مستوى الولاية التي تقع فيها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار أصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال وذوي المكانة العلمية العالية، بالإضافة إلى رئيس الجامعة وكذا الطلاب البارزين الذين يزاولون دراستهم والمتخرجين الذين حققوا إنجازات كبرى يكون لهم تمثيل مناسب من جامعة لأخرى.

ويختلف عدد الأعضاء في مجالس الأمناء والمجالس المماثلة لها من جامعة لأخرى إذ يتراوح مابين عشرة أعضاء كما في جامعة واشنطن، وسبعون عضوا كما في جامعة شيكاغو، أما المدة الزمنية التي يزاولها الأعضاء في هذه المجالس فهي تختلف وفقا للتنظيمات الداخلية للجامعات فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا، واثني عشر عاما كما في جامعة كاليفورنيا وسان فرانسيسكو، ويتم تجديد المدة لفترة واحدة فقط.

ويتفرع من مجلس الأمناء والمجالس المماثلة لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعا لنشاط وأهداف الجامعة، من بين هذه اللجان اللجنة التنفيذية واللجنة المالية، لجنة السياسة الأكاديمية ولجنة الاستثمار،

لجنة شؤون الطلاب ولجنة الجودة، وهذه اللجان هي حلقة وصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح.

2- **المجالس الأخرى:** إضافة إلى مجلس الأمناء يوجد مجالس أخرى في بعض الجامعات الأمريكية تتركز مهامها في متابعة الجوانب الأكاديمية للجامعة منها مجلس الجامعة ومجلس العمداء يمثل هذين المجلسين الجهاز الفني والأكاديمي الذي يُعْنَى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز البحثية في الجامعة، حيث لا ترتبط العضوية فيهما برتبة علمية أو وظيفية، بل تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلا نسبيا، تتشكل مجالس الجامعة ومجالس العمداء إما بالانتخاب أو بالتعيين يتولى رئاستها نائب رئيس الجامعة وعادة ما ينحصر في كبار الموظفين المعينين في الجهاز الإداري، إذ لا يتعدى في الغالب 12 عضو كما في جامعتي واشنطن و ميتشقان، و تتخذ القرارات عن طريق التصويت في هذه المجالس التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء أما المجالس التي عددها محدود فتتخذ فيها القرارات عن طريق مداولات، تتم مهام هذه المجالس عن طريق لجان فرعية تنافس الموضوعات المطروحة للدراسة تقدم المقترحات لتعرض هذه المقترحات أو البدائل على مجلس الجامعة لاعتمادها في جلسات تعقد كل شهر من أشهر العام الأكاديمي كما تتولى الإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية.

3- **وكالات الجامعة:** يتراوح عددها مابين 04 و 12 وكالة حسب طبيعة أهداف الجامعة ونشاطها نذكر من هذه الوكالات وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية ووكالة الجامعة للموارد البشرية والإدارة، وكالة الجامعة للشؤون البحثية ووكالة الجامعة لشؤون الطلاب، وكالة الجامعة للعمليات المالية والتجارية ووكالة الجامعة للمبادرات والاستراتيجيات العالمية ويشرف على كل وكالة الوكيل الجامعي المعني.

4- **الكليات العالمية والأكاديمية:** تتراوح أعدادها مابين 06 إلى 18كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

5- **المراكز البحثية:** تتراوح أعدادها مابين 07 إلى 200 مركز بحثي في كل جامعة بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها والبرامج التي تقدمها، إن الجامعات الأمريكية الرائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات، بدء من التوجه العام لهذه الجامعات، فهي ذات أهداف إستراتيجية تخدم المجتمع وتعمل على حل مشاكله المختلفة، كما أنها تجسد المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة، والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو الانتخاب كما تظهر المسؤوليات من خلال التشريعات الجامعية، وتتوزع المسؤوليات والمهام حسب مستوى وأهمية كل هيئة بالجامعة، حيث يخضع المسئولين في الجامعات الأمريكية على مختلف المستويات للمحاسبة والمساءلة، كما تتميز الجامعات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في الدول الأخرى بما يسمى بالحرية الأكاديمية، ونلاحظ أن هذه

التجربة توفر خدمة المجتمع والعمل على حل مشاكله كأهم عوامل مساعدة على نجاح الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي كما توفر في هذه التجربة المشاركة المباشرة وغير المباشرة بالجامعة والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو بالانتخاب، كما نجد في كل تجربة خاصة المحاسبة والمساءلة التي يخضع لها المسئولون بالجامعة الأمريكية حيث تتميز هذه الأخيرة عن غيرها بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

ثانياً: نموذج حوكمة الجامعة في التجربة البريطانية.

إن نظام الحوكمة في الجامعة البريطانية يحتوي على مجالس متعددة ولجان للتنسيق بين الجامعات، ومنظمة جامعات المملكة المتحدة تعد هيئة تضم هذه الهيئة في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، تعمل هذه الهيئة على رسم سياسات وتوجهات التعليم العالي في بريطانيا.

1- **المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية:** من المجالس والهيئات نجد:

أ- **هيئة ضمان الجودة:** تتمثل مهامها في التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية ومدى التزامها بأهدافه وقيمها في التدريس والتدريب، وتصدر الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي.

ب- **هيئة تمويل التعليم العالي:** حيث تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (انجلترا،ايرلندا،واسكتلندا)، تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقا لسياسات تحفيزية وتقويما مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصص، ومن الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات.

ت- **هيئة إحصاءات التعليم العالي:** التي تملك صلاحية إيقاف مستحقات الجامعات التي لا تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات المحددة.

ث- **هيئة أو مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات:** الذي يتولى الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية.

ج- **أكاديمية التعليم العالي:** تعنى بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع أطر ممارسة التعليم العالي، كما أن مؤسسة القيادة في التعليم العالي تضع برامج وتدريب القيادات في كافة مستويات التعليم العالي بهدف توحيد المهارات وتنميتها في كل الجامعات.

يتم دعم هذه الهيئات ماليا من طرف الحكومة، فهي ملزمة بكشف جدوى عملها بتكريس الشفافية والمحاسبة والمسؤولية، كما أنها معرضة للمساءلة، وتشير النظم الإدارية البريطانية إلى أن هذه الهيئات مستقلة، ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم وتطوير المهارات البريطانية، وأغلب الجامعات البريطانية تشترك في أكثر من مجلس (مابين مجلس إلى أربعة مجالس)، فمثلا يحكم جامعة أكسفورد، وجامعة درهام مجلسان، وجامعة كامبريدج وجامعة أدنبرة وجامعة كارديف يحكمها ثلاثة مجالس، أما الجامعات التي

يحكمها أربعة مجالس فهي جامعتي مانشستر وبريستول، ويحكم جامعة أمبريال كوليدج خمسة مجالس تتمثل في مجلس كونسيل ومجلس كورت ومجلس سينيت ومجلس الرئيس ومجلس نائب الرئيس، أما جامعة كوليدج لندن وجامعة كنجركوليدج ومدرسة الاقتصاد والعلوم السياسية بلندن التي يشرف عليها مجلسا واحدا يسمى كوسيل، يبلغ عدد أعضاء المجلس 20 عضوا في الجامعتين المذكورين و 21 عضوا في مدرسة الاقتصاد والعلوم السياسية، لا يوجد نظام موحد في تكوين أعضاء المجالس الحاكمة في الجامعات البريطانية وحتى مجالس الجامعة الواحدة من حيث عدد الأعضاء وكيفية اختيارهم ولكن تشترك في وجود رئيس ونائبه، كما يوجد رئيس شرفي للجامعة في جل مجالس الجامعات البريطانية يكون من خارج الجامعة، لا يقوم بالمهام الفعلية لمدير الجامعة ولا يحضر اجتماعات المجلس، بل ينوب عنه في حالة غيابه.

وتنحصر مهام وصلاحيات هذه المجالس في مهام إدارية ومهام أكاديمية.

المهام الإدارية: تتمثل فيما يلي:

أ- إدارة الجامعة وممتلكاتها وشؤونها المالية،
ب- دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الاستراتيجي والمسائل الإستراتيجية المتعلقة بقيم الجامعة،
ت- تعزيز عملية متابعة الجهات المسؤولة عن التعليم والبحث العلمي،
ث- انتخاب أو تعيين أحد مجالس الجامعة وكبار موظفي الجامعة،
ج- منح الدرجات والدرجات الفخرية أو سحبها،
ح- اتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة لإجراء تعديل أو إلغاء أو إضافة إلى اللوائح والأنظمة المعمول بها،
خ- متابعة شروط اللائحة المالية المتفق عليها بين الجامعة ومجلس تمويل التعليم العالي،
د- تعيين المدير والرئيس ونائب الرئيس، وتعيين مدير الجامعة،
ذ- تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة، التأكد من أن الجامعة تمتلك إدارة فعالة للمخاطر والرقابة الداخلية.

المهام الأكاديمية: تتمثل فيما يلي:

أ- تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة،
ب- مناقشة المسائل الأكاديمية و اتخاذ القرارات بشأنها، وتقديم المشاورة حول السياسة التعليمية والتحكم بالموارد،
ت- تحمل مسؤولية الحفاظ على مستوى عال في مجال التدريس والبحث،
ث- تحقيق جودة وفعالية التعليم والبحث والتوظيف والتطوير، والمحافظة على منسوبي الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والاهتمام بالحياة الجامعية.

ونلاحظ أن تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الجامعات البريطانية صارم من خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، كما تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، وتلتزم بقواعد الشفافية والمحاسبة وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة.

وفي الأخير من خلال ما سبق في هذه التجربة البريطانية نلاحظ توفر التطبيق الصارم للمبادئ ومشاركة الأطراف التي لها علاقة بالجامعة كأهم عوامل مساعدة على نجاح الحوكمة في التعليم العالي البريطاني، كما توفر في هذه التجربة الاستقلال الأكاديمي والمالي والإداري، كما نجد أن في كل تجربة خاصة قواعد الشفافية والمحاسبة والمساءلة من الجهات المختصة[92].

المطلب الرابع: تحديات تطبيق الحوكمة الجامعية وسبل تطبيقها.

أولاً: تحديات تطبيق الحوكمة الجامعية.

إن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يواجه تحديات، ولتوضيح هذه التحديات، لابد من الوقوف عند التحديات العامة التي تعرقل أنظمة التعليم العالي بصفة عامة، وخاصة الدول النامية والعربية، تتمثل هذه التحديات في ثلاثة عناصر هي[93]:

1- **ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل:** أصبح التكوين في التعليم العالي يساير متطلبات سوق العمل من أجل ضمان توظيف فعال للمخرجات التي تنتجها المؤسسات الجامعية، وهذا الأمر الذي تعمل به جميع الدول، حيث أصبحت الثنائية جامعة/مؤسسات بمثابة نظام مفتوح يوافق رسم وتحديد مخرجاته مع شروط ومتطلبات مدخلاته.
2- **ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات** نظراً للضروف التي تفرضها العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم، أصبح طالب الخدمة من المؤسسة الجامعية يبني عملية اتخاذه لقرار التكوين واختيار مؤسسة التكوين بناءا على معايير مرسومة ومدروسة وفقا لعملية تحليل مقارن بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاح التكوين فيها، وهذا ما جعل فعالية وجودة التكوين أو الأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية هو المعيار الحاسم في اختيار الطالب الذي يمثل الزبون الرئيسي للجامعة من منظور المفهوم الجديد للخدمة العمومية.

---

[92] – محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019، ص ص 355-360.

[93] – Adriana Jaramillo et Thomas Melonio,Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord:Atteindre la visibilité financiére tout en visant l'excellence, The world Bank Mena,Région OECD-IMHE General conférence, Aout 2011,Paris, P6.

3- **البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب:** إن عملية التمويل تعد من أكبر المشاكل التي يواجهها النشاط التعليمي الجامعي خاصة في الدول النامية، إذ أن الضغوطات التي يشهدها الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات يؤثر بشكل كبير على مخصصات التمويل باعتباره منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية أو التربوية، ونظراً لتزايد عدد الطلاب في مختلف المستويات، على المؤسسات الجامعية البحث عن مصادر تمويل جديدة، تمكنها من تغطية المتطلبات المتزايدة بكفاءة وفعالية، وهذا ما تعمل به الدول المتقدمة فلم تعد تعتمد على الدولة و ما تخصصه من اعتمادات مالية لسد حاجيات الجامعة المالية، بل أصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنويع وتنمية مصادر التمويل الخاصة بها، وأصبحت تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد وفقا لمتطلبات اقتصاد المعارف الذي لا يمكن تجاهله عند تحليل وتحديد منظومة التسيير و التأطير في المؤسسات الجامعية[94].

وعلى غرار التحديات العامة المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي، فإن هناك تحديات تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمر صعب، خاصة في الدول النامية نذكر منها ما يلي[95]:

أ- **المناخ السياسي والقانوني العام:** إن المناخ السياسي السائد في الدول النامية يؤثر على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، وهذا يؤدي إلى زرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، و إضافة على هذا غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلاءم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظر لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتماش ومعطيات الحكم الراشد[96].

ب- **هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي:** ويظهر هذا من خلال عدم مشاركة أعضاء الأسرة الجامعية في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

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

---

[94] - Eric M ARTIN-Maxime OUELLET, La Gouvernance Des Universités Dans L'Economie de Savoir:Rapport De Recherche,institut de recherche et d'informations socio-économiques,QueBEC,Canada,mai 2010,P12.

[95] - إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 8-12.

[96] - محمد بوقشور، التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص 261.

تشير مختلف الدراسات إلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة خاصة ما تعلق منها بالشفافية، المساءلة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسيولوجية للبنية المجتمعية والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكامل على توجهات وتفكير الطلاب عبر مختلف سيرورة حياتهم التعليمية من المتوسط إلى الجامعة، ونفس الأسلوب تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية ممثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمساءلة بصيغتها العكسية، أي من الموظف إلى المسؤول، إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أن يناقش قرارات المستويات العليا، كما يمكن النظر للتحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة على مستوى الطالب والهيئة التدريسية وكذا المجتمع، وفي هذا السياق نشير إلى النقاط التالية:

أ- **ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبيه الإداري و البيداغوجي:** غياب ممارسة وظيفة الرقابة بمختلف جوانبها في مؤسسات التعليم العالي، وهذا يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين.

ب- **نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية:** وجود تفاوت في أعداد الهيئة التدريسية، حيث هناك فائض في بعض منها وعجزا في البعض الأخر.

ت- **الاهتمام بالكم على حساب الكيف:** حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

ثانياً: سبل تطبيق الحوكمة الجامعية.

إن أسلوب الحوكمة جديد في التسيير والإشراف والمتابعة، وهي ترمي إلى الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي، وللالتزام بها لابد من القدرة على تحديد الأهداف والوصول إلى قرارات صائبة وضمان قبولها والقدرة على تنفيذها، وهذا يتطلب التوزيع المتساوي للمسؤوليات بين السلطة والجامعة.

ولتحقيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات يجب التخفيف من وطأ التدخل المركزي وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتمكينها من بناء قدراتها في مجال الإدارة الذاتية، فإعطاء الجامعات صلاحيات أوسع في مجالات التصرف الإداري والتخطيط المستقبلي، وتمكينها من الوسائل اللازمة للعمل المستقل بشكل يجعلها مركز للقرار والتوجيه والمبادرة من شأنها أن يحسن أدائها ويدعم قدراتها على الارتقاء إلى مصاف نظيراتها في الدول المتقدمة، ومع ضرورة التركيز على آليات المساءلة اللاحقة، كما

تعد مصادر التمويل وطرق ضبط الموازنات المؤسسية والتصرف فيها إحدى الوسائل الهامة لدعم الاستقلالية الجامعية ويتطلب الأمر أيضا القيام بما يلي[97]:

أ- إنشاء التشريعات التي تؤسس الجامعات ككيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي،

ب- تقليل سيطرة الدولة عن بعض الوظائف الإدارية، ونقل المسؤولية للجامعات نفسها، مثلا قرار تعيين رئيس المجلس وأعضاءه،

ت- إنشاء هيئات أو وكالات عازلة كوظيفة منفصلة في القطاع العام للقيام ببعض المراقبة المالية أو لتقديم خدمات،

ث- اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل،

ج- إنشاء وكالات خارجية مهمتها مراقبة نوعية الجودة في الجامعات،

ح- تطوير أشكال جديدة من المساءلة عن طريق إعداد تقارير الأداء، والنتائج في تحقيق الأهداف المحددة وطنياً للقطاع، وكذلك تحقيق أهدافها. وأيضا يؤكد على المسؤولية لدور مجلس الجامعة بعد الوزير، ومنح مؤسسات التعليم العالي المسؤولية والاستقلالية الذاتية مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة.

[97] – زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد:10-العدد:01،2019،ص 158-159.

خلاصة الفصل:

تعتبر الجامعات من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لذلك فإن الاهتمام بها ورعايتها أصبح أكثر من ضرورة حتى لا تحيد عن تحقيق أهدافها في خدمة مجتمعاتها، فهي مطالبة بتحديد رسالتها وأهدافها، وتوسيع مشاركة كل الأطراف أصحاب المصلحة، مع تحميل مجالسها وهيئاتها المسؤولية الكاملة عن القرارات التي تتخذها، وإخضاعها للمحاسبة والمساءلة لتصبح جامعات رائدة وبذلك تكون قد طبقت مبادئ الحوكمة، وبناء على دراسة هذا الفصل للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، تم التوصل إلى مجموعة من النقاط نذكر منها ما يلي:

- حوكمة الجامعات تعد بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الجامعة في الاستفادة من إمكانياتها وموادها لضمان جودة مخرجاتها،
- تقوم حوكمة الجامعات على ركائز تساعد على تحقيق العدالة والنزاهة والإطار القانوني والتمكين وتحقيق الإفصاح والشفافية والمساءلة، والمشاركة وهي مبادئ تعمل في مجملها على تفعيل الأداء المتميز الذي يرفع مستوى مخرجات الجامعة في ظل التنافسية العالمية،
- أقر البنك الدولي خمسة أبعاد لقياس حوكمة الجامعات وهي: الإطار العام، الإدارة، المشاركة، المساءلة، والاستقلالية،
- يلاحظ أن هناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة في الجامعات التي تحتل مراتب متقدمة في التصنيف العالمي، من خلال السياق العام لهذه الجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بها، وتمتعها بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، والتزامها بقواعد الشفافية والمحاسبة والخضوع للمساءلة من الجهات المختصة،
- هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات، وخاصة جامعات الدول النامية، ومنها الدول العربية، خاصة المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة، والتشريعات الجامعية والحكومية التي تنظم إدارة شؤون الجامعات،
- توفر الحوكمة وسائل واليات حديثة لمواجهة التحديات والضغوط التي تتعرض لها الجامعات والتي أصبح من الصعب مواجهتها بالطرق التقليدية.

الفصل الثالث

إسهامات المؤسسات الجامعية الجزائرية في تعزيز وتفعيل متطلبات الحوكمة على مستواها

الفصل الثالث: إسهامات المؤسسات الجامعية الجزائرية في تعزيز وتفعيل متطلبات الحوكمة على مستواها

تمهيد الفصل:

بناء على ما عرض في الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، من مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وكذا مبادئها حسب مختلف المنظمات، وكذلك حوكمة مؤسسات التعليم العالي، من خلال المفاهيم المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى متطلبات نجاح الحوكمة فيها والتحديات التي تعيقها، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف معرفة واقع حوكمة الجامعات الجزائرية، إضافة إلى تقييم أثر المتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة على تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، من خلال دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية، و للإلمام بالموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

تسعى الدولة لجعل الجامعة في الجزائر قاطرة بلاد التنمية والتقدم رغم التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات الجامعية الجزائرية، وقد عرفت هذه الأخيرة تطور سريع، ناتج عن تطبيق مبادئ المؤسسة لإضفاء الديمقراطية على التعليم العالي وتحميله مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولكن بعد فترة من الزمن تميزت المؤسسات الجامعية بإنتاج وفير لحاملي الشهادات، وظهور نقائص متعلقة بالنوعية والفعالية العلميتين، واحترام معايير الحياة الأكاديمية والتحكم في آليات تحسين أدائها.

إن التراكم لهذه الاختلالات الذي عرفه النظام الجامعي في الجزائر جعله غير قادر على الاستجابة للتحديات الكبرى التي يفرضها المحيط رغم الإصلاحات المستمرة التي عرفها قطاع التعليم العالي، لهذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية أصبح أكثر من ضرورة، وتحديد مدى إمكانية ذلك بواقع التعليم العالي في الجزائر والبيئة التي تعمل فيها وسيتم من خلال هذا المبحث التعرف على تحليل واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مؤشرات وأبعاد قياس حوكمة الجامعات، صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، وسبل تطبيقها.

المطلب الأول: تحليل واقع الحوكمة في الجامعة الجزائرية

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية أصبح أكثر من الضرورة، بسبب الواقع الذي تعيشه، رغم خضوعها للعديد من الإصلاحات، ولكن الكثير منها لا يزال يعاني من صعوبات.

أولاً: اختلالات التعليم العالي في الجزائر

واقع التعليم العالي في الجزائر يعتبر أكبر تحدي لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة وذلك نظرا للعديد من الاختلالات التي يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

أ- اختيار الأساتذة يعتمد بصفة أكثر على عدد الملتقيات والمؤتمرات والتي بدورها يتم قبولها عن طريق المحسوبية، وهذا يؤثر بشكل سلبي على مستوى التكوين لأن الأستاذ لم يتم اختياره على أساس معايير الكفاءة والجودة في التعليم، أو على مدى قدرته في إيصال المعارف واستيعاب الطلبة له.

ب- كما أن الإنتاج والنشر العلمي أصبح من أجل نيل الشهادات والترقيات وليس لغرض علمي أو لإيجاد حلول لتطبيقها على أرض الواقع.

وبما أن الجامعات الجزائرية حكومية فإن لها مهام رسمية واضحة المعالم، أي أن الحكم الذاتي فيها منخفض، إضافة إلى تدني مستويات المساءلة.

وحسب تقرير عن الحوكمة في الجامعات الجزائرية الذي قام به البنك الدولي سنة 2012 فإن مستوى المركزية في النظام الجزائري مرتفع، وتم التوصل إلى هذا الاستنتاج انطلاقا من الملاحظات التالية:

أ- يتم تسطير مهام الجامعات من قبل الدولة، وهذا يعني أنها لا تشارك في عملية تحديد مهمتها الخاصة، وكل الجامعات الحكومية لها نفس المهمة هذا ما يصعب عليها أن تتخصص أو تطور ميزتها التنافسية أو تتوقف في مجالات معينة من المعرفة أو متابعة أهدافها المحددة، فتعريف مهمة النظام الجامعي وأهدافه هي مسألة ضرورية تتعلق بالحوكمة وهذا يتطلب مناقشة وتحليل معمق حول مجموعة من النقاط تمثل تركيز هذه المهمة على البحوث التطبيقية، وعلى طبيعة أهداف الجامعة، تدريب العمال المنتجين، وكل هذا مسطر من قبل الحكومة وبالتالي فإن المؤسسات غير قادرة على تطوير مزايا نسبية محددة أو الاستجابة لاحتياجات محلية أو إقليمية محددة.

ب- وجود مستوى مرتفع من المركزية الذي انعكس في تدني مستوى استقلالية الجامعات على مستواها الخاص فأغلب القرارات تتخذ من طرف الحكومة المركزية وبالتالي افتقارها إلى تنمية قطاعها الخاص وهو جزء من مركزية النظام.

ت- انخفاض مستوى الاستقلال المالي لمؤسسات التعليم العالي باعتبار أن الحكومة هي التي تمولها بشكل حصري تقريبا وهذا ينعكس في انخفاض مستوى رسوم التسجيل، إضافة إلى سياسة المنح الدراسية وغيرها من إعانات الطلاب (الإسكان، النقل)، وهذا يجعل التعليم الجامعي في متناول الجميع، إضافة إلى تدني مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية. فالاستقلال المالي للجامعات يمكنها من تنويع مصادر الدخل مما يمكنها من الابتكار في تحسين الجودة.[98]

وبالإشارة لنموذج DOUBBINS لحوكمة نظام التعليم العالي باعتباره الأحدث فإن معظم الدول العربية تميل إلى " النموذج الذي يرتكز إلى الدولة " أي أن الدولة هي التي تتخذ أغلب القرارات الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي، أما مهمة الجامعة فتتمثل في تنفيذ متطلبات الدولة والأهداف الاجتماعية والاقتصادية التي وضعتها الحكومة بدلا من النظر في متطلبات السوق والحرية الأكاديمية.

ثانياً: مميزات الحوكمة في الجامعات العربية والجزائرية

تتميز الحوكمة في الجامعات العربية عموما والجزائرية خصوصا بما يلي:

أ- هيمنة السلطات المركزية الوصية على التنظيمين الإداري والمالي وتفريغ محتوى مبدأ الاستقلالية.
ب- المركزية وانخفاض مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار.
ت- جمود الهياكل التنظيمية.
ث- انعدام الحرية الأكاديمية.

ووزارة التعليم باعتبارها الوصي تدعو لإصلاحات حوكمة التعليم من خلال التأكيد على زيادة استقلالية المؤسسات في إدارة الموارد المالية، ربط النتائج والتمويل، تنويع مصادر التمويل، الانفتاح عل العالم الاجتماعي الاقتصادي والتعاون الدولي، التوازن بين الجنسين في الهيئات الإدارية، تبني معايير الأداء، إسناد دور مهم للهيئات الوطنية لضمان الجودة.

إلا أن هذا أبعد ما يكون ويتبين ذلك من خلال ما يلي:

أ- بما أن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي هي المشرفة على الجامعات، وعلى وضع سياساتها وتخطيط جميع أعمالها، وفرض القوانين واللوائح على الجامعات والامتثال الكامل لتوجيهاتها، فإن للجامعة مساحة محدودة للمناورة في شؤونها الأكاديمية وغير الأكاديمية.

[98]- بركات سارة، رحال إيمان، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، المجلد 6/العدد:10 ديسمبر (2018)، ص ص 360-362.

ب- يتم تعيين القيادات من رؤساء المؤسسات (جامعة، معهد، مدرسة) ونوابهم وعمداء الكليات بمراسيم لفترات محددة، ويتم تعيين (نواب العمداء، رؤساء الأقسام ونوابهم بقرارات وزارية بناء على اقتراح عمداء الكليات ورأي رؤساء المؤسسات) ويتم انتخاب أعضاء المجالس العلمية وممثلي الهيئات الأكاديمية والإدارية ويكونون من الهيئة الأكاديمية دائما.

ت- يتم تحديد مهمة ورسالة الجامعات مركزيا من طرف الوزارة الوصية عبر مرسوم وعلى المستوى الوطني، في غياب كل من ممثلي المجتمع المدني، ممثلي القطاع الخاص والصناعة في ذلك، وتحدد أهداف الجامعة بقرار وزاري، ويحرص على مواءمة الأهداف مع الرسالة المحددة مسبق، دون مراعاة لتوقعات الأطراف أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين خاصة، أما مراقبة تحقيق تلك الأهداف فيكون من مسؤولية مجالس إدارة الجامعات ورؤسائها وكذلك الحكومة، ولا يكون أي طرف من أصحاب المصلحة الآخرين، كما تتمتع الجامعات باستقلالية محدودة في فتح عروض التكوين، اختيار التخصصات ومحتواها، الحجم الساعي للمقررات، أنماط تقييم الطلبة، والشراكات الأكاديمية مع مؤسسات أخرى، معايير القبول، عدد المقبولين من الطلاب لكل تخصص، المشاريع البحثية، ويبقى على الوزارة المصادقة على كل ما سبق بعد دراستها من طرف لجان منصبة وطنيا تمثل الوزارة الوصية (الندوات الوطنية و الجهوية للجامعات).

ث- ونظرا لضعف الاستقلال المالي للجامعة الجزائرية فإنها تمنح لها استقلالية محدودة جدا فيما يخص تأسيس الحوافز أو تحديد الأجور للأساتذة أو الإداريين وكذا إنشاء مكافآت مرتبطة بالأداء، وتحديد الشروط التعاقدية للموظفين، كما تتمتع الجامعات الجزائرية عموما بحكم ذاتي في توظيف وفصل الموظفين الإداريين والأكاديميين، تكوينهم ومنحهم الترقيات يتم بمصادقة الوزارة الوصية في معظم الحالات.

ج- مساءلة موظفي الموارد البشرية، والمالية والأقسام الأكاديمية تتم من طرف مجالس إدارة الجامعات ورؤسائها، أما موظفو المالية يتم مساءلتهم من طرف الحكومة، أما هيئة التدريس، الباحثون والطلبة، فيخضعون لمساءلة مجالس الجامعات والعمداء عموما.

ح- المشاركة بالتوازي مع الهيئات الإدارية التي تعينها السلطات العليا.

تدير الجامعات شؤونها الأكاديمية من خلال ثلاثة أنواع من المجالس محددة سابقاً:

1. **المجالس الإدارية:** تخص بالقرارات الإدارية.
2. **المجالس العلمية:** تبث في الشؤون العلمية للمؤسسة، بما في ذلك التأهيل والترقية والتكوين.
3. **المجالس البيداغوجية:** تحديد مسار الدراسة ونتائج الطلاب.

وهذه المجالس تتكون من فئات مختلفة وأصحاب مصلحة من الجامعة (الإدارة، الأساتذة، الطلبة)، ولا يتم تمثيل كل من الخريجين، القطاع الخاص، والمجتمع المدني بشكل رسمي في هذه الهيئات.

- إضافة إلى هيئات الحوكمة الداخلية تشارك هيئات خارجية أخرى في إدارة الجامعات، تتمثل في الندوات الوطنية و الجهوية للجامعات التي تتمثل مهمتها في مناقشة الاتجاهات الإستراتيجية ومساعدة اللجان الإقليمية والوطنية، ويضاف إلى آليات الحوكمة هذه اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية، وضعت تحت رعاية الوزارة الوصية لتولي مسؤولية إعداد وتنفيذ المرجعية الوطنية لضمان جودة التعليم العالي ومساعدة الجامعات على تثبيت خلايا الجودة الخاصة بها واعتماد نهج الجودة في جميع الأنشطة رغم كل هذا تبقى مجرد هيئات استشارية محدودة المهام والمسؤوليات، ولا تتمتع بالاستقلالية التامة في مساءلة منظومة الجامعة والتعليم العالي.[99]

[99]– قمري زينة، جقطة سناء، حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد05، العدد01، جوان2020، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، ص ص 368-370.

المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد قياس حوكمة الجامعة.

حددت مؤشرات وأبعاد قياس حوكمة الجامعة من قبل البنك الدولي في خمسة أبعاد تتولى جميعها رسم صورة واضحة كاملة لحوكمة الجامعة تتمثل هذه الأبعاد في ما يلي:[100]

البعد الأول: السياق الشامل، والرسالة والأهداف: يعتبر الإطار الكلي للنظام والتفاعل فيما بين المؤسسة والدولة العنصر الأساسي لتحديد حوكمة الجامعات. وإن العوامل المهمة لتحديد الحوكمة الرشيدة تشمل الوضوح في تحديد الرسالة والمواءمة مابين الرسالة والأهداف.

البعد الثاني: توجهات الإدارة: نعني " بالإدارة " القرارات اليومية، وكذا القرارات المهمة المرتبطة بتشغيل الجامعة: القبول، التسجيل، ومنح الشهادات للطلبة، تعيين ومكافأة وترقية الموظفين الأكاديميين وغيرهم، إنشاء وصيانة المرافق، جدولة المحاضرات وتخصيص الموظفين للتدريس في الصفوف والمختبرات، تأمين الموارد الكافية لتنفيذ الرسالة المعقدة للمؤسسة، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي والقيادات عنصرين رئيسيين في أي جامعة حسنة الأداء، ويحتاج إحداث التغيير في الجامعة إلى مسألة التغيير وإيجاد موارد جديدة من خلال استخدام الموارد المتاحة وإصدار قرارات إدارية صعبة حول إعادة تخصيص الموارد، وبالتالي فإن الحوكمة الفعالة والإدارة الفعالة لا يمكن الفصل بينهما فالإدارة من دون رؤية لا يمكنها التكيف كما وأن القيادة دون الإدارة الفعالة تبقى مجرد قيادة وهمية.

البعد الثالث: الاستقلالية: نظرا لوجود اتجاه دولي لزيادة استقلالية المؤسسات العامة من خلال منحها الاستقلال والحكم الذاتي فقد انبثق هذا من الحاجة إلى جعل الجامعات أكثر استجابة للبيئات الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر قدرة على التكيف مع التقنيات المتغيرة وعلى الابتكار، والاستقلالية الأكاديمية والحرية الأكاديمية هما العنصران الأساسيان للأداء الجيد للجامعات، ولتصبح هذه الأخيرة ناجحة يتعين على الموظفين الأكاديميين صنع القرار داخل الجامعة.

البعد الرابع: المساءلة: إن تعزيز الاستقلالية بالنسبة للجامعات من قبل الحكومات والوزارات، يدفع غالبا ثمنا مقابل ذلك وهو المساءلة، وتأتي على هيئة مظاهر قابلة للقياس من الإنجاز والتقدم في مجال تحقيق أهداف الجامعة، فمثلا إذا كان هدف جامعة ما النهوض بالبعثات الدراسية في مجال العلوم الأساسية، فالنتيجة القابلة للقياس عندئذ هي عدد المقالات التي يتم قبولها في المجلات المجازة علميا، والمجلات العلمية المحكمة من قبل نظراء، أما إذا كان الهدف هو البعثات الدراسية التطبيقية فإن

[100]– فرج الله أحلام، حمادي موراد، مداخلة بعنوان:"واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي " في المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، تم النشر في 10-10-2021، ص 245.

بالإمكان قياس معدلات قياس نجاح العقود الاستشارية، المنح، وبراءات الاختراع التي تم تطبيقها والتي تم منحها في حقل معين.

البعد الخامس: المشاركة: هناك عنصران رئيسيان لتحقيق الحوكمة الرشيدة وهما الرأي والمساءلة، كما أن للمجتمعات الديمقراطية والمفتوحة عناصر مهمة منها الوصول إلى المعلومات حول القرارات الحكومية والمشاركة في تطوير السياسات، ولوضع السياسات العامة وتنفيذها لابد من توفر حرية التعبير ووسائل الإعلام الحرة، كما أن تحسين الشفافية والمسائلة يساعدان في تحقيق النجاح لتحسين الحوكمة من أجل التنمية، وزيادة الوعي ومشاركة المجتمع المدني تساهمان في تحسين مساءلة الحكومات، وخاصة ما يتعلق بنتائج عملية إيصال الخدمات العامة وجودتها، حيث إن إحدى المجالات التي تحظى بالأولية في ظل مبادرة العالم العربي، هي مبادرة الحوكمة ومكافحة الفساد، ليس فقط في منطقة الشرط الأوسط وشمال إفريقيا، والنتيجة أن أنظمة التعليم في المنطقة تحتاج إلى إتباع طريق جديد للإصلاح يركز على الحوافز والمساءلة العامة، وبعد المشاركة فقد تم اقتراحه لمدى مشاركة مختلف أصحاب المصلحة الذين لديهم اهتمام بالأمور الجامعية، وهذا يعتمد على نوع المؤسسة وعلى الإطار الشامل للنظام، ويضم أصحاب المصلحة عموماً: الطلبة، الكوادر الأكاديمية، الحكومة، ممثلي الصناعات، الجهات المانحة، جمعيات المجتمع المحلي، اتحادات العمال، وخريجي الجامعات.[101]

[101]– رنا بخيت ، جومانا كيال شحيطة، الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع "مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجا"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية أوراق ثقافية، السنة الثانية، العدد السادس، بيروت لبنان، 2020، ص9.

المطلب الثالث: صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

رغم الجهود التي تقوم بها الجزائر من أجل تعزيز المراقبة والمساءلة لكل العمليات التعليمية و الإدارية و البيداغوجية بالجامعات لاحتلال الريادة في مؤشرات الحوكمة و الرقمنة إلا أن هناك عدة تحديات ومشاكل تحد من تطور التعليم العالي وتحقيقه للجودة الشاملة ومنها:

أ- الفجوة والهوة بين سوق العمل وبعض تخصصات التعليم العالي، ويعتبر أهم تحدي لأن حوكمة قطاع التعليم العالي وربطه بسوق العمل يقضي على مشكل البطالة ويخلق فرص العمل والدخول في الإبداع والتنافسية.

ب- عدم استعمال بعض الجامعات للرقمنة، واعتمادها على الأساليب القديمة والورقية.

ت- عدم التنسيق والتفتح بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية لعقد اتفاقيات شراكة لترسيم الطلبة فور تخرجهم رغم أن هذه المؤسسات قد ساهمت رفقة الجامعة في تكوينهم وبالتالي تستفيد منهم أحسن من توظيف طلبة ليس لديهم خبرة أو ذو تخصصات بعيدة عن متطلبات المؤسسات الاقتصادية.

ث- عدم التشاركية في القرار الإداري بين كل أطراف التعليم العالي وخاصة ذوو الشأن كالأساتذة.

ج- بعض المشاكل الاجتماعية للأساتذة مما يصعب عليهم القيام بمهمتهم في البحث العلمي.

ح- كثرة الإضرابات الطلابية بسبب وبدون سبب مما يعطل من إنجاز الأهداف المسطرة وعدم إتمام البرامج البيداغوجية في وقتها المحدد بكفاءة عالية.

خ- عدم رضى الأساتذة عن حياتهم الاجتماعية والتهميش في قرارات المصيرية.

د- تداخل البرامج بين الكلاسيكي ونظام ل.م.د الجديد مع تبني أنظمة جديدة ببذور نظام قديم مما أثر سلبا على مخرجات الجامعة.

ذ- وجود بعض التخصصات غير مرتبطة بسوق العمل.

ر- ترهل القطاع بسبب كثرة خريجي الدكتوراه بدون توظيف.[102]

إضافة إلى هذه التحديات هناك تحديات أخرى تمثلت فيما يلي:[103]

أ- **أفضلية وأسبقية السياسي والإداري على العلمي والبيداغوجي:** إن النظام السياسي الجزائري أهتم بالقضية التعليمية اهتماما كبير، لكن هذا الاهتمام خضع لتطور القضية السياسية وإيديولوجية النخبة الحاكمة، وهذا الأمر انعكس على تحديد مضمون القضية التعليمية ومنهج تناولها، وبما أن السياسة ترتبط في أي حقل بالسلطة، فسياسة التعليم تترجم بقوانين ومراسيم وأنظمة وبرامج وتعليمات، والتي

[102]- توفيق عطاء الله، سامية ابريعم، حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد08،العدد03-ديسمبر2021، ص ص 702-703.

[103]- كروان سمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-196.

هي منظمة وفق تسلسل هرمي، وتطبيق أي سياسة يتطلب وجود مواطنين بشكل عام، إضافة إلى أساتذة وإداريين بشكل خاص، و الامتثال للقوانين والأنظمة، فالتعليم الإلزامي يستند إلى عقوبات، ويرتبط تقدم المعلمين بمدى نجاحهم في تطبيق البرامج والتعليمات، وهيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضاياه الأساسية أثر سلبا على مردود التعليم الجامعي، ورهن كل إمكانية للمساهمة في التنمية للمجتمع، ومازالت السياسة تتحكم في مصير الجامعة والالتحاق بها الذي يتم تحديده بنسبة مئوية محددة مسبقا بقرارات سياسية.

ب- **الإعتمادات المالية:** إن نفقات التعليم العالي تتحملها الدولة بنسبة 98% إذ أن هذه الأخيرة تعتمد مواردها على قطاع المحروقات التي لا تتميز أسعارها بالاستقرار على المستوى العالمي، فهذا يبين مدى الصعوبات المالية التي يواجهها القطاع، ورغم الزيادة في حجم الإنفاق إلا أنه لا يوجد ترشيد لهذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية التي تعرف تجاوزات واختلاسات، إضافة لهدر الموارد، وهذا الأمر يستدعي ضرورة البحث عن مصادر مكملة أو رئيسية إن أمكن لتمويل التعليم العالي، كأن تشارك المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تحمل جزء من التكاليف، أو تحمل الطالب جزء من التكاليف في حالة الإعادة.

ت- **البحث العلمي:** يواجه المشتغلين بتطوير البحوث عالمياً مشكل ميزانية تمويل هذه البحوث، إذ أنهم يتوجب عليهم وضع إستراتيجية بعيدة المدى للاستفادة من مدخلات الإنفاق على البحث ومخرجاته، المتمثلة في نوعية الحلول وقدرتها على القضاء جذريا على الانسدادات التي أحدثتها المشكلات التي تظهر بين الفترة والأخرى، والمشكل الكبير يتمثل في حجم المخصصات المالية من قبل وزارة التعليم العالي الخاصة بالبحث العلمي، والتي هي حرجة للغاية في الدول العربية حيث لا تتعدى حسب الإحصائيات المتداولة 0.2% ، والجزائر ليست أحسن حلا بالطبع من بقية هذه الدول.

ث- **الإنتاج والنشر العلمي أصبحت تحكمه اعتبارات غير علمية:** إن إنجاز البحوث أصبح غالباً من أجل نيل الشهادات أو الترقية وليس بهدف التطبيق العملي وهذا ما يحد من فعالية البحث العلمي وكذا عدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية، ونفس الشيء عن تنظيم الملتقيات العلمية والمشاركة فيها التي أصبحت خاضعة للعلاقات وطبيعة المنصب الذي يحتله الراغب في المشاركة في الملتقى التي على أساسها تبنى قرارات القبول أو الرفض، أما المخابر العلمية رغم عددها المقبول إلا أن وتيرة الإنتاج المعرفي وجودته تبقى ضعيفة، والسبب الرئيسي يتمثل في سوء التخطيط والتسيير لهذه المخابر، سوء التخطيط يتعلق بضعف التصورات عن المشاريع التي تتبناها المخابر، أما سوء التسيير فهو نتيجة حتمية لسوء التخطيط، فغالبا ما تتأخر المنشورات المتعلقة بأعمال الملتقيات أو تتراكم المقالات دون نشرها وقد يتأخر في بعض الأحيان لأكثر من سنة مما يعطل المصالح العلمية لبعض الباحثين، كطلبة الدكتوراه الذين يضطرون إلى الانتظار سنوات حتى ينشر لهم المقال الذي يحتاجونه لمناقشة الدكتوراه، ضف إلى ذلك فإن بعض المخابر تشهد صراعات على الإدارة والتسيير.

ج- **معايير الترقية:** لا تستند غالبا على الاهتمام بمدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، بل تستند للمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية، وأن يكون الإنتاج العلمي لهيئة التدريس من بحوث ودراسات وكتب ومقالات منشورة في مجلات ذات سمعة دولية.

ح- **ضعف مستوى التكوين:** تشهد الجامعات الجزائرية انخفاض في التحصيل العلمي ونوعية التكوين سواء بالنسبة للطالب أو الأستاذ الجامعي، وعلى هذا الأساس فإن الشهادات الممنوحة تكون على حسب الفترة التي يقضيها الطالب في تخصصه.

خ- **التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على منهاج التعليم العالي:** إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم التي تعد القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى سيطرة أسلوب التلقين والمقرر، مما منع التعليم العالي على اكتساب منهجيات التفكير والبحث العلمي.

د- **غياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عال في الوزارة:** يظهر في وضع أشخاص ليسوا أصحاب التخصص من أجل إعداد المناهج، وهذا ينعكس على النقل الحرفي لمقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا، وهذا في عدة مقاييس على رأسها مقاييس العلوم الاقتصادية.

ذ- **انعدام الثقة في العلاقة التي تربط بين الوصايا بأفراد الأسرة الجامعية:** إن سن القوانين في الجامعة الجزائرية ليست لديه سياسة وطنية واضحة وغياب هذه الأخيرة انعكست في الأساليب الملتوية المتبعة في الاستشارات الشكلية للأسرة الجامعية التي أفرغتها بكل مصداقية، لكن في الواقع ليست هناك متابعة لتطبيق القوانين رغم الإجراءات التنظيمية التي شهدتها الجامعة، فالقانون يتغير قبل أن يعرف طريقه للتطبيق أو إصدار قوانين دون مراسيم تنفيذية، فيبقى حبرا على ورق لمدة سنوات حتى يأتي قانون أخر يعدله أو يلغيه تماما.

ر- **غياب الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية:** إن إدارة الجامعة تحتوي على مجالس وهيئات علمية وإدارية هرمية من أجل التسيير الجماعي والحوار والتشاور والتفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات والعلوم في اتخاذ القرارات، وهي قاعدة في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير، فعند مشاركة كل الأعضاء في شؤون الجامعة هذا يشعرهم بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء ويزيد دافعيتهم ورضاهم بالعمل أكثر، فليس من أخلاقيات المهنة أن يعتمد تشكيل الهيئات بمنطق الولاءات واستخدام النفوذ والمنصب الإداري لفرض اختيارات وأشخاص معينين حسب الولاءات و الاعتبارات الإيديولوجية أو القرابة وغيرها، ومنع أطراف أخرى من الدخول لاعتبارات وحساسيات ذاتية ضيقة، لا ترقى إلى مستوى القيمة العلمية والموضوعية وروح التسامح وقبول الأخر التي يفترض أن يتميز بها الجامعيون عن غيرهم.

ز- **فئة الطلبة هي الفئة الأكثر عددا غير أنها الأقل تأثير في صناعة القرار:** رغم وجود تنظيمات طلابية إلا أنها دائما بعيدة من مراكز صنع القرار والتأثير فيه، ونفس الشئ بالنسبة للأساتذة والعمال الذين حاولوا مرار كسر الحاجز الذي يفرضه التسيير البيروقراطي للمؤسسة الجامعية، والذي يفشل بسبب الضغوطات السياسية والمساومات التي تمارس على ممثليهم.

س- **فقدان القيم العلمية والأخلاقية على مستوى الجامعة والمجتمع:** ويتجلى ذلك في الاهتمام بالجانب المادي أكثر من الجانب العلمي، وينعكس هذا على عدة مظاهر منها انتشار ظاهرة الغش والمساومة على النقاط، وكذا قضية الإشراف التي أصبحت عملا تجاريا بدلا من أن توجه لحل مشكلات المجتمع بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالطالب أصبح همه الحصول على النقطة للانتقال من سنة لأخرى والحصول على الشهادة على حساب التكوين الذاتي، أما بعض الأساتذة فاكتفوا بالراتب الشهري ومكانة اجتماعية شكلية ودخلوا في روتين جمد كل نشاط وطموح علمي، والبعض الآخر وجه هدفه وراء المناصب لتحقيق المكاسب وتناسى مهمته كنخبة ترشد المجتمع والدولة .

المطلب الرابع: سبل تطبيق الحوكمة الجامعية في الجامعات الجزائرية.

إن أزمة الجامعة الجزائرية من خلال ملاحظتنا للواقع الذي تعيشه هي أزمة مبادئ بالدرجة الأولى، وللخروج من هذه الأزمة لابد من تطبيق مبادئ الحوكمة والتي بدورها تتطلب بيئة خاصة وتغيرات جذرية، ومن أهم الإجراءات التي تُمهد لتطبيقها في الجامعة الجزائرية تتمثل في:[104]

أ- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، والتي تعد القاعدة الأساسية للطور الجامعي، والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج وتوفير الإمكانات المادية والمالية المناسبة لتحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل.

ب- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في اختيار مناصب المسؤولية والتركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، أي فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث.

ت- مشاركة الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيدية، قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة، بتجنب المواقف السلبية تجاه الأوضاع القائمة داخلها وخارجها، عن طريق كسر سياسة الصمت.

ث- التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها، والاعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده.

ج- إعادة النظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي.

ح- سن مرسوم تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والمجالس العلمية و البيداغوجية، إلى جانب مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية الذي أنشئ سنة 2010 ومن مبادئه العامة المستمدة من المقاييس العالمية والتي يجب أن تتحلى بها الأسر الجامعية من طلاب وأساتذة وعمال إداريين وتقنيين، كالنزاهة والإخلاص، الحرية الأكاديمية، المسؤولية والكفاءة...وغيرها.

خ- العمل على تعميم خلايا ضمان الجودة على مستوى جميع المؤسسات الجامعية في الجزائر.

د- تعزيز مشاركة الجزائر في ملتقيات ومؤتمرات دولية لمناقشة وضع التعليم العالي تخص الدول العربية عامة واقتراح حلول للمشكلات الحالية.

ذ- تعجيل تطبيق آليات فعالة للقضاء على الفساد الإداري، الحاصل في مختلف الإدارات الجامعية الجزائرية.

---

[104]- إبراهيمي أحمد، مأزق وإشكالية التعليم العالي في الدول النامية، 2007، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع أدناه: http://www.annabaa.org/nbanews/60/323.htm تاريخ الإطلاع يوم: 2022/07/24 على الساعة 19:30 مساءاً.

ر- إيجاد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التعليم العالي والعمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي، بحيث لا يتنافى مع قيم المجتمع الجزائري وربطها باهتمامات المجتمع وتطلعاته باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية.

ز- تبني إستراتيجية واضحة لتطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي، بحيث تحقق الأهداف المجتمعية المرجوة منها وتواكب الجديد في العلم والتكنولوجيا.

س- التركيز على الاعتبارات الموضوعية في اختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة والجودة في التعليم، وتهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي، والعمل على تكوينه وتدريبه جيدا على المناهج التعليمية وطرق وأساليب تطبيقها وطريقة التواصل مع الطالب، وتطبيق مبدأ المقياس المناسب للأستاذ المناسب المتخصص فيه.

ش- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وإقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع، وهذا يعتمد على انتهاج سياسات واضحة ومقننة تربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي وتحدد العلاقات والصلاحيات.

ص- تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفيين اللذان يراعيان النظم الاقتصادية وتطورها وكذا النظم السياسية التي تحمي ولا تستغل حقوق الإنسان، واللذان يستجيبان لمتطلبات المجتمع الحقيقية الراهنة والمستقبلية .[105]

ض- اقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي، أي أن تشرف على هذه المؤسسات مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الأكاديميون).

ط- إن القيم الحقيقية هي تلك التي تقدمها الجامعة وتعمل على ترقيتها عن طريق المعرفة والعلم، وهذا يؤدي للتفاعل الإيجابي بين الجامعة وإصلاح المجتمع وإذا تبنت الأسرة الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية سيرد الاعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، لأن الجامعيين هم قادة مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلا.

ظ- يجب على الجامعة إعطاء المثال وأن تكون المرجع لباقي المجتمع سواء على مستوى العلم أو الأخلاق أو معنوياً، كما عليها تكوين نخب تملك الذكاء العلمي وليس المادي لكافة المجتمع وعلى كل المستويات ويتحقق هذا عند إعطاء الجامعة ونخبتها قيمتها الحقيقية، يعني أن الطالب يبحث عن مستوى تكوين وليس عن نقاط، ويعمل الأستاذ وفق ضمير مهني ويكون للإدارة الممثلة في المسؤولين هدف وهو تكوين النخبة.

[105]- عماري عمار وقطاف ليلى، الجامعة الجزائرية الواقع والأفاق، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد1، جامعة فرحات عباس، 2001، ص96.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا البحث سوف يتم التعرف على الطريقة والأداة المستخدمة في الدراسة، وكذا منهج الدراسة وتحليل البيانات من خلال قياس ثبات وصدق أداة الدراسة، والإشارة إلى أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المعتمد في الدراسة.

سيتم معرفة الأداة المستخدمة في الدراسة والإشارة إلى عينة ومجتمع الدراسة.

1- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، حيث تم إعدادها للبحث عن متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتقييم تأثير هذه المتطلبات على الحوكمة، وقبل توزيعها تم تحكيمها من طرف بعض الأساتذة الدكاترة المختصين بجامعة أدرار، وذلك من أجل التأكد من شمولية الأسئلة ووضوحها ودقتها وترتيبها.

وبعد أخذ ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين تم صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

احتوت استمارة الاستبيان على قسمين، حيث تم بناء أسئلة الاستبيان بشكل يمكن من معرفة رأي أفراد العينة حول أهم الأفكار التي تعالجها، وتوزعت أسئلة الاستبيان بالشكل التالي:

أولاً: البيانات العامة: اشتملت على المعلومات الوصفية للعينة من خلال جمع بيانات ومعلومات شخصية عن الجامعة وعن موظفيها، وتضمنت ستة أسئلة (المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية، العمر، الكلية).

القسم الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية: والتي تم توزيعها على 05 مجالات:

المجال الأول: اشتمل على أسئلة متعلقة بمؤشرات لقياس متغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والذي تضمن 08 فقرات.

المجال الثاني: تضمن أسئلة متعلقة بمؤشرات لقياس متغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والتي تشمل 12 فقرة.

المجال الثالث: فقد اشتمل على 10 فقرات متعلقة بمؤشرات قياس متغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية.

المجال الرابع: ارتبط بأسئلة لقياس متغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة من خلال 10 فقرات أيضا.

المجال الخامس: جاءت أسئلته لقياس متغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة والتي اشتملت كذلك على 10 فقرات.

المجالات الخمسة التي مثلت المتغيرات المستقلة استخدم فيها مقياس ليكارت الخماسي حسب ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): درجات مقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية العمومية.

أما العينة الممثلة لهذا المجتمع، والتي تم استجوابها فهي عينة من أساتذة الجامعات التالية (جامعة الجزائر-جامعة بشار-جامعة غرداية-جامعة تندوف-جامعة أدرار) التي مثلت عينة الدراسة، أو الأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية.

تم توزيع 100استبيان ورقيا على أساتذة جامعة أدرار كجزء من أفراد عينة الدراسة، بالنظر لسهولة الوصول إليهم، بالإضافة إلى إرسال 300 استبيان إلكترونيا عبر البريد الإلكتروني المهني إلى الأساتذة من عينة الدراسة، تم توزيع الاستبيان خلال الفترة 2023/03/20 لغاية 2023/05/19 استرد منها 118 استبانة من مجموع الاستبيانات الموزعة بنسبة 29.50%.

ونظراً لاختلاف طرق التوزيع فقد اختلفت طرق التسليم للإجابات من أفراد العينة، وكانت الإحصائيات كالتالي:

جدول رقم (3-2): الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان.

الاستبيان	العدد	النسبة %
عدد الاستبيانات الموزعة	400	%100
عدد الاستبيانات الورقية المسترجعة	58	%58
عدد الاستبيانات الالكترونية المسترجعة	60	%20
عدد الاستبيانات الملغاة	42	%14
مجموع الاستبيانات المسترجعة	118	%29.5

المصدر: إعداد الطالبة بناء على استمارات الاستبيان.

وكقاعدة مبدئية يجب أن يكون الحد الأدنى لحجم العينة في نمذجة PLS-SEM متبعا لقاعدة العشرة أضعاف وهي أن يكون[106]:

1- أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المؤشرات التكوينية المستخدمة لقياس مبنى واحد من مباني النموذج.
2- أكبر بعشرة أضعاف من أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة إلى مبنى معين في النموذج الهيكلي.

وفي دراستنا الحالية فإن أكبر عدد من المؤشرات هي التي تقيس المتغير التابع والمتغير المستقل وعددها ستة مؤشرات، وعليه فإن الحد الأدنى للعينة المطلوبة وفق نمذجة (PLS-SEM) هي 60 فرد، والعينة الحالية تتعدى هذا الرقم، حيث بلغت 118 فرد.

[106] – جوزيف ف.هار وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 54.

3- نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب إحصائي وفق نموذج يضم كافة المتغيرات التي تسيطر على الحالة المراد التقصي بشأنها، وبناءً عليه تم تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والمتمثلة في المتغيرات الخمس التالية:

أولاً: المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية؛

ثانياً: المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية؛

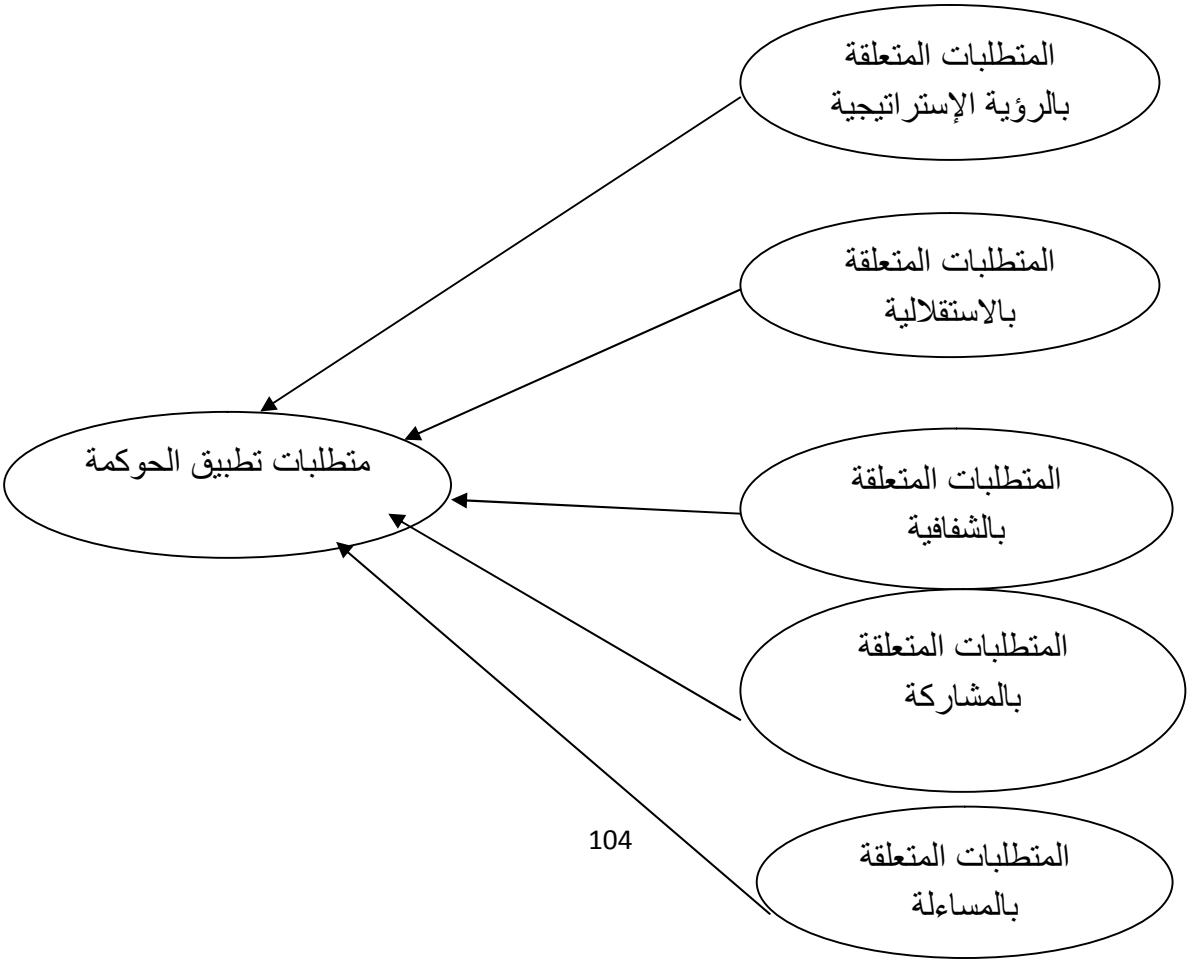
ثالثاً: المتطلبات المتعلقة بالشفافية؛

رابعاً: المتطلبات المتعلقة بالمشاركة؛

خامساً: المتطلبات المتعلقة بالمساءلة.

حيث يمثل متغير الحوكمة المتغير التابع، والذي يتغير وفقا للمتطلبات المتعلقة بكل مجال، بحيث كل مجال يشكل محور من محاور أسئلة الاستبيان، فضلا على متطلبات تطبيق الحوكمة التي تم قياسها بجميع أسئلة تلك المجالات مجتمعة، وبالتالي يعرض نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم(3-1): نموذج الدراسة.



المصدر: إعداد الطالبة بناء على مسح الدراسات السابقة.

4- الأدوات الإحصائية:

لمعالجة البيانات المتحصل عليها تم استخدام البرامج التالية: برنامج الحزم الإحصائية spss ، برنامج SmartPLS4، ولبلوغ أغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام البعض من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة والمتمثلة في ما يلي:

- **نماذج المتغيرات الكامنة الهرمية:**

نماذج المتغيرات الكامنة الهرمية أو نماذج المكونات الهرمية، أو البنيات ذات الترتيب الأعلى، كل هذه المصطلحات هي تمثيلات صريحة للبنى المتعددة الأبعاد، وتكون على مستوى عال من التجريد، ولها ارتباط ببيانات أخرى على مستوى مشابه من التجريد،تتوسط في التأثير من أو إلى أبعادها الأساسية، والبنية هي متعددة الأبعاد عندما تتكون من عدد من الخصائص، أو الأبعاد المترابطة المتواجدة في مجالات متعددة الأبعاد، وعلى العكس من مجموعة من التركيبات المترابطة ذات الأبعاد الموحدة، حيث تصور أبعاد البناء المتعدد الأبعاد في إطار تجريد شامل، فيمكن تمييز البنيات المتعددة الأبعاد عن البنيات أحادية الأبعاد والتي تتميز ببعد أساسي واحد، وتتميز نماذج المتغيرات الهرمية الكامنة ب:

1- عدد المستويات في النموذج (غالباً ما تقتصر على نماذج الدرجة الثانية).
2- العلاقات (التكوينية مقابل الانعكاسية) بين التركيبات في النموذج.

إن بناء النظام الأعلى هو مفهوم عام يكون تمثيله انعكاسي أو تكويني بأبعاده الأدنى، وبالتالي العلاقة بين المتغيرات لتبين النظام الأعلى والأدنى ليست سببية، بل تتعلق بطبيعة المتغير الهرمي الكامن، حيث لا وجود لبنية النظام الأعلى (المفهوم العام) بدون بنيتها الدنيا (أبعادها)، وإذا كان النظام الأعلى انعكاسا، فإن المفهوم العام يتجلى في وجود عدة أبعاد محددة تكون كامنة (غير ملحوظة)، أما إذا كانت بنيته تكوينية فإنها عبارة عن مزيج من عدة أبعاد محددة (كامنة) في مفهوم عام، ولا يوجد اتفاق على مصطلح خاص بنماذج المتغيرات الهرمية الكامنة، والمتغير الهرمي الكامن من الدرجة الثانية يميز أربعة أنواع من النماذج التي تتوقف على العلاقة بين: (1) المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى والمتغيرات المقاسة لها، (2) المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية والمتغيرات الكامنة الدرجة الأولى.

النوع الأول:النموذج الانعكاسي-الانعكاسي.

تكون التركيبات ذات الترتيب الأدنى قابلة للقياس الانعكاسي، ويمكن تمييزها عن بعضها رغم ارتباطها ببعضها البعض، ويسمى هذا النوع من النماذج ب "نموذج العامل المشترك الهرمي"، حيث أن بناء الترتيب الأعلى يمثل العامل المشترك للعديد من العوامل المحددة، وهذا النوع يكون أنسب وأكثر ملائمة إذا كان الهدف من الدراسة هو إيجاد العامل المشترك للعديد من البنيات الانعكاسية ذات الصلة والمتميزة،إلا أنه هناك من ينتقض هذا النوع باعتباره مضلل في أسوأ الأحوال ولا معنى له في أفضل الأحوال، ويجب أن تكون التدابير الانعكاسية أحادية الأبعاد وقابلة للتبادل من الناحية المفاهيمية، وتتعارض مع اعتبار الأبعاد الكامنة المتعددة متميزة في طبيعتها، ولذلك لا يمكن نمذجة بنيات النظام الأدنى على أنها بنيات منفصلة، لأنه ينبغي أن تكون متطابقة وفقاً لمنطق انعكاسي، وفي حالة وجود أبعاد مميزة متعددة فعلياً، فلا بد من نمذجة هذه الأبعاد على أنها بنيات تكوينية، هذا ما يجعل نموذج متغير هرمي كامن من النوع الانعكاسي، وهذا يعكس الانتقادات التي وجهت له، لان الأبعاد متميزة في طبيعتها وبالتالي فهي غير قابلة للتبادل.

النوع الثاني: النموذج التكويني-الانعكاسي.

يتم قياس بنيات الترتيب الأدنى في هذا النوع بشكل انعكاسي، وليس لها سبب مشترك بل تشكل مفهوماً عاماً يتوسط بالكامل التأثير على المتغيرات الداخلية اللاحقة، ويستخدم هذا النوع في تعليل خطأ القياس في مؤشرات البناء التكويني العادي، حيث يتم تفعيل المؤشرات باعتبارها تركيبات انعكاسية لنمذجة خطأ القياس الذي ترتكبه بوضوح.

النوع الثالث: النموذج الانعكاسي-التكويني.

يكون البناء الأعلى ترتيباً مفهوم مشترك لعدة تركيبات تكوينية ذات الترتيب الأدنى، والأمثلة على هذا في الأدبيات التجريبية نادرة إلى حد ما.

النوع الرابع: النموذج التكويني-التكويني.

يقيس التركيبات ذات الترتيب الأدنى بشكل شكلي، والتي تمثل مفهوماً عاماً أكثر تجريداً، وغالبا ما يتم ذلك إذا أدرجت عدة مفاهيم ذات صلة بالإدارة تحت المفهوم العام.[107]

[107]- Becker,J-M,Klein,K.&Wetzels,M.2012.Hierchical latent variable models in PLS-SEM:guidelines for using reflective-Formative type models.long range planning, 45 5-6,p.p 359-394.

- **معامل الثبات: Alpha cronbach**

يقصد به قياس ثبات أداة الاستبيان، أي في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وفي فترات مختلفة يأخذ هذا المعامل قيمة تنحصر بين 0 و 1، وتكون مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي 0.6، أي أن هناك ثبات وموثوقية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:**

لمعرفة خصائص ومتغيرات العينة محل الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة البيانات الشخصية لكل مفردة من مفردات الدراسة، وكذا استخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ومدى توافقها مع درجة الموافقة لسلم ليكرت الخماسي، والانحراف المعياري الذي يسمح بالتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبانة عن المتوسطات الحسابية.

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson):**

يسمح هذا المعامل بمعرفة العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة، وقيمه تكون من +1 إلى −1، وتكون العلاقة طردية إذا أخذ المعامل إشارة موجبة، بينما تكون عكسية في حالة إشارة سالبة، وكلما اقتربت قيمته من الواحد تكون العلاقة قوية والعكس صحيح.

- **اختبار معامل التحديد (R^2):**

يستخدم لمعرفة درجة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة.

- **اختبار ستيودنت (T-Test).**
- **معامل التحميل (Factor Loading).**
- **موثوقية الاتساق الداخلي.**
- **معامل Rho de joreskog.**
- **الموثوقية المركبة (Composite Reliability).**
- **متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).**
- **التباين بين الأسئلة.**
- **حجم التأثير f^2.**

المطلب الثاني: تحليل البيانات.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على ثبات وصدق أداة الدراسة وكذا وصف عينة الدراسة.

1- اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة.

1-1- اختبار صدق الاستبيان.

يتم اختبار صدق الاستبيان باستخدام الاتساق الداخلي:

الاتساق الداخلي:

يتم من خلاله قياس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المجالات الخمسة للاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه، والجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل فقرة:

جدول رقم (3-3): معامل الارتباط لفقرات الاستبيان.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط لبيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
المجال الأول: المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية			
01	تُعِدُ جامعتنا خططها الإستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.	0.745	.000
02	تُقيم جامعتنا خططها وبرامجها باستمرار وبهدف تطويرها.	0.748	.000
03	تسهر جامعتنا على تطبيق وتنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسئولية.	0.788	.000
04	توفر جامعتنا كل الإمكانات المادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت.	0.726	.000

05	تسهر جامعتنا على تطبيق الميزانية بفعالية ووفقا لرؤية استدامة الميزانية.	0.687	.000
06	يوجد بجامعتنا تضافر للجهود والتعاون بين مختلف أطراف الجامعة لتجسيد الخطط وتحقيق الأهداف.	0.677	.000
07	تقوم جامعتنا بتوضيح مضمون الرؤية والرسالة لأصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة ونشرها على موقع الجامعة.	0.716	.000
08	تقوم جامعتنا بمشاركة أصحاب المصالح في صياغة خطتها الإستراتيجية.	0.609	.000
المجال الثاني: المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية			
01	تتبنى جامعتنا رسالة يتم التصريح بها رسميا.	0.403	.000
02	تتمتع جامعتنا بالاستقلالية في تحديد رسالتها.	0.626	.000
03	يتم اختيار ممثلي الأساتذة في جامعتنا عن طريق الانتخاب الحر.	0.421	.000
04	لجامعتنا الحرية في تأسيس حوافز مرتبطة بالأداء لأعضاء هيئة التدريس.	0.623	.000
05	لجامعتنا الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية.	0.496	.000
06	لجامعتنا الحرية في وضع مناهجها الدراسية.	0.650	.000
07	لجامعتنا الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة.	0.660	.000
08	لجامعتنا الحق في تقرير شراكاتها الأكاديمية.	0.670	.000
09	لجامعتنا الحرية في اختيار آليات ضمان الجودة المناسبة	0.754	.000

10	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية التدريس وفق مبادئ التدريس ومعاييره ومنهاجه المقبولة.	0.652	.000
11	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية البحث العلمي وفق المبادئ والمناهج العلمية للبحث.	0.630	.000
12	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية التعبير عن آراءه وأفكاره.	0.645	.000
المجال الثالث: المتطلبات المتعلقة بالشفافية			
01	توفر جامعتنا وسيلة واضحة لمتابعة وتوضيح الشفافية للتحقق من أداء الموظفين.	0.784	.000
02	تعمل جامعتنا على غرس وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي.	0.704	.000
03	توفر جامعتنا قنوات تواصل واضحة ومحددة تمكن جميع الموظفين من الإبلاغ عن أي انحراف أو فساد.	0.782	.000
04	تقوم جامعتنا بتحفيز الموظفين على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم اكتشافه أو التأكد منه بالجهات الوصية أو المعنية.	0.826	.000
05	تتبنى جامعتنا أساليب وإجراءات تحث وتحفز على النزاهة للموظفين.	0.883	.000
06	تتبنى جامعتنا نظام التدوير للموظف حتى لا يتمكن من تكوين علاقة تجعله تحت الضغط.	0.743	.000
07	تقوم إدارة جامعتنا بمراجعة القوانين بصفة دورية حتى يتم تغيير وإزالة أي غموض في أي بند من القوانين.	0.732	.000

08	تنشر جامعتنا ثقافة الشفافية في المجتمع الجامعي والوعي بأهميتها.	0.851	.000
09	تتحول جامعتنا نحو الشفافية الإلكترونية والمقروءة والمسموعة والمرئية.	0.691	.000
10	تطور شبكة المعلومات المرتبطة بكل قسم في جامعتنا تتيح الحصول على المعلومات والوثائق بشفافية.	0.660	.000
المجال الرابع: المتطلبات المتعلقة بالمشاركة			
01	تقوم جامعتنا على القانون.	0.531	.000
02	تقتنع إدارة جامعتنا بأن المشاركة هي حق كل الأطراف.	0.672	.000
03	تمتلك جامعتنا إستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا بعيدة المدى.	0.653	.000
04	تسود جامعتنا علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات وتهيئة البيئة والتنفيذ.	0.786	.000
05	تقوم جامعتنا بمشاركة الموظف المعلومات مع الآخرين وطرح أفكارهم، والإفصاح عن قيمة ودوافعه لبناء ثقة متبادلة بين الأطراف.	0.834	.000
06	تقوم جامعتنا بتوعية الموظفين وزيادة إلهامهم بصورة مستمرة بأهمية مشاركتهم على فترات محددة.	0.833	.000
07	تتبنى جامعتنا ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وإشراك العاملين فيما يساهم في تطوير الجامعة.	0.816	.000
08	تمنح جامعتنا لمنسوبيها حق التصويت على القرارات ووجود ممثلين منتخبين عن جميع الأطراف في مجلس الجامعة.	0.669	.000

09	تقوم جامعتنا والهيئات القائمة عليها بتعزيز الثقة بينها وبين المجتمع المحلي والقطاع الخاص.	0.729	.000
10	تفعل جامعتنا مشاركة الأقسام والكليات والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	0.774	.000
المجال الخامس: المتطلبات المتعلقة بالمساءلة			
01	توجد قنوات وأدوات ملائمة للمساءلة في جامعتنا.	0.709	.000
02	توجد قوانين واضحة في ملاحقة كل من يخطئ وتطبق على جميع الموظفين في جامعتنا دون تمييز.	0.739	.000
03	تمتلك جامعتنا على برامج تحفيزية لتشجيع الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة.	0.758	.000
04	توجد ثقافة داعمة للمساءلة بحيث يعرف كل موظف بجامعتنا بأهدافها وأساليب تطبيقها.	0.846	.000
05	توفر قيادة تربوية فعالة في جامعتنا تكون قادرة على تطوير مهارات الأعضاء باستخدام أساليب إدارية حديثة.	0.808	.000
06	توفر إطارات تربوية مدربة في جامعتنا لديهم اتجاهات إيجابية نحو الجامعة.	0.791	.000
07	تمتلك جامعتنا على تقويم ذاتي واضح المعايير لكل الموظفين.	0.788	.000
08	توفر المناخ الداعم للمساءلة في جامعتنا من حيث توفر الاشتراطات الأمنية والأماكن المناسبة.	0.789	.000

09	فعالية العلاقة بين جامعتنا والمجتمع المحلي عن طريق التواصل لمعرفة المعلومات الدقيقة.	0.684	.000
10	وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعليا من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيين.	0.769	.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لجميع فقرات الاستبيان كانت معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، كما تراوحت قيم الارتباط لفقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليها، بين 0.403 و0.883 وهي تمثل علاقة ارتباط قوية بين فقرات الاستبيان، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان.

1-2- اختبار ثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنه لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة في نفس الشروط والظروف يتم الحصول على نفس النتيجة، أي أنه يمثل الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، في حال توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقيمة معامل الثبات تتراوح بين 0 و 1، عندما تكون تساوي 0 هذا يعني عدم وجود الثبات، وعندما تساوي 1 يعني وجود ثبات تام، وكلما اقتربت من الواحد يعني وجود ثبات مرتفع، وكلما اقتربت من الصفر يعني وجود ثبات منخفض، ولاختبار ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الفا كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-4): معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات.

المجالات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل الصدق
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	08	0.865	0.930
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	12	0.853	0.923
المتطلبات المتعلقة بالشفافية	10	0.920	0.959

المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	10	0.908	0.952
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	10	0.924	0.961
المجموع	50	0.967	0.983

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمجالات تتراوح بين 0.853 و 0.924 وهي أعلى من 60% أي أنها قوية جدا، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان 0.967 وهي قيمة جيدة جدا. وهذا يدل على ثبات الاستبيان، كما نلاحظ أن معاملات الصدق(الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ) تتراوح قيمها بين 0.923 و0.961 وهي قيم جيدة، كما بلغت قيمة معامل الصدق الإجمالي 0.983، وهذا يدل على وجود ارتباط مقبول إحصائيا بين الإجابات، وهذا يجعلها مقبولة لأغراض البحث العلمي والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

2- وصف عينة الدراسة.

تضمن هذا المطلب عرضا تحليليا للبيانات العامة لأفراد العينة المستجوبة من خلال شرح المعلومات الوصفية للاستبيان والتي شملت (المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة العملية، العمر، الكلية) وتم الوصول إلى النتائج التالية:

1-توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

تتمثل نتائج توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
ماجستير		
دكتوراه	55	%46,6

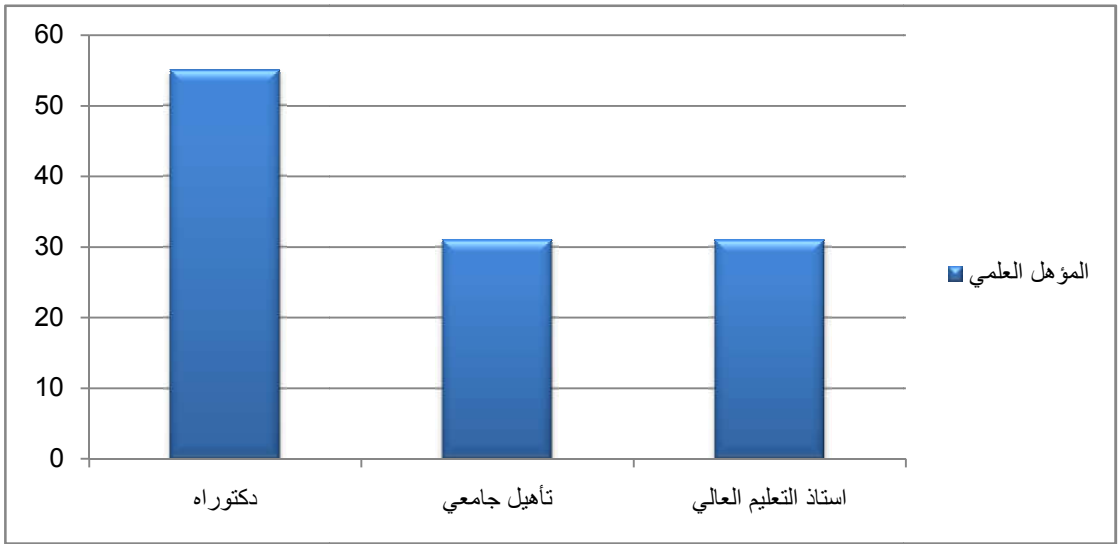
تأهيل جامعي	31	%26,3
أستاذ التعليم العالي	31	%26,3
المجموع	117	% 99.2
عدم الإجابة	1	% 0,8
المجموع	118	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مؤهلين علمياً بشهادة دكتوراه بنسبة 46.6 بالمائة وعددهم 55، أما النسبة المتبقية فكانت مناصفة بين تأهيل جامعي و أستاذ التعليم العالي بنسبة 26.3 بالمائة وعددهم 31.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل البياني رقم (3-2): توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

2-توزيع العينة حسب الوظيفة.

تمثلت نتائج توزيع العينة حسب الوظيفة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): توزيع العينة حسب الوظيفة.

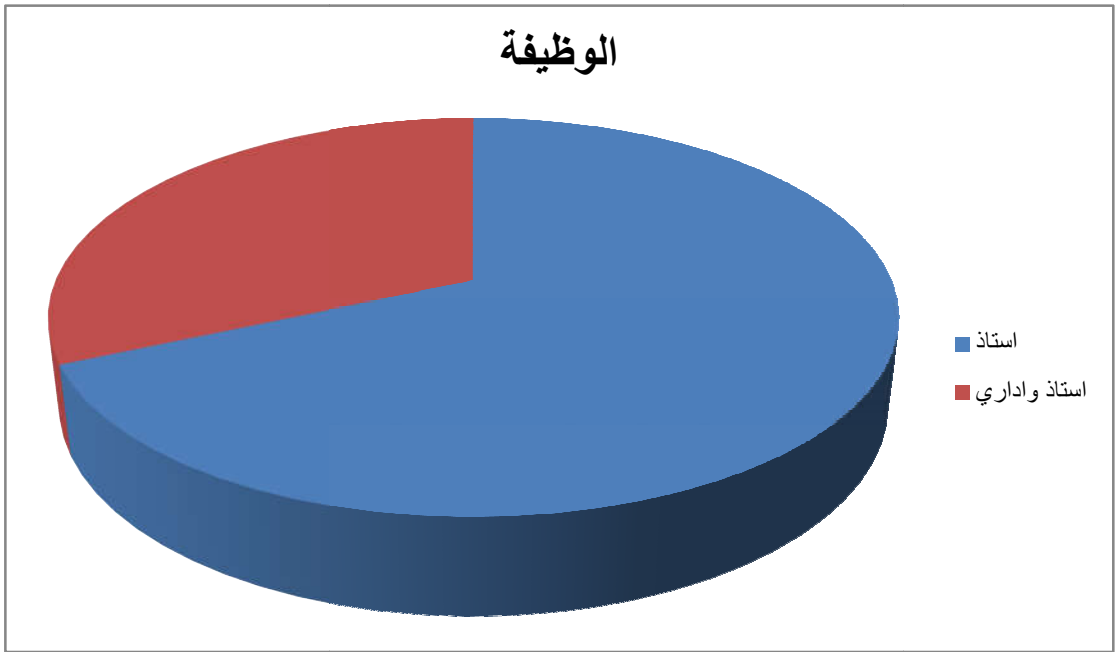
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ	80	%67,8
أستاذ وإداري	37	%31,4
المجموع	117	%99,2
عدم الإجابة	1	%,8
المجموع	118	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه أكثر من خمسين بالمائة يمارسون وظيفة أستاذ أي بنسبة 67.8% وعددهم 80، أما النسبة المتبقية فوظيفتهم أستاذ وإداري بنسبة 31.4% وعددهم 37.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة:

الشكل البياني رقم (3-3): توزيع المستجوبين حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

3-توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية.

تمثلت نتائج توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع العينة حسب الخبرة العملية.

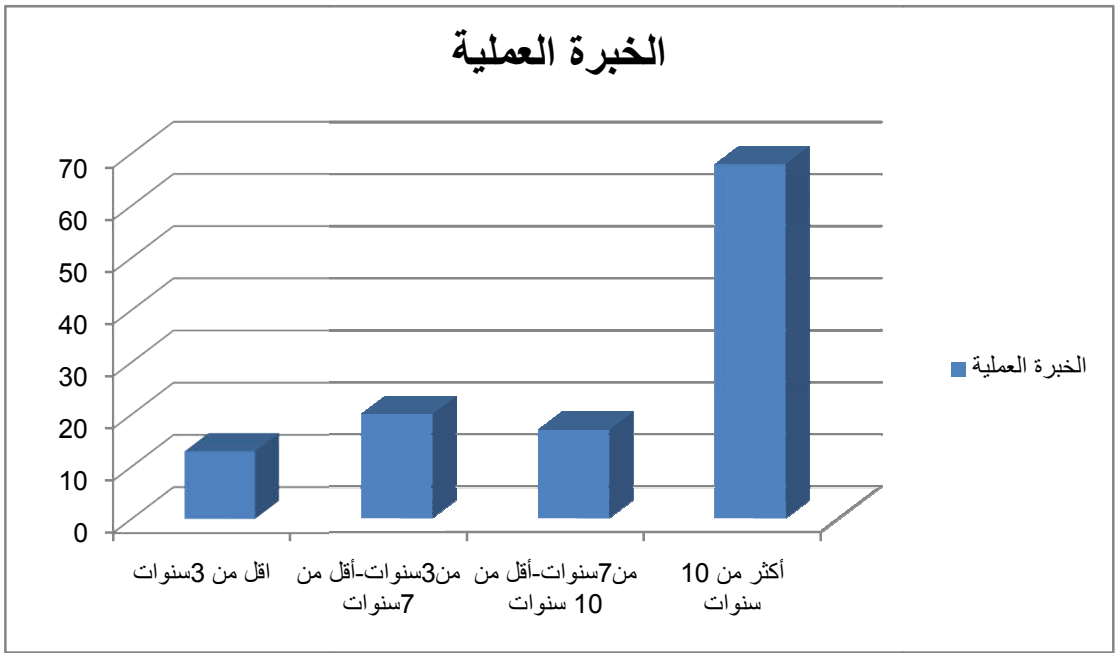
سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	13	%11,0
من 3 سنوات-أقل من 7 سنوات	20	%16,9
من 7 سنوات-أقل من 10 سنوات	17	%14,4
أكثر من 10 سنوات	68	%57,6
المجموع	118	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم العملية أكثر من 10 سنوات كانت 57.6 بالمائة وعددهم 68 وهي أكبر نسبة، وتليها من خبرتهم بين 3 و 7 سنوات بنسبة 16.9 بالمائة وعددهم 20، ثم تليها مابين 7 و 10 بنسبة 14.4 بالمائة وعددهم 17، لتأتي في الأخير من خبرتهم أقل من 3 سنوات بنسبة 11 بالمائة وعددهم 13.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة العملية:

الشكل البياني رقم (3-4): توزيع المستجوبين حسب سنوات الخبرة العملية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

4-توزيع العينة حسب العمر.

تمثلت نتائج توزيع العينة حسب العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	%4,2
من 30 سنة إلى أقل 40 سنة	43	%36,4

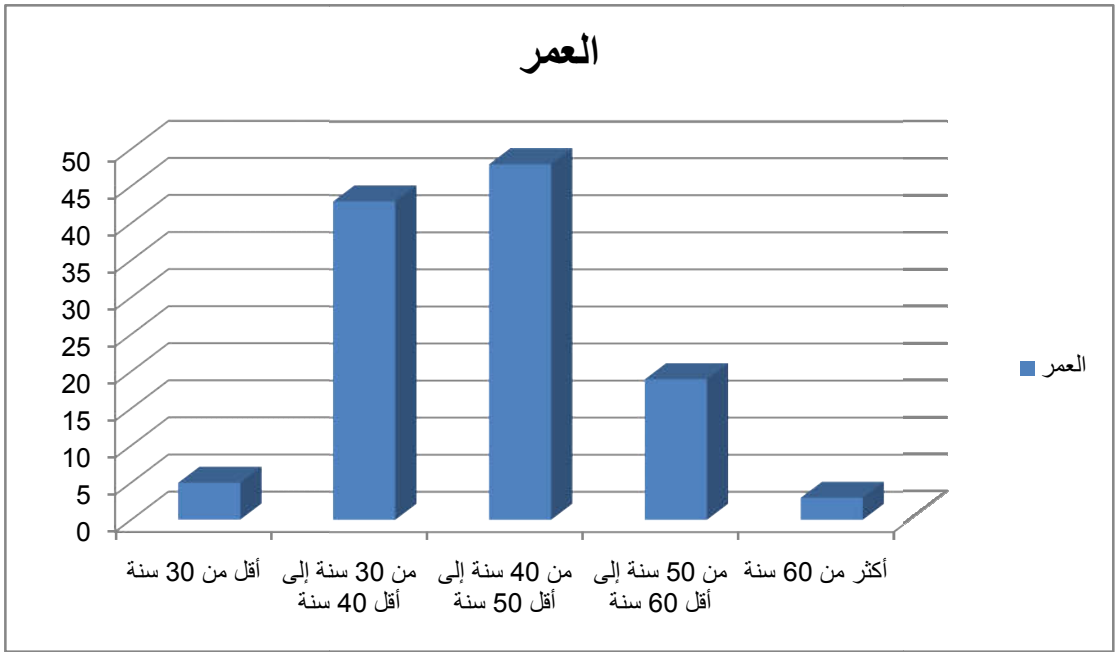
من 40 سنة إلى أقل 50 سنة	48	%40,7
من 50 سنة إلى أقل 60 سنة	19	%16,1
أكثر من 60 سنة	3	%2.5
المجموع	118	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة أي(40.7%) بعدد 48 منهم يبلغ عمرهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين أن الذين أعمارهم مابين 30 و40 سنة قد بلغت نسبتهم(36.4%) بعدد 43، بينما نسبة (16.1%) بعدد 19 لمن أعمارهم مابين 50 و60 سنة، لتأتي في المرتبة الأخيرة كل من أعمارهم أقل من 30سنة ومن أكبر من 60 سنة بنسبة 4.2% و2.5% على الترتيب وبعدد 5و3.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب العمر:

الشكل البياني رقم (3-5): توزيع المستجوبين حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

5-توزيع العينة حسب الكلية.

تمثلت نتائج توزيع العينة حسب الكلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع العينة حسب الكلية.

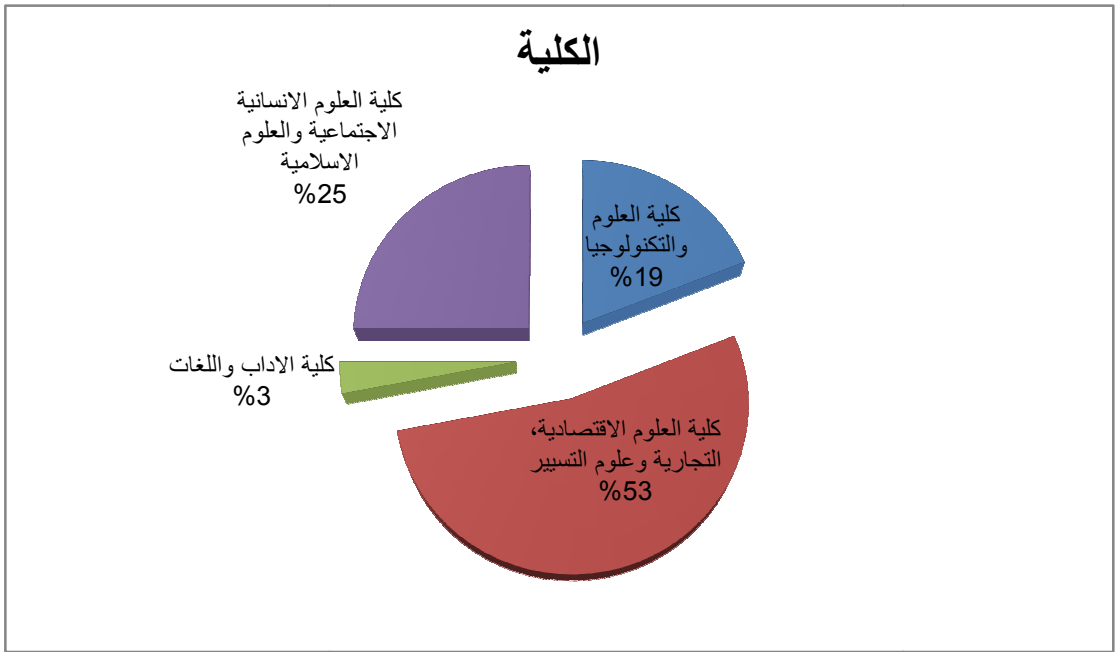
الكلية	التكرار	النسبة المئوية %
كلية العلوم والتكنولوجيا	19	%16,1
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.	53	%44,9
كلية الآداب واللغات	3	%2,5
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية والعلوم الإسلامية.	25	%21,2
كلية الحقوق والعلوم السياسية	18	%15,3
أخرى		
المجموع	118	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة التي استجابت للاستبيان كانت من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بنسبة 53%، تلتها كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية والعلوم الإسلامية بنسبة 25%، أما كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية الآداب واللغات كانت بنسبة 19% و 3% على الترتيب.

والشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الكلية:

الشكل البياني رقم (3-6): توزيع المستجوبين حسب الكلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

المطلب الثالث: تقييم نموذج الدراسة.

تم استخدام نموذج تحليل المكونات الهرمية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية في نموذج الدراسة، وتم التركيز على نموذج النوع الثاني الانعكاسي التكويني وفيه المتغيرات الكامنة ذات الترتيب الأدنى متمثلة في:

أولاً: المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية ؛

ثانياً: المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية ؛

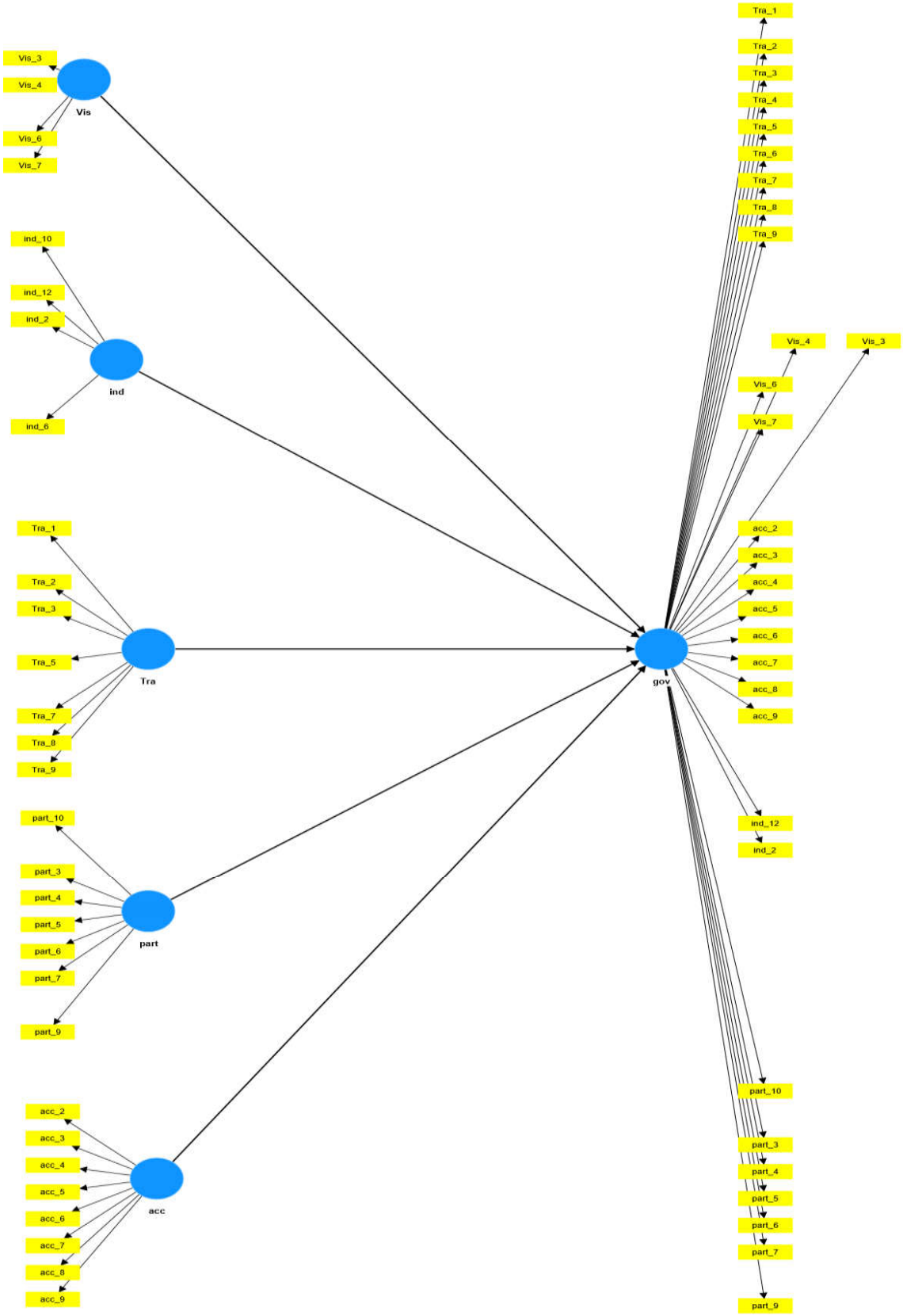
ثالثاً: المتطلبات المتعلقة بالشفافية ؛

رابعاً: المتطلبات المتعلقة بالمشاركة ؛

خامساً: المتطلبات المتعلقة بالمساءلة ؛

والتي تم قياسها بشكل انعكاسي وقياس تفسيرها للمتغير الكامن أو تأثيرها في المتغير الكامن ذو الترتيب الأعلى الحوكمة بشكل تكويني، والنموذج ممثل في الشكل الموالي:

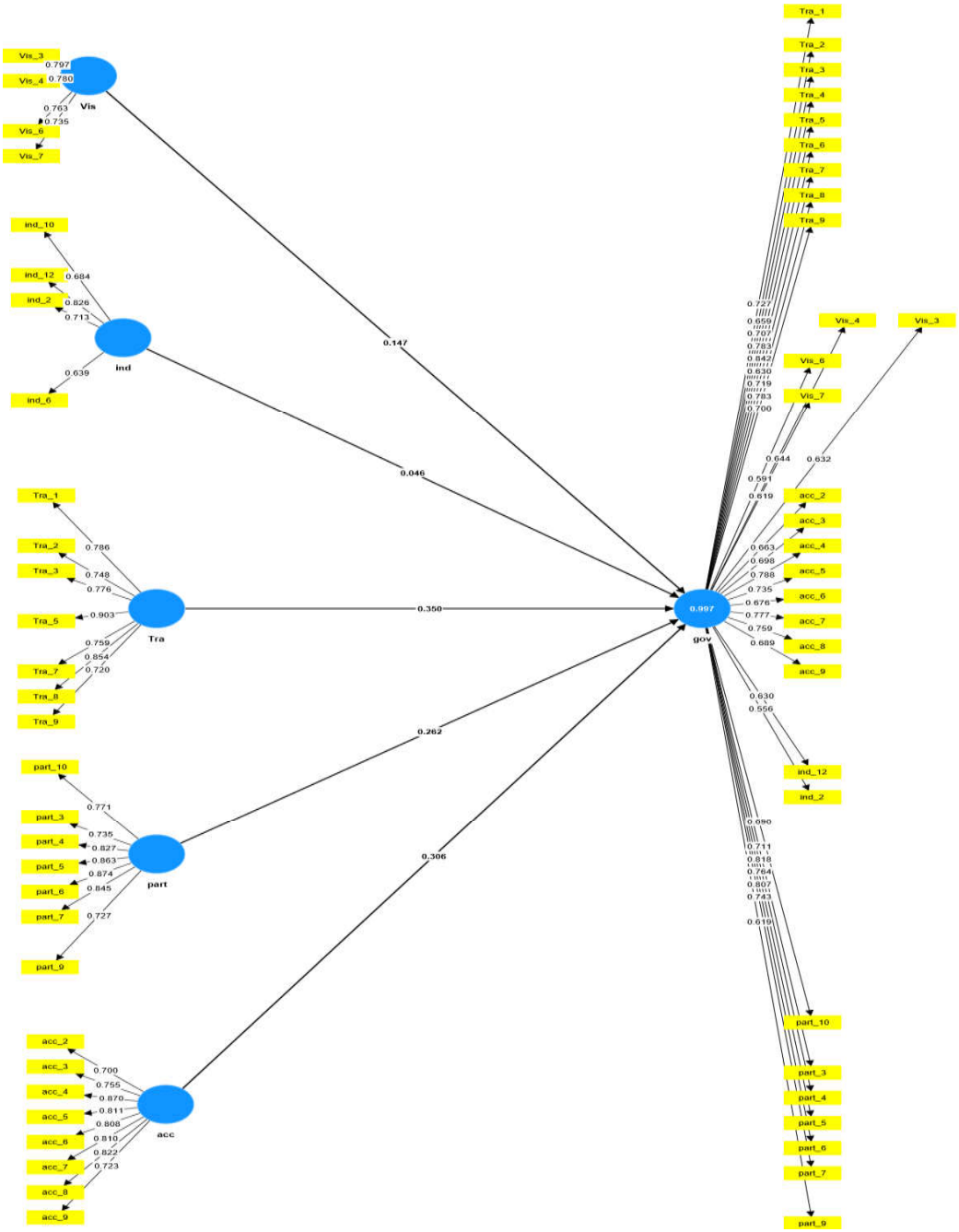
الشكل رقم (3-7): نموذج المكونات الهرمية النوع الثاني لمتطلبات تطبيق الحوكمة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

بعد تحديد النموذج تأتي مرحلة تقدير النموذج وتقييمه من حيث العلاقة بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المقاسة، وذلك من خلال الصدق التقاربي للكشف عن أحادية المتغيرات وصدق التمايز، للكشف عن جودة العلاقات بين المتغيرات المقاسة والكامنة. حيث يعرض الشكل أدناه التقديرات لنموذج الدراسة.

الشكل رقم (3-8): تقدير نموذج المكونات الهرمية النوع الثاني لمتطلبات تطبيق الحوكمة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4

1- الصدق التقاربي لمتغيرات نموذج الدراسة.

يقصد بالصدق التقاربي المدى الذي يربط المتغيرات المقاسة مع بعضها البعض بشكل إيجابي ضمن المتغير الكامن، ولتقييمه ينظر للتحميلات الخارجية للمؤشرات ومعامل الفا كورنباخ، والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص.

بالنسبة لمعامل التحميل فهو يعكس صحة التقارب البناء الانعكاسي والذي يجب أن يشترك في نسب عالية من التباين، حيث أن ارتفاع معامل التحميل للمتغيرات المقاسة المرتبطة بمتغير كامن في البناء الخارجي، يعني اشتراك الكثير من العوامل في هذا البناء، والتي يجب أن تكون قيمتها(معاملات التحميل) تتعدى قيمة 0.708، والتي تمثل الجذر التربيعي للقيمة 0.5 أي قيمة التباين المفسر للبناء والذي يفوق التباين غير المفسر.

وبالتالي سيحذف كل متغير مقاس سجل معامل تحميل أقل من 0.4 مباشرة، ثم الانتقال للمتغيرات المقاسة التي سجلت معامل تحميل محصور بين 0.4 و 0.7 من الأصغر إلى الأكبر، حتى تتحسن باقي المؤشرات الأخرى معامل الفا كرونباخ و rho والصدق المركب ومؤشر متوسط نسبة التباين المستخرج.

أما معامل الفا كرونباخ والذي يقيس موثوقية الاتساق الداخلي للمتغيرات الكامنة حيث يتم التعامل معه عند حذف المتغيرات المقاسة ذات معاملات تحميل محصور بين 0.4 و 0.7 والتأكد من تحسن معامل الفا كرونباخ وتكون مرضية إذا تعدت قيمتها 0.6، وجيدة إذا تعدت قيمتها 0.7 على أن لا تتجاوز 0.9.

وبالنسبة لمعامل rho له نفس مجال تقييم الفا كرونباخ وهو أحسن منه لأنه يأخذ بعين الاعتبار الأخطاء في الحساب.

أما معامل الصدق المركب الذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف التحميلات الخارجية، فارتفاع قيمته يدل على مستوى عالي من الموثوقية، ويكون جيد عندما يتعدى قيمة 0.7، أما إذا تعدت 0.95 فلا يمكن الجزم على أنها تتمتع بموثوقية عالية، بل أن هناك عبارات زائدة عن الحاجة.[108]

على ضوء ما تم توضيحه سيتم تقييم نموذج الدراسة والموضحة نتائجه كما يلي:

[108] - جوزيف ف.هار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-162.

الجدول رقم (3-10) الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	Vis_1	0.761	0.868	0.872	0.897	0.523
	Vis_2	0.755				
	Vis_3	0.807				
	Vis_4	0.755				
	Vis_5	0.724				
	Vis_6	0.689				
	Vis_7	0.696				
	Vis_8	0.575				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية كانت معاملات التحميل جيدة بالنسبة لأبعاده التالية:Vis_1 و Vis_2 و Vis_3 و Vis_4 و Vis_5 لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها ، أما معاملات التحميل للأبعاد المتبقية فكانت محصورة بين 0.575 و 0.696 أي أنها محصورة بين 0.4 و 0.7 حسب القاعدة يتم التعامل معها باختبار حذفها والنظر فيما إن كان حذفها يحسن موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ بها، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.868 ومعامل rho-A قيمة 0.872 وهي قيم جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 ولم تتجاوز 0.9 وهذا يدل على موثوقية الاتساق الداخلي للمتغير، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.897 وهي قيمة جيدة لأنها تعدت 0.7 ولم تتعدى 0.95 وهذا يدل على مستوى عالي من الموثوقية لمتغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.523 وهي مقبولة و تشير إلى أن متغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية يفسر في المتوسط بنسبة 52%أكثر من نصف تباين أبعاده.

بعد إختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	Vis_3	0.797	0.770	0.770	0.853	0.592
	Vis_4	0.780				
	Vis_6	0.763				
	Vis_7	0.735				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة جيدة ومقبولة تتعدى قيمة 0.7 ولم تتجاوز قيمة 0.9، كما سجل معامل **Rho-A** قيمة جيدة تعدت 0.7، وكذلك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وأقل من قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.523 إلى 0.592 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية يفسر في المتوسط بنسبة 59% أكثر من نصف تباين أبعاده.

الجدول رقم (3-12):الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	ind_1	**0.451**	0.85	0.864	0.88	**0.389**
	ind_2	0.666				
	ind_3	**0.351**				
	ind_4	0.586				
	ind_5	**0.456**				
	ind_6	0.66				
	ind_7	0.661				

	ind_8	0.71				
	ind_9	0.782				
	ind_10	0.671				
	ind_11	0.651				
	ind_12	0.7				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية كانت معاملات التحميل جيدة بالنسبة لأبعاده التالية: ind_12 و ind_8 و ind_9 لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها ، ومعامل التحميل للبعد ind_3 سجل قيمة 0.351 أقل من 0.4 وبالتالي يتم حذف هذا البعد مباشرة، أما معاملات التحميل للأبعاد المتبقية فكانت محصورة بين 0.451 و 0.671 أي أنها محصورة بين 0.4 و 0.7 حسب القاعدة يتم التعامل معها باختبار حذفها والنظر فيما إن كان حذفها يحسن لنا موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ بها، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.85 ومعامل rho-A قيمة 0.864 وهي قيم جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 ولم تتجاوز0.9 وهذا يدل على موثوقية الاتساق الداخلي للمتغير، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.88 وهي قيمة جيدة لأنها تعدت 0.7 ولم تتعدى 0.95 وهذا يدل على مستوى عالي من الموثوقية لمتغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.389 وهي غير مقبولة و تشير إلى أن تباين خطأ الأبعاد أكبر في المتوسط من التباين المفسر من قبل متغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية.

بعد إختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	ind_2	0.713	0.689	0.711	0.809	0.517
	ind_6	0.639				
	ind_10	0.684				
	ind_12	0.826				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة مرضية ومقبولة لأنها تعدت قيمة 0.6 ولم تتجاوز قيمة 0.9، كما سجل معامل **Rho-A** قيمة جيدة تعدت 0.7، وكذلك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وأقل من قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.389 إلى 0.517 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية يفسر في المتوسط بنسبة 51% أكثر من نصف تباين أبعاده.

الجدول رقم (3-14):الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالشفافية	Tra_1	0.791	0.924	0.928	0.936	0.598
	Tra_2	0.713				
	Tra_3	0.784				
	Tra_4	0.83				
	Tra_5	0.891				
	Tra_6	0.712				
	Tra_7	0.743				

	Tra_8	0.843				
	Tra_9	0.719				
	Tra_10	0.677				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالشفافية كانت معاملات التحميل جيدة بالنسبة لأبعاده التالية: Tra_1 و Tra_2 و Tra_3و Tra_4 و Tra_5 و Tra_6 و Tra_7 و Tra_8 و Tra_9 لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها، أما معامل التحميل للبعد Tra_10 فكانت 0.677 أي أنه محصور بين 0.4 و 0.7حسب القاعدة يتم التعامل معه باختبار حذفه والنظر فيما إن كان حذفه يحسن لنا موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ به، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.924 ومعامل rho-A قيمة 0.928 وهي قيم غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 وتجاوزت 0.9وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تقيس نفس الظاهرة، وهذا يجعلها غير صالحة للقياس نتيجة لاستخدام أبعاد زائدة عن الحاجة يتم حذفها لتحسين موثوقية الاتساق الداخلي، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.936 وهي قيمة جيدة لأنها تعدت 0.7 ولم تتعدى 0.95، وهذا يدل على مستوى عالي من الموثوقية لمتغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.598 وهي مقبولة و تشير إلى أن متغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية يفسر في المتوسط بنسبة 59% أكثر من نصف تباين أبعاده.

بعد اختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالشفافية	Tra_1	0.786	0.901	0.906	0.923	0.631
	Tra_2	0.748				
	Tra_3	0.776				

	Tra_5	0.903				
	Tra_7	0.759				
	Tra_8	0.854				
	Tra_9	0.720				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة جيدة ومقبولة تتعدى قيمة 0.7 ولم تتجاوز قيمة 0.9، كما سجل معامل Rho-A قيمة جيدة تعدت 0.7، وكذلك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وأقل من قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج AVE تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.598 إلى 0.631 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير المتطلبات المتعلقة بالشفافية يفسر في المتوسط بنسبة 63% أكثر من نصف تباين أبعاده.

الجدول رقم (3-16):الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	part_1	0.517	0.91	0.919	0.926	0.559
	part_2	0.675				
	part_3	0.723				
	part_4	0.809				
	part_5	0.843				
	part_6	0.849				
	part_7	0.814				
	part_8	0.668				
	part_9	0.739				

	part_10	0.779				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالمشاركة كانت معاملات التحميل جيدة بالنسبة لأبعاده التالية: part_3 و part_4 و part_5 و part_6 و part_7 و part_9 و part_10 لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها، أما معاملات التحميل للأبعاد المتبقية فكانت محصورة بين 0.517 و 0.67 أي أنها محصورة بين 0.4 و0.7 حسب القاعدة يتم التعامل معها باختبار حذفها والنظر فيما إن كان حذفها يحسن لنا موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ بها، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.91 ومعامل rho-A قيمة 0.919 وهي قيم غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 وتجاوزت 0.9وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تقيس نفس الظاهرة، وهذا يجعلها غير صالحة للقياس نتيجة لاستخدام أبعاد زائدة عن الحاجة يتم حذفها لتحسين موثوقية الاتساق الداخلي، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.926، وهي قيمة جيدة لأنها تعدت 0.7 ولم تتعدى 0.95، وهذا يدل على مستوى عالي من الموثوقية لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.559 وهي مقبولة وتشير إلى أن متغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة يفسر في المتوسط بنسبة 55%أكثر من نصف تباين أبعاده.

بعد إختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	part_3	0.735	0.910	0.915	0.929	0.653
	part_4	0.827				
	part_5	0.863				
	part_6	0.874				
	part_7	0.845				

	part_9	0.727				
	part_10	0.771				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 و تجاوزت قيمة 0.9، كما سجل معامل **Rho-A** قيمة غير جيدة تعدت 0.7 وتجاوزت قيمة 0.9، وكذالك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وأقل من قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.559 إلى 0.653 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة يفسر في المتوسط بنسبة 65% أكثر من نصف تباين أبعاده.

الجدول رقم (3-18):الصدق التقاربي لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	acc_1	0.683	0.924	0.927	0.936	0.595
	acc_2	0.723				
	acc_3	0.755				
	acc_4	0.859				
	acc_5	0.796				
	acc_6	0.789				
	acc_7	0.799				
	acc_8	0.814				
	acc_9	0.716				
	acc_10	0.767				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالمساءلة كانت معاملات التحميل جيدة بالنسبة لأبعاده التالية: acc_2 وacc_3 وacc_4 وacc_5 وacc_6 وacc_7 وacc_8 وacc_9 وacc_10 لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها، أما معامل التحميل للبعد acc_1 فكانت 0.683أي أنه محصور بين 0.4 و0.7 حسب القاعدة يتم التعامل معه باختبار حذفه والنظر فيما إن كان حذفه يحسن لنا موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ به، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.924 ومعامل rho-A قيمة 0.927 وهي قيم غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 و تجاوزت 0.9، وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تقيس نفس الظاهرة وهذا يجعلها غير صالحة للقياس نتيجة لاستخدام أبعاد زائدة عن الحاجة يتم حذفها لتحسين موثوقية الاتساق الداخلي، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.936 وهي قيمة جيدة لأنها تعدت 0.7 ولم تتعدى 0.95، وهذا يدل على مستوى عالي من الموثوقية لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.595، وهي مقبولة و تشير إلى أن متغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة يفسر في المتوسط بنسبة 59% أكثر من نصف تباين أبعاده.

بعد اختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	acc_2	0.700	0.912	0.915	0.929	0.622
	acc_3	0.755				
	acc_4	0.870				
	acc_5	0.811				
	acc_6	0.808				

	acc_7	0.810				
	acc_8	0.822				
	acc_9	0.723				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 و تجاوزت قيمة 0.9، كما سجل معامل **Rho-A** قيمة غير جيدة تعدت 0.7 وتجاوزت قيمة 0.9، وكذالك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وأقل من قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.595 إلى 0.622 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة يفسر في المتوسط بنسبة 62% أكثر من نصف تباين أبعاده.

الجدول رقم (3-20):الصدق التقاربي لمتغير متطلبات تطبيق الحوكمة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
متطلبات تطبيق الحوكمة	Tra_1	0.704	0.969	0.973	0.971	0.408
	Tra_2	0.658				
	Tra_3	0.69				
	Tra_4	0.757				
	Tra_5	0.813				
	Tra_6	0.592				
	Tra_7	0.7				
	Tra_8	0.754				
	Tra_9	0.698				

				0.625	Tra_10	
				0.578	Vis_1	
				0.538	Vis_2	
				0.646	Vis_3	
				0.655	Vis_4	
				0.503	Vis_5	
				0.609	Vis_6	
				0.593	Vis_7	
				0.518	Vis_8	
				0.571	acc_1	
				0.673	acc_2	
				0.676	acc_3	
				0.777	acc_4	
				0.728	acc_5	
				0.689	acc_6	
				0.773	acc_7	
				0.766	acc_8	
				0.695	acc_9	
				0.676	acc_10	
				0.544	ind_1	
				0.571	ind_2	

	ind_3	0.25				
	ind_4	0.483				
	ind_5	0.35				
	ind_6	0.491				
	ind_7	0.549				
	ind_8	0.512				
	ind_9	0.599				
	ind_10	0.478				
	ind_11	0.507				
	ind_12	0.654				
	part_1	0.513				
	part_2	0.638				
	part_3	0.719				
	part_4	0.81				
	part_5	0.745				
	part_6	0.776				
	part_7	0.718				
	part_8	0.539				
	part_9	0.631				
	part_10	0.686				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4 الملحق رقم 02.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغير الكامن الخاص بالمتطلبات المتعلقة بالحوكمة كانت معاملات التحميل من جيدة إلى مقبولة بالنسبة لأغلب الأبعاد لأنها أكبر من 0.708 وهذا يشير إلى أن هذه الأبعاد لها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المتغير أي موثوقيتها ، أما المحصور بين 0.4 و 0.7 حسب القاعدة يتم التعامل معها باختبار حذفها والنظر فيما إن كان حذفها يحسن لنا موثوقية الاتساق الداخلي أم لا، وإن كان الحذف لا يحسن فيتم الاحتفاظ بها، أما معامل التحميل للبعدين ind_3 و ind_5 فكانت قيمتهما 0.25 و0.35 فيتم حذفهما مباشرة لأنها أقل من 0.4 ، كما سجل معامل الفا كرونباخ قيمة 0.969 ومعامل rho-A قيمة 0.973 وهي قيم غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 و تجاوزت 0.9وهذا يدل على أن جميع الأبعاد تقيس نفس الظاهرة وهذا يجعلها غير صالحة للقياس نتيجة لاستخدام أبعاد زائدة عن الحاجة يتم حذفها لتحسين موثوقية الاتساق الداخلي، كما سجل معامل الصدق المركب قيمة 0.971 وهي قيمة غير جيدة لأنها تعدت 0.7 وتعدت 0.95، وهذا يدل على وجود أبعاد زائدة عن الحاجة، أما متوسط نسبة التباين المستخرج AVE فسجل قيمة 0.408 وهي غير مقبولة وتشير إلى أن تباين خطأ الأبعاد أكبر في المتوسط من التباين المفسر من قبل متغير متطلبات الحوكمة.

بعد إختبار حذف الأبعاد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21): الصدق التقاربي بعد التعديل لمتغير متطلبات تطبيق الحوكمة.

المتغير الكامن	البعد	معامل التحميل	معامل الفا كرونباخ	Rho-A	الصدق المركب	متوسط نسبة التباين المستخرج AVE
متطلبات تطبيق الحوكمة	Vis_3	0.632	0.965	0.967	0.968	0.502
	Vis_4	0.644				
	Vis_6	0.591				
	Vis_7	0.619				
	ind_2	0.556				
	ind_12	0.630				

				0.727	Tra_1	
				0.659	Tra_2	
				0.707	Tra_3	
				0.783	Tra_4	
				0.842	Tra_5	
				0.630	Tra_6	
				0.719	Tra_7	
				0.783	Tra_8	
				0.700	Tra_9	
				0.711	part_3	
				0.818	part_4	
				0.764	part_5	
				0.807	part_6	
				0.743	part_7	
				0.619	part_9	

	part_10	**0.690**				
	acc_2	0.663				
	acc_3	0.698				
	acc_4	**0.788**				
	acc_5	**0.735**				
	acc_6	**0.676**				
	acc_7	**0.777**				
	ac_8	**0759**				
	acc_9	**0.689**				

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الفا كرونباخ كان بقيمة غير جيدة لأنها تعدت قيمة 0.7 و تجاوزت قيمة 0.9، كما سجل معامل **Rho-A** قيمة غير جيدة تعدت 0.7 وتجاوزت قيمة 0.9، وكذالك سجل معامل الصدق المركب قيمة تتعدى قيمة 0.7 وتتعدى قيمة 0.95، أما قيمة متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE** تعدت العتبة 0.5 وتحسنت من 0.408 إلى 0.502 بعد حذف الأبعاد الغير منسجمة، أي أن متغير متطلبات تطبيق الحوكمة يفسر في المتوسط بنسبة 50% نصف تباين أبعاده.

2- الصدق التمايزي لنموذج الدراسة:

بعد تقييم الصدق التقاربي للنموذج، يتم الانتقال للصدق التمايزي والذي يعني تميز المتغيرات الكامنة بمتغيراتها المقاسة عن باقي المتغيرات الكامنة الأخرى في النموذج، ويتم هذا بالاعتماد على المقاييس التالية: معيار **Fornell-Larcker**- معاملات التحميل التقاطعية- نسبة Heterotrait-Monotrait.

بالنسبة لمعيار **Fornell-Larcker** كانت نتائجه بالنسبة للنموذج الخاص بالدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): معيار Fornell-Larcker لبناء نموذج الدراسة

المتغيرات	المتطلبات المتعلقة بالشفافية	المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	متطلبات تطبيق الحوكمة	المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	المتطلبات المتعلقة بالمشاركة
المتطلبات المتعلقة بالشفافية	0.795					
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	0.647	0.769				
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	0.782	0.725	0.789			
متطلبات تطبيق الحوكمة	0.927	0.809	0.919	0.709		
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	0.658	0.566	0.646	0.720	0.719	
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	0.809	0.715	0.774	0.916	0.621	0.808

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS4.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتطلبات المتعلقة بالشفافية سجل قيمة 0.795 وهي أقل قيمة من أكبر قيمة في العمود المقابل لمعاملات الارتباط الخاصة بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى التي سجلت قيمة 0.809 وأقل من قيمة معامل الارتباط المقابل للمتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة الذي سجل قيمة 0.927.

أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية سجل قيمة 0.769 وهي أكبر من أكبر قيمة في العمود المقابل لمعاملات الارتباط مع المتغيرات ذات الترتيب الأدنى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.725 وأقل من قيمة معامل الارتباط المقابل للمتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة الذي سجل قيمة 0.809، وأكبر من أكبر قيمة في السطر التي كانت قيمة وحيدة وهي معامل ارتباط المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية مع متغير ذو ترتيب أدنى المتطلبات المتعلقة بالشفافية والتي سجلت قيمة 0.647.

أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة سجل قيمة 0.789 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في العمود المقابل لمعاملات الارتباط مع المتغيرات ذات الترتيب الأدنى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.774 وأقل من قيمة معامل الارتباط المقابل للمتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة الذي سجل قيمة 0.919، وأكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر من قيم معاملات الارتباط الخاصة بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى التي سجلت قيمة 0.782.

أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية سجل قيمة 0.719 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة وحيدة في العمود المقابل لمعامل الارتباط الخاص بمتغير ذو ترتيب أدنى(المتطلبات المتعلقة بالمشاركة) الذي سجل قيمة 0.621، وأكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر من قيم معاملات الارتباط الخاص بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى التي سجلت قيمة 0.658 وأقل قيمة من قيمة معامل الارتباط الخاص بالمتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة الذي سجل قيمة 0.720.

أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة سجل قيمة 0.808 وهي أقل قيمة من أكبر قيمة في السطر المقابل لمعاملات الارتباط الخاصة بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى التي سجلت قيمة 0.809 وأقل من قيمة معامل الارتباط المقابل للمتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة الذي سجل قيمة 0.916.

أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمتطلبات تطبيق الحوكمة سجل قيمة 0.709 وهي أقل قيمة من أكبر قيمة في العمود المقابلة لمعامل الارتباط الخاص بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى الذي سجل قيمة 0.916، وأقل قيمة من أكبر قيمة في السطر من قيم معاملات الارتباط الخاصة بالمتغيرات ذات الترتيب الأدنى الذي سجل قيمة 0.927.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المتغيرات ذات الترتيب الأدنى سجلت صدق تمايزي بعضها البعض في النموذج ما عدا متغيري المتطلبات المتعلقة بالشفافية والمشاركة، وكذا المتغير ذو الترتيب الأعلى لم يحقق صدق تمايزي في النموذج، ذلك أنه يشترك في نفس المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة

ذات الترتيب الأدنى، وعليه يمكن الحكم أن النموذج يتمتع بصدق تمايزي بالنسبة لأغلب متغيرات ذو الترتيب الأدنى في النموذج ويمكن اعتباره مناسب.

كما يمكن قياس الصدق التمايزي باستخدام معاملات التحميل التقاطعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-23): معاملات التحميل التقاطعية للبناء.

البعد	متطلبات تطبيق الحوكمة	متطلبات متعلقة بالرؤية الإستراتيجية	متطلبات متعلقة بالاستقلالية	متطلبات متعلقة بالشفافية	متطلبات متعلقة بالمشاركة	متطلبات متعلقة بالمساءلة
Tra-1	0.727	0.541	0.501	**0.786**	0.636	0.582
Tra-2	0.659	0.365	0.582	**0.748**	0.566	0.568
Tra-3	0.707	0.447	0.553	**0.776**	0.588	0.595
Tra-4	0.783	0.537	0.524	**0.793**	0.667	0.681
Tra-5	0.842	0.580	0.595	**0.903**	0.711	0.740
Tra-6	0.630	0.520	0.327	**0.648**	0.498	0.513
Tra-7	0.719	0.524	0.441	**0.759**	0.668	0.598
Tra-8	0.783	0.561	0.543	**0.854**	0.682	0.638
Tra-9	0.700	0.560	0.441	**0.720**	0.634	0.615
Vis-3	0.632	**0.797**	0.442	0.493	0.562	0.590
Vis-4	0.644	**0.780**	0.469	0.527	0.573	0.545
Vis-6	0.591	**0.763**	0.499	0.477	0.492	0.532
Vis-7	0.619	**0.735**	0.333	0.491	0.568	0.562
Acc-2	0.663	0.499	0.551	0.584	0.540	**0.700**

Acc-3	0.698	0.569	0.381	0.605	0.566	**0.755**
Acc-4	0.788	0.611	0.519	0.667	0.659	**0.870**
Acc-5	0.735	0.577	0.496	0.638	0.600	**0.811**
Acc-6	0.676	0.572	0.484	0.514	0.565	**0.808**
Acc-7	0.777	0.584	0.578	0.675	0.675	**0.810**
Acc-8	0.759	0.607	0.576	0.653	0.616	**0.822**
Acc-9	0.689	0.548	0.481	0.586	0.648	**0.723**
Ind-2	0.556	0.423	**0.713**	0.525	0.432	0.506
Ind-6	0.436	0.267	**0.639**	0.395	0.440	0.410
Ind-10	0.403	0.330	**0.684**	0.329	0.362	0.413
Ind-12	0.630	0.553	**0.826**	0.589	0.533	0.513
Part-3	0.711	0.603	0.460	0.659	**0.735**	0.604
Part-4	0.818	0.650	0.567	0.768	**0.827**	0.702
Part-5	0.764	0.554	0.551	0.686	**0.863**	0.627
Part-6	0.807	0.618	0.488	0.717	**0.874**	0.687
Part-7	0.743	0.581	0.439	0.629	**0.845**	0.635
Part-9	0.619	0.430	0.536	0.501	**0.727**	0.528
Part-10	0.690	0.583	0.473	0.577	**0.771**	0.570

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات التحميل التقاطعية بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض سجلت قيم جيدة، وبالتركيز على المتغيرات ذات الترتيب الأدنى نلاحظ أن معاملات التحميل التقاطعية لنفس المتغير كانت أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للمتغيرات الأخرى في البناء.

بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية سجلت أكبر معامل تحميل قيمته 0.797 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات التحميل التقاطعية مع المتغيرات الأخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.590، مما يشير إلى أن التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصداقية التمايزية وهذا يعني أن هذا المتغير متميز في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج، بينما سجل أقل معامل تحميل قيمة 0.735 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات تحميل تقاطعية مع متغيرات أخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.562.

بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية سجلت أكبر معامل تحميل قيمته 0.826 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات التحميل التقاطعية مع المتغيرات الأخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.589، مما يشير إلى أن التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصداقية التمايزية وهذا يعني أن هذا المتغير متميز في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج، بينما سجل أقل معامل تحميل قيمة 0.639 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات تحميل تقاطعية مع متغيرات أخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.440.

بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بالشفافية سجلت أكبر معامل تحميل قيمته 0.903 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات التحميل التقاطعية مع المتغيرات الأخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.740، مما يشير إلى أن التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصداقية التمايزية وهذا يعني أن هذا المتغير متميز في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج، بينما سجل أقل معامل تحميل قيمة 0.648 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات تحميل تقاطعية مع متغيرات أخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.520.

بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة سجلت أكبر معامل تحميل قيمته 0.874 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات التحميل التقاطعية مع المتغيرات الأخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.717، مما يشير إلى أن التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصداقية التمايزية وهذا يعني أن هذا المتغير متميز في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج، بينما سجل أقل معامل تحميل قيمة 0.727 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات تحميل تقاطعية مع متغيرات أخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.536.

بالنسبة للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة سجلت أكبر معامل تحميل قيمته 0.870 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات التحميل التقاطعية مع المتغيرات الأخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.667، مما يشير إلى أن التحميلات المتقاطعة تثبت وجود المصداقية التمايزية وهذا يعني أن هذا المتغير متميز في التقاطه لظواهر لا تمثلها المتغيرات الأخرى في النموذج، بينما سجل أقل معامل تحميل قيمة 0.700 وهي أكبر قيمة من أكبر قيمة في السطر والمقابلة لمعاملات تحميل تقاطعية مع متغيرات أخرى في النموذج والتي كانت قيمتها 0.584.

في حين أن المتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة لم يسجل قيم معاملات تحميل تقاطعية كبيرة.

كما يمكن اختبار الصدق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة يدعى نسبة Heterotrait-Monotrait والذي يرمز له ب HTMT، وقدم هذا الأسلوب الإحصائي كل من

(Henseler,j.,ringle,C.M.,& Sarstedt,M.,2015)، حيث يشترط أن لا تزيد قيمة اختبار HTMTعن نقطة القطع (0.85) أو بحد أقصى (0.9) حتى يتحقق الصدق التمايزي في النموذج ويتم عرض نتائجه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-24): نسبة سمة اللاتجانس-الأحادية أو نسبةHeterotrait-Monotrait

	المتطلبات المتعلقة بالشفافية	المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	متطلبات تطبيق الحوكمة	المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	المتطلبات المتعلقة بالمشاركة
المتطلبات المتعلقة بالشفافية						
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	0.774					
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	0.861	0.865				
متطلبات تطبيق	0.990	0.946	0.978			

الحوكمة						
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	0.814	0.752	0.808	0.871		
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	0.888	0.850	0.846	0.972	0.779	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS4.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتطلبات المتعلقة بالشفافية حققت صدق تمايزي مع المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والمتطلبات المتعلقة بالمساءلة والمشاركة حيث سجلت قيم HTMT 0.774 و0.814 و 0.861 و0.888على الترتيب وهي لم تزيد عن 0.9، ولم يتحقق مع المتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة حيث سجل قيمة 0.990 تجاوزت الحد الأقصى 0.9.

أما المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية حققت صدق تمايزي مع المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والمتطلبات المتعلقة بالمشاركة حيث سجلت قيم HTMT 0.752 و 0.850 على الترتيب وهي لم تزيد عن 0.85، ولم يتحقق مع المتطلبات المتعلقة بالمساءلة حيث سجل قيمة HTMT 0.865 وهي تتجاوز قيمة 0.85، وكذلك مع المتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة حيث سجل قيمة HTMT 0.946 تجاوزت الحد الأقصى 0.9.

أما المتطلبات المتعلقة بالمساءلة حققت صدق تمايزي مع المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والمتطلبات المتعلقة بالمشاركة حيث سجلت قيم HTMT 0.808 و 0.846 على الترتيب وهي لم تزيد عن 0.85، ولم يتحقق مع المتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة حيث سجلت قيمة HTMT 0.978 تجاوزت الحد الأقصى 0.9.

أما المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية حققت صدق تمايزي مع المتطلبات المتعلقة بالمشاركة حيث سجلت قيمة HTMT 0.779 وهي لم تتجاوز 0.85.

أما المتغير ذو الترتيب الأعلى متطلبات تطبيق الحوكمة لم يحقق صدق تمايزي مع المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والمشاركة حيث سجلت قيم HTMT 0.871 و 0.972 على الترتيب أي تجاوزت 0.85 والحد الأقصى 0.9، وعدم تحقق الصدق التمايزي في بعض المتطلبات هذا يعني أنها من الناحية النظرية متشابهة إلى حد كبير.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن بعض المتغيرات ذات الترتيب الأدنى فيما بينها حققت صدق تمايزي، في حين أن بعضها لم تحقق، أما المتغير ذو الترتيب الأعلى لم يحقق صدق تمايزي.

و يمكن النظر أيضا لتصحيح تحيز مجال الثقة لنسبة سمة اللاتجانس – سمة الأحادية أو نسبة HTMT أنها تختلف عن الواحد الصحيح والموضحة نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): تحيز مجال الثقة لنسبة سمة اللاتجانس- سمة الأحادية

العلاقة	العينة الأصلية(O)	متوسط العينة(M)	الحد الأدنى2.50%	الحدالأعلى97.50%
الشفافية-> الحوكمة	0.350	0.348	0.316	0.382
الرؤية الإستراتيجية-> الحوكمة	0.147	0.146	0.123	0.171
المساءلة-> الحوكمة	0.306	0.307	0.276	0.339
الاستقلالية-> الحوكمة	0.046	0.046	0.027	0.064
المشاركة-> الحوكمة	0.262	0.263	0.238	0.288

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج مجال الثقة لنسبة سمة اللاتجانس – سمة الأحادية للعلاقة بين المتغيرات ذات الترتيب الأدنى نحو المتغير ذو الترتيب الأعلى لا تحتوي على القيمة 1، والحدان الأدنى والأعلى لمجال ثقة نسبة HTMT للعلاقة بين الشفافية والحوكمة هما 0.316 و 0.382 على التوالي، والحدان الأدنى والأعلى لمجال ثقة نسبة HTMT للعلاقة بين الرؤية الإستراتيجية والحوكمة هما 0.123 و 0.171 على التوالي، والحدان الأدنى والأعلى لمجال ثقة نسبة HTMT للعلاقة بين المساءلة والحوكمة هما 0.276 و 0.339 على التوالي، والحدان الأدنى والأعلى لمجال ثقة نسبة HTMT للعلاقة بين الاستقلالية والحوكمة هما 0.027 و 0.064 على التوالي، والحدان الأدنى والأعلى لمجال ثقة نسبة HTMT للعلاقة بين المشاركة والحوكمة هما 0.238 و 0.288 على التوالي، وبالتالي فإن نتائج مجال الثقة لمعيار HTMT تدعم جودة المصداقية التمايزية للمباني.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على متغيرات الدراسة ومناقشة نتائجها، إضافة إلى اختبار فروض الدراسة ومناقشة نتائجها.

المطلب الأول: وصف متغيرات الدراسة.

سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستخلاص أهم النتائج عن طريق تحليل فقرات المجالات الخمسة، والجدول الموالي يبين لنا المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها.

جدول رقم (3-26): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها.

قيمة المتوسط الحسابي المرجح	درجة الموافقة
[1-1.8]	غير موافق بشدة
[1.8 -2.6]	غير موافق
[2.6 -3.4]	محايد
[3.4 -4.2]	موافق
[4.2 -5]	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة استناد للمرجع: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية-منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص111.

وتم حساب المتوسط المرجح لكل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الموافقة له، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (3-27): المتوسطات المرجحة لمحاور الدراسة والاتجاه العام لها.

المحور	درجة الموافقة
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	3.16
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية	3.35
المتطلبات المتعلقة بالشفافية	3.12
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة	3.23
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة	3.04

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss .

أولاً: تحليل نتائج فقرات المجال الأول.

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل فقرات المجال الأول للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية متمثلة فيما يلي:

جدول رقم (3-28): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية.

السؤال		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تكرار	5	61	33	14	5	3.39	0.907	محايد
	%	4.2	51.7	28	11.9	4.2			
2	تكرار	6	56	30	22	3	3.34	0.929	محايد

	%	5.1	47.5	25.4	18.6	2.5			
3	تكرار	4	49	34	26	4	3.19	0.939	محايد
	%	3.4	41.5	28.8	22	3.4			
4	تكرار	3	37	33	35	9	2.91	1.013	محايد
	%	2.5	31.4	28	29.7	7.6			
5	تكرار	6	39	45	22	5	3.16	0.937	محايد
	%	5.1	33.1	38.1	18.6	4.2			
6	تكرار	4	51	26	30	5	3.16	0.995	محايد
	%	3.4	43.2	22	25.4	4.2			
7	تكرار	4	44	35	30	4	3.11	0.948	محايد
	%	3.4	37.3	29.7	25.4	3.4			
8	تكرار	7	31	46	30	4	3.05	0.945	محايد
	%	5.9	26.3	39	25.4	3.4			
المتوسط المرجح		3.16							محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-28) أعلاه الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المجال الأول المرتبط بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تراوح بين 2.92 و 3.39، أي أن الاتجاه العام لأراء أفراد العينة هو محايد على كل الفقرات التي تقيس هذا المتغير، وأول فقرة من حيث الأهمية هي الفقرة رقم واحد (تُعد الجامعة خططها الإستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها) بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.907 بإجمالي موافق ومحايد (94) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، تليها الفقرة الثانية (تقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار وبهدف تطويرها) بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.929 بإجمالي موافق ومحايد (86) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، وتأتي الفقرة الثالثة (تسهر الجامعة على تطبيق وتنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف معياري 0.939 بإجمالي موافق ومحايد (83) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرتين الخامسة (تسهر الجامعة على تطبيق الميزانية بفعالية ووفقا لرؤية استدامة الميزانية) والسادسة (يوجد بالجامعة تضافر للجهود والتعاون بين مختلف أطراف الجامعة لتجسيد الخطط وتحقيق الأهداف) احتلتا المرتبة الرابعة بنفس متوسط حسابي 3.16 وبانحراف معياري 0.937 و 0.995 على الترتيب بإجمالي موافق ومحايد (84) و (77) مستجيب على الترتيب من أصل (117) و (116) مستجيب على الترتيب وبدرجة محايد، واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة السابعة (تقوم الجامعة بتوضيح مضمون الرؤية والرسالة لأصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة ونشرها على موقع الجامعة) بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.948 بإجمالي موافق ومحايد (79) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة كانت الفقرة الثامنة (تقوم الجامعة بمشاركة أصحاب المصالح في صياغة خطتها الإستراتيجية) بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.945 بإجمالي موافق ومحايد (77) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة الرابعة (توفر الجامعة كل الإمكانات المادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت) بمتوسط حسابي ضعيف 2.92 وانحراف معياري 1.013 بإجمالي موافق وغير موافق (72) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد.

ثانياً: تحليل نتائج فقرات المجال الثاني.

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل فقرات المجال الثاني للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية متمثلة فيما يلي:

جدول رقم (3-29): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية.

السؤال		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تكرار	6	48	37	22	4	3.25	0.939	محايد
	%	5.1	40.7	31.4	18.6	3.4			
2	تكرار	5	36	43	27	6	3.05	0.958	محايد
	%	4.2	30.5	36.4	22.9	5.1			
3	تكرار	22	76	8	8	3	3.90	0.870	موافق
	%	18.6	64.4	6.8	6.8	2.5			
4	تكرار	7	46	31	26	8	3.15	1.051	محايد
	%	5.9	39	26.3	22	6.8			
5	تكرار	15	61	16	18	8	3.48	1.107	موافق
	%	12.7	51.7	13.6	15.3	6.8			
6	تكرار	5	38	25	33	17	2.83	1.154	محايد
	%	4.2	32.2	21.2	28	14.4			
7	تكرار	6	48	21	26	17	3.00	1.191	محايد

	%	5.1	40.7	17.8	22	14.4			
8	تكرار	13	65	21	11	7	3.56	1.011	موافق
	%	11	55.1	17.8	9.3	5.9			
9	تكرار	7	56	27	20	8	3.28	1.038	محايد
	%	5.9	47.5	22.9	16.9	6.8			
10	تكرار	16	67	14	15	5	3.63	1.013	موافق
	%	13.6	56.8	11.9	12.7	4.2			
11	تكرار	25	69	10	10	4	3.85	0.963	موافق
	%	21.2	58.5	8.5	8.5	3.4			
12	تكرار	11	53	24	22	8	3.31	1.091	محايد
	%	9.3	44.9	20.3	18.6	6.8			
المتوسط المرجح		3.35							محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول رقم (3-29) أعلاه الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المجال الثاني المرتبط بالمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تراوح بين 2.83 و 3.90، أي أن الاتجاه العام لأراء أفراد العينة بين محايد وموافق على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، وأول فقرة من حيث الأهمية هي الفقرة رقم ثلاثة (يتم إختيار ممثلي الأساتذة في الجامعة عن طريق الانتخاب الحر) بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.870 بإجمالي موافق

وموافق تماما (98) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة موافق، تليها الفقرة الحادي عشر (يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية البحث العلمي وفق المبادئ والمناهج العلمية للبحث) بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.963 بإجمالي موافق وموافق تماما (94) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة موافق، وتأتي الفقرة العاشرة (يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التدريس وفق مبادئ التدريس ومعاييره ومناهجه المقبولة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.013 بإجمالي موافق وموافق تماما (83) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة موافق، والفقرة الثامنة (للجامعة الحق في تقرير شراكاتها الأكاديمية) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.011 بإجمالي موافق ومحايد (86) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة موافق، والفقرة الخامسة (للجامعة الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.48 وبانحراف معياري 1.107 بإجمالي موافق وغير موافق (79) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة موافق، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة الثاني عشر (يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعة بحرية التعبير عن آراءه وأفكاره) بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.091 بإجمالي موافق ومحايد (77) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، و المرتبة السابعة كانت للفقرة التاسعة (للجامعة الحرية في اختيار آليات ضمان الجودة المناسبة) بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.038 بإجمالي موافق ومحايد (83) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الثامنة كانت للفقرة الأولى (تتبنى الجامعة رسالة يتم التصريح بها رسميا) بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 0.939 بإجمالي موافق ومحايد (85) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة التاسعة كانت للفقرة الرابعة (للجامعة الحرية في تأسيس حوافز مرتبطة بالأداء لأعضاء هيئة التدريس) بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.051 بإجمالي موافق ومحايد (77) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة العاشرة كانت للفقرة الثانية (تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تحديد رسالتها) بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.958 بإجمالي موافق ومحايد (79) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة كانت الفقرة السابعة (للجامعة الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة) بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.191 بإجمالي موافق وغير موافق (74) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة السادسة (للجامعة الحرية في وضع مناهجها الدراسية) بمتوسط حسابي ضعيف 2.83 وانحراف معياري 1.154 بإجمالي موافق وغير موافق (71) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد.

ثالثاً: تحليل نتائج فقرات المجال الثالث.

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل فقرات المجال الثالث للمتطلبات المتعلقة بالشفافية متمثلة فيما يلي:

جدول رقم (3-30): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالشفافية.

السؤال		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تكرار	7	32	48	28	3	3.10	0.918	محايد
	%	5.9	27.1	40.7	23.7	2.5			
2	تكرار	8	60	27	19	4	3.41	0.954	موافق
	%	6.8	50.8	22.9	16.1	3.4			
3	تكرار	8	38	36	26	9	3.08	1.063	محايد
	%	6.8	32.2	30.5	22	7.6			
4	تكرار	6	27	41	35	9	2.88	1.014	محايد
	%	5.1	22.9	34.7	29.7	7.6			
5	تكرار	5	43	40	22	7	3.14	0.976	محايد
	%	4.2	36.4	33.9	18.6	5.9			
6	تكرار	6	28	35	38	10	2.84	1.047	محايد

	%	5.1	23.7	29.7	32.2	8.5			
7	تكرار	6	37	40	28	7	3.06	0.998	محايد
	%	5.1	31.4	33.9	23.7	5.9			
8	تكرار	7	39	33	31	8	3.05	1.052	محايد
	%	5.9	33.1	28	26.3	6.8			
9	تكرار	8	58	24	24	4	3.35	0.991	محايد
	%	6.8	49.2	20.3	20.3	3.4			
10	تكرار	7	53	28	26	3	3.29	0.967	محايد
	%	5.9	44.9	23.7	22	2.5			
المتوسط المرجح		3.12							محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (3-30) أعلاه الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المجال الثالث المرتبط بالمتطلبات المتعلقة بالشفافية نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تراوح بين 2.84 و 3.41، أي أن الاتجاه العام لأراء أفراد العينة بين محايد وموافق على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، وأول فقرة من حيث الأهمية هي الفقرة رقم اثنين (تعمل الجامعة على غرس وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي) بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.954 بإجمالي موافق ومحايد (87) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة موافق، تليها الفقرة التاسعة (تتحول الجامعة نحو الشفافية الإلكترونية والمقروءة والمسموعة والمرئية) بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.991 بإجمالي موافق وغير موافق ومحايد (106) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، وتأتي الفقرة العاشرة (تطور شبكة المعلومات المرتبطة بكل قسم في الجامعة تتيح الحصول على

المعلومات والوثائق بشفافية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 0.967 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرة الخامسة (تتبنى الجامعة أساليب وإجراءات تحث وتحفز على النزاهة للموظفين) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.14وانحراف معياري 0.976 بإجمالي موافق ومحايد (83) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرة الأولى (توفر الجامعة وسيلة واضحة لمتابعة وتوضيح الشفافية للتحقق من أداء الموظفين) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.10 وبانحراف معياري 0.918 بإجمالي موافق ومحايد (80) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة الثالثة (توفر الجامعة قنوات تواصل واضحة ومحددة تمكن جميع الموظفين من الإبلاغ عن أي انحراف أو فساد) بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 1.063 بإجمالي موافق ومحايد (74) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، و المرتبة السابعة كانت للفقرة السابعة (تقوم إدارة الجامعة بمراجعة القوانين بصفة دورية حتى يتم تغيير وإزالة أي غموض في أي بند من القوانين) بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.998 بإجمالي موافق ومحايد (77) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الثامنة كانت للفقرة الثامنة (تنشر الجامعة ثقافة الشفافية في المجتمع الجامعي والوعي بأهميتها) بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.052 بإجمالي موافق ومحايد (72) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة كانت الفقرة الرابعة (تقوم الجامعة بتحفيز الموظفين على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم اكتشافه أو التأكد منه بالجهات الوصية أو المعنية) بمتوسط حسابي ضعيف 2.88 وانحراف معياري 1.014 بإجمالي محايد وغير موافق (76) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة السادسة (تتبنى الجامعة نظام التدوير للموظف حتى لا يتمكن من تكوين علاقة تجعله تحت الضغط) بمتوسط حسابي ضعيف 2.84 وانحراف معياري 1.047 بإجمالي محايد وغير موافق (73) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد.

رابعاً: تحليل نتائج فقرات المجال الرابع.

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل فقرات المجال الرابع للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة متمثلة فيما يلي:

جدول رقم (3-31): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة.

السؤال		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تكرار	14	69	18	13	2	3.68	0.888	موافق
	%	11.9	58.5	15.3	11	1.7			
2	تكرار	9	61	30	15	3	3.49	0.903	موافق
	%	7.6	51.7	25.4	12.7	2.5			
3	تكرار	4	40	47	21	5	3.14	0.902	محايد
	%	3.4	33.9	39.8	17.8	4.2			
4	تكرار	2	37	43	27	9	2.96	0.960	محايد
	%	1.7	31.4	36.4	22.9	7.6			
5	تكرار	3	40	33	36	6	2.98	0.978	محايد
	%	2.5	33.9	28	30.5	5.1			
6	تكرار	2	46	32	32	6	3.05	0.968	محايد
	%	1.7	39	27.1	27.1	5.1			
7	تكرار	4	45	36	26	7	3.11	0.985	محايد

	%	3.4	38.1	30.5	22	5.9			
8	تكرار	14	62	16	18	7	3.49	1.079	موافق
	%	11.9	52.5	13.6	15.3	5.9			
9	تكرار	6	53	35	17	7	3.28	0.979	محايد
	%	5.1	44.9	29.7	14.4	5.9			
10	تكرار	6	43	38	23	8	3.13	1.012	محايد
	%	5.1	36.4	32.2	19.5	6.8			
المتوسط المرجح		3.23							محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامجspss .

من خلال الجدول رقم (3-31) أعلاه الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المجال الرابع المرتبط بالمتطلبات المتعلقة بالمشاركة نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تراوح بين 2.96 و 3.68، أي أن الاتجاه العام لأراء أفراد العينة بين محايد وموافق على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، وأول فقرة من حيث الأهمية هي الفقرة رقم واحد (تقوم جامعتنا على القانون) بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.888 بإجمالي موافق ومحايد (87) مستجيب من أصل (116) مستجيب وبدرجة موافق، تليها الفقرة الثانية (تقتنع إدارة الجامعة بأن المشاركة هي حق كل الأطراف) بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.903 بإجمالي موافق ومحايد (91) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة موافق، وتأتي الفقرة الثامنة (تمنح الجامعة لمنسوبيها حق التصويت على القرارات ووجود ممثلين منتخبين عن جميع الأطراف في مجلس الجامعة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.079 بإجمالي موافق وغير موافق (80) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة موافق، والفقرة التاسعة (تقوم الجامعة والهيئات القائمة عليها بتعزيز الثقة بينها وبين المجتمع المحلي والقطاع الخاص) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 0.979 بإجمالي موافق ومحايد (88) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرة

الثالثة (تمتلك الجامعة إستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا بعيدة المدى) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.14 وبانحراف معياري 0.902 بإجمالي موافق ومحايد (87) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة العاشرة (تفعل الجامعة مشاركة الأقسام والكليات والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.012 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، و المرتبة السابعة كانت للفقرة السابعة (تتبنى الجامعة ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وإشراك العاملين فيما يساهم في تطوير الجامعة) بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 0.985 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الثامنة كانت للفقرة السادسة (تقوم الجامعة بتوعية الموظفين وزيادة إلهامهم بصورة مستمرة بأهمية مشاركتهم على فترات محددة) بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.968 بإجمالي موافق ومحايد وغير موافق (110) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة كانت الفقرة الخامسة (تقوم الجامعة بمشاركة الموظف المعلومات مع الآخرين وطرح أفكارهم، والإفصاح عن قيمه ودوافعه لبناء ثقة متبادلة بين الأطراف) بمتوسط حسابي ضعيف 2.98 وانحراف معياري 0.978 بإجمالي موافق وغير موافق (76) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة الرابعة (تسود الجامعة علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات وتهيئة البيئة والتنفيذ) بمتوسط حسابي ضعيف 2.96 وانحراف معياري 0.960 بإجمالي محايد و موافق (80) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد.

خامساً: تحليل نتائج فقرات المجال الخامس.

الجدول الموالي يبين نتائج الإحصاءات الوصفية لتحليل فقرات المجال الخامس للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة متمثلة فيما يلي:

جدول رقم (3-32): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة.

السؤال		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تكرار	5	35	46	27	5	3.06	0.931	محايد
	%	4.2	29.7	39	22.9	4.2			

2	تكرار	8	37	32	35	6	3.05	1.044	محايد
	%	6.8	31.4	27.1	29.7	5.1			
3	تكرار	3	33	40	36	6	2.92	0.944	محايد
	%	2.5	28	33.9	30.5	5.1			
4	تكرار		39	39	34	6	2.94	0.908	محايد
	%		33.1	33.1	28.8	5.1			
5	تكرار	3	40	30	35	10	2.92	1.039	محايد
	%	2.5	33.9	25.4	29.7	8.5			
6	تكرار	11	46	30	25	5	3.28	1.040	محايد
	%	9.3	39	25.4	21.2	4.2			
7	تكرار	1	43	36	32	6	3.00	0.938	محايد
	%	0.8	36.4	30.5	27.1	5.1			
8	تكرار	4	43	33	32	6	3.05	0.989	محايد
	%	3.4	36.4	28	27.1	5.1			
9	تكرار	6	42	39	23	7	3.14	0.993	محايد

	%	5.1	35.6	33.1	19.5	5.9			
10	تكرار	6	34	47	26	4	3.10	0.922	محايد
	%	5.1	28.8	39.8	22	3.4			
المتوسط المرجح		3.04							محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامجspss .

من خلال الجدول رقم (3-32) أعلاه الذي يبين التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة حول المجال الخامس المرتبط بالمتطلبات المتعلقة بالمساءلة نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد العينة تراوح بين 2.92 و 3.28، أي أن الاتجاه العام لأراء أفراد العينة هو محايد على كل الفقرات التي تقيس هذا المتغير ، وأول فقرة من حيث الأهمية هي الفقرة رقم ستة (توفر إطارات تربوية مدربة في الجامعة لديهم اتجاهات إيجابية نحو الجامعة) بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.040 بإجمالي موافق ومحايد (76) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، تليها الفقرة التاسعة (فعالية العلاقة بين الجامعة والمجتمع المحلي عن طريق التواصل لمعرفة المعلومات الدقيقة) بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف معياري 0.993 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، وتأتي الفقرة العاشرة (وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعليا من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 0.922 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (117) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرة الأولى (توجد قنوات وأدوات ملائمة للمساءلة في الجامعة) احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف معياري 0.931 بإجمالي موافق ومحايد (81) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، والفقرة الثامنة (توفر المناخ الداعم للمساءلة في الجامعة من حيث توفر الاشتراطات الأمنية والأماكن المناسبة) احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.05 وبانحراف معياري 0.989 بإجمالي موافق ومحايد (76) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، واحتلت المرتبة السادسة الفقرة الثانية (توجد قوانين واضحة في ملاحقة كل من يخطئ وتطبق على جميع الموظفين في الجامعة دون تمييز) بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.044 بإجمالي موافق وغير موافق (72) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، و المرتبة السابعة كانت للفقرة السابعة (تمتلك الجامعة تقويم ذاتي واضح المعايير لكل الموظفين) بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 0.938

بإجمالي موافق ومحايد (79) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الثامنة كانت للفقرة الرابعة (توجد ثقافة داعمة للمساءلة بحيث يعرف كل موظف بالجامعة بأهدافها وأساليب تطبيقها) بمتوسط حسابي 2.94 وانحراف معياري 0.908 بإجمالي موافق ومحايد وغير موافق (112) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة كانت الفقرة الثالثة (تمتلك الجامعة على برامج تحفيزية لتشجيع الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة) بمتوسط حسابي ضعيف 2.92 وانحراف معياري 0.944 بإجمالي محايد وغير موافق (76) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد، أما المرتبة الأخيرة كانت للفقرة الخامسة (توفر قيادة تربوية فعالة في الجامعة تكون قادرة على تطوير مهارات الأعضاء باستخدام أساليب إدارية حديثة) بمتوسط حسابي ضعيف 2.92 وانحراف معياري 1.039 بإجمالي موافق و غير موافق (75) مستجيب من أصل (118) مستجيب وبدرجة محايد.

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي

بعد تقييم النموذج القياسي والتأكد من صلاحيته من خلال قبول نتائج مقاييس الصدق التقاربي و التمايزي، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في تقييم صلاحية النموذج الهيكلي من خلال دراسة القدرات التنبئية للنموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة وتقييم نماذج الانحدار وللقيام بهذا يتم استخدام مجموعة من المعايير المتمثلة فيما يلي:

1- تقييم التداخل الخطي بين المباني (VIF)،
2- تقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients)،
3- تحديد معامل التفسير Coefficient of détermination(R^2)،
4- تقييم حجم التأثير f^2.

والجدول الموالي يلخص هذه المعايير مع وصفها للقيم الموصى بها لقبول النموذج الهيكلي.

الجدول رقم (3-33): معايير تقييم النموذج الهيكلي.

المعايير	الوصف
التداخل الخطي بين المباني (VIF)	يجب أن يكون التداخل الخطي بين المباني أصغر من قيمة العتبة 5.
معاملات المسار (Path Coefficients)	تتراوح بين 1 و 1- ، وتشير القيم المطلقة الكبيرة إلى

	وجود علاقة تنبؤية قوية بين المباني، أما الإشارة السالبة فتدل على علاقة عكسية بين المباني.
معامل التفسير (R^2)	تتراوح بين 0 و 1 وحسب Cohen1988 فإن: ✓ في حالة R^2<0.02 لا يوجد تفسير ✓ في حالة 0.12 >R^2≥ 0.02 تفسير ضعيف ✓ في حالة 0.25 >R^2≥ 0.12 تفسير متوسط ✓ في حالة 1 ≥R^2≥ 0.25 تفسير كبير
حجم التأثير (f^2)	قيم حجم التأثير كالتالي: ✓ f^2>_0.35 حجم تأثير كبير ✓ 0.35 > f^2>_0.15 حجم تأثير متوسط ✓ 0.15 > f^2>_0.02 حجم تأثير ضعيف ✓ f^2<0.02 لا يوجد تأثير

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المرجع جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ط1 2020، ص 267 .

1- تقييم التداخل الخطي:

حتى يتم التحقق من عدم وجود التداخل الخطي بين مباني نموذج الدراسة يجب أن لا تتعدى قيم vif القيمة 5، والجدول الموالي يبين نتائج قيم التداخل الخطي.

الجدول رقم (3-34) يبين قيم التداخل الخطي بين المباني في النموذج الهيكلي.

	قيم vif الداخلية
الشفافية>الحوكمة	3.711
الرؤية الإستراتيجية>الحوكمة	2.435
المساءلة>الحوكمة	3.568
الاستقلالية>الحوكمة	1.957
المشاركة>الحوكمة	3.757

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS4.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع قيم vif أصغر من قيمة العتبة 5، وبالتالي فإنه لا يوجد تداخل خطي بين المباني المتنبأة وبالتالي فهي لا تشكل مشكلة في النموذج الهيكلي. وعليه يمكن متابعة دراسة تقرير النتائج.

2- تقييم ملائمة معاملات المسار.

معاملات المسار هي التي تمثل العلاقات المفترضة بين المباني(وتمثل فرضيات الدراسة)، وتحتوي على قيم معيارية تكون تقريبا بين -1 و +1، وقيم معاملات المسار المقدرة والقريبة من +1 تعبر عن وجود علاقة إيجابية قوية، والعكس بالنسبة للقيم السالبة.[109]

و الجدول الموالي يوضح نتائج تقييم ملائمة معاملات المسار لمجالات الدراسة.

[109] - جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ط1 2020، ص 259.

الجدول رقم (3-35): قيم معاملات المسار.

المسار	قيم معاملات المسار	الدلالة الإحصائية
الشفافية>الحوكمة	0.350	معنوية إحصائيا
الرؤية الإستراتيجية>الحوكمة	0.147	معنوية إحصائيا
المساءلة>الحوكمة	0.306	معنوية إحصائيا
الاستقلالية>الحوكمة	0.046	معنوية إحصائيا
المشاركة>الحوكمة	0.262	معنوية إحصائيا

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS4.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات المسار كلها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين متغيرات الدراسة، وقيمة معامل المسار لمجال الشفافية والمساءلة مع متغير الحوكمة قدرت ب 0.350 و0.306 على الترتيب وهي قيم متوسطة وهذا يدل على وجود علاقة تنبئية متوسطة بينهم، أما قيمة معامل المسار لمجال المشاركة و الرؤية الإستراتيجية والاستقلالية مع متغير الحوكمة فقدرت ب 0.262 و 0.147 و 0.046 على الترتيب وهي قيم ضعيفة وهذا يدل على وجود علاقة تنبئية ضعيفة بين هذه المباني.

3- معامل التفسير R^2.

يعرف معامل التفسير على أنه مقياس للقوة التنبئية للنموذج وهو عبارة عن الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبئية الخاصة بالنموذج الهيكلي، والجدول رقم (3-36) يبين نتيجة معامل التفسير للمتغير التابع.[110]

[110] – جوزيف ف.هار وآخرون، ترجمة زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ط1 2020، ص 263.

جدول رقم (3-36): نتائج معامل التفسير R^2.

المتغير	R^2	النتيجة
الحوكمة	0.997	حجم التفسير قوي.

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS4 .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة**R^2** للمتغير التابع الحوكمة تساوي 0.997 وهي قيمة تدخل في مجال حجم التفسير القوي حيث تدخل ضمن المجال (0.75 إلى1) وعليه فإن حجم تفسير المتغيرات المستقلة "المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة" للمتغير التابع "الحوكمة" هي ذات حجم تفسير قوي.

4-تقييم حجم التأثير f^2.

يهدف هذا المعيار إلى احتساب قيمة التغير في **R^2** عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج، ومعرفة ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، والجدول رقم (3-37) يبين نتائج حجم التأثير.

جدول رقم (3-37): حجم التأثير f^2.

المتغير	حجم التأثير f^2	النتيجة
الحوكمة<- الشفافية	12.884	حجم التأثير كبير
الحوكمة<- الرؤية الإستراتيجية	3.466	حجم التأثير كبير
الحوكمة<- المساءلة	10.267	حجم التأثير كبير
الحوكمة<- الاستقلالية	0.416	حجم التأثير كبير
الحوكمة<- المشاركة	7.162	حجم التأثير كبير

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS4 .

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المتغيرات الخمسة كلها تقع ضمن المجال (f^2>_0.35) وهذا يدل على أن حجم تأثير هذه المتغيرات الخمسة على القوة التنبئية للنموذج كبيرة.

المطلب الثالث: اختبار فروض الدراسة مع تحليل ومناقشة النتائج.

1- الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية." ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار البوتستراب كما يلي:

الجدول رقم (3-38): اختبار الفرضية الأولى.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاء T (|O/STDEV|)	القيمة الاحتمالية (V-P)
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية > تطبيق الحوكمة	0.147	0.146	0.012	12.261	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن الأثر في العينة الأصلية بلغ 0.147 مقابل متوسط البوتستراب الذي سجل قيمة 0.146 بانحراف معياري 0.012 وقيمة إحصاء ستودينت 12.261 بقيمة احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الفرضية الأولى مقبولة على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.".

كما يمكن توضيح الأثر بالاستدلال بمجال الثقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-39): مجال الثقة لأثر الفرضية الأولى.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الحد الأدنى % 2.50	الحد الأعلى %97.50
المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية -> تطبيق الحوكمة	0.147	0.146	0.123	0.171

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS4.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأثر بلغ 0.123 والحد الأعلى بلغ 0.171 وهما قيم موجبة معاً يعني أن الصفر لا ينتمي للمجال مما يدعم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أن توفر المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية يؤثر في تطبيق الحوكمة، وقد بلغ هذا الأثر قيمة 0.147 يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والحوكمة حسب أراء الأساتذة من عينة الدراسة(الجامعات الجزائرية) بنسبة 14.7%، ومنه نستنتج أنه كلما كان تطبيق المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية محقق بمستوى عالي كلما كانت الحوكمة محققة كذالك بمستوى عال، إلا أنه في الجامعات الجزائرية حسب النتائج فنسبة التطبيق كانت ضعيفة، وهذا راجع لتحكم الدولة في تحديد رسالة وأهداف الجامعات أي مركزية نظام التعليم العالي بالجزائر.

2- الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية." ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار البوتستراب كما يلي:

الجدول رقم (3-40): اختبار الفرضية الثانية.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاء T (|O/STDEV|)	القيمة الاحتمالية (V-P)
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية -> تطبيق الحوكمة	0.046	0.046	0.009	4.836	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن الأثر في العينة الأصلية بلغ 0.046 مقابل متوسط البوتستراب الذي سجل قيمة 0.046 بانحراف معياري 0.009 وقيمة إحصاء ستودينت4.836 بقيمة احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الفرضية الثانية مقبولة على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية."

كما يمكن توضيح الأثر بالاستدلال بمجال الثقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-41): مجال الثقة لأثر الفرضية الثانية.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الحد الأدنى % 2.50	الحد الأعلى %97.50
المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية -> تطبيق الحوكمة	0.046	0.046	0.027	0.064

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأثر بلغ 0.027 والحد الأعلى بلغ 0.064 وهما قيم موجبة معاً يعني أن الصفر لا ينتمي للمجال مما يدعم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أن توفر المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية يؤثر في تطبيق الحوكمة، وقد بلغ هذا الأثر قيمة 0.046 يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية والحوكمة حسب أراء الأساتذة من عينة الدراسة(الجامعات الجزائرية) بنسبة 4.6%، ومنه نستنتج أنه كلما كان تطبيق المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية محقق بمستوى عالي كلما كانت الحوكمة محققة كذالك بمستوى عال، إلا أنه في الجامعات الجزائرية حسب النتائج فنسبة التطبيق كانت ضعيفة جدا، وهذا راجع لعدم استقلالية الجامعات الجزائرية لا إداريا ولا ماليا ولا أكاديميا، وهي أقل تأثير مقارنة بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية.

3- الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالشفافية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية." ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار البوتستراب كما يلي:

الجدول رقم (3-42): اختبار الفرضية الثالثة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاء T (|O/STDEV|)	القيمة الاحتمالية (V-P)
المتطلبات المتعلقة بالشفافية -> تطبيق الحوكمة	0.350	0.348	0.017	20.551	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن الأثر في العينة الأصلية بلغ 0.350 مقابل متوسط البوتستراب الذي سجل قيمة 0.348 بانحراف معياري 0.017 وقيمة إحصاء ستودينت20.551 بقيمة احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الفرضية الثالثة مقبولة على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالشفافية نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية."

كما يمكن توضيح الأثر بالاستدلال بمجال الثقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-43): مجال الثقة لأثر الفرضية الثالثة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الحد الأدنى % 2.50	الحد الأعلى %97.50
المتطلبات المتعلقة بالشفافية -> تطبيق الحوكمة	0.350	0.348	0.316	0.382

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأثر بلغ 0.316 والحد الأعلى بلغ 0.382 وهما قيم موجبة معاً يعني أن الصفر لا ينتمي للمجال مما يدعم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أن توفر المتطلبات المتعلقة بالشفافية يؤثر في تطبيق الحوكمة وقد بلغ هذا الأثر قيمة 0.350 يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بالشفافية والحوكمة حسب أراء الأساتذة من عينة الدراسة(الجامعات الجزائرية) بنسبة 35.0%، ومنه نستنتج أنه كلما كان تطبيق المتطلبات المتعلقة بالشفافية محقق بمستوى عالي كلما كانت الحوكمة محققة كذالك بمستوى عال، إلا أنه في الجامعات الجزائرية حسب النتائج فنسبة التطبيق كانت

متوسطة، وهي أكبر تأثير مقارنة بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية.

4- الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية." ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار البوتستراب كما يلي:

الجدول رقم (3-44): اختبار الفرضية الرابعة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاء T (|O/STDEV|)	القيمة الاحتمالية (V-P)
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة -> تطبيق الحوكمة	0.262	0.263	0.013	20.429	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن الأثر في العينة الأصلية بلغ 0.262 مقابل متوسط البوتستراب الذي سجل قيمة 0.263 بانحراف معياري 0.013، وقيمة إحصاء ستودينت20.429 بقيمة احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الفرضية الرابعة مقبولة على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية."

كما يمكن توضيح الأثر بالاستدلال بمجال الثقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-45): مجال الثقة لأثر الفرضية الرابعة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الحد الأدنى % 2.50	الحد الأعلى %97.50
المتطلبات المتعلقة بالمشاركة -> تطبيق الحوكمة	0.262	0.263	0.238	0.288

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأثر بلغ 0.238 والحد الأعلى بلغ 0.288 وهما قيم موجبة معاً يعني أن الصفر لا ينتمي للمجال مما يدعم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أن توفر المتطلبات المتعلقة بالمشاركة يؤثر في تطبيق الحوكمة، وقد بلغ هذا الأثر قيمة 0.262 يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بالمشاركة والحوكمة حسب أراء الأساتذة من عينة الدراسة(الجامعات الجزائرية) بنسبة 26.2%، ومنه نستنتج أنه كلما كان تطبيق المتطلبات المتعلقة بالمشاركة محقق بمستوى عالي كلما كانت الحوكمة محققة كذالك بمستوى عال، إلا أنه في الجامعات الجزائرية حسب النتائج فنسبة التطبيق كانت متوسطة، وهي أكبر تأثير مقارنة بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية .

5- الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية على: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة نحو تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية." ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول الموالي نتائج اختبار البوتستراب كما يلي:

الجدول رقم (3-46): اختبار الفرضية الخامسة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	إحصاء T (|O/STDEV|)	القيمة الاحتمالية (V-P)
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة -> تطبيق الحوكمة	0.306	0.307	0.017	18.550	0.000

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أن الأثر في العينة الأصلية بلغ 0.306 مقابل متوسط البوتستراب الذي سجل قيمة 0.307 بانحراف معياري 0.017 وقيمة إحصاء ستودينت 18.550 بقيمة احتمالية 0.000 أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن الفرضية الخامسة مقبولة على أنه: " يوجد أثر معنوي عند مستوى دلالة 0.05 للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة نحو تطبيق الحوكمة في جامعة أدرار."

كما يمكن توضيح الأثر بالاستدلال بمجال الثقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-47): مجال الثقة لأثر الفرضية الخامسة.

الأثر	العينة الأصلية	متوسط العينة (M)	الحد الأدنى % 2.50	الحد الأعلى %97.50
المتطلبات المتعلقة بالمساءلة -> تطبيق الحوكمة	0.306	0.307	0.276	0.339

المصدر: إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SmartPLS 4.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحد الأدنى للأثر بلغ 0.276 والحد الأعلى بلغ 0.339 وهما قيم موجبة معاً يعني أن الصفر لا ينتمي للمجال مما يدعم قبول الفرضية.

ومن خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أن توفر المتطلبات المتعلقة بالمساءلة يؤثر في تطبيق الحوكمة، وقد بلغ هذا الأثر قيمة 0.306 يعني أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المتعلقة بالمساءلة والحوكمة حسب أراء الأساتذة من عينة الدراسة(الجامعات الجزائرية) بنسبة 30.6%، ومنه نستنتج أنه كلما كان تطبيق المتطلبات المتعلقة بالمساءلة محقق بمستوى عالي كلما كانت الحوكمة محققة كذالك بمستوى عال، إلا أنه في الجامعات الجزائرية حسب النتائج فنسبة التطبيق كانت متوسطة، وهي ثاني أكبر تأثير مقارنة بالمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية .

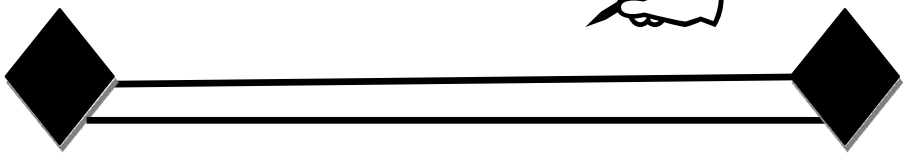
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال معرفة واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية، وتقييم تأثير المتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة على تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية، من أجل ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المستجوبين، تمثلت في مجموعة من هيئة التدريس سواء كانوا إداريين أو أكاديميين.

تم التوصل إلى جملة من النتائج من بينها:

- أن الحوكمة في الجامعات الجزائرية مازالت ممركزة بشكل كبير وسيطرة الدولة عليها وعدم استقلاليتها لا من جانب تحديد أهدافها، أو من الجانب المالي،
- وبعد اختبار كل تساؤلات وفرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية اللازمة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الخمسة (المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية، المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية، المتطلبات المتعلقة بالشفافية، المتطلبات المتعلقة بالمشاركة، المتطلبات المتعلقة بالمساءلة) والتي بينت أن متطلبات تطبيق الحوكمة بالجامعات محل الدراسة كان بمستوى متوسط في أغلب المتغيرات،
- كما كشفت أيضا نتائج الدراسة قبول جميع الفرضيات التي تم صياغتها، والمتمثلة في " أنه يوجد تأثير معنوي للمتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة الخمسة على تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية"، وهذا التأثير كان متفاوت حيث كان تأثير المتطلبات المتعلقة بالشفافية بقيمة 0.350، ويليه تأثير المتطلبات المتعلقة بالمساءلة بقيمة 0.306، ويليه تأثير المتطلبات المتعلقة بالمشاركة بقيمة 0.262، ويليه تأثير المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية بقيمة 0.147، ويليه تأثير المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية بقيمة 0.046.

خاتمة



خاتمة:

تعتبر حوكمة المؤسسات من العناصر المهمة والفاعلة في تحسين الكفاءة الاقتصادية والنمو الاقتصادي، حيث أن الالتزام بمفهومها يساعد على محاربة الفساد الإداري، ويوفر نظام مالي سليم والذي بدوره يسهم في دعم سياسات المؤسسات، وتعزيز ثقة المستثمرين وتوفير البنية الاستثمارية الأكثر استقرار، كما تعتبر الحوكمة ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالك المؤسسة ومديرها والأطراف المتعاملة معها، لذلك أغلب الدول سعت إلى تطبيق مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وكذا المبادئ التي وضعت بخصوصها.

وقد سعت الجزائر كغيرها من الدول جاهدة لتطبيق الحوكمة في جميع مؤسساتها، وخاصة مؤسسات التعليم العالي باعتبارها عنصرا مهما وحيويا في الاقتصاد، ونظرا للتطورات التي شهدها هذا القطاع، وللحاق بمصاف الجامعات العالمية الرائدة في هذا المجال، أصبح من الضروري تبني مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومن أجل تفعيل هذا قامت السلطات المعنية والمتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باعتبارها المسؤولة عن التنظيم والرقابة والإشراف على مؤسسات التعليم العالي بمجهودات كبيرة بهذا الخصوص، من بينها تقوية عمل مجلس إدارة الجامعة من خلال التحديد الواضح للمهام والمسؤوليات، وتنصيب خلية الجودة، والسعي إلى رقمنة القطاع.

ولتطبيق مفهوم الحوكمة يجب احترام مبادئ تطبيقها وتوفير مجموعة من المتطلبات أهمها، إنشاء التشريعات التي تؤسس الجامعات ككيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي، تقليل سيطرة الدولة عن بعض الوظائف الإدارية ونقل المسؤولية للجامعات نفسها كقرار تعيين رئيس المجلس وأعضائه، اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل، التأكيد على المسؤولية لدور مجلس الجامعة بعد الوزير، منح الجامعات المسؤولية والاستقلالية الذاتية على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، إنشاء وكالات خارجية مهمتها مراقبة نوعية الجودة في الجامعات، والتي تستطيع بواسطتها التطبيق السليم والأمثل للحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي.

ومن خلال دراستنا والتي هدفت أساسا للتعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وعلى مدى تطبيق تلك المتطلبات من وجهة نظر هيئة التدريس بهذه الجامعات، وكذا على طبيعة العلاقة بين تلك المتطلبات، بالإضافة لاختبار مدى وجود أثر لتوفر تلك المتطلبات على تطبيق الحوكمة، مع إيجاد مجموعة العلاقات والتأثيرات فيما بينها، وبعد إتباع مجموعة من الخطوات العلمية المتعارف عليها تم التوصل إلى النتائج التالية:

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

نتائج خاصة بالجانب النظري:

من خلال الجانب النظري تم التوصل إلى أهم النتائج:

1- من أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية هو توفير البيئة الملائمة، والعمل على التوعية نحو الأخذ بأهم متطلبات مبادئ الحوكمة الجامعية كالرؤية الإستراتيجية، الاستقلالية، المساءلة، المشاركة، الشفافية،
2- من أهم التحديات التي تعرقل تطبيق الحوكمة الجامعية بالجزائر، عدم استقلاليتها ومركزيتها الشديدة، وكذا المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة والتشريعات الجامعية والحكومية التي تنظم إدارة شؤون الجامعات، وغياب بعض الأطراف من أصحاب المصلحة عن المشاركة في صنع القرار،
3- ضعف مستوى المشاركة لأصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، بحيث يركز بدرجة كبيرة على الأكاديميين، وبالنسبة للطلبة والإداريين تقريبا تمثيلهم متساو، أما الطلبة القدماء فلا يوجد لهم أي تمثيل، وبالنسبة للقطاع الخاص يوجد تمثيل جد ضئيل رغم الدور المهم الذي يلعبه في تمويل واحتضان خريجي الجامعات كسوق للعمل،
4- انخفاض مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بمتابعة خريجي الجامعة، وكذا عدم الاهتمام بتحقيق الموائمة بين برامج الجامعة واحتياجات السوق،
5- ضعف الاستقلال المالي للجامعات الجزائرية بسبب تمويلها من الحكومة بشكل كلي تقريبا.

نتائج خاصة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات الموضوعة مسبقا، والتي اعتمدنا لاختبارها على النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) من خلال تحليل معاملات التأثير للمسارات باستخدام برنامج (SmartPLS4)، بالإضافة إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى أهم النتائج:

- يفسر متغير متطلبات تطبيق الحوكمة بمجالاته الخمسة (المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية، الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة) في المتوسط بنسبة 50% وهي نصف تباين أبعاده، أي أن المبنى (الحوكمة) يفسر في المتوسط أكثر من نصف تباين مؤشراته (الرؤية

الإستراتيجية، الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة)، وكانت نسبة كل من المشاركة والشفافية والمساءلة أكثر من الرؤية الإستراتيجية والاستقلالية، وهذا يدل على أهمية هذه الأبعاد في تفسير الحوكمة أكثر من الرؤية الإستراتيجية والاستقلالية.

- إن المتوسط المرجح للمتطلبات المتعلقة بتطبيق الحوكمة بمجالاتها الخمسة لاستجابات هيئة التدريس لعينة الدراسة بالجامعات الجزائرية كان بدرجة محايد، و تراوحت قيمه بين 3.04 و3.35.
- للحوكمة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بالمتطلبات المتعلقة بأبعادها الخمسة، أي أن تفسير هذه الأبعاد ذو حجم تفسير قوي جدا للحوكمة، حيث بلغ قيمة 0.997.
- إن حجم تأثير المتطلبات المتعلقة بتطبيق الحوكمة بمجالاتها الخمسة على القوة التنبئية للنموذج كان كبير.
- قبول الفرضية التي تنص على " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5 بالمائة للمتطلبات المتعلقة بمبادئ الحوكمة الخمسة نحو تطبيقها في الجامعات الجزائرية" حيث كان:

✓ للمتطلبات المتعلقة بالشفافية تأثير أكبر في تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية حيث بلغ معامل التأثير قيمة 0.350 وهي المرتبة الأولى في قيمة التأثير ضمن تلك المتطلبات.

✓ للمتطلبات المتعلقة بالمساءلة تأثير كبير في تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية حيث بلغ معامل التأثير قيمة 0.306 وهي المرتبة الثانية في قيمة التأثير ضمن تلك المتطلبات.

✓ للمتطلبات المتعلقة بالمشاركة تأثير متوسط في تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية حيث بلغ معامل التأثير قيمة 0.262 وهي المرتبة الثالثة في قيمة التأثير ضمن تلك المتطلبات.

✓ للمتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية تأثير ضعيف في تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية حيث بلغ معامل التأثير قيمة 0.147 وهي المرتبة ما قبل الأخيرة في قيمة التأثير ضمن تلك المتطلبات.

✓ للمتطلبات المتعلقة بالاستقلالية تأثير ضعيف جدا في تطبيق الحوكمة بالجامعات الجزائرية حيث بلغ معامل التأثير قيمة 0.046 وهي المرتبة الأخيرة في قيمة التأثير ضمن تلك المتطلبات.

اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يتم اقتراح مجموعة من التوصيات التي نرى من خلالها أنه يمكن أن تساهم في تطبيق متطلبات الحوكمة من خلال توفيرها وإعطائها الأهمية اللازمة بمجالاتها الخمسة(الرؤية الإستراتيجية، الاستقلالية، الشفافية، المشاركة) في الجامعات عينة الدراسة بصفة خاصة والجامعات الجزائرية بصفة عامة وهي على النحو التالي:

1- التأكيد على تبني الجامعات الجزائرية لمفهوم الحوكمة،
2- مواكبة التطوير الدائم لطريقة اختيار أصحاب القرار من خلال توفر صفات معينة ومؤهلات علمية وخبرات عملية تتماشى مع واقع الجامعات الجزائرية ومتطلباتها مما يحقق أثر إيجابي على مستوى أداء الجامعات الجزائرية،
3- التوعية بأهمية إصلاح التعليم العالي عن طريق تبني أسلوب الحوكمة،
4- تدريب القيادات الجامعية على هذا الأسلوب من خلال التكثيف للدورات مع عرض نماذج عن الجامعات الناجحة في هذا المجال،
5- استفادة الجامعات الجزائرية من تجارب الجامعات الناجحة في مجال الحوكمة، على أن تختار كل جامعة النموذج الأنسب وفقا لإمكانياتها وبيئتها،
6- الاهتمام بالطلبة من خلال توفير احتياجاتهم بشكل أفضل، باعتبارهم محل منافسة سواء دولياً أو وطنياً أو محلياً،
7- الاعتماد على سياسة فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة بالجامعات الجزائرية، فضلا عن اعتمادها على نظام مؤسساتي واضح،
8- ضرورة استقلالية الجامعات الجزائرية أكاديمياً وإدارياً ومالياً، مع الالتزام بقواعد الشفافية والمحاسبة، وخضوعها للمساءلة من جهات مختصة،
9- ضرورة تأمين تمويل إضافي للتعليم العالي عن طريق تطوير الشراكة مع القطاع الخاص ومختلف الفاعلين الاقتصاديين،
10- إبرام اتفاقيات تعاون دولي بين مؤسسات التعليم العالي الجزائري ومؤسسات التعليم والبحث الأجنبية،
11- العمل على تعيين القيادات الإدارية وفق أسلوب الترشح والترشيح والانتخاب بدلاً من نظام التزكية والقرابة والولاءات والانتماء الحزبي،
12- العمل على الارتقاء بأداء الجامعات الجزائرية وكفاءتها من خلال ضمان الشفافية والمساءلة والمشاركة في المسابقات أو الترقيات وفي منح النقاط بالنسبة للطلبة.

أفاق الدراسة:

بعد كل ما تم عرضه في الدراسة يمكن أن نعتبر هذا العمل نقطة بداية مستقبلاً للباحثين حول هذا الموضوع للتأكد من نتائجه مع عينات أكبر وباستخدام أدوات وأساليب أخرى.

كما يمكن اقتراح بعض المواضيع التي تمثل إشكاليات بحثية مستقبلا كما يلي:

1- الحوكمة الجامعية وعلاقتها بجودة التعليم العالي في الجزائر،

2- الأسباب والمعيقات التي تحد من تطبيق الحوكمة الجامعية الجزائرية،

3- تأثير الحوكمة الجامعية على الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائري،

4- الحوكمة الجامعية والأداء المؤسسي دراسة مقارنة،

5- أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية على رؤية وأهداف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،

6- الحوكمة في الإسلام وأثرها على الأداء الأكاديمي في الجامعات الجزائرية،

قائمة المراجع

المصادر والمراجع:

المصادر:

1- القران الكريم.
2- صحيح البخاري.

المراجع:

باللغة العربية:

الكتب:

1-أحمد السيد إبراهيم، **حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2010.
2-أحمد حسين الصغير، **التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل**، مصر، عالم الكتب، 2005.
3-إسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر**، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
4-إسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، سلسلة منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
5-بهاء الدين أمين، **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها**، الأردن، دار التقدم العلمي، 2007.
6-جواد كاظم لفته، **الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
7-جوزيف ف.هار وآخرون، **الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية**، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.

8- الخضيري محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
9-سعيد التل وآخرون، **قواعد الدراسة في الجامعة**،ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 1997.
10- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات، المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2008-2009.
11- عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية**، 2007.

12- عزت أحمد، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، الوحدة القانونية، مؤسسة حرية الفكر والتعبير، مصر، 2006.

13- فاروق شوقي البوهي، **التعليم العالي واتجاهات تطويره من منظور مقارن**، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2013.

14- فاروق عبده فليه، **اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة**، الأردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

15- محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

16- مصطفى محمود أبو بكر، **قضايا إدارية وتنموية معاصرة تأصيل علمي وتطبيق عملي**، الدار الجامعية، 2015.

17- هاشم فوزي العبادي ويوسف حجيم الطائي، **التعليم الجامعي من منظور مقارن قراءات وبحوث**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

18- هشام يعقوب مريزق وفاطمة حسين الفقيه، **قضايا معاصرة في التعليم العالي**، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.

19- وفاء محمد البرعي، **دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002.

<u>الرسائل والأطروحات الجامعية:</u>

1- إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**، جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير، كلية الأعمال- قسم إدارة الأعمال، ماي 2016.

2- بن نعوم عبد اللطيف، **دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية(دراسة حالة الجزائر)**، رسالة ماجستير، جامعة مصطفى اسطمبولي-معسكر-كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،2015-2016.

3- حايف سعاد، **اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-، 2016/2015.

4- حسين عبد الجليل آل غزوي، **حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية**، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، 2010.

5-سايح بوزيد، **دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية-حالة الجزائر**-، رسالة دكتوراه في علوم في العلوم الاقتصاد تخصص: اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان-، 2013/2012.

6-سمية الزاحي، **مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة عنابة وسكيكدة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة، 2،2014/2013.

7-سناء جقطة، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة-دراسة جامعة سطيف1**-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1-، 2017/2016.

8-صبار نورية، **اتجاهات الطلبة نحو التوجيه التربوي وعلاقتها بالرضا عن الدراسة وانعكاس ذلك على التحصيل**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العام، جامعة السانية وهران، 2002.

9- علي بن محمد السوادي، **الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية** " **تصور مقترح** "، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2010.

10- عمر علي عبد الصمد، " **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية-** " رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، سنة 2009.

11- العنود إبراهيم الهروط، **الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال-كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط- ، 2018.

12- فايز أحمد حسين نشوان، **تفعيل دور المراجعة الداخلية في ضوء متطلبات حوكمة الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة-، 2016.

13- محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية(2008-2013)**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016.

14- مروان حمودة رجب الدهدار، **حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة)**، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال-المدرسة العليا للتجارة-جامعة منوبة-تونس، 2015-2016.

15- مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء**، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2009-2010.

16- نادية براهيمي، **دور الجامعة في تحقيق التنمية البشرية المستدامة-دراسة حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017.

17- نورة عدنان نجم، **درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

18- هاني محمد خليل، **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2008-2009.

19- يوسف إسماعيل فلاح خريس، **أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال-كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط- ، 2020.

المجلات والدوريات:

1- أبو العطاء نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 08، 2003.

2- أبو بكر بوسالم، داود غديري، سارة بوحبل، **مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد04، العدد01، جوان 2020.

3- أحمد سعيد بامخرمة، محمد عمر باطويح، **تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثامن.

4- أحمد عازب الشيخ، أ.د.فرحات غول، **واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر(دراسة وصفية تحليلية)**، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد:05/العدد:01(2022).

5-بدون ذكر اسم الكاتب، **دور مؤسسات التعليم العالي في نقل التقنية وتوطينها**، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار 21، 1427هـ.

6-بركات سارة، رحال إيمان، **استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر**، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، المجلد 6/العدد:10 ديسمبر (2018).

7-بوعلام مسعودي، **متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2018.

8-توفيق عطاء الله، سامية ابريعم، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة**، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد08،العدد03-ديسمبر 2021.

9-جمال حلاوة، أ.نداء دار طه، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2012.

10- الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، **حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات**، دراسات- العدد الاقتصادي- المجلد08، العدد03، جوان 2017، جامعة الأغواط.

11- حسين راغب، **أثر تنفيذ آليات حوكمة الشركات في تخفيض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 45، 2015، جامعة الكوفة.

12- حسين سالم السرحان، محمد سلمان الخزاعله، **مستوى ممارسة الحوكمة المؤسسية في كلية التربية بالجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها**، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 2.

13- رضا محمد مصباح الأسود،أ.محمد خليفة الطويل، **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق**، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع21، ديسمبر 2021.

14- رنا بخيت ، جومانا كيال شحيطة، **الحوكمة ومعايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودورها في خدمة المجتمع** "**مؤسسات التعليم العالي في لبنان أنموذجا**"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية أوراق ثقافية، السنة الثانية، العدد السادس، بيروت لبنان، 2020.

15- ريم بنت ثابت محمد بن زيد القحطاني، **إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030**، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 110، ابريل 2020.

16- زرزار العياشي، **المسؤولية المجتمعية للجامعات العربية: الواقع والتحديات**، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد16، جانفي 2016.

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

18- سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز، **تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي**، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد18.

19- سهام حسين عبد الرحمن البصام، عدنان جاسم عبد، **دور الحوكمة المالية في تحقيق التنمية دراسة تحليلية للتجربة الماليزية كنموذج لدولة إسلامية متقدمة في مجال تطبيق الحوكمة المالية**، جامعة تكريت-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/المجلد-10/العدد-2014/31.

20- سيد عبد الرحمن عباس بله، **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الرياض-المملكة العربية السعودية، العدد 12 لسنة 2012.

21- عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي، **جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات**، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 04-عدد04، 2020.

22- عزيزة عبد الله طيب، **دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية**، مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني-ج2، أبريل 2018.

23- فادي فؤاد محمد غوانمية، **واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية-المجلد التاسع-عدد 26، كانون الأول 2018.

24- فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، **حوكمة التعليم العالي: المفهوم والمتطلبات**، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 172 الجزء الثاني، يناير 2017.

25- قمري زينة، جقطة سناء، **حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد05، العدد01، جوان2020، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

26- قنيفة نورة، بختي سمية، **متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة العمومية**، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، نوفمبر 2021.

27- قوي بوحنية، **إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة**، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2009.

28- كروان سمية، **واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية**، بحوث، العدد 10- الجزء الأول.

29- مجدلين محمود القاعود، **متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس**، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 06، العدد 03، 2019.

30- محجوب اسية، **نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه- إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا** -، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد01، جوان 2021.

31- محمد السيد راضى، محمد أصيل شكر، **دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى مصر باستخدام نموذج الجاذبية**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(21)- العدد الثاني-ابريل 2020، جامعة بور سعيد-كلية التجارة.

32- محمد حسن بشير، **الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان**، مجلة العلوم التربوية والنفسية-العدد السادس، المجلد الثالث، مارس 2019، جامعة الزعيم الأزهري-السودان.

33- محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان، **حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019.

34- مسلم علاوي شبلي، عبد الرضا ناصر محسن، **تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية**، المجلة العربية للإدارة، مجلد40،عدد2،جوان 2020.

35- مقيدش نزيهة، **قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي 34 (02).

36- منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014.

37- مهما محمود رمزي ريحاوي، **الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات(حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 24-العدد الأول-2008.

38- هالة فوزي محمد عبد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، 2017.

39- ياسر عبد الرحمان، **الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد08-العدد02، 2018.

40- ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله، **دور الجامعة في تطوير البحث العلمي:دراسة ميدانية بجامعة دمياط**، المجلة العلمية لكلية الآداب، مج10، ع4(2021).

41- يعقوب عادل ناصر الدين، **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة**، مجلة تطوير الأداء الجامعي، 2012.

42- يعقوب عادل ناصر الدين، رئيس مجلس أمناء جامعة الشرق الأوسط، **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها**، عمان-الأردن، أيار 2012.

المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية :

1- أشرف حنا ميخائيل، **تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات**، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف والمؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة:مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.

2- أنمار أمين البراوي، **محددات الحوكمة – دراسة قياسية لعينة مختارة من الدول** – المؤتمر العلمي الدولي،- عولمة الإدارة في عصر المعرفة-، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس-لبنان.

3- بسام عايش النجار، **دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها**، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، جامعة خان يونس، يومي 22و23 أكتوبر 2013.

4- جاحدو رضا، مايو عبد الله، مداخلة بعنوان: **تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية**، محور المداخلة مبادئ وممارسات الحوكمة المحاسبية، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 07-08 ديسمبر 2010، أم البواقي.

5- خالد بن صالح السلطان، **السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي**، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ،4-8شعبان 1422.

6- السيد فادي نواف الداود وآخرون، **تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام**، المرصد الاقتصادي الأردني، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، كانون الثاني، 2014.

7- ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد، **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الإفادة منها في مصر**، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، 09 جويلية 2011.

8- عبد المجيد الصلاحين، **الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**، مؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 2010.

9- عماري عمار وقطاف ليلى، **الجامعة الجزائرية الواقع والأفاق**، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد1، جامعة فرحات عباس، 2001.

10- فرج الله أحلام، حمادي موراد، مداخلة بعنوان:"**واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعة الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي** " في المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، تم النشر في 10-10-2021.

11- ماجد محمد الفرا، **مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

12- ماجد محمد الفرا، **مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.

13- محمد بوقشور، **التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر**، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

14- محمد حاكم، **ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية**، بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني(الجامعات العربية تحديات وطموح)، مراكش، المملكة المغربية.

15- مخفي أمين، فدوى أمينة، **تجارب و ممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة- الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013.

16- مناور حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 15و16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق.

17- هبة توفيق أبو عيادة، أريج حفيظ العجمي، **أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية**، المؤتمر الدولي العالمي حول ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، أيام 26و27-06-2021.

18- وائل محمد جبريل وآخرون، **واقع الاقتصاد المؤسسي في ليبيا من خلال مؤشرات الحوكمة(دراسة تحليلية قياسية عن الفترة 1996-2018**، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة-جامعة عمر المختار، 11-12 نوفمبر 2019.

19- يعقوب عادل ناصر الدين، **الحاكمية وأبعادها والإصلاح المجتمعي**، ورقة عمل مقدمة إلى ملتقى الإصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الإغاثة الأردنية، 2012/03/24.

النصوص التشريعية:

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 06-06 للقانون التوجيهي للمدينة، الجريدة الرسمية، العدد 15، المطبعة الرسمية، 2002/03/12.

مواقع الانترنيت:

1- إبراهيمي أحمد، **مأزق وإشكالية التعليم العالي في الدول النامية**، 2007، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع أدناه: http://www.annabaa.org/nbanews/60/323.htm تاريخ الإطلاع يوم: 2022/07/24 على الساعة 19:30 مساءاً.

2- أحمد عزت، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، 2008، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع أدناه: http://qadaya.net/node/3068

باللغة الأجنبية:

1- petr V ymetal-covernance:defining the concept-faculty of international relations working papers-1/2007-p10.
2- UNDP, Governance for Sustainable Human Development,1997,p13.

3- Adriana Jaramillo,Benchmarking university Governance,The World Bank MENA Region OECD-IMHE,General Conference,Paris,17 September 2012,P3.
4- Adriana Jaramillo et Thomas Melonio,Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord:Atteindre la visibilité financiére tout en visant l'excellence, The world Bank Mena,Région OECD-IMHE General conférence, Aout 2011,Paris, P6.

5- Eric M ARTIN-Maxime OUELLET, La Gouvernance Des Universités Dans L'Economie de Savoir:Rapport De Recherche,institut de recherche et d'informations socio-économiques,QueBEC,Canada,mai 2010,P12.
6- Becker,J-M,Klein,K.&Wetzels,M.2012.Hierchical latent variable models in PLS-SEM : guidelines for using reflective-Formative type models. long range planning, 45 5-6
7- Gachiko Kataoka , Addressing governance at the center of higher education reforms in Armenia ,2013.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان .

بسم الله الرحمـــــــان الرحيـــــــــــــم

الأخ/ت الكريم/ة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الطالب بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على " **متطلبات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة لعينة من الجامعات في الجزائر**"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.

انطلاقا من طبيعة عملكم، فأنتم قادرون على تزويد الطالب بالمعلومات الصحيحة، ومن هذا المنطلق نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وتزويد الطالب بآرائكم وذلك من خلال وضع الإشارة (x) في الخانة المناسبة.

إن الطالب على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علما بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، وبأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شاكرين لكم تعاونكم، مع فائق الاحترام والتقدير...

الطالب

أولاً: البيانات العامة:يرجى اختيار الإجابة المناسبة عن طريق وضع إشارة (x) في المكان المناسب.

1- المؤهل العلمي:

ماجستير	
دكتوراه	
تأهيل جامعي	
أستاذ التعليم العالي	

2- الوظيفة:

أستاذ	
أستاذ وإداري	

3- سنوات الخبرة العملية:

أقل من 3 سنوات	
من3 سنوات–أقل من7 سنوات	
من7 سنوات–أقل من10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

4- العمر:

أقل من 30 سنة	
من30 سنة إلى أقل40 سنة	
من40 سنة إلى أقل50 سنة	
من50 سنة إلى أقل60 سنة	
أكثر من 60 سنة	

5- الجامعة: .....

6- الكلية:

كلية العلوم والتكنولوجيا	
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير	
كلية الآداب واللغات	
كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية والعلوم الإسلامية	
كلية الحقوق والعلوم السياسية	
أخرى	

القسم الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية

فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بمتطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية موزعة على خمسة مجالات.

الحوكمة الجامعية: هي وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب لقياس الأداء ومحاسبة المسئولين ومشاركة أصحاب المصالح في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.

يرجى التفضل باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

المجال الأول: المتطلبات المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية

الرؤية الإستراتيجية: تعبر عن وجود استشراف واضح لمستقبل الجامعة بما يلبي احتياجات أصحاب المصالح ومتوافق مع ثقافة المجتمع والقيم السائدة.

		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تُعِدُ جامعتنا خططها الإستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.					
02	تُقيم جامعتنا خططها وبرامجها باستمرار وبهدف تطويرها.					
03	تسهر جامعتنا على تطبيق وتنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسئولية.					
04	توفر جامعتنا كل الإمكانات المادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت.					
05	تسهر جامعتنا على تطبيق الميزانية بفعالية ووفقا لرؤية استدامة الميزانية.					
06	يوجد بجامعتنا تضافر للجهود والتعاون بين مختلف أطراف الجامعة لتجسيد الخطط وتحقيق الأهداف.					
07	تقوم جامعتنا بتوضيح مضمون الرؤية والرسالة لأصحاب المصالح داخل وخارج الجامعة ونشرها على موقع الجامعة.					
08	تقوم جامعتنا بمشاركة أصحاب المصالح في صياغة خطتها الإستراتيجية.					

المجال الثاني: المتطلبات المتعلقة بالاستقلالية **الاستقلالية:**تعكس الاستقلالية المالية واستقلالية الموارد البشرية والاستقلالية الأكاديمية.						
01	تتبنى جامعتنا رسالة يتم التصريح بها رسميا.					
02	تتمتع جامعتنا بالاستقلالية في تحديد رسالتها.					
03	يتم اختيار ممثلي الأساتذة في جامعتنا عن طريق الانتخاب الحر.					
04	لجامعتنا الحرية في تأسيس حوافز مرتبطة بالأداء لأعضاء هيئة التدريس.					
05	لجامعتنا الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية.					
06	لجامعتنا الحرية في وضع مناهجها الدراسية.					
07	لجامعتنا الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة.					
08	لجامعتنا الحق في تقرير شراكاتها الأكاديمية.					
09	لجامعتنا الحرية في اختيار آليات ضمان الجودة المناسبة.					
10	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية التدريس وفق مبادئ التدريس ومعاييره ومناهجه المقبولة.					
11	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية البحث العلمي وفق المبادئ والمناهج العلمية للبحث.					
12	يتمتع عضو هيئة التدريس في جامعتنا بحرية التعبير عن آراءه وأفكاره.					
المجال الثالث: المتطلبات المتعلقة بالشفافية **الشفافية:** تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.						
01	توفر جامعتنا وسيلة واضحة لمتابعة وتوضيح الشفافية للتحقق من أداء الموظفين.					

02	تعمل جامعتنا على غرس وتنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي.					
03	توفر جامعتنا قنوات تواصل واضحة ومحددة تمكن جميع الموظفين من الإبلاغ عن أي انحراف أو فساد.					
04	تقوم جامعتنا بتحفيز الموظفين على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم اكتشافه أو التأكد منه بالجهات الوصية أو المعنية.					
05	تتبنى جامعتنا أساليب وإجراءات تحث وتحفز على النزاهة للموظفين.					
06	تتبنى جامعتنا نظام التدوير للموظف حتى لا يتمكن من تكوين علاقة تجعله تحت الضغط.					
07	تقوم إدارة جامعتنا بمراجعة القوانين بصفة دورية حتى يتم تغيير وإزالة أي غموض في أي بند من القوانين.					
08	تنشر جامعتنا ثقافة الشفافية في المجتمع الجامعي والوعي بأهميتها.					
09	تتحول جامعتنا نحو الشفافية الإلكترونية والمقروءة والمسموعة والمرئية.					
10	تطور شبكة المعلومات المرتبطة بكل قسم في جامعتنا تتيح الحصول على المعلومات والوثائق بشفافية.					
المجال الرابع: المتطلبات المتعلقة بالمشاركة **المشاركة:** هي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع المشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.						
01	تقوم جامعتنا على القانون.					
02	تقتنع إدارة جامعتنا بأن المشاركة هي حق كل الأطراف.					
03	تمتلك جامعتنا إستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا بعيدة المدى.					
04	تسود جامعتنا علاقة المشاركة في كافة المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات وتهيئة البيئة والتنفيذ.					

05	تقوم جامعتنا بمشاركة الموظف المعلومات مع الآخرين وطرح أفكارهم، والإفصاح عن قيمه ودوافعه لبناء ثقة متبادلة بين الأطراف.					
06	تقوم جامعتنا بتوعية الموظفين وزيادة إلهامهم بصورة مستمرة بأهمية مشاركتهم على فترات محددة.					
07	تتبني جامعتنا ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة وإشراك العاملين فيما يساهم في تطوير الجامعة.					
08	تمنح جامعتنا لمنسوبيها حق التصويت على القرارات ووجود ممثلين منتخبين عن جميع الأطراف في مجلس الجامعة.					
09	تقوم جامعتنا والهيئات القائمة عليها بتعزيز الثقة بينها وبين المجتمع المحلي والقطاع الخاص					
10	تُفَعِل جامعتنا مشاركة الأقسام والكليات والوحدات الإدارية في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
المجال الخامس: المتطلبات المتعلقة بالمساءلة **المساءلة:** تعني تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين.						
01	توجد قنوات وأدوات ملائمة للمساءلة في جامعتنا.					
02	توجد قوانين واضحة في ملاحقة كل من يخطئ وتطبق على جميع الموظفين في جامعتنا دون تمييز.					
03	تمتلك جامعتنا على برامج تحفيزية لتشجيع الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة.					
04	توجد ثقافة داعمة للمساءلة بحيث يعرف كل موظف بجامعتنا بأهدافها وأساليب تطبيقها.					
05	توفر قيادة تربوية فعالة في جامعتنا تكون قادرة على تطوير مهارات الأعضاء باستخدام أساليب إدارية حديثة.					
06	توفر إطارات تربوية مدربة في جامعتنا لديهم اتجاهات إيجابية نحو الجامعة.					

07	تمتلك جامعتنا على تقويم ذاتي واضح المعايير لكل الموظفين.					
08	توفر المناخ الداعم للمساءلة في جامعتنا من حيث توفر الاشتراطات الأمنية والأماكن المناسبة.					
09	فعالية العلاقة بين جامعتنا والمجتمع المحلي عن طريق التواصل لمعرفة المعلومات الدقيقة.					
10	وضع أنظمة للرقابة والتدقيق والمحاسبة والاستفادة فعليا من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيين.					

الملحق رقم 02: معطيات الصدق التقاربي قبل التعديل من مخرجات Smart PLS4.

	Tra	Vis	acc	gov	ind	part
Tra_1				0.704		
Tra_1	0.791					
Tra_10	0.677					
Tra_10				0.625		
Tra_2	0.713					
Tra_2				0.658		
Tra_3	0.784					
Tra_3				0.69		
Tra_4	0.83					
Tra_4				0.757		
Tra_5				0.813		
Tra_5	0.891					
Tra_6	0.712					
Tra_6				0.592		
Tra_7	0.743					
Tra_7				0.7		
Tra_8				0.754		
Tra_8	0.843					
Tra_9	0.719					
Tra_9				0.698		
Vis_1		0.761				

Vis_1				0.578		
Vis_2		0.755				
Vis_2				0.538		
Vis_3				0.646		
Vis_3		0.807				
Vis_4				0.655		
Vis_4		0.755				
Vis_5				0.503		
Vis_5		0.724				
Vis_6				0.609		
Vis_6		0.689				
Vis_7				0.593		
Vis_7		0.696				
Vis_8				0.518		
Vis_8		0.575				
acc_1				0.571		
acc_1			0.683			
acc_10				0.676		
acc_10			0.767			
acc_2				0.673		
acc_2			0.723			
acc_3			0.755			
acc_3				0.676		
acc_4				0.777		
acc_4			0.859			
acc_5			0.796			
acc_5				0.728		
acc_6			0.789			
acc_6				0.689		
acc_7				0.773		
acc_7			0.799			
acc_8			0.814			
acc_8				0.766		
acc_9				0.695		

acc_9			0.716			
ind_1	_	_	_	_	**0.451**	
ind_1				0.544		
ind_10				0.478		
ind_10					0.671	
ind_11					0.651	
ind_11				0.507		
ind_12				0.654		
ind_12					0.7	
ind_2					0.666	
ind_2				0.571		
ind_3				0.25		
ind_3	_	_	_	_	**0.351**	
ind_4				0.483		
ind_4					0.586	
ind_5				0.35		
ind_5	_	_	_	_	**0.456**	
ind_6					0.66	
ind_6				0.491		
ind_7					0.661	
ind_7				0.549		
ind_8				0.512		
ind_8					0.71	
ind_9					0.782	
ind_9				0.599		
part_1				0.513		
part_1						0.517
part_10				0.686		
part_10						0.779
part_2				0.638		
part_2						0.675
part_3						0.723
part_3				0.719		
part_4						0.809

part_4				0.81		
part_5				0.745		
part_5						0.843
part_6				0.776		
part_6						0.849
part_7						0.814
part_7				0.718		
part_8						0.668
part_8				0.539		
part_9						0.739
part_9				0.631		

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)			
Tra	0.924	0.928	0.936	0.598			
Vis	0.868	0.872	0.897	0.523			
acc	0.924	0.927	0.936	0.595			
gov	0.969	0.973	0.971	0.408			
ind	0.85	0.864	0.88	0.389			
part	0.91	0.919	0.926	0.559			