

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في:

شعبة: علوم التسيير  
تخصص: تسيير المنظمات

## إشكالية الحوكمة و القيم التنظيمية في الجامعة

دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

إشراف الدكتور :

علي زيان محند وأمر

إعداد الطالبة :

شيخاوي سهام

### لجنة المناقشة:

|        |                                           |                      |                     |
|--------|-------------------------------------------|----------------------|---------------------|
| رئيسا  | جامعة بومرداس                             | أستاذ التعليم العالي | أونيس عبد المجيد    |
| مشرفا  | جامعة البويرة                             | أستاذ محاضر قسم أ    | علي زيان محند و امر |
| ممتحنا | جامعة الجزائر - 3-                        | أستاذ التعليم العالي | سويبي عبد الوهاب    |
| ممتحنا | المدرسة العليا للعلوم التجارية - الجزائر- | أستاذ التعليم العالي | شعباني سماعين       |
| ممتحنا | جامعة بومرداس                             | أستاذ محاضر قسم أ    | حوشين كمال          |
| ممتحنا | جامعة بومرداس                             | أستاذ محاضر قسم أ    | زويطة محمد صالح     |

السنة الجامعية : 2015 / 2016

فإنما الأمم الأخلاق ما بقيت

فإن همو ذهبت أخلاقهم ذهبوا

أحمد شوقي

# الإهداء

إلى والدي الحبيين... حفظهما الله

إلى زوجي وأبنائي الأعزاء... حماهم الله

إلى كل أفراد أسرتي... رعاها الله

إلى كل رفقتي و صحتي... أدامهم الله

إلى روح عمي رابح و كل أحبائنا الذين فارقونا و لكنهم ما زالوا

في قلوبنا أحياء... عليهم رحمة الله

إلى وطني الحبيب ... حرسه الله

إلى كل طالب علم... وفقه الله

أهدي هذا العمل

# شكر و تقدير

نحمد المولى عز وجل الذي لا تتم إلا بفضلته و نعمته الصالحات، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،  
عساه يتقبل منا هذا الجهد المتواضع خالصا لوجهه الكريم.  
كما أتقدم بشكر جزيل و عرفان و فير إلى كل من ساندني و شد أزري وكان سببا بعد الله في إتمام  
هذا العمل، اخص بالذكر والدي الحبيبين و رغم تقصيري، فهما دائما رمزا للعطاء.  
كما اشكر الشخص النبيل الذي لطالما وقف إلى جانبي و دعمني بتشجيعه و تفهمه الكبيرين، زوجي  
سعيد جزاه الله عني كل خير، دون أن أنسى أفراد عائلته الكريمة التي لم تبخل علي بالنصح و  
العون خاصة الأخت الغالية عقيلة لها مني ألف شكر.  
كما أتقدم بخالص مشاعر الشكر والتقدير للأستاذ المشرف الدكتور - علي زيان محند و أعمر -  
على توجيهاته و نصائحه و صبره الكبير علينا طيلة فترة البحث.  
و لا أنسى من جزيل الشكر و جميل العرفان كل زملائي الأساتذة من قسم علوم تسيير و الأقسام  
الأخرى، و كل الأساتذة و أعضاء الهيئة الإدارية للجامعات محل الدراسة و الذين تفضلوا علي  
بالعون و النصيحة و الدعاء  
ومن ساندني كثيرون....

فلهم جميعا... تحية شكر و تقدير

# فهرس المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

|                                                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------|------|
| المقدمة العامة.....                                                      | ب- ذ |
| <b>الفصل الأول: القيم في المنظمات : المفهوم، الأهمية و الأثر</b> .....   | 2    |
| تمهيد.....                                                               | 2    |
| <b>المبحث الأول: مفهوم القيم</b> .....                                   | 3    |
| المطلب(01): تعريف القيم و علاقتها ببعض المصطلحات المشابهة.....           | 3    |
| المطلب(02): مصادر و مكونات القيم.....                                    | 9    |
| المطلب(03): وظائف القيم و تصنيفاتها.....                                 | 11   |
| <b>المبحث الثاني: مدخل للثقافة و القيم التنظيمية</b> .....               | 15   |
| المطلب(01): مفهوم ثقافة المنظمة و مكوناتها.....                          | 16   |
| المطلب(02): تعريف القيم التنظيمية وأهميتها.....                          | 20   |
| المطلب(03): تطور القيم التنظيمية عبر الفكر الإداري.....                  | 22   |
| <b>المبحث الثالث : أنواع القيم التنظيمية و تأثيرها على المنظمة</b> ..... | 25   |
| المطلب(01): أشكال التفاعل بين قيم الفرد و قيم المنظمة.....               | 25   |
| المطلب(02): أنواع القيم السائدة في المنظمات.....                         | 32   |
| المطلب (03) : تأثير القيم التنظيمية على أداء الأفراد و المنظمات.....     | 37   |
| خلاصة.....                                                               | 40   |
| <b>الفصل الثاني: مدخل إلى الحوكمة و أهميتها في المنظمات</b> .....        | 42   |
| تمهيد:.....                                                              | 42   |
| <b>المبحث الأول: طبيعة الحوكمة في المنظمات</b> .....                     | 43   |
| المطلب (01): نشأة و دوافع ظهور الحوكمة.....                              | 43   |
| المطلب(02): تعريف الحوكمة، معاييرها و أنواعها.....                       | 48   |
| المطلب(03) : أهداف الحوكمة ومبادئها.....                                 | 52   |

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المبحث الثاني : المعنيون بتطبيق الحوكمة .....                                             | 56  |
| المطلب (01): المساهمون و الفئات المختلفة لهم.....                                         | 57  |
| المطلب(02) : المسيرين.....                                                                | 59  |
| المطلب(03): الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة.....                                             | 62  |
| المطلب (04): مجلس الإدارة وصراع المصالح .....                                             | 65  |
| المبحث الثالث :الحوكمة في المنظمات: نماذجها و علاقتها بقيم و أخلاقيات الأعمال.....        | 69  |
| المطلب (01) : نظرية الحفاظ على حقوق المساهمين.....                                        | 70  |
| المطلب (02): نظرية أصحاب المصالح.....                                                     | 74  |
| المطلب (3): الحوكمة في ظل قيم و أخلاقيات العمل .....                                      | 77  |
| خلاصة .....                                                                               | 81  |
| الفصل الثالث: الحوكمة في الجامعة الجزائرية.....                                           | 83  |
| تمهيد.....                                                                                | 83  |
| المبحث الأول : مدخل إلى مفهوم الحوكمة في الجامعة .....                                    | 84  |
| المطلب(01):نشأة الجامعة، تعريفها و وظائفها الأساسية .....                                 | 84  |
| المطلب (02): تنظيم الجامعة وهيكلتها .....                                                 | 91  |
| المطلب (03): حوكمة الجامعة: المفهوم والأهمية .....                                        | 96  |
| المبحث الثاني: التعليم العالي بالجزائر: النشأة و التطورات.....                            | 105 |
| المطلب (01): نشأة الجامعة الجزائرية .....                                                 | 105 |
| المطلب(02): تحليل بعض المؤشرات الكمية لتطور مؤسسات التعليم العالي في الجزائر .....        | 110 |
| المبحث الثالث: الحوكمة كأحد بؤادر الإصلاح في الجامعة الجزائرية.....                       | 118 |
| المطلب (01): المشاكل التي تعاني منها الجامعة و بؤادر الإصلاح .....                        | 119 |
| المطلب (02): مقترحات إصلاح منظومة التعليم العالي في الجزائر .....                         | 123 |
| المطلب (03): سبل تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ودور القيم في إنجاحها .....           | 131 |
| خلاصة:.....                                                                               | 136 |
| الفصل الرابع : دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة ومعايير الحوكمة ..... | 138 |
| تمهيد.....                                                                                | 138 |
| المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....                                       | 139 |
| المطلب (01): إطار الدراسة و متغيراتها .....                                               | 139 |

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| المطلب (02) : مجتمع الدراسة و عينتها .....                                                    | 140 |
| المطلب(03): خصائص عينة الدراسة .....                                                          | 143 |
| المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية .....                                            | 145 |
| المطلب(01): خطوات بناء أداة الدراسة .....                                                     | 145 |
| المطلب (02): قياس طبيعية و صدق أداة الدراسة .....                                             | 148 |
| المطلب (03): ثبات أداة الدراسة .....                                                          | 151 |
| المبحث الثالث: قياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبيان .....                         | 153 |
| المطلب(01): القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.....       | 153 |
| المطلب(02):معايير الحوكمة الممارسة في الجامعة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية.....           | 158 |
| المطلب(03): التحليل و استخلاص النتائج .....                                                   | 162 |
| المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج .....                                        | 179 |
| المطلب (01): العلاقة بين القيم التنظيمية و معايير الحوكمة الممارسة في الجامعة الجزائرية ..... | 179 |
| المطلب(02): دراسة أثر المتغيرات الشخصية على استجابات أفراد عينة الدراسة .....                 | 184 |
| المطلب(03): استخلاص النتائج على ضوء بعض الدراسات السابقة .....                                | 190 |
| خلاصة.....                                                                                    | 196 |
| الخاتمة العامة.....                                                                           | 198 |
| قائمة المراجع .....                                                                           | 206 |
| قائمة الملاحق .....                                                                           | 225 |

قائمة الجداول  
و  
الأشكال  
و  
الملاحق

## أولاً: قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                      | رقم الجدول |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 13     | المعايير المختلفة لتصنيف القيم حسب المفكرين                                       | 01         |
| 14     | تصنيفات القيم من وجهة نظر عدد من الباحثين                                         | 02         |
| 24     | تطور القيم التنظيمية                                                              | 03         |
| 46     | أحدث التقارير و القوانين التي صدرت على مستوى الدول                                | 04         |
| 58     | الفئات المختلفة للمساهمين                                                         | 05         |
| 64     | الأطراف المختلفة أصحاب المصالح و مساهمتهم في خلق القيمة                           | 06         |
| 110    | تطور إنشاء الجامعات في الجزائر حتى سنة (2003)                                     | 07         |
| 112    | تطور عدد الطلبة المسجلين في الفترة 1990-2011                                      | 08         |
| 114    | تطور نسبة الخريجين من إجمالي عدد الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية             | 09         |
| 115    | تطور عدد الأساتذة و نسب التأطير في التعليم العالي الجزائري                        | 10         |
| 117    | حصص الإنفاق على التعليم العالي من ميزانية الدولة بآلاف الدينارات                  | 11         |
| 141    | تعداد الأساتذة الدائمين في الجامعات عينة الدراسة (حتى سنة 2015)                   | 12         |
| 141    | العدد الإجمالي لأعضاء الهيئة التدريسية للكليات عينة الدراسة                       | 13         |
| 142    | الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة                                         | 14         |
| 143    | توزيع أفراد العينة حسب السن                                                       | 15         |
| 143    | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس                                                | 16         |
| 144    | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة                                                     | 17         |
| 144    | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي                                              | 18         |
| 145    | توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية                                                   | 19         |
| 147    | القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية، وقيم كل قضية و أرقام العبارات الموافقة لكل قيمة | 20         |
| 147    | مقياس ليكرت (Likert) الخماسي                                                      | 21         |
| 148    | طبيعة توزيع العينة التجريبية                                                      | 22         |
| 149    | يوضع معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة الإدارة مع البعد الكلي       | 23         |
| 149    | يوضع معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة المهمة مع البعد الكلي        | 24         |
| 150    | يوضع معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة العلاقات مع البعد الكلي      | 25         |
| 150    | يوضع معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة البيئة مع البعد الكلي        | 26         |
| 151    | يوضع معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات معايير الحوكمة مع المعيار الكلي    | 27         |
| 152    | معامل ثبات ألفا كرونباخ لمجمل عبارات محاور الاستبيان                              | 28         |

|    |                                                                                                                                           |     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 29 | معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبيان على حدى                                                                                | 152 |
| 30 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة الإدارة                                                                              | 154 |
| 31 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة المهمة                                                                               | 155 |
| 32 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة العلاقات                                                                             | 156 |
| 33 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء إدارة البيئة                                                                               | 157 |
| 34 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعيار الشفافية                                                                                 | 158 |
| 35 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعيار المشاركة                                                                                 | 159 |
| 36 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعيار المساءلة                                                                                 | 160 |
| 37 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء خدمة أصحاب المصلحة                                                                         | 161 |
| 38 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعيار الأخلاقيات الجامعية                                                                      | 162 |
| 39 | الترتيب التنازلي للأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية، وقيمتها الفرعية حسب متوسطاتها الحسابية                                                  | 163 |
| 40 | المتوسطات الحسابية لمعايير الحوكمة في الجامعة مرتبة تنازليا                                                                               | 170 |
| 41 | معامل الارتباط بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و معايير الحوكمة                                                                    | 180 |
| 42 | معاملات ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية الفرعية و معايير الحوكمة                                                                        | 181 |
| 43 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية كمتغير مستقل و معايير الحوكمة                                                    | 181 |
| 44 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة الإدارة و معايير الحوكمة                                                               | 182 |
| 45 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة المهمة و معايير الحوكمة                                                                | 183 |
| 46 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة العلاقات و معايير الحوكمة                                                              | 183 |
| 47 | نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة البيئة و معايير الحوكمة                                                                | 184 |
| 48 | نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية و معايير الحوكمة في الجامعة وفقا لمتغير الجنس             | 185 |
| 49 | نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية و معايير الحوكمة في الجامعة وفقا لمتغير نوع الكلية        | 186 |
| 50 | نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و معايير الحوكمة وفقا لمتغير الدرجة العلمية | 187 |
| 51 | نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية                            | 188 |
| 52 | نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و معايير الحوكمة وفقا لمتغير الأقدمية       | 189 |

## ثانيا: قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                           | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 26     | التفاعل بين قيم الفرد و قيم المنظمة                   | 01        |
| 27     | منظومة القيم وتأثيرها على النظام الإداري والنتائج     | 02        |
| 30     | مشاكل تناقض القيم                                     | 03        |
| 36     | تصنيف القيم حسب ديف فرانسيس و ماك و دكوك (عجلة القيم) | 04        |
| 51     | خصائص (معايير) حوكمة المؤسسات                         | 05        |
| 54     | مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية               | 06        |
| 57     | الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات                       | 07        |
| 60     | الصفات الرئيسية للمسير الفعال                         | 08        |
| 67     | أهم أشكال نزاعات المصالح في المؤسسة                   | 09        |
| 68     | المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة                  | 10        |
| 78     | دور الحوكمة في تحسين العلاقات التنظيمية               | 11        |
| 79     | مصدر الأخلاقيات في منظمات الأعمال                     | 12        |
| 80     | ركائز الحوكمة في المنظمات                             | 13        |
| 91     | تكامل وظائف الجامعة                                   | 14        |
| 100    | أهمية الحوكمة في منظمات التعليم العالي                | 15        |
| 104    | العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للحوكمة الجامعية  | 16        |
| 140    | نموذج الدراسة                                         | 17        |
| 143    | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن          | 18        |
| 143    | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس         | 19        |
| 144    | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة        | 20        |
| 144    | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 21        |
| 145    | التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية      | 22        |

## ثالثا: قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                            | رقم الملحق |
|--------|-----------------------------------------|------------|
| 225    | تعداد الأساتذة في جامعات الوسط الجزائري | 01         |
| 226    | قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان   | 02         |
| 227    | استبانة التحكيم                         | 03         |
| 235    | استمارة الاستبيان                       | 04         |

# ملخص الدراسة

## المخلص:

إن الدراسات التي تناولت موضوع القيم وعلاقتها بسلوك و توجهات الأفراد ليست حديثة النشأة، و لكن الاهتمام باستخدام و توظيف هذه القيم لإدارة الأفراد و محاولة التأثير عليهم و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة هو من أضحي من التحديات الراهنة التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة بعد أن اتضح من خلال التجارب و الدراسات أن المنظمات الأكثر تميزا في الأداء هي تلك التي تبنت توجهات إدارية متوجهة نحو تعظيم الطاقة الاجتماعية للأفراد، و متركزة على كسب رضاهم وولائهم للعمل من خلال خلق نظام للقيم المشتركة مساعد على تعزيز الالتزام الجماعي، و خلق نظام اجتماعي داخلي مستقر مبني على الانسجام و التناسق بين جماعات العمل، و العمل على إفشاء قيم التعاون و النزاهة و المشاركة و تحقيق المصالح و الأهداف المشتركة.

و لأن أغلب المشاكل التي قد تقود إلى فشل المنظمات هي غياب مجموعة من المعايير و الأعراف و المبادئ والقيم الأخلاقية والضوابط في أداء المهام، و هو ما أثبتته في الواقع تجارب العديد من كبريات المؤسسات، فقد ظهرت ضرورة تزويد المسيرين و المسؤولين عن اتخاذ القرارات بنظام للتحكم و الضبط مبني على إرساء مجموعة من المعايير و المبادئ العالمية القائمة على التحديد الواضح للحقوق و المسؤوليات و تحقيق المصالح المشتركة في كنف المساواة، و نشر ثقافة الالتزام وبقظة الضمير، أطلق عليه اسم "الحوكمة"، حيث إن التطبيق السليم لمعايير الحوكمة يساعد على تحسين أداء المنظمات على المدى الطويل.

و المنظومة الجامعية اليوم معنية كغيرها من المنظمات بتبني نظام للقيم المشتركة مبني على الشفافية و المساواة، وتعزيز قيم المشاركة و النزاهة والالتزام التنظيمي، وتوفير مناخ تنظيمي تسوده علاقات الثقة و التفاهم بين الأطراف الأساسية موضوع الحوكمة.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة و ممارساتها السليمة لمعايير الحوكمة بأخذ الجامعة الجزائرية نموذجا للدراسة.

**الكلمات الدالة: القيم، المنظمة، القيم التنظيمية، سلوك الأفراد، الحوكمة، معايير الحوكمة، الجامعة**

## **Résumé:**

Les études qui ont abordé la question des valeurs et leur relation avec le comportement et les attitudes des individus ne sont pas d'origine récentes, mais l'intérêt pour l'utilisation et l'investissement de ces valeurs pour gérer les individus, essayer de les influencer et de les orienter vers la réalisation des objectifs communs, est devenu l'un des défis actuels auxquels font face les organisations contemporaines. Surtout après que les expériences et les études ont prouvé que les organisations les plus excellentes sont celles qui ont adopté des modes de management visant à maximiser la capacité sociale des individus, concentré sur l'obtention de leur satisfaction et de leur loyauté organisationnelle en créant un système de valeurs partagées assistant à renforcer l'engagement collectif et qui ont créé un système social interne stable basé sur l'harmonie et la cohérence entre les groupes de travail, et le travail sur la divulgation des valeurs de la coopération, de l'intégrité, de la participation et de la réalisation des intérêts et des objectifs communs.

Car la plupart des problèmes qui pourraient conduire à l'échec des organisations est l'absence d'un ensemble de règles, de normes, de principes, de valeurs morales et de contrôles dans l'exécution des tâches, et il est, en fait, comme en témoignent les expériences de la plupart des grandes institutions. La nécessité de fournir aux gestionnaires et aux responsables un système de contrôle et de configuration basé sur l'établissement d'un ensemble de normes et de principes internationaux fondés sur l'identification claire des droits et des responsabilités et sur la réalisation des intérêts communs dans des conditions d'égalité, est apparue, pour prendre les décisions et pour diffuser la culture de l'engagement et de la vigilance de la conscience appelé «gouvernance», parce que la bonne application des normes de cette dernière contribue à améliorer la performance des organisations à long terme.

L'organisme universitaire aujourd'hui comme tous les autres organisations est concerné à adopter un système de valeurs partagées fondé sur la transparence et la responsabilisation, sur le renforcement des valeurs de la participation, de l'intégrité, de l'engagement organisationnel, et sur la disponibilité d'un environnement réglementaire régné par la confiance et la compréhension entre les parties prenantes concernant le sujet de la gouvernance.

Cette étude vise à essayer d'identifier la possibilité de trouver une relation ayant une signification statistique entre les valeurs organisationnelles adoptées par l'organisation et les pratiques saines des normes de gouvernance en prenant comme modèle l'université algérienne.

**Mots clés:** les valeurs, l'organisation, les valeurs organisationnelles, le comportement des individus, la gouvernance, Les normes de gouvernance, université.

## **Summary:**

The studies that have addressed the question of values and their relationship with the behavior and the attitudes of individuals are not of recent origin, but interest in the use and investment of these values to manage individuals, try to influence and guide them towards achieving common objectives, became one of the current challenges that contemporary organizations are facing, especially after it became clear through experiments and studies that the most memorable performance organizations are those that have adopted administrative guidelines to maximize the social power of individuals, focused on getting their satisfaction and loyalty at work creating a shared value system assistant to reinforce the collective commitment and have created a stable internal social system based on harmony and coherence between working groups, and work on the disclosure of the values of cooperation, integrity, participation and achievement of common goals and interests. For most problems that could lead to the failure of the organizations is the lack of a set of rules, standards, principles, moral values and controls in task execution, and it is, in fact , as evidenced by the experiences of most major institutions. The need to provide managers and leaders of a control system and configuration based on the establishment of a set of international norms and principles based on the clear identification of the rights and responsibilities and on the achievement of common interests in conditions of equality, appeared to take decisions and to spread the culture of commitment and vigilance of consciousness called "governance", because the proper application of standards of this latter helps improving the performance of the organizations in the long term.

the university system today as all other agencies is concerned to adopt a system of shared values based on transparency and accountability, on strengthening the values of participation, integrity, organizational commitment, and the availability of a regulatory environment ruled by the trust and understanding between the main parties on the subject of governance.

This study aimed to try to identify the possibility to find a relationship with a statistical significance between organizational values espoused by the organization and sound practices governance standards taking as model the algerian university for study.

**Keywords:** values, organization, organizational values, individual behavior, governance, governance standards, university.

# المقدمة العامة

يتميز عالم المنظمات اليوم بوتيرة أقل ما يقال عنها أنها سريعة التطور و النمو، وكثيرة التغيير و التحول في شتى المجالات، وأصبحت المنظمة تعيش في ظل بيئة ترجح موازين القوة لصالح تلك المنظمات التي تبدي تفوقا نسبيا في إدارة مواردها المختلفة، و كفاءة عالية في استخدام هذه الموارد و الحفاظ عليها.

وقد أظهرت الدراسات و التجارب بأن المنظمات الأكثر ريادة في العالم على غرار المنظمات اليابانية والتي ظهرت في السنوات الأخيرة كقوة اقتصادية، هي منظمات نجحت في إحداث نزعة تفوقية بأسلوب إدارتها المتميز، حتى أصبح يروج للأسلوب الياباني في تنظيم وإدارة المنظمات على أنه نموذج نجاح في إرساء ثقافة إدارية استمدت جذورها من النسيج الاجتماعي و الثقافي المتجانس للمنظمة، في ظل التركيز على دور الأفراد و الدعوة إلى تعظيم أهمية العمل الجماعي و العلاقات غير الرسمية.

ومع بروز مثل هذه الأساليب الإدارية المتركرة على أهمية البعدين الاجتماعي و القيمي للأفراد انقلب المفهوم التقليدي السائد للنجاح و القائم على استهداف العائد و الربحية و تعظيم الحصة السوقية فحسب، إلى مفهوم أصبحت فيه المنظومة القيمية و النسق الاجتماعي للأفراد متغيرات أساسية قد تكون عاملا حاسما في تحقيق النجاح و التميز، لهذا و رغم كون قضية القيم قد شكلت موضع اهتمام عبر التاريخ لدى سائر الأمم و الحضارات فإن أهميتها في الوقت الحالي لا تقل عن ذي قبل، بل إن منظومة القيم و إدارتها أصبحت من أهم القضايا إثارة و أكثرها إغراء للنقاش و البحث.

فداسة القيم، و الاعتماد عليها و على التوجهات التي يؤمن بها الأفراد في العمل، ومحاولة إحداث تقاطع بينها و بين ما تروج له الإدارة من قيم و معايير تنظيمية يعد ضرورة ملحة على القادة الإداريين للمنظمات، حيث أن القيم في المنظمة تمثل الإطار المرجعي الذي بمقتضاه يتم تقويم السلوك التنظيمي و الفردي، و أيضا أداة لمواجهة و احتواء الأزمات الداخلية.

من زاوية أخرى، فإن أهم الإخفاقات التي حققتها العديد من كبريات المنظمات الدولية، كشركة إنرون و ورلد كوم، كانت بسبب ما عرف بأزمة قصور في الالتزام بقيم و أخلاقيات الأعمال، و نظرا لممارسة سلوكيات إدارية أدت إلى نشوء العديد من صور الفساد، وفقدان الثقة بين أطراف التعامل أو بين المعنيين بوجود المنظمة، مما استعدى تدخل المنظمات الدولية لوضع نظام يضبط مثل تلك العلاقات و يحاول الحفاظ على معايير عالية من الأخلاقيات و المسؤولية الاجتماعية، في ظل إدارة تؤمن ببناء علاقات جيدة مع العاملين و الأطراف المختلفة من المتعاملين معها عرف بالحوكمة.

فالحوكمة تمثل الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المنظمة على اختلاف مواقعهم ووظائفهم، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية ورؤية المنظمة، ومن ثم تحقيق العدالة و التوازن بين مصالح الإدارة و المتعاملين الآخرين، في ظل إرساء مجموعة من المبادئ والمعايير متركرة

على الشفافية و المساءلة، و المشاركة الفاعلة لكل الأطراف، و في إطار احترام أخلاقيات العمل و تحقيق مصالح كل الأطراف الأساسية، لذلك ؛ فعلى الإدارة أن تتوجه نحو إرساء مجموعة من القيم التي تخدم الممارسات الجيدة والمثمرة لهذه المعايير والتي تنسجم مع طموحات الأفراد و تطلعاتهم من المنظمة، فالقيم الصحيحة في المنظمة تنطلق من الإدارة و تعود فوائدها على جميع الأطراف، نظرا لأنها تعبر عن توجهات الإدارة التي تؤثر على سلوك الأفراد و توجهاتهم أثناء العمل.

ولقد أصبح لموضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة وجها للممارسة و التطبيق في مؤسسات التعليم العالي على رأسها الجامعات باعتبارها أداة للتنمية و مصنعا للأجيال الواعية، ليعبى عن النظام الذي يتم من خلاله إدارة الجامعات و الحكم في أعمالها ، وتحديد الكيفية التي لابد من إتباعها في تحقيق التفاعل بين مختلف الأطراف، كما تتعلق بتحديد القيم داخل الجامعات وأنظمة اتخاذ القرار وعلاقتها مع الأطراف الداخليين و الخارجيين.

تواجه الجامعة الجزائرية اليوم أكثر من أي وقت تحديات اللحاق بالسبق المعرفي العالمي، من حيث توفير خدمات تعليم عالي تتميز بمستويات من الجودة، فرغم عديد الإصلاحات المنتهجة من قبل الوزارة الوصية، و المخصصات المالية الممنوحة للقطاع، إلا أن بؤار الخروج من الأزمة الناتجة عن الفجوة الكبيرة بين تطلعات الجامعة المستقبلية، و مخرجاتها الفعلية من الطاقات البشرية، وكذا متطلبات السوق الاقتصادية من اليد العاملة المؤهلة، ضعيفة و لا تبشر بحلول حقيقة ملموسة لهذه الأزمة، فالمشكل يتعدى نقص الموارد المادية والمخصصات المالية، إلى كونه مشكل متعلق بأنماط و طرق تسيير لتلك الموارد، و ضعف في منظومة القيم والأخلاقيات التي تحكم النشاط الجامعي، فأزمة الجامعة الجزائرية في الواقع هي أزمة حوكمة، تستدعي من السلطات الوصية إعادة صياغة البرامج و السياسات و القواعد المنظمة للجامعة بأسلوب يخدم مساعي الحوكمة و في إطار توسيع نطاق العلاقات مع الأطراف الخارجية من المؤسسات الاقتصادية وأرباب العمل، و تفعيل مشاركة الأطراف الداخلية في صياغة القرارات و تقييم نواتجها، في ظل التطبيق السليم و الهادف والواعي لمعايير الحوكمة.

### أولا- إشكالية الدراسة:

باعتبار القيم التنظيمية تعبر عن توجهات الإدارة الأكاديمية في الجامعة، و التي تنعكس في ممارساتها وسلوكات أفرادها ، و تعمل على إرشاد الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ، فهل يمكن للقيم الموجودة في الجامعة والتي يتقاسمها مختلف الأطراف أن تكون داعمة لإنجاح مساعي الحوكمة في الجامعة، من حيث التطبيقات السليمة و الصحيحة لمعاييرها المختلفة، وعليه تمحورت هذه الدراسة على السؤال الرئيسي التالي:

**فيما تكمن العلاقة بين الحوكمة في الجامعة و القيم التنظيمية السائدة فيها من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟**

ثانيا - الأسئلة الفرعية: للإجابة على هذا السؤال الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة الجزئية التالية:

- 1 - ما هو مفهوم القيم و ما أهميتها بالنسبة للمنظمات؟
- 2 - ما هي طبيعة موضوع الحوكمة في المنظمات و في الجامعة على وجه الخصوص؟
- 3 - ما هي المعايير الأساسية للحوكمة في الجامعات، وما أهميتها؟
- 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة، ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة التالية:
- ما هي تصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و الخاصة بالإدارات الرئيسية الأربعة للقيم : إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة
- ما هي تصورات المبحوثين لمستوى توافر معايير الحوكمة في الجامعة والمتمثلة في: الشفافية، المشاركة، المساءلة، خدمة أصحاب المصلحة و الأخلاقيات الجامعية
- ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية)، والمتغير التابع (معايير الحوكمة)
- 5 - هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول العلاقة بين القيم التنظيمية و الحوكمة تعزى إلى الفروقات الشخصية المتمثلة في: الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية و الأقدمية

ثالثا- فرضيات الدراسة: لقد قمنا ببناء هذه الدراسة على جملة من الفرضيات أهمها:

- 1 - تتميز القيم السائدة في الجامعة الجزائرية بالانتشار الواسع، حيث يتم إدراكها بشكل قوي من قبل مختلف أعضاء هيئتها التدريسية.
- 2 - تبذل إدارة الجامعة كل جهودها لترسيخ مفهوم الحوكمة الجامعية من خلال التطبيق الصحيح و الممارسات السليمة لمعاييرها المختلفة المتركزة على الشفافية و المشاركة، ومساءلة كل الأطراف، وتوفير الانضباط و ضمان حقوق ذوي المصلحة.
- 3 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة فيها، و تنفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات جزئية:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة الإدارة و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة المهمة و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة العلاقات و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر قيم إدارة البيئة و الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.

4- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة المدروسة تعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الشخصية المتمثلة في: الجنس، نوع الكلية ، الدرجة العلمية و الأقدمية.

**رابعاً-أهمية الدراسة:** يستمد موضوع الدراسة أهميته من مجموعة من النقاط المرتبطة بمتغيرات الدراسة، القيم التنظيمية و الحوكمة في الجامعة، حيث:

- موضوع القيم في المنظمات يعنى بمحاولة التعرف على القيم الشخصية للأفراد و مقارنها بقيم المنظمة في محاولة لإحداث تناسق بين الطرفين و إيجاد قيم مشتركة تساعد على خلق جو من الاستقرار الداخلي ، واحتواء المشاكل الناجمة عن الاختلاف أو الصراعات التنظيمية.

- تشكل القيم التنظيمية السائدة في المنظمات مساراً يوجه تصرفات الأفراد، فهو بذلك يوفر الأرضية المناسبة لإرساء قواعد السلوك المرغوبة، و التي تحددها الإدارة بالتنسيق بين أهدافها و تطلعات الأفراد و توجهاتهم في العمل.

- تعد التوجهات الإدارية المعتمدة على دراسة قيم الأفراد و استيعاب ديناميكيتها احد الخيارات الهامة المتاحة أمام القادة الإداريين في المنظمات، نظراً لما للقيم من أهمية في التأثير على سلوكيات و مستويات أداء الأفراد و المنظمات ككل.

كما يشكل موضوع الحوكمة الوسيلة الأنجع لتجاوز مشاكل الفساد و تبعاته على نشاط المنظمات ، لأنه يتيح للمسؤولين في مراكز اتخاذ القرارات ، إطار تنظيمي واضح مبني على تحديد سلطات و مسؤوليات المديرين و العاملين في المنظمات، في ظل شيوع قيم النزاهة و الشفافية و المساءلة و المشاركة الفاعلة لمختلف الأطراف، وفي كنف العدالة و احترام قيم و قواعد السلوك و أخلاقيات العمل ، حيث توجد علاقة ايجابية بين ممارسة المنظمة لتلك المعايير و تطورات مستوى الأداء، والجامعة اليوم كمنظمة تعيش وسط هذا الرهان.

**رابعاً:أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على إمكانية وجود علاقة دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و التي تعبر عن قيم المؤسسين وتوجهات الأفراد في العمل و هذا بالاعتماد على أداة القياس التي استخدمها الباحثان ديف فرانسيس و ماك وودكوك، وبين تبنيها لمعايير الحوكمة و ممارستها لها بالشكل الصحيح، مع تحديد عينة من الجامعات الجزائرية كمكان لإجراء الدراسة الميدانية.

**خامسا- أسباب اختيار الموضوع:** لقد وقع اختيارنا على موضوع البحث نظرا لجملة من الأسباب الذاتية و الموضوعية منها:

- النقص النسبي الذي لاحظته الطالبة في بداية و أثناء فترة البحث بخصوص البحوث و الدراسات التي تناولت موضوعي القيم التنظيمية و الحوكمة في الجامعة.
- الندرة النسبية للأبحاث التي حاولت الجمع بين متغير القيم التنظيمية و معايير الحوكمة، واختبار مدى وجود علاقة بينهما كمتغيرين مستقل و تابع، إن لم نقل ندرتها الشديدة على حد علمنا سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية.
- الميول الشخصي للبحث و العمل في مثل هذه المواضيع المرتبطة بالجانب النفسي و الاجتماعي للأفراد لما له من أثر بالغ الأهمية على كيفية إدارة هؤلاء الأفراد و التأثير على سلوكهم و من ثم مستويات الأداء.
- أهمية أن تجرى مثل هذه الدراسات في الجامعة باعتبارها نوع ذو خصوصية من المنظمات، وبحكم انتماء الطالبة إلى الأسرة الجامعية.
- زيادة اهتمام الباحثين أيضا بموضوع الحوكمة في الجامعات بحكمها أحد الخيارات الجيدة لتنظيم العلاقات بين الأطراف المختلفة في ظل التفاهم و الاحترام المتبادل للحقوق و الممارسة الفعلية للواجبات و المسؤوليات، وهذا في إطار منظومة قيمية تنبذ كل مظاهر الفساد، مع العمل على تحديد هذا الإطار.
- اعتقادنا بأن القيم التنظيمية السائدة في المنظمات قد تشكل سببا وجيها لنجاح الإدارة في مسعاها للممارسة الصحيحة لمعايير الحوكمة مع ضمان قبول الأفراد و مشاركتهم في هذا المسعى.
- أملنا بأن تتحول المعايير التي تنادي بها الحوكمة من نزاهة ، شفافية ، مساءلة و مشاركة و غيرها قيما تنظيمية جديدة يتقاسمها الأفراد بمبادرة من قبل الإدارة و تحت تشجيعها.

**سادسا- صعوبات الدراسة:** ترافق كل أعمال البحث مجموعة من الصعوبات تتفاوت من مجال بحث إلى آخر ومن موضوع إلى آخر في نفس حقل البحث، لهذا فمن الطبيعي أن تصادفنا كما صادفت غيرنا عقبات عرقلتنا أحيانا و زادت من عزيمتنا أحيانا أخرى، و كان ذلك على مرحلتين:

- في مرحلة البحث النظري في أدبيات الموضوع و عند تحديد معاني بعض مصطلحات ومفاهيم البحث، حيث لاحظنا تداخلات كبيرة و كثيرة في العديد منها صعب علينا تحديدها بشكل دقيق ، كمفهوم القيم مثلا و ارتباطه بمتغيرات السلوك الأخرى، مفهوم القيم الشخصية و علاقته بمفهوم القيم الثقافية و القيم الاجتماعية، الحوكمة مع الحكم الراشد، و المنظمة مع المؤسسة و غيرها، وأيضا النقص الواضح في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيم التنظيمية مع ممارسة معايير الحوكمة سواء في المنظمة أو في الجامعة على وجه التحديد.

- في مرحلة الدراسة الميدانية وعند محاولة تطبيق أداة الدراسة على العينة المختارة من الجامعات الجزائرية، حيث سجلنا عدم تجاوب بعض أعضاء الهيئة التدريسية للاستبيان خاصة من التخصصات الأخرى، و في بعض الأحيان التماطل في ملئ الاستمارات و إعادة إرجاعها ، أو عدم إرجاعها أصلا مما كان يؤثر على حجم العينة و اضطررنا إلى إعادة توزيع استمارات جديدة،و هو ما كان ربما سببا في تأخر الدراسة التطبيقية.

**سابعاً: دراسات سابقة :** لقد لاحظنا وجود عدد مهم من الدراسات التي تناولت بالبحث المقاربات الثقافية للمنظمات، و موضوع القيم التنظيمية و علاقتها بالقيم الشخصية و الاجتماعية و تأثيرها على السلوك و الأداء من جهة، كذلك اطلعنا على بعض الدراسات التي ناقشت موضوع الحوكمة في المنظمات عموما و في الجامعات بشكل خاص و هي متوفرة باللغتين العربية و الأجنبية، و قد رجعنا إلى العديد منها سواء في الجانب النظري أو عند تصميم أداة الدراسة، أدرجنا بعضها على سبيل المقارنة في نتائج الدراسة الميدانية.

**ثامناً: منهج وأدوات الدراسة:** لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الموجبي (le positivisme)، وهو يقتضي دراسة الظواهر الاجتماعية و اختبار علاقات الأثر بين متغيراتها في إطار حدود زمنية ومكانية معينة، حيث أن تلك العلاقات قد تتغير بتغيير الظروف الزمنية و المكانية ، لذا فنتائج الدراسة تكون دائما جزئية ونسبية وليست مطلقة.

ولقد اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على الأدوات التالية:

- **المصادر الأولية :** لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأت الطالبة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وصممت لتتلاءم مع إشكالية الدراسة وفرضياتها وهذا بالرجوع إلى مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع البحث وأيضاً بالاعتماد على الدراسات السابقة وهذا للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره، و تم توزيعها على عينة مختارة من أعضاء هيئة التدريس ، هذا إضافة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية.

- **المصادر الثانوية:** اعتمدنا في معالجة الجانب النظري من الدراسة على مصادر البيانات الثانوية و التي تتمثل أساساً في مختلف المراجع ذات الصلة ، باللغتين العربية و الأجنبية ، من كتب و مجلات و ملحقيات و رسائل جامعية، مجلات دوريات و أبحاث سابقة بالصيغتين الورقية و الالكترونية.

**تاسعاً- حدود الدراسة:** لقد تمت دراسة هذا الموضوع في الإطار التالي:

- **الحدود الموضوعية :** لقد اخترنا في هذه الدراسة متغيرين أساسيين: القيم التنظيمية و هي القيم الشائعة والمتفق عليها في المنظمات عموماً وتناولناه ا دون التركيز على طبيعة نشاط المنظمات أو اختلاف أهدافها، وأيضاً موضوع الحوكمة في المنظمات باعتبارها الأكثر شمولاً من الشركات و المؤسسات و ركزنا على

الجانب الإداري للحوكمة الداخلية ، و قد اخترنا الجامعة كنموذج لتلك المنظمات، و حاولنا التعرف على إمكانية و جود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و مدى توفر بعض الممارسات الصحيحة لمعايير الحوكمة و التي حددنا في هذه الدراسة بخمسة معايير هي: الشفافية، المساءلة ، المشاركة، خدمة أصحاب المصالح المختلفة و الأخلاقيات الجامعية.

**- الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة بشكل عام ما يقارب ( 6 ) سنوات، أما الدراسة الميدانية فقد انطلقت في شهر فيفري من السنة السادسة ( 2015 ) و استغرقت ما يقارب 11 شهرا، بدءا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة و تصميم أداة الدراسة الأولية وتوزيعها على العينة التجريبية، ثم العينة النهائية مروراً بمختلف المراحل و إلى غاية تحليل المعلومات المتحصل عليها و استخلاص النتائج.

**-الحدود المكانية والبشرية:** لقد اخترنا الجامعة كنوع ذو خصوصية من المنظمات بشكل عام، واخترنا الجامعة الجزائرية بشكل خاص نظرا لكوننا جزء من هذه المنظمة أولا، ولمحاولة التعرف على حيثيات موضوعنا في خضم الواقع الذي تعيشه جامعاتنا الجزائرية بهدف تقديم بعض الحلول أو الاقتراحات على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، والتي اقتصرنا فقط على آراء الهيئة التدريسية للجامعات المختارة و المتمثلة في ( 5 ) جامعات: جامعة بومرداس، جامعة البويرة، جامعة البليدة، جامعة الأغواط و جامعة تيزي وزو ، وبالتركيز على كلية العلوم الاقتصادية، وكلية العلوم الاجتماعية.

**عاشرا- هيكل البحث:** للإجابة على إشكالية البحث و اختبار فرضياته، وتأكيد أهميته و تحقيق أهدافه، ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول سبقتهم مقدمة عامة و تلتهم خاتمة عامة متبوعة بأهم نتائج و توصيات و آفاق البحث ، حيث جاءت عناوين ومضامين الفصول كما يلي:

**الفصل الأول:** و الذي جاء تحت عنوان القيم في المنظمات: المفهوم ، الأهمية والأثر، حيث تناول ثلاثة مباحث، الأول بعنوان ماهية القيم و تناول مفهومها و خصائصها ومصادرها، أما المبحث الثاني فكان بعنوان مدخل إلى الثقافة و القيم التنظيمية، وتناول التعريف بكل من المفهومين، والمبحث الأخير كان بعنوان القيم التنظيمية وتأثيرها على الأفراد في المنظمات ، وفيه تناولنا طرق تفاعل قيم الفرد مع المنظمة، مع الإشارة إلى أنواع القيم في المنظمات وتأثيرها على أداء الأفراد.

**الفصل الثاني:** المعنون بمدخل إلى الحوكمة وأهميتها في المنظمات، وقد ضم بدوره ثلاث مباحث رئيسية، تناولت بالدراسة، طبيعة موضوع حوكمة المنظمات من تعريفها وعلاقتها ببعض المصطلحات المشابهة، إضافة إلى نشأتها و أهدافها و كذا عرض لأهم مبادئها و معاييرها المختلفة ، كما تعرض إلى أهم أطراف الحوكمة و أسباب الصراع بينها ومختلف نماذج و نظريات الحوكمة، وأخيرا علاقة الحوكمة بقيم و أخلاقيات العمل.

**الفصل الثالث:** الحوكمة في الجامعة الجزائرية، و قد ضم ثلاث مباحث أيضا، بدءا بالتعريف بالجامعة و التعرض إلى وظائفها المختلفة، وأيضا التعريف بالحوكمة في الجامعة عموما ، وتسليط الضوء على هذا الموضوع في

الجامعة الجزائرية التعرض إلى واقع هذا القطاع و ذكر بعض الأرقام و الإحصاءات عن تطورات القطاع في الجزائر و التنويه إلى أسباب و سبل وبرامج الإصلاح التي انتهجتها الوزارة الوصية ومكانة الحوكمة فيها، و أخيرا أهمية القيم في إنجاح تطبيق معايير الحوكمة في الجامعة.

**الفصل الرابع :** الذي خصصناه للدراسة الميدانية، وتمثل في دراسة استطلاعية عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و ممارسات بعض معايير الحوكمة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية لعينة مكونة من أربع ( 4) جامعات جزائرية، وقد ضم أربع مباحث تناولت الإطار المنهجي للدراسة من حيث متغيرات ومجتمع وعينة الدراسة ، كما تناول إجراءات الدراسة الميدانية وخطواتها من خلال بناء أداة الدراسة و التأكد من صدقها وثباتها للقياس، وفي الأخير استعرض عملية قياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبيان وكذا اختبار الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة.

#### الكلمات المفتاحية:

القيم، المنظمة، القيم التنظيمية، الحوكمة، الجامعة، الحوكمة الجامعية، معايير الحوكمة، الجامعة الجزائرية

الفصل الأول

# القيم في المنظمات:

المفهوم، الأهمية و الأثر

## تمهيد :

من تصفح الأعمال و الأبحاث التي تناولت موضوع القيم بالدراسة سنكتشف بأنه و رغم اختلاف أصحابها، وتخصصاتهم ، و رغم انتمائهم إلى حقول علمية ومعرفية متباينة، من علم النفس و علم الاجتماع و الفلسفة، و التنظيم الاجتماعي ، إلا أنهم اجمعوا على أهميتها في حياة الأفراد و المجتمعات لما تشكله من محددات لتوجيه أفعال الأفراد و ترشيد سلوكياتهم، و تنظيم علاقاتهم مع الغير، و لكونها معيار للحكم بين ما هو خاطئ وما هو صواب، لهذا فان قيام الأمم و المجتمعات واستمراريتها مبني على ما تتبناه من منظومة قيم تسيّر حياة الأفراد و المجموعات.

أما في المنظمة، فقد تحولت الاتجاهات الإدارية المعتمدة على دراسة القيم و الثقافة التنظيمية من التوجهات المعاصرة في عالم إدارة المنظمات، عالم تتسارع فيه الأحداث و التطورات بطريقة تجعل المنظمات في سباق للبحث عن التميز في وسط منافسة أقل ما يقال عنها أنها لا ترحم الضعفاء.

فبعد أن أثبتت الدراسات أن قيم الأفراد تؤثر على توجهاتهم ومن ثم على سلوكهم في العمل، ظهرت أهمية دراسة القيم داخل المنظمات باعتبارها موجهات للسلوك التنظيمي، ومن أهم المؤثرات على الأداء، حيث أن المنظمات التي أبدت نية صادقة في الاهتمام بالبعد النفسي و الاجتماعي للتنظيم، وفي دراسة قيم وتوجهات الأفراد، ومن ثم وضع القيم و الضوابط الأساسية الموجهة للعمل و التي تحظى بقبول الأغلبية، وتضمن مشاركة الجميع ، هي منظمات تمكنت من اقتناص أحد أسباب التفوق، وهذا لأن أغلب الدراسات و التجارب الحديثة أثبتت أن المنظمات الأكثر ريادة هي تلك التي نجحت في استثمار موردها البشري.

هذا ما سنحاول إيضاحه من خلال هذا الفصل، والذي تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية القيم.

المبحث الثاني: مدخل إلى الثقافة و القيم التنظيمية

المبحث الثالث: أنواع القيم التنظيمية و تأثيرها على المنظمة

## المبحث الأول: مفهوم القيم:

لقد نال موضوع القيم عموماً و القيم التنظيمية بشكل خاص اهتمام العديد من المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية و الاجتماعية على حد سواء، كعلم الاجتماع، علم النفس و التربية و الدين و الفلسفة و الاقتصاد، نظراً أن القيم التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير مباشر في سلوكهم و أدائهم لأعمالهم ، و علاقاتهم بمرؤوسيههم و رؤسائهم و المتعاملين معهم ، و تعكس هذه القيم درجة التماسك و التكامل بين أعضاء المنظمة و تعمل كنظام رقابي داخلي يدق الجرس عندما يخرج السلوك عن الحدود المرسومة.

### المطلب (01): تعريف القيم و وعلاقتها ببعض المصطلحات المشابهة

لقد اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم و أثرها على حياة الأفراد في المجتمع و المنظمات على حد سواء ، رغم ذلك تفاوتت الاجتهادات لتحديد المفهوم العام و الواضح لمفهوم القيم ، نظراً أنها تختلف من فرد إلى آخر باختلاف و تعدد الفروقات الشخصية و الفردية ، الثقافية و كذا الاجتماعية ، و نظراً لتداخل هذا المفهوم بمصطلحات أخرى يصعب أحياناً كثيرة الفصل بينها كالأخلاق، العادات، الاتجاهات و غيرها<sup>1</sup>.

#### 1 - تعريف القيم:

القيم لغةً جمع قيمة، و هو يشير إلى الثمن الذي يقوم به المتاع أو يقوم مقامه، و تأتي أيضاً بمعنى " الفائدة أو المرفعة " فقول: فوائد مادية ؛ كقيمة الماء و الهواء ، فوائد روحية ؛ كقيمة الدين و العقيدة ، فوائد ثقافية ؛ كقيمة العلم و غيرها.

أما اصطلاحاً، فقد استعملت بمعنى " القدر و المنزلة " ، و من هنا ظهر المعنى الفلسفي لهذه الكلمة ، فهنا تم الانتقال من دلالة مادية معروفة في علم الحساب و علم الاقتصاد أو السياسة ، إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير و جمال أو صواب، و للبحوث العلمية شأن قوي في اتساع هذا الاستعمال.

و قيمة الشيء من الناحية الذاتية هي الصفة التي تجعل ذلك الشيء مطلوباً أو مرغوباً فيه عند الشخص الواحد، أو عند طائفة من الأشخاص<sup>2</sup>، و بهذا نلاحظ أن مفهوم "قيمة" يقع في فئتين من المعاني:

معنى اقتصادي حسابي يرتبط بملكية شيء معين أو بقيمته المادية، و معنى نفسي يعبر عن نشاط فكري يحدث في ذهن الفرد، و تجدر الإشارة إلى أن المفهوم المقصود في دراستنا هو الذي يقع في الفئة الثانية و الذي يربط القيمة بالأفكار و السلوكيات الفردية.

و عموماً تعددت التعاريف المقدمة بتعدد العلوم و المفكرين الذين تناولوا موضوع "القيم" بالدراسة ، و من أهم التعاريف التي اقترحت لهذا المفهوم في إطاره المعنوي المرتبط بالسلوكيات و الاختيارات و الأفكار نذكر:

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، إنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) ، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص: 59.

<sup>2</sup> عبد الكريم علي اليماني، فلسفة القيم التربوية، دار الشروق، الأردن 2009، ص: 33، 34.

**1-1: يعرفها البيومي** أنها: المرغوب فيه أي تشير إلى كل ما يرغب فيه الأفراد و الجماعات ، و موضوع الرغبة قد يكون موضوعا ماديا أو علاقة اجتماعية أو أفكار أو بصفة عامة أي شيء يتطلبه أو يرغبه المجتمع كما يرى بأنها: تمثل المعايير و المبادئ التي يتمسك بها المجتمع أو أغلب أعضائه سواء صراحة أو ضمنا ، و كل نظام يتضمن قيما أقر بها المجتمع ، و عليه نستطيع أن نتحدث عن قيم اجتماعية، اقتصادية، قيم تعليمية، سياسية، أسرية و هكذا<sup>1</sup>.

**2-1 يرى ولمان (Wolman)** بأن القيمة تشير إلى كل ما هو جدير بالاحترام و التقدير من الفرد أو الجماعة أو البيئة الاجتماعية، و يختلف هذا التقدير باختلاف موضوع القيمة، كما يشير إلى أن القيمة مفهوم مجرد يشير إلى أهداف و غايات محددة يسعى الفرد و الجماعة لتحقيقها في مجالات الحياة المختلفة<sup>2</sup>.

**3-1 : و يرى "الصبيح"** بلفها التي توجه السلوك و تقود التغيير و في الوقت نفسه تتأثر بالتغيير فتتمو أو تضعف و هي التي تمنح الشرعية لعمل ما فيكون مقبولا في المجتمع أو مرفوضا يشنؤ صاحبه ، و هي بذلك تسير التغيير الاجتماعي أو تعوقه و ترشده أو تحركه، فالقيم هي مبادئ و معايير مسلمة بين جميع أفراد المجتمع أو غالبية فهي بهذا تمثل مرجعية للسلوك<sup>3</sup>.

**4-1 : و في تعريف لعالم النفس الأمريكي روكش "M. Ilton Rokeach"** يرى أن القيم اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة ، و أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح ، و أطلق هذا العالم على القيم المتعلقة بطرق التصرف بالقيم المداولة (القيم التشغيلية) و على القيم المتعلقة بأهداف الحياة بالقيم النهائية<sup>4</sup>.

**5-1 : يعرفها أحمد ماهر :** على أنها مبادئ تنعكس على السلوك الخارجي للأفراد ، و الناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة ، الصراحة ، المساواة ، الصداقة ، إجادة العمل و الاجتهاد و غيرها<sup>5</sup>.

**6-1 : و يمكن أن تعرف القيم بشكل عام بأنها جملة** من العوامل الثابتة نسبيا و التي تشمل كل جوانب الحياة الإدارية، الاجتماعية، الاقتصادية... و تسوقها نحو تحقيق الهدف الأسمى ، و تنظيم فلسفات الكثير من الناس حولها لتصبح أكثر شمولاً بمعنى قيم مركزية ، فهي تمثل أفكار الناس و أمثالهم العليا ، و هي الإطار المرجعي العام أو السائد الذي يربط الأفراد فيما بينهم فهي كل ما هو جدير باهتمام الفرد و عنايته لاعتبارات اجتماعية أو اقتصادية أو أخلاقية أو سياسية، و تستعمل القيم كمرشد لسلوك الفرد من حيث خروجه أو اتفاقه مع أهداف الحياة الأساسية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد أحمد بيومي، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981، ص: 146-158.

<sup>2</sup> سمير خطاب، التنشئة السياسية و القيم، مع دراسة ميدانية لطلاب المدارس و الثانويات، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2004، ص: 63.

<sup>3</sup> عبد الله بن ناصر الصبيح، التغيير الاجتماعي و صراع القيم ، مجلة البيان، العدد 274 ، المجلد 25، المكتب التعاوني للدعوة و الإرشاد، المملكة العربية السعودية، 2010 ، ص: 19.

<sup>4</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال)، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الاردن، 2000 ، ص: 43.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 71.

<sup>6</sup> مرغاد لخضر، راييس حدة، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006 ، ص: 30، 31.

فالقيم هي بمثابة المعتقدات الأساسية التي تتمتع بأهمية كبيرة بالنسبة للأفراد و تكون مستقرة نسبيا بمسار الزمن في شكل نظام للقيم\* ، و يتكون هذا الأخير من معتقدات كثيرة و متناسقة و مترابطة فيما بينها<sup>1</sup> و تعبر عموما - أي القيم- عن ميولات الأفراد لتفضيل حالات و شؤون معينة عن أخرى ، و يعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بالمشاعر و العواطف التي نقيم على أساسها ما نعتبره جيدا أو سيئا ، و تتميز المشاعر المتأصلة في القيم بطبيعتها الدافعة طالما أنها تكون بمثابة الإشارات التي تميز أو تلقي الضوء على الجوانب الجاذبة في بيئة الفرد و التي يجب أن يبحث عنها، و الجوانب غير الجاذبة التي يجب أن يتجنبها الفرد أو يغيرها<sup>2</sup>.

فالقيم هي معيار موجه لسلوك الفرد في مجتمعه ، و مؤثر يعتمد عليه لتحديد ما هو صحيح أو مطلوب و ما هو غير ذلك، فهو يتخذ من خلال قيمه موقفا معينا أو اتجاها محددا في حياته في مختلف جوانبها الاجتماعية و الاقتصادية و حتى السياسية و الثقافية ، مما يفترض أن يكون لكل موقف حسب طبيعته و متغيراته و مجاله قيمة معينة تختلف باختلاف الظروف و متطلباته، و باختلاف الشخص و محيطه، فمن أهم خصائص القيم أنها نسبية و غير مطلقة.

## 2- خصائص القيم: من خلال النظر المعمق للتعريفات السابقة يتضح لنا اتصاف القيم بمجموعة من الخصائص سنحاول إيجازها فيما يلي:

- أنها إنسانية، وكونها مرتبطة بالإنسان فلا يمكن قياسها كالموجودات .
- من الصعب إقناع الفرد بتغيير قيمه واتجاهاته .
- تشابه القيم التي يؤمن بها أفراد معينين في فترة زمنية معينة .
- تأثر القيم بالبيئة الاجتماعية للأفراد، حيث تدخل هذه الأخيرة في تشكيل القيم واختلافها .
- يحاول الفرد دائما الوصول إلى درجة من التوافق بين قيمه وقيم الجماعة<sup>3</sup> .
- تمثل بناءً معرفيا ينظم أفكار الفرد ومعتقداته تجاه الموضوعات المختلفة وهي مرتبطة بالسلوك ؛ أي تحدد احتمالية أن يسلك الفرد موقف ما بشكل معين.
- تمثل بناء اجتماعي فهي جزء من حضارة المجتمع وثقافته و لكل مجتمع مجموعة مميزة من القيم تحدد السلوك الذي يطلبه من أفرادهِ ويعمل على إمداده بها عبر المنشئين المختلفين<sup>4</sup> .
- أنها ذات صبغة مثالية، فالقيم يستمدّها الإنسان من فلسفة أو تصور أو عقيدة أو دين .

\* يعبر نظام القيم عن القيم الكلية التي يعتبرها الإنسان على أنها الحقيقة للعالم الذي يعيش فيه ، إلى جانب كونها تعكس شخصيته بشكل كبير (عد إلى: مؤيد السالم، سنان الرويح، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 15، العدد1، الأردن، 1999، ص:116 ) ، أما منظومة القيم فهي نموذج منظم للاعتقادات والاتجاهات والمعايير والمبادئ التي توجه الأفراد والأحكام على الأشخاص والأحداث، و هي في حالة من التغير والتبدل، و يتم إثباتها بالخبرات اليومية. (عد إلى: ملوح باجي الخريشة، منظومة القيم لدى الطلبة المعلمين في كلية العلوم التربوية في جامعة مؤتة في الأردن، مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 25، العدد4، 2010، ص: 137).

<sup>1</sup> محمد محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء تداعيات الأزمة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص:217.

<sup>2</sup> راوية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 151.

<sup>3</sup> خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص: 164.

<sup>4</sup> سمير خطاب، مرجع سابق، ص: 64، 65.

- القيمة ذات قطبين، أي أنها تشمل على خاصية التقابل في المعاني التي تحملها، فهي إما موجبة أو سالبة، خيرا أو شرا.
- القيم مكتسبة وليست وراثية، وبالتالي فهي قابلة للتقييم حيث يكتسبها الفرد اكتسابا ذاتيا أو من خلال ما يتلقاه من المجتمع، فهي حصيلة خبرة وتفاعل مع الجماعة.
- القيم إما ظاهرية يعبر عنها عن طريق الكلام أو الكتابة، أو ضمنية تعرف من خلال السلوك غير اللفظي.
- القيم ذات طبيعة فردية لأنها تصدر من فرد بعينه، وهي ذاتية تختلف من شخص لأخر، ومن مجتمع لآخر<sup>1</sup>.
- يتم التعبير عن القيمة إما شعوريا أو لا شعوريا و يعني أن علماء الاجتماع لا يشغلون أنفسهم بقيم الفرد بل ينظرون إلى القيم على أنها عناصر الثقافة أو المعاني المشتركة للمجتمع الذي يحمل ثقافة معينة.
- وجود علاقة منطقية و وظيفية بين القيم و المفاهيم الثقافية العامة.
- تشكل ما هو مرغوب لدى الأفراد فهي ما يريد الناس و يشكل رغباتهم و أي هجوم أو تجاوز على القيم يثير غضب لدى من يتمسكون بها.
- تساعد على إعطاء توجيه و تنظيم للفعل ، و هي تعد كمعيار للامتياز في الفعل، و الأداة عندما يتعلق الأمر باختيار موضوع معين سواء على المستوى الفردي أو المجتمعي.
- القيم لها درجات مختلفة من التأثير على الفعل فهي ليست متساوية في درجة الأهمية بل هي مرتبة ترتيبا يتميز بالحركية و التفاعل حسب التغيرات الاجتماعية و الثقافية<sup>2</sup>.
- وبهذا فالقيم تشمل جميع الموضوعات و الظروف و المبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، الاحتمال، الإيثار، الأمانة، الانفعال، الحب، الحرية و العدالة ، و القيم ليست هذه الصفات فحسب؛ بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم ، و هي موجهات السلوك في النسق الاجتماعي\*، و هي تختلف باختلاف السلالة و الجنس أو الطبقة في النسق الاجتماعي، و رغم ذلك تظل قيما ذات عمومية لجميع الأعضاء على الرغم من أن الكثيرين قد يفشلون في تحقيقها في سلوكهم الفردي و الاجتماعي، و كل ثقافة لها مجموعة من القيم، و لكن درجة تقبل أفراد المجتمع لها متفاوتة<sup>3</sup>.
- 3 - مقاربات بين القيم و مفاهيم سيكولوجية متنوعة: حتى تبين لنا مفهوم القيم بوضوح لابد من التعرف على بعض المصطلحات الأخرى المشابهة لها و تحديد علاقتها بمفهوم القيم، كالأخلاق، الاتجاهات، الدوافع و السلوك.

<sup>1</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد ،الأردن 2009، ص:38-39 .

<sup>2</sup> محمد أحمد البيومي، مرجع سابق، ص:159-163.

\* النسق عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبة ترتيبا معينا ، ومنظما ، ويتصل بعضها مع بعض اتصالا في دقة وتنسيق من أجل تحقيق هدف معين، أما النسق الاجتماعي: فهو يشير إلى المجتمع وكيف تكاملت نظمه تكاملا وثيقا ، وكيف ترتبت الأجزاء التي يتكون منها، وبفضل هذا التكامل، واتصال النظم بعضها ببعض، و اتصال الأفراد بالنظم التي يخضعون لها، واتصال الهيئات بعضها ببعض، وكيف يؤدي ذلك إلى وصول التنظيم الاجتماعي إلى تحقيق أغراضه و غاياته الاجتماعية.(عد إلى: حسين صديق، التوجهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد 4 2011، ص:343).

<sup>3</sup> عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004، ص:ص: 188، 189.

### 3-1- مفهوم الأخلاق وعلاقته بالقيم:

يرجع أصل كلمة "أخلاق" إلى اللفظ اللاتيني (Morals)، والتي تعني أشكال التقاليد أو العادات الخاصة بالتصرفات<sup>1</sup>، و الأخلاق كما يعرفها معجم علم الأخلاق ، هي شكل من أشكال الوعي الاجتماعي تقوم بمهمة ضبط وتنظيم سلوك الناس في كافة مجالات الحياة الاجتماعية دون استثناء، في العمل، في المنزل، في العلم في الأسرة و الأماكن العامة<sup>2</sup>، ويتم عادة الخلط بينها وبين مفهوم الأخلاقيات (Ethique)، و التي تمثل منهج لتطبيق القيم الأخلاقية لتحقيق الغاية منها، حيث تشمل الأخلاق الأخلاقيات لتضعها في سياقها الملائم للحالة أو الموقف فالأخلاق تأمر و الأخلاقيات توصي (Le Morale commande, L'Ethique recommande)<sup>3</sup>

كما نجد أيضا مصطلح " أخلاقيات المهنة" (La Déontologie)، و يطلق عليه أيضا "أخلاقيات العمل" والذي يشير إلى الالتزام بالقيم الأخلاقية داخل العمل و يعني الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي الذي يتم من خلاله اختيار ما هو جيد في العمل<sup>4</sup>.

و في مجال المقاربة بين القيم و الأخلاق فان المصطلح الأخير يستخدم لدلالة على القيم، فهما يتطابقان في حالات كثيرة لهذا قال قدام الفلاسفة إن علم القيم يتضمن علم الأخلاق و علم الجمال، وعلى هذا تكون الأخلاق أقل شمولية من القيم<sup>5</sup>، حيث تعرف الأخلاق على هذا الأساس بأنها مجموعة من القيم والأعراف و التقاليد التي يتفق عليها أفراد المجتمع<sup>6</sup>.

### 3-2 – الاتجاهات و القيم:

الاتجاه هو عبارة عن نزعة أو ميل إلى القيم ، أو رد فعل ايجابي أو سلبي، نحو الأشخاص أو الأفعال أو القيم و الأفكار أو المعلومات أو الأحداث أو الأوضاع<sup>7</sup>، كما تعتبر أيضا كمحدد للاختلافات الفردية، و كذا محل تأثير من خلال تفاعل و اختلاط الفرد مع أعضاء المجموعة<sup>8</sup>. والاتجاهات تتكون من ثلاث عناصر أساسية<sup>9</sup>:

- فهم و إدراك الحدث موضوع الاتجاه (التفكير).

- الشعور الايجابي أو السلبي نحو الموقف أو الموضوع (العاطفة).

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة تنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة، المكتبة العصرية للنشر، مصر 2009، ص: 410.

<sup>2</sup> نجلاء علي مقبل، نجاهة على مقبل، القيم الأخلاقية، مفهومها، نشأتها وعلاقتها بحقوق الإنسان، ب د ن، صنعاء، ب س ن، ص: 145.

<sup>3</sup> دويدي هاجر، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 17، 19.

<sup>4</sup> بومدين يوسف، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحكومة في منظمات الأعمال المعاصرة، من منظور إداري وإسلامي، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول : دور الحكومة في تحسين أداء المؤسسات و الاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف، الجزائر، 2013، ص: 117-118.

<sup>5</sup> سعاد جبر سعيد، القيم العالمية وأثرها على السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث، الأردن 2008، ص: 21.

<sup>6</sup> سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية و تطبيقية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص: 68.

<sup>7</sup> فؤاد على العاجز، القيم وطرق تعلمها و تعليمها، الجامعة الإسلامية ، مجلة دراسات في المناهج و طرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج و طرق التدريس، العدد 83 ، مصر، 2002، ص: 105.

<sup>8</sup> موسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص: 109.

<sup>9</sup> عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر، عمان 2008، ص: 76.

- سلوك مترتب على الشعور المسبق (السلوك).
- و قد تم التمييز بين الاتجاهات و القيم من عدة نواحي أهمها<sup>1</sup>:
- القيم مفهوم اجتماعي يتعلق بماهية الأشياء ونظرة الجماعات و الشعوب لها، أما الاتجاه فهو مفهوم فردي يتعلق بمواقف الأفراد و الجماعات الصغيرة.
- القيم أكثر ثبات و ديمومة من الاتجاهات، و أصعب تغييرا و تطويرا .
- تشكل القيم جزءا من ثقافة المرء و المجتمع فهي قيم جماعية، أما الاتجاهات فهي لا تشكل جزءا من ثقافة المجتمع بل هي نزوع فردي أو جماعي محدود نحو الأشخاص و الأشياء.
- لا يمكن إخفاء القيم و يحرص الفرد عادة على إظهارها، بينما يمكن إخفاء الاتجاهات.

### 3-3- الدوافع و القيم:

الدوافع هي حالة من التوتر تدفع الفرد بأنماط معينة من السلوك، ينتج عن أداؤها إشباع لهذه الحاجات<sup>2</sup> ، و بالتالي فهي تشير إلى جميع أسباب السلوك و بواعثه و محركاته الداخلية التي تدفع الإنسان إلى عمل أو سلوك معين و الاستمرار في هذا العمل أو السلوك مدة من الزمن، حتى يتحقق الهدف المقصود للشخص، وبذلك يشبع الدوافع و يزول التوتر ويتحقق الاستقرار.

و في مجال العمل فان للمجموعة التي ينتمي إليها الفرد لأثرا كبيرا في تحقيق الحاجات في كل مستويات التنظيم ، ويتعلم الفرد من الآخرين كيف يشبع حاجاته الأساسية و الحاجات العليا، بمعنى آخر فالقيم تنتقل في عملية إشباع الحاجات من شخص إلى آخر، و ترتبط قوة قيمة معينة ومدى تعرضها للتغير بعلاقة الفرد بأسرته و بثقافته الموروثة، و الإنسان دائم السعي في إشباعه لحاجاته و أهدافه، و لا ينتهي من تحقيق هدف حتى يتطلع إلى غيره ، وهو في انتقائه لأهدافه و غاياته يتأثر بما لديه من قيم، كذلك يتأثر بقيمه في استجاباته السلوكية<sup>3</sup> ، لذلك فالقيم تعمل كضوابط للدوافع ، حيث أن في كيان الإنسان توجد طاقنتين مختلفتين، قوة دافعة تحركه في شتى المجالات و قوة ضابطة تضبط حركة الاندفاع و هي القيم<sup>4</sup>.

### 3-4- مفهوم السلوك و علاقته بالقيم:

يعرف السلوك على أنه : ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية ، وبمفهومه الفلسفي يشير السلوك حسب (Watson) إلى "مجموعة من المظاهر و ردود الأفعال الخارجية للفرد، تصدر عنه بشكل اعتيادي أو اتفاقي (habituelle ou occasionnelle)، وهو مرتبط بثلاث متغيرات أساسية: مستوى الممارسة، درجة النضج والعلاقات مع الأفراد"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد علي العاجز، مرجع سابق، ص: 105 – 106.

<sup>2</sup> حسن الشيخ، السلوك الإداري، النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر، 2008 ص: 55، 56.

<sup>3</sup> عبد القادر انويجي، عبد الحفيظ البدري، دوافع العمل و علاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي- ليبيا، دورية الإدارة العامة، العدد 2، المجلد 42، 2002 ، ص: 383، 389.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005، ص: 212.

<sup>5</sup> Fabienne Michslek, La relation attitude-comportement, un état de lieux, Ethique et économie, 2008, disponible sur :

[www.Ethiqueécono.net](http://www.Ethiqueécono.net)

فلسلوك الإنسان هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله<sup>1</sup>. أما السلوك التنظيمي فهو " يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، و دراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر و تصرفات العاملين و تأثيرات البيئة على المنظمة و مواردها البشرية و أهدافها و كذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها"<sup>2</sup>. وقد ارتبطت دراسة القيم بدراسة السلوك ، باعتبار أن السلوك يكشف عن قيم الفرد، ولكن البعض قد أخذ على هذه النظرية بأن السلوك لا يعبر تعبيراً دقيقاً عن القيم، فالسلوك عادة يكون معبراً عن قيم الإنسان ، ولكن في بعض الأحيان قد لا يكون كذلك خصوصاً عند الذين تحصل عندهم حالة فصام بين قيمهم و بين سلوكهم، كما أن الكثير من الأنماط السلوكية التي يصدرها الفرد، وهو بصدد التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة، إنما تقف كدالة لما حددته الثقافة على أنه أسلوب مرغوب فيه أكثر من أنها دالة لما يمثله الأفراد من قيم يرونها جديرة باهتمامهم، فالسلوك محصلة للتفاعل بين اتجاهين أولهما نحو الموضوع و الثاني نحو القيم، فالسلوك لا يتحدد فقط بواسطة القيم، و لكن إلى جانب ذلك توجد الحاجات و الظروف الموقفية<sup>3</sup>.

## المطلب(02): مصادر و مكونات القيم

تتشكل قيم الأفراد و الجماعات من مصادر عديدة تنطلق من المصدر الأول الرئيسي و هو التنشئة في كنف الأسرة، ثم تتطور و تنمو هذه القيم نتيجة الاحتكاك بالمجموعات البشرية المختلفة في إطار العلاقات التي يكونها الفرد للاندماج في المجتمع. و نظراً لتفاعلاته المستمرة مع الغير انطلاقاً من المدرسة و إلى غاية التحاقه بمؤسسات التعليم العالي ثم إلى مكان العمل ، فيكتسب التجارب و الخبرات و تتشكل قيمه بتفاعل عوامله النفسية و الداخلية و العوامل الخارجية المكونة للبيئة، و تتبلور قيمه بمكوناتها المختلفة و تتداخل مع بعضها لتعبر عن وجوده كإنسان يتصف بشخصية مميزة و منفردة عن شخصية الآخرين. هذا ما سنحاول إيضاحه بتناول المصادر المختلفة المتدخلة في تكوين القيم و أيضاً باستعراض المكونات الثلاثة للقيمة.

### 1- مصادر القيم:

يتدخل في تشكيل القيم مجموعة من المصادر تختلف حسب مراحل نمو الفرد نفسه، و بتطور مكانته في المجتمع و تعقد علاقاته بالأفراد الآخرين في المجموعات الاجتماعية، تكتسب قيمه أبعاد أخرى تساعد عادة على فهم و دراسة سلوكياته و تعاملاته مع الآخرين، نذكر من أهم هذه المصادر:

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص:17، 18.

<sup>2</sup> سيزلاقي أندرودى، و لاس مارك جى، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1999، ص: 18.

<sup>3</sup> سعاد جبر سعيد، مرجع سابق، ص:28، 29.

1 1 الأسرة<sup>1</sup>: تعتبر المصدر الأساسي في تكوين القيم لدى الأفراد، خصوصا في المراحل الأولى في حياتهم، حيث يكتسب الفرد إطارا خلقيا و ثقافيا، و يتلقن أساسيات الاحترام و التقدير و الحب و العطف و يرى أنتوني روبنز (Anthony Robines) أن نجاح الأب و الأم في الأسرة التقليدية له الدور الأكبر في برمجة الجزء الأهم من قيم الفرد الأصلية بما يعبرون به دائما عن قيمهم بإخبارنا بما يريدون و ما لا يريدون أن نقوم به أو نؤمن به.

1 2 المدرسة<sup>2</sup>: هي بمثابة الأسرة الثانية في التغذية القيمة الأخلاقية، فقطاع التربية يعتبر من أهم القطاعات و أخطرها لما له من أثر كبير في تنشئة الأجيال ، الذين يمثلون البنية الأساسية في المجتمعات و الدول ، كذلك يجب أن ينال قدرا من الاهتمام اللائق ، و تكون مكانا لكسب التربية و الأخلاق قبل أن تكون وسيلة لتحصيل المعرفة.

1 3 المصدر الاجتماعي (المجتمع)<sup>3</sup>: حيث أن الفرد هو جزء من المجتمع، و بالتالي فإن قيمه تتطابق مع قيم المجتمع الذي يعيش فيه، و من هنا نجد أن هناك اختلافا بين قيم إنسان سيعيش في الوطن العربي و قيم إنسان يعيش في القارة الأوروبية، بسبب انتماء الأفراد إلى مجتمعات مختلفة قيميا.

1 4 المصدر الديني (الدين)<sup>4</sup>: تعتبر القيم الدينية أحد المصادر الهامة في تشكيل قيم الأفراد و الجماعات ، فالكتب السماوية منذ بداية الخلق ساهمت في تشكيل أنماط و قيم و معاني لها مدلولاتها ، حيث ركزت هذه المصادر على منظومة القيم الاجتماعية للوصول إلى بناء نسيج اجتماعي متكامل يقوم على توفير حياة كريمة و شريفة، و ما آيات القرآن الكريم إلا مصدرا ثريا لهذه القيم ، قال تعالى (النساء 58) "إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها و إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" و هنا إشارة إلى قيم العدل و الأمانة.

1 5 الخبرات السابقة<sup>5</sup>: تعتبر خبرة الشخص مهمة و تظهر في الأو زان و القيم التي يعطيها للأشياء ، فالسجين الذي لم يذوق طعم الحرية يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من إهدار لحريته ، و الشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه ، فالإنسان الذي يحرم من شيء فإنه يعطيه قيمة أكبر و العكس.

1 6 وسائل الإعلام<sup>6</sup>: تعد وسائل الإعلام وسيلة للتوعية و تلقين القيم ؛ بل إنها تشكل خطورة أكبر من المصادر السابقة، لما لها من تأثير بالغ و حاد على المعتقدات و تقاليد و قيم المجتمع ، خاصة تعدد القنوات اليوم، الشيء الذي يوقع المسؤولية على من يتولون سير الجهاز الإعلامي و بذل المزيد من تطهير محتوى البرامج بما يفيد الفرد و المجتمع.

<sup>1</sup> عامر سعيد ريس، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيرفكس للاستشارات و التطوير، القاهرة، 1994، ص: 147.

<sup>2</sup> مرغاد لخضر، راييس حدة، مرجع سابق، ص: 32.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص، ص: 126، 127.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص، ص: 162، 163.

<sup>5</sup> محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتب دار الشروق، عمان، 1989، ص: 78.

<sup>6</sup> مرغاد لخضر، راييس حدة، مرجع سابق، ص: 32.

و بهذا تتدخل مجموعة من العوامل في تشكيل قيم الفرد و تربيته و تعليمه، و التعاليم الدينية التي تربي عليها و ألفها، و قيم و اتجاهات المجموعة التي ينتمي إليها، هذا إضافة إلى مساهمة وسائل الإعلام، و التطور التقني في التطبيع الأخلاقي و القيم للأفراد سواء من الناحية الإيجابية أو السلبية.

## 2- مكونات القيم:

تتكون القيم حسب المفكر (Rokeach) من ثلاث مستويات رئيسية تتمثل في المكون المعرفي، المكون الوجداني و المكون السلوكي، سنفصلها فيما يلي<sup>1</sup>:

**2-1: المكون المعرفي:** يقصد به ما لدى الفرد من خبرات و معلومات يكون قد كونها حول موضوع معين، و تشمل على المدركات و المفاهيم و الحقائق و المعارف ، يمثل هذا المكون معيار للاختيار أي انتقاء القيمة من البدائل المختلفة بحرية كاملة ؛ بحيث ينظر الفرد في عواقب انتقاء كل بديل و يتحمل مسؤولية انتقائه ، و هذا يعني أن الانعكاس اللاإرادي لا يشكل اختياراً يرتبط بالقيم.

**2-2: المكون الوجداني :** معياره التقدير فهو يعكس التعلق بالقيمة و الاعتزاز بها ، و الشعور بالسعادة لاختيارها و الرغبة في إعلانها على الملأ ، و هو يتضمن الانفعال بموضوع القيمة أو الميل إليها ، أو النفور منها، و ما يصاحب ذلك من سرور أو ألم، و ما يعبر عنه من حب أو كره و استحسان و كل ما يثير المشاعر الوجدانية و الانفعالات التي توجد لدى الشخص نحو موضوع القيمة.

**2-3: المكون السلوكي:** و معياره الممارسة أو العمل ، و يشمل الممارسة الفعلية للقيمة و الممارسة على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما ساحت الفرصة لذلك، فهذا المكون يشير إلى استعداد الشخص أو ميله للاستجابة و إخراج المضامين السلوكية للقيمة في التفاعل الحياتي، و يعمل هذا العنصر بمثابة مرشد أو موجه للسلوك ؛ حيث أن هذا الأخير، يتحدد في ضوء ما يتبناه الفرد من قيم.

## المطلب (03): وظائف القيم و تصنيفاتها.

تعد القيم بمثابة موجه للسلوك الإنساني، فهي تساعد على تحديد تصرفات الأفراد و ضبطها ضمن مجموعة من الشروط و المعايير التي يتفق عليها الجماعات و يسمح بها المجتمع ، فهي إذن تمارس في حياة الفرد مجموعة من الوظائف الهامة و الحساسة التي تفيده و تساعد في تقييم اختياراته و ترشيد قراراته المتعلقة بمختلف جوانب الحياة.

على أننا سنحاول استعراض أهم وظائف القيم في حياة الأفراد ، إضافة إلى الإشارة إلى مختلف التصنيفات التي اقترحت للقيم من قبل مختلف المفكرين.

<sup>1</sup> علي مهدي كاظم، فوزي جودي العبيدي، عبد الحسين الجبوري، النسق القيمي لدى طلبة جامعة قاريونس، مجلة علم النفس، عدد سبتمبر 2000، الأردن، ص: 44

**1 - وظائف القيم:** لقد تعددت وجهات النظر حول الوظائف التي تؤديها القيم في تكوين و توجيه الأفراد و الجماعات، فبالمفهوم الفلسفي، القيمة وسيلة لتحقيق المنفعة المادية ، و المصلحة الذاتية للأفراد الذين يسهمون في صنعها و صياغتها، أما علماء الاجتماع، فقد ركزوا على الوظيفة الإنسانية و الاجتماعية للقيم التي يراد منها ضمان الاستقرار و الاستمرارية في حياة الأمم و الشعوب و الحد من احتمالات التمرد و التحلل و الانفلات الحضاري، فهي تساعد في توثيق العلاقة بين الماضي و الحاضر، بين الجسد و الروح، بين المادة و الفكرة ، بين الدين و العلم و بين النظرية و التطبيق<sup>1</sup>.

و هناك آراء أخرى ترى أن للقيم مجموعة من الوظائف تساعد على تكوين علاقات التفاعل بين الفرد و مجتمعه ثم تلخيصها في العناصر التالية:

1-1- ترسيخ هوية الأفراد و الجماعات: حيث تجمع القيم بين مجموعة من الأفراد ينتظمون و يتمحورون حول مصلحة أو فائدة مشتركة ، أو يتقاسمون الهدف و المشروع نفسه ؛ حيث تشكل القيم في هذه الحالة الرابط الوثيق بين أفراد هذه المجموعة فتتوحد الرؤى و تنسجم الأفكار و يتحول الفرد بمجرد قوله كلمة نحن " إلى جماعة أو مجتمع".

1-2- تشكل قوة ضغط و أداة للدفاع عن وجود الفرد في مجتمعه حيث تستمد هذه القوة من المشاعر المتأصلة في الفرد أو الجماعة فالقيم تشير إلى الأشياء التي يتمسك بها الأفراد و يرفضون التخلي عنها .  
1-3- تمثل موجه للاختيارات و مرشد للأفعال فهي كمرجع يعود إليها الفرد عند اتخاذ قراراته المختلفة المرتبطة بحياته بمختلف مراحلها و جوانبها<sup>2</sup>.

1-4- القيم معيار للتمييز بين السلوك المقبول (الأصح) و السلوك غير المقبول (الخطأ) ، و بالتالي المجال لتعزيز السلوك الإيجابي و مقاومة السلوك السلبي.

1-5- القيم أداة للضبط و الرقابة الفردية و الاجتماعية و التنظيمية و غيرها ، و بالتالي فهي تشكل منطلق للثواب و العقاب و تحقيق العدالة العامة و تدعيم المسؤولية الفردية و الجماعية  
1-6- هي أدوات للاستقرار و الاستمرارية الفردية و الجماعية بشكل تحقق التوازن و الانتظام في السلوك ضمن قنوات معروفة و مقبولة.

1 7- وجود القيم يعطي حافزا للإنسان من أجل إشباع حاجاته و تحقيق ذاته حيث أنها تعطي للأشياء وزنها و أهميتها و تشكل دافعا حيويًا للسلوك الإنساني<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي ، القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 03، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص:ص: 11، 12

<sup>2</sup> Jean-Francois Claude , le management par les valeurs, Edition Liaisons, paris, 2003 , p :78-84

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، القيم المؤثرة في النظام الإداري، مجلة العلوم الإدارية، العدد 5، المجلد 5، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993، ص: 386

إضافة إلى ذلك، تساعد القيم الأفراد على التكيف مع الأوضاع المستجدة عليهم و تساعد على حل الصراعات و اتخاذ القرارات، ذلك أنها تمثل مجموعة من المبادئ التي يتعلمها الفرد لتساعده على الاختيار الأمثل من بين البائل و اتخاذ القرارات المناسبة و حل الصراعات المختلفة<sup>1</sup>.

و بهذا نلاحظ أن للقيم مجموعة من الوظائف التي تؤديها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، بهدف إحداث تماسك المجتمعات؛ حيث تعد القيم إحدى أهم العوامل التي تؤدي إلى النهوض بالحضارات أو الإطاحة بها، و التطور التاريخي للأمم و قيمها عبر الزمن خير دليل على ذلك.

**2 - تصنيفات القيم:** لا يوجد هناك اتفاق بين الفلاسفة و العلماء و الباحثين بخصوص تصنيف معين للقيم ؛ حيث تعددت المعايير و الآراء المستخدمة في التصنيف، هذا من جانب و من جانب آخر هذه التصنيفات اعتمدت أغلبها على الفلسفة الغربية<sup>2</sup> ، و سنحاول في الجدول الموالي إيضاح بعض المفكرين و المعايير التي اعتمدها في تصنيف القيم:

**الجدول رقم ( 01 ) : المعايير المختلفة لتصنيف القيم حسب المفكرين.**

| المفكر                              | معايير التصنيف               | أنواع القيم                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تصنيف سبرينجر<br>Spranger           | محتوى القيمة                 | قيم اقتصادية، قيم اجتماعية، قيم جمالية، قيم سياسية، قيم دينية                                                                                                |
| تصنيف نكولاس رجر<br>Necolas reger   | محتضن القيمة<br>موضوع القيمة | قيم شخصية، قيم الجماعات، قيم قومية<br>قيم المنفعة كالشجاعة و الذكاء ، قيم الأهداف كالصحة، الأخلاق، الحرية.                                                   |
| تصنيف شلر<br>Chiler                 | مستوى القيمة                 | قيم المستوى الأدنى (قيم الطبيعة الحسية)<br>قيم المستوى الحيوي (الصحة و المرض)<br>قيم المستوى الروحي (الجمال، العدل)<br>قيم المستوى الديني (العبادة، الإيمان) |
| تصنيف شارلز موريس<br>Charles Morris | حسب ارتباطها بالسلوك         | القيم العاملة (يكشف عنها من خلال السلوك)<br>القيم المنصورة (تصورات مثالية عما يجب أن يكون)                                                                   |
| تصنيف روكتش<br>M.I.Rokeach          | حسب المعتقد                  | قيم غائية (السلام، الأمن، الحرية)<br>قيم وسيلية (الطموح، الشجاعة، الثقافة و الانضباط)                                                                        |

المصدر : من إعداد الطالبة (اعتمادا على عبد الكريم علي الهماني، مرجع السابق، ص: 92-103)

<sup>3</sup> محمد فالح الحنيطي، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات ، المجلد 30، العدد 2، مجلة صادرة عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، عمان 2003، ص: 404 .  
<sup>1</sup> عبد الكريم علي الهماني، مرجع سابق، ص: 103 .

و يعد التصنيف الأول للمفكر **سبرنجر (Spranger)**، من أفضل المحاولات و أكثرها شهرة و شمولاً لأنواع القيم حسب محتواها ؛ حيث يميز هذا المفكر بين ست (06) مجموعات من القيم سنحاول تلخيصها في الجدول الموالي، إلى جانب الأنواع الأخرى التي صادفناها من خلال عملية البحث.

الجدول رقم (02): تصنيفات القيم من وجهة نظر عدد من الباحثين

| المعيار  | التصنيف      | المضمون                                                      |
|----------|--------------|--------------------------------------------------------------|
| الوضوح   | قيم ظاهرة    | قيم يصرح بها الناس و يعبرون عنها بالكلام و السلوك            |
|          | قيم ضمنية    | يستدل على وجودها من السلوكات و الاتجاهات المتكررة للأفراد    |
| العمومية | القيم العامة | قيم يصح انتشارها في المجتمع و يعتقد بها أغلب أفراد           |
|          | القيم الخاصة | تتعلق بمواقف و مناسبات خاصة و بمناطق معينة                   |
| الشدة    | قيم إلزامية  | تشمل الفرائض و النواهي ينبغي تنفيذها بقوة و حزم              |
|          | قيم تفضيلية  | يستحسن التمسك بها بدون التزام أو عقاب صارم لمخالفتها         |
|          | قيم مثالية   | تؤثر بقوة على سلوك الأفراد و من المستحيل كمال تحقيقها        |
| الدوام   | قيم عابرة    | غير مستقرة في الزمن تتعلق بظرف عابر                          |
|          | قيم دائمة    | تبقى لمدة طويلة و عادة ترتبط بالقيم الروحية                  |
| المقصد   | قيم وسيلية   | تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد على أنها وسائل للغايات     |
|          | قيم غائية    | هي أهداف تصنعها الجماعات لأنفسها                             |
| المحتوى  | قيم نظرية    | تعبر باهتمام الفرد باكتشاف الحقائق و المعارف                 |
|          | قيم اقتصادية | يعبر عن اهتمام الفرد بالعمليات ذات المنفعة و بالثروة و العمل |
|          | قيم جمالية   | تعبر عن اهتمام الفرد بكل ما هو جميل من حيث الشكل و النسق     |
|          | قيم سياسية   | اهتمام الفرد بالقوة و النفوذ و السلطة للسيطرة على الآخرين    |
|          | قيم اجتماعية | اهتمام الفرد بمحيطه الاجتماعي و خلق علاقات مع الجماعات       |
|          | قيم دينية    | تعبر عن ميل الأفراد بما وراء الماديات و بالمسائل الدينية     |
|          |              |                                                              |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على المراجع:

- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 190-206
- عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص: 10-11 .
- عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 123-136
- عبد الكريم علي اليماني، مرجع سابق، ص: 94-98 .

و تجدر الإشارة إلى وجود مفكرين آخرين اقترحوا تصنيفاً آخر للقيم و ذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- 2 1 -قيم الطموح: و تتضمن التركيز على مقدرة الفرد على القيام بأعماله و درجة طموحه و مدى ثقته بنفسه في مواجهة أي أمر يتعلق بوظيفته.
- 2 2 -قيم العمل: و تتضمن التركيز على أهمية العمل الذي يقوم به الفرد و مدى إخلاصه لهذا العمل و التزامه بأدائه كاملاً.
- 2 3 -قيم الوقت: و تتضمن التركيز على أهمية استغلال الوقت في انجاز الأعمال الموكلة للفرد، و الالتزام بمواعيد العمل بدقة
- 2 4 -قيم التطوير و التغيير: و هي التي تشجع الأفراد على القيام بتطوير و أحداث تغييرات إيجابية على العمل من خلال ابتكار أفضل الطرق لإتمامه
- 2 5 -قيم التعاون: و تدور حول تفاعل الفرد مع زملائه و مشاركته لهم في القيام بالعمل الموكل لهم و ممارسة بعض الأعمال الاجتماعية الخاصة بهم.
- 2 6 -قيم الانجاز: و تتضمن التركيز على انجاز الأعمال بالصورة المطلوبة و مدى شعور الفرد بانجازه لأعماله.

و مهما تختلف نوع القيمة، و مهما كان تصنيفها أو مصدرها فإنها تعتبر لصيقة بالفرد يحملها معه أينما ذهب و استمرارية الفرد في مجموعة، أو مجتمع معين في مؤسسة أو منظمة معي نة يعتمد بالدرجة الأولى على مدى انسجام قيمته الأصلية مع تلك التي يتميز بها الآخرون.

### المبحث الثاني: مدخل للثقافة و القيم التنظيمية:

لقد زاد الاهتمام بمواضيع الثقافة و القيم التنظيمية نتيجة النزعة التفوقية التي تميزت بها المنظمات التي ركزت في أنماط تفسيرها على مثل تلك المفاهيم ، وأصبح معروف بان الاهتمام بمجالات السلوك الإنساني و التنظيمي يشكل احد أهم أسباب التفوق و الريادة للعديد من تلك المنظمات، مما جعل التوجه نحو دراسة و فهم الخصائص الثقافية للأفراد في المنظمات خياراً لا بد منه في إطار تحقيق المنظمة لأهداف الاستمرارية و التميز.

في هذا المبحث سنحاول إيضاح مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من الأنماط السلوكية، المتشابهة بين الأفراد في المجموعة أو المنظمة الواحدة، و المستمدة أساساً من ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه و يعيشون فيه حياتهم الاجتماعية، ثم سنستعرض بشيء من التفصيل احد أهم مكونات الثقافة، و المتمثل في القيم التنظيمية و التي هي بمثابة محصلة لما توارثه الأفراد من قيم الأجيال السابقة وما اكتسبوه من المجتمع .

<sup>1</sup> صلاح الدين الهبيتي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، الأردن،2005،ص: 26-27 .

### المطلب(01): مفهوم ثقافة المنظمة و مكوناتها:

تمثل الثقافة التنظيمية السمات و الخصائص التي تجعل من كل منظمة مختلفة و مميزة، فهي بمثابة الشخصية بالنسبة للإنسان، و هي تتكون انطلاقاً من الاتجاهات و القيم و المعتقدات التي يجلبها الفرد من المجتمع الذي ينتمي إليه، و يحاول الحفاظ عليها أو تكييفها وجعلها تتلاءم مع ثقافة المنظمة التي يعمل فيها، لذلك تجدر الإشارة في البداية إلى مفهوم الثقافة ثم الثقافة التنظيمية.

فالثقافة (*culture*) بشكل عام مصطلح قديم ظهر في نهاية "ق13" لدلالة على مفهوم "زراعة الأرض"، بينما ظهر مفهومه الحديث في علم الأنثروبولوجيا \* "*l'anthropologie*" في نهاية القرن (19)<sup>1</sup>، و الذي يعني حسب "إدوارد تايلور *E.Tylor*" في التعريف الذي أورده في كتابه "الثقافة البدائية" (في 1871 م) "كل مركب يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفنون و الأخلاق و العرف، و غير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>2</sup>.

كما تعني الثقافة: "مجموعة من المعاني و القيم و المعتقدات ذات الطابع الجماعي، و تتميز بنوع من الديمومة و الاستمرارية، تخص جماعة من الأفراد و توحد تصرفاتهم، و تمثل أخلاقياتهم المشتركة (*l'éthique*) في المجتمع، تكون هذه المعتقدات متوارثة بين الأجيال، و تخص علاقات الأفراد فيما بينهم، و مع المحيط الذي يعيشون فيه، و تساعدهم على فهم و تفسير الظروف المحيطة بهم"، فالثقافة هي ببساطة كل "ما يبقى عندما ينسى الأشخاص كل شيء"<sup>3</sup>.

و لقد تم الربط بين الثقافة و سلوك الإنسان من خلال النظر إلى الثقافة على أنها تتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتوقع المجتمع أن يلتزم بها الأفراد، و بأنها عبارة عن نظام متكامل من الـ توقعات لما يجب أن يفعله الناس من مظاهر الحياة المختلفة، و يلخص علماء الإنسان تأثير الثقافة على الإنسان بالقول أن الإنسان هو نتاج ثقافته إلى حد كبير، و أن سلوك الإنسان هو محصلة تفاعل الفرد مع بيئته، و ما الثقافة إلا خارطة يحملها الفرد معه أينما سار في مجتمعه المحلي و التي قد يحملها معه حتى خارج مجتمعه<sup>4</sup>.

و لقد اقترن مصطلح "الثقافة" في السنوات الأخيرة بمصطلح "منظمة" ليعبر عن مجموع المعتقدات و القيم و المعايير التنظيمية و الافتراضات المشتركة التي تسود في منظمة معينة نتيجة التفاعل المستمر بين أفرادها و التي تعتبر كانعكاس لتلك الثقافة التي تسود مجتمعاتهم، هذا المفهوم الجديد أطلق عليه بمصطلح "

### الثقافة التنظيمية *Culture organisationnelle*

\* الأنثروبولوجيا: "هو علم يدرس الإنسان من حيث هو كائن ميتافيزيقي و اجتماعي"، أحمد زكي بدري، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي-فرنسي-عربي)، بيروت، مكتبة لبنان، 1993، ص: 93.

<sup>1</sup> François Elain, " le management de la communication (de la communication personnelle à la communication de l'entreprise) », l'harmattan, Paris, 1998, p 08.

<sup>2</sup> تأليف مجموعة من الكتاب، ترجمه علي السيد الصاوي، نظرية الثقافة، الكويت، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، 1997، ص: 9.

<sup>3</sup> Guy-olivier Faure, Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale, in revue française de gestion, volume 30, N° 153, paris, décembre 2004, p :188.

<sup>4</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع، 1997، ص، ص: 443، 444.

1 - تعريف الثقافة التنظيمية: لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الثقافة التنظيمية ، نذكر من بينها :

1-1 - تعريف (إدكار. ه. شين) *(1985) Edgar.H. Schein*:<sup>1</sup> هي " نمط من الافتراضات الرئيسية، تم

اختراعها واكتشافها أو تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواجه مشكلاتها مع التكيف

الخارجي، و التكامل الداخلي، و التي أثبتت صلاحيتها لكي تعتبر طرق صحيحة للإدراك و التفكير و

الإحساس، و يجب تعليمها للأعضاء الجدد".

2-1 - تعريف (موريس تيفوني) *(1986) Maurice Thévenet*:<sup>2</sup> "هي الاسمنت الذي يربط مجموع

مكونات المنظمة، وهي تعبير صريح عما يحدث داخلها، و هي منتج لتاريخها و شاهد على مهارتها

ومعارفها و طرق التفكير و أداء العمل فيها، فهي صيغة للتعبير عن المؤسسة".

3-1 - تعريف (جيبسون) *Gibson*: يرى جيبسون أن الثقافة التنظيمية تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع،

أي تتكون من قيم و عادات و افتراضات و اعتقادات و قواعد و معايير وأشياء من صنع الإنسان و أنماط سلوكية

مشتركة، فثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.<sup>3</sup>

و في تعريف شامل للثقافة التنظيمية اعتبرت على أنها " مجموعة المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير و القيم

المشتركة بين أفراد المنظمة، و يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه

القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، و هي نتاج تفاعل بين

القيم النهائية؛ مثل: تحقيق الاستقرار و التميز في الأسواق و التجديد و الابتكار، و القيم المساعدة؛ مثل: الاستعداد

للمخاطرة، و العمل الجاد و احترام الآخرين، فالثقافة بذلك يمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها

على سلوك أفراد المنظمة"<sup>4</sup>.

من التعارف السابقة يمكن ملاحظة أن الثقافة التنظيمية تتشكل من مجموعة من المركبات الجزئية و التي تتلاحم

فيما بينها لتشكيل الثقافة، و عادة ما يتم الخلط بين مفاهيم هذه المركبات و ذلك بسبب تداخلها و تشابه معناها مما

يجعل من الصعب الفصل الدقيق بينها.

## 2- مكونات الثقافة التنظيمية :

الثقافة – كما سبق وأشرنا – هي محصلة تفاعل مجموعة من الخصائص و السمات الشخصية ، فالقيم و

الأعراف و الاتجاهات و المعتقدات كلها عناصر جزئية مكونة للثقافة التنظيمية سنتناول كل واحدة منها

باختصار.

<sup>1</sup> Alain Desreumaux, Théorie des organisations, Management société, paris, 1998, p : 139.

<sup>2</sup> George Nizard, Les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management), economica, paris, 1991, p : 88.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق ، ص: 31 2.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 78.

## 1-2: المعتقدات التنظيمية les croyances organisationnelles:

تمثل المعتقدات مجموع القيم التي تحدد ما هو مقبول من الأشخاص و ما هو مرفوض، و تساعد في توجيه سلوكياتهم و تصرفاتهم في المجتمع بصفة عامة.<sup>1</sup>

وتعتبر المعتقدات التنظيمية على مجموعة من الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل، و الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

و تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق و انسجام بين القيم و المعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة بكل فرد من جهة أخرى، هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي إلى ابتعاد الأفراد بسلوكياتهم عن التنظيم، مما يتسبب في نشوء تصدع بين الأفراد و المنظمة، و عندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات و طرق العمل نفسها تكون النتيجة ظهور أعراض الانسحاب من هذه المنظمة.<sup>3</sup>

## 2-2: الأعراف (المعايير) التنظيمية Les normes organisationnelles:

يقصد بالعرف عموماً (Usage) " عادات و قواعد غير مكتوبة و لكن متفق عليها و تحكم السلوك، و يعتبر الخروج عنها انحرافاً يعرض صاحبه للعقاب" <sup>4</sup>، فالعرف عبارة عن "طائفة من الأفكار و الآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة و تمثل مقدساتها و محرماتها، و تنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال و ما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي" <sup>5</sup>.

أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن قواعد خاصة بالسلوك يتقيد بها جميع أفراد المنظمة<sup>6</sup>، وقواعد وقواعد عامة للسلوك يحب إتباعها من قبل أغلب الأعضاء ، كتحية العميل الابتسام وطريقة الاستقبال ل و غيرها<sup>7</sup>،

و تشكل الأعراف جزءاً من النظام الرقابي داخل المنظمة و الذي ينعكس في نشاطاتها المختلفة، فمثلاً قد تمثل الاجتماعات في منظمة معينة أوقات ملائمة للتفاوض و تبادل وجهات النظر و المشاركة من قبل جميع أعضاء المنظمة، و قد تمثل في منظمة أخرى اجتماعات شكلية يتم فيها اتخاذ القرار من قبل المدير و يصدر الأوامر التي ينبغي تنفيذها.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Guy- olivier Faure, op-cit, p:195.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر 2004، ص: 312

<sup>3</sup> فيليب أكتنسون، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، (ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996، ص: 113.

<sup>4</sup> رمضان محمد القذافي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1997، ص: 282.

<sup>5</sup> عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، مرجع سابق، ص: 186.

<sup>6</sup> Jean-Pierre Detrie, Strategor: politique générale de l'entreprise ( strategie, structure, decision, identité), Dunod, paris, 1997, p : 471 .

<sup>7</sup> جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 ص: 14.

<sup>8</sup> John.R. Schermerhorn, James.G.Hunt, John.R. Schermerhorn, James.G.Hunt, Comportement humain et organisation, village mondial, canada, 2002 , p,p : 338,339.

### 3-2: التوقعات التنظيمية Les prévisions organisationnelles:

تمثل التوقعات ما يضمنه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث و الإحساس بها<sup>1</sup>، و يقصد بها في المنظمة مجموعة من المعتقدات الراسخة و التي تمثل المعايير و المسلمات و الافتراضات التي تكون غير قابلة للنقاش، كذلك تحدد طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

### 4-2 الاتجاهات التنظيمية: Les Attitudes organisationnelles:

هي تنظيم متناسق من المفاهيم و المعتقدات و الدوافع بالنسبة لشيء محدد، و تمثل عادة وجهة نظر الإنسان نحو شيء أو موضوع معين ، فالاتجاه نظام متكامل متطور من المعتقدات و المشاعر و الميول السلوكية فيتمو في الفرد باستمرار نمو و تطوره<sup>3</sup>، ويعبر عن استعدادات ذهنية نحو نوع محدد من الأنشطة، يتكون من خلال التجارب التي يمر بها الإنسان وتؤثر في استجاباته لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه<sup>4</sup>. و دراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها، ذلك لأن التعرف على الاتجاهات و الأعراف يسمح بتعزيز الاتجاهات الإيجابية و المنسجمة مع مستلزمات تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، و محاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف، أو على الأقل تعديلها و تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة<sup>5</sup>.

### 5-2: القيم التنظيمية: les valeurs organisationnelles:

القيم – كما تناولناها سابقا- هي ما يحدد السلوك المقبول و المرفوض، الصواب و الخطأ، وهي تؤثر على حكم الفرد في مختلف المواقف و الأحداث التي قد يتعامل معها، و تنمو معه و يتمسك بها مع مرور الزمن و تؤثر في سلوكه وتوجهه، و يختلف معيار الالتزام بها باختلاف المجتمعات<sup>6</sup>. أما القيم التنظيمية فهي تعد جوهر ثقافة المنظمة، فضلا على أنها أكثر العناصر إدراكا من جانب الأفراد و أكثرها تأثيرا عليهم، و يمكن القول أنها عبارة عن المعايير التي توجه و تحكم سلوك الأفراد و اتجاهاتهم نحو موضوعات و مواقف معينة لذا فهي تستخدم في مقارنة النفس بالغير و محاولة التأثير فيهم أيضا<sup>7</sup>، فالقيم التنظيمية هي بمثابة معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها، ولكن يمكن فحصها و تنفيذها و تثبيتها بالتصرفات الخاصة بالأفراد الرئيسيين بالمنظمة<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Mary. Jo Hatch, Théorie des organisations, De beock université, Canada, 2000 P.P : 227,228

<sup>2</sup> محسن على الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ،جامعة مصر ، مصر، 2005 ص: 130.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة 1997 ص: 170

<sup>4</sup> عامر عوض ، مرجع سابق، ص: 71.

<sup>5</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، عمان، دار زهران 1994، ص: 129-130 .

<sup>6</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 125 .

<sup>7</sup> محسن على الكتبي، مرجع سابق، ص: 132 .

<sup>8</sup> فيليب أتكينسون ، مرجع سابق، ص: 112، 113.

## المطلب (02): تعريف القيم التنظيمية وأهميتها:

كما أن للأفراد قيمهم المختلفة ، فان للمنظمات قيمها أيضا، قد تتشابه أو تختلف من منظمة إلى أخرى<sup>1</sup>، فالأسرة و المجتمع يقومان بعملية برمجة عقلية للفرد بمجموعة من القيم و المعتقدات، قيم تنقلها من جيل إلى جيل ، و تشكل بعد ذلك أساس الثقافة الوطنية لهذا المجتمع، و يقوم أفراد المجتمع بنقل هذه القيم و المعتقدات إلى داخل منظماتهم ، و يعكسونها بأساليب و ممارسات خاصة في التنظيم و الرقابة، القيادة واتخاذ القرارات، و حل المشكلات و التفاعل مع العاملين بطريقة معينة<sup>2</sup>.

على أننا سنتناول في هذا الجزء من الدراسة ، التعاريف المختلفة للقيم التنظيمية ، مع ذكر أهم العناصر التي تبرز أهميتها في حياة المنظمات :

### 1-تعريف القيم التنظيمية:

لقد خلص الباحثين إلى إيراد العديد من التعريفات لمفهوم القيم التنظيمية نذكر منها :

- القيم التنظيمية هي الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة ، وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ، و بين المهم و غير المهم، و هي تعمل كموجه للسلوك في المنظمة<sup>3</sup>
  - هي عبارة عن الخصائص الثابتة نسبا للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها أعضاؤها و يتعايشون معها و يعبرون عنها<sup>4</sup>.
  - تشير إلى المبادئ و المعتقدات السائدة في المنظمات و التي تعبر عن فلسفتها، وتظهر التشريعات و السياسات و الإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع العناصر البيئتين الداخلية و الخارجية، ومن خلال سلوك العاملين مع بعضهم البعض و مع الآخرين<sup>5</sup>.
  - هي أساس ومعيار لتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة، وأهم ما يميزها ارتباطها بالسلوك الإداري من خلال العلاقات العمودية و الأفقية بين جميع العاملين في محيط المنظمة<sup>6</sup>.
- ومنه فالقيم التنظيمية هي مجموعة فرعية من القيم العامة، وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، و تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم و مرؤوسيههم، وبزملائهم و المتعاملين معهم، لذلك فنطاق و مجال عملها أضيق من نطاق القيم العامة؛ كالقيم الدينية و الاجتماعية و الأخلاقية، وعادة ما تختلف قيم المنظمات عن بعضها البعض، فقيم المنظمات الإنتاجية

<sup>1</sup> صلاح الدين الهيتي ، مرجع سابق، ص: 26 .

<sup>2</sup> هالة عبد القادر صبري ، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ، العدد 4، إصدارات الجامعة الأردنية الأردن، 2010، ص: 460.

<sup>3</sup> ديف فرانسيس، مايك وودكوك، تعريب عبد الرحمن أحمد الهيجان، القيم التنظيمية، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية 1999، ص: 7.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 232

<sup>5</sup> أنس التويجر، نضال الحوامدة، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنساني و الاجتماعية، إصدارات جامعة اليرموك، المجلد 21، العدد 3، الأردن ، 2005 ، ص: 1233 .

<sup>6</sup> صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص: 22.

تختلف عن تلك السائدة في المنظمات الخدمائية، و كذلك الشأ ن بين المنظمات العامة و تلك التابعة للقطاع الخاص<sup>1</sup>

## 2- أهمية القيم التنظيمية:

تعد القيم التنظيمية جوهر الثقافة التنظيمية و المحرك الرئيسي لباقي مكوناتها، فهي تعمل كموجه للفرد في مكان العمل، و تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل: الاهتمام بالأداء، إدارة الوقت و احترام الآخرين<sup>2</sup>، و يكون لها تأثير كبير على أداء الأفراد في العمل و على فهمهم للأحداث المحيطة بهم، وسلوكياتهم المختلفة اتجاه هذه الأحداث و غيرها<sup>3</sup>.

وتظهر أهمية دراسة القيم التنظيمية كونها تشكل أساس فهم و استيعاب اتجاهات الأفراد و دوافعهم و أهدافهم و تطلعاتهم، فالقيم قد تكون لها أثار سلبية أو ايجابية على سلوك الأفراد و أدائهم ، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح<sup>4</sup>.

ويمكن القول عموماً بأن توفر قيم تنظيمية مشتركة بين أعضاء المنظمة يسمح بتحقيق الأهمية التالية<sup>5</sup>:

- وجود مؤشرات للتصرفات اليومية لأفراد المنظمة، مستمدة من شعورهم بالتوجهات المشتركة.
- حصول المنظمة على قوة كبيرة نظراً لوجود قيم مشتركة، فيكون الأفراد على دراية بالمعايير الواجب الالتزام بها، ومن ثم يكون لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مثلى تدعم تلك المعايير.
- خلق شعور بالهوية للأفراد العاملين بالمنظمة، نظراً أن القيم تؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم في العمل مما يزيد من دافعيتهم وانتمائهم للمنظمة.
- توفر القيم توضيحاً لنوعية الأهداف التي تركز عليها المنظمة و التي يجب تكثيف الجهود لبلوغها.
- تحدد القيم أيضاً نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها عند اتخاذ القرارات المختلفة.
- تؤدي دوراً مهماً في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة، فإذا كان تطوير المنتج هو القيمة المهيمنة، فإن هذا قد يثير الرغبة لدى أفضل الأفراد في المنظمة للعمل في مختبرات و بحوث التطوير، وإذا كان العميل هو القيمة المهمة فإن هذا يدفع الأفراد للعمل بقسم المبيعات.
- تعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، لما لها من تأثير مباشر و قوي على أدائهم لأعمالهم ، واتخاذ قراراتهم وعلاقتهم بمرؤوسيه و زملائهم.
- إضفاء صفة التكامل و التماسك على أعضاء المنظمة و توجيههم لبذل الجهود لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها.

<sup>1</sup> محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص: 403

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص: 312

<sup>3</sup> J. M. Peretti et autres, gestion des ressources humaines, De Beock université , canada, 2001, p:485 .

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات ..... ، مرجع سابق، ص: 231

<sup>5</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص: 46-47.

- تتوقف فاعلية المنظمة و تطورها إلى حد كبير على القيم التي يعتنقها أعضاءها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرين لتؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم.

إضافة إلى كل هذا يمكن اعتبار القيم التنظيمية كالإشارات الضوئية التي تعطي اللون الأخضر لمرور القرارات المشروعة و العلاقات السليمة في التعامل ، وتعطي اللون الأحمر لوقف التصرفات و المواقف اللاموضوعية و التي تدل على الإساءة أو الخروج عما هو مشروع ومنسجم والصالح العام.

فالقيم التنظيمية تشكل حسب كل ما سبق مدخلا منهجيا يُعتمد في استراتيجيات التطوير و التنمية الإدارية في الدول المختلفة، و يضاف إلى المداخل القانونية و التنظيمية و السلوكية الأخرى، وذلك لإدخال التغيير النوعي في القيم السلوكية التي يمكن أن تسهم في ترشيد القرارات و التصرفات الإدارية، بعد أن أوضحت قوة التأثير الذاتي للقيم النابعة من أعماق الأفراد وقناعاتهم في ترشيد سلوكهم الديني و الأخلاقي و الاجتماعي بوجه عام<sup>1</sup>.

و بهذا فإن القيم التنظيمية توجد في قلب المنظمة و ثقافتها، و هي تؤدي إلى تحويل النشاطات الروتينية فيها إلى نشاطات هامة و مرغوبة، كما أن وجود نظام للقيم المشتركة داخلها يسمح لها بتحقيق ميزات تنافسية، و تعزيز الالتزام الجماعي، و خلق نظام اجتماعي داخلي مستقر مما يقلل من الحاجة لوجود رقابة رسمية و إشراف مباشر<sup>2</sup>، و لقد أكد العديد من الكتاب – من بينهم *Peters et Waterman* - أن المنظمات التي أسست لنفسها هوية قوية متمثلة أساسا في نظام القيم و المعتقدات المشتركة هي التي أصبحت قادرة على ضمان التأقلم و التطور و التغيير في ظل محيط غير مؤكد، و هو العامل الذي سمح لها بتحقيق الأداء الناجع على المدى الطويل<sup>3</sup>.

### المطلب(03): تطور القيم التنظيمية عبر الفكر الإداري

لقد مرت القيم التنظيمية بعدة مراحل نظرا للتغيرات و التطورات التي شهدتها المنظمات، و التي استدعت إحداث تغييرات و تعديلات، و في أحيان كثيرة إعادة تشكيل الثقافة و القيم التنظيمية و لقد بدأ الاهتمام بدراسة موضوع القيم مع بداية أفكار المدارس الإدارية بإتجاهاتها المختلفة انطلاقا من التيار الكلاسيكي إلى مدرسة الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم سنذكر أهم هذه المراحل بما يلي:

1 **مرحلة العقلانية:** لقد تميزت هذه المرحلة بالنظرة المادية للفرد حيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لانجاز مهامه، و تعظيم كفاءته الإنتاجية و كان المفكر **فريدريك تايلور W.F.Taylor** " من رواد هذا التوجه الذي رسخ النظرة الميكانيكية للفرد. و تم إفراز مجموعة من القيم الداعمة لهذه النظرة إلا أنها تغيرت مع تطورات الفكر

<sup>1</sup> عامر الكبيسي، القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد المجلد10، عمان، 1986، ص: 11

<sup>2</sup> John.R. Schermerhorn, James.G.Hunt, op-cit, p: 340

<sup>3</sup> Thierry picq, partager des valeurs pour créer de la valeur, in revue personnel, paris, n°: 448, mars ,2004, p:22.

الإداري، فتحوّلت في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، و هذا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية و مرحلة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

**2- المرحلة العاطفية:** و لقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداد لما عرف بأثر هاوثورن (Hawthorne effect) و التي قام بها **ليثبيرج و ديكسون (Roethlisberger et Dickson)** و انظم إليهما **إلتون مايو I.Mayo** بهدف تحديد العوامل النفسية و الجسمية و التنظيمية التي تؤثر على إنتاجية العامل، مما عكس اهتمام بثقافة مكان العمل و البناء غير الرسم<sup>2</sup>، و أثبتت بأن الحفاظ على القيم الإنسانية و وحدة جماعات العمل و تماسكها و رفع روحها المعنوية و غيرها من العوامل تسهم إسهاما إيجابيا في رفع مستوى الأداء أو الإنتاجية في التنظيمات الاجتماعية و الاقتصادية، و هذا نظرا لتوفر جو تسوده قيم المحبة و التعاون و المشاركة الاجتماعية و النفسية بين الأفراد العاملين في المنظمة<sup>3</sup>.

**3-مرحلة المواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة مع ظهور النقابات العمالية و الاهتمام أكثر بالموارد البشري و اعطائه حقوقه و تحديد واجباته، مع معاقبة و محاسبة الإدارة، في حالة إهمال هذا المورد مما رشح في ذلك الوقت قيم الحرية و الاحترام و التقدير<sup>4</sup>، و تميزت هذه المرحلة بوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال و درجة الانسجام و الولاء للقائمين على مجموعات العمل<sup>5</sup>.

**4-مرحلة الإجماع على الرأي:** ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث انتقلت الإدارة الفعلية من المدراء إلى العاملين و ظهرت نظرية دوجلاس ماك غريغور Douglas Mac Gregor ، التي أبرزت أهمية القيم الإدارية من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى فرضيات (X) و (Y)<sup>6</sup>؛ حيث تضمنت فرضية (X) أن الفرد بطبيعته كسول و غير قادر على تحمل المسؤولية لذا يجب إجباره على العمل بجدية، أما نظرية (Y) فهي فلسفة إدارية تفرض العكس و ترى ان الأفراد يحبون العمل ل بطبيعتهم و يمكنهم تحمل المسؤولية و الابتكار إذا وفرت لهم الظروف و العوامل المحفزة و المشجعة على ذلك<sup>7</sup>.

**5-مرحلة الإدارة بالأهداف:** و تعني الإدارة بالأهداف أن المنظمة تضع جملة من الأهداف الواضحة و المحددة، توجه نحوها نشاطاتها المختلفة و تضمن بقاءها و استمرارها و ذلك بواسطة جهازها الإداري الذي يقوم بتنظيم الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> دياب البدائية، على محمد العضالية، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد، العدد 1، العلوم الإدارية، الرياض، 1996، ص: 8.

<sup>3</sup> حسين صديق، التوجهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية: عرض وتقييم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 2، العدد 3/ 4، 2011، ص: 343.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل.....، مرجع سابق، ص233.

<sup>5</sup> جيتور عبد العزيز صالح، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية، عمان 2000، ص: 110.

<sup>6</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي.....، مرجع سابق، ص172.

<sup>7</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض 2004، ص: 80.

<sup>8</sup> مرغاد لخضر، رايس حدة، مرجع سابق، ص21.

و في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة و العاملين، فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار و تخطيط و تنسيق، و إشراف...، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم و كذلك المسؤولية المشتركة<sup>1</sup>.

**6-مرحلة التطوير التنظيمي :** و يعرف التطوير التنظيمي "بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة الفعالية التنظيمية من خلال تداخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

و قد تميزت هذه المرحلة بتحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، و التي من خلالها يمكن إيجاد تطوير تنظيمي من خلال فهم واقع الحال، و وضع خطة مستقبلية لما ترغب فيه المنظمة في المستقبل و قد صاحب هذه المرحلة نمو سريع لأنشطة التطوير الذاتي و التي تركز على عمل المعالجين السيكولوجي و تهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد كما كان الاهتمام بتحليل جوانب غير إنسانية و المسببة للضغط في بيئة العمل من أجل العمل على تحسينها<sup>2</sup>.

**7-مرحلة الواقعية :** يمثل تطوير القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجا لمراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، حيث أدرك المديرون المفهوم الواضح للقيادة، و أهمية مراعاة الظروف البيئية المختلفة و ظروف المنافسة و الصراع من أجل البقاء<sup>3</sup>.

فالثقافة و القيم التنظيمية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم و ثقافة الأفراد و العاملين في المنظمات، حيث تؤدي قيم الأفراد دورا مهما في اتخاذ القرارات و أنماط الإدارة و العلاقات التنظيمية. و يمكن تلخيص أهم القيم التي أفرزتها المراحل السبعة السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور القيم التنظيمية

| المرحلة | الفكرة                 | القيمة الثابتة                |
|---------|------------------------|-------------------------------|
| الأولى  | العقلانية              | التحليل العلمي له ثماره       |
| الثانية | العاطفية               | الاهتمام بالناس له نتائج      |
| الثالثة | المواجهة               | الدفاع القوي أمر حيوي         |
| الرابعة | الإجماع في الرأي       | الأمر السياسية في المنظمات    |
| الخامسة | التنظيم التوازن الفردي | الانجاز في القمة              |
| السادسة | الإمكانات              | إمكانية تطوير الناس           |
| السابعة | الواقعية               | لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة |

المصدر: ديفيد فرانسيس، مايك و دوكوك، مرجع سابق، ص:28

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل.....، مرجع سابق، ص:233.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى اللوزي.....، مرجع سابق، ص:173

<sup>3</sup> ديف فرانسيس، مايك و دوكوك، مرجع سابق، ص:27.

### المبحث الثالث : أنواع القيم التنظيمية و تأثيرها على المنظمة.

يعتبر التحاق الفرد بالمنظمة أول خطوة لاحتكاك قيمه الشخصية بالقيم التي تنتشرها الإدارة في أوساط العمل، فتكون نتيجة هذا الاحتكاك حكماً على مدى تأقلم الفرد الجديد في مجموعة العمل، و بالتالي شعوره بالرضا و الرغبة في الاستمرار، أو نشوء ردود أفعال سلبية نتيجة لعدم الانسجام تؤدي عادة بالفرد إلى تغيير المنظمة. فالمنظمة تتوافر على مجموعة من القيم، تختلف المفكرون حول أنواعها، و تحديد جوانب ارتباطها بالسلوك، و بالمستويات التنظيمية المختلفة، و تحديد أيها أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

#### المطلب 01: أشكال التفاعل بين قيم الفرد و قيم المنظمة.

قبل الشروع في أشكال التفاعل يجب التفرقة بين مفهومين أساسيين:

- **القيم الشخصية (قيم الفرد) :** تعرف الشخصية على أنها حسيّة لتعامل الفرد مع العوامل الاجتماعية و البيئية و العوامل الثقافية و الحضارية، فالشخصية هي التنظيم الفعلي المتكامل للإنسان من مراحل معينة من مراحل نموها، كما تتضمن الجوانب النفسية من معرفية و أخلاقية إضافة إلى المهارات و الاتجاهات التي كونها خلال حياته<sup>1</sup>.

و الارتباط بين القيم والشخصية وثيق، فشخصية الفرد تعرف من خلال ما يحمله من قيم ، والنظام القيمي للفرد يدل على شخصيته، و القيم واحدة من خصائص الفرد الشخصية ،و من الطبيعي أن يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشخصيات.

والقيم الشخصية تعبر عن المعتقدات الذاتية التي يراها الفرد العامل من وجهة نظره، و يعد تصنيف سبرينجر (Spranger) الذي تناولناه في الفقرات السابقة من أشهر التصنيفات للقيم الشخصية<sup>2</sup>

- **القيم التنظيمية (قيم المنظمة):** عرف مفهوم القيم التنظيمية الجدل نفسه الذي عرفه مفهوم القيم الشخصية وذلك يرجع لعدم وجود معنى لغوي واضح لكلمة القيم، ولعدم اتفاق المنظرين حول مفهوم القيمة وما يرتبط بها من مفاهيم، ويشير هذا المفهوم عموماً إلى الجوانب غير الملموسة للمنظمة والتي تعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد اتجاه منظماتهم، فهي عبارة عن مفاهيم ترتبط بشكل مباشر بالسلوك الإداري<sup>3</sup>، هذا وقد تناولنا العديد من التعاريف لهذا المفهوم لا داعي لتكرارها.

فبينما يكون للمنظمة قيم تعمل على ترويجها، يكون للفرد بالمقابل قيمه الشخصية، و التفاعل بين الطرفين يحدث عندما يتم اللقاء بين الفرد و المنظمة في نطاق العمل، في محاولة لتأثير قيم أحدهما على الآخر و يطلق على هذه العملية بعملية الاندماج أو الالتحام فعملية الاندماج هي بمثابة قوة نشيطة تعمل على تلحيم قيم الفرد و قيم التنظيم من أجل السلامة التنظيمية، لذلك فإن العلاقة بين الفرد و المنظمة هي علاقة تبادلية ؛ حيث تنشأ

<sup>1</sup> عريب أبو عميرة وموسى احمد السعودي، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 38، العدد 1، الأردن، 2011، ص: 53-54

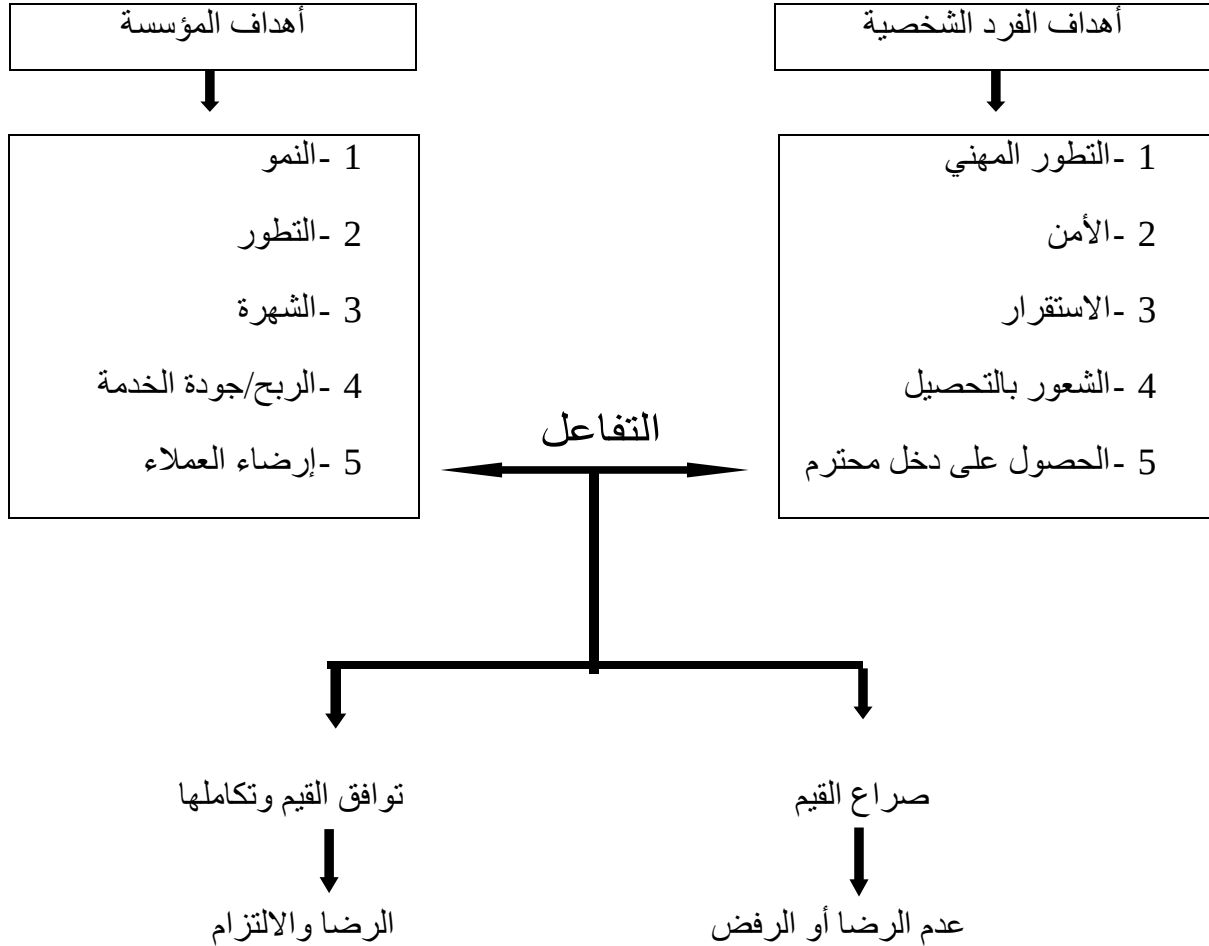
<sup>2</sup> عبد الله بن احمد سالم الزهراني، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي السعودية، مجلة كلية الآداب، المجلد 44، مصر، 2009، ص: 629

<sup>3</sup> عريب أبو عميرة وموسى احمد السعودي، مرجع سابق، ص: 54

توقعات مشتركة عن بعضها البعض، و عليه فإن فشل أو نجاح المنظمة يتحدد بمدى انسجام قيمها مع قيم العاملين فيها من عدمه<sup>1</sup>.

و يمكن توضيح قيمة التفاعل بين الطرفين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): التفاعل بين قيم الفرد و قيم المنظمة



المصدر: محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم، اتجاه إداري حديث لمديري القرن الحادي والعشرين، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 97، جوان 2004، ص: 23.

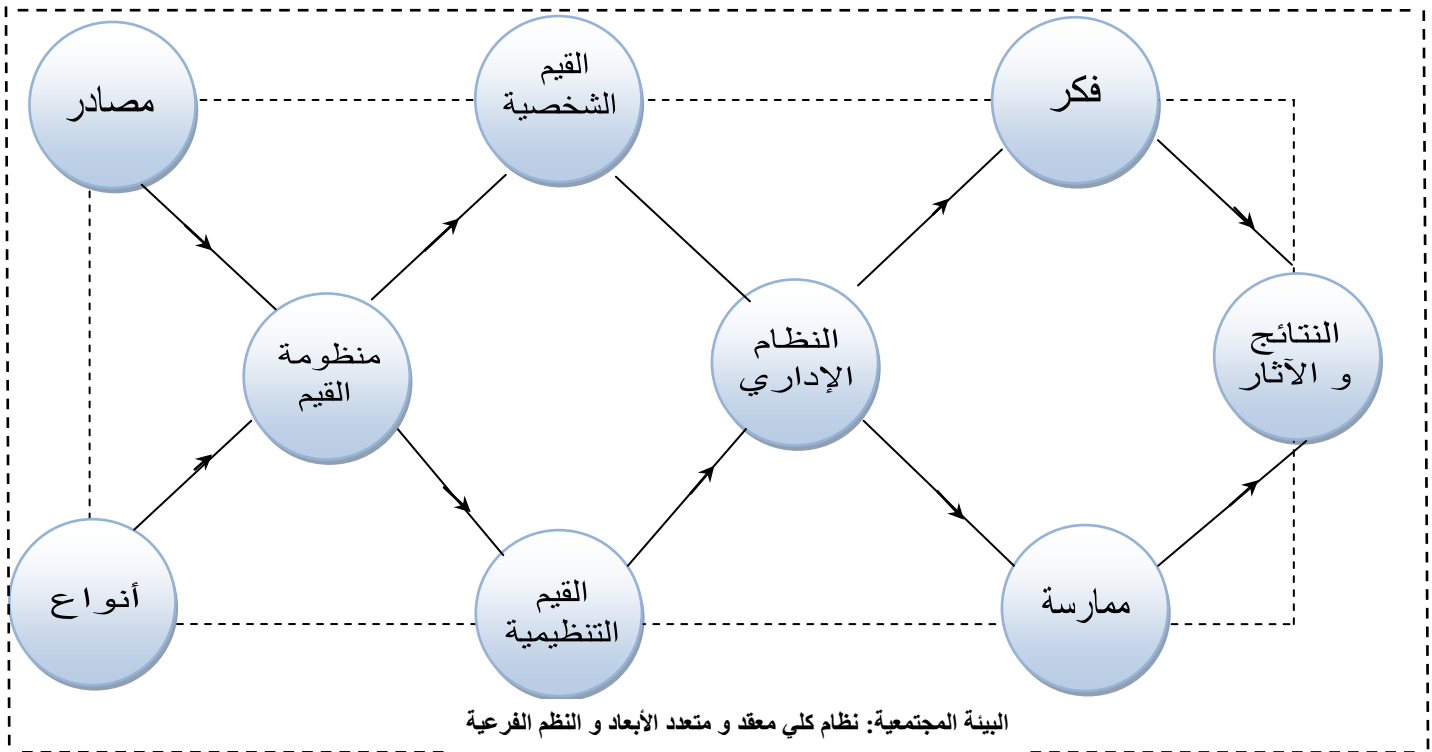
كما يوضحه الشكل، ومن منطلق العلاقة التبادلية التي تنشأ بين الفرد والمنظمة والتي أطلق عليها العالم "ليفيسون" **levison** (1962) اسم العقد النفسي « **contract psycological** » ، يتولد لدى الفريقان ( الفرد والمنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض، والتي توجه علاقتهما. ويتضمن العقد النفسي عددا من المطالب الشرعية مثل: مستوى معين من الإنتاج، الانضباط في العمل، والتي تتوقعها المنظمة من الفرد، والذي

<sup>1</sup> محمد صدام، المرجع السابق نفسه، ص، ص: 22، 23.

\* العقد النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة و العاملين فيها، فهناك علاقة تبادلية وتكاملية بين الطرفين، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة و القوانين و الأهداف، وان يبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية و الأداء، وبالمقابل فالمنظمة مطالبة بتوفير البيئة المناسبة و المشجعة للعمل، من استقرار و حوافز و تلبية حاجيات.(عد إلى: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص: 133).

يقبل بدوره هذه المطالب كجزء من العقد مقابل الحصول على بعض النتائج القيمة؛ كالراتب والأمن والترقية من طرف المنظمة<sup>1</sup>. ويؤدي غالبا عدم الاتساق والتوافق بين قيم الطرفين إلى ظهور حالة عدم الرضا أو الرفض<sup>2</sup>. ومنه فالفاعل بين القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية قد يؤدي إلى واحد من الاحتمالات التالية وهي الانسجام أو التناقض بينهما أو الحياد، حيث أن حالة الانسجام والحياد القيمي تساعدان في التوازن التنظيمي وتحقيق الأهداف، بينما تؤدي حالة التناقض بين القيم الشخصية والتنظيمية إلى ظهور مشكلات تنظيمية تعيق تحقيق الأهداف وتربك التوازن التنظيمي<sup>3</sup>، والشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (02) : منظومة القيم وتأثيرها على النظام الإداري والنتائج



المصدر: نائل عبد الحافظ العواملة، منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري، مرجع سابق، ص: 393  
فالانسجام بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية والتطابق والتكامل بين الفكر والممارسة الإدارية يساعد في تحقيق أفضل النتائج والآثار المرغوبة، كما أن ازدياد الفجوة بين الثنائية المذكورة قد يقود إلى نتائج وأثار سلبية على رأسها ضعف الأداء، وتدني المعنويات و النفاق الاجتماعي وغيرها<sup>4</sup>.  
ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن التناقضات والاختلافات بين القيم داخل المنظمة (سواء بين أفراد المجموعة الواحدة أو من المجموعات المختلفة) تؤدي إلى خلق مجموعة من المشاكل التنظيمية التي قد يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها ومن ثم معالجتها، فعدم التكيف أو نقص الانسجام بين قيم الأفراد وقيم التنظيم

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مقدم، علاقة القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك (دراسة امبيريقية)، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 4 ، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1994 ، ص: 151، 152 .

<sup>2</sup> محمد صدام، مرجع سابق، ص: 22.

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص: 392-394 .

<sup>4</sup> المرجع السابق نفسه، ص: 304.

يدفعهم إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات تختلف حسب درجة التناقض وقوة الضغط الناتج عن سوء التكيف، يمكن ذكرها حسب درجة رد الفعل كما يلي:

1- **صعوبة التكيف (الالتحام):** التناقض القيمي يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوطات مختلف القيم المتعاكسة وتزيد صعوبة التكيف كلما زادت حدة هذه التناقضات.

2- **فشل التكيف (الالتحام):** وقد يبرز مظاهر الفشل في ثلاث صور:

1-2 **سوء العلاقات الإنسانية :** هناك اختلاف في طبيعة القيم وأيضاً في درجات التكوين وكفاءات الموظفين البسطاء والإطارات والمسؤولين، حيث تتغلب الذهنيات التقليدية على ذهنيات الموظفين، بينما تسيطر القيم الحديثة على سلوكيات الإطارات والمسؤولين، هذا التناقض قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية في المنظمة خاصة بين الموظفين من جهة والمسيرين من جهة أخرى.

2-2 **انخفاض الرضا الوظيفي :** سوء العلاقات الإنسانية تؤدي بالضرورة إلى انخفاض الشعور بالرضا في العمل، ونقص الحافز والدافع إلى الانجاز، واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

2-3 **الإجهاد الذهني والبدني:** فمشاكل العمل وانخفاض الرضا المهني، وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل دون أن يؤدي هذا الأخير جهد مبرر لذلك<sup>1</sup>.

3- **المواجهة:** صعوبة العمل في المنظمة نتيجة لعدم الانسجام، وعدم القدرة على مسايرة، التغيرات والاستجابة للمتطلبات المهنية، تؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، يمكن حصرها في ثلاثة أنماط: الانسحاب، الصراع والتخريب<sup>2</sup>.

3-1 **الانسحاب:** يعني الانسحاب (withdrawal) أن يكف الفرد عن محاولة تحقيق أهدافه وذلك بالانسحاب من الموقف كلية؛ مثل ذلك أن يكف المروءوس عن العمل الجاد لعمله لأن هذا المجهود لن يؤدي إلى أية ترقية بأي حال، لعلمه أن رئيسه لا يريد ذلك على الإطلاق<sup>3</sup>.

ويمثل أحد سلوكيات الأفراد المعبرة عن عدم رضاه عن قيم المنظمة، مما تؤدي به إلى ترك المنظمة نهائياً، وتحدث نتيجة لنوع من التفاعل بين قيم الطرفين، فنفرض أن شخصاً معيناً يعطي الأولوية للعلاقات الاجتماعية كالتعاون والعلاقات الجيدة والتقدير الاجتماعي، انضم إلى منظمة ذات نظام قيمي يركز على الكفاءة والانضباط وطاعة الأوامر على حساب قيم التعاون والتقدير الاجتماعي، وإذا فرضنا هذا الشخص لا يستطيع أن يمثل لقيم المنظمة، ولا يستطيع تعديل قيم التنظيم لتتفق مع قيمه، حينها لا يبقى له سوى خيار واحد وهو ترك المنظمة.

3-2 **الصراع:** أكد العديد من المنظرون في ميدان التنظيم أن الصراع الذي يحدث في المنظمات هو صراع منشأه تناقض القيم<sup>4</sup>، و الفجوة التي تكون بين قيم الأفراد و قيم المنظمة هي سبب أساسي لظاهرة الصراع

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للنشر و التوزيع، بدون بلد نشر 2003، ص: 67.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 151، 152 .

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 54.

<sup>4</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص: 154.

التنظيمي<sup>1</sup>، حيث يشير الصراع إلى تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر يبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق له شعورا بالإحباط، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف، ومقاصد الطرف الآخر وبالتالي القيام بسلوك معين<sup>2</sup>، فالتعارض واختلاف الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين الأطراف الذين تربطهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، يدفع بكل طرف إلى عرقلة الأطراف الأخرى للوصول إلى تحقيق أهدافها<sup>3</sup>. ويعرف كذلك بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة، كذل ك هو كفاح من أجل الموارد المحدودة و النادرة ، حيث يهدف المتنازعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم<sup>4</sup>.

في حين يعرف صراع القيم على انه تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم وقد يكون فرديا بين الشخص و ذاته، أو جماعيا بينه وبين أعضاء الجماعة، وينشأ هذا النوع الأخير من الصراع في عدة حالات منها عندما يكون الفرد منتمي إلى أكثر من جماعة ولكل منها قيمها الخاصة، و التي قد تتعارض مع قيم الجماعات الأخرى<sup>5</sup>.

كما يشير الصراع القيمي إلى حالة عدم الاتساق والانسجام داخل نسق القيم<sup>\*</sup>، ينتج عنه تباينها، وتناقضها، ويقصد بتباين القيم تغاير و اختلاف وظيفة كل منها، ويرتبط هذا التباين في جوهره بالجماعات والطبقات والنظم الاجتماعية، أما تضاد القيم فيعني وجود اتجاهين متعارضين أو أكثر من اتجاهات القيم، قد يكون هذا التعارض في رسائل كل منهما وأهدافه أو كلاهما معا؛ كوجود اتجاه جماعي مقابل آخر فردي، أو وسيلة تقليدية تستند إلى العرف في مقابل أخرى عقلية متحررة تميل إلى التجديد والموازنة، أو اتجاه نحو تدعيم المصالح العامة في مقابل تدعيم المصالح الفردية<sup>6</sup>.

فالاختلافات بين القيم تؤدي عادة إلى حدوث الصراع في المنظمة الواحدة، وحتى بين المنظمات المختلفة، ففي المنظمة قد تختلف قيم الموظفين مع رؤسائهم أو قيم المنظمة ككل، على سبيل المثال ل: القيم الاجتماعية للطبيب تتعارض مع القيم الاقتصادية للإدارة المستشفى<sup>7</sup>.

وصراع القيم عادة ما يؤدي إلى صراع الأدوار، مما ينتج عنه قصور في أداء تلك الأدوار، وضعف إحداث التكافل المنطقي بين الأدوار المتبادلة<sup>8</sup>، ويكون نتيجة الصراع القيمي تفشي العديد من المظاهر السلبية في العمل على رأسها الإضرابات، الامتناع عن بذل المجهود، تضيق الوقت والتغيب.... وغيرها<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله بن احمد سالم الزهراني، مرجع سابق، ص:636.

<sup>2</sup> محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص:355.

<sup>3</sup> حسين بورغدة ، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد5، جامعة فرجات عباس سطيف، الجزائر، 2005، ص:147.

<sup>4</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص:287، ص:288.

<sup>5</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مظاهر التغيير في انساق القيم و أسبابه لدى الشباب الجامعي في المجتمعات العربية عامة و المجتمع المصري خاصة، مجلة دراسات عربية في علم النفس، العدد 4، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص:70، ص:71.

<sup>\*</sup> نسق القيم: يشير إلى التنظيم العام لقيم الفرد و الذي من خلاله تتحدد أهمية كل قيمة من هذه القيم، وكيف تنتظم ، وما علاقة كل منهما بالأخرى (علي مهدي كاضم و آخرون، مرجع سابق، ص:45).

<sup>6</sup> محمد فلاح الحنيطي، مرجع سابق، ص:404.

<sup>7</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص:152.

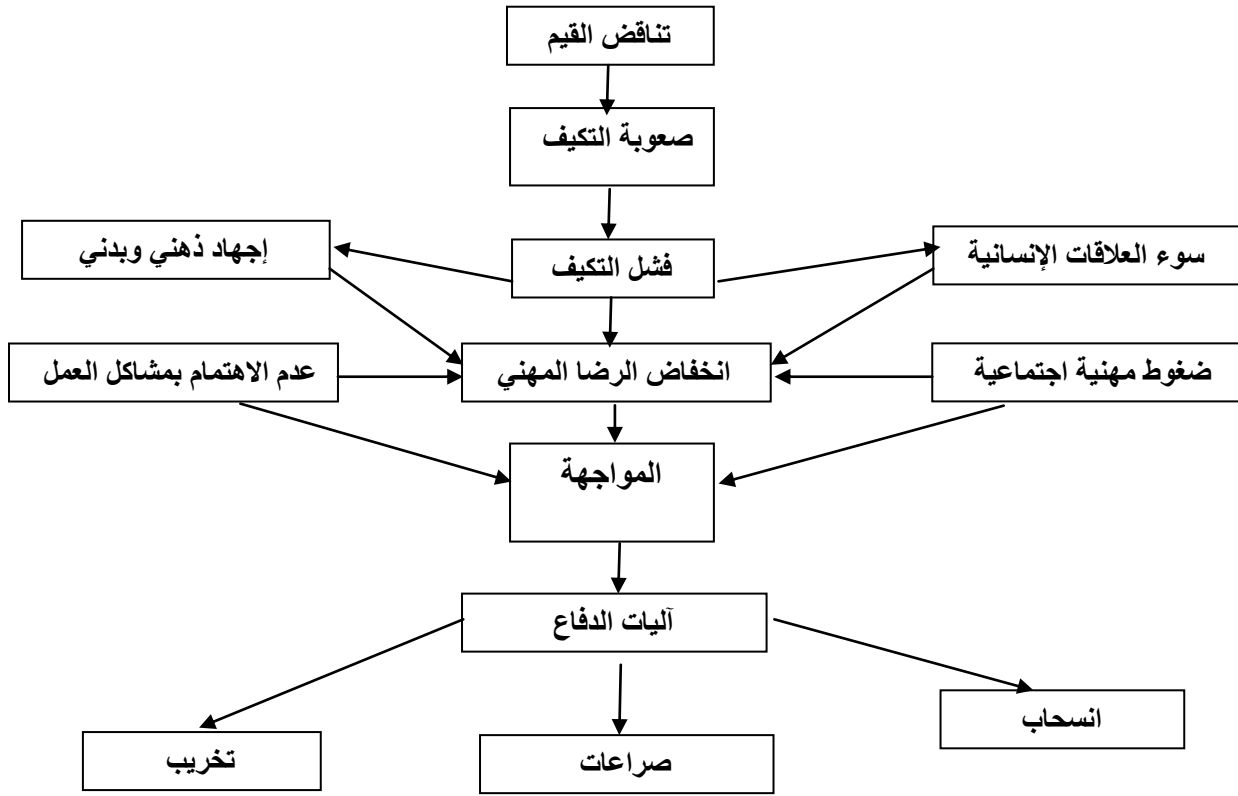
<sup>8</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003، ص:236.

<sup>9</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص:154.

4-التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل آليا حتى يتخلص منها، و يجد هذا السلوك مبررا مقبولا ولو لمدة<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص مختلف المشاكل التي تواجه التنظيمات المختلفة نتيجة للتناقض القيمي في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : مشاكل تناقض القيم



المصدر: بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص:70

وبهدف تجاوز مشاكل اللاتوافق، قدمت " مامفرد " (Mumford 1981) تصورا للعلاقة التفاعلية بين الفرد والمنظمة مفاده انه إذا استطاعت هذه الأخيرة أن توظف أو تكون موظفين تكون حاجاتهم وقيمهم وقدراتهم تتوافق وتوقعاتها، فان هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أعضائها، لهذا فكلما ازدادت درجة التكامل بين قيم الفرد وقيم المنظمة ارتفع مستوى الرضا لدى الأفراد، وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

فمن المهم استيعاب ديناميكية قيم الفرد لأنها تؤثر في سلوكه التنظيمي ، حيث يساعد هذا الفهم على إزالة التناقضات التي قد تنشأ بين الفرد ومنظمته ، وعلى تطوير خلق إداري سليم ، فكلما زاد تمسك الأفراد بالقيم العامة السائدة في المنظمة كلما كان ذلك سببا في تماسكها و وحدتها، و بالعكس و إذا اشتد التفاوت و التباين بين

<sup>1</sup> بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص:69.

<sup>2</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص:151، 152 .

- قيم الأفراد داخل المنظمة و زاد تناقضها كلما تفككت و اشتد الصراع القيمي فيها، حيث أن اتفاق القيم أو اختلافها يؤثر تأثيراً مباشراً على مستوى أداء الفرد و كفاءته و رضاه عن العمل<sup>1</sup>.
- وبالتالي فإن مراعاة الانسجام في مجال العلاقة بين قيم الفرد الشخصية والقيم التنظيمية هي مسألة حيوية<sup>2</sup>، ويتوجب على المنظمات أن تنمي روح الانتماء والولاء لدى أفرادها حتى تختار الأفراد دائماً القيم التنظيمية التي تتبناها المنظمة حتى لو كانت تتعارض مع غيرها من القيم الأخرى شخصية كانت أم اجتماعية<sup>3</sup>.
- ويمكن القول عموماً أنه للتخفيف من آثار الظواهر السلبية- سائلة الذكر- الناتجة خاصة عن التناقض القيمي، ينبغي احترام مجموعة من المنطلقات عند صياغة القيم التنظيمية نذكر منها<sup>4</sup>:
- أن تكون القيم مستوعبة للتراث الحضاري المميز لشخصية الأمة ومنسجمة مع الظروف البيئية التي يعيشها الأفراد ومواكبة لتطلعاتهم المستقبلية.
  - أن يتسم النظام القيمي بالمرونة المناسبة التي يمكن من تحقيق التفاعل بين القيم المختلفة وتسهيل عملية التغيير القيمي.
  - أن تكون القيم التنظيمية منظمة لعلاقة الفرد بذاته، وعلاقته بزملائه من الرؤساء والمرؤوسين، وعلاقته بالمعاملين الخارجيين منسجمة مع قيم المنظمة المتعلقة بنظرتها للعالم الخارجي والمحيط، ومتفهمة للقيم الاجتماعية التي تساهم في بناء المجتمع وتطويره.
  - أن يوفر نظام القيم للمنظمة أجواء التأكد والوضوح أمام الخيارات التي تتاح لصانعي القرارات، وتخفف من أجواء الغموض وعدم التأكد في المواقف الصعبة .
  - أن تسهم القيم التنظيمية في تمكين الأفراد من الشعور بأهميتهم في حاضر ومستقبل المنظمة وأن توفر لهم معايير للتحفيز والمكافأة يزيد من دافعيتهم، وأن تدعم قدرتهم على إبداء رأيهم والاستماع للآراء المختلفة واستيعابها في المنظمة<sup>5</sup>.
- هذا إضافة إلى محاولة التعرف على العوامل الثقافية والقيمية التي يتصف بها أفراد المنظمة، وحصص تلك التي لها تأثير مباشر على سلوكهم التنظيمي، مما يساعد على بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم، ويكون ذلك باعتماد التكوين والإعلام الداخلي. وتعزيز القيم الموجبة، وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ، ورفع درجة الانتماء التنظيمي، هذا مع ضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات المختلفة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> نورة خليفة تركي السبيعي، بعض قيم العمل لدى الأكاديميين والإداريين بجامعة قطر، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد 13، 1998، ص: 245.

<sup>2</sup> نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص: 394.

<sup>3</sup> عبد محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص: 405.

<sup>4</sup> عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>5</sup> عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>6</sup> بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص: 72.

## المطلب(02): أنواع القيم السائدة في المنظمات

من الصعب في الواقع التفريق بين أنواع القيم التي يحملها الأفراد و بين تلك التي تسود في المنظمات نظرا للتداخل الكبير بينهما و لا اعتبار القيم التنظيمية كامتداد للقيم الشخصية للأفراد المشكلين للمنظمة، وقد لاحظنا من خلال الاطلاع على الدراسات و الأبحاث التي سبقتنا و المتعلقة بدراسة القيم في المنظمات استخدام العديد منها للتصنيفات المختلفة التي تناولناها سابقا في أنواع القيم ، على رأسها تصنيف **سبرينجر (Spranger)**، و تصنيف **روكش ( Rokeach )** ، غير انه هناك البعض منهم من وضع قائمة من القيم و حاول الاعتماد عليها في الدراسة و تحت مسميات أخرى مشابهة للقيم التنظيمية منها:

**1 تصنيف كالبرج (Kalleberg) <sup>1</sup>:** و الذي استخدم مصطلح قيم العمل و التي تعبر عن الاتجاهات العامة المرتبطة بالمعاني التي ينسبها الفرد لدور العمل و تميزها عن الرضا بهذا الدور"، فهي تشير إلى التوجهات السلوكية لكل الأنشطة التي تتصل بأي شكل من أشكال العمل، و لا تقتصر على نشاط مهني معين، وهي تتكون حسب الباحث **شيرمرهن ( Schermerhorn et al 1994 )** من : القيم النظرية، القيم الاقتصادية ، القيم الاجتماعية، القيم السياسية و القيم الدينية، أما الباحثان (علام و زيد 1992) فيذكران بان قيم العمل تتجلى في ثمانية (8) أبعاد أساسية: الفخر في العمل، الاندماجية في العمل، أفضلية العمل، القيمة الاقتصادية للعمل، القيمة الاجتماعية للعمل، السعي للترقية والدافعية للإنجاز.

**2 تصنيف بوكهولز (Buchholz 1976)** حيث قام بدراسة ما اصطلح عليه بالقيم الإدارية، والمتمثلة حسب رأيه في خمسة (5) أنظمة للقيم اعتبر القيم التنظيمية جزءا منها:

**1-2 نظام قيم أخلاقيات العمل :** (The work Ethics Values): و فيه ينظر الفرد إلى العمل على انه شيء مقدس، ويجب أن يكون مخلصا في عمله لأنه مصدر كرامته و سعادته، كما أن فائدة الفرد يمكن قياسها بمدى ما يقدم من عمل مفيد للمجتمع.

**2-2 نظام القيم التنظيمية (The Organizational Values):** تتمثل في مدى تأثير العمل الذي يقوم به الفرد على المجموعة التي يعمل معها، ومدى التأثير في موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، واعتبار العمل وسيلة لخدمة مصالح المجموعة ، وما يحققه العمل من نجاح للفرد اعتمادا على قدراته في التكيف و التوافق مع آراء و معايير الجماعة التي يعمل معها<sup>2</sup>.

**3-2 نظام القيم الإنسانية (The Humanistic Values):** وتدل على اعتبار العمل وسيلة لتحقيق الفرد لإنسانيته و اكتشاف ذاته، فهي تركز على ضرورة الاهتمام بالإنسان في مكان العمل ونموه و تطوره وبشكل اكبر من الجوانب المادية، بحيث تصمم الوظائف لاكتشاف الذات و الشعور بالإنجاز العالي.

<sup>1</sup> شاكر جار الله الخشالي، عدنان كاظم جواد، علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين: دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد6، العدد2، الأردن، 2003، ص: 26-27.

<sup>2</sup> تركي بن كديس العتيبي ، القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي التقني و المهني، دراسة تطبيقية على كلية السياحة و الفنادق بالمدينة المنورة، مجلة التربية، العدد139، الجزء 2، جامعة الأزهر ، مصر، 2009، ص: 188.

2-4- نظام القيم المشاركة الجماعية (The Participation-Related Values): حيث يعتبر الفرد العمل هو الأساس في إشباع حاجاته المختلفة، وتؤكد المشاركة في إدارة المنظمة وعدم الاقتصار على مجموعة قليلة في إدارتها، مما يسمح بالتأثير في مستقبل المنظمة و تعزيزي إبداعاتهم في مجال اعمالهم.

2-5- نظام قيم الراحة والفراغ (The Leisure Values): فبالإضافة إلى إعطاء العمل قيمة مهمة، يجب تخصيص وقت لراحة العاملين أثناء العمل وذلك لممارسة هواياتهم المختلفة على اعتبار أن ممارسة الهوايات تؤدي إلى تطوير الفرد و نموه<sup>1</sup>.

3 تصنيف الحوامدة و التويجر (2005): وقد اعتمد الباحثان في دراستهما للقيم التنظيمية على التصنيف التالي و الذي يشتمل على ثمانية (8) أبعاد أساسية<sup>2</sup>:

- 3-1- قيم الاهتمام بالموظفين : و هي تشير إلى المعتقدات و المعايير التي تراعي الإنسانية و الاجتماعية للعاملين، وتعكس الاهتمام باحتياجاتهم و أهدافهم، وتحترم أفكارهم و تطلعاتهم.
- 3-2- قيم الثقة المتبادلة: تشير إلى المبادئ التي تعبر عن الدرجة التي يمكن عندها الاعتماد على وعود وسلوك الآخرين المتنبأ بها، والتوقع بان لا يكون اختلاف بين ما يقوله الشخص وما يفعله.
- 3-3- قيم المشاركة في صنع القرار : و تشير إلى التوجه نحو إشراك العاملين في صنع القرار ،من خلال إتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم، وطرح أفكارهم و الأخذ بها.
- 3-4- قيمة الفريق: و يشير إلى التوجه نحو تشجيع العمل الجماعي عند مناقشة الأهداف و مشاكل العمل، و الاشتراك معا في القيام بمتطلبات العمل و فق ادوار واضحة، وبطريقة غير تقليدية.
- 3-5- قيمة العدالة: تشير إلى المبادئ التي تضمن التوزيع العادل للفرص و الامتيازات و الأعباء بين العاملين بإنصاف و مساواة كل حسب حقه وبدون تمييز بينهم.
- 3-6- قيمة الشفافية: وتشير إلى التوجه نحو الوضوح و المكاشفة في عمل المنظمة و سياساتها ، و في نظم الترقية و التعيين و تقديم الحوافز، ووضع برامج وفق معايير و تشريعات واضحة.
- 3-7- قيمة الإبداع: تعبر عن درجة اهتمام المنظمة بالأفكار الجديدة والمفيدة وتطبيقها في العمل،و تشجيعهم على التفكير و النظر إلى الأشياء بطريقة مبدعة و مبتكرة.
- 3-8- قيمة التغيير: درجة إقبال المنظمة على إحداث نقلة ايجابية تشمل الجوانب الإنسانية و المادية، ومواجهة التحديات التي تعترض أهدافها من خلال تبني وتطبيق الأفكار الجديدة.

#### 4 - تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك ( Dave Francis et Mike Woodcock 1990 ):

و يعد التصنيف الذي وضعه كل من ديف فرانسيس ومايك وودكوك أشهر النماذج التي تدرس القيم التنظيمية والأكثر استخداما من قبل الباحثين نظرا لشموليته ( وهو النموذج الذي سنستخدمه في دراستنا هذه)، وقد أشاروا

<sup>1</sup> مؤيد السالم، سنان الرويح، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد15، العدد1، الأردن، 1999، ص:10.

<sup>2</sup> انس التويجر، نضال الحوامدة، مرجع سابق، ص:1233

في كتابهم "القيم التنظيمية" ( unblocking.organiizational values ) سنة (1990) م إلى أربع (04) مجموعات رئيسية من القيم التي تحتوي على اثنتي عشر (12) قيم فرعية تستوجب توفرها في أي منظمة للحكم على فعالية أداءها، سنحاول اختصارها كما تناولها الكاتبان فيما يلي<sup>1</sup>:

**4-1 إدارة الإدارة:** بما أن كل منظمة-تقريباً- هي عبارة عن نظام معقد فان هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل ، وذلك أن الإدارة لوحدها لا تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة ومن أجل تحقيق النجاح فان المورد البشري في الإدارة يجب أن يحدد بدقة ويختار بعناية ويدرب بإتقان ويحفز بحق هذه العملية نطلق عليها "إدارة الإدارة".

ونجد في هذه القضية الرئيسة ثلاثة قضايا فرعية تتمثل فيما يلي:

**أ-القوة(النفوذ):** وتتمثل في امتلاك المجموعة الإدارية لنظم المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي التي تمكنها من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها واتخاذ القرارات، وبهذا فالإدارة الناجحة يجب أن تدرك النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة لذي فهي تتبنى هذه القيمة "المديرون يجب أن يديروا".

**ب-الصفوة:** نجاح المنظمة يتوقف على نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية لذلك يجب على المنظمة أن تدرك المهمة الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى هذه القيمة "المنخبة دائماً في القمة".

**ج - المكافأة:** فأداء الأفراد للذين يقودون المنظمة يعتبر أمراً مهماً، لذا فان المديرين من الضروري أن يعملوا بثبات وجدية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح وتكافئ عليه وبالتالي فهي تتبنى هذه القيمة "الأداء ملك".

#### 4-2- إدارة المهمة:

وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل والكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها فالعمل يجب أن يؤدي وان يؤدي بإتقان، وأن المنظمة سوف تفشل إن لم تحقق أهدافها، وبناءً على هذه القضية الجوهرية فان القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي:

**أ- الفعالية:** فالتركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطرداً والمنظمة الناجحة قادرة على تركيز

مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بأفضل النتائج، لذا فهي تتبنى هذه القيمة "عمل الأشياء الصحيحة".

**ب- الكفاية(الفاعلية):** وقد قيل أن الإدارة الجيدة أو الكفاءة هي تلك التي أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، كما أن محاولة عمل كل شيء بإتقان يوفر حافزاً جيداً فان المنظمات الناجحة تبحث بدون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء كما أنها تبني الاعتزاز والفخر على أساس أداء العمل، لذلك فهي تتبنى هذه القيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة".

<sup>1</sup> ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص: 39-52 .

**ج - الاقتصاد:** كما هو معلوم فإن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها، لذلك فإن غياب الرقابة على تكاليف يعد سببا رئيسيا في فشل الكثير من الأعمال ويؤدي إلى الإسراف أو الهدر التنظيمي فالنظام الذي يعتمد الربح أو الخسارة يزود التنظيم بمعيار أساسي للنجاح لدى فإن المنظمة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة فهي تتبنى هذه القيمة "لا شيء مجانا".

**3-4-إدارة العلاقات:** وتعني انه يجب على المنظمة أن تتعامل مع القضايا ذات الصلة بالحصول على أفضل الإسهام من موظفيها وان العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، وبناءً على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي:

**أ - العدل:** حيث يتضح تأثير الإدارات في تصرفاتها في حياة الأفراد سواء أكان ذلك في العمل أو خارج العمل ذلك أن مايفعله المديرون و ما لا يفعلونه له تأثير كبير على نوعية حياة كل الموظفين، لذا فإن استخدام هذه القوة أي - قوة تأثير الإدارة- بشئ من اللطف و العدل يؤدي إلى بناء الثقة و الولاء إلى الموظفين، و المنظمة الناجحة تدرك أن وجهات نظر الأفراد و إدراكهم و شعورهم ذو أهمية لذا فهي تتبنى هذه القيمة " من يهتم يكسب".

**ب- العمل الجماعي (فرق العمل):** فالجماعة المنظمة جيدا و المحفزة تستطيع أن تنجز أكثر من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون هذه الجماعة فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين، و بالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان، ذلك أن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر، لذا فإن من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون بعضهم إلى بعض، و المنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "العمل معا بانسجام".

**ج-القانون و النظام :** حيث يتعين على كل جماعة أن تطور إطارا من القوانين التي تنظم تصرفاتها و هذه القوانين بدورها توفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول و من هذا المنطلق فإن المنظمات تمارس نفوذا كبيرا على حياة موظفيها و عوائلهم، ذلك أن المديرين يتصرفون كقضاة و محلفين و غالبا ما يتم ذلك دون أن يكون هناك حق الاعتراض للموظفين و المنظمة الناجحة هي تلك التي تبتكر و تدير باحترام نظاما مناسبا من القواعد و الإجراءات لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "العدل لابد أن يسود" .

**4-4 - إدارة البيئة:** و تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس بالبيئة المحيطة ؛حيث يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها و أن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها و بناءً على هذه القضية الجوهرية فإن القضايا الثلاث الفرعية التي ينبغي تقديمها هي كما يلي:

**أ-الدفاع :** حيث تقع الكثير من المنظمات التجارية تحت وطأة المنافسة مع منظمات أخرى و بالمقارنة إن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية التي تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالإعتمادات المالية، و المنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية لذا فهي تتبنى هذه القيمة: "اعرف عدوك"

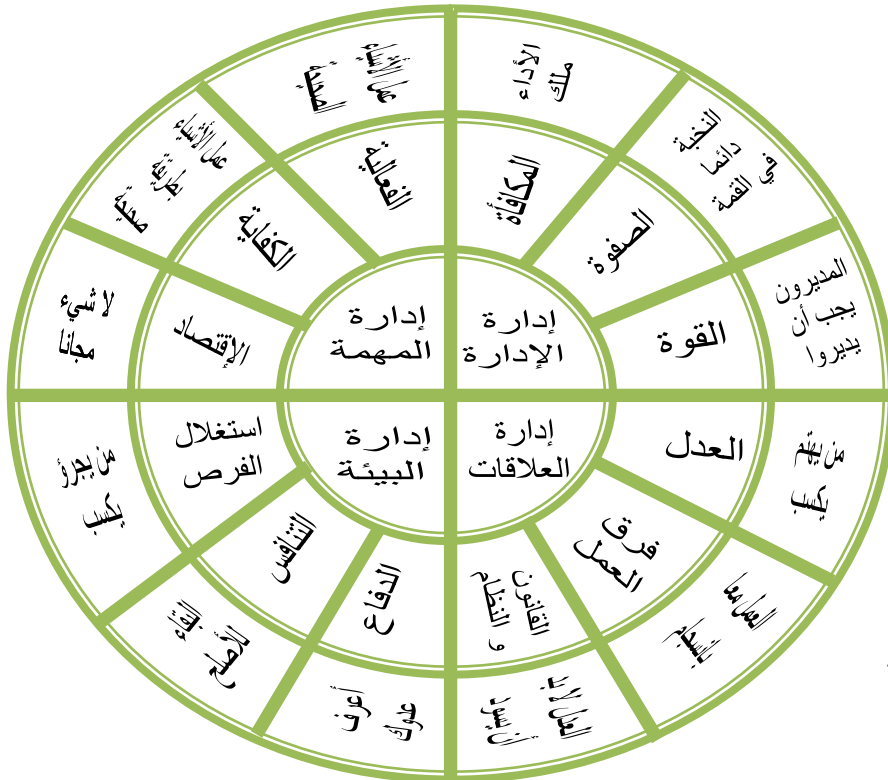
**ب- التنافس:** فالقدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء، و عادة فإن هذه الحقيقة يتم إدراكها في أعلى المستويات لكن الأقل احتمالا أن تكون هذه الرسالة مفهومة لبقية الأفراد للمنظمة، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، و من المعلوم ففي عالم الأعمال أن الأفضل هو الذي يبقى و أن الضعيف هو الذي تتم تنحيته لذلك فهي تتبنى هذه القيمة:

**" البقاء للأصلح".**

**ج- استغلال الفرص :** فرغم وجود أفضل الخطط الرائعة المحكمة فإن من المحتم أن هناك فرصا و تهديدات سوف تحدث و لا يمكن للمنظمات أن تتجاهل الأمور الفجائية، و بالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص أن الفرص، يجب انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر و المنظمة الناجحة هي التي تلزم باستغلال الفرص لذا فهي تتبنى هذه القيمة: **"من يجرؤ يكسب".**

ويمكن تلخيص القضايا الرئيسية و القضايا الفرعية بقيمتها المختلفة و التي تحدد نجاح المنظمات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04) : تصنيف القيم حسب ديف فرانسيس و ماك و دوكوك (عجلة القيم)



الدائرة الداخلية: القضايا الجوهرية  
الدائرة الوسطى: القضايا الفرعية  
الدائرة الخارجية: القيم

المصدر: ديف فرانسيس، مايك و دوكوك، مرجع سابق:ص:46

### المطلب (03) : تأثير القيم التنظيمية على أداء الأفراد و المنظمات

لقد اهتم علماء الإدارة بدراسة القيم و أثرها الهام على المنظمات ، وهذا كونها تؤدي دورا بارزا في تحديد و توجيه السلوك الايجابي للأفراد، خاصة ما إذا تم الاهتمام بها و تهذيبها و توجيهها لتعزيز السلوك الوظيفي المرغوب به<sup>1</sup>، حيث أن المنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم ايجابية مشتركة بين مختلف العاملين ، وكلما كان هناك توافق و انسجام بين قيم الأفراد فان هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح و العكس<sup>2</sup>.

فالبعد القيمي يعد من عناصر نجاح المنظمات ، فبقدر نشاطه و قوته في التأثير، تتحدد كفاءة وفعالية المنظمة وهذا كونه مرتبط بالجانب الإنساني و سلوكه في العمل، ولقد أجريت العديد من الدراسات و البحوث لبيان العلاقة بين الثقافة (القيم) و الأداء توصلت بعضها إلى أن تطور الثقافة الخاصة بالمنظمة يتضمن أثر غير واضح أو ايجابي على نتائج المنظمة، وتعد دراسة جيرت هوفستد ( Hofstede ) المنشورة عام 1980، أحد الدراسات التأسيسية للمدخل الثقافي في الدراسات الإدارية و التنظيمية<sup>3</sup>.

كما ذكر الزهراني ( 2009 ) بان القيم الشخصية التي يحملها الأفراد لها علاقة تأثير مباشرة على الأداء، فمتى التزم الفرد بقيم معينة ظهرت تلك القيم و اتسق مضمونها مع الأداء، كما إن التشابه و التناغم بين قيم الفرد و بين مجموعة العمل تدفعه إلى التفاعل معهم بطريقة ايجابية أكثر، و إن اختلفت هذه القيم أدى ذلك إلى وقوع اختلاف و صراعات يقل على إثره مستوى الأداء ، ويتعثر مستوى الانجاز داخل المنظمة<sup>4</sup>.

هذا و يرى البعض وجود تأثير متبادل بين القيم الثقافية و السلوك ، فلقد قدر الخبراء أن 25% إلى 50% من السلوك الوظيفي يتحدد ثقافيا، ومنه فللقيم تأثيرا على الإدراك و الأداء والفهم لمتطلبات الوظيفة . و يشير الهيتي ( 2005 ) إلى وجود ارتباط بين القيم و الأداء باعتبارها موجهة لسلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتفسر هذه العلاقة رؤية مفادها أن أداء الفرد سيكون منسجما مع قيمه وذلك في جميع الظروف العادية، فمثلا أن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيتصرفون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، فالقيم تساعد العاملين على تركيز جهودهم و توجيهها ، و ان كانت قيمهم مشابهة لقيم زملائهم في نفس المجموعة فيكون ذلك دافعا لهم ليتفاعلوا ب بعدة طرق ايجابية تكون غالبا أكثر انسجاما و تقاربا مع أنماط العمل المقبولة والمتوقعة، ويتصرف الأفراد الذين يجدون اختلافا في القيم بالطريقة المعاكسة تماما، فيكون ذلك سببا قويا لتدني مستويات الأداء<sup>5</sup>.

كما يضيف جاد عبد الوهاب ( 2000 ) في هذا المجال بان هيكل القيم الشخصية للفرد يؤثر على سلوكياته في العمل، و تقترح نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاضم ، حمود الفريجات ...، مرجع سابق، ص: 159.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 118.

<sup>3</sup> جواي يوسف، إدارة الموارد البشرية و قيمها التنظيمية في الصناعة الجزائرية، نموذج هوفستد الرباعي الأبعاد إطارا للتحليل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 31/30، 2013، ص: 145.

<sup>4</sup> عبد الله بن احمد سالم الزهراني ، مرجع سابق، ص: 637 .

<sup>5</sup> صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص: 27 .

<sup>6</sup> أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر و التوزيع، الأردن، 2000.

- يسترشد الفرد بقيمه الشخصية في تحديد الصحيح و الخاطئ من التصرفات لذلك فالقيم تعتبر أحد ضوابط السلوك الإنساني.
  - تعد معرفة الاختلافات في القيم الشخصية للأفراد عاملا مساعدا على تفسير طبيعة المنازعات بين هؤلاء الأفراد في المنظمة، كما يساعد التشابه في القيم على تفسير التفاهم القائم بينهم.
  - يزداد التعاون بين الجماعات كلما زادت درجة التماثل في قيم هذه الجماعات، ويقل التعاون كلما زادت درجة التنافر في قيم هذه الجماعات.
  - تزداد فعالية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه مع قيم مرؤوسيه، و تقل الفعالية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه مع قيم مرؤوسيه
  - إن القيم الشخصية للمدير تؤثر في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر على قراراته اليومية في نفس الوقت .
- فمنظومة القيم الموجودة داخل المنظمات من شأنها أن تعمل على و ضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين، وذلك إذا تم استثمار دور ووظيفة كل جزء منها بالشكل المطلوب<sup>1</sup>، و لأن المديرين والقادة يؤدون دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية من خلال بث ونشر القيم التي يؤمنون بها ، وترجمة بعض جوانب هذه القيم إلى أنظمة تحدد الأشياء المطلوب القيام بها(مثل نظام المكافآت و العقوبات)<sup>2</sup>، ولأن أيضا تأثير القيم التنظيمية يزداد بالنسبة للمديرين الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، لما لهذه القيم من تأثير في توضيح الخطوط العريضة التي يتوجب السير على هديها عند ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات و وضع الأهداف ووسائل تحقيقها ، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر في قيم المرؤوسين و سلوكهم<sup>3</sup>، فان الإدارة تستطيع من خلال استحضار القيم الايجابية و تعزيز مكانتها بين العاملين أن تحقق نتائج طويلة الأمد<sup>4</sup>.
- و منه فالقيم تؤثر بشكل جدي على طريقة أداء العاملين و إسهاماتهم الفعلية، فقد حدد " بيترز و واترمان" *1982 Peters et Waterman*، قيما عديدة ترتبط بالأداء والتميز في أمكنة العمل ، كما بحثت قضايا متنوعة ترتبط بالقيم مثل : الولاء ، الرضا التماسك، الالتزام ...، إذ لوحظ أن فقدان هذه السلوكيات الفردية و الاتجاهات له تأثير مباشر على الأداء، فالأفراد الأكثر رضا و التزاما بأهداف المنظمة وقبولا لقيمها هم من يحملون قيما منسجمة مع قيمها التنظيمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جوادي يوسف ، مرجع سابق ، ص:144.

<sup>2</sup> محمد فالح الحنيطي، مرجع سابق، ص:403-404.

<sup>3</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، مرجع سابق، ص:48.

<sup>4</sup> جوادي يوسف، مرجع سابق، ص: 144 .

<sup>5</sup> صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ، ص: 27 .

و لقد أكد الكثير من الباحثين أن الثقافة القوية التي تعكس درجة تماسك كبير بالقيم التنظيمية تؤثر إيجابا على أداء المنظمة لأنها تسمح بتحفيز الأفراد و تجعلهم يحترمون قواعد و إجراءات العمل، كما أن توفير القيم التنظيمية المشتركة يحقق رضا نفسي لدى الأفراد و يزيد من ولائهم التنظيمي<sup>1</sup>.

و من هذا فقد توصل "بيترز و واترمان" **Peters et Waterman** "إلى أن المنظمات غير متميزة الأداء هي منظمات تتصف عادة بشيوع قيم تنظيمية مشجعة للقوة و النفوذ داخل المنظمة ، بدل الاهتمام بالأفراد و تشجيع الإبداع، بينما تركز المنظمات ذات الأداء المتميز على نشر قيم متوجهة نحو التركيز على حاجات الزبائن و الاهتمام بالأفراد، والأهداف القصيرة و الطويلة، لذلك تميزت مستويات أدائها بالتزايد و التحسن مع مرور الزمن<sup>2</sup>، و استخلص هذان الباحثان في كتابهما الشهير "البحث عن التميز Search of Excellence" بأن النظام الذي يحكم المنظمات متميزة الأداء يتضمن القيم الأساسية التالية:<sup>3</sup>

- الاعتقاد في أن تكون الأفضل.

- الاعتقاد بأهمية الناس كأفراد و لكل منهم هوية.

- الاعتقاد بأهمية تفاصيل العمل و كمال الإنجاز.

- الاعتقاد بأهمية أن يكون كل العاملين مبدعين.

- الاعتقاد الواضح بأهمية النمو و الأرباح.

و بهذا لا بد من مراعاة أن تكون القيم السائدة في المنظمة و خارجها مساندة للأداء و أن تعمل الإدارة العليا على توفير و تشجيع القيم التنظيمية الجديدة و التركيز عليها مما يحقق للمنظمة مجموعة من الفوائد منها:<sup>4</sup>

- سهولة التكيف مع التكنولوجيا الجديدة.

- التقليل من حدوث الأضرار الناجمة عن الصراعات.

- سرعة الوصول إلى الأهداف.

- تشجيع الأنماط السلوكية الايجابية.

- تحقيق الرضا العام داخل المنظمة و في محيطها الخارجي.

<sup>1</sup> John. P. Kotter, James. L.Heskett, Culture et performance, (le second souffle de l'entreprise), (traduit par: Laurence Naicolaieff), ed d'organisations, paris, 1992, p:24

<sup>2</sup> علي عبد الله، التحولات و ثقافة المؤسسة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان "الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، الجزائر ، جامعة البليدة، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، 22/21 ماي، 2002 ، ص:118

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي ، الإدارة الرائدة ، عمان ، دار صفاء للنشر و التوزيع 2003، ص:28، 29.

<sup>4</sup> موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع 2006، ص: 238.

### خلاصة:

تعد القيم من الخصائص الأساسية للمجتمعات، وعلى أساسها يمكن التمييز بين ثقافة مجتمع و مجتمع آخر، و هي تمثل موجهات للسلوك و إطارا مرجعيا يحكم تصرفات الأفراد و الجماعات، و تشكل مكونا رئيسيا لثقافتهم إلى جانب المعايير و المعتقدات و الاتجاهات، و التي تتبلور لدى الأفراد نتيجة لتنشئتهم الاجتماعية في كنف الأسرة، و تبعا لانتماءاتهم الفكرية و العقائدية، وتتطور نتيجة لاحتكاكهم مع المجموعات البشرية المختلفة في المجالات المتنوعة من نواحي الحياة.

من هذا المنطلق فان الأفراد و عند التحاقهم بالمنظمات ، فإنهم ينقلون هذه القيم و يحاولون تكيفها مع منظومة القيم التي يجدونها في أماكن العمل، فإما إن يحدث التوافق و الانسجام بين القيم الشخصية للأفراد و القيم التنظيمية ، فيزيد التماسك بين أعضاء الجماعة، وتتولد لدى الأفراد مشاعر الانتماء و الالتزام و الولاء للمنظمة، و إما أن يحدث تباين و عدم اتساق بين القيم يؤدي في الأخير إلى حدوث اختلاف عادة ما تنجر عنها صراعات تؤدي في النهاية تراجع أداء الأفراد و من ثم أداء المنظمات.

لذلك فانه أصبح من الضروري على القيادات الإدارية في المنظمات، وباعتبارهم المصدر الرئيسي لخلق القيم التنظيمية، تبني القيم الايجابية ومحاولة ترسيخها بين أوساط العاملين بما يؤدي إلى تكامل و تماسك أعضاء المنظمة، و توجيههم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، حيث أثبتت الدراسات و الأبحاث وجود علاقة تأثير مباشرة بين القيم التي يعتنقها الأفراد و بين مستويات أدائهم.

ولعل من النماذج الإدارية المبنية على القيم الايجابية و التصرفات السليمة في إدارة الأعمال ما عرف بموضوع الحوكمة، و الذي كان كردة فعل علاجية للعديد من مظاهر الفساد و السلوكات اللاأخلاقية التي تم ممارستها من قبل العديد من الرؤساء في المنظمات، هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

مدخل إلى الحكمة وأهميتها  
في المنظمات

## تمهيد:

يمثل موضوع الحوكمة أحد القضايا الهامة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين و المنظمات المهنية و الدولية، و هذا نظرا لدورها الفعال في تقديم القواعد و الضوابط التي تساعد على إحكام الإدارة و الرقابة على برامج و نشاطات المنظمات، بغية الوصول إلى تحقيق مصالح كل الأطراف، و حماية حقوق المساهمين، و كل الأطراف المعنية بوجود المنظمة.

ولقد شهد هذا المفهوم تطورات عديدة انطلاقا من ظهوره و حتى وقتنا الحاضر، إضافة إلى تعاظم أهمية الحوكمة مع التغيرات التي حصلت في مناهج إدارة المنظمات، خاصة بعد الإخفاقات و الفضائح المالية التي عرفها عدد كبير من المؤسسات دولية النشاط، مما استدعى إيجاد معايير لضبط صلاحيات الإدارة العليا و قواعد رقابية أكثر تشددا و حرصا على تحقيق مصالح كل الأطراف.

ولقد صاحب وضع الأطر و القواعد العملية لموضوع الحوكمة في المنظمات ، تحديد مجموعة من السياسات و القيم و المبادئ الأخلاقية التي تساعد على انتهاج السلوكات الرشيدة في الإدارة المبنية على الشفافية و النزاهة، و هذا بهدف تجاوز مشاكل الفساد الإداري التي أفرزتها العديد من الممارسات غير السليمة في تسيير شؤون و موارد المنظمات، حيث أصبح السلوك الأخلاقي للمنظمات يشكل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الحوكمة و تحقيقها لأهدافها.

سنتناول في هذا الفصل طبيعة موضوع الحوكمة من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الحوكمة في المنظمات

المبحث الثاني : المعنيون بتطبيق الحوكمة

المبحث الثالث :الحوكمة في المنظمات: نماذجها و علاقتها بقيم و أخلاقيات الأعمال

### المبحث الأول: طبيعة الحوكمة في المنظمات\*:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة أزمات اقتصادية و مالية، وصفها الباحثين على أنها أزمة ثقة بين المنظمات و المتعاملين معها من مختلف الأطراف، تعزى إلى سوء استخدام السلطات ، و تجاوز الضوابط المحددة للسلوكات الإدارية، مما نتج عنه تفشي العديد من الممارسات السلبية في الإدارة ، و أدى إلى بروز العديد من صور الفساد الإداري.

و في ظل هذه الظروف، كان من الضروري التدخل لمحاولة اقتراح نظام رقابي و مالي على المنظمات، يشمل مجموعة من القواعد المنظمة للعلاقات والمحدد للحقوق و الالتزامات، في ظل النزاهة و العدالة والشفافية و مشاركة كل الأطراف المعنية، عرف الحوكمة.

هذا ما سنحاول إيضاحه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى: ظروف نشأة ودوافع ظهور الحوكمة، إضافة إلى التعرض إلى مختلف تعاريفها و معاييرها و أهدافها ، أنواعها و مبادئها التي نصت عليها المنظمة الاقتصادية للتعاون و التنمية.

### المطلب (01): نشأة و دوافع ظهور الحوكمة:

لا يمكن نسب فكرة الحوكمة إلى شخص واحد فقط ، وإنما هي نتاج لتضافر جهود عديدة لباحثين و مختصين في مختلف المجالات و العلوم، فقد ظهرت انطلاقاً من أواخر القرن ( 19 ) و في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة مساهمات عديدة من قبل مفكرين و إداريين كان الهدف منها تحسين طريقة تسيير المنظمات، و رغم أن المفهوم الحديث لمصطلح "حوكمة" لم يكن قد تبلور بعد، إلا أنه و جد حيزاً ضمن الفلسفة الإدارية الجديدة التي دعت إليها الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup>.

ومع مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي، وانطلاقاً من دراسات بيرل ومينز ( Perles et Means (1932) أصبح موضوع حوكمة المنظمات يشكل محور العديد من المناقشات، بعد أن أشار هذان الكاتبان إلى الآثار التي سيخلفها الانتقال إلى النظام الرأسمالي الصناعي ، وما يستدعيه هذا الأخير من الانفصال التدريجي بين ملكية المؤسسات و المراقبة على مواردها<sup>2</sup>. وكانت بدايات الحديث عن موضوع انفصال ملكية الأموال عن مسيرتها

\* سنتبنى في هذا البحث مصطلح حوكمة المنظمات كمفهوم أكثر شمولاً من حوكمة الشركات و حوكمة المؤسسات، كما استخدمنا كلا من المصطلحين "منظمة و مؤسسة" دون اعتبار الفرق بينهما، حيث أن أغلب أدبيات الدراسة تستخدمهما كمترادفات و بدون تفریق.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Gaudin, Pourquoi la gouvernance ?, la bibliothèque du citoyen, paris, 2002.p :27

<sup>2</sup> Olivier Bouba –olga, gouvernance d'entreprise : élargir la problématique, janvier 2005, université de Poitiers, France 2005, p : 01

وما ينجر عنه من تصادم بين مصالح الطرفين، ففي الوقت الذي يحاول فيه المساهمون تعظيم منافعهم يعمل المسيرين على الحفاظ على مناصبهم و المزايا التي يمنحها لهم.<sup>1</sup>

ومن مدرسة شيكاغو الاقتصادية ، نجد رونالد كوس ( Ronald Coase 1937 ) في كتابه (طبيعة المنظمات The Nature of The Firm) أشار إلى فكرة تكاليف المعاملات ( Les Coûts de Transaction) و المتمثلة أساسا في تكاليف البحث عن المعلومة، وتكاليف التفاوض و اتخاذ القرار، و تكاليف المراقبة و التنفيذ، وبدأ مع هذا المفكر يبرز مفهوم المؤسسة كعقد ، نظرا لوجود طرفين أساسيين في التعامل طرف يمثل المؤسسة وطرف آخر يمثل أصحاب المصالح، وبعد خمسين عاما تقريبا ( 1983) رسخ كل من "يوجين فاما " و "مايكل جنسن" فكرة الفصل بين الملكية و السيطرة، و ظهرت نظرية الوكالة (La Théorie d'agence) كوسيلة لفهم حوكمة المنظمات حيث اعتبرت المؤسسة سلسلة من العقود.<sup>2</sup>

و نجد أيضا دراسات كل من ديفد نورث (David North 1981) و أوليفي وليامسون (Olivier Williamson)، و إشارة إلى حوكمة المنظمات على أنها الشكل الجديد لاتخاذ القرار و للتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، و لتنظيم علاقاتها التعاقدية و روابط الشراكة المؤقتة مع الأطراف الأخرى بهدف التقليل من تكاليف المعاملات و تحقيق مرونة في التفاوض.<sup>3</sup>

وبعد ذلك ونظرا للاضطرابات الكبيرة التي شهدتها إدارة المنظمات في الولايات،م، أ خاصة انطلاقا من 1990، ازداد الاهتمام بموضوع الحوكمة في كل من الولايات م.أ، بريطانيا ثم تدريجيا في القارة الأوروبية و بقية العالم، وظهرت العديد من الدراسات نذكر أهمها: " حوكمة بدون حكومة " (Governance without Government) (1992) من إعداد James Rosenau et Ernest Czempiel ، " الحوكمة العصرية " (Modern governance) للكاتب (Jan Kodiman 1993) ، " الحوكمة الديمقراطية"

<sup>1</sup> Nejla ould daoud elleli, La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires, in revue des sciences des gestion , n° : 224-225 direction et gestion d'entreprise, paris 2007, P : 143

<sup>2</sup> Barabel Meier, Manageor : les meilleures pratiques du management, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, P : 42-44

<sup>3</sup> Jean-Pierre Gaud, Op-cit. P : 58-62

\* كما ظهرت توجهات فكرية أخرى عرفت بالنظريات البديلة (Théories alternatives) للنظريات التعاقدية للحوكمة (Théories contractuelles) و كانت تهدف إلى التركيز على خلق القيمة أكثر منه تدنئة تكاليف الوكالة و تكاليف التبادل، وكانت تضم ثلاث نظريات أساسية:

- النظريات المتركزة على الكفاءات (Théorie basée sur la compétence)

- نظرية الاتفاقات (Théories des conventions)

- نظرية التجذر (Théorie de l'enracinement)

و هذه النظريات حاولت التركيز على بعض الجوانب التي أهملتها النظرية التعاقدية والتي تشكل أفكار مكملة لها، كدور المسير(الوكيل) في الربط بين الموارد المالية و البشرية في المنظمة، و التركيز على المصالح المشتركة بدل من ذاتية المصالح (l'individualisme) التي كانت تفترضها النظرية التعاقدية، وأيضا الاهتمام بالمعرفة وكفاءات الأفراد أكثر من الاهتمام بالمعلومات و تكاليف الحصول عليها، إضافة إلى تغيير النظرة إلى الفرد و التي كانت مستمدة من فكرة الرجل الاقتصادي ، إلى نظرة أكثر إنسانية بعيدة عن الأنانية و السلوك الانتهازية . لمزيد من التفاصيل عد إلى كل من:

- بليركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، جامعة بسكرة، العدد، جانفي 2014، ص: 15-7 .  
- Ali Ziane M. Omar, Andjichairi Samia , Théories alternatives de la gouvernance, colloque international sur la gouvernance de l'entreprise, université de tizi ousou, le 23 /24 novembre, 2014 .

(Democratic Governance) للكاتبان (James March et Johan Olsen 1995) ، ودخل

بالتوازي مفهوم "حوكمة" في حيز التنفيذ و أضحت له مكانة ضمن ممارسات المنظمات.<sup>1</sup>

و في 1992 صدر تقرير **كاد بوري (Cadbury)** في المملكة المتحدة و احتل مصطلح حوكمة (السيطرة على المؤسسة) قدرا وافرا من التحرير من الدراسات الإدارية والرقابية و كان يعني هذا المفهوم قيام مجلس الإدارة بالإلمام بمجريات الأمور في المنظمة و القدرة على إدارتها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.<sup>2</sup> و مع إنفجار الأزمة المالية الآسيوية 1997 و ما تلاها من أزمات مالية في روسيا و أمريكا اللاتينية؛ حيث أثر سلوك قطاع المؤسسات على اقتصاد تلك الدول، مما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة المنظمات.<sup>3</sup> و تم تتويج تلك الأحداث الفضائح المالية و الافلاسات التي سجلتها العديد من المنظمات الكبرى في أمريكا و أوروبا؛ كمؤسسة **انرون (ENRON)** و مؤسسة **ورلدكوم (WORLD COM)** و شركة **زيروكس (XEROX)** ، بفعل العديد من الأسباب أهمها؛ انتقال الصلاحيات من مجلس الإدارة إلى الإدارة التنفيذية، مما سبب العبث و الغش و الأخطاء المحاسبية والتضليل و إخفاء المعلومة، و عدم التزام إدارات المؤسسة أخلاقيا، بالإضافة إلى المخالفات التي ارتكبت من قبل مكاتب التدقيق العالمية مثل، "آرثر اندرسون"، "برليس"، "ووترهاوس"، مما أدى إلى انخفاض مستوى ثقة المجتمع في الأنظمة الإدارية و الرقابية، و دفع المجتمع المالي الأمريكي و القضاء و الصحافة إلى البحث عن الدور الحيوي لمجالس الإدارات و لجان التدقيق و الإدارة التنفيذية والعليا والمدققين الداخليين و الخارجيين في نظام حوكمة المنظمات، و عليه زاد الاهتمام بضرورة إبراز فكرة نظام حوكمة المنظمات و علاقتها باستمراريتها.<sup>4</sup>

و كإفراز لهذه المشاكل و الأزمات، اتخذت العديد من الدول إجراءات حمائية ووقائية مختلفة من خلال إصدار جملة من التقارير و القوانين لحماية المنظمات و حقوق الأغلبية يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Philippe Moreau Defarges, Que sais-je ? la Gouvernance, presses universitaire de France , Paris 2003, P : 09

<sup>2</sup> علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة في القاهرة نوفمبر 2006، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2007، ص: 75.

<sup>3</sup> محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من.....، المرجع السابق نفسه، ص: 119.

<sup>4</sup> إيمان أحمد الهنيدي، تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، أطروحة قدمت في إطار نيل درجة دكتوراه فلسفة في قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن 2007، ص 32.

جدول رقم (04): أحدث التقارير و القوانين التي صدرت على مستوى الدول

| سنة الإصدار             | الدولة          | عنوان التقرير                                                                                                                                                                          |
|-------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مارس 2002 و عام 1994    | جنوب إفريقيا    | تقرير كنج الثاني ( king report II.2002 و الذي حل بديلا لتقرير كنج الأول الصادر عام 1994 King report I)                                                                                 |
| يونيو 1999 وديسمبر 1994 | كندا            | تقرير ( Five years to the day بعنوان أين كان المديرون؟ where were the directors ? guidelines for Canada improved corporate governance in و in الذي حل بديلا لتقرير (The Toronto report |
| 1992                    | لندن            | تقرير كادبري Cadbury Report                                                                                                                                                            |
| جويلية 2002             | أمريكا          | القانون ساربنيس اوكسلي Loi Sarbanes- Oxley و المعروف أيضا بقانون الإصلاح المحاسبي للشركات العامة و حماية المستثمر                                                                      |
| 2002                    | البرازيل        | تقرير CVM recommendations on corporate governance                                                                                                                                      |
| 1999/1995               | فرنسا           | تقرير فينو الثاني 1999 Vento II report ، و الذي حل بديلا لتقرير فينو الأول Vento I .1995 Report                                                                                        |
| 2000                    | المملكة المتحدة | تقرير The combined code principles of good Code of best practice governance and و الذي ارتكز على تقرير كادبري لعام 1992.                                                               |
| اكتوبر 1999             | اليونان         | بيان بمبادئ أساليب إدارة الشركات principal on corporate Governance in greek : recommendatio for it is competitive transformation                                                       |
| 2000                    | ألمانيا         | German code of corporate governance (GCCG)                                                                                                                                             |
| 1998                    | اليابان         | (corporate governance forums of japan)                                                                                                                                                 |
| 1998                    | اسبانيا         | The governance of spanish companies                                                                                                                                                    |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

- عوض سلامة الرحيلي، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية)، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، أعمال الملتقى العربي الأول حول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة سبتمبر 2005 ، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص: 08

- طارق عبد العال ، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2009، ص: 218.

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن القول أن دوافع نشأة الحوكمة، وأسباب تزايد الاهتمام بها خاصة في العقود الأخيرة يعود إلى مجموعة كبيرة من الأسباب نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- عدم إجراء التعديلات الملائمة على التشريعات والقوانين المنظمة للمعاملات التجارية بالشكل الذي يتناسب مع الظروف الجديدة لممارسة الأعمال، وقيام المشاريع والاستثمارات مما يستوجب توفير قواعد حوكمة الشركات.

- حاجة الأسواق المالية إلى أداة جديدة ودقيقة من أجل ضمان صحة القوائم المالية والوثائق المقدمة من طرف المؤسسات المساهمة والمتداول أسهمها في البورصة، ومن ثم ضمان أكثر لحقوق المساهمين ولسلامة الاقتصاد ككل.

- تدني أخلاقيات العمل وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المنظمات، إضافة إلى غياب التحديد الواضح للمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة المؤسسات ومدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة.

- ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمالات تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة المنظمة لتعظيم دالة منافعها الخاصة على حساب المنفعة العامة بالمنظمة.

- كثرة المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة الذي يعرف بمفهوم الوكالة، وما ينجم عنه من وجود تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية، وبين ذوي المصالح المتعارضة من ناحية أخرى وبرز الحاجة إلى قواعد جيدة لحكومة المنظمات للحد من هذه المشكلات ودعم ثقة المستفيدين من إدارة المنظمة.

- الحد من تعرض المنظمات لحالاتي التعثر والفساد المالي، والتي تكون نتيجة للممارسات المالية غير السليمة والتلاعبات في القوائم المالية.

- مساءلة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين مع ضرورة الفصل بين مسؤوليات الطرفين.

- توسيع دائرة المراقبة على الأداء والتوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية والإفصاح المحاسبي العادل.

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية ثم إلى اقتصاد الأصول البشرية ثم إلى اقتصاد الأصول المعرفية.

- التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وبهذا ظهر مفهوم حوكمة المنظمات لمحاولة تجاوز مختلف المشاكل والعقبات التي عانت منها المنظمات في جوانب إدارة المنظمة والرقابة على نشاطاتها ومساءلة المدراء وتشجيعهم على تحقيق المصالح المشتركة.

<sup>1</sup> عد إلى كل من:

- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة 2008، ص: 21-27.

- محمد عبد الفتاح إبراهيم، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الدولية، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة..، مرجع سابق ص: 37.

## المطلب(02): تعريف الحوكمة، معاييرها وأنواعها

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة، إلا أن اغلب الباحثين اتفقوا على وجود مجموعة من المعايير أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في الحوكمة حتى نقول بأنها حوكمة جيدة أو رشيدة، وهذا سواء كانت على المستوى الداخلي للمنظمة، أو التي تتعلق بعلاقتها مع المحيط الخارجي.

### 1 - أصل و تعريف الحوكمة:

يرتبط مصطلح الحوكمة بظهور وتطور المنظمات، وهو يستمد معناه من إشكالية الفصل بين الملكية والرقابة في المنظمات العالمية المعاصرة، ويطبق أيضا على الشركات الكبرى المساهمة في البورصة والتي يديرها أشخاص غير مساهمين في رأس مالها، مما قد يؤدي إلى ظهور نزاعات بين أصحاب الأموال من جهة (المساهمين) وبين مسيري هذه الأموال من جهة أخرى (المدراء).<sup>1</sup>

وفي الواقع هناك تباين في انتساب أصل المصطلح "الحكم" رغم وجود تقارب في التعاريف العديدة المقترحة لهذا المفهوم، حيث ظهر مصطلح "حكم راشد" في اللغة الفرنسية في القرن (13) كمرادف لمصطلح "Gouvernement" ثم مصطلح قانوني سنة 1978 يستعمل على نطاق واسع معبرا عن "تكاليف الحوكمة Coûts de Gouvernance" ولهذا فلا يوجد شك حول الأصل الفرنسي لكلمة حكم راشد.

بينما "الحاكمية Governance" فأصلها انجليزي، وهو مصطلح قديم أعيد استعماله من قبل البنك الدولي في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، وأصبح بعدها يشكل احد الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية والاقتصادية، وكان يشير معناه "طريقة تسيير سياسة، أعمال شؤون الدولة"<sup>2</sup>.

وبالتالي مصطلح "حاكمية" أو "حوكمة" ليست كلمة جديدة إلا أن ظهورها في النقاش يعتبر جديد نسبيا، ولعل هذا المصطلح يفتقر إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغات الأخرى فعلى سبيل المثال تم ترجمت المصطلح في اللغة العربية إلى كلمات عدة مثل "إدارة الحكم" "الحكمانية" "الحكم" "الإدارة المجتمعية"<sup>3</sup>، وقد اختارنا في هذا البحث مصطلح "حوكمة" أو "حكمانية" لأنها تستند إلى كلمة "حكمة" في اللغة العربية والتي تشير إلى "العدل و معرفة الحق لذاته ومعرفة الخير من اجل العمل به" وعندما نجمع بين الحكمة وإدارة الأمور يمكن أن نستخلص كلمة "حكمانية أو حوكمة".

<sup>1</sup> Olivier Meier, Guillaume schier, Entreprise multinationales : Stratégie, Restructuration, Gouvernance, Dunod, paris, 2003, p : 262.

<sup>2</sup> الأخضر عزي، عالم جلطي، التنمية البشرية للحكم الراشد، متوفر : [www.droit-dz.com/forum/show/hread.php?...Algerie](http://www.droit-dz.com/forum/show/hread.php?...Algerie) على

زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية (Gouvernance) ، قضايا و تطبيقات، بحث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن 2003، ص: 8-9.

وقد قدمت العديد من التعاريف لمصطلح "حوكمة" من قبل هيئات ومنظمات دولية على رأسها البنك الدولي الذي يرى بأن الحوكمة هي "الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية"<sup>1</sup>

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) فقد عرفت على أنها "مجموعة من العلاقات ما بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها".<sup>2</sup>

وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PUND) بأنها "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون دولة معينة على جميع المستويات، فهي تشمل المکانیزمات والعمليات، والعلاقات المعقدة بين التنظيمات المختلفة والتي من خلالها يتمكن المواطنون والجماعات أصحاب المصلحة من ممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم".<sup>3</sup>

وعرفها معهد المدققين الداخليين على أنها "الإجراءات التي تتم من قبل أصحاب المصالح لإدارة مخاطر المؤسسة ولضمان تحقيق أهدافها".

أما المعهد الأوروبي لحوكمة المنظمات فقد عرفها على أنها "القواعد والعلاقات والنظم والعمليات المطبقة داخل المؤسسة والمنصوص عليها من قبل الهيئات الرقابية وذلك لغايات تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

كما عرفت حوكمة المنظمات على أنها "مجموعة المبادئ التي تحدد العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والدائنين والحكومة وأصحاب العلاقة الآخرين، ومجموعة الآليات التي تساعد على إجبار الأطراف المعنية على الالتزام بهذه المبادئ"<sup>5</sup> ، كما يمكن تعريف حوكمة المنظمات على أنها "مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بها مثل : حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين من ناحية أخرى".<sup>6</sup>

كما عرفت الحوكمة في المنظمة أيضا على أنها "نظام مالي رقابي على المنظمة يشمل مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات والحقوق والواجبات لكل من أصحاب رأس المال، رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة، العضو المنتدب والأطراف الأخرى ذات المصالح مع المنظمة".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عطا الله واردة خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>2</sup> محمد أديب سعيد سعد الطعاني، أثر مخاطر الحوكمة المؤسسية على خطة التدقيق وأتاعب المدقق الخارجي للشركات المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص: 22.

<sup>3</sup> Aboubacar Yenikoye Ismail, comment analysé la gouvernance, définir les indicateurs de bonne gouvernance, L'harmattan, NIGER, 2007, p: 09.

<sup>4</sup> محمد أديب سعيد سعد الطعاني، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> هاني الحوراني، أحمد الهنداوي، حاكمية الشركات، نتائج أعمال منتدى فيفري 2005، دار سندباد للنشر ، الأردن، 2005، ص: 90.

<sup>6</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 16.

<sup>7</sup> أحمد ماهر، تطور المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 543.

ويقصد أيضا بالحوكمة "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط (Discipline)، الشفافية (Transparence) و الإنصاف (Equité)، وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المنظمة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل".<sup>1</sup>

و على الرغم من التعريفات العديدة التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي تبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث عرف الحوكمة بأنها: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة مصلحتها".<sup>2</sup>

من قراءة التعاريف السابق نلاحظ وجود مفاهيم مختلفة للحوكمة تركز على جوانب مختلفة ولكنها متكاملة<sup>3</sup>:

- **المنظور المحاسبي**: يشير إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في المجالات أو استثمارات غير آمنة، و عدم استغلالها من قبل الإدارة لتحقيق منافع شخصية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، ويرتكز هذا المفهوم على تحقيق الشفافية، و توسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية.
- **المنظور القانوني**: يشير إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، فهي إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المنظمة وحماية حقوق كل الأطراف.
- **المنظور الاجتماعي**: يركز على ضمان المسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه مجتمعها؛ بحيث أن نشاطاتها المختلفة تساهم بصفة كبيرة في تنمية الأفراد و المجتمع، فهذا المفهوم يركز على المنظور المجتمعي التنموي.
- **المنظور الاقتصادي**: يعتبر الحوكمة الأسلوب الذي يستطيع من خلاله المستثمرين توفير التمويل المناسب للمنظمات من خلال أسواق المال بقدر من الطمأنينة من قبل المساهمين والمقرضين، بالحصول على عوائد مجزية، باعتبار أنهم يشاركون بفعالية في نمو المنظمات، وبالتالي تحقيق خطط التنمية الاقتصادية.
- **المنظور الإداري**: تشير الحوكمة حسب هذا المنظور الى مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المنظمة و التي توفر ضمانات تحقيق وحرص المديرين على حقوق الملاك و مختلف الأطراف، فهي تعبر عن ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم مستقبلي الخدمة، و تحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمسيرين.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 17.

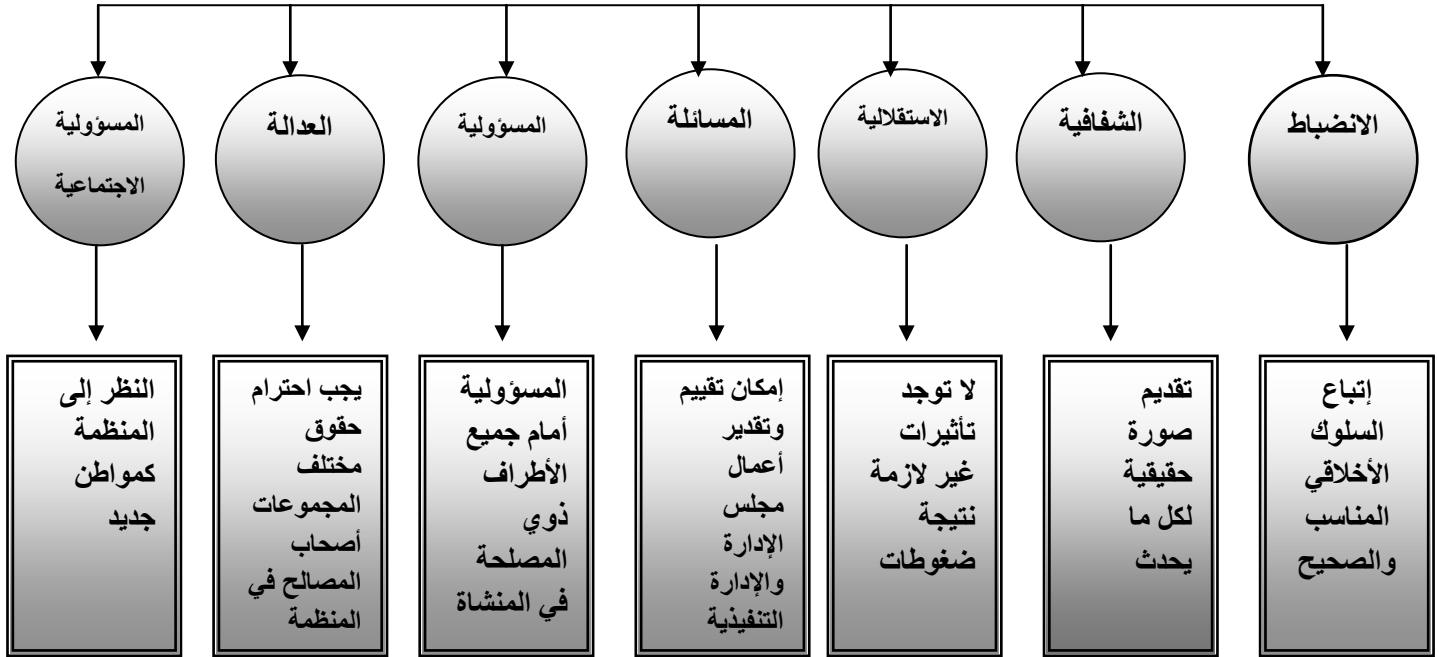
<sup>2</sup> طارق نوير، الحوكمة و المعلوماتية في الدول العربية، مبادئ و ممارسات حوكمة ..... مرجع سابق، ص98.

<sup>3</sup> فرحات غول، تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية، و رقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص477.

مع العلم بأننا في هذا البحث سنتبنى المنظور الأخير (الإداري) للحوكمة و الذي يركز على النموذج المتوجه نحو ضمان حقوق أصحاب المصالح المختلفة، وهذا لأنه يتعلق بالجانبين التنظيمي و الإداري للمنظمة وهي متلائمة مع متغيرات هذه الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية من جهة، والحوكمة في الجامعة من جهة أخرى.

**2-معايير(خصائص) الحوكمة :** وانطلاقا من التعاريف المختلفة للحوكمة يمكن القول بأنها تتسم بمجموعة من الصفات اتفق الباحثون على ضرورة توفيرها في الحوكمة حتى نقول على أنها حوكمة جيدة (Bonne Gouvernance) ، يمكن توضيحها بالشكل الموالي:

الشكل رقم(05) : معايير(خصائص)حوكمة المنظمات



المصدر: طارق عبد العال، حوكمة الشركات(المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص:23.

إضافة إلى هذه الخصائص السبعة الرئيسية يمكن إضافة الصفات التالية:

**1-2- المشاركة :** كل الأفراد في المجتمع لديهم الحقوق في إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات سواء بشكل مباشر أو عن طريق ممثليهم المنتخبين والذين يمثلون مصالحهم ويدافعون عليها، وتكون مبنية على الديمقراطية في تقديم الآراء والاقتراحات.<sup>1</sup>

**2-2- الفعالية والفاعلية:** وهذا لتحقيق إنتاجية تتسم بالكفاءة من حيث تقديم الخدمات وإدارة المشاريع دون هدر المصادر المتوفرة.

<sup>1</sup> Aboubacar Yenikoye Ismail , opcit, p : 13.

3-2 - **الرؤيا الإستراتيجية:** لابد لصناع القرارات الهامة سواء كانوا قادة أو مسؤولين في المؤسسات وكذلك الأفراد من أن تكون لديهم المعرفة والفهم لمفهوم الحوكمة والتنمية المستدامة لكي يتمكنوا من ممارسة أدوارهم دون إغفال المضمون الثقافي والاجتماعي والتاريخي لكلا المفهومين.

4-2 - **حكم القانون:** أي أن تعبر القوانين والتشريعات على العدالة والمساواة وتراعي تطبيق حقوق الإنسان.

5-2 - **بناء التوافق:** يسعى المعنيين من مسؤولين وعاملين للوصول إلى درجة عالية من الإجماع المبني على التوافق والرضا للغالبية في المجتمع بحيث تصل الخدمات إلى الجميع دون تمييز أو محاباة.<sup>1</sup>

6-2 - **الاستجابة:** أن تعمل المنظمات على خدمة كافة الأطراف المعنية، والاستجابة لكافة متطلبات فئات

المجتمع المختلفة وخاصة الفئات المهمشة، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة والثقة المتبادلة بين الأطراف.<sup>2</sup>

3 **أنواع الحوكمة (مستوياتها):** الحوكمة باعتبار محلها نوعان، داخلية تكون على المستوى الداخلي للمنظمة، وخارجية تعنى بالأطراف من خارجها، وذلك كما يلي<sup>3</sup>:

3-1- **الحوكمة الداخلية:** وهي وضع المعايير والقواعد والإجراءات التي تحكم سير المنظمة من الداخل وحمايتها من كافة أنواع الممارسات غير المسؤولة وغير الأخلاقية، خاصة في الجوانب المالية، الإنتاجية والإدارية\*، ومن بين الأساليب التي يعتمد عليها في الحوكمة الداخلية، التدقيق الداخلي والذي يمثل العملية التي تتكفل بالتعرف على أهم الفجوات خاصة المالية والمحاسبية، لجنة التدقيق التي تتكون من مجموعة من القيادات الإدارية والتي يجب أن تكون مستقلة وغير تابعة لأحد الأطراف ولديها سلطة كاملة مخولة من قبل مجلس الإدارة، كما يجب أن تكون أعضاؤها ذات ثقافة ورؤية مشتركة.

3-2- **الحوكمة الخارجية:** وهي الأدوات التي تسمح بمراقبة أداء المنظمة ولكن من الخارج، من مراجعين خارجيين، أجهزة حكومية، الأسواق المنافسة والأسواق المالية، البنوك والمقرضون، أنظمة الضرائب وغيرها.

### المطلب (03): أهداف الحوكمة ومبادئها:

تهدف الحوكمة في المنظمات إلى تحقيق مجموعة من العناصر، كما يضبطها مجموعة من المبادئ يمكن ذكرها فيما يلي من الفقرات:

<sup>1</sup> هيام عمر كلمات توغوط، الحاكمية الحضريّة الراشدة: المشاركة في صنع القرار الحضري، حالة دراسية لأمانة عمان الكبرى، المملكة الهاشمية الأردنية للفترة من 1985-2005، الروزنا للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 124.

<sup>2</sup> بومدين طاشمة، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، جوان 2010، ص: 31-32.

<sup>3</sup> الحمدي أبو القاسم، دور العدالة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة الداخلية للشركات، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، ص: 5.

\* وهذا البحث يرتبط بالدرج الأولى بهذا الجانب للحوكمة نظرا لعلاقة موضوع القيم التنظيمية بهذا المفهوم كما سبق وأن أشرنا.

## 1- أهداف الحوكمة في المنظمات:

تساعد الحوكمة الجيدة للمنظمات في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية وجذب الاستثمارات وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول إلى<sup>1</sup>:

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المنظمات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.

1-2- تحسين أداء المنظمات وزيادة ربحيتها ومساعدته<sup>1</sup> على النمو وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

1-3- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني .

1-4- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة خاصة في حال تعرض المنظمات للإفلاس.

1-5- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بها من مساهمين، مقرضين موظفين، موردين والمجتمع ككل.

1-6- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وقيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المنظمات.

1-7- تجنب ممارسة العمليات المالية والإدارية بشكل خاطئ ، وتدعيم استقرار الشركات ودعم أسواق المال المحلية والدولية.

1-8- تحسين أداء المنظمة وضمان حصولها على الأموال بتكلفة معقولة، الأمر الذي يمكنها من تحقيق أفضل أداء تنافسي في نطاق بيئتها الاقتصادية ومن ثم الارتفاع بالعائد على رأس المال المملوك ، وتحقيق نسبة عالية من القيمة الاقتصادية المضافة.

1-9- منع التلاعبات والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف.

1-10- تعظيم ثروة المساهمين وحماية حقوقهم وإمدادهم بالمعلومات الصادقة المختلفة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

1-11- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسة.

<sup>3</sup> عد في هذا الصدد إلى كل من:

- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشموي، مرجع سابق، ص: 35-37  
- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 17  
- عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مبادئ وممارسات حوكمة ... مرجع سابق ص: 188-189

وبهذا أصبحت قواعد حوكمة المنظمات في كافة أنحاء العالم أداة قوية لجذب الاستثمارات ولدفع عجلة التنمية، حيث يؤدي الالتزام بها إلى وجود سوق تمتاز بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة على أداء مجالس إدارة المؤسسات والتي أصبحت نقطة هامة في تطبيق حوكمة المنظمات<sup>1</sup>، ونظرا لهذه الأهمية تم صياغة مجموعة من المبادئ التي تحكم تطبيق هذه المفاهيم سوف نحاول عرضها فيما يلي.

**2- مبادئ الحوكمة:** تعتمد حوكمة المؤسسات على مجموعة من المبادئ والسياسات تعتبر مرشدا لتصرف المنظمات التي تسعى إلى تطبيق هذا المفهوم، ويعتمد عليها المدراء باعتبارها قيما وأساسا تستطيع أن تبنى عليها القرارات والتصرفات الإدارية<sup>2</sup>، يمكن توضيحها في الشكل الموالي :



المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص: 23

وقد تم تشكيل هذه المبادئ من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في أبريل عام 1988، بالاشتراك مع الحكومات الوطنية، الأعضاء و غيرها من المنظمات الدولية في إطار جهودها لتقييم و تحسين

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 543

الأطر القانونية للمؤسسة و قد تم إصدار هذه المبادئ في ماي ( 1999)\*، و منذ ذلك الحين تعتبر تلك المبادئ الأساس الذي تستند إليه الدول و المؤسسات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة المنظمات.<sup>1</sup>

تتمثل هذه المبادئ في ستة (06) عناصر أساسية تحتوي على عدد من النقاط ، كما يلي

**2-1- المبدأ الأول: أساسيات إطار الحوكمة الفعالة:** و يوصي هذا المبدأ أن يكون إطار الحوكمة في المنظمات متفقاً مع التشريعات السارية المفعول ، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين الجهات الرقابية ذات العلاقة، و يتحدد هذا التوزيع بشكل واضح كما يجب أن يضمن حماية المصلحة العامة، على أن تمتلك تلك الجهات الرقابية المسؤولية عن التحقق من تطبيق الحوكمة السلطة وتتصف بالنزاهة ويكون لديها المصادر الكافية لتنفيذ مهامها بمهنية و موضوعية، كما أن قراراتها يجب أن تكون في الوقت المناسب وتتصف بالشفافية ويتم تبريرها بشكل كاف.

**2-2- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين:** و من أهم الحقوق الأساسية للمساهمين ، حقهم في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، و أيضاً المتعلقة بالقرارات الخاصة بالتعديلات أو التغييرات الخاصة بالمنظمة، في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة و الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.<sup>2</sup>

**2-3- المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين:** و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن امتيازاتهم القانونية، و التصويت في الجمعية العامة على القرارات المهمة، وحمايتهم من حالات الاستحواذ و الربح المشكوك فيها، وأيضاً حقهم في الاطلاع على المعلومات الداخلية و على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

**2-4- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح :** في ممارسة سلطات الإدارة في المنظمة، ومنها حقوقهم في الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الأداء في المنظمة ، و عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية الحوكمة ، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك، ويقصد بأصحاب المصلحة : البنوك، الدائنون ، المقرضون، الموظفون وغيرها.<sup>3</sup>

\* كان آخر تحديث لها بتاريخ (2006/12/1).

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حوكمة الخزانة العامة المنعقد في الرباط المملكة المغربية في جويلية 2007، القاهرة 2009، ص : 21.

<sup>2</sup> OECD. Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation . p : 1-36

<sup>3</sup> عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة، دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 10، المجلد 2، العراق، 2008، ص : 164.

## 2-5- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة في المنظمات تحقق الإفصاح الذي يتميز بالدقة والتوقيت المناسب وذلك عن كافة الأمور المتعلقة بالمنظمة، كالوضع المالي، والأداء والملكية، ويجب أن يشتمل الإفصاح على مختلف المعلومات الخاصة بأهداف المنظمة، النتائج المالية والتشغيلية، أهم المخاطر التي تواجه المنظمة وكيفية إدارتها، أمور تتعلق بالموظفين و باقي أصحاب المصالح، و أيضا ما يتعلق بحقوق المساهمين و المزايا الممنوحة لهم وغيرها، مع ضرورة أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة<sup>1</sup>.

## 2-6- المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة و مسؤولياته القانونية وآليات

اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية، و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية، وتنفيذ مبادئ الحوكمة في المنظمة.

هذه المبادئ و الإرشادات حظيت باعتراف العالم بأسره باعتبارها نقطة قياس دولية لحوكمة المنظمات، وتم استخدامها من قبل الحكومات وواضعي اللوائح التنظيمية و المستثمرين و شركات المساهمة سواء في الدول الأعضاء و غير الأعضاء بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية<sup>2</sup>.

و بهذا يتضح من هذه المبادئ حرصها على تحقيق مصالح مختلف الأطراف المشكلة لموضوع الحوكمة؛ حيث تعنى هذه الأخيرة بثلاثة أطراف رئيسية هي المساهمون، الإدارة والأطراف الأخرى أصحاب المصلحة.

## المبحث الثاني : المعنيون بتطبيق الحوكمة

الأطراف المعنية أو صاحبة الحق هي كل الأفراد أو الجماعات المرتبطة بأهدافهم بالمؤسسة و الذين يؤثرون بدورهم في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>، فيمثل هؤلاء الأطراف كل الجهات التي تشارك في حياتها الاقتصادية مثل الموظفين، الزبائن، الموردين، البنوك...، أو تكون مسؤولة عن الرقابة فيها كالتقابات المهنية و مجموعات الضغط، أو أي طرف يؤثر أو يتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر : المجتمع المدني، الجماعات المحلية...، و تعمل هذه المؤسسة بالتوازي على تقديم المعلومات الصادقة المعبرة عن نشاطها لمختلف تلك الأطراف، حماية حقوقهم مع ضمان تحمل مسؤوليتها الاجتماعية\* اتجاه المحيط التي تنشط فيه<sup>4</sup>

<sup>1</sup> OECD. Principles and Annotations on Corporate Governance Arabic translation, op-cit, p : 1-36

<sup>2</sup> منها محمود ربحاوي، دور حوكمة الشركات في تعزيز و الشفافية و الإفصاح في التقارير المالية لشركات المساهمة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، دورية الإداري، العدد 128، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2012، ص: 52 .

<sup>3</sup> Gerry Johnson, et autres, Stratégique, Pearson Education 8<sup>e</sup> Edition, Paris 2008, P : 161

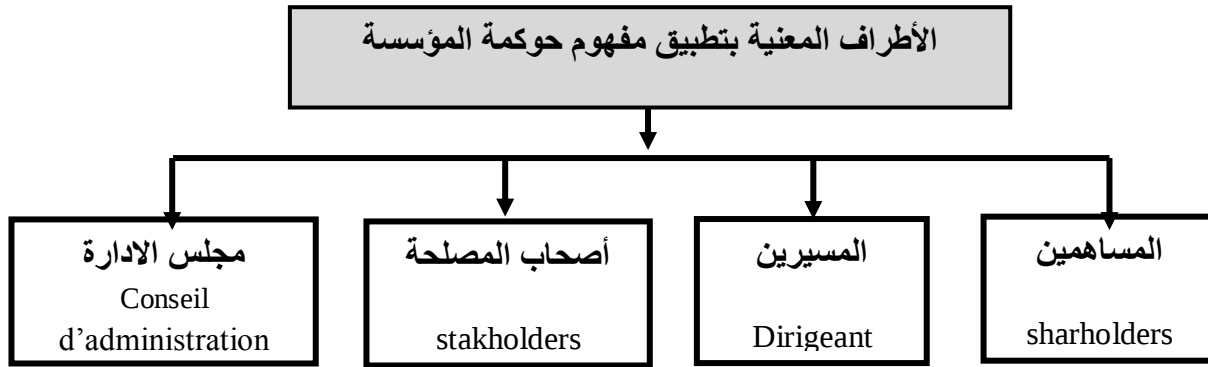
\* سيكون لنا حديث آخر أكثر تفصيلا في الموضوع فيما سيلي من الفقرات.

<sup>4</sup> Alain – charles Martinet, Ahmed Silem, Lexique de gestion et de management Dunod, Paris 2008, P : 449

فموضوع الحوكمة في المنظمة يختص بمجموعة من الأطراف، يتوقف على أساسهم مدى نجاح أو فشل تطبيق قواعد ومبادئ هذه الحوكمة وأيضا درجة الدقة والسلامة في تنفيذ هذه القواعد والأحكام بالشكل الصحيح والفعال، فالحوكمة هي مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة، مجلس إدارتها و مساهميها و الأطراف ذات العلاقة بها (Stakeholders)، و هي تسعى إلى تعزيز مصالح المؤسسة و زيادة عائدات المساهمين من نشاطاتها دون أن يكون هناك أي تجاوز أو إغفال لأهمية مسؤولية المؤسسة أمام الجهات الأخرى ذات العلاقة مثل الموظفين، الزبائن، الجهات الحكومية، التشريعات القانونية و غيرها.<sup>1</sup>

من هذا يمكن القول أن الأطراف المعنية بالحوكمة في المنظمة تتمثل أساسا في: المساهمين، المديرين والأطراف الأخرى صاحبة المصلحة في المؤسسة. ويجتمع كل من ممثلي هذه الأطراف فيما يعرف بمجلس الإدارة والذي يعتبر الجهة الرابعة المعنية بهذا المفهوم، يمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): الأطراف المعنية بحوكمة المنظمات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 17

### المطلب (01): المساهمون و الفئات المختلفة لهم

يعد المساهمون من أهم الأطراف التي تعنى بنتائج المنظمة؛ حيث يعتبرون ممولين لها و أساسا في قيامها.

1- **مفهوم المساهمين** : المساهمون هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سليمان الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة... مرجع سابق، ص66-67.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص20

فالمساهمين هم مالكي المؤسسة، و العوائد التي يحققونها مرتبطة بنسبة الأرباح أو الخسائر، لهذا فهم يبحثون دائما على تعظيم قيمة مساهمتهم المتعلقة مباشرة بقيمة المؤسسة في ظل تغيرات و تطورات المحيط الاقتصادي، و نظرا للسياسات الاستثمارية و القرارات المالية المرهونة بقرارات المسيرين.<sup>1</sup>

ويمكن أن نجد عدة أنواع من المساهمين الذين يمتلكون رأس مال المنظمة خاصة الكبرى منها، متعددة الجنسيات وتلك المساهمة في بورصة الأوراق المالية....، سنحاول ذكر أهم أنواع المساهمين في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم (05) : الفئات المختلفة للمساهمين

| المساهمين                                               | الأهداف المنتظرة                                           | العقد الأساسي (الاتفاق)                                                 |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| مساهمين تاريخين<br>Historique                           | مراقبة تاريخية، أداء ناجع تام على المدى المتوسط والطويل    | انتخاب من الأغلبية، معلومات إستراتيجية مالية ومحاسبية، عمومية وخاصة ،   |
| مستثمرين من البنوك،<br>مؤسسات مالية و صناديق<br>التقاعد | رقابة مالية، أداء ناجع تام على المدى المتوسط والطويل       | انتخاب من الأغلبية، معلومات إستراتيجية مالية ومحاسبية، عمومية وخاصة     |
| مستثمرين صناعيين<br>وتجاريين                            | مراقبة إستراتيجية، أداء ناجع تام على المدى المتوسط والطويل | انتخاب من الأغلبية، معلومات إستراتيجية مالية ومحاسبية، عمومية وخاصة     |
| مستثمرين أفراد(ملاك صغار)                               | أداء ناجع على المدى المتوسط والقصير                        | معلومات إستراتيجية و محاسبية ومالية، عامة ومنتظمة دقيقة وصادقة و صحيحة، |
| مساهمين مرتقبين<br>(stock-option)                       | أداء ناجع على المدى المتوسط الحصول على تحفيزات على الأسهم  | معلومات إستراتيجية محاسبية ومالية، عامة ومنتظمة دقيقة وصادقة و صحيحة،   |
| الأجراء المساهمين                                       | أداء ناجع على المدى المتوسط معلومات إستراتيجية منتظمة      | معلومات إستراتيجية ومحاسبية ومالية، عامة ومنتظمة وثيقة وصادقة وصالحة    |

Source : - Olivier Meier, Guillaume schier, op-cit, p : 264

- Armane dayan, manuel de gestion, vol 1, Ellipses édition, paris, 2009 , P : 215, P :218-219

فنلاحظ من الجدول السابق أنه و مع تعدد فئات المساهمين المشتركين في رأس مال المؤسسة، إلا أن شروط العقد الأساسي الذي يجمع الطرفين (المساهمين و المؤسسة) ، تنص على توفير معلومات مستمرة و صادقة لصالح المستثمرين مما يقلل من محاولة المسيرين توجيه أهداف المؤسسة نحو تحقيق مصالحهم الشخصية، و

<sup>1</sup> Armane Dayan, Manuel de Gestion, vol 2, Ellipses édition, paris, 2009 , p :218-219 .

جعل هذه الأهداف دائما تسير نحو تحقيق الأداء الناجع على المدى المتوسط و الطويل لتعظيم القيمة السوقية للأسهم و من ثم عوائد المساهمين.

## 2- الحوكمة وحماية حقوق المساهمين :

من منطلق أن الحوكمة هي الطريقة الرشيدة لإدارة أصول المؤسسة ومواردها المختلفة بالقدر الذي يعمل على إحداث التوازن في حقوق المساهمين والأطراف الأخرى أصحاب العلاقة بالمؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعمل على توفير وتطوير البيئة القانونية والاقتصادية للمؤسسة بالقدر الذي يساعد على نمو واستمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وتعزيز أرباحها وتعظيم قيمتها السوقية.<sup>1</sup>

ويمكن القول عموما بأن الحوكمة توفر للمساهمين العناصر التالية:<sup>2</sup>

2-1- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل : حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر في أداء المؤسسة في المستقبل.

2-2- الإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساعدين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المؤسسة .

و عموما، يعتبر من مخرجات الحوكمة ضمان حقوق المساهمين و التي تشمل على حقوقهم في نقل ملكية أسهمهم، الحق في التصويت في الجمعية العمومية، حق إختيار أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على العوائد و الأرباح و البيانات و المعلومات و مراجعة القوائم المالية.<sup>3</sup>

## المطلب(02) : المسيرين

الإدارة هي الطرف المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، فهي عملية تحقيق التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى للمنظمة.<sup>4</sup>

فالمسير هو المسؤول عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة أيضا المسؤولة عن تنظيم الأرباح، وزيادة قيمتها في السوق، بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.<sup>5</sup>

فالمسير الفعال هو من يستطيع خلق بيئة عمل ايجابية تهيئ للمنظمة والعاملين فيها الفرصة والحوافز اللازمة لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء،<sup>1</sup> و منه تحسين القيمة السوقية للمؤسسة وهذا كما يوضحه الشكل الموالي :

<sup>1</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات، المفاهيم ... ، مرجع سابق، ص130

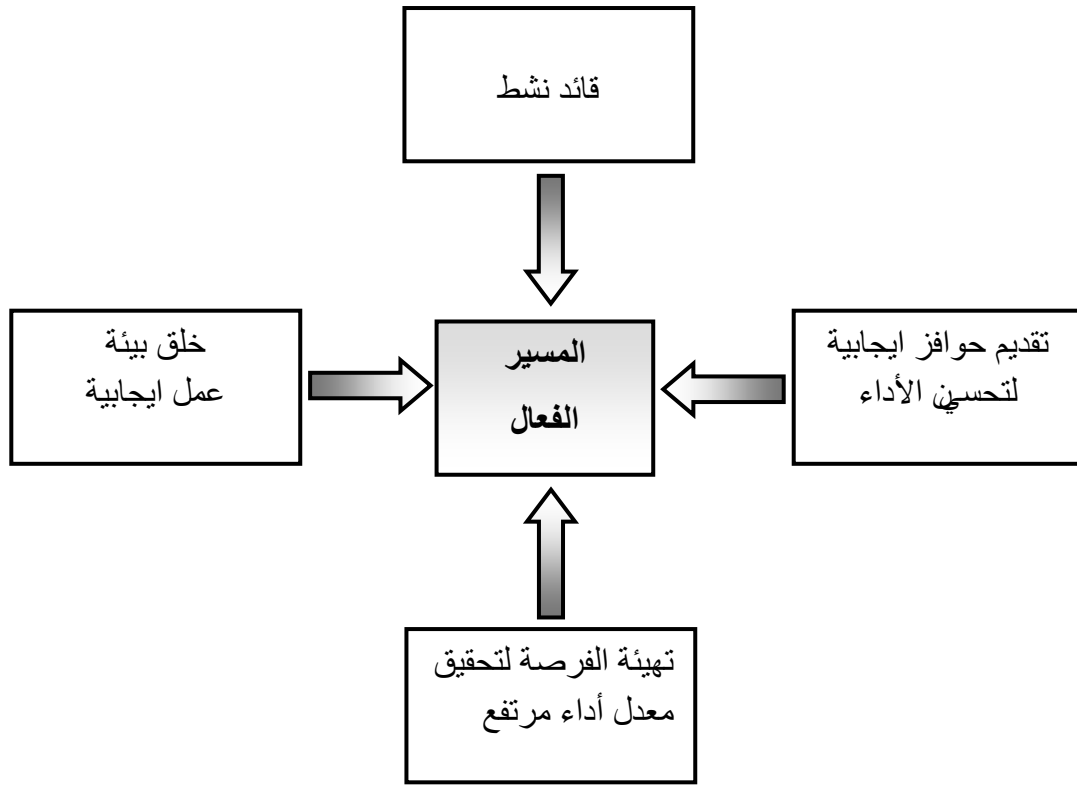
<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص:29

<sup>3</sup> أشرف حنا مخايل، تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة ..، مرجع سابق، ص:95.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص:9-10

<sup>5</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص:21

الشكل (08) : الصفات الرئيسية للمسير الفعال



المصدر: علي الشريف، علي عبد الهادي مسلم، محمد منير، مرجع سابق، ص: 15

و يحتل المسير مكانة رئيسية ضمن شبكة العلاقات الرسمية و غير الرسمية في المؤسسة و هو ممثل لمساهمين و مفاوض مع الدائنين و رئيس و موجه و مشرف على الموظفين.<sup>2</sup>

و يمكن القول أن المسير يؤدي مجموعة من الأنشطة و المهام و يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف المرجو تحقيقها سواء ما يتعلق منها بأهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة و المرؤوسين لدرجة يمكن معها القول أنه يسير عملية تحقيق التوافق في الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة و أحيانا كثيرة متعارضة من الأهداف، و تقاس كفاءة أداء المسير عادة بمدى نجاحه في إتمام الأدوار التالية<sup>3</sup> :

- دوره في إدارة الموارد و استخدامها بأفضل الطرق و التعامل مع ظروف و متغيرات البيئة.
- دوره في تنظيم و تنسيق العمل من خلال التعاون و التكامل مع الآخرين.
- دوره في تنمية و تطوير مهارات و قدرات المرؤوسين.
- دوره في الاتصال و توفير البيانات و المعلومات و التحكم فيها.
- دوره في تحفيز العاملين و إدارة الصراع بينهم.

<sup>1</sup> علي شريف، عبد الهادي مسلم، محمد منير، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2007، ص: 14

<sup>2</sup> Armand Dayan, Op-cit, P : 306

<sup>3</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمديري القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص: 107، 108 .

- دوره في تشخيص و حل المشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.

وتعتبر المهام الأساسية لمسيرى المنظمات، هي الإشراف على إدارة المؤسسة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق وتطوير الأهداف الكلية للمنظمة، كما يعتمد القرارات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف، ويقوم بعرض الأهداف و القرارات على الرؤساء الفرعين، ويعمل على قياس الأداء و النتائج في ظل الأهداف المسطرة، وأيضا يعرضون تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وتوفير المعلومات اللازمة لمصلحة المستثمرين والمساهمين<sup>1</sup>

ويضمن المسير تحقيق الأهداف السابق من خلال إتمام أربع (04) وظائف أساسية هي:<sup>2</sup>

- **التخطيط** : وهي تعتمد على التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها بالاعتماد على مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ.

- **التنظيم** : تهتم بتحديد أوجه النشاطات المطلوبة في ضوء الخطة الموضوعية، وهي تركز على العلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاستناد إلى صلاحيات ومسؤوليات محددة وبالاتجاه الذي يخدم تحقيق الهدف.

- **القيادة** : وهي مرتبطة بممارسة المدير لدوره في إثارة حماسة الأفراد وتوجيههم والتفاعل معهم بوسائل تساهم في تحقيق الانجاز الأفضل للعمل.

- **الرقابة** : وهي تهدف إلى متابعة النتائج وقياسها للتأكد من أن العمل الذي تم تأديته بالشكل المطلوب وإجراء التعديلات الممكنة.

ومنه فالمسير هو ذلك الشخص الذي ينجز العمل من خلاله بواسطة الآخرين من مروضيه ، فهو الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف على الآخرين والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المرسومة<sup>3</sup> ، وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق هذه الأهداف من قبل المدير تتطلب أن يتصف بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المختلفة، حتى يتمكن من أداء دوره دون انحياز وبهدف تحقيق المصالح المشتركة، ويمكن القول أن هناك مجموعة من معايير الشفافية والتي على المدير الاتصاف بها وهي:<sup>4</sup>

- أن لا يكون أجبر أو عميل اجتماعي للمؤسسة، و لا يكون قد تولى منصب الإدارة في المؤسسة الأم أو في أي من فروعها، لمدة خمس سنوات سابقة.

- أن لا يكون زبونا، موردا أو ممولا للمؤسسة أو لجماعات تابعة لها ،والتي قد تمثل جزء كبير من نشاطها

<sup>1</sup> بيتر. ف. دراكر، ممارسة الإدارة، مكتبة جرير للترجمة و النشر و التوزيع، الرياض 2000، ص: 255-257.

<sup>2</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، اليازوري، عمان 2008 ، ص: 26-27 .

<sup>3</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة، اليازوري، عمان، 2008 ، ص 67 .

<sup>4</sup> Olivier Meier,Guillaume Schier, op-cit, p :275.

- أن لا يكون لديه أي علاقات قرابة مع أي من العملاء الاجتماعيين.
  - أن لا يكون تولى منصب إدارة المؤسسة لمدة تفوق 12 سنة.
- وعادة يتم اختيار المدير من قبل أعضاء مجلس الإدارة والذين يتم تعيينهم بالشكل الذي يضمن إحداث توازن بين حقوق كل الأطراف وعلى أساس الكفاءات والتمثيل الصادق لمصالح الأغلبية وبالتالي فإن الدور الرئيسي للمدير المستقل هو أن يمثل حقوق المساهمين وكل الأطراف المعنية أصحاب المصلحة دون تمييز أو انحياز إلى أحد الأطراف .

### المطلب(03): الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المنظمة و يؤثرون و يتأثرون بها مثل، الدائنين الموردين، الموظفين، المستثمرين الحكومة و المجتمع، وهم معنيون بالسير الحسن لنشاطها والتحقيق الجيد لأهدافها<sup>1</sup>، ويمكن القول عموماً أن طرف صاحب مصلحة أو جهة مقربة هي كل جهة لها القدرة على ممارسة نوع من السيطرة أو التأثير على القرارات المالية للمنظمة، وهذه الأخيرة مجبرة – في حالة وجود معاملات مع هؤلاء الأطراف- على الإفصاح عن طبيعة المعاملات و عناصرها المختلفة للمنظمة<sup>2</sup>.

وبالتالي تترتب على المنظمة مجموعة من الالتزامات اتجاه هذه الأطراف، ويتحسن وضعها وتزداد ثروة المساهمين إذا ما قامت بتأدية هذه الخدمات إلى عملائها بالشكل المطلوب وكذلك إذا ما حافظت على علاقات جيدة مع الموردين وعلى سمعة جيدة بالنسبة إلى التزاماتها القانونية مع الأطراف الأخرى وذلك كما يلي:

#### 1- علاقة المنظمة مع المستثمرين و المساهمين المتوقعين<sup>3</sup> :

فيقع على عاتق المنظمة مسؤولية التواصل بفاعلية وصراحة مع مساهميها المرتقبين وذلك بهدف مساعدتهم على فهم طبيعة عمل المؤسسة والمخاطر الموجودة بها والظروف المالية كما تساعد على تقييم الأداء الإنتاجي وتوجهاتهم في المؤسسة، كذلك تتواصل المنظمة مع المستثمرين المتوقعين لها من خلال القوائم والتقارير المالية والاجتماعات المستمرة مع المساهمين، ويجب على المؤسسة عند التواصل مع المساهمين والمستثمرين المتوقعين أن تراعي ما يلي :

- الصراحة والابتعاد عن التضليل فيما يخص عمليات المنظمة أو الظروف المالية و الإدارية.
- تقديم الإفصاحات اللازمة في الوقت المناسب.

2- علاقة المنظمة بالموظفين : و تبنى هذه العلاقة بين المنظمة و العمال أو الموظفين، ويكون أساس تكوين هذه العلاقة التوقعات المشتركة بين الأفراد و المنظمة، حيث تكتمل عندما يلتزم كل طرف بتحقيق طموحات و

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:18

<sup>2</sup> معايير المحاسبة المالية، IAS/IFRS, collection gestion, pages bleues, الجزائر 2008، ص: 39

<sup>3</sup> إيمان أحمد الهنيني، مرجع سابق، ص: 42-43

أهداف الطرف الآخر، وهذا ما يسمى بالعقد النفسي – كما رأينا سابقاً - ، الذي يجعل العامل يرتبط بالمؤسسة ويراهن على الاستمرار في العمل بها ، و هي تقوم على ما يمكن أن يقدمه الفرد للمنظمة حسب قدراته ومهاراته بشكل أساسي، والرغبة في ذلك، ومن الجانب الآخر يتحدد بالمقابل الذي تقدمه المؤسسة للعامل و الذي يمكنه من تلبية حاجاته المادية و النفسية و الاجتماعية<sup>1</sup> ، كما يجب على المنظمة عند تواصلها مع الموظفين أن تراعي ما يلي<sup>2</sup>:

- توفير خدمات الرعاية الصحية والتأمين والتقاعد.

- التعامل مع الموظفين بأمانة فيما يتعلق بعمليات المؤسسة والوضع المالي.

- يجب أن تفسح المؤسسة المجال للموظفين لانتقاد الإدارة دون الخوف من العقاب.

- إن استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الحديثة يجعل ل عملية التواصل وتبادل المعلومات مع الموظفين أسهل أسرع بتكلفة أقل.

**3- علاقة المؤسسة بالمجتمع (المسؤولية الاجتماعية):** يترتب على المنظمة التزامات اتجاه كل من المجتمع المحلي والدولي العاملة ضمن نطاقهم، ويؤدي تقصير المنظمة عند قيامها بهذه الالتزامات إلى التأثير بشكل سلبي على الاقتصاد للفترة الحالية أو بالمستقبل، كذلك فانه يقع على عاتق المؤسسة مسؤوليات تتعلق بالمحافظة على البيئة والسلامة العامة والصحة.

" و من المفيد أن نقر بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تشكل أي عبئ أو أثر سلبي على أدائها الإنتاجي و المالي، بل إن الأثر السلبي الذي يؤدي أحيانا إلى تعرض ثروة المساهمين إلى تهديدات كبيرة، مما يؤدي إلى تهديد وجود المؤسسة و استمراريتها في السوق و يلحق أيضا ضرر بالاستقرار الاقتصادي و المالي في المجتمع ينتج عن سوء التسيير وقصر النظر و تغليب المصلحة الذاتية للمسير، الشيء الذي يهدد مصالح المساهمين و الدائنين"<sup>3</sup>

**4- علاقة المؤسسة بالحكومة :** يتوجب على المؤسسة أن تلتزم بالقانون وذلك من خلال تطوير أنظمة فعالة مطابقة للمتطلبات القانونية المعمول بها في الدولة، ويجب على مجلس الإدارة أن يراجع هذه البرامج من أجل التأكد من كفاءتها، كما يفترض أن يكون للمؤسسة مشاركة فعالة في رسم السياسة العامة للدولة من خلال النقاش حول التطوير والتحسين مع الهيئة المشرفة للقانون.

و تجدر الإشارة إلى أن نظرية الموارد كانت سباقة في مجال الحديث عن العلاقة الأساسية التي تنشأ بين المؤسسة و أطرافها المختلفة صاحبة المصلحة مثل ( Itami et Roehl 1987 )، ( Grant 1991 ) و

<sup>1</sup> قلش عبد القادر، بودري شريف، دور الحوكمة في تحسين العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، و رقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الجزائر، ص: 689

<sup>2</sup> إيمان أحمد الهنيئي، مرجع سابق، ص: 42-43

<sup>3</sup> محمد سليمان الصلاح، مرجع سابق، ص: 67.

(Mahoney et Pandian 1992)، و هذا من منطلق أن مختلف الموارد التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق التطور و انتهاز استراتيجيات جديدة تكون معظمها ممنوحة من قبل مختلف هؤلاء الأطراف، مما يجعلهم مساهمين في خلق القيمة، و منه فالمؤسسات التي تنجح في توطيد علاقاتها بهذه الأطراف كما يوضحه الجدول الموالي تستفيد من تدفقات معتبرة من الموارد و بالتالي تعظيم القيمة على أصولها<sup>1</sup>.

جدول رقم ( 06 ) : الأطراف المختلفة أصحاب المصالح و مساهمتهم في خلق القيمة

| الطرف صاحب المصلحة           | المساهمة في خلق القيمة                                           | المحفزات على المساهمة                                                             | أهدافهم ومصالحهم من المؤسسة                                                                       |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مستثمرون / أصحاب الأموال     | رأس المال، الإستمرارية، تدنئة المخاطر و تكلفة التمويل أو الديون. | العوائد على الأرباح، فائض القيمة.                                                 | معلومات حول السيولة و القدرة على الإيفاء بالديون                                                  |
| المسيرون                     | كفاءة في تسيير المؤسسة و تعظيم الأداء                            | مكافآت مالية، أجور، علاوات على الأسهم، حوافز معنوية، الرضا الوظيفي، السمعة الجيدة | حوكمة، ثقافة المؤسسة، المبيعات، إستراتيجية، الكفاءات، الأجور، العلاقات الوظيفية.                  |
| الأجراء                      | تطوير مميز لرأس المال البشري، الإبداع، العمل الجماعي، المشاركة.  | وظيفة مستقرة، أجور مناسبة، ترقية، تشجيعات، حوافز و عقوبات لضبط الأداء             | الأجور، ضمان المنصب مصلحة العمل، تحسين شروط العمل، نظام الأمن والحماية في العمل.                  |
| النقابات                     | الإستقرار الوظيفي، تسوية النزاعات و الصراعات التنظيمية.          | الإستقرار الوظيفي، تسوية النزاعات في العمل.                                       | مفوضات، الأجور، شروط العمل، النظافة والأمن في العمل.                                              |
| الزبائن / المستهلكون         | الولاء للمنتج، السمعة، المداومة على الشراء.                      | الجودة، أسعار مناسبة للسلع و الخدمات.                                             | الجودة، عدم وجود عيوب في المنتج، احترام آجال التسليم، جودة الخدمات، علاقات الثقة في التعامل.      |
| الموردون/المقاولون من الباطن | فاعلية، تدنئة التكاليف، التطور التكنولوجي.                       | احترام الإلتزامات                                                                 | ثمن وحجم المشتريات، الإستمرارية، علاقات الشراكة                                                   |
| الشركاء و الحلفاء            | موارد استراتيجية، الإنفتاح على الأسواق، التطور في المستقبل.      | الثقة المتبادلة، المصالح المشتركة.                                                | الثقة المتبادلة، الأهداف و المصالح المشتركة، كفاءة الأداء.                                        |
| الجماعات المحلية و المواطنون | تصريح بالعمل، الإنضباط في العمل                                  | احترام المؤسسات القانونية Normative et congitives                                 | معلومات حول الآثار البيئية والاجتماعية(مناصب الشغل)، رسوم مالية، أخطار قانونية .                  |
| شركات التأمين و البنوك       | تسيير الأموال و الإستثمارات على المدى الطويل                     | الربح، قيمة الأسهم في السوق، المعلومات، الإستراتيجية                              | معلومات حول تسيير المخاطر والسيولة وأيضا ضمان حماية نظام المعلومات و نزاهة نظام الدفع.            |
| الحكومة                      | مساندة سياسية، و ماكرواقتصادية                                   | منافسة عادلة و شريفة، الإنضباط في دفع مستحقات الضرائب.                            | الحماية والأمن، توفير المواد الأولية، الطاقة، الاستيراد، احترام القانون وقواعد المحاسبة، الضرائب. |
| السلطة القانونية             | الإعتمادات و التصريحات بالعمل                                    | التناسب و الملاءمة مع تطلعات السلطة congruence                                    | احترام القانون الضريبي، التنمية، المساهمة في الدخل الوطني.                                        |

#### Source :

- Georges Yahchouchi , Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur d'entreprise , Direction et Gestion d'entreprise , in revue des sciences de gestion, N° 224-225, Paris 2007,P : 86.
- Armane Dayan, manuel de gestion, op-cit, p : 25.

1 Georges Yahchouchi , op-cit, P : 86.

و من جهتهم (Post et Preston et Sachs 2002)، فقد قاموا بشرح العلاقة القائمة بين الأطراف المعنية و خلق القيمة في المؤسسة بالتركيز على تأثيرها المباشر على الأصول و الموجودات غير الملموسة مثل: المعرفة، الكفاءات، السمعة، علامة المنتج، و التي تمثل ( le GoodWill ) بالنسبة للمؤسسة و أيضا بتأثيرها غير المباشر بما عرفناه سابقا بالمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

ويلاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار وتوفير الأجور الملائمة....و غيرها<sup>2</sup>.

وفي هذا المجال تهتم حوكمة المنظمات بإيجاد الطرق الملائمة لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بها وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى، والقدرة التنافسية ونجاحها في هذا المسعى يؤدي إلى تفعيل دور أصحاب المصالح في المؤسسة ويؤكد على كونها احد الموارد القيمة لبناء مؤسسات تنافسية ومربحة، ومنه فإن المصالح طويلة الأجل للشركات تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، وينبغي في إطار الحوكمة الاعتراف بأن مصالح المؤسسة تتحقق عن طريق الاعتراف بمصلحة الأطراف المعنية وإسهامهم في نجاح المؤسسة في الأجل الطويل<sup>3</sup>.

#### المطلب (04): مجلس الإدارة وصراع المصالح

يلتقي ممثلو مصالح الأطراف المعنية بالحوكمة فيما يعرف بمجلس الإدارة، فهو يضم مجموعة من الأعضاء غالبا ما تختلف أهدافهم و قيمهم و تطلعاتهم، و تختلف وجهة نظر كل طرف منهم حول الغرض من وجود المنظمة و رسائلها و المهمة التي أنشأت من أجلها.

##### 1- مفهوم مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو بمثابة وكيل عن المساهمين و الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة، المسؤول عن اصول المنظمة، بناء منظمات ناجحة و رفع مستواها و قيمة عوائدها<sup>4</sup>، يتم انتخاب أعضائه من قبل الجمعية العامة و التي تضم جميع الأشخاص الذين يمتلكون أسهما في المؤسسة، ويعهد إلى هذا المجلس الإشراف على إدارة المؤسسة؛ حيث ينتخب من بين أعضائه رئيسا لمجلس الإدارة يعرف عادة بالمدير العام أو رئيس المجلس، و يكون مسؤولا مع المجلس أمام الجمعية العامة عن إدارة المؤسسة و تسيير شؤونها المختلفة<sup>5</sup>.

1 Georges Yahchouchi , op-cit, P : 86.

<sup>2</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>3</sup> ماهر الواكد، الحوكمة الرشيدة و المنشآت المالية، مجلة المدقق، العدد 72/71، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، الأردن، 2007، ص: 22.

<sup>4</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن 1994، ص: 17.

2- وظائف مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمنظمة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين<sup>1</sup>، و يقع على عاتقه نجاح نظام الحوكمة في المنظمة، لذا يجب أن يعتمد عدد أعضاء مجلس الإدارة على حجم المؤسسة و طبيعتها الصناعية، و كلما كان أعضاء المجلس على دراية و خبرة بطبيعة عمل المؤسسة فإنها تكون قادرة على مواجهة التحديات المختلفة المحيطة بها، كما تمثل كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

و يمكن القول أن مجلس الإدارة يؤمن للمنظمة الوظائف التالية<sup>3</sup>:

- تعيين و تقييم و ربما فصل الإدارة العليا، وأهم منصب فيها هو المدير التنفيذي للمنظمة.
  - التصويت على القرارات المالية الهامة مثل: إصدار الأسهم و السندات، صرف أرباح المنظمة و غيرها .
  - التصويت على المقترحات التشغيلية الرئيسية مثل: النفقات الرأسمالية الكبيرة و الاستحواذات.
  - إسداء النصح و المشورة إلى الإدارة العليا و المدير التنفيذي للمؤسسة.
  - التأكد من تقديم تقارير دقيقة عن أنشطة المنظمة و وضعها المالي إلى حملة الأسهم .
- فيعد مجلس الإدارة أحد أهم ميكانيزمات الحوكمة، لذا فقد أحتل مؤخرا مكان الصدارة ضمن الحوارات و الاجتماعات التي تناقش طرق تفعيل الحوكمة في المنظمات و هذا باعتباره أداة لضبط تصرفات المسيرين و مراقبة أداؤهم، لذا فالتساؤل كان دائما عن مدى فعالية هذا الجهاز الذي يضم أعضاء معينين من طرف المسيرين و عن عدم تحوله إلى مجرد " غرفة للتسجيلات Chambre d'enregistrement "<sup>4</sup> ولهذا إضافة إلى الاهتمام المباشر لمصالح المساهمين تهتم موضوع الحوكمة بهيكل مجلس الإدارة باعتباره آلية لضمان انضباط المسيرين، و أيضا كونه المنبر الذي من خلاله يتمكن المساهمين من التدخل للتأثير على القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة، و نرى أن أغلب القوانين و التقارير التي أصدرت في إطار الممارسات السليمة لحوكمة المنظمات كانت تؤكد على دور مجلس الإدارة و تحديد مسؤولياته بهدف تمكينه من مراقبة، متابعة و مساءلة المسيرين<sup>5</sup>، و يمكن القول أن أهم مسؤوليات مجلس الإدارة تتمثل فيما يلي<sup>6</sup>:
- تحديد الرؤية و المهمة، و تحديد و مراقبة البرامج التي تقدمها المنظمة.
  - اختيار المسؤولين التنفيذيين، دعمهم و تقييم أداؤهم.
  - التحقق من فاعلية التخطيط .
  - التحقق من كفاية الموارد و استغلالها بفعالية و فاعلية.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص: 21 .

<sup>2</sup> إيمان أحمد الهنيي، مرجع سابق، ص: 41.

<sup>1</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات والأزمات...، مرجع سابق، ص: 215

<sup>4</sup> Alain schatt, le fonctionnement des conseils d'administration dans les entreprises françaises, le management : fondement et renouvellement, édition sciences humaines, Paris, 2008, P :165

<sup>5</sup> Armand Dayan, Manuel de gestion, , Op-cit, P : 218-219

<sup>6</sup> عمرو يس، مرجع سابق ، ص: 190

ويرى (Gopalsamy 1998) أن أفضل مجلس إدارة هو ذلك المجلس الذي يعمل على تعظيم منافع المؤسسة و المساهمين و الذي يتصف بما يلي<sup>1</sup>:

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

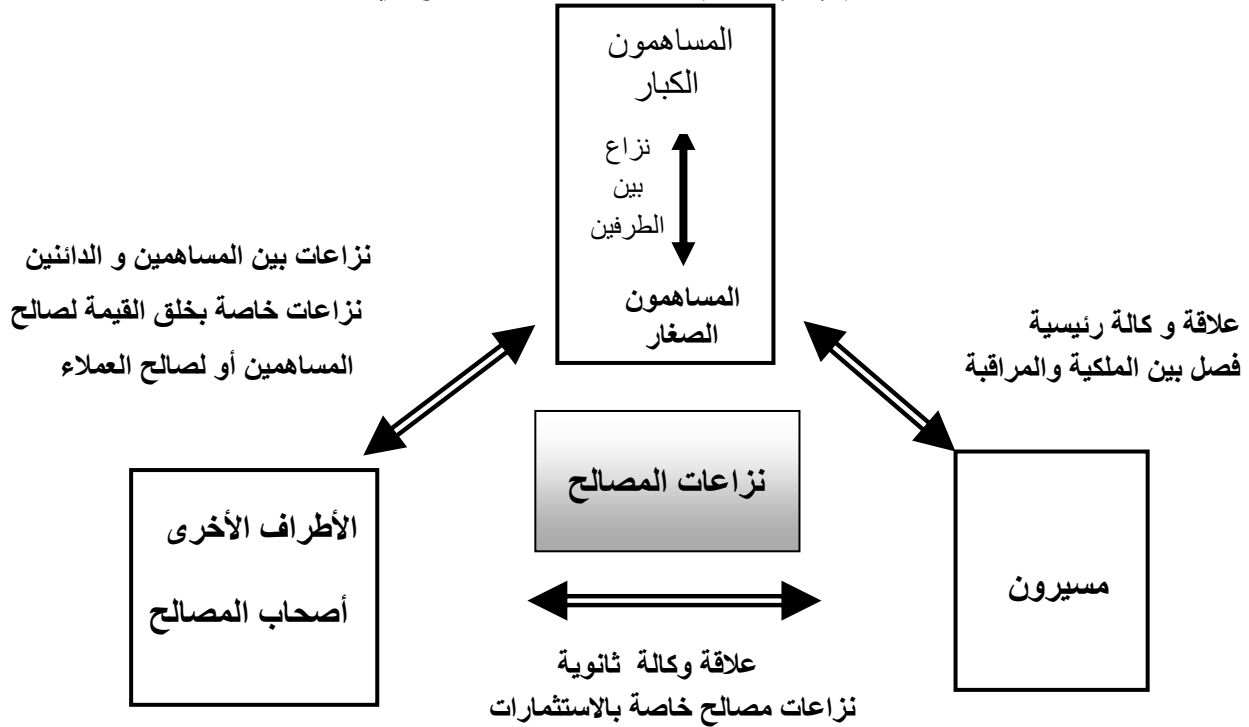
- التأكد من شفافية الإفصاحات المقدمة للمساهمين.

- إمكانية مساءلة المساهمين للمجلس للتأكد من ضبط استخدام أموالهم.

فيجب أن يتمتع مجلس الإدارة بدرجة عالية من الاستقلال عن الإدارة، سواء كان هذا الاستقلال ظاهري و الذي يعني عدم وجود علاقة أو مصلحة بين أعضاء مجلس إدارة المؤسسة و الإدارة التنفيذية، أو كان حقيقي و المتمثل في توجه مجلس الإدارة نحو الإدارة بشكل جوهري عند قيامه بوظائفه.

3- الصراع في مجلس الإدارة: يوجد عدة أشكال من صراع المصالح بين الأعضاء الممثلين لمجلس الإدارة و هذا نظرا لاختلاف غايات و توقعات كل طرف من المنظمة، يمكن تلخيص هذه النزاعات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): أهم أشكال نزاعات المصالح في المنظمة



Source : Olivier Meier, Guillaume Schier, opcit , p : 263.

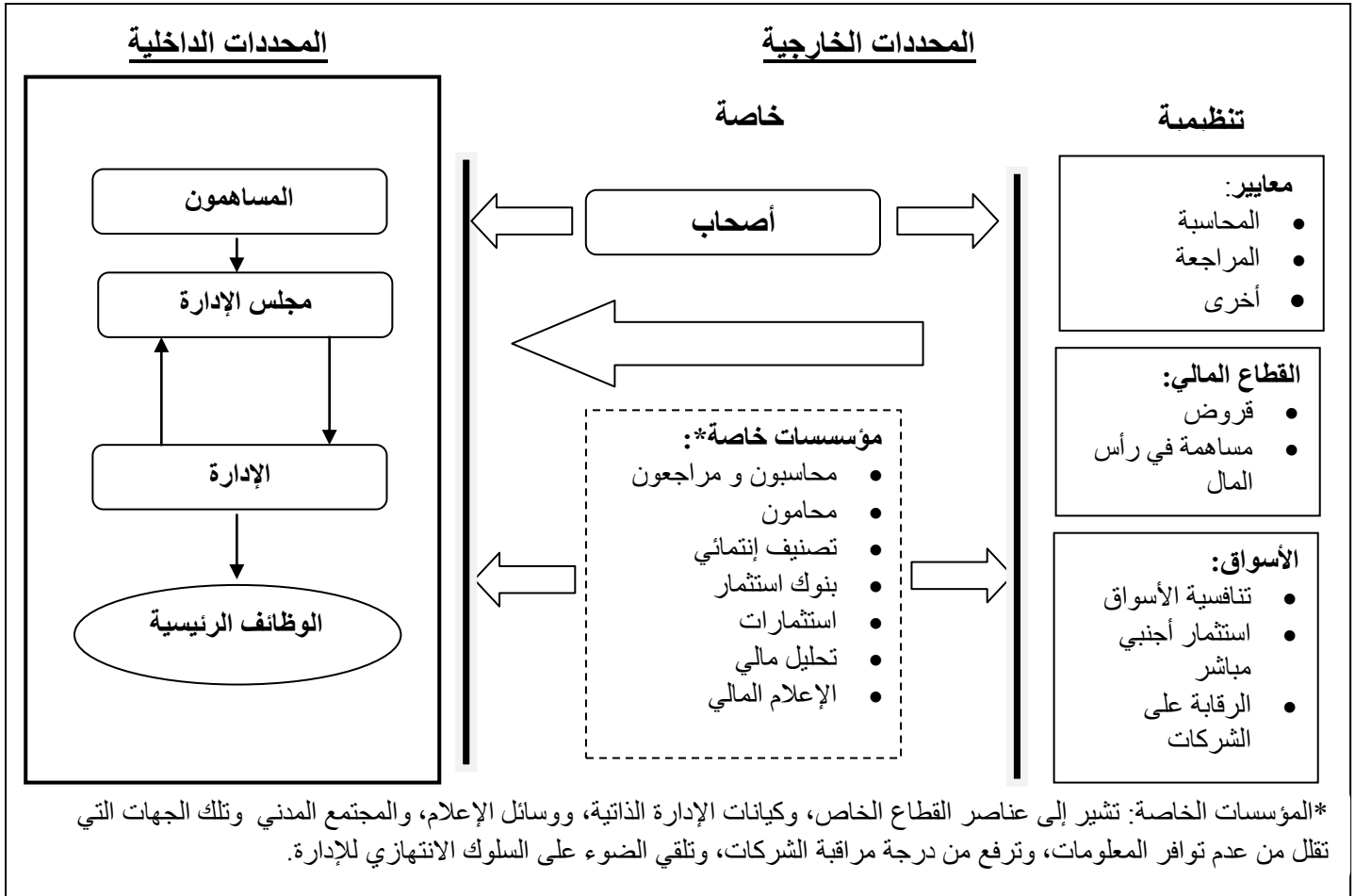
نلاحظ و جود أنواع كثيرة من النزاعات بين الأطراف المشكلة لمجلس الإدارة ، وتختلف هذه النزاعات حسب طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بكل طرف من هذه الأطراف ، ومن هذا المنطلق فهي تسعى دائما لتسوية النزاعات مع الحفاظ على مصالح الطرف الذي قد يمتلك جزء كبير من موارد المنظمة، فإذا كانت المنظمة مثلا

<sup>1</sup> إيمان أحمد الهنيدي، مرجع سابق، ص: 42 .

تعتمد على التمويل من البورصة فهذا يعني أنها ستفضل الحفاظ على علاقتها مع المساهمين ، أما المنظمات التي تعتمد على القروض البنكية في التمويل فهي ستفضل إرضاء البنوك التي تتعامل معها.

كما أن القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل المؤسسة (المحددات الداخلية) بين الجمعية العامة و المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة ، هذا مع الحرص على تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة و تسيير المؤسسة (المحددات الخارجية) ، مما يقلل أيضا من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص<sup>1</sup>، كما يوضحه الشكل رقم (10) الموالي :

الشكل رقم (10): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



**المصدر:** عادل رزق ، الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري مع عرض للتجربة المصرية، أوراق عمل مقدمة في ملتقى "الإصلاح المالي و الإداري"، مرجع سابق، ص:163

<sup>1</sup> عادل رزق ، المرجع السابق نفسه، ص: 163

و تجدر الإشارة إلى أن وجود تصادمات بين مصالح المسيرين و المساهمين خاصة أصحاب المساهمات الصغيرة، والتي قد تكون لعدة أسباب كتحمل درجات متفاوتة من المخاطر ، الاختلاف حول مجالات الاستثمار، تؤدي إلى نشوء تكاليف تعرف بتكاليف الوكالة " **les couts d'agence** " ، و يعد مجلس الإدارة هنا أحد الوسائل التي تساعد على التقليل من هذه النزاعات و بالتالي تدنئة تكاليف الوكالة ، على أن يتميز بالاستقلالية و الموضوعية و التوزيع السليم للمهام و المسؤوليات على مختلف الأعضاء المكونة له.<sup>1</sup>

هذه النزاعات المختلفة على المصالح في المنظمة تسفر على وجود عدد من المواضيع التي تحاول الحوكمة معالجتها و التي تتمثل أساسا في<sup>2</sup> :

- قضية الرقابة على الأسهم وحماية حقوق المساهمين
  - مكافأة المسيرين و الإدارة بالشكل الذي يحفزهم على تحقيق مصالح المساهمين.
  - حماية حقوق الأقلية في مجلس الإدارة من المساهمين.
  - الشفافية و الحق في الحصول على المعلومات من قبل المستثمرين.
- وتتدخل الحوكمة لمعالجة و تسوية هذه النزاعات باستعمال مجموعة من الآليات يمكن صلبها في منظورين أساسيين أو ما يعرف بنماذج الحوكمة : منظور يرحح كفة المساهمين و يدعو إلى تعظيم قيمة المؤسسة لصالح المساهمين و المالكين لرؤوس الأموال و هو المنظور ( **sharholder** ) ، بينما يفضل المنظور الثاني المعروف بالمنظور ( **stakholder** ) الذي يرحح تحقيق مصالح الأطراف الأخرى المعنية بوجود المنظمة و استمراريتها، إضافة إلى مصالح المساهمين.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: الحوكمة في المنظمات: نماذجها و علاقتها بقيم و أخلاقيات الأعمال

لا يزال هناك خلاف حول من يمكن أن يمثل إدارة المنظمة بشكل أفضل في مجلس الإدارة، و ما هي الضوابط اللازمة لتحقيق التمثيل المناسب الذي يخدم مصالح مختلف الأطراف ، وهنا ظهر فريقان ، يرى الأول أن الإدارة من خلال مجلسها تمثل و تخدم مصالح المساهمين و هذا المنظور الأنجلو- أمريكي ، في حين يرى الآخر أنها يجب أن تمثل و تخدم مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة، كالعملاء ، الموردين، البنوك...و غيرها، إضافة إلى المساهمين، وهذا يمثل المنظور الياباني- الألماني .

هذا ما سنحاول إبرازه من خلال الفقرات الموالية.

<sup>1</sup> Alain schatt, op-cit , P : 167

<sup>2</sup> Olivier Meier, Guillaume schier, opcit, p : 263-264

<sup>3</sup> Olivier Pastré, dix ans après ENRON : le nouveau visage du capitalisme, les paradoxes du modèle nordigine, revue problème économique, n° : 324, juillet 2011, documentations françaises, 2011, P :37

### المطلب (01) : نظرية الحفاظ على حقوق المساهمين

حسب هذا النموذج، فإن المساهمين قانونيا هم أول المستفيدين من الثروة التي تحققها المنظمة، ثم يليهم في الترتيب الأطراف الأخرى صاحبة العلاقة بالنشاط، فللمساهمين الحق في تداول حصته في السوق بيعا و شراء بهدف تعظيم العوائد على الأسهم و تخفيض نسبة تحميله للخسائر، و على المسيرين و مجلس الإدارة محاولة بلوغ الكفاءة في الأداء لتعظيم القيمة السوقية للأسهم.

و يعتمد هذا النموذج بصفة أساسية على تحليل علاقات الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالمنظمة، لتسيير دوافع تعظيم كل طرف لمنفعته الذاتية، وهذا ما يعرف بنظرية التعاقدات<sup>1</sup>، و هي تحمل في مضمونها نظريتين:

- نظرية تكاليف التبادل Théorie des couts de transactions

- نظرية الوكالة Théorie d'agence

#### 1- نظرية تكاليف التبادل: Théorie des couts de transactions

تعود جذور هذه النظرية إلى المقالة التي كتبها "رونالد كوس" Renald coase 1937 بعنوان "طبيعة المنظمات The Nature of the Frime" أين قام بتوضيح أسباب قيام المنظمات و أكد أن تلك التي تنجح في التمييز بين التكاليف الناشئة عن التعامل مع السوق، وتكاليف التبادل الداخلية هي بلا شك المنظمات الأكثر فعالية.

و في نفس السياق جاءت دراسات الأمريكي أوليفي ويليامسون (Olivier Eaton Willamson) لتعميق أفكار "كوس" حول ما سماه تكاليف التبادل (و هي تكاليف سير نظام التبادل في اقتصاد السوق و أهمها: تكاليف الحصول على المعلومة، تكاليف التفاوض و الرقابة و غيرها ) في العديد من المنشورات التي تعتبر حاليا مراجع يعتد بها في العلوم الاقتصادية أهمها: السوق و تدرج السلطة (Market and Hierachies 1975)، الأسس الاقتصادية للرأسمالية the economic institution of capitalisme 1985<sup>2</sup>.

فالمؤسسة حسب هذه النظرية تمثل من جهة نمط من الترابط الاقتصادي المتناوب الأطراف " Alternatif " مع السوق و الذي تحكمه أذواق المستهلكين المرتبطة بتقلبات الأسعار، و من جهة أخرى تمثل نمط إداري و نسق تنظيمي متناسب مع تدرج السلطة فيها مما يجعل المؤسسة أمام خيارين في تعاملاتها:

- إنشاء علاقات تعاقدية مع السوق من أجل إتمام معاملات ضرورية لسير نشاطها مما ينجر عنه تكاليف التبادل.

- أو إدماج و إدخال نشاط "Internalisation" الذي يؤمن عدم انقطاع عجلة سير المؤسسة، أو عن طريق الاندماج أو التحالف ، الشيء الذي ينجر عنه التكاليف التنظيمية " Les couts organisationnelles".

<sup>1</sup> Gerry Johnson et autres, op-cit, P : 169 .

<sup>2</sup> Barabel Meier, op-cit, P :42

و يؤكد وليامسون (Williamson) في هذا المجال أنه كلما كانت تكاليف التبادل أكبر من التكاليف التنظيمية تحتم على المؤسسة إدماج الأنشطة و تأديتها بنفسها و بهذا تستفيد من تخفيض تكاليف التعامل مع السوق و يسمح لها بالإبتعاد عن تغيرات المحيط الذي يتميز عادة بالتعقيد و عدم التأكد.<sup>1</sup>

## 1-2- فروض نظرية تكاليف التبادل: وضع وليامسون أربع فروض أساسية لهذه النظرية نذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الرشادة المحدودة لمتخذي القرار و عدم إحاطتهم بكل المتغيرات و المعلومات الخاصة بالظرف الذي يعيشونه.

- وجود سلوكيات انتهازيّة من قبل أحد أطراف التعاقد مما يرحح توجيه المعلومات و تعظيم الأرباح لتحقيق مصالحه الشخصية.

- تعقد المحيط و اتصافه بعدم التأكد يزيد من احتمال عدم تحقيق شروط التعاقد بما قد يضيفه من غموض على شروط و ظروف نجاح المعاملة موضوع العقد.

- العدد المحدود للأعوان المشاركين في المعاملة قد يشجع في بروز التصرفات الانتهازية نظرا للوضع الاحتكاري الذي يشكلونه هؤلاء الأطراف.

وبهذا فان تحليل كوس و وليامسون كان نقطة الانطلاق في التوجه الذي تتبناه أغلب المؤسسات المعاصرة و هو "العلاقات التعاقدية" في المعاملات، والذي يصف المؤسسة على أنها شبكة من التعاقدات، والإشكالية التي تواجه المؤسسات هي كيفية الوصول الى الشكل الأمثل لعلاقة التعاقد<sup>3</sup> وفي هذا الصدد ظهرت العديد من الدراسات على رأسها "نظرية الوكالة" التي سلطت الضوء على تفاصيل العلاقة التعاقدية بين طرفي التعاقد.

## 2- مفهوم نظرية الوكالة :

تعتبر هذه النظرية المنظمة على أنها " شبكة من العقود التي غرضها الأساسي خلق القيمة لصالح

المساهمين"<sup>4</sup>. و يعود أصل هذه النظرية إلى دراسات آدم سميث ( 1776 ) حول عدم فعالية المؤسسات أو الشركات

التي توكل إدارتها إلى أشخاص غير مالكين، ثم توسعت هذه الفكرة مع بيرل و مينز ( 1932 ) بعدما أكد أن الفصل بين الملكية و المراقبة سيؤدي إلى حالة من تباين المصالح بين المالكين لرؤوس الأموال و المسيرين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Olivier Weinstein, Quelques controverses théoriques : L'entreprise dans la théorie économique, comprendre l'économie vol 1, cahiers français n° 345, France, 2008, p :93 .

<sup>2</sup> Barabel-Meier, op-cit, p :43

<sup>3</sup> Olivier Weinstein, op-cit, p :93

<sup>4</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, opcit, p : 266

<sup>5</sup> David Carassus, Nathalie Gades, Audit Légal et Gouvernance d'entreprise, conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, Bordeaux 29-30 septembre 2005, université de PAU et des PAYS de l'audit, France, 2005, p :4.

وقد وصف **جونسون و ماكلينين (M.Jensen, W.Meckling) (1976)** علاقة الوكالة بأنها: " عقد بموجبه يقوم فرد (أو مجموعة من الأفراد) المسمى (الموكل أو الأصيل) بإلزام فرد أو أكثر المسمى (الوكيل) بإتمام مهمة ما بالنيابة عنه شرط تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار من الأصيل إلى الوكيل<sup>1</sup>. وتعمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل و رعاية مصالح موكله، وعلى ذلك يمكن النظر إلى المنظمة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي....<sup>2</sup>.

## 2-1- فروض نظرية الوكالة : تتمثل هذه الفروض فيما يلي:

- اختلاف أهداف و غايات كل من الموكل و الوكيل فبينما يسعى الطرف الأول إلى الحصول على أكبر عائد على الأموال يسعى الطرف الثاني حسب دراسات **ويليامسون (Olivier. Williamson)(1963)** إلى تحقيق أعلى أجر و مكافأة<sup>3</sup>.
- يتميز كل من الموكل و الوكيل بالعقلانية أو الرشد الاقتصادي و يسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية، مما يقود الطرفين إلى عدم التقيد بالتزاماتهم التعاقدية.
- الوكيل يمتلك الكفاءات و المعلومات و المعارف لإدارة شؤون المنظمة أحسن من الأصيل.
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات و فهمها لكل من الأصيل و الوكيل<sup>4</sup>.
- اختلاف المخاطر التي يتحملها كل من الأصيل و الوكيل و يرجع ذلك إلى عدم قدرة الأصيل على متابعة و ملاحظة أداء و قرارات و تصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاشية هذا الأخير لظروف العمل و مشاكله و الإلزام بخصائص التنظيم<sup>5</sup>.

## 2-2- مصادر مشكلة الوكالة:

هناك ثلاثة مشاكل أساسية تنشأ من علاقة الوكالة<sup>6</sup>:

- ضد تناظر المعلومات (Asymetrie d'information) المقدمة من قبل الوكيل نظراً لاختلاف المواقع.
- نقص الرقابة المطبقة من قبل الأصيل على الوكيل.
- نشوء تكاليف ناتجة عن السلوكيات الانتهازية من قبل الوكيل.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور و تباين، أم تتوع و تكامل، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان " عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، المنعقد يومي 17/15 ديسمبر، لبنان، 2012، ص: 21.

<sup>5</sup> على خلف سلمان، بنول محمد نوري، دراسة حول حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة العراق، بحث متوفر على الموقع:

<http://www.iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/.../...docx>

<sup>3</sup> Olivier BOUBA- OLGA ,op-cit, p2

<sup>4</sup> عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات: المفاهيم ...، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>6</sup> David Carassus, Nathalie Gades, op-cit, p :5.

وتعد مشكلة تعظيم دالة منفعة الوكيل الذاتية أو إسرافه في تحقيق مزايا ومنافع شخصية غير مالية، من أهم مشاكل علاقة الوكالة، حيث تستخدم كميات من الموارد الاقتصادية أكثر من تلك اللازمة لانجاز أنشطة معينة ، وهذا ما يقلل من أرباح المنظمة، ويؤثر على تعظيم دالة الأصل<sup>1</sup>.

و مما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هـ و أن الأصل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، نظراً أن هذا الأخير هو الذي يقدم إليه المعلومات و تنشأ المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصل والوكيل بسبب محدودية قدرة الأول في الحصول على المعلومات إلا بالقدر الذي يفصح عنه الثاني، مما يجعله أقل معرفة بأحوال ومستقبل، و هذا يؤدي إلى تعقيد مشكلة الوكالة في اتجاهين : الأول صعوبة مراقبة الأصل لأنشطة وفعاليات الوكيل مما يضطره إلى الاستعانة بأساليب ووسائل إضافية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة تكاليف الوكالة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في السلوك اللاخلاق للوكيل المتمثل في عدم أداء واجباته و المبالغة في التكاليف غير المبررة، وكذلك الاختيار العكسي الذي يشير إلى التصرفات غير الرشيدة للأصل الذي يختار الأشخاص غير المناسبين والمؤهلين ليؤكل إليهم إدارة أنشطة المنظمة، مما يؤثر سلباً على نتائجها<sup>2</sup>.

و تعمل نظرية الوكالة على معالجة العلاقة بين أطراف التعاقد من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة واختلاف مصادر إمداد المؤسسة برأس المال و أيضاً انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار و المراقبة على أداء الوكلاء، وإذا تصرف أطراف علاقة الوكالة كل حسب مصلحته الذاتية ، فإن عملية الانفصال سوف تتسبب في وجود صراعات ، ويتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف وكالة ، ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك حافز لتخفيض تكاليف الوكالة<sup>3</sup>.

وبهذا تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة ،أو تضارب المصالح بين الأصل و الوكيل ، وأن هذه لتعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة المنظمة، إذ أن الوكيل لا يعمل دائماً على تحقيق مصالح الأصل(حاملي الأسهم)<sup>4</sup> ، وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الأصل و الوكيل، لذلك فالهدف الرئيسي لهذه النظرية هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها، وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة و محاولة ربط مصالحها بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصل<sup>5</sup>.

سمير أبو الفتوح صالح، نظرية الوكالة : مدخل لتخصيص التكاليف العامة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد 4 ، إصدارات المعهد العربي للعلوم الإدارية، عمان، 1988، ص: 36

<sup>2</sup> مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين محددات السلوك الإداري و تكلفة الوكالة للملكية و مدى تأثيرها بالأداء، دراسة حالة في العراق، المجلة العربية للمحاسبة ، المجلد 16، العدد 2، البحرين، 2013، ص: 112.

<sup>3</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات: المفاهيم ...، مرجع سابق، ص 68-69

<sup>4</sup> Olivier Weinstein, op-cit , p :92- 93

<sup>5</sup> على خلف سلمان ، بتول محمد نوري ،مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/.../العراق-بتول.docx>

### 2-3- الحوكمة و نظرية مصالح المساهمين:

لتجاوز المشاكل السابقة، تم اقتراح جملة من الحلول تخدم مصالح أطراف علاقة الوكالة أهمها<sup>1</sup> :

- إعطاء الإدارة أجرها في صورة أسهم أو اختيارات الأسهم.
- مراقبة تصرفات الإدارة عن قرب، وهذا أيضا مكلف جدا وغير فعال.
- ربط أجر الإدارة بالأداء، مع وجود رقابة مباشرة و هذا يعتبر الحل الأمثل للمشكلة
- إدخال تكاليف الوكالة التي يتحملها حملة السندات (الدائنين) (زيادة المخاطر مصاريف الرقابة على أعمال المؤسسة) ضمن العائد الذي يطلبونه على القروض المقدمة للمؤسسة.
- يجب على الإدارة كوكيل لكل من الملاك و الدائنين أن تتعامل بطريقة عادلة و أمينة، و ألا تغلب مصلحة طرف على آخر لتحقيق أقصى ثروة للملاك في الآجال الطويلة.
- ولا يعتبر منظور نظرية الوكالة المنظور الوحيد الذي يتناول حوكمة المنظمات فهناك آراء أخرى تعتقد أن على المؤسسة مسؤولية أكبر اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه، لذا ينبغي عليها الاهتمام بالعلاقات المختلفة التي تربطها بهذا المجتمع و محاولة إرضاء مختلف الأطراف هذا ما سنتناوله فيما يلي.

### المطلب (02): نظرية أصحاب المصالح

تعد نظرية الوكالة التي تناولناها سابقا منظور هام لصياغة القواعد و القوانين السياسية في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا، إلا أن دول أخرى مثل اليابان دول شرق آسيا و الدول الأوروبية فهي تركز على المنظور الذي يرحح حماية حقوق أصحاب المصالح الآخرين ذات العلاقات المختلفة مع المؤسسة ، هذا ما سنحاول إيضاحه فيما يلي.

### 1- مضمون نظرية أصحاب المصالح:

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن أمام المنظم ة مسؤولية كبيرة اتجاه المجتمع، و بالتالي تتوفر لديها فرصا فريدة لتحسينه، وهناك علاقات مباشرة بين هذه المنظمة و الأطراف الأخرى صاحبة العلاقة بها، و تعرف الحوكمة حينئذ بأنها الآليات التي تضمن تولي المؤسسات مسؤولية توجيه أنشطتها على نحو عادل بالنسبة لجميع الأطراف أو المجموعات أصحاب المصالح ، و خلق علاقات ايجابية تستطيع المنظمة من خلالها خلق ثروة اقتصادية مستدامة.

<sup>1</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات: المفاهيم ...، مرجع سابق، ص72-74

وتعرف الأطراف أصحاب المصالح بأنها أفراد أو مجموعات لها مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة المؤسسة ، فهذه المجموعات معرفة وفقا لمصلحتها في المنظمة و على هذه الأخيرة مسؤوليات متباينة تجاه كل من هؤلاء الأطراف، في حين أن بعض العلاقات قد تكون أكثر قيمة أو أهمية من البعض الآخر، فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعات الأخرى و تركز هذه العلاقات على أسس أخلاقية.

و يجعل منظور أصحاب المصالح الإداري ن التنفيذيين في المؤسسة محور ولب إدارة العلاقات مع كل مجموعة من الأطراف صاحبة المصلحة، وهدف المديرين هنا هو تعظيم منافع جميع الأطراف صاحبة المصالح عن طريق الوصول بهذه العلاقات إلى المستوى الأمثل.

و يوجد في الوقت الحالي في العديد من المنظمات وحدات تنظيمية مسؤولة على التواصل مع الأطراف صاحبة المصالح مثل: إدارة الاتصال المؤسسي ، إدارة الشؤون العامة، إدارة العلاقات العامة...الخ، وقد يأخذ البعض الآخر أسماء أكثر مباشرة : مجموعة الاستدامة، لجنة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية<sup>1</sup>.

## 2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يشير مصطلح مسؤولية اجتماعية إلى إلزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال صنع القرار ، الآثار و النتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي، بطريقة تضمن إيجاد توازن مطلوب بين تحقيق الأرباح الاقتصادية و الفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات ، فهي جميع القرارات و الفلسفات و الطرق و الأفعال التدبيرية التي تعتبر تطور و رفاهية المجتمع هدفا لها<sup>2</sup>.

فالمسؤولية الاجتماعية عبارة عن عقد مع المجتمع يتم بموجبه التزام المنظمات باحترام هذا العقد من خلال الابتعاد عن كل السلوكات التي تضر المجتمع، والمنظمات تقابل احتياجات المجتمع من سلع و خدمات و توفير فرص العمل لأفراد المجتمع، وفي قيامها بذلك فهي تفي بواجباتها المترتبة على قبولها العقد مع المجتمع<sup>3</sup>. و عليه ، فالمسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال تشير إلى تلك الدرجة التي تنصرف إليها نشاطات المؤسسة في المحافظة و التطوير لجوانب المجتمع بما هو أكثر من ذلك الحد الذي تقتضيه مصلحة المؤسسة اقتصاديا و فنيا، و يتطلب تحقيقها توفير مجموعة من الشروط<sup>4</sup>:

- التصميم الطوعي للمساهمة في فعاليات المجتمع من خلال تمويلها جزء من الأرباح.
- الالتزام بمستوى أخلاقي في عمليات المنظمة أعلى من الحد الأدنى الذي يشترطه القانون والعرف.
- الاختيار من بين المشروعات متعددة الفرص الاقتصادية على أساس قيمة المساهمة الاجتماعية لكل منها .

<sup>1</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات و الأزمات ...، مرجع سابق، ص497-500 .

<sup>2</sup> محمد إبراهيم التويجري، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد12، العدد4 ، إصدارات المعهد العربي للعلوم الإدارية، عمان1988، ص: 20 .

<sup>3</sup> صالح حسن، المسؤولية الاجتماعية لأعضاء مجلس إدارة الشركات، بدون بلد نشر 2003، ص: 139.

<sup>4</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، اليازوري ، الأردن، 2009، ص: 408 .

- عدم فرض معايير المصلحة الذاتية لمنظمة الأعمال على الفعاليات التي تتوجه بها نحو المجتمع، وإنما قبول تقييم المجتمع ذاته لمثل تلك الفعاليات.

فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت اليوم تشكل أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، وأصبح المجتمع يفرض على المؤسسة الالتزام بمسؤوليات عديدة نحو المجتمع بصفة عامة، مثل ذلك ضرورة تناسق أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع و أيضا إسهامه<sup>1</sup> في إشباع حاجيات و متطلبات الأفراد من السلع و الخدمات المختلفة<sup>2</sup>، وتطوير المجتمع ثقافيا و اجتماعيا و اقتصاديا و أخلاقيا و بيئيا كما يلي<sup>3</sup>:

- **اقتصاديا:** المسؤولية الاجتماعية الأهم للمؤسسة هي اقتصادية، فيجب أن تبقى المنظمة مستمرة عن طريق إنتاج سلع و خدمات بهدف تحقيق الربح.

- **قانونيا:** يتوقع المجتمع من المنظمة أن تدير أعمالها ضمن الإطار القانوني .

- **أخلاقيا :** تسمو هذه المسؤولية عن المسؤوليات المنصوص عليها في القانون و تنسجم مع الأعراف و المعايير المجتمعية، ويتوقعها المجتمع و إن كان لا يطلبها، برغم أنها قد تكون محددة بشكل سيئ و تشمل أموراً مثل الأخلاقيات البيئية .

- **خيريا:** العطاء المؤسسي مسألة اختيارية و لكنه مرغوب بصورة متزايدة من جانب مجتمعات الأطراف صاحبة المصالح.

ومنه فان المسؤولية الاجتماعية عملية ديناميكية وهي تنبع من اتخاذ قرارات توازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية ، إلا أن هذه القرارات يمكن اتخاذها فقط من خلال حوار متواصل بين الأطراف المعنية، و لهذا يجب أن يتحول الوعي الاجتماعي جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ، و تصبح الاعتبارات الأخلاقية محورية في هذه العملية.

### 3- الحوكمة و نظرية الأطراف صاحبة المصالح<sup>3</sup> :

تتدخل الحوكمة حسب هذا المنظور لتوجيه الإدارة و دفعها على مراعاة مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة مع المنظمة، فالحوافز الإدارية التي يمكن أن توفرها من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس معين لصالح الأطراف المعنية ، تتطلب توفير أهداف و مقاييس محددة و واضحة للأداء و تحديد رسائل مقبولة و متعددة ملائمة لكل الجماعات و الأطراف صاحبة المصالح، إلا أن هذا الإجراء عادة ما يكون من الصعب

<sup>1</sup> بشير العلاق، مبادئ الإدارة ، البازوري، الأردن، 2008، ص: 37-38 .

<sup>2</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات و الأزمات...، مرجع سابق، 502-504 .

\* و نشير إلى أننا في دراستنا هذه، ولأنها متعلقة بالحوكمة في المنظمة الجامعية الجزائرية، فإن نموذج أصحاب المصلحة للحوكمة هو الأكثر ملاءمة، حيث أن الجامعة الجزائرية بعيدة على أن تكون مؤسسات مساهمة، وهذا باعتبارها مؤسسات حكومية تابعة للقطاع العام.

<sup>3</sup> طارق عبد العال، حوكمة الشركات و الأزمات...، مرجع سابق، ص: 504 .

تحقيقه نظرا لعدم وجود مقياس محاسبي (مثل الإيرادات) أو مقياس قيمة سوقية مثل (أسعار الأسهم) للتأثير على القرارات السابقة و الحالية للمديرين بشأن مصالح الأطراف المعنية.

و حتى الوقت الحاضر لا يوجد إجماع حول كيفية قياس وإعداد التقارير عن التغيرات في مصالح الأطراف صاحبة العلاقة بالمنظمة، والفكرة التي يتحجج بها مؤيدو هذه النظرية هي " مصفوفة الأداء المتوازن" و التي تقيس الأداء من أربع منظورات: العملاء، العمليات الداخلية، تعلم الموظفين و نموهم و النجاح المالي للمنظمة . وبغض النظر عن القياس الكلي للنتائج ، فان النظرية التنظيمية ترى أن المنظمة سوف تقدر قيمة أهدافها الاجتماعية عندما يظهر المديرون التنفيذيون قيادة تغرس المسؤولية الاجتماعية داخل ثقافة المنظمة، فتؤثر القيم الثقافية على العمليات التي ستحاول المنظمة من خلالها حل مشكلة معينة ، ويصدر التنفيذيون إرشادات تبين أي القيم أهم من خلال تحفيز الموظفين و من خلال الهيكل التنظيمي، وهذا بالاعتماد على وسيلتين اثنتين:

- والوسيلة الأساسية هي وضع معايير الاستقطاب و الترقية ، ويتم تطبيق أهداف المسؤولية الاجتماعية في أفضل صورة عندما يتم ربط حوافز ومعايير الترقية بتلك الأهداف.
- أما الوسيلة الأخرى فهي تصميم هيكل وإجراءات تنظيمية مترابطة ومنسجمة مع القيم مثل : تحديد السياسات و الرسائل و إنشاء وحدات تنظيمية يتم وضعها عند قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة، تنتقل عبر التنظيم إلى المستويات الأدنى لتحفيز كل الأطراف في المنظمة على التفكير في تعظيم مصالح مختلف الأطراف صاحبة المصلحة.

### المطلب (3): الحوكمة في ظل قيم و أخلاقيات العمل:

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر ببرامج أخلاقيات الأعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة و المنافع المترتبة عنها في منظمات الأعمال المعاصرة؛ حيث أصبحت تنصدر مكانة بارزة و بالغة الأهمية على نحو واضح و ملفت للنظر، فالיום أصبحت تتردد مصطلحات كثيرة مثل قواعد و آداب المهنة، أخلاقيات الإدارة و أخلاقيات الأعمال، في زمن شاعت فيه مظاهر الفساد و المواقف اللاأخلاقية ، و تغليب أهداف المنظمة المادية على حساب القيم الشخصية ؛ حيث أن العديد من المنظمات في تصرفاتها و صفقاتها أصبحت أقل أخلاقية مما كانت عليه سابقا، مما كشف الحاجة الحقيقية لحوكمة المنظمات الحديثة في علاقتها بالعاملين، و العملاء و بالمؤسسات الأخرى أو بالجمهور، وخاصة أن هذه الأطراف أصبحت ترى بأن سوء التصرف الاجتماعي من قبل الإدارة يمكن أي يكون ذا تكلفة عالية جدا على المنظمة و على المجتمع بأسره<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس و باعتبار الحوكمة تصور ومنهج يحكم طرق التسيير و الرقابة على المنظمات بما يؤدي إلى رفع فعالية الأداء و تحسين العلاقات، وإحكام الرقابة الفعالة على تصرفات المديرين و المنفذين في المنظمة، مما

<sup>1</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص: 115

يجعل هؤلاء أكثر التزاما و تقيدا بمبادئ المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية، و هو لا يقتصر على الأطراف الداخلية بل يمتد إلى تلك العلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي، وهذا من خلال التأثير على ابعاد هذه العلاقات كزيادة الثقة، تحسين طرق الاتصال، تشجيع التفاعل و تقوية الروابط بين الأطراف مما يجعل المنظمة أكثر استقرار و تماسكا<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح دور الحوكمة في تحسين العلاقات التنظيمية

الشكل رقم(11): دور الحوكمة في تحسين العلاقات التنظيمية



المصدر: قلش عبد الله، بودري شريف، مرجع سابق، ص: 692

وتبرز أهمية أخلاقيات الأعمال في هذا الصدد سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد الذين ينتمون إليها، أو للأطراف ذات المصلحة في أنها تعد أمرا مهما في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح و الصائب، و الذي بإمكانه توجيه المنظمة وتوحيد العلاقات و الأهداف، حيث تساهم أخلاقيات الأعمال في<sup>2</sup>:

- مساعدة مختلف الأفراد العاملين بالمنظمة على الالتزام بالأهداف المرسومة لهم بالاستناد إلى القيم التنظيمية التي تؤثر فيهم.
- تسهيل عملية اتخاذ القرار في ظل احترام حقوق مختلف الأطراف الداخلية و الخارجية.

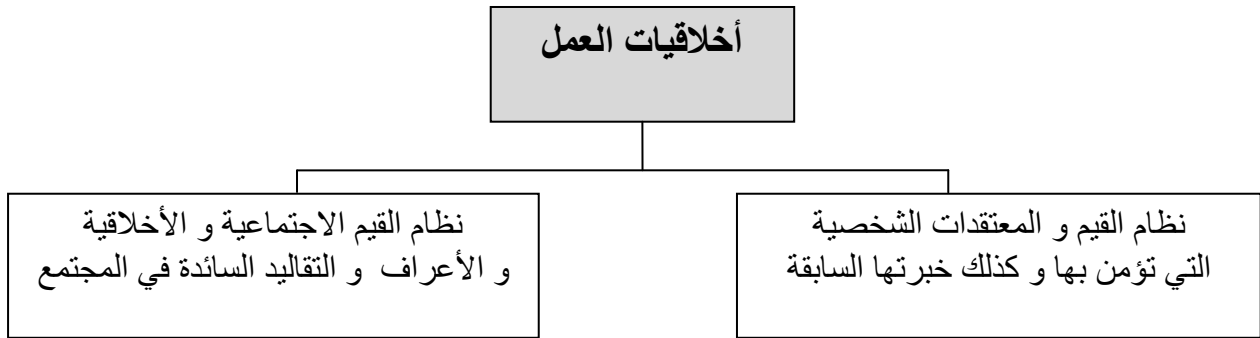
<sup>1</sup> قلش عب الله، بودري شريف، مرجع سابق، ص: 692.

<sup>2</sup> عبد الرحمان العايب، بالرفي تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي تحت عنوان " الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، المنعقد يومي 18/19 نوفمبر، جامعة باجي مختار- عنابة، الجزائر، 2009، ص: 6، ص: 5.

- توليد مشاعر الثقة والانتماء التنظيمي، والفخر بالعمل في المنظمة.
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية والدولية، وما له من مردود ايجابي على المنظمة.

وبهذا فتأثير أخلاقيات العمل في المنظمة كبير كونه مستمد من القيم و المعتقدات التي يؤمن بها أفرادها والتي تكون تعد محصلة من القيم الاجتماعية أو القيم الشخصية – كما أشرنا في الفصل الأول من هذه الدراسة، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): مصدر الأخلاقيات في منظمات الأعمال



**المصدر:** عبد الرحمان العايب، بالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات و إلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي تحت عنوان " الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، المنعقد يومي 18/ 19 نوفمبر، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2009، ص:5

من أجل ذلك و في إطار تفعيل ممارسات الحوكمة، يجب أن تتبنى كل أفراد المنظمة تلك الأخلاقيات، حيث تتجلى أخلاقيات الأعمال في تصرفات وسلوكيات كل فرد سواء اتجاه المنظمة أو الأطراف المتعاملة معها . وقد أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف علي المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسؤولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم، فإن هناك تباين بين ما يكتب عن الأخلاق وما يجري تطبيقه، حيث غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية، ولا ريب أن هناك مديرون أكثر وعيا وحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقاً للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك خيار استراتيجي ، بينما يتخذ بعض المديرين القواعد الأخلاقية كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية، وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها العامة التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك الانتهازي<sup>1</sup>.

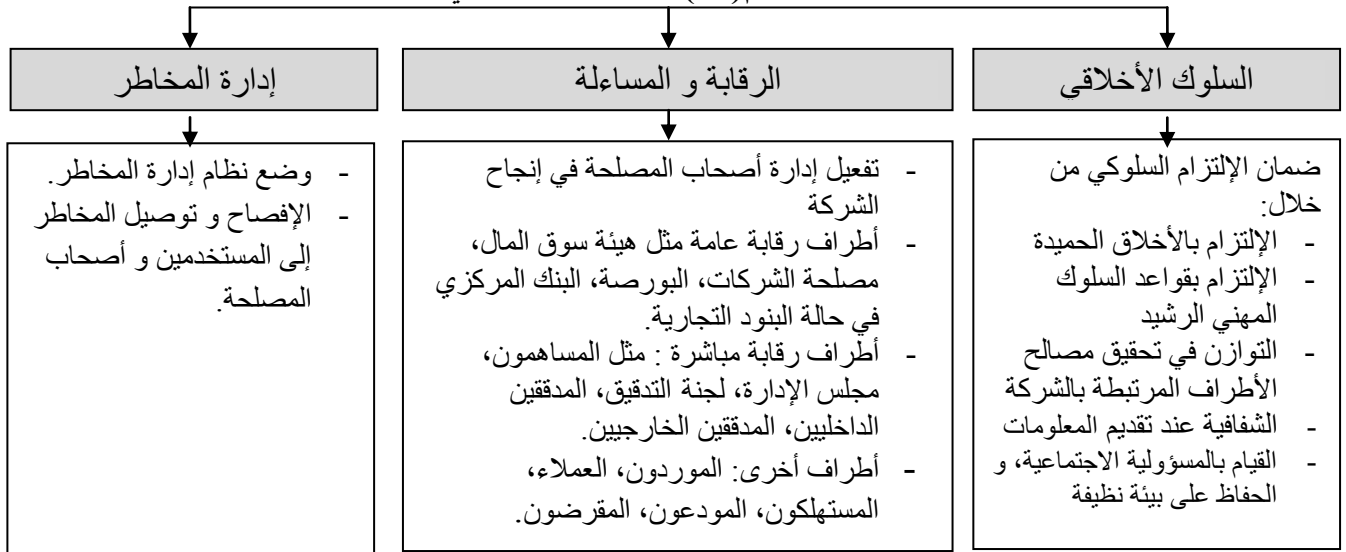
<sup>1</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص:117.

انطلاقاً من هذه الأهمية، فإن مبادئ الحوكمة في المنظمات تعتبر السلوك الأخلاقي من أهم المرتكزات الأساسية، إلى جانب الرقابة و المساءلة وإدارة المخاطر، و التي تسهم في تعزيز هذا النظام في المنظمة، حيث يقتضي الالتزام بالسلوك الأخلاقي في إطار الحوكمة ما يلي<sup>1</sup>:

- الالتزام بالأخلاق الحميدة وبقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في المصالح للأطراف المرتبطة بالمنظمة.
- الشفافية في تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على بيئة نظيفة.

و الشكل الموالي يوضح الركائز الثلاث للحوكمة:

الشكل رقم(13): ركائز الحوكمة في المنظمات



**المصدر:** مخفي أمين، فداوي أمينة، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على فعالية الأسواق المالية، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن بعنوان " دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، مرجع سابق ، ص535

و حين الحديث عن السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمات، فيجب التنويه إلى الدور الذي تؤديه السلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية في تنمية سلوكيات العمل الأخلاقية، وبالتالي تحسين جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس في تحسين الصورة العامة للمنظمات في البيئة المحيطة، و تعزيز ثقة كافة الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى دورها في استقطاب و الاحتفاظ بالموارد المالية و البشرية ذات الكفاءة العالية، و قد أثبتت العديد من الدراسات بان المنظمات ذات الالتزام العالي بالمعايير و المبادئ الأخلاقية، تتميز بأداء مالي علي مقارنة بالمنظمات التي يغيب عنها هذا الالتزام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان 2011، ص: 50  
<sup>2</sup> محمد سليمان محمد كريم، سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد و الادارة، المجلد3، العدد 1، القاهرة، 2012، ص، ص: 1007، 1008.

## خلاصة :

تمثل الحوكمة في المنظمات جملة من القواعد و المعايير التي تهتدي بها الإدارة لتحقيق مستويات مقبولة من الأداء، فهي تحدد العلاقة بين كل من إدارة المنظمة و حملة الأسهم و أصحاب المصالح الأخرى ، و تعمل على التدخل عن طريق قواعدها المختلفة لتسوية النزاعات الناشئة بين هذه الأطراف و التي تكون مصالحها عادة متعارضة.

ويحكم وضع هذه القواعد و تحقيق الهدف الأساسي من الحوكمة مجموعة من المبادئ التي تم صياغتها بالاعتماد على تجارب العديد من الدول في مجال الحوكمة، و التي و إن تشابهت في ممارسات و آليات التطبيق، فهي تختلف طبقا لطبيعة العوامل و المتغيرات التي تكوّن و تميز بيئة كل منظمة ، سواء كانت هذه البيئة خارجية متمثلة في الأطر الاقتصادية و القانونية و السياسية و الاجتماعية، أو كانت داخلية كنظم الإدارة و التحفيز و التوجيه و القيادة و الثقافة التنظيمية ، وأيضا تبعا للمنظومة القيمية السائدة في المنظمة .

و تقتضي الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة المبنية على الشفافية و المشاركة و النزاهة و المساواة بين مختلف الأطراف، احترام أخلاقيات العمل و قيم السلوك الأخلاقي ،و التي تنطلق من القيادات الإدارية ، حيث يعد القادة الإداريون القدوة في السلوك السليم و القويم في المنظمة، و بإتباع السلوكيات الإيجابية تتحقق غايات مختلف الأطراف ، في ظل احترام المصالح المشتركة، حيث تعتبر الطريقة الأكثر فعالية في تحفيز المنظمات على فعل الشيء الصحيح واتخاذ القرارات السليمة في جعل السلوك الأخلاقي سلوكًا تنظيميًا من خلال استخدام نظام فعال للحوافز و الموانع و تطبيقه بالشكل المناسب و الصحيح.

ونظرا لأهمية موضوع الحوكمة في توفير الطرق الرشيدة لتسيير المنظمات وإدارة مواردها ، فان الجامعة و باعتبارها من أهم المنظمات في المجتمع نظرا لدورها الجوهرية في تقديم المعرفة و تنوير الشعوب و ازدهار المجتمعات و تنميتها، و بالخصوص الجامعة الجزائرية، أصبحت معنية بممارسة الحوكمة باعتباره أحد الخيارات الضرورية لتجاوز المشاكل التي تعاني منها بخصوص كفاءة استخدام مواردها، و تحسين مخرجاتها لتصبح أكثر ملاءمة مع متطلبات السوق وأهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للدولة.

الفصل الثالث

# الحركة في الجامعة الجزائرية

### تمهيد:

تعتبر الجامعات في مختلف دول العالم المتقدم والنامي أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير علمية سليمة، فهي تساعد في إنتاج المعرفة و إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و اللازمة لاحتياجات العمل في شتى قطاعات المجتمع، ومن ناحية أخرى تساهم في وضع خطط التنمية للنهوض بالمجتمعات. وإذا كان مصطلح حوكمة قد ارتبط - كما رأينا سابقا - بالمنظمات و المؤسسات ليعبر عن الممارسات الصحيحة التي ينبغي التقيد بها من قبل مجالس إدارتها، من أجل تجاوز مشاكل سوء استخدام السلطة و الميل إلى تحقيق المكاسب الشخصية على حساب المصلحة العامة، فإن لهذا المفهوم وجها للتطبيق في الجامعات أيضا، خاصة كونها مؤسسات تستخدم أصول و موارد ضخمة و يتأثر بقراراتها العديد من الأفراد في المجتمع، مما يتطلب المزيد من النزاهة و الشفافية والإشراف الواسع للأطراف المختلفة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار و إدارة الجامعة.

ولعل الحاجة للممارسات الإدارية الرشيدة و التي تدعو إليها مبادئ الحوكمة تبدو أكثر إلحاحا لدى الجامعات العربية و التي تعد الجامعة الجزائرية إحداها ، نظرا لكونها تواجه صعوبات و تحديات متنامية، و تعثرات في مبادرات الإصلاح المختلفة التي فرضتها عليها متطلبات المنافسة و الانفتاح العالمي، في ظل عدم قدرتها للاستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد على الخدمات الجامعية المختلفة من حيث الكم والنوع، حيث أصبحت الجامعة الجزائرية اليوم مطالبة بتوفير مخرجات تتميز بمستويات من القبول و الجودة و تتناسب مع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل الجزائري، و لا يتحقق ذلك إلا بتضافر الجهود و المشاركة الفاعلة لمختلف الأطراف المعنية بوجود الجامعة في ظل شيوع ثقافة الحوكمة.

على أننا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

#### المبحث الأول : مدخل إلى مفهوم الحوكمة في الجامعة

المبحث الثاني: الجامعة والتعليم العالي بالجزائر: الواقع و التطورات

المبحث الثالث: الحوكمة كأحد بؤادر الإصلاح في الجامعة الجزائرية

## المبحث الأول : مدخل إلى مفهوم الحوكمة في الجامعة

تعد الجامعة من أهم أدوات التنمية في المجتمع ، نظرا لما توفره من كفاءات بشرية تساهم في ترقية الاقتصاديات، ولما تؤديه من دور جوهري في نقل المعرفة و إنتاجها وتوفير أبحاث علمية تساهم في خدمة المجتمع، لذلك فقد أصبحت قضية تطور هذه الجامعة في ظل التغيرات العالمية و الثورة المعرفية الراهنة يتعدى قضية كم و مواجهة الكثافة الطلابية المتزايدة ، إلى قضية أكثر جوهرية مرتبطة بطرق التعليم و مضامينه و قدرة الجامعة على مواجهة احتياجات المجتمع من جهة و مسايرة التطورات العالمية من جهة أخرى، و هذا يستدعي توفير نظم إدارية تتميز بالرشادة و حسن التدبير، في ظل تشجيع مشاركة كل الأطراف الفاعلة في الجامعة وهو ما توصي به الحوكمة الجامعية.

على أننا سنقوم في هذا المبحث باستعراض نبذة تاريخية عن تطور الجامعة، وتعريفها ووظائفها الأساسية، إضافة إلى عرض بناءها التنظيمي بالتركيز على الجامعة الجزائرية، وفي الأخير سنتعرف على مفهوم الحوكمة و معاييرها في الجامعة.

### المطلب(01):نشأة الجامعة، تعريفها و وظائفها الأساسية

لقد شهدت الجامعة كغيرها من المنظمات مراحل عديدة و مختلفة تباينت فيها مفاهيمها و الأدوار المنوطة بها و الوظائف الأساسية التي تؤديها، ومن ثم مكانتها ضمن برامج التنمية التي كانت تسطرها المجتمعات سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية.

#### 1 - نشأة الجامعة و تطورها:

تعود البدايات الأولى للجامعة إلى الحضارة الإسلامية، فرغم أن أغلب الكتاب الغربيين يزعمون أن البدايات الحقيقية للتعليم الجامعي المنظم كان في أوروبا الغربية، مستشهدين بذلك ببعض الجامعات الأوروبية كجامعة باريس و بولونيا، إلا أن الجامعات قد عرفت في البلاد الإسلامية قبل أن تعرف في الغرب المسيحي في العصور الوسطى بقرون عديدة، ومن الجامعات الإسلامية التي كانت لها سمعة و مكانة علمية مرموقة؛ جامعة قرطبة في الأندلس (180هـ/795م)، جامعة القرويين في المغرب (245هـ/859م)، وجامعة الأزهر في مصر (369هـ/980م) والتي قيل عنها بأنها أقدم جامعة في العالم<sup>1</sup>.

وقد تطورت الجامعات في العصور الوسطى واعتبرت نموذجا تاريخيا للجامعات بمفهومها الحديث، ولم يكن يصدر قوانين لإنشائها و تنظيمها كما هو الحال اليوم، وإنما جاء نمو هذه الجامعات نتيجة النمو في رسالتها العلمية و استحداث دراسات مثل الدراسة الرومانية و القانونية و الفلسفية و الفنون وغيرها، و بهذا كان ظهور الجامعات في العصور الوسطى نتيجة لتولد الرغبة في التعلم و التعليم مرة أخرى بعد فترة الظلام

<sup>1</sup> مليحان معيض الثبيتي، الجامعات: نشأتها، مفهومها، وظائفها، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، المجلد 14، العدد 54، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2000، ص: 215-216 .

الفكري الذي ساد أوروبا، وهكذا وفي القرن الخامس عشر كانت هناك جامعات منتشرة في كل مدينة هامة من أوروبا منها؛ جامعة باريس ( 1130م) في فرنسا و التي كانت تسمى "أم الجامعات"، و جامعتي أوكسفورد (1180م) و كمبريدج (1209م) في إنجلترا ، وجامعة بولونا (1088م) في ايطالي وغيرها<sup>1</sup>. وبعد ظهور الجامعات في أوروبا انطلاقا من القرن الثالث عشر، حققت شعوب هذه القارة تقدما كبيرا في مجال الحصول على المعرفة الأكاديمية و الفكر النقدي، وظهرت بعدها الجامعات في العديد من مناطق العالم، فمبادرة من اسبانيا أنشأت بعض الجامعات في مستعمرات أمريكا اللاتينية؛ كجامعة المكسيك عام (1553م)، و في الهند أنشأ البريطانيون جامعات كلكتا و بومباي على نمط جامعة لندن ثم انشأ جامعة الله آباد عام ( 1887م)، أما في اليابان فقد نشأت الجامعة فيها ابتداء من نهضتها الحديثة عام ( 1868م)، وقد تأخرت الإمبراطورية الروسية رغم حجمها و تاريخها عن باقي البلدان الأوروبية في نشأة الجامعات، حيث لم تتأسس جامعة موسكو وهي أول جامعة روسية حتى سنة (1755م)<sup>2</sup>.

وبعد مرحلة نشوء الجامعة و انتشارها في العديد من الدول الأوروبية و الأمريكية في عصر النهضة المتزامن مع النصف الثاني من القرن الخامس عشر، دخل تطور الجامعة في مرحلته الثالثة و التي تشمل النصف الثاني من القرن التاسع عشر؛ حيث حدث توسع عالمي للجامعات و التعليم العالي خارج الجامعات و على نطاق واسع، أما المرحلة الرابعة فهي تبدأ من الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، إذ تتميز بالتوسع ليس في عدد مؤسسات التعليم الجامعي و عدد الطلبة الذين يلتحقون بها فحسب ، وإنما في أيضا في أنواعه و أشكاله و تخصصاته المختلفة<sup>3</sup>.

## 2 - تعريف الجامعة:

كلمة جامعة "university" مأخوذة من كلمة "universitas" والتي تعني الاتحاد الذي يضم و يجمع القوى ذات النفوذ في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وقد استخدمت كلمة جامعة خلال القرن الرابع عشر لتدل على التجمع العلمي لكل من الأساتذة والطلاب أي بمعناها الحالي.

وتعتبر الكلمة العربية "جامعة" ترجمة دقيقة للكلمة الانجليزية المرادفة لها لأنها من مدلولها العربي تعني التجميع والتجمع<sup>4</sup>.

رغم هذا المفهوم الاصطلاحي لكلمة "جامعة" إلا أن تعريفها يعتريه شيئا من الغموض و ذلك لتباين وجهات النظر من قبل الدارسين للجامعة و دورها الاجتماعي المرسوم ، فهناك من يرى بأنها جامعة للعلوم ، ومنهم من ينظر إليها على أنها جامعة للمعرفة، وآخرون يرون أنها جامعة للفكر و التباينات، ومنهم من يرى أنها

<sup>1</sup> محمد منير مرسى، الاتجاهات الحديثة في التعليم المعاصر و أساليب تدريسه، عالم الكتاب، القاهرة 2002، ص: 7-8.

<sup>2</sup> رياض عزيز هادي، الجامعات (النشأة و التطور، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية)، مركز التطوير و التعليم المستمر، بغداد 2010، ص: 5-9.

<sup>3</sup> سعيد التل، مبادئ وأهداف التعليم الجامعي العربي، دراسة استطلاعية، بحث مقدم في المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية تحت عنوان "التنظيمي الجامعي الهيكل و الأدوار، المنعقد من 21 إلى 27 نوفمبر، جامعة بغداد، 1976، ص: 11.

<sup>4</sup> علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي ، دار و مكتبة الهلال ،لبنان 2010 ص: 13.

جامعة لكل ذلك، ومهما يكن فإن الجامعة مصطلح إجرائي لا يمكن التوصل إلى ما يسمى بالتعريف الجامع و المانع.<sup>1</sup>

مع ذلك تم اقتراح جملة من التعاريف للجامعة نذكر من بينها:

2-1- الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، وهي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي ، وتطلق أسماء أخرى على الجامعة مثل: الكلية ، المعهد ، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه المصطلحات تسبب اختلافا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.<sup>2</sup>

2-2- الجامعة منظمة خدماتية كغيرها من المنظمات الأخرى، تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها لخدمة المجتمع من خلال تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي لعمالها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، و الاهتمام بهم كموارد بشرية هامة ، والجامعة مؤسسة تتكون من هيكل إداري ينظم أعمالها ووظائفها بشكل فعال.<sup>3</sup>

2-3 تشكل الجامعة الآلية المؤسسية لتطوير المهارات و المعرفة البشرية وتوسيع قاعدة التعليم كما و كيفا، وهي تعد مفتاح التنمية القومية للدول، فكلما زاد و توسع التعليم ، كلما زادت فرص تحقيق التنمية الصناعية و حجمها.<sup>4</sup>

2-4 الجامعة هي مؤسسة مختصة بالتعليم العالي تستعين بالمدرسين و الباحثين معا لتسيير التكوين بالمدارس المتدرجة و المهنية، يوجد بها بناءات متمثلة في الكليات ويوجد بها الطلاب ، تفرز الحاصلين على درجات ليسانس(بكالوريوس)، الماستر و الدكتوراه، إضافة إلى المتمهين، هذا يعني أن الجامعة هي بيئة مؤسسية متميزة، تعمل على تهيئة الأفراد بأساليب بيداغوجية و بحثية عالية، نظرية و تطبيقية للحصول على رتب علمية، ومهاراتية متفاوتة، كما يعرفها قاموس أوكسفورد بأنها " مؤسسة تعلم الطلبة في مجالات مختلفة من التعليم المتقدم و تمنح الشهادات العلمية وتقدم التسهيلات للبحث العلمي".<sup>5</sup>

2-5 الجامعة هي مؤسسة اجتماعية ترتبط بالدول ارتباطا مركزيا يوفر لها شخصية معنوية واستقلالا نسبيا في الأمور المالية و الإدارية والعلمية، وتعمل بنظام مفتوح ، وتطبق نهجا ديموقراطيا في صناعة القرارات وتتبع الأسلوب العلمي في التنظيم وتراعي التخصص الوظيفي، وتعتمد النهج العلمي في التعامل مع مشاكلها و مشاكل المجتمع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد المهيني، الإدارة الجامعية، مطابع الرسالة، الكويت 1984 ، ص: 13.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر الوراق للنشر و التوزيع، عما 2008 ص: 62.

<sup>3</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 8، ديسمبر 2013، مجلة صادرة عن جامعة بسكرة، الجزائر 2013، ص: 204.

<sup>4</sup> علي الديري، درجة استعداد كلية التربية الرياضية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي المنعقد في مراكش (المغرب) تحت عنوان: الجامعة العربية تحديات وطموح، ديسمبر 2008، المملكة المغربية، ص: 179.

<sup>5</sup> مليكة عرور، الجودة في التعليم العالي الجزائري، دراسة تحليلية مبنية على معالجة و ثقيفة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 6، جوان 2013، مجلة صادرة عن جامعة بسكرة، الجزائر 2013، ص: 188.

<sup>6</sup> أحمد فتحي أبو كريم، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2009، ص: 22.

2-6 الجامعة هي المؤسسة المختصة بالتعليم الجامعي و البحث العلمي الذي تقوم به كلياتها ومعاهدها في سبيل خدمة المجتمع و الارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر و تقدم العلم وتنمية القيم الإنسانية، وتزويد البلاد بالمختصين و الفنيين و الخبراء في مختلف المجالات، و إعداد الإنسان المزود بأصول المعرفة و طرائق البحث المتقدمة و القيم الرفيعة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع المدني الحديث ، وصنع مستقبل الوطن وخدمة الإنسانية<sup>1</sup>.

ومنه فالجامعة هي مصنع التغيير و التطوير بمدخلات الجامعة إليها، ومخرجاتها التي تؤدي فعلها في المجتمع على شكل علماء أو متعلمين أو أطباء، في أي تخصصات أخرى ، فالجامعة تعبر عن طموحات الشباب للالتحاق بها لبناء مستقبلهم، والجامعة مستودع الخبرات و العقليات التي تراكمتها السنوات لكي تسهم في بناء و تكوين المفاهيم، و إعداد الملاكات اللازمة لصنع المجتمع المنشود<sup>2</sup>.

وبهذا فالجامعة تكتسي أهمية بالغة نظرا لدورها الاجتماعي الثقافي التنموي، وما توفره للمجتمعات من إطرار وكوادر علمية متخصصة ، حيث تعد الجامعة من خلال الوظائف الحساسة التي تؤديها لخدمة الإنسان و المجتمع أحد أهم المقومات التي تساعد الدول على التقدم و النمو، و أصبح ينظر إليها اليوم على أنها المؤشر الرئيس لتصنيف المجتمعات إلى متقدمة وأقل تقدما .

### 3 - وظائف الجامعة:

بغض النظر عن المناقشات التي تدور عادة حول المقصود بوظائف الجامعة، وما الفرق بينها وبين الأهداف، و الأغراض، وسواء كان الكلام عن الوظائف أو الغايات أو الأهداف أو أحد المفاهيم الأخرى ، فان المقصود يتعلق بدور الجامعة و مسؤولياتها، و أساس وجودها و الغرض من وراء إنشائها، و المعالجات العلمية قد اختلفت في تسمياتها للموضوع و العناوين التي تعالج الأفكار تحتها، رغم هذا الاختلاف ، فالمضمون يكاد يكون متشابه في معظم الأحوال<sup>3</sup>، و يكاد يكون هناك إجماع أن الجامعة تقوم بوظائفها المختلفة في ثلاث محاور أساسية هي<sup>4</sup>:

- نشر المعرفة: عن طريق التعليم (أ و التدريس) والتدريب.
- إنتاج المعرفة وتنميتها: من خلال البحث العلمي في مجالات العلوم التطبيقية والإنسانية المتنوعة.
- توظيف المعرفة وتطبيقها: عن طريق خدمة المجتمع و إيجاد بدائل وحلول موضوعية لبعض القضايا البيئية و الإنسانية و الفكرية التي قد يتعرض لها المجتمعات.

<sup>1</sup> عدي عطا، معايير الجودة والأداء و التقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 6-7.

<sup>2</sup> أسامة عبد المجيد العاني، متطلبات الأستاذ الجامعي في عصر المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 29، مجلة صادرة عن بيت الحكمة ، العراق، 2008، ص: 43.

<sup>3</sup> محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص: 22.

<sup>4</sup> وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري ، دار المعرفة ، الإسكندرية 2002، ص: 300

**3-1- التعليم أو التدريس الجامعي :** ويقصد بالتدريس النشاط الذي يقوم به عضو هيئة التدريس ممثلاً في عدد الساعات التي يكلف بها داخل القسم لتدريس طلابه، بما يشمل من نشاطات إعداد الدروس و إلّاؤها وتقويمها باستخدام الوسائل المناسبة ، وتقويم تحصيل الطلبة<sup>1</sup>.

فنتم هذه الوظيفة بتقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة، ليكونوا قادرين عل التكيف مع البيئة الحياتية و العملية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم، والمجتمع الإنساني ككل، وتأتي هذه الوظيفة عل رأس أولويات مؤسسات التعليم العالي عموماً؛ إذ أن إسهامهم في إعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة يعد عنصراً أساسياً في المجتمع والنهوض به في كل المجالات الأخرى<sup>2</sup>.

فالتعليم الجامعي المعاصر يقول الدكتور يوسف حجيم الطائي وآخرون: «هو ذلك التعليم الكفيل بأن يستخلص من بحر المعلومات المعلومة الحية القادرة عل التأثير، ولذلك أصبحت القاعدة العامة لا أن نعلم، وإنما كيف نعلم، فجوهر التعليم المعاصر هو نقيض التعليم التقليدي القائم على التلقين، فهو تعليم يقوم على الإبداع في كيفية إدارة العملية الجامعية، ويقوم على آلية أساسها فن الانتقاء والتحليل والتركيب، بل هو فن استكشاف علاقات بين ظواهر لا تبدوا مترابطة، وان يشكل البناء التركيبي الناجم عن اكتشاف هذه العلاقات نقطة انطلاق لفهم جديد ورؤيا جديدة<sup>3</sup>»

### 3-2- البحث العلمي:

فالوظيفة الرئيسية الثانية للجامعة هي البحث العلمي؛ حيث إن للبحث والتعليم ( التدريس ) هدف أساسي واحد هو التعلم\* . والمقصود يحصل التعليم بواسطتهما لدى الطلبة وفي المجتمع، كما يرتبط البحث و التعليم عن طريق النشاط الأكاديمي المعروف " بالاجتهاد " أي بناء تفسيرات وتأويلات أحدث للمعرفة القائمة لئلا يصبح البحث قاحلاً ويضحى التعليم كذلك<sup>4</sup>.

و البحث العلمي الجاد هو أحد واجبات عضو هيئة التدريس ليس لغرض النمو المهني فقط ؛ بل لتعزيز واجباته الأخرى في مجالي نقل المعرفة و خدمة المجتمع، ولما كان البحث العلمي يعتمد على الإبداع و الابتكار و خلق معرفة جديدة ، فعلى الهيئة الإدارية توفير الموارد و المناخ الملائم المؤدي إلى الارتقاء بحركة البحث العلمي في الجامعة<sup>5</sup>، من خلال تشجيع اشتغال الأساتذة بالبحث، وتدريب طلابهم عليه، ومن

<sup>1</sup> محمد منير موسى، مرجع سابق، ص: 22.

<sup>2</sup> سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان 2008، ص: 27.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، أفنان عبد علي الاسدي، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2008، ص: 32.

\* تجدر الإشارة إلى أن هناك من يرى وجود صعوبة في التوفيق بين الوظيفتين الأولى والثانية في آن واحد، ذلك أن عضو هيئة التدريس هو الطالب بالتدريس و بالبحث العلمي كذلك، وعادة ما تحتاج نشاطات البحث العلمي لتفرغ من أجل البحث و الاطلاع المستمرين. للحصول على تفاصيل أكثر عد إلى: مليحان معيض البيتي، الجامعات (نشأتها، مفهومها، وظائفها)، دراسة وصفية تحليلية، المجلة التربوية، العدد 54، المجلد 14، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2000، ص: 227-253.

<sup>4</sup> ماجد بدر ، التعليم العالي في الأردن، بين المسؤولية الحكومية و القطاع الخاص، دفتر البرموك رقم (09)، عمان، الأردن، 1994، ص: 58.

<sup>5</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 101.

خلال توفير الكتب والمراجع لهم، والاهتمام بالمخابر وأجهزتها، وجعلها في متناول أيديهم وإعداد مساعدي البحث الذين يجهزون المعامل والتجارب العلمية ويتابعونها ويسجلون نتائجها<sup>1</sup>.

ومن المعروف أن غالبية جهد البحث العلمي يقع على عائق الجامعات والمعاهد العلمية، ولا يمثل ذلك خاصية لجامعة دون أخرى، وعلى الأرجح يتم تبادل نواتج البحوث بين مختلف المؤسسات الجامعية للاستفادة المشتركة من أعمال البحث، وتجدر الإشارة إلى أن واقع البحث العلمي في الجامعات العربية قد أسفر عن وجود عدة مؤشرات سلبية نذكر منها<sup>2</sup>:

- بحوث أكاديمية دون منتجات استثمارية.
  - ترقية أكاديمية دون ارتقاء علمي.
  - غياب المشاريع البحثية المشتركة بين البلدان العربية وعزوف شبه تام عن المشاركة في الموارد سواء على المستوى المادي أو البشري أو المعلوماتي.
  - عدم مواكبة المؤسسات الجامعية لحركة تطور العلم وإغفالها للعلوم الأساسية.
- وبهذا يعد البحث العلمي من الوظائف الهامة المسندة إلى الجامعة في مفهومها المعاصر، فلهذه الأخيرة دور في تنمية المعرفة و إنمائها وتطويرها من خلال ما يقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركنا رئيسيا من أركان الجامعة، ولا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي إذا أهملت البحث العلمي ولم تعطه الاهتمام الذي يستحقه<sup>3</sup>.

### 3-3- خدمة المجتمع:

يعني مفهوم خدمة المجتمع برنامج منظم تقوم به الجامعة لفهم وتشخيص المشكلات العامة والعمل على حلها، مستخدمة في ذلك إمكانياتها المادية والبشرية، وتعني تطبيق المعرفة في حل ما يواجه المجتمع من مشكلات من خلال البرامج والبحوث التطبيقية التي تقدمها الجامعة لمؤسسات المجتمع<sup>4</sup>.

وبهذا أصبحت خدمة المجتمع تشكل إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي عموما، فلا يتوقف دورها عند التعليم والبحث والتطوير وحسب، وإنما يمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال وحداتها ومراكزها ومختبراتها التي تقدم خبراتها وإسهاماتها إلى جميع الهيئات والمؤسسات، وهي تنجزه من خلال ما تقدمه من استشارات وأبحاث، ومن خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي قد تتعرض لها مختلف المؤسسات المجتمعية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي، دار ومكتبة الهلال، بيروت 2010، ص: 25-26.

<sup>2</sup> أسامة عبد المجيد العاني، متطلبات الأستاذ الجامعي في عصر المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 20، مجلة صادرة عن بيت الحكمة، العراق، 2008، ص: 49.

<sup>3</sup> محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>4</sup> محمد علي عزب، التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، بدون سنة نشر، ص: 23.

<sup>5</sup> سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سابق، ص: 27-28.

فالجامعة تؤدي دورا فريدا في المجتمع، والتزامها هو التزام بالمجتمع عموما وعلى المدى الطويل؛ بل وأكثر عمومية هو التزام بمتابعة التعلم من اجل خدمة المجتمع، وتم ذلك بقيامها بنشاطين أساسيين هما: رفع مستوى المعرفة، وتعليم الطلبة الذين بدورهم يخدمون الآخرين ضمن الأمة وخارجها، بفضل مهنهم وبوصفهم مواطنين، فالجامعات إذا مسؤولة عن إشاعة القيم المدنية والديمقراطية اللازمة لتفعيل الأمة<sup>1</sup>.

أمام كل هذه الظروف فإن الجامعة لم تنعزل عن مجتمعتها، وإذا كانت بشكل عام قد تصدت لمشكلات عديدة، وحاولت أن تبذل فيها الجهد، فما زال هنالك من المشاكل ما يحتاج للتصدي من قبل الجامعات باعتبارها مشعل التنوير للمجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، وبقدر تفاعل الجامعة مع محيطها تكون قد حققت رسائلها<sup>2</sup>. وتعد المساهمة في حل المشكلات المجتمعية وظيفة جديدة نسبيا للجامعات، تتطلب منها أن تكون متفتحة على المجتمع الذي تنشط فيه، وملمة على مشكلاته حتى تكون الحلول المقترحة فعالة في تحقيق التنمية بمجالاتها الزراعية والصناعية والاقتصادية على حد سواء<sup>3</sup>.

لذا فان الجامعات الناجحة في العصر الحالي، هي تلك التي تفتح أبوابها على المجتمع من حولها؛ بحيث تتحسس مواطن الداء فيه وتحاول أن ترى العلاج المناسب؛ بل وتكون حساسة لأفراد المجتمع<sup>4</sup>. ويضاف إلى هذا الدور المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع، فاللتعليم قدرة كبيرة على تغيير القيم والعادات غير المرغوبة فيها لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية، والتقليل من البطالة، وعموما الإسهام مع بقية مؤسسات المجتمع في بناء مجتمع يقدر العلم ويطبقه في مختلف مجالاته الحياتية، ويحكمه فيما يتخذه من قرارات تمس حاضره، وتتصل بمستقبله<sup>5</sup>. بالنظر إلى الوظائف الأساسية السابقة للجامعة، تتضح العلاقة التكاملية الموجودة بينها، فهناك اتصال وثيق بين الوظائف الثلاثة ودرجات متباينة من الأهمية لكل واحد، الشكل الموالي يوضح مدى تأثير هذه الوظائف مع بعضها البعض في إطار المجتمع الذي توجد فيه الجامعة.

<sup>1</sup> ادريا نا. ج. كيزار، توني. س، ج. تشمبرز ون. س. بيركهارد، التعليم العالي لخدمة الصالح العام، أصوات صدرت عن حركة وطنية، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 52.

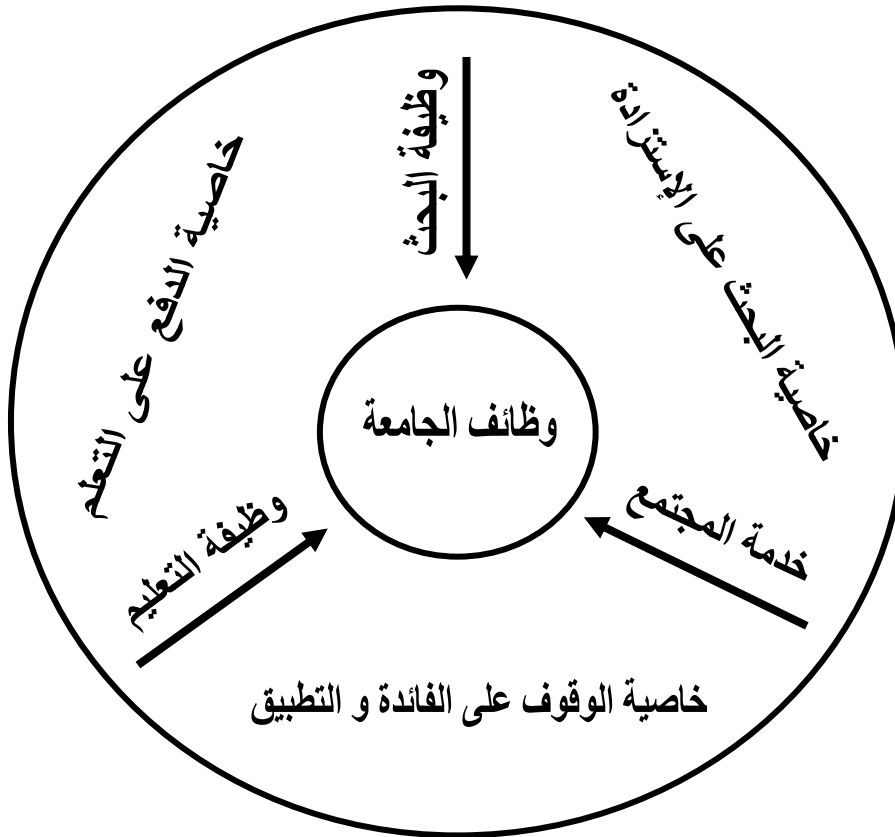
<sup>2</sup> فرج عبد الفاتح فرج، دور الجامعة في إحداث التنمية أثناء فترات التحول الاقتصادي، مجلة الحقيقة. العدد 06، جامعة ادرار، المطبعة العربية، الجزائر، 2005، ص: 28.

<sup>3</sup> علي راشد، مرجع سابق، ص: 26.

<sup>4</sup> محمد علي عزب، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>5</sup> رمزي احمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية، وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية 2006، ص: 100- 101.

الشكل رقم (14): تكامل وظائف الجامعة



المصدر: الهلالي الشربيني الهلالي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص: 34.

من الشكل السابق، يتضح تكامل الوظائف، فوظيفة التعليم ناتجة في الأساس عن وجود خاصية الدفع على التعلم التي تؤدي بدورها إلى الاستزادة، وهي وظيفة البحث العلمي الذي يؤدي بدوره إلى الحث على الوقوف على الفائدة والتطبيق وهو ما يقابل خدمة المجتمع<sup>1</sup>.

#### المطلب (02): تنظيم الجامعة وهيكلتها:

تحتاج الجامعات كغيرها من المنظمات الأخرى إلى تنظيم إداري متكامل يهدف إلى رفع كفاءة الأداء في كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة من تعليم، بحوث ورعاية اجتماعية وغيرها. والتنظيم الإداري ليس معادلات رياضية تنطبق على جميع الجامعات ولكنه صيغة فنية تتناسب مع ظروف كل جامعة، فما يصلح لإحدى الجامعات في مرحلة معينة قد لا يصلح لها في مرحلة لاحقة، وما يناسب جامعة معينة قد لا يناسب جامعة أخرى، مع ذلك هناك مجموعة من المبادئ والمعايير التي يجب أن نراعيها عند إعداد هيكل

<sup>1</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص: 34.

التنظيم الإداري لأي جامعة من الجامعات<sup>1</sup>، ولذلك سنحاول أن نبرز الشكل العام للتنظيم الإداري المتبع من قبل أغلب الدول العربية، ثم سنلقي الضوء على هذا التنظيم كما حدده المشرع الجزائري لسير نشاط الجامعة في الجزائر.

### 1 مفهوم البناء التنظيمي للجامعة ومكوناته:

يطلق على البناء التنظيمي العديد من الأسماء منها: الهيكل أو الهرم أو التركيب أو البناء التنظيمي، وتعريفات هذا الأخير كثيرة ومتعددة حسب اختلاف وجهات النظر والتخصص، فهناك من يرى أنه يشير إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر والمهام وانسياب الأعمال وعلاقات السلطة، وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة ببعضها البعض<sup>2</sup>. أما البناء التنظيمي للجامعة فقد عرف على أنه: "الإطار العام الذي يحدد الأجهزة العلمية والإدارية والفنية والاجتماعية الموجودة بالجامعة، وأوجه النشاط التي تنهض بها، ومسؤولية كل منها، وعلاقة هذه الأجهزة ببعضها البعض وعلاقتها بالسلطات المحلية والمركزية، ويوضح خطوات انجاز الأعمال المختلفة في كافة القطاعات الجامعية، ويرسم مسارات الإجراءات في المستويات الإدارية والفنية والأكاديمية المتعددة، ويبين سلطة إصدار القرارات"<sup>3</sup>.

فالجامعة من المنظور النظمي، تعتبر نظاما مفتوحا يتألف من مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل يكوّن معه كيانا متكاملا، يتأثر بنوعين من القوى الداخلية والخارجية<sup>\*</sup>، مع ضرورة الاهتمام بالمعلومات المرتدة الناتجة من جراء ما يتبادلها المجتمع والجامعة من علاقات بمخرجات الجامعة ومالها من نقاط قوة وضعف<sup>4</sup>.

فهي عبارة عن نسق مؤلف من عناصر تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق و أداء الوظائف المنوطة بها و الذي يتوقف على ثلاثة عناصر رئيسية: الأستاذ، الطالب و الهيكل التنظيمي الذي يحتويهما، و الوصول إلى الهدف المنشود يكون بالاعتماد على تضامن أعضائها<sup>5</sup>.

وبالتالي فإن الاتجاه الحديث لإدارة الجامعات ينطلق اليوم من النظر إلى الجامعة على أنها مؤسسة مستقلة لها إدارتها المنفصلة ضمن إطار من التنسيق المتناسب مع بقية مؤسسات المجتمع في إطار هذا النظام المفتوح<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حسن توفيق، التنظيم الإداري، للجامعات العربية، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية بعنوان: "التنظيم الجامعي، الهيكل والأدوار"، المنعقدة في جامعة بغداد: أيام 21-27 نوفمبر، العراق، 1976، ص: 99.

<sup>2</sup> صبحي حبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان 2005، ص: 158.

<sup>3</sup> على عبد ربه حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص: 65.

<sup>\*</sup> العوامل الداخلية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس و علاقتهم بالإدارة، و الخارجية المرتبطة بوظيفتها الخدمية للمجتمع من خلال المستفيدين من الأبحاث و الدراسات و الاستشارات ومؤسسات التوظيف و الجامعات الأخرى وغيرها.

<sup>4</sup> محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 58.

<sup>5</sup> عجال مسعودة، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونية، كلية العلوم الإنسانية و العلم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر 2010.

<sup>6</sup> عبد السلام المجالي، هاني عبد الرحمن صالح، الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتنظيم الجامعي، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية، مرجع سابق، ص: 04.

وتعتبر المجالس و اللجان التي تشكل سواء على مستوى الجامعة ككل، أو على مستوى الكلية أو الأقسام في هذه الجامعات ركنا أساسيا من أركان العمل الأكاديمي، ذلك لأنها تعمل على توجيه المسيرة الأكاديمية نحو الأهداف المتوخاة ، وأعضاء هذه المجالس واللجان هم المدرسون في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه أو الماجستير، ويتفاوت هؤلاء الأعضاء في خبراتهم وتخصصاتهم وأعمارهم، وقدراتهم الإبداعية، ومهاراتهم الفكرية مما يساعد على تسيير عمل المجالس واللجان، ويساعد على اتخاذ قرارات صحيحة لدعم المسيرة الأكاديمية وتصويبها<sup>1</sup>.

اعتمادا على ما اشرنا إليه سابقا، فإن إدارة الجامعات الحديثة تنطلق من مجالسها المختلفة التي تملك السلطة في مختلف مستويات التنظيم الجامعي، ويمكن تحديد هذه المجالس بشكل عام كما يلي:

- 1 1 - **مجلس الأمناء**: هو عبارة عن أعلى هيئة في التنظيم الجامعي، يضم مجموعة من الأفراد المختارين، كما يضم رئيس الجامعة بحكم منصبه، ومهمته الأساسية رسم السياسات العامة للجامعة وحماية استقلاليتها.
- 1 2 - **مجلس الجامعة**: هو عبارة عن برلمان الجامعة أو مجلسها التشريعي ويضم بالإضافة إلى رئيس الجامعة ونوابه وعمدا الكليات أفراد يمثلون مختلف الأنظمة الجامعية الفرعية من هيئة التدريس، الموظفين والطلبة، كما يضم أفراد يمثلون بعض الأنظمة الأخرى في المجتمع، والتي هي صلة مباشرة مع التنظيم الجامعي، مثل وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة وغيرها<sup>2</sup>.
- ويعد رئيس الجامعة المسؤول الأول في هذا المجلس، وهو المسؤول عن إدارة الجامعة، ويعاونه في ذلك أعضاء مجلس الجامعة، وغالبا ما يتكون هذا المجلس من وكيل الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحث العلمي، وكيل الجامعة لشؤون التعليم، وكيل الجامعة للشؤون المالية والإدارية، وعمداء الكليات التابعة لهذه الجامعة<sup>3</sup>.

ويختص مجلس الجامعة برسم السياسة العامة للتعليم والبحوث الجامعية وتنظيمها، ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق رسائل الجامعة، وتلجأ بعض الجامعات إلى تكوين لجان أو مجالس مركزية في الجامعة تساعد المجلس في أعماله بتقديم التوصيات، وإجراء الدراسات اللازمة لاتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

- 1 3 - **مجلس العمداء**: وهو عبارة عن السلطة التنفيذية، في الجامعة، ويضم إلى جانب الرئيس ونوابه جميع عمداء الجامعة، وهذا المجلس في الوقت نفسه يشكل جزء من السلطة التشريعية، وهي نقطة هامة في التنظيم

<sup>1</sup> موسى توفيق المدهون، عبد الحميد البلداوي، سلوك أعضاء المجالس واللجان في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة البصائر، المجلد 08، العدد 02، مجلة صادرة عن جامعة البتراء، الأردن 2004، ص: 135.

<sup>2</sup> عبد السلام المجالي، هاني عبد الرحمن صالح، مرجع سابق، ص: 04- 07.

<sup>3</sup> إبراهيم هميمي، أنماط التنظيم الجامعي المعاصر في الوطن العربي، الهياكل التنظيمية للجامعات العربية، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الثالث لاتحاد الجامعات، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>4</sup> علي راشد، مرجع سابق، ص: 75.

الحديث؛ حيث يقود إلى التفاعل بين السلطتين التنفيذية والتشريعية في مجهود تسيير الجامعة لأنها تساهم في تكامل الصورة ووضوحها لدى مختلف الأطراف كما تعمق مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>1\*</sup>.

1 4 - **مجلس الكلية** : يترأس هذا المجلس عميد الكلية، وهو الشخص المسؤول عن إدارة الكلية ككل، يعاونه في ذلك مجلس الكلية الذي يكون من مجموعة من الأعضاء<sup>2</sup>، تتمثل عادة في نواب العميد، رؤساء الأقسام العلمية، وممثلين عن الهيئة التدريسية، وهذا المجلس مسؤول عن تسيير أمور الكلية معتمدا في ذلك على أنظمة الجامعة وقوانينها، لكن له حق اقتراح أمور تتعلق بمختلف أعمال المجالس السابقة من خلال أعضائه الممثلين في هذه المجالس<sup>3</sup>.

1 5 - **مجلس القسم** : القسم هو الإطار الذي يشمل مختلف الأجهزة العلمية والإدارية والفنية، ويقوم على أساس حصر الأعمال وتوزيع الأعباء وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وتفاذي الازدواجية في الأداء، ويضم هذا الإطار رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والجهاز الإداري والفني المعاون بالقسم العلمي الجامعي في ضوء الوظائف المحددة لهم طبقا لقانون تنظيم الجامعة<sup>4</sup>، وتناقش في مجالس الأقسام الأمور المختلفة الخاصة بالقسم وترفع على شكل تقارير إلى مجلس الكلية أو إلى المجالس الأخرى من خلال مجلس الكلية<sup>5</sup>.

ومنه فمجالس الأقسام هي نقطة البدء الحقيقية في تخطيط العمل الأكاديمي في المادة أو المواد المترابطة التي يضطلع بها القسم، ومجلس الكلية هو مجلس تنسيق بين الأقسام، ومجلس الجامعة هو مجلس إشراف وقرار في التخطيط الأكاديمي الذي يأتي من الأقسام والكليات<sup>6</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه ورغم اتفاق العديد من الدول العربية على الشكل العام للتنظيم الهيكلي للجامعة، من مجالس ولجان مساعدة، إلا أنه عادة ما تختلف كل جامعة من حيث التفاصيل والمسميات، لذلك ستكتفي بعرض التنظيم المعتمد في الجامعات الجزائرية حسب القانون المنظم لها.

## 2 - تنظيم الجامعة في الجزائر:

يعتبر المشرع الجزائري الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي تنشأ بمقتضى مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي

\* كما تنبثق لجان خاصة عن مجلس العمداء من أجل تسهيل سير الأمور و اتخاذ القرارات مثل: لجنة التعيين و الترقية، لجنة الدراسات العليا، لجنة البحث العلمي، لجنة التخطيط و التنمية... وغيرها.

<sup>1</sup> عبد السلام المجالي، هاني عبد الرحمن صالح، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>2</sup> علي راشد، مرجع سابق، ص: 75.

<sup>3</sup> عبد السلام المجالي، هاني عبد الرحمن صالح، مرجع سابق، ص: 09.

<sup>4</sup> علي عبد ربه حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص: 68.

<sup>5</sup> إبراهيم هميمي، مرجع سابق، ص: 17 - 18.

<sup>6</sup> علي عبد ربه حسن إسماعيل، مرجع سابق، ص: 73.

وتوضع تحت وصايته، وتمارس مهامها بوصفها مرفق عمومي يتولى مهمة التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي<sup>1</sup>.

وحسب المادة (07) من القانون 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، فإن الجامعة تتكون من هيئات، ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند الاقتضاء من ملحقات، وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة<sup>2</sup>. وتتكون الجامعة من المجالس التالية<sup>3</sup>.

**2-1- مجلس الإدارة :** يتكون مجلس إدارة الجامعة حسب المشرع الجزائري من رئيس الجامعة وعمداء الكليات، مديري المعاهد والملحقات إن وجدت، إضافة إلى نواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية، أعضاء ممثلين عن الأساتذة منتخبين من كل كلية، وأعضاء ممثلين للموظفين والطلبة أيضا، إضافة لمجموعة من الممثلين عن الوزارات والأطراف ذات الصلة مثل: وزارة المالية، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل، وممثل عن والي الولاية المتواجد فيها مقر الجامعة وغيرها. ومن أهم مهامه نجد:

- مداولة مخططات التنمية للمدى القصير و المتوسط والطويل.
- مقترحات برمجة أعمال التكوين والبحث وبرامج التعاون الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث في الجامعة.
- مشاريع تخطيط تسير الموارد البشرية، وكذا الحسابات والميزانية
- مناقشة النظام الداخلي للجامعة، وإعداد تقرير سنوي عن نشاطات الجامعة والذي يقدمه رئيس الجامعة.

وبهذا فمجلس الجامعة يدرس ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق رسالتها.

**2-2- المجلس العلمي للجامعة:** يضم هذا المجلس إضافة إلى رئيس الجامعة نوابه وعمداء الكليات، ورؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد، إضافة إلى أعضاء آخرين مثل ممثلين عن الأساتذة، ويمكن استدعاء أشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة لمساعدة سير أعمال المجلس، ومن أهم مهامه اقتراح توجيهات لسياسة البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، ويسدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي والتي يعرضها عليه رئيسه.

**2-3- مجلس الكلية:** الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، تتشكل من مجموعة من الأقسام ومكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، يتشكل مجلسها من عميد الكلية رئيسا، ورئيس المجلس العلمي للكلية ورؤساء الأقسام، إضافة إلى أعضاء آخرين كممثلين عن الأساتذة وعن الموظفين في الكلية،

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 51، الصادرة بتاريخ 24 اوت 2003، القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 افريل 1999، المحددة لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الماد 03-03-04.

<sup>2</sup> القانون رقم 99-05، المؤرخ في 04 أفريل 1999، المادة 07، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المرجع السابق نفسه، المواد 09 إلى 56.

وهو يدرس أهم المسائل المتعلقة بحسن سير الكلية من إعداد التقارير السنوية، وبرمجة أعمال البحث، ونشاطات التكوين المتواصل لتحسين المستوى وتجديد المعارف، والنظر في مشروع الميزانية الخاصة بالكلية وغيرها.

**2-4- المجلس العلمي للكلية:** يضم هذا المجلس إضافة إلى العميد ونوابه، رؤساء الأقسام، ورؤساء اللجان العلمية للأقسام، ممثلين عن الأساتذة ومسؤول مكتبة الكلية من أهم مسؤولياته: تنظيم العملية التعليمية ومحتواها، تنظيم أشغال وبرامج البحث، الأمور المتعلقة بالأساتذة و مواصفاتهم وحاجات الكلية من الأساتذة، إضافة إلى مناقشة أي أمور تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي.

**2-5- اللجنة العلمية للقسم:** وهي تضم إضافة إلى رئيس القسم عدد من الأساتذة الممثلين والمنتخبين، من بين مجموع أساتذة القسم، من مهامها اقتراح تنظيم التعليم ومحتوا ه، إبداء الرأي في المهام البيداغوجية، وأيضا اقتراح برامج البحث، وفتح أو غلق الشعب في مجال ما بعد التدرج وغيرها\*.

وبهذا نلاحظ أن مجالس الجامعة وعلى اختلاف أعضائها و مهامها إلا أنها تعمل في مجملها على ضمان السير الحسن لرسالة الجامعة، وهذا في إطار تواصل ومشاركة مختلف الأطراف المعنية بوجود الجامعة، إلا أن هذه المشاركة قد تختلف من حيث فعاليتها وتحقيقها للمصالح المشتركة من جامعة إلى أخرى، هذا ما سنحاول إيضاحه من خلال تناول موضوع حوكمة الجامعة.

### المطلب (03): حوكمة الجامعة: المفهوم والأهمية

عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة أو المؤسسة، وبذلك فإنها تعني النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المنظمات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليات.

وتعتبر الجامعة من المنظمات الرئيسة والحساسة التي يجب أن تكون سباقة في تطبيق متطلبات الحوكمة؛ حيث وجدت للبناء والتنمية وتخريج الطلبة في القانون والحكم الرشيد، و تنشئة أجيال صالحة تفيد المجتمعات<sup>1</sup>. وسنتعرض فيما يلي إلى تعريف الحوكمة في الجامعة، إضافة إلى أهميتها و مبادئها.

#### 1 تعريف الحوكمة في الجامعة :

يقصد بالحوكمة في الجامعة مجموعة من الخطط والطرق والمراسيم التي تم صياغتها لتنظيم قطاع التعليم العالي، حيث يشير مصطلح حوكمة هنا إلى مجمل الهياكل والإجراءات والعمليات والنشاطات المدرجة لتخطيط

\* وتجدر الإشارة إلى انه انطلاقا من سنة 2013، تم إدراج الندوة الوطنية للعمداء حسب الكليات و التخصصات (القرار رقم 129 المؤرخ في 6 مارس 2013، و الذي يتضمن إنشاء ندوة العمداء لكل الميادين، النشرة الرسمية للتعليم العالي و البحث العلمي سنة 2013 الثلاثي الأول)

<sup>1</sup> احمد السيد كردي، واقع الحوكمة في التعليم الجامعي، متوفر على الموقع: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886>

وإدارة الهيئات والأشخاص الناشطة في مجال التعليم العالي، والتي تسمح لها بإحداث قفزة نوعية نحو الإصلاح الذاتي المبني على الاستقلالية والحرية في تسيير شؤونها<sup>1</sup>.

و يقصد بحوكمة الجامعات الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية و كلياتها و متابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية و توجهاتها العامة، كما يعالج نظم إدارة الجامعات وأساليب تقييم أدائها، وتشكيل هيكلها التنظيمي و أساليب متابعة ودعم اتخاذ القرار، وكيفية تخصيص مواردها المختلفة، في جو يسوده الحوار مع أصحاب المصالح المختلفة بغرض الوصول إلى المعايير و الأطر التي تناسب بنية عمل الجامعة، وتساعد وضع التصورات و السياسات اللازمة لإحداث عملية التطوير<sup>2</sup>.

فالحوكمة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلا كبيرا في الجامعة بين الأطراف المختلفة مثل : الرؤساء الإداريون ، الأساتذة ، الطلبة والبيئة الخارجية، كما يجب أن تقوم على ثلاثة قواعد أساسية هي الشفافية والمساءلة والمشاركة<sup>3</sup>.

كما تمثل الحوكمة في الجامعة النظام الذي يتم من خلاله إدارة الجامعات و الحكم في أعمالها ، وهي آلية لتنظيم العلاقات بين أعضاء المجالس و الأطراف المختلفة ذات المصلحة ، وتسمح بتحديد الكيفية التي لابد من إتباعها في تحقيق التفاعل بين كل هذه الأطراف، كما تتعلق بتحديد القيم داخل الجامعات وأنظمة اتخاذ القرار وتخصيص الموارد فيها ورسالتها وغاياتها ونمط السلطة والتسلسل الهرمي وعلاقة الجامعات كمؤسسات مع الهيئات الأكاديمية المختلفة ومع الحكومة وعالم الأعمال والمجتمع الخارجي.

فهي تشير عموما إلى مجموعة العلاقات ما بين الإدارة الأكاديمية داخل وخارج الجامعة مع مختلف الأطراف من أعضاء المجالس، المساهمين وأصحاب المصالح و في إطار الشفافية<sup>4</sup>.

كما تعني الحوكمة وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، وتجاوز ذلك الاستبداد الذي تخلفه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين متخذي القرارات والمتلقين لها<sup>5</sup>. فالحوكمة في الجامعات تحرص على التأكد من أن الجامعة و إدارتها تؤدي مهامها و رسالتها بشكل فعال، مع ضرورة إيجاد الطرق المناسبة التي تسمح بتقييم درجة انجاز تلك المهام بالشكل المطلوب<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>JOHN Fielden, Goba Trends in University Governance, éducation working paper, serie n°9, The World Bank, Washington USA ,march 2008,p :2

<sup>2</sup> إسماعيل سراح الدين، حوكمة الجامعات تعزيز قدرات منظمات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13.  
<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، واقع الحوكمة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886>

<sup>4</sup> راضي محمد النهار الشناق، مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن 2009، ص 6-8.

<sup>5</sup> عبد الله محمد القضاة، حوكمة الجامعة الأردنية مدخل لإصلاحها، بحث متوفر على الموقع:

<http://assawsana.com/portal/pages.php?newsid=113072>

<sup>6</sup> Antonios Mpasiinas, Alain Finet, Efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisation universitaires en Belgique, une étude exploratoire, in revus de science de gestion, n°228, 2007, p :24.

تعتبر الحوكمة عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعة بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.

فهي لا تشير كثيرا إلى ما تفعله المنظمات، وإنما لكيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها، وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها<sup>1</sup>.

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها مجموعة من العمليات التي تتناول أبعاد متعددة من أبعاد المنظمة (الجامعة) كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤوليات عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك<sup>2</sup>.

## 2- أهمية الحوكمة في الجامعة ومبادئها:

لقد أدى ظهور عدة تحديات داخلية وخارجية في بيئة عمل الجامعة المعاصرة إلى ضرورة رجوع هذه الأخيرة إلى قواعد وممارسات سليمة في مجال الإدارة وعند التعامل مع الأطراف المختلفة، وحتى في نظرتها إلى المؤسسات المنافسة لها في تقديم الخدمات الجامعية المختلفة، مما فرض على الجامعات ضرورة تبني مبادئ الحوكمة باعتبارها الأسلوب الأنجع الذي يتيح مثل تلك الممارسات الرشيدة.

### 2-1- أهمية الحوكمة في المنظمات الجامعية:

بعد اطلعنا على الأركان المختلفة حول حوكمة الجامعة اتضح لنا أن أهمية تطبيقها تظهر على مستويين:

أ- المستوى الخارجي: (الذي يركز على علاقة الجامعة بالبيئة الخارجية و السوق العالمية)

مع ظهور العولمة و حرية انتقال الطلبة في مختلف أرجاء العالم ، زادت التحديات التي تواجه الجامعة بخصوص إحداث التغيير، وضرورة توفير معايير للجودة في مجال التعليم العالي، وخلال العقدين الماضيين لوحظ وجود عدة إصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ثم تحول إلى اتجاه انتهجه معظم الدول على المستوى العالمي، انطلاقا من أوروبا وما اكتسبته "عملية بولونيا" والإطار الأوروبي للمؤهلات، وإنشاء منظمة التعليم العالي الأوروبي، وما أفرزته من محركات نحو ضرورة إحداث التغيير انتهجه الدول المجاورة، وحتى بقية دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية، استراليا وكندا وأصبح مؤخرا يشمل بلدان أمريكا اللاتينية، شرق آسيا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله علي القرشي، احمد محمد احمد برقعان، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان 15-17 ديسمبر 2012، ص9. بحث متوفر على الموقع:

[www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf](http://www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf)

<sup>2</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التعليم العالي في مصر 2010، ص 86، (نقلا عن عبد الله علي القرشي، مرجع سابق، ص9).

<sup>3</sup> أدريانا خاراميليو وآخرون، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منظمة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي، 2012، (نقلا عن تقرورت محمد، بحجر رشيد، مرجع سابق، ص68).

من كل هذا أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في الجامعات ومجال التعليم العالي، والذي واجه عدة تغيرات وتحديات نذكر منها<sup>1</sup> :

- التوسع في التعليم العالي لمواجهة الطلب المتزايد.
- تطوير جودة ونوعية مخرجات مؤسسات التعليم العالي (بما فيها الجامعة).
- التغيير المستمر في تصميم البرامج والتخصصات، وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع.
- ضرورة مواكبة مخرجات التعليم مع قطاعات العمل، وتنوع وسرعة تغيير متطلبات سوق العمل.
- تعاظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي وزيادة تكلفة التمويل.
- ظهور أنواع وأنماط جديدة للتعليم، كالتعلم عن بعد، الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية.

إن آثار هذه التحديات على الحوكمة متنوعة، حيث تواجه الجامعات (ومؤسسات التعليم العالي عموماً) كمستفيد من الأموال العامة ضغوطاً جديدة لتكون أكثر فعالية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، وهنالك قضية رئيسية لحوكمة الجامعات تتمثل في تحويل البحث العلمي لخدمة المجتمع والاقتصاد، وربما ما يشعر الجامعات بالقلق، هو أنها اليوم تمثل واحدة فقط من بين العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة مما يطالب منها تركيز الجهود أكثر لإيصال هذه الرسالة والاتصاف بالاستقلالية التي تسمح لها بإدارة مواردها الخاصة باقتدار وسرعة للاستجابة لمتطلبات السوق العالمية، والحاجة إلى السمات المختلفة للحوكمة كالقادة الملهمين، الرؤية الإستراتيجية القوية، فلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي، لاسيما أن التصنيف العالمي لكبار الجامعات أصبح مرتبط بثلاث عوامل متصلة هي: تركيز الموهبة، توفر التمويل، و الحوكمة<sup>2</sup>.

**ب- المستوى الداخلي:** ظهر مفهوم حكومة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المنظمة الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في وجود إدارات جامعية من قبل السلطة التنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة وهيئة التدريس، دون أن يكون لأي منهم الحق في المشاركة أو مناقشة القرارات أو الاعتراض عليها، مما يضعف تطور الجامعة باعتبارها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعاد صياغة التوجيهات الثقافية والمعرفية والتعليمية للمجتمع<sup>3</sup>.

وتعد الحوكمة جوهر ممارسة السلطة الإدارية في الجامعة، هذه الممارسة تجرى عادة في ثلاث حالات داخل المنظمات : حالة غياب القوانين والقواعد والمعايير المنظمة، حالة وجود القوانين والقواعد والمعايير التي تركز الفساد و حالة وجود القوانين والقواعد والمعايير التي تناهض الفساد، وتندرج الحوكمة الرشيدة ضمن إطار الحالة الأخيرة، إذ أن شروط هذه الحالة ستتيح إمكانية تطبيق معايير الشفافية والإفصاح والرقابة والمشاركة والتي تعد المبادئ والآليات الأساسية للأداء الوظيفي الناجح للحوكمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعيد بن حمد الربيعي، مرجع سابق، ص 32-34.

<sup>2</sup> عبد الله علي القرشي، أحمد محمد أحمد بركة، مرجع سابق، ص 12-13.

<sup>3</sup> أحمد السيد كردي، واقع الحوكمة في التعليم الجامعي، مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع:

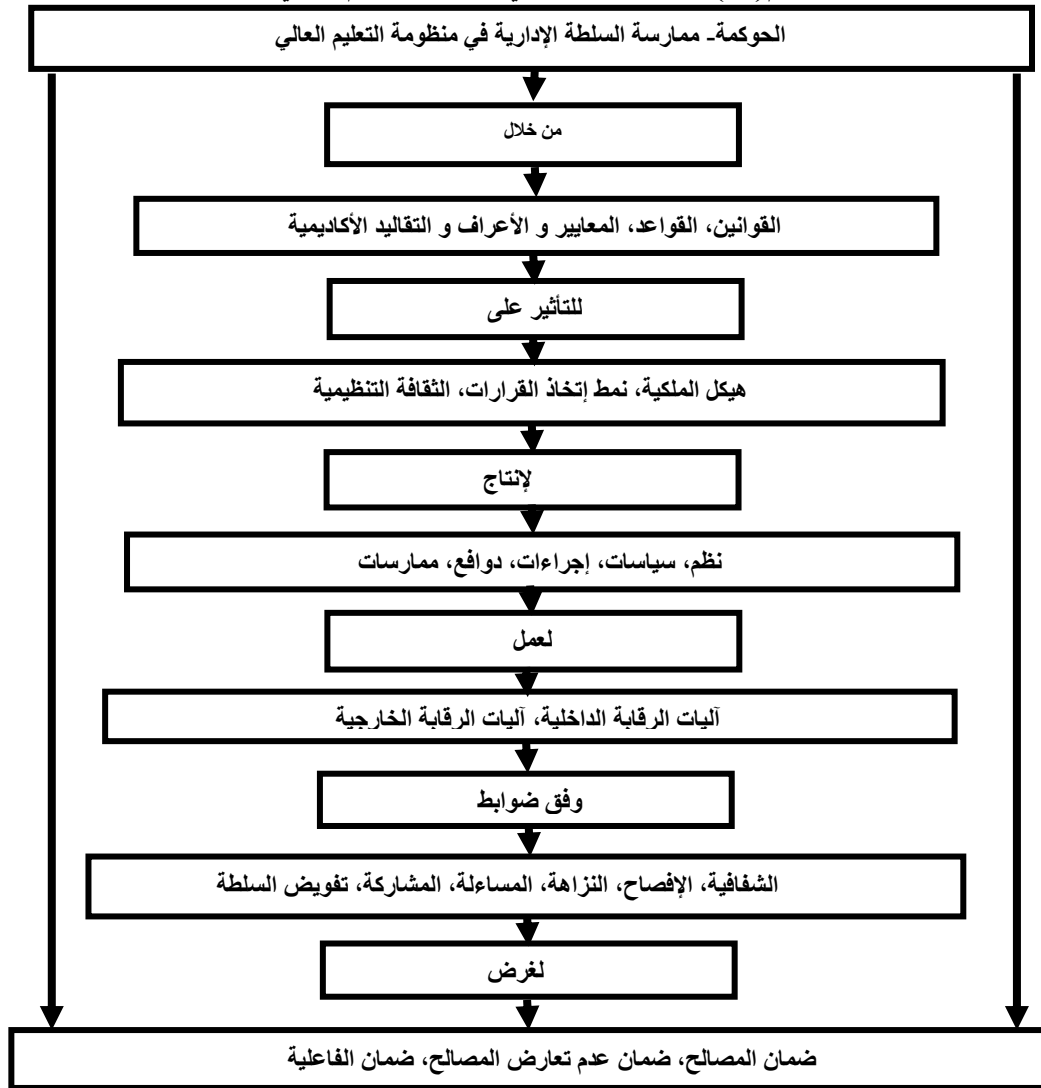
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886>

<sup>4</sup> جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 548-549.

كما أن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي أن يكفل اتخاذ القرار إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

وبهذا فإن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد منظمات مستقلة لها مجالس أو هيئات مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المنظمات، ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح أهمية الحوكمة في منظمات التعليم العالي بما في ذلك الجامعة:

الشكل رقم(15): أهمية الحوكمة في منظمات التعليم العالي:



المصدر: جواد كاظم لفته، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 550.

<sup>1</sup> عبد الله علي القرشي، احمد محمد احمد برقعان مرجع سابقين ص14-15.

إضافة إلى هذه النقاط هناك من يرى أهمية توفر الحوكمة في الجامعة من ثلاث منظورات أساسية<sup>1</sup>:

- **من منظور الإدارة :** ويتمثل في تعزيز القدرة التنافسية للجامعة وتحقيق رصانة علمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية والقدرة على التطور.
- **من وجهة نظر المجتمع:** حيث ينظر المجتمع للحوكمة على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وذلك يحقق رضا المجتمع على المنظمة الجامعية.
- **من وجهة نظر العاملين:** تتضمن الحوكمة ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب؛ حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي فمن المسلمات أن تضع تلك الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

## 2 معايير الحوكمة في الجامعة وعناصرها:

حيث سنتناول المعايير المختلفة للحوكمة في الجامعة و عناصرها المختلف الداخلية و الخارجية

### 1-2 - معايير الحوكمة في الجامعة: من بين معايير الحوكمة في المنظمة الجامعية التي يجب على القيادات

الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياستها الإدارية والتشغيلية والعلمية هي:

أ- **صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:** يتكون مجلس الجامعة من رئيس الجامعة رئيسا للمجلس ومساعديه وعمداء الكليات التي تشكل الجامعة مجتمعة، ولأعضاء المجلس حقوق يجب أن تراعى بالكامل، فعوض المجلس يجب أن تصان حقوقه كاملة، والتي تتلخص في السماح له لإبداء آرائه وسماعها وإعطائها الفرصة لقول ما يراه مناسباً في إدارة الجامعة وإشراكه في المناقشات، وإبداء المقترحات ومكافئته مالياً مقابل ما يقوم به من عمل ونشاط ضمن مجلس الجامعة؛ إذ أن ضمان هذه الحقوق سيكون حافزاً لأعضاء مجلس الجامعة لإدارة نشاطهم بشكل سليم وبما يتفق مع التشريعات القانونية وتطبيقها بشكل كامل، وإن يكون لمجلس الجامعة الدور في تخطيط سياسة الجامعة، إذ يعمل المجلس مراقباً ذاته بذاته<sup>2</sup>.

ب- **المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس الجامعة وفي اختيارهم ( تعيينهم):** ويقصد بالمساواة أن يتم التعامل من قبل الجهات وهي مجلس الجامعة بشكل مساوي بين مختلف الأعضاء المشكّلين له بدون انحياز إلى أحدهم أو محاباة، بما من شأنه خلق فجوة و فُرقة بين الأعضاء ومنه تشقّق الرأي و الكلمة<sup>3</sup>، كما تقتضي الحوكمة تشكيل و اختيار أعضاء المجلس وفق آلية تضمن الحيادية و التجرد و الموضوعية، و يجب أن يتيح النظام

<sup>1</sup> حاكم محسن محمد، ضوابط واليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية، ورقة عمل ضمن المؤتمر العربي الثاني تحت عنوان: الجامعات العربية تحديات وطموح المنعقد في مراكش- المملكة المغربية، ديسمبر 2008، إصدارات للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص: 323-324.

<sup>2</sup> المرجع السابق نفسه، ص: 322

<sup>3</sup> عبد الله محمد القضاة، حوكمة الجامعة الأردنية مدخل لإصلاحها، مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع:

<http://assawsana.com/portal/pages.php?newsid=113072>

الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للتنافس على الوظائف الجامعة القيادية استنادا إلى انجازاتهم أمام جهة مستقلة بعيدا عن التضارب المصالح<sup>1</sup>.

**جـ- الشفافية و الإفصاح:** وتعني تصميم النظم والآليات و السياسات و التشريعات و تطبيقها ، وتعد من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول، وترتيبها و حتي الجامعات ، إذ أنها آلية لقياس درجة الحوكمة في المجتمع، و هي تجيز للأفراد الحصول على المعرفة و المعلومات المتعلقة بالحوكمة ؛ بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وتعني الشفافية الوضوح لما يجري و يدور في الجامعة ، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة و الموضوعية، و سهولة استخدامها و تطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.

إن هذا الوضوح يعني أن الطلبة في الجامعات يستطيعون و بكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور في فكرهم ، و عن مشكلاتهم و احتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا ما بين قيادات الجامعة و الطلبة، وتشكل اللقاءات المفتوحة تحديا لتفكير الطلبة و تحفزهم على المشاركة ، وتسهم في ترسيخ قيم الحوار و التواصل البناء ما بين القيادات الجامعية و طلبتها<sup>2</sup>، كما تستدعي الشفافية تحديد الأدوار و المهام على القائي ن بالعملية التعليمية بدقة و شفافية، و الالتزام بمعايير العدالة في اختيار القيادات الجامعية و أعضاء هيئة التدريس<sup>3</sup>.

**د- المساءلة:** وهي محاسبة الإدارة على القرارات التي يتم اتخاذها<sup>4</sup>، و تسمح بتمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلا عن تطبيق الأنظمة و التعليمات بكل شفافية على جميع العاملين بالجامعة و على طلبتها ، و تعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة، وبدونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم.

**هـ- احترام حقوق أصحاب المصالح:** يستوجب على الجامعة الاتصال بالمجتمع و التعامل معه و الإطلاع عليه و التفاعل معه من خلال ما تقدمه من أنشطة علمية و ثقافية، و يعد العاملين في الجامعة أساتذة و موظفين و طلبة جزء من هذا المجتمع، ولجميع هؤلاء حقوق يجب على الجامعة أن تضمنها و يلتزم بها من خلال الإخلاص و الجدية في السياسة التعليمية و العلمية ، و تغذية الطلبة بالعلم و المعرفة لتخريج قوى مؤهلة و قادرة على العمل في القطاعات المختلفة بكل كفاءة.

**ن- المشاركة:** وهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية و الإدارية و الطلبة و المجتمع، و المشاركة في رسم السياسات ، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وإتاحة للطلبة أن يكون لهم دور في

تقرورت محمد ، بوجهر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري و التعليمي للمؤسسات الجامعية، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن تحت عنوان " دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصادية، مرجع سابق، ص69.

<sup>3</sup> بزأوية محمد، عبد الجبار سالمى، جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة المنعقد في جامعة وهران، تحت عنوان: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي، الجزائر 2011، بحث متوفر على الموقع :

[www.umc.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt](http://www.umc.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt)

<sup>4</sup> راضي محمد النهار الشناق، مرجع سابق، ص:13.

عملية صنع القرار، ولا بد للحوكمة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة و مجالس الحوكمة فيها كنموذج في تطبيق سياسة الجامعة<sup>1</sup>، و يمكن إتاحة الفرصة للمشاركة من خلال<sup>2</sup>:

- الانتخابات الجامعية، وتنمية علاقاتهم بإدارة الجامعة.
- التوجه نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعة في إدارة التعليم العالي.
- تمكين المستويات الأقل في الهياكل الإدارية من المشاركة في صنع القرار.

كما تعترف الحوكمة بضرورة اشتراك الطلبة في الإدارة الجامعية على المستويات المختلفة بما فيها أعلى مستويات الإدارة وهو مجلس الجامعة، والغاية من هذا الاشتراك ديمقراطية تستهدف الاستفادة من طاقات الطلبة وترشيد العمل الجامعي، وإيجاد صلة مباشرة بين الإدارة وبين القاعدة التي تحترمها، وهذا الاشتراك لا يكون في جميع الأمور وإنما في تلك التي تتعلق بالخدمات الطلابية بما فيها من رعاية اجتماعية وصحية، و ألوان النشاط الأخرى وكذلك بالنظام الجامعي، فإشراك الطلبة في صنع القرار يعد نوع من التدريب على تحمل المسؤولية وفرصة لتوجيه الطلبة على تحديد غاياتهم المستقبلية<sup>3</sup>.

**و- الأخلاقيات:** حيث تعرف الحوكمة في الجامعة بأنها تطبيق معايير الجودة و التميز التي تحكم الجامعة بما يحقق سلامة التوجهات و صحة التصرفات و نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية و المساءلة و المشاركة من قبل مختلف الأطراف، وتغليب المصلحة العامة المشتركة على المصلحة الشخصية بما يؤدي إلى تطوير أداء الجامعة و تحقيق مصالح كل الأطراف ذات العلاقة.

من هذا المنطلق فإن التقيد بالسلوك الأخلاقي هو من أهم معايير الحوكمة في الجامعة، حيث يتطلب هذا المعيار توفير مجموعة من القيم والضوابط السلوكية التي تعزز الأخلاقية و المسؤولية في اتخاذ القرار، التحلي بالأخلاق الحميدة و التوازن في تحقيق مصالح كل الأطراف، و أيضا احترام معيار الشفافية و توفير المعلومات التي تساعد على المشاركة الفاعلة<sup>4</sup> \*.

### 3 - عناصر الحوكمة في الجامعة :

تتمثل عناصر الحوكمة في كل من الأفراد و المؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي و الخارجي والتي تؤثر و تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي و الخارجي كما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> تقرورت محمد ، بوججر رشيد، مرجع سابق، ص69.

<sup>2</sup> بزاوية وحمد، عبد الجبار سامي، جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة، مرجع سابق: بحث متوفر على الموقع [www.umc.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt](http://www.umc.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt)

<sup>3</sup> سلطان أبو عرابي، الإدارة و أهميتها في التعليم العالي، مجلة إدارة، مجلة دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد يناير 2010، القاهرة، 2010، ص: 22-23.

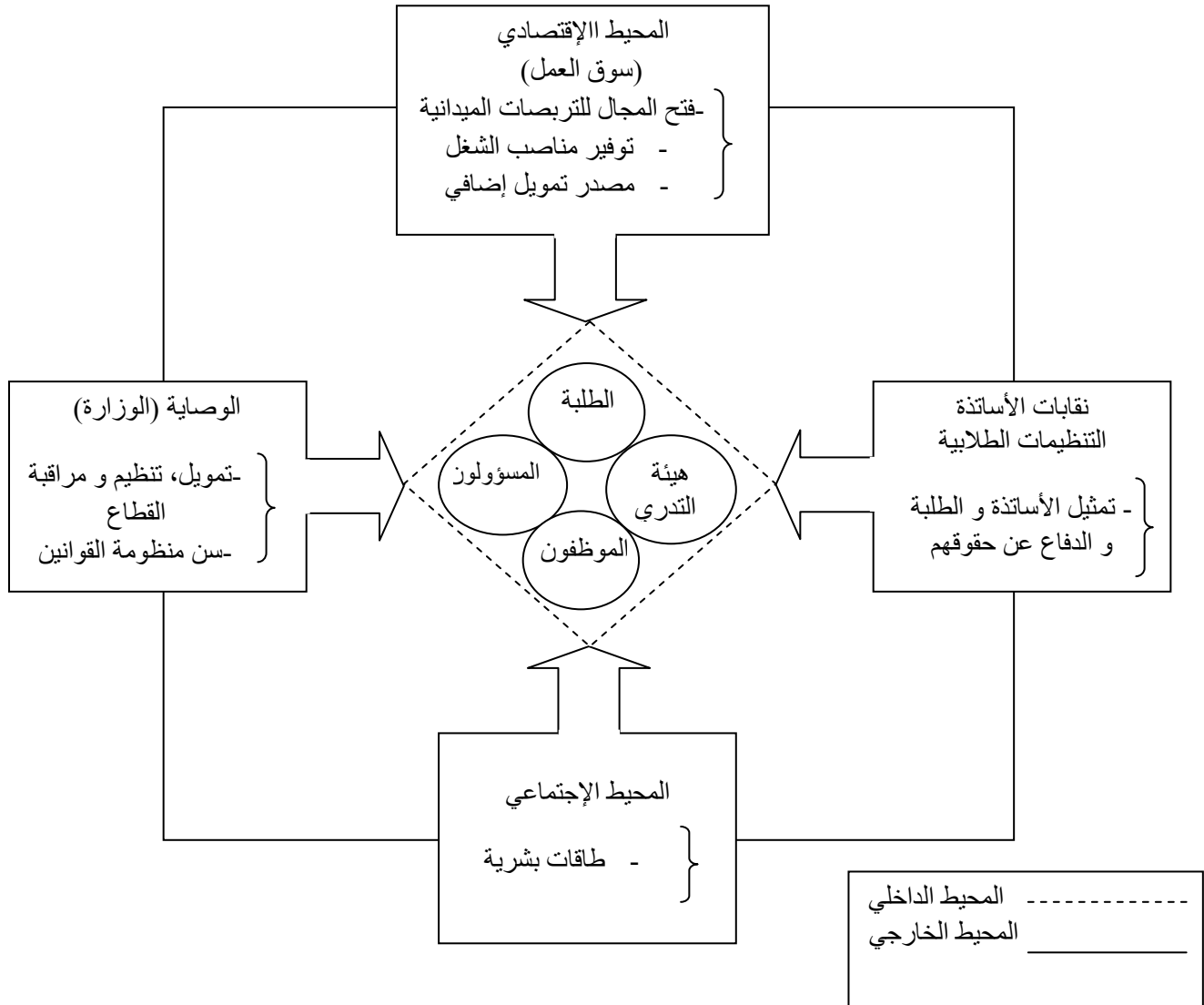
<sup>4</sup> خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها ورقة بحث مقدمة لليم الدراسي بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، المنظم من قبل هيئة الاعتماد و الجودة بوزارة التربية و التعليم العالي بغزة، بتاريخ 28 مارس 2013، ص: 44-47.

\* و تجدر الإشارة إلى أننا سنركز في هذه الدراسة على خمس معايير أساسية للحوكمة في الجامعة هي: المساءلة ، المشاركة ، الشفافية ، خدمة أصحاب المصالح و الأخلاقيات. والتي اعتمدنا عليها في الدراسة التطبيقية

<sup>5</sup> مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الأوا جامعة فرحات عباس سطيف مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر، 2010، ص: 68.

3-1- المحيط الداخلي: يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين و الموظفين.  
المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية(الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة و التنظيمات الطلابية.  
و يمكن توضيح أهم العناصر المشكلة للحوكمة الجامعية كما يلي:

الشكل رقم(16):العناصر الداخلية و الخارجية المكونة للحوكمة الجامعية



**المصدر:** مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الآراء، جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف-، الجزائر، 2010، ص: 69.

فالحوكمة في الجامعة هي الإطار الذي يحدد العلاقات بين مختلف تلك العناصر السابقة و يضمن التفاعل بينها.

## المبحث الثاني: التعليم العالي بالجزائر: النشأة و التطورات

تعد مؤسسات التعليم العالي على رأسها الجامعات أحد أهم الدعامات المساندة لتحقيق النمو الاقتصادي، و الجزائر كغيرها من الدول العربية أدركت هذا الدور المهم للجامعات منذ فجر استقلالها، لذلك حاولت جاهدة تدعيم و إصلاح هذا القطاع باعتباره الأساس للنهوض بالقطاعات الأخرى؛ حيث عملت على تحسين البنى الهيكلية لمؤسسات الجامعة، و توفير فرص أكبر للاستفادة من خدماتها على مدى التراب الوطني. على أننا سنحاول فيما يلي من الفقرات استعراض أهم المراحل التي مر بها تطور نظام التعليم العالي بالتركيز على مراحل تطور الجامعة الجزائرية مع ذكر بعض الأرقام و الإحصاءات الخاصة بتطور القطاع

### المطلب (01): نشأة الجامعة الجزائرية:

وجدت الجزائر نفسها غداة استرجاع السيادة الوطنية في مواجهة للتخلف الاجتماعي و تحدياته من أمية و جهل و فقر و مرض و غيرها، و أمام منظومة تربوية أجنبية بعيدة كل البعد عن واقعها من حيث الغايات و المبادئ و المضامين، فكان لزاما على الدولة الجزائرية الفتية بلورة طموحات الشعب في التنمية و إبراز مكونات هويته و بعده الثقافي الوطني، و تجسيد حقه في التربية و التعليم<sup>1</sup>.

حيث أرسى معالم الجامعة في الجزائر في عهد الاستعمار الفرنسي مع إنشاء المدرسة الأولى للطب سنة 1832، و التي اكتملت مع تأسيس المدارس العليا الأربع ( طب، أدب، حقوق، علوم) عام 1909، و أنشأت هذه المدارس العليا مبدئيا لتلبية الاحتياجات الاستعمارية، و احتياجات العملاء الذين كانوا يستوطنون بين الاستعمار و الأهالي<sup>2</sup>.

و لقد أنشأت الإدارة الفرنسية جامعة الجزائر في 1877 و هي تعتبر من أقدم الجامعات في الوطن العربي و القارة الإفريقية و كانت كلياتها محصورة في العاصمة، و تعتبر الجامعة الوحيدة التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار الفرنسي، و كانت هذه الجامعة تضم أربع كليات ممثلة في:

- كلية الآداب و العلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
- كلية العلوم و الفيزياء.
- كلية الطب و الصيدلة.

ظلت الجامعة الجزائرية محافظة على طابعها الفرنسي من حيث الدراسة و الأبحاث و من حيث طلبتها الذين يتابعون الدراسة بها، و لم يتخرج جزائري واحد قبل الحرب العالمية الأولى، كما لم ينشأ فيها قسم لدراسة اللغة العربية و السبب في ذلك هو أن المستعمرين كانوا يرون أن يكون نشر التعليم في الجزائر سواء كان جامعا أو

<sup>1</sup> الجوزي ذهبيّة، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 20.

<sup>2</sup> بوساحة نجاه، ثلاثية نورة، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار ملتقى منعقد في غنابة، بدون سنة، بحث متوفر على الموقع: [old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf](http://old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf)

غيره يمثل أكبر خطر على وجودهم في الجزائر؛ حيث أعلن رئيس المجلس الجزائري الأعلى ، وهو فرنسي عام 1886 قائلا " لا يزال يتضح لنا من التجربة أن المواطنين الجزائريين الذين نعلمهم التعليم الراقى هم الذين يبدون لنا الكثير من العداوة".

كما جاء في تقرير مندوب جبهة التحرير الوطني في حلقة مشكلات التعليم الجامعي في البلاد العربية المنعقدة في بنغازي - ليبيا -، تحت إشراف جامعة الدول العربية سنة 1961، حول وضع الجزائريين في جامعة الجزائر ما يلي: " وفي الجامعة نلمس الهوة السحيقة التي يزرع فيها أبناء الجزائريين، فمن بين (5146) طالب و طالبة بعاصمة الجزائر، لا يوجد حتى الفاتح من نوفمبر سنة 1954 غداة إعلان الثورة ضد الاستعمار سوى (552) طالبا و طالبة فقط من الجزائريين"<sup>1</sup>.

و بوجه عام فالتعليم الفرنسي كما يقول التقرير يرمي إلى تعليم الأوروبيين و تجهيل أكبر ما يمكن من الجزائريين ،تلك هي بصفة عامة وضعية التعليم العالي الذي أنشأته حكومة الاحتلال الفرنسي في الجزائر، منذ بداية الاحتلال الفرنسي سنة 1830 حتى قيام ثورة التحرير سنة 1954، و الذي دفع بالطلبة الجزائريين في ماي 1956 إلى مغادرة مقاعد الدراسة لتلبية واجب الدفاع عن الوطن، و أعلنوا إضرابهم عن التعليم حتى تتحرر الجزائر، واستمر الوضع على ما هو عليه حتى استرجع الشعب الجزائري حريته واستقلاله و فتحت الدولة الجزائرية أبواب الالتحاق بالتعليم.<sup>2</sup>

إذا فإن وضعية التعليم العالي و الجامعة كانت تبدو غير واضحة المعالم في هذه المرحلة، إذ أنها لم تكن جزائرية الأصل كونها خاضعة من حيث التكوين و التسيير و التنظيم إلى السلطة الفرنسية التي تخطط أهدافها الإستراتيجية، بهدف تلبية الاحتياجات الاستعمارية، و لكن بعد الاستقلال تغيرت النظرة إلى الجامعة<sup>3</sup>؛ حيث وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال أمام موقف صعب، و لم يبتعد قطاع التعليم العالي عن هذا الوضع، فقد عانت الجامعات و المعاهد المختلفة من نقص حاد في الإطارات و الأساتذة المختصين، إضافة إلى محدودية البنى التحتية للتعليم العالي؛ حيث ورثت الجزائر عن المستعمر - كما أشرنا سابقا - جامعة واحدة و هي جامعة الجزائر، و المدرسة المتعددة التقنيات بالحراش، و المدرسة العليا للتجارة، و هي متركزة أغلبها في العاصمة و نواحيها.

أمام هذا الوضع العصيب، اتجهت الجزائر إلى الاهتمام بالتعليم العالي من أجل إنتاج أكبر عدد ممكن من الإطارات القادرة على تشييد الدولة الجزائرية المستقلة و قيادة التنمية، معتمدة في ذلك على سياسة التوازن الجهوي، خدمة للصالح العام، و من أجل تعزيز استفادة أصحاب المناطق النائية في التعليم لاسيما العالي منه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الجوزي ذهيبية، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق، ص24-25

<sup>2</sup>المرجع السابق نفسه، ص: 25.

<sup>3</sup> بوساحة نجاة، ثلاثية نورة ، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع

[old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf](http://old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf)

<sup>4</sup> بقعة شريف، تقييم جودة قطاع التعليم العالي في الجزائر، على ضوء بعض المؤشرات الكمية، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثاني تحت عنوان "الجامعات العربية تحديات و طموح، المنعقد في مراكش- المغرب- 2008، ص: 340.

و قد وجدت الجزائر سنة 1962 نموذجا جامعيًا يتمثل في بنية فوقية خاصة ببلد أجنبي يختلف في الانتماء الحضاري و في مستوى التطور الاقتصادي و الاجتماعي عن أصول المجتمع الجزائري، و قد بدا هذا الامتداد للجامعة الفرنسية واضحا جدا إلى درجة أن الدولة الفرنسية كانت إلى غاية نهاية فترة الستينيات تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تمنحها الجامعة الجزائرية، و لكن المشكل الذي واجه الدولة آنذاك في هذه الفترة هي ضرورة تكوين إطارات سامية بوتيرة مستعجلة لسد النقص المتواجد آنذاك سواء على مستوى المؤسسات التعليمية أو قطاعات الاقتصاد الأخرى، لذلك اعتمدت الدولة على التخطيط المركزي بغية توحيد الجهود و الوصول إلى الأهداف المنشودة في أقرب وقت، ويعد المخطط الثلاثي من 1967 إلى غاية 1969 الانطلاقة الأولى التي انتهجتها الدولة لتغيير الأوضاع السائدة في تلك الآونة من خلال تطبيق سياسة التوازن الجهوي و ديمقراطية التعليم.

كما توجت هذه الفترة بإنشاء جامعتين جزائريتين: جامعة وهران سنة 1967 و جامعة قسنطينة سنة 1969.<sup>1</sup>

أما في مرحلة السبعينيات فقد شهدت الجامعة الجزائرية أهم إصلاح؛ حيث أنشأت في 11 جويلية 1970 وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، و تم اقتراح مجموعة من الإجراءات لإصلاح التعليم العالي انطلاقا من 1971<sup>2</sup>؛ حيث انطلق الإصلاح الشامل و العميق للتعليم العالي الذي كان الهدف الرئيسي منه ضمان تكوين الإطارات كما و نوعا ، و إقامة جامعة جزائرية أصيلة مندمجة بشكل أوسع في عملية التنمية، مع إعطاء تصور جديد للدراسات الجامعية، مثل إلغاء السنة الإعدادية في جميع الجامعات، و تمديد سنوات الدراسة و إلغاء التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي و غيرها، وقد استهدف إصلاح التعليم العالي فضلا عن إعادة توجيه محتوياته وفقا لسياسة التوظيف و سياسة التنمية و الإسراع في تكوين و تخريج أكبر عدد من الإطارات الوطنية المؤهلة بأقل تكلفة<sup>3</sup> ، و وضع أسس لجامعة وطنية عصرية تتمتع بالديمقراطية و تشكل طرفا فاعلا في إنجاح المشاريع الاجتماعية، و ذلك بتوفير أربع نقاط أساسية هي: الجزأة ، الديمقراطية، التعريب و تثمين التوجيه العلمي و التكنولوجي، و الذي كان نجاحها مرهونا بقدرة الجامعة على التصدي للزيادات الهائلة التي شهدتها فترة بداية السبعينيات في أعداد الطلبة المسجلين، و الذي تضاعف إلى عشرون ألف ( 20000 ) طالب مقارنة بعشرة آلاف ( 10000 ) طالب في السنة الجامعية التي كانت تسبقها ( 1968-1969 )، لذلك كانت ترمي جهود إصلاح التعليم العالي في هذه الفترة إلى إعادة تشكيل منظومة تعليم عالي جزائري مبنية على طرق بيداغوجية أساسها الإبداع و الفعالية مستمدة من النماذج الأكثر تطور في الدول الغربية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرداسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010/2009، ص: 69.

<sup>2</sup> الجوزي ذهبية، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>3</sup> مرداسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، مرجع سابق، ص: 70.

<sup>4</sup> Mohamed GHALAMALLAH , Université, savoir et société en algerie , le cahier de CREAD ( L'université Algérienne et sa Gouvernance, réalisé par : Mouhamed GHALAMALLAH ) , CREAD , ,fevrier 2011, Algerie, p :40-42.

وكما حظي التعليم العالي بالاهتمام، فلقد لقي التعليم العالي كذلك نصيبه فقد أنشأت هيئات عديدة ترعى البحث العلمي، منها المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة 1972، ثم الهيئة الوطنية للبحث العلمي و مراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية و الاقتصاد و الفلك و غيرها، و واصلت الدولة تطبيق هذه المبادئ من خلال الرباعي الثاني الذي وضع لإتمام الإصلاح الأول الذي بقي عاجزا عن تلبية الأعداد المتزايدة للطلبة مما أدى إلى فتح مراكز جامعية على مستوى عدة مدن منها؛ جامعة هواري بومدين للعلوم و التكنولوجيا بالعاصمة، جامعة تلمسان، جامعة عنابة، جامعة باتنة، جامعة تيزي وزو و غيرها، و عرفت هذه المرحلة إحداث دراسات ما بعد التدرج في 20 فيفري 1976، و كذا إدخال شعب جديدة لتغطية النقص على مستوى القطاعات الاقتصادية<sup>1</sup>.

وقد شهدت فترة الثمانينيات تطورا كميا هائلا في إعداد طلبة الجامعة الجزائرية من مائة ألف (100000) طالب سنة 1987-1988، و هي بداية الأزمة و ظهور مشكلة التحجيم \* (التدفق الطلابي) الذي يشكل اليوم تحديا للجامعة الجزائرية، إضافة إلى ظهور ظاهرة البطالة لدى الخريجين الجامعيين، و قد تميزت العلاقة بين الجامعة و المحيط بالفتور، مما أدى إلى اعتماد مشروع الخارطة الجامعية من أجل التخطيط للتعليم العالي لآفاق سنة 2000 معتمدة على احتياجات الاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

و تعتبر رحلة تطبيق الخريطة الجامعية سنة 1984 أول منعرج في تاريخ الجامعة الجزائرية و قد كانت للشعارات التي أعلنتها الحكومة الجزائرية حول ديمقراطية التعليم و الجزارة و التعريب على مستوى تنظيم الجامعة دورا كبيرا<sup>3</sup>:

- فبالديمقراطية: ترمي الجامعة إلى السماح للأفراد الطبقة الشعبية بالتعلم خصوصا الشباب القدم من أوساط محرومة من أجل تكوين أكبر قدر ممكن من الإطارات لتساهم في عملية التنمية.
- و بالجزارة: تسعى الجامعة الجزائرية إلى تحرير البلاد من التبعية الثقافية و التكنولوجية ، تعويض الأساتذة الأجانب بأساتذة جزائريين، و كذا القضاء على الهياكل الموروثة من المستعمر وتعويضها بهياكل تتماشى مع الاقتصاد الوطني.
- التعريب: و الهدف منها استعادة اللغة العربية لمكانتها التاريخية و الطبيعة في التعليم الجامعي.

<sup>1</sup> عمر صخري، التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر ما بين 1962-2002، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ص: 18 ( نقلا عن مرداسي حمزة، مرجع سابق، ص: 71)

\* التحجيم: يعكس التدفقات الطلابية المسجلة في كل دخول جامعي و الذي كان يصل الى مليون طالب حسب وزارة التعليم العالي .  
<sup>2</sup> ليلي زرقان، اصلاح التعليم العالي الراهن ل م د ومشكلات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 16، ديسمبر 2012، متوفر على الموقع:

<http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=718>

<sup>3</sup> قلو مهدي، تقدير الحاجات من اليد العاملة المؤهلة وفق نماذج الحاجة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد السياسي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014، ص: 79.

- التوجه العلمي والتقني: بالاتجاه العلمي و التكنولوجي فإنها تسعى إلى محاولة التركيز على التعليم التكنولوجي، ودعم وتقوية التخصصات و التكوينات العلمية و التقنية لمواجهة العجز الكبير في عدد الموظفين المؤهلين.

و من هذه المرحلة بدأت الجامعة الجزائرية تشهد نموا معتبرا و تغييرا تدريجيا على مستوى الهياكل أو التنظيم أو من حيث طريقة التسيير.

أما مرحلة التسعينيات فقد شهدت انفجارا معرفيا عالميا هائلا في مقابل اضطرابات سياسية في الجزائر انعكست على مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، مع تغير في توجهات السوق، مما دفع بالمنظومة الجامعية لإعادة النظر في سياسات التكوين و إدخال التعديلات على البرامج و بذل مجهودات في سبيل إعادة الأساتذة الجامعيين و ظهور العديد من الدراسات لتقييم نظام التكوين الجامعي.<sup>1</sup>

و تميزت العشرية الثانية من هاته الفترة بإصدار قوانين و مراسيم خلال سنتي 1995 و 1998 متضمنة إنشاء و تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير البحث في مجال الصحة، و الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث و التطوير<sup>2</sup>، كما توج البحث العلمي بإصدار القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05 المؤرخ 14 أفريل 1999، و يسعى هذا القانون تحديد الإطار الشرعي لقطاع التعليم العالي و إلى فتح آفاق جديدة له و إلى إفادته بترقيات تنظيمية تتكفل الاستجابة إلى الطلب الاجتماعي الذي أصبح يتسم بمعطيات جديدة على الصعيدين الوطني و العالمي<sup>3</sup>، كما رافق هذا القانون بعث برنامج خماسي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي 1998-2002، و من ناحية التشييد شهدت الفترة إنشاء كل من جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة و جامعات: بومرداس، بجاية، بسكرة و مستغانم.<sup>4</sup>

شرعت الجامعة إعادة النظر في سياسة التكوين التي تنتهجها حتى تستطيع إنتاج إطارات فعالة لصالح سوق العمل؛ حيث بدأت المؤسسات الإنتاجية في هذه الفترة في الاستعداد للدخول إلى ساحة الاقتصاد الحر، حيث يجب أن تكون قوية و متوفرة على أفراد و أعضاء مكونين تكوينا جيدا للتمكن من الصمود في وجه المنافسة.<sup>5</sup> أما فترة العشرية الأخيرة (1999-2013) نتيجة للمشاكل والتغيرات العميقة التي عرفتها الجزائر في القرن الحادي والعشرين على جميع المستويات الاقتصادية، اجتماعية وسياسية، أصبحت الجامعة الجزائرية لا تتلاءم وتلك التغيرات، و عليه وبغرض جعل الجامعة الجزائرية أكثر ملاءمة و تبني برامج جديدة لمواكبة التطورات العلمية المعاصرة، قامت اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة الجامعية بإصدار توصية لإصلاح التعليم العالي و التي تقتضي ضرورة إعداد و تطبيق إصلاح شامل تمثلت مرحلته الأولى في وضع هيكلية جديدة للتعليم العالي

<http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=718>

<sup>1</sup> ليلي زرقان، مرجع سابق، متوفر على الموقع:

<sup>2</sup> مرداسي حمزة، مرجع سابق، ص:72

<sup>3</sup> أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاحات و الآفاق و السياسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علو الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص:47

<sup>4</sup> مرداسي حمزة، مرجع سابق، ص:72

<sup>5</sup> الجوزي ذهبية، مرجع سابق، ص:26

بنظام (ل م د) (LMD) مصحوبة بتحسين و تعديل مختلف البرامج البيداغوجية الغرض منه مسابقة المنظومة العالمية للتعليم العالي<sup>1</sup>، شرع في تطبيقه بالعديد من الجامعات الجزائرية ابتداء من سنة 2004.

#### المطلب(02): تحليل بعض المؤشرات الكمية لتطور مؤسسات التعليم العالي في الجزائر:

لقد شهد قطاع التعليم العالي انطلاقا من الاستقلال تطورات عديدة، فعلى الصعيد الكمي تزايدت أعداد الطلبة و الأساتذة مما استدعى إنشاء المؤسسات الجامعية المستقبلية ، على رأسها الجامعات، بحيث تم إنشاؤها بصفة تدريجية من أجل تلبية الطلب المتنامي على الدراسات الجامعية نتيجة الانفجار الديمغرافي الذي عرفته الجزائر بعد الاستقلال، فقد شكلت نسبة الشباب الذين يقل سنهم عن الثلاثين ( 30 ) سنة، 70 % من المجتمع الكلي، مما يعطي فكرة عن الضغط الكبير الذي تعرضت له جميع مرافق التعليم لا سيما التعليم العالي منها، و من أجل توفير الالتحاق بالتعليم العالي في جميع أقطار البلاد، و تخفيف الضغط على الجامعات الكبرى كجامعة الجزائر، قسنطينة، و السانبة بوهرا ن من جهة أخرى.<sup>2</sup>

و فيما يلي جدول يوضح تطور إنشاء الجامعات في الجزائر:

الجدول رقم (07): تطور إنشاء الجامعات في الجزائر حتى سنة (2003)

| الجامعة                               | سنة التأسيس | الجامعة                   | سنة التأسيس |
|---------------------------------------|-------------|---------------------------|-------------|
| الجزائر                               | 1907        | بومرداس " أمحمد بوقرة "   | 1998        |
| وهران "السانبة "                      | 1967        | بجاية " عبد الرحمن ميرة " | 1998        |
| قسنطينة " منتوري "                    | 1969        | بسكرة " مخدم خيضر "       | 1998        |
| العلوم و التكنولوجيا " هواري بومدين " | 1974        | مستغانم                   | 1998        |
| تلمسان " أبو بكر بلقايد "             | 1974        | الشلف " حسيبة بن بوعلي "  | 2001        |
| عنابة " باجي مختار "                  | 1975        | ورقلة                     | 2001        |
| وهران " محمد بوضياف "                 | 1975        | أدرار                     | 2001        |
| باتنة " الحاج لخضر "                  | 1977        | الأغواط " عمار تليجي "    | 2001        |
| البلدية " ساعد دحلب "                 | 1977        | تيارت " ابن خلدون "       | 2001        |
| تيزي وزو " مولود معمري "              | 1977        | سكيكدة                    | 2001        |
| سطيف " فرحات عباس "                   | 1978        | قالمة " 8 ماي 1954 "      | 2001        |
| سيدي بلعباس " جيلالي لباس "           | 1978        | المسيلة                   | 2001        |
| قسنطينة " الامير عبد القادر "         | 1984        | جيجل عبد الحق بن حمودة "  | 2003        |

Source : [www.mers.dz](http://www.mers.dz)

<sup>1</sup> بواب رضوان، الكفاية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، طلبة جامعة جيجل نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع العمل والتنظيم، تخصص ادارة موارد بشرية، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص: 129

<sup>2</sup> بقة شريف، تقييم جودة قطاع التعليم العالي.....، مرجع سابق، ص341

ما تمت ملاحظته من الجدول، هو أن أكبر فترة للتوسع كانت خلال السبعينيات؛ حيث تم إنشاء ( 09 ) جامعات شملت مختلف أنحاء الوطن، و تلتها فترة ركود في الثمانينيات نظرا لعدم إنشاء سوى جامعة واحدة و هي جامعة الأمير عبد القادر بقسنطينة، إلا أن فترة التسعينيات عرفت نشاط في وتيرة خلق الجامعات و استمر الأمر حتى بداية القرن الحادي و العشرين، و عوما فالشبكة الجامعية حسب تصريح وزير التعليم العالي و البحث العلمي السابق " الدكتور رشيد حراوية" و التي كانت تغطي 30 ولاية حتى سنة 1999، أصبحت تغطي في ( 2009 ) ثلاثة و أربعون ( 43 ) ولاية، إذ تم في هذه العشرية إنشاء 12 مركزا جامعيًا جديدًا بكل من : تمنراست ، غرداية ، برج بوعريريج، سوق أهراس، الطرف، خنشلة، الوادي، البويرة و خميس مليانة، و غليزان و تيسمسيلت و ميله، كما تم فتح مركز جامعي جديد بعين تيموشنت عشية الدخول الجامعي 2009-2010<sup>1</sup>. أما حاليا ، فقد أصبحت شبكة التعليم العالي الجزائري و إلى غاية 2012 أي بعد 50 سنة من الاستقلال متضمنة لما يعادل 92 مؤسسة جامعية تضم : 47 جامعة بما فيها جامعة التكوين المتواصل، 10 مراكز جامعية، 19 مدارس وطنية عليا، 5 مدارس عليا للأساتذة، 10 مدارس تحضيرية، تتوزع على 48 ولاية المكونة للبلاد.<sup>2</sup>

#### 1 - تطورات تعداد الطلبة انطلاقا من سنة 1990 إلى 2013:

لقد سجل العدد الإجمالي للطلبة الملتحقين بالجامعة الجزائرية انطلاقا من فجر الاستقلال تزايدات كبيرة سنة تلو الأخرى؛ حيث ارتفع هذا العدد (عدد الطلبة المسجلين في التدرج من 3565 طالبا في الفترة ( 1963-1964 ) إلى (241584) طالب في منتصف الثمانينيات ليصل في أواخر القرن العشرين ( 2008-2009 ) إلى (1048899) طالبا ، ليصل في السنة الجامعية 2012/2013 إلى حدود (1,5) مليون طالب، و الجدول الموالي يوضح هذا التطور في الفترة الممتدة ما بين 1990 إلى 2011.

<sup>1</sup> مقابلة مع وزير التعليم العالي و البحث العلمي الدكتور رشيد حراوية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص34  
<sup>2</sup> التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون (50) سنة في خدمة التنمية: 1962-2012، تقرير صادر عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2013، ص:116.

الجدول رقم (08): تطور عدد الطلبة المسجلين في الفترة 1990-2011:

| المجموع | تطور عدد الطلبة المسجلين |         | البيان<br>السنة الجامعية |
|---------|--------------------------|---------|--------------------------|
|         | ما بعد التدرج            | التدرج  |                          |
| 212413  | 14853                    | 197560  | 1991-1990                |
| 236185  | 15307                    | 220878  | 1992-1991                |
| 257380  | 13983                    | 243397  | 1993-1992                |
| 250864  | 12773                    | 238091  | 1994-1993                |
| 252334  | 13907                    | 238427  | 1995-1994                |
| 267096  | 14749                    | 252347  | 1996-1995                |
| 302495  | 16941                    | 285554  | 1997-1996                |
| 357644  | 18126                    | 339518  | 1998-1997                |
| 391872  | 19225                    | 372647  | 1999-1998                |
| 428841  | 20846                    | 407995  | 2000-1999                |
| 488617  | 22533                    | 466084  | 2001-2000                |
| 569929  | 26060                    | 543869  | 2002-2001                |
| 616272  | 26279                    | 589993  | 2003-2002                |
| 653201  | 30221                    | 622980  | 2004-2003                |
| 755463  | 33630                    | 721833  | 2005-2004                |
| 780841  | 37787                    | 743054  | 2006-2005                |
| 864122  | 43458                    | 820664  | 2007-2006                |
| 1000821 | 48754                    | 952067  | 2008-2007                |
| 1083823 | 54924                    | 1028899 | 2009-2008                |
| 1093288 | 58975                    | 1034313 | 2010-2009                |
| 1138562 | 60617                    | 1077945 | 2011-2010                |

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- بقة شريف، تقييم جودة قطاع التعليم العالي في الجزائر ....، مرجع سابق ، ص:344
- إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الحولية الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2009، ص: 135، نقلا عن (الجوزي ذهبية، مرجع سابق، ص:27)
- التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون(50) سنة في خدمة التنمية: 1962- 2012، تقرير صادر عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2013، ص:32

تبدو من خلال الجدول الزيادة الكبيرة والمطرودة لأعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة، يمكن تفسير هذا الارتفاع بالكثير من العوامل ، أهمها التمويل ، حيث أن ميزانية الدولة تتكفل بضمان تمويل جل نفقات التربية و التعليم على اختلاف أطواره بنسبة (100%) تقريبا، كما يمكن تفسيره بزيادة الوعي بأهميته التعليم العالي و بإرادة الحكومة في تطوير التعليم <sup>1</sup>، وقد أثبتت الدراسات أن جميع أنحاء العالم شهدت توجها متزايدا نحو الالتحاق

<sup>1</sup> الجوزي ذهبية، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق، ص:27.

بالتعليم الجامعي، منها منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا، حيث تضاعف عدد الملتحقين بالتعليم العالي ثلاث مرات مابين عامي 1995 و 2009، وهذا نظرا للتوسع في التعليم الثانوي و زيادة عدد خريجي الثانويات ، في جميع أنحاء المنطقة – بما في ذلك الجزائر- ، و ما صاحبه أيضا من زيادات في عدد السكان ، كلها عوامل أدت و ستؤدي إلى التوجه التصاعدي للطلب على التعليم العالي<sup>1</sup>.

ويعد التزايد في عدد الطلبة تحد آخر من التحديات التي يواجهها إصلاح التعليم العالي في الجزائر، فعدد الطلبة الجزائريين بلغ في سنة 2013، ما يقارب ( 1,5) مليون طالب في حين هناك ضعف في التحكم في الهياكل البيداغوجية و عجز في التأطير، كما أن الهياكل المنجزة غير مواكبة للزيادات العددية للطلبة ، ففي كل سنة جامعية يتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة رغم الجهود المبذولة لاحتضان الأعداد الهائلة للطلبة<sup>2</sup>.

و الملاحظ في الواقع حسب بعض الدراسات أن معدل نمو الالتحاق بالجامعة قد نشط بخطوات متسارعة في العالم بأسره و في الدول العربية أيضا، حيث بلغ معدل النمو السنوي 8% من عام 1991 إلى عام 2004، و تشكل مصر و السعودية و الجزائر نصف عدد الطلبة الملتحقين بالتعليم العالي من بين مجموعة الدول العربية الأخرى، وطبقا لبعض التوقعات فإن أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة على المستوى العالمي ستصل إلى 150 مليون في عام 2025<sup>3</sup>.

رغم التزايد في عدد التدفقات الطلابية الداخلة إلى الجامعة الجزائرية ، إلا أن هذه الأرقام تشير إلى تراجع ملحوظ في عدد الخريجين من الجامعة مقارنة بعدد المسجلين ، مما يشير مسبقا إلى ضعف توفر الإطارات المؤهلة المجيبة لاحتياجات سوق العمل الجزائري، و الجدول الموالي يوضح التدفقات الطلابية الخارجة من الجامعة الجزائرية خلال الفترة الممتدة ما بين 1990- 2011 :

<sup>1</sup> أدريانا خاراميليو، توماس ميلونيو، تعادل أم اختراق، تقرير صادر عن مركز مارسيليا للتكامل المتوسطي بالتعاون مع البنك الدولي و الوكالة الفرنسية للتنمية، إصدارات البنك الدولي، 2011، ص: 27. كتاب متوفر على الموقع:

[http://cmimarseille.org/\\_src/SELM2\\_FinancingHigherEducationReport\\_AR.pdf](http://cmimarseille.org/_src/SELM2_FinancingHigherEducationReport_AR.pdf)

<sup>2</sup> عبد القادر تواتي، تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل.م.د، ورقة بحث مقدمة ضمن اليوم الدراسي: إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام، الرهان و الأفق، المنظم في 22 أفريل، جامعة البويرة، الجزائر، 2013، ص: 71

<sup>3</sup> سعد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات و التحديات و أفق المستقبل، دار الشروق، عمان 2008، ص: 35

الجدول رقم (09): تطور نسبة الخرجين من إجمالي عدد الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية

| البيان<br>السنة الجامعية | تطور عدد الطلبة<br>المسجلين بالتدرج | تطور عدد المتخرجين | نسبة الخرجين من إجمالي<br>المسجلين % |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 1991-1990                | 197560                              | 25970              | 13,15                                |
| 1993-1992                | 243397                              | 29336              | 12,05                                |
| 1995-1994                | 238427                              | 32552              | 13,65                                |
| 1997-1996                | 285554                              | 37323              | 13,07                                |
| 1999-1998                | 372647                              | 44531              | 11,95                                |
| 2001-2000                | 466084                              | 65192              | 13,99                                |
| 2002-2001                | 543869                              | 72737              | 13,37                                |
| 2003-2002                | 589993                              | 77972              | 13,22                                |
| 2004-2003                | 622980                              | 91828              | 14,74                                |
| 2005-2004                | 721833                              | 107515             | 14,89                                |
| 2006-2005                | 743054                              | 112932             | 15,20                                |
| 2007-2006                | 820664                              | 121905             | 14,85                                |
| 2008-2007                | 952067                              | 146889             | 15,43                                |
| 2010-2009                | 1034313                             | 139767             | 13,51                                |
| 2011-2010                | 1077945                             | 246400             | 22,85                                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- بقعة شريف، تقييم جودة قطاع التعليم العالي في الجزائر ....، مرجع سابق، ص345-346
- إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحولية الإحصائية، لسنة2009، مرجع سابق، ص:16،
- التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون(50) سنة في خدمة التنمية، مرجع سابق، ص:43.

حيث نلاحظ من الجدول ارتفاع متزايد في عدد الخريجين من سنة إلى أخرى، إلا أنه يبقى غير متناسب مع التدفقات الطلابية الداخلة هذا ما تؤكد النسب الموجودة في الجدول و التي تراوحت ما بين 13% إلى حوالي 22.85 % كحد أقصى، معبرة عن نسب تخرج ضعيفة مقارنة بحجم التسجيلات، وهو مؤشر عن ضعف مردودية التعليم العالي، ووجود فئة رسوب واضحة في صفوف الطلبة.

والتساؤل الأساسي الذي يفرض نفسه هنا، ما هي الأسس التي تركز عليها الوزارة لتكوين الطلبة، وإذا كانت وزارة التعليم العالي لا تكون وفق ما يطلبه سوق الشغل و وفق ماذا تقوم بالتكون، هل لتلبية الطلب الاجتماعي فقط ؟ وهل هذا التزايد السريع و المطرد في أعداد الطلبة يرافقه تزايد مماثل ومعتبر في الهيئة المشرفة على التعليم للحصول على تعليم ذي نوعية جيدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قلو مهدي، مرجع سابق، ص104 .

## 2 تطور تعداد الأساتذة الجامعيين:

إضافة إلى الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة الملتحقين بالجامعة ، شهدت الجامعة الجزائرية مضاعفة أيضا في أعداد الأساتذة و حتى الوسائل و الموارد المالية اللازمة ، وهذا بفضل تعبئة غطاء مالي مهم من قبل الدولة لتغطية مختلف التكاليف بما فيها رواتب و علاوات الأساتذة الجامعيين <sup>1</sup> ، والجدول الموالي يوضح التطور في تعداد الأساتذة في الفترة الممتدة ما بين 1990 و 2011 ، مع مقارنة هذا التطور بمعدلات التأطير الجامعي:

الجدول رقم (10): تطور عدد الأساتذة و نسب التأطير في التعليم العالي الجزائري

| البيان<br>السنة الجامعية | حجم الطلبة | حجم هيئة التدريس | نسبة التأطير |
|--------------------------|------------|------------------|--------------|
| 1991-1990                | 212413     | 15171            | 14,00        |
| 1992-1991                | 236185     | 14494            | 16,30        |
| 1993-1992                | 257380     | 14350            | 17,94        |
| 1994-1993                | 250864     | 14180            | 17,69        |
| 1995-1994                | 252334     | 14593            | 17,29        |
| 1996-1995                | 267096     | 14427            | 18,51        |
| 1997-1996                | 302495     | 14581            | 20,75        |
| 1998-1997                | 357644     | 15801            | 22,63        |
| 1999-1998                | 391872     | 16260            | 24,10        |
| 2000-1999                | 428841     | 17460            | 24,56        |
| 2001-2000                | 488617     | 17780            | 27,48        |
| 2002-2001                | 569929     | 19275            | 29,57        |
| 2003-2002                | 616272     | 20769            | 29,67        |
| 2004-2003                | 653201     | 22650            | 28,84        |
| 2005-2004                | 755463     | 25229            | 29,94        |
| 2006-2005                | 780841     | 27067            | 28,85        |
| 2007-2006                | 864122     | 29062            | 29,73        |
| 2008-2007                | 1000821    | 31703            | 31,57        |
| 2009-2008                | 1083823    | 34470            | 32,02        |
| 2010-2009                | 1034313    | 37688            | * 27         |
| 2011-2010                | 1077945    | 40140            | ** 27        |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على:

- إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الحولية الإحصائية، لسنة 2009، مرجع سابق، ص: 22.
- التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون (50) سنة في خدمة التنمية ، مرجع سابق، ص: 43.

<sup>1</sup> الجزائر تكسب رهان ديمقراطية التعليم و تسعى لكسب رهان النوعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 41

\* نسبة التأطير لطلبة التدرج فقط

\*\* نبية التأطير لطلبة التدرج فقط

من قراءة الجدول يتضح أن معدل التأطير قد ارتفع انطلاقا من بداية سنوات التسعينيات من 14 طالب لكل أستاذ إلى ما يقارب 24 طالب / أستاذ في نهاية العشرية، وارتفع في بداية القرن الحادي والعشرين إلى معدل 27 طالب لكل أستاذ ليبلغ في نهاية العشرية الأولى معدل 32 طالب لكل أستاذ وهو ارتفاع جد ملحوظ، صاحبه ارتفاع عدد الأساتذة الذي كان يبلغ عددهم 17780 في سنة 2000 إلى 34470 في سنة 2008 ، " ومن خلال توظيف 5688 أستاذ جديد خلال الدخول الجامعي 2009/2008، يتوقع تحسين معدل التأطير إلى 29 طالب / أستاذ، و بالنسبة للأساتذة برتبة أستاذ و أستاذ محاضر، فإن عددهم الذي كان يقدر ب 2708 في سنة 2000 ، قد ارتفع إلى 4124 في 2004، ليبلغ 6120 سنة 2008 ، أي بارتفاع قدر بنسبة أكثر من 100% في ظرف 8 سنوات ، ويعتبر ذلك ثمرة تشجيع هام من طرف الدولة التي تمنح سنويا في إطار البرنامج الخماسي للتكوين بالخارج 420 منحة تكوين لفائدة الأساتذة المساعدين الذين هم في مرحلة استكمال دراستهم<sup>1</sup> .

أما في السنة الجامعية 2010-2011، فنلاحظ أن مجمل عدد الأساتذة قد بلغ مجمل عدد الأساتذة 40140 أستاذ، أي بزيادة 6% مقارنة بالسنة الجامعية 2009-2010، وفي هذا الإطار تعتبر عملية تأسيس وتنظيم سير اللجنة الجامعية الوطنية لسياسة ترقية الأساتذة من فئة أساتذة التعليم العالي و الأساتذة المحاضرين، مما يسمح بالرفع من مستوى التأطير<sup>2</sup> .

رغم ذلك يبقى معدل التأطير في الجامعة الجزائرية ضعيف نسبيا ، فبمقارنة هذه المعدلات مع بعض الجامعات العربية و العالمية، نلاحظ مثلا أن معدل التأطير في المملكة المغربية عموما أحسن بكثير من الجزائر، حيث لا يتعدى معدل 18 طالب/ أستاذ، وفي تونس يصل إلى 20 طالب/ أستاذ، بينما لا يتجاوز هذا المعدل 16 طالب/ أستاذ في فرنسا، و 12 طالب/ أستاذ فقط بالنسبة لدول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE)<sup>3</sup>

**3-تطور ميزانية التعليم العالي:**

من أجل مواجهة الضغط و التوسع السريع في الطلب على خدمات التعليم ، كانت الجزائر مضطرة الى تخصيص مبالغ مالية طائلة ، وأيضا من أجل النهوض بهذا القطاع من ناحية الكم كما من ناحية النوع، حيث شهدت ميزانية قطاع التعليم العالي زيادات مضطردة من سنة إلى أخرى، و الجدول الموالي يوضح تطور ميزانية تسيير هذا القطاع من 1971 إلى 2010:

<sup>1</sup> التعليم العالي و البحث العلمي بوابة الانفتاح على العالم الخارجي، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص:33.

<sup>2</sup> التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون سنة في خدمة للتنمية، مرجع سابق، ص:58.

<sup>3</sup> SADEK Bakouche , Efficacité et Efficence de L'enseignement Supérieur en Algérie, le cahier de CREAD ( L'université Algerinne et sa Gouvernance réalisé par : Mouhamed GHALAMALLAH) op-cit, p : 154-155.

الجدول رقم (11): حصص الإنفاق على التعليم العالي من ميزانية الدولة بآلاف الدينارات

| السنوات | ميزانية تسيير الدولة بآلاف الدنانير | الإعتمادات المخصصة للقطاع بآلاف الدنانير | نسبة ميزانية القطاع إلى ميزانية الدولة |
|---------|-------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1971    | 4 253 300                           | 119 606                                  | % 2,81                                 |
| 1975    | 13 168 776                          | 417 500                                  | % 3,17                                 |
| 1980    | 27 775 837                          | 1 493 000                                | % 5,38                                 |
| 1985    | 64 186 370                          | 2 764 372                                | % 431                                  |
| 1990    | 84 000 000                          | 5 075 000                                | % 6,04                                 |
| 1995    | 437 975 979                         | 16 877 192                               | % 3,85                                 |
| 2000    | 965 328 164                         | 38 580 667                               | % 4,00                                 |
| 2005    | 1 200 000 000                       | 78 381 380                               | % 6,53                                 |
| 2010    | 2 837 999 823                       | 173 483 802                              | % 6,11                                 |

**المصدر:** مرداسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010/2009، ص: 75.

من قراءة الجدول السابق نستنتج أن المبالغ التي كانت تخصصها الدولة لتسيير قطاع التعليم العالي شهدت ارتفاعا مستمرا مما يدل على الجهود المبذولة من قبلها للتحسين المستمر و المتواصل لهذا القطاع، فقد ارتفعت نسبة الإنفاق من 2.81% من سنوات السبعينيات إلى حوالي 4.31% في منتصف الثمانينيات ، وهو ما يعادل مبلغ (2.764.372) ألف دينار جزائري، و بلغت هذه النسبة في مطلع التسعينيات حوالي 6% من ميزانية التسيير العامة للدولة ، وهو ضروري لإنجاح الإصلاحات المتوالية التي انتهجتها الدولة لتدعيم القطاع، إلا أن عشرية التسعينيات ومع ما كانت تحمله من اضطرابات أمنية و سياسية للبلاد، أدت إلى توجيه اهتمام المسؤولين في الدولة نحو محاولة إعادة تحسين الوضع الأمني ، وقد انعكس هذا الاهتمام حتى على الغطاء المالي الذي شهد انخفاضا ملحوظا في هذه الفترة، ووصل إلى حوالي 4% من ميزانية الدولة ، ليبدأ في التحسن مع مطلع الألفية الجديدة و تبلغ 6.11% من ميزانية الدولة في سنة 2010.

و تجدر الإشارة هنا إلى انخفاض نسبة ميزانية القطاع إلى ميزانية الدولة في بعض السنوات لا يعني انخفاض المبالغ المخصصة للقطاع ، فقد شهدت ميزانية قطاع التعليم العالي على مر العقود الأربعة معدلات نمو موجبة، إلا في عام 1997 الذي شهد معدل نمو سالب (-1.9%)، وتفسر هذه الزيادات المستمرة في الإعتمادات الموجهة للتعليم العالي على مر الأربعين سنة الماضية و خاصة العشرية الأخيرة<sup>1</sup>:

- ارتفاع أجور العمال و الهيئة التدريسية الذي يشكل الجزء الأكبر من ميزانية القطاع .
- ارتفاع عدد المخابر البحث في الجامعات.
- ازدياد عدد الطلبة المقيمين مما يزيد من النفقات المخصصة للخدمات الجامعية.
- ارتفاع عدد المسجلين في الجامعات حيث شهد تطورا كبيرا لأنه يمثل عنصر أساسي لارتفاع النفقات.

<sup>1</sup> مرداسي حمزة، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر، مرجع سابق، ص: 75.

و يبقى هذا الإنفاق محتشما في الدول العربية و النامية عموما في نشاطات البحث و التطوير، و يبقى هذا الإنفاق محتشما مقارنة بما تنفقه الدول الأخرى خاصة الأكثر تطورا ، حيث أشار التقرير الذي أعدته منظمة اليونسكو لسنة 1996 أن الدول النامية مجتمعة مسؤولة عن نسبة 10% من الإنفاق الكلي على الأبحاث و التطوير، في حين تصل هذه النسبة إلى 85% عند الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، بينما أنفقت الدول العربية عام 1992 ما مجموعه 396 مليار دولار على التعليم العالي، أي ما يعادل نسبة 0.8% فقط من الدخل الإجمالي العربي تفاوتت نسبة الإنفاق حسب المتغيرات و الظروف الاقتصادية و المجتمعية لكل دولة<sup>1</sup>.

و حسب التقرير الذي أعده البنك الدولي حول أوضاع التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا عام 2011، فإن تأثير الأزمات المالية و الاقتصادية، و ثورات الربيع العربي و ما يترتب عليها من عواقب سياسية على تغيير المشهد السياسي و الاقتصادي في المنطقة، مما قد يضطرها إلى إجراء تعديلات مالية مؤلمة خلال السنوات المقبلة بما في ذلك ميزانية التعليم العالي، و رغم ارتفاع نسب الإنفاق على التعليم العالي في دول شمال إفريقيا حسب ما أورده التقرير ( 1.6% في تونس مقارنة بالنتائج المحلي، 2.6% في الجزائر، و أكثر من 3% في ليبيا)، و هي نسب مرتفعة مقارنة بما تنفقه الدول المتقدمة (2.7% في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا)، إلا أن مجموع ما تنفقه هذه البلدان (بلدان شمال إفريقيا و الشرق الأوسط)، يبقى أقل بكثير مما تخصصه دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE) في مجالي البحث و التطوير (0.39% من الناتج المحلي الإجمالي فقط مقابل 1.84% في دول (OCDE)<sup>2</sup>.

### المبحث الثالث: الحوكمة كأحد بؤابر الإصلاح في الجامعة الجزائرية

صدر عن البنك الدولي تقرير عن التعليم العالي بعنوان: " التعليم العالي في البلدان النامية: الخطر والأمل" و يكشف التقرير عن التحديات و الصعوبات التي تواجهها منظمة التعليم العالي في هذه الدول و التي من أهمها:

- نوعية أعضاء هيئة التدريس (من حيث العدد و الخبرة...)، و استراتيجيات التدريس .
- محدودية المصادر المالية و الاستقلالية الذاتية .
- التفجير المعرفي و التوسعات السريعة في التعليم العالي .
- مدى استجابة الجامعات لمتطلبات مجتمعاتها و أولوياتها في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و الإنسانية .
- تطور التقنيات الحديثة كما و نوعا بما يتفق و أعداد الطلبة و متطلبات التدريس و التمرين التي تستدعيها برامجهم و خططهم الدراسية.

<sup>1</sup> بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة، تطوير فلسفة و أداء التعليم العالي في إطار نظرة إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحقيقة، العدد ماي 2005، مجلة صادرة عن جامعة أدرار، الجزائر 2005، ص: 56.

<sup>2</sup> أدريانا خاراميليو، توماس ميلونيو، تعادل أم اختراق، تقرير البنك الدولي 2011، مرجع سابق، ص: 25. كتاب متوفر على الموقع: [http://cmimarseille.org/\\_src/SELM2\\_FinancingHigherEducationReport\\_AR.pdf](http://cmimarseille.org/_src/SELM2_FinancingHigherEducationReport_AR.pdf)

و قد أشار هذا التقرير إلى عدم توفر العديد من المبادئ التي تتطلبها حوكمة مؤسسات التعليم العالي في هذه الدول كضعف الحريات الأكاديمية و أنظمة المساءلة المتقدمة لضمان تقويم الأداء، أيضا درجة ملائمة ووضوح التعليمات والأنظمة والقوانين في الجامعات مما يعكس ضعف الشفافية، هذا بالإضافة إلى خصائص الإدارة العليا و ضعف ملائمتها و استجابتها لمتغيرات عصرنا لمعرف<sup>1</sup>.

والجزائر باعتبارها أحد هذه الدول، فهي تعاني من تراكم العديد من المشاكل و النقائص في قطاع التعليم العالي، لذلك بادرت الحكومة الجزائرية إلى تبني العديد من الإصلاحات بغية تجاوز هذه المشاكل، وتحسين مخرجات التعليم الجامعي كما و نوعا بما يتلاءم مع متطلبات المجتمع و احتياجاته المختلفة، على أننا سنحاول فيما يلي إيضاح أهم النقائص التي تعاني منها الجامعة الجزائرية، و نتبعها بمختلف الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة سواء عبر القانون التوجيهي أو من خلال تطبيق الإصلاح المعمق والشامل المتمثل في النظام الجديد (ل م د)، ثم نخرج إلى ملامح و مقومات حوكمة الجامعة في الجزائر كأحد الخيارات المقترحة للإصلاح و ترشيد الممارسات الإدارية، مع إشارة إلى دور القيم و السلوك الأخلاقي في إنجاح تلك الممارسات.

#### المطلب (01): المشاكل التي تعاني منها الجامعة و بؤادر الإصلاح

تواجه نظم التعليم العالي في جميع أنحاء العالم حسب تقرير البنك الدولي لسنة (2011) ثلاثة تحديات رئيسية هي: تزويد الشباب بالمهارات التي يتطلبها سوق العمل، تحسين فرص الحصول على خدمات ذات جودة عالية، والبحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من قبل الطلبة على التعليم العالي<sup>2</sup>.

و في هذا السياق تعاني أيضا الجامعة الجزائرية بوصفها أحد الجامعات العربية عدة تحديات لخصها الوزير الأسبق للتعليم العالي و البحث العلمي " الدكتور رشيد حراوية" في ثلاث تحديات أساسية هي: النوعية، الملائمة و الحوكمة، ما يتطلب تكثيف الجهود و سهر الجهاز الوزاري على الارتقاء بنوعية التعليم ليتطابق و المقاييس الدولية المعتمدة<sup>3</sup>.

هذا وقد اجتمع العديد من المنتبعين لمسار تطور الجامعة الجزائرية على أنها تعيش أزمة وجود فعلية، نظرا للحالة التي آلت إليها هذه المؤسسات الاجتماعية، فبعد أن كانت منتجة للأدمغة و فاعلة علميا و اجتماعيا و حاملة لمختلف القضايا الفكرية التي كانت تطرأ على الساحة الوطنية و الدولية، أصبحت اليوم متخبطة في شكلية وجود بدل فعلية وجود، و موزعة للشهادات بدل منتج لآليات صنع الأفكار، و منفتحة متأثرة بمحيطها بدل أن تكون مؤثرة فيه، وهذا راجع بالدرجة الأولى الانتكاسة التي مرت بها الجزائر في فترة التسعينيات و التي غيرت

<sup>1</sup> سعد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل، مرجع سابق، ص42-43.

<sup>2</sup> أدريانا خاراميليو، توماس ميلونيو، تعادل أم اختراق، تقرير البنك الدولي 2011، مرجع سابق، ص: 25. كتاب متوفر على الموقع: [http://cmimarseille.org/\\_src/SEL\\_M2\\_FinancingHigherEducationReport\\_AR.pdf](http://cmimarseille.org/_src/SEL_M2_FinancingHigherEducationReport_AR.pdf)

<sup>3</sup> معلومات مستوحاة من حوار مع وزير التعليم العالي و البحث العلمي " الدكتور رشيد حراوية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص251.

من مسار المجتمع الجزائري، وما كان لها من أثر في تحويل لأدوار الجامعة و مكانتها في المجتمع والاهتمام بالكم على حساب الكيف<sup>1</sup>.

و قد أجمعت معظم الدراسات التي تناولت موضوع الجامعات العربية عموما بأنها تعاني من وضع متدني، أو كما يسميه أهل الاختصاص أزمة الجامعات العربية، هذا الوضع لم يأت من فراغ وإنما ساهمت فيه العديد من الأسباب تشترك فيها أغلب الدول العربية بما في ذلك الجزائر، نذكر أهمها فيما يلي:

**1 - تدني البحث العلمي:** تعددت أسباب فشل البحث العلمي في المجتمعات العربية عوما، والجامعة الجزائرية خصوصا، فعادة ما يتم التركيز على الجانب المادي و الذي يتضمن في طياته الإنفاق على البحث العلمي و العتاد و التجهيزات و الحوافز ، ويضاف إلى كل هذا ضعف المواهب البحثية، عدم جدية البحوث المقدمة<sup>2</sup>، و غيرها من العوامل التي يمكن إيجازها فيما يلي:

**1-1:** تركيز الاهتمام على التعليم و توسيعه من أجل تكوين الإطارات اللازمة التي تحتاجها الدولة وذلك للنقص الكبير الذي كانت تعاني منه الجزائر غداة الاستقلال، مما أدى إلى إهمال جانب البحث العلمي منذ البداية.

**1-2:** نقص التسهيلات البحثية و ضعف الدعم المالي لنشاطات البحث العلمي: فترقية البحث العلمي تحتاج إلى تعبئة مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية، كما تكمن قوة البحث العلمي في كيفية التوفيق بين هذه الموارد و ترشيد استعمالها، كما يشكل غياب عمال مساعدين لاستعمال التجهيزات العصرية المتوفرة بدوره عائقا آخر هاما<sup>3</sup>.

**1-3:** عدم استجابة الجهات المعنية لنتائج البحوث المتوصل إليها: فاستمرارا لنظرة المجتمع السلبية للباحث و البحث العلمي، فإن الجهات المعنية في البلاد لا تهتم بنتائج البحث، بل هي لا تعيرها أدنى اهتمام ، و ذلك أسمى درجات التناقض فهي من جهة تنفق على التعليم والبحث العلمي مبالغ طائلة، ثم لا تهتم بعد ذلك باستغلال النتائج.

**1-4:** شيوع داء البيروقراطية داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي و تسييرها وفقا لأهواء المنظمات النقابية المختلفة: يذهب البعض إلى أن التزايد الأفقي الكبير المتسارع في عدد جامعاتنا أدى إلى تحول غالبيتها إلى مؤسسات بيروقراطية، تشكل أداة للتباهي بين الدول تحت شعار العصرية، و هذا نظرا إلى القيادات في تلك المؤسسات يتم اختيارها أحيانا كثيرة على أسس غير موضوعية و دون مراعاة الكفاءة العلمية و الخبرة، ومن أهم آثار تفشي البيروقراطية الاهتمام بالتدريس و العزوف عن

<sup>1</sup> سمير صغير ، بلقاسم شيبان، موقع الجامعة في المنظومة المجتمعية الجزائرية بين المركز و الهامش، دراسة ميدانية لتمثيلات الجامعيين لدور الجامعة في المجتمع الجزائري، مجلة معارف، العدد ، مجلة صادرة عن جامعة البويرة، الجزائر 2010، ص: 321.

<sup>2</sup> عوفي مصطفى، براهيم صباح، الجامعات العربية بين الواقع و تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد، الجزائر، 2012، ص: 251.

<sup>3</sup> الجوزي ذهبية، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق، ص: 34.

نشاطات البحث العلمي، والتي تعد نافذة نحو الميادين التطبيقية العلمية بما تقدمه من حلول لمشاكل المجتمع<sup>1</sup>.

**1-5:** ضعف البنى البحثية و الثقافة البحثية: هناك إقرار عام في التقارير الوطنية للدول العربية بضعف البنى البحثية و قلة فرص البحث العلمي؛ حيث هنالك نقص في المتطلبات البحثية من مختبرات و كوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات و خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية، وأيضا ضعف التواصل العلمي مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية، هذا إضافة إلى عدم وجود أطر واضحة لإدارة البحوث وتقييمها، و عدم وجود دعم للبحوث و الاستشارات و المشاركة في المؤتمرات لدى بعض مؤسسات التعليم العالي<sup>2</sup>.

**1-6:** طبيعة التسيير البحثي: حيث انه منذ الاستقلال لم تعرف مؤسسات البحث العلمي استقرار، فقد تغيرت الوصاية على هذه المؤسسات أربعة عشر (14) مرة، نظرا لنقص التجربة و حداثة الاستقلال و طبيعة البرامج المعتمدة، مما لم يعطي نتائج كثيرة في ميدان العلم، عموما لعدم تحقيق التراكم التجريبي المرهون بالاستقرار المؤسسي، ووضوح البرامج والأهداف، لأن نتائج البحث العلمي قد تتطلب عشرات السنين من العمل و المواظبة، وكل هذا لا يأتي إلا بالاستقرار، فكل التجارب التي قامت بها الجزائر في مجال البحث لم تُعطَ الوقت لتحقيق أهدافها، فكلما بدأت تجربة تُغيّر بسرعة مما أدى إلى فقدان الثقة، إضافة إلى أن الباحثين كثيرا ما كانوا يستندون لتقلد مهام التسيير، وبالتالي التخلي عن مهام البحث، كما أن الظروف المادية لم تكن في صالح البحث<sup>3</sup>.

**2 - التبعية العلمية للجامعات الأجنبية:** فأغلب الجامعات العربية – منها الجزائر- تمثل امتدادا للتقاليد الجامعية الأوروبية و الأمريكية، وتنقطع صلتها بالتقاليد العربية الإسلامية في التعليم العالي، و تتفاعل مع الجامعات الأجنبية ثقافيا و علميا أكثر مما تتفاعل مع بعضها البعض، وتفقد طابع الأصالة العربية، كما أنها في كثير من الأحيان تستورد النماذج الغربية الناجحة و تحاول الاستفادة منها في الجامعات العربية<sup>4</sup>. (كما هو الحال بالنسبة لنظام – ل م د- في الجزائر)

**3 - عدم مواكبة مخرجات الجامعة مع متطلبات الاقتصاد:** وتستدعي المواءمة استجابة التعليم العالي لحاجات المجتمع و متطلباته، ليس فقط بوصفه محددا للتنمية الاقتصادية، ولكن باعتباره مساهما في التغيير

<sup>1</sup> فرج عبد الفتاح فرج، دور الجامعة في احداث التنمية أثناء فترات التحول الاقتصادي مجلة الحقيقة ، العدد6، ماي 2005، مجلة صادرة عن جامعة أدرار، المطبعة العربية غرداية، الجزائر، ص24-25.

<sup>2</sup> انجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009)، أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي بعنوان: " نحو فضاء عربي للتعليم العالي، التحديات العالمية و المسؤوليات المجتمعية، المنعقد في جويلية 2009، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2009، ص: 55.

<sup>3</sup> عبد الكريم بن أعراب، مستقبل البحث العلمي في الجزائر، مجلة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد1، الجزائر، 2003، ص: 183. (عن الجوزي ذهبية، مرجع سابق، ص: 35)

<sup>4</sup> عوفي مصطفى، براهيم صباغ، الجامعات العربية بين الواقع و تحديات العولمة، مرجع سابق، ص253

الاجتماعي و الثقافي والسياسي الموجه لتجاوز مظاهر التخلف، وتعزيز القدرات الوطنية في التنمية البشرية والعلمية والتكنولوجية باعتبارها روافد للتنمية الشاملة.

و في الدول العربية لا يزال الدور التنموي للتعليم العالي ضعيفا لعدم التمكن من تحقيق التكامل بينه و بين البحث العلمي والإنتاج بصفة خاصة، و بينه و بين مجالات التنمية الأخرى بصفة عامة، على رأسها ضعف مواهلات مؤهلات العلمية مع فرص العمل المتاحة، فضلا عن البطالة في صفوف الخريجين، وشح الاختصاصات التي تحتاجها التنمية.<sup>1</sup>

و نلاحظ في السوق الجزائرية وجود مثل هذه الفجوة بين احتياجات السوق و اختصاصات الطلبة التي تتيحها الجامعات، مما أدى إلى وجود خلل بين جانب العرض عن العمل و الطلب عليه، وقد أرجع بعض الباحثين ظاهرة عدم التوازن بين هذين الجانبين إلى:<sup>2</sup>

- نمطية التكوين المبنية التلقين، بحيث لا تفتح المجال للإبداع و الابتكار الفردي، وان وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية .
- التعليم يركز على المعارف و المعلومات و لا يهتم بالسلوكيات و المهارات بسبب الأساليب والموارد والهياكل التنظيمية والمناهج التعليمية و مضمونها .
- اتساع الفجوة بين الإنتاج و التعليم، فهناك حاجة لبعض المهن و الوظائف لا يوفرها التعليم العالي، وقد لا تجد بالمقابل بعض التخصصات التعليمية الفرصة المناسبة بعد التخرج، وهذا نظرا لعدم مشاركة المنتجين و الفنيين و المهنيين في تصميم البرامج التعليمية على جميع المستويات، لذلك أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف أخرى غير التخصصات العلمية التي تلقوا تكوينهم حولها، أي أن التعلم أصبح واجهة اجتماعية في بعض التخصصات.
- هجرة الكفاءات و عدم بقائها داخل الوطن للمساهمة في التأسيس والتكوين و تنمية البلاد، هذا إضافة إلى ضعف التأسيس، حيث تشكل نسبة الأساتذة الدائمين برتبة أستاذ مساعد، الأكبر من بين مجموع الأساتذة المؤطرين (حوالي 25.230 أستاذ)، كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي (بروفسور) على أبواب التقاعد.
- التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي، وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم، الأمر الذي أثقل كاهل الدولة، إضافة إلى تغيير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.

<sup>1</sup> مارتين الكولفن، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات و التعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة، ص 174-175.

<sup>2</sup> عد في هذا الصدد إلى كل من:

- فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص: 45-46.

- بن محمد نعيم، التعليم العالي في الجزائر: التحديات، الرهانات و أساليب التطوير، بحث متوفر على الموقع:

[http://www.hoggar.org/index.php?Itemid=64&id=478&option=com\\_content&task=view](http://www.hoggar.org/index.php?Itemid=64&id=478&option=com_content&task=view)

- 4 - تقادم الهياكل الإدارية و التشبث بقيم إدارية و ثقافية تنظيمية يصعب الانفكاك عنها.
  - 5 - تغليب النظام على أعمال الفكر، أي التطبيق المتطرف للنظم والقواعد و الإجراءات.
  - 6 - ترسيخ الاعتماد على المركزية، أي الاعتماد على الفرد و ضعف دور المجموعات و المجالس.
  - 7 - هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي، و ضعف كفاءة الإداريين ، وبعض القيادات الأكاديمية<sup>1</sup>.
- ومن أجل تجاوز كل تلك العوائق، أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها البنك الدولي ومنظم اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية عموما في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات و السياسات الإصلاحية لتحقيق تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي<sup>2</sup>، على أننا سنركز على أهم الإصلاحات التي انتهجتها منظومة التعليم العالي في الجزائر.

### المطلب (02): مقترحات إصلاح منظومة التعليم العالي في الجزائر

يمكن النظر إلى حركة إصلاح الجامعات على أنها آلية لتطوير التعليم العالي وتحديثه، وهذه الآلية ذات صلة وثيقة بالجهود المتواصلة الرامية إلى التطوير الشامل لجميع الأنشطة و الفعاليات في المجتمع من أجل ترقية الحياة و رفاهية الإنسان.

ويتبادل إصلاح التعليم العالي التأثير و التأثير مع مسارات الإصلاح السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي، غير أن التعليم العالي يتحمل مسؤولية جسيمة في حركة الإصلاح الشامل ، لأنه هو الذي يقود هذه الحركة و يهيئ الأرضية اللازمة لنجاحها، ويحضر متطلباتها العلمية و التقنية و يدرب الموارد البشرية اللازمة للقيام بها.<sup>3</sup>

كما أن رغبة البلدان ومؤسسات التعليم العالي في الاستفادة من الفرص الجديدة التي كان يقدمها اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات و الاتصالات يجب أن تكون سببا في تقوية الابتكارات و اعتماد إصلاحات حقيقية ضمن برنامج عمل سياسي متماسك، مع أنه ليس هناك خطة تصلح لكل البلدان ، ولكن يجب توفر شرط لازم عام هو وضوح الرؤية من أجل تنمية بعيدة المدى لنظام تعليم عالي شامل ومتنوع ، إضافة إلى تشجيع إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العالي العام، وتحفيز هذه الأخيرة على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب و عائلاتهم، هذا مع ضرورة وجود بيئة قانونية مشجعة للابتكار في المؤسسات الحكومية و

<sup>1</sup> لخضر مداح، محمد لطرش، ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهدات تطبيقها، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي المنعقد في جامعة منتوري بقسنطينة، تحت عنوان: ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، بحث متوفر على الموقع: <http://jefpedia.com/arab/wp-content/.../12/colloque-mostaganem.docx>

<sup>2</sup> احمد السيد كردي، واقع الحكومة في التعليم الجامعي ، مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886>

<sup>3</sup> علي القاسمي ، أسباب و دواعي إصلاح الجامعات العربية، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى العربي الثاني ، بعنوان : الجامعات العربية تحديات و طموح، مرجع سابق ، ص:201.

المبادرات التي يقوم بها القطاع الخاص، بغية الوصول إلى تعليم عال ذي نوعية جيدة، مع تطوير الأطر المؤسسية و الأكاديمية للجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي و عولمة أنشطته<sup>1</sup>. و لقد سعت الجامعة الجزائرية في هذا الإطار تفعيل دورها الاجتماعي و الاقتصادي في البلاد عبر تحسين مخرجاتها وتقديمها لسوق العمل مؤهلة وقادرة على تنشيط المؤسسات الاقتصادية و حماية المؤسسات الاجتماعية المختلفة وضمان قيامها بوظيفتها، إضافة إلى كسبهم المهارات المتنوعة لأجل تطويرها و تنميتها و كذا مواجهة التحديات و الصعوبات العالمية والمحلية لمواكبة التغيرات والتطورات الناتجة عن العولمة<sup>2</sup> ، ويمكن أن نتناول جهود إصلاح الجامعة الجزائرية في الأطر التالية:

#### 1 - في إطار القانون التوجيهي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي :

يعتبر صدور القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 1998-2002 بمثابة منعطف بالغ الأهمية في السياسة الجزائرية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، حيث أنه و لأول مرة في تاريخ الجزائر المستقلة يدرج البحث العلمي في إطار قانون برنامج، فقبل صدور هذا القانون كان النظام السائد و المتبع آنذاك في تحديد و إعداد البرامج الوطنية للبحث العلمي بيد أ كافتراحات من قبل الأساتذة الباحثين أي من صنف (من الأسفل إلى الأعلى) (Method top down)، وهي طريقة لم تثبت نجاعتها نظرا لكونها غير مبنية على الانشغالات الأساسية للبلاد و لا تسعى إلى تحقيق الانسجام بين أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية، ومشاريع البحث العلمي<sup>3</sup>.

فكانت وزارة التعليم في العشرية القادمة (المالية لإصدار القانون 11/98) من خلال تعديل وإتمام القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الأنف الذكر، عن طريق التقرير العام الذي يرمي إلى معالجة الخلل المسجل خلال تنفيذه، وتحديد الأعمال التي ينبغي تطبيقها خلال الفترة الخماسية 2008-2012 في عدة مجالات<sup>4</sup> نذكرها كما وردت في نص القانون باختصار كما يلي:<sup>5</sup>

**1-1- التنظيم و البناء المؤسساتي:** و أهم ما تم انجازه في هذا المجال في إطار أحكام القانون التوجيهي رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 ما يلي:

- إنشاء ستمائة و تسع و ثلاثون (639) مخبر بحث.
- إقامة 21 لجنة قطاعية دائمة و يتم إنشاؤها ضمن كل دائرة وزارية معنية بنشاط البحث، مكلفة بضمان ترقية و تنسيق و تقييم نشاطات البحث على المستوى القطاعي.

<sup>1</sup> بناء مجتمعات المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، تقرير صادر عن البنك الدولي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، (ميريك)، مصر، 2003، ص: 13-14.

<sup>2</sup> مليكة عرور: الجودة في التعليم العالي الجزائري، مرجع سابق، ص 182.

<sup>3</sup> صابة محمد الشريف، برمجة النفقات في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي ومكانتها في سياسة الميزانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 151.

<sup>4</sup> عوفي مصطفى، براهيم صباح، الجامعات العربية بين الواقع و تحديات العولمة، مرجع سابق، ص 161.

<sup>5</sup> للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى الوثيقة المتضمنة لأحكام القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998، الجزائر، متوفر على الموقع:

- تطبيق القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي على ثمانية عشر ( 18 ) مركز بحث تابعة لقطاع مختلفة.

- تنصيب 08 (ثمان) لجان مشتركة بين القطاعات بكلفة ببرمجة و تنسيق و ترقية و تقييم نشاطات البحث حسب الميادين الكبرى للبحث منها: الفلاحة و الموارد المائية، القانون و الاقتصاد و المجتمع، التربية و الثقافة و الاتصال.....، و غيرها.

**1-2- البرمجة:** يسجل القانون البرمجة الوطنية لنشاطات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة، و بهذا الشكل تم توجيه أهداف التنمية الاجتماعية و الاقتصادية إلى أهداف علمية مهيكلية ضمن ( 30 ) برنامجا وطنيا للبحث على أساس برمجة من فوق إلى تحت، و من بين الثلاثين برنامجا تم إعداد سبعة و عشرون ( 27 ) برنامجا من خلال أربع ( 04 ) إعلانات من اقتراح مشاريع بحث تم نشرها في الفترة 1997-2002 ، و أفرزت عن اقتراح (2368) مشروع بحث و انتقت منها ( 1613 ) مشروعا و تم تنفيذ (1168).

**1-3- التمويل:** و قد تضمن القانون:

- تمويل نشاطات البحث العلمي في حدود 1 % من حصة الناتج الداخلي الخام و ذلك ابتداء من سنة 2000 (المادة 21)،
- كرس مبدأ وحدانية الميزانية المخصصة للبحث العلمي في المادتين 5 و 25 و تجمع هذه الميزانية :
- كل اعتمادات التسيير و التجهيز المخصصة لهيئات البحث التابعة لمختلف الدوائر الوزارية.
- كل الاعتمادات المخصصة لتمويل البرامج الوطنية للبحث.
- كرس مبدأ سنوية ميزانية البحث العلمي التي تقرها قوانين المالية.
- حدد بالنسبة للفترة 1999-2000 مبلغا إجماليا يقدر بـ ( 133 161 000 000 دج ) ، يأتي من مختلف المصادر و يوزع على تمويل البرامج الوطنية و للبحث 9 % و تضم محيط للبحث 31 % و توفير الهياكل و التجهيزات 60 % .

هذا و قد بلغت القيمة الإجمالية للإعتمادات المخصصة طيلة الفترة 1996-2005 في إطار الصندوق الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي ما يقارب (29 مليار دج).

**1-4- التقييم:** حيث حددت أحكام هذا القانون في مواده من 32 إلى 35 معايير و هيئات و مراحل تقييم نشاطات البحث و الباحثين و هيئات و برامج البحث و من بينها مجلس المخبر و المجالس العلمية لوحدة البحث و مركز البحث، و مؤسسات التعليم العالي و كذا الوكالات الوطنية لتنمية البحث، إضافة إلى اللجنة القطاعية الدائمة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، و اللجان المشتركة بين القطاعات لترجمة و تقييم نشاطات البحث ، هذا و قد تم إقامة كافة الهيئات المقررة و إعداد جداول تقييم نشاطات البحث و ترقية مستخدمي البحث.

## 1-5- التثمين: من أهم ما نتج عن تطبيق أحكام هذا القانون ما يلي:

- إحداث الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- تنظيم منتدى للبحث من أجل التنمية كفضاء يلتقي فيه الباحثين و منتجو مواد و خدمات البحث و المتعاملين الاقتصاديين.
- تقديم (190) مشروع من قبل باحثين و مبدعين مستقلين (هي قيد الدراسة).
- في المجموع، (496) مشروع قابل للتثمين منها (57) قابل للحصول على براءة سيتم مرافقتهم الوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

## 1-6- الموارد البشرية: و قد نص هذا القانون على تجنيد 16000 باحث و ذلك عن طريق:

- رفع عدد الباحثين الدائمين ليلبلغ 4000 باحث.
- إشراك مكثف للأساتذة الباحثين في نشاطات البحث ليلبلغ عددهم (12000).
- تبني القانون الأساسي الخاص بمستخدمي البحث.
- تشجيع حركية الباحثين و الأساتذة الباحثين.
- إعداد مخطط لتكوين مستخدمي البحث.

هذا و قد تم تجنيد ما يقارب 15500 باحث منهم 13500 أساتذة باحثون و 2000 باحث دائم.

## 2 - في إطار نظام (ل م د):

يعد إصلاح التعليم العالي من أكثر الهواجس التي تشغل الدول حتى يظل هذا القطاع مواكبا للتغيرات العالمية و الاتجاهات الفكرية الحديثة، و حتى تتكيف منظومة التعليم العالي في الجزائر مع هذا التوجه، فقد تبنت تطبيق نظام(ل م د) (ليسانس- ماستر- دكتوراه) (Licence- Master-Doctorat)، كإصلاح جديد ابتداء من السنة الجامعية 2003/2004<sup>1</sup>

**1-2- الهدف من تطبيق نظام (ل م د):** هو نظام دراسة مدعو الى تلبية تطلعات المجتمع الجزائري في الحقبة الحالية من ميدان التكوين ، ومن ضمنها تحسين نسب الالتحاق بالتعليم العالي ، وزيادة المنفذ المهنية المرتبطة بمختلف مستويات المنظومة، مع التركيز أكثر على البعد المهني و الإرساء الإقليمي و تطوير حوض نشاطات الإنتاج و الخدمات<sup>2</sup>، ويهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في مجال التعليم و التكوين و الانتقال من المقاربة الكمية إلى النوعية من خلال تطوير أنماط جديدة في مجال التعليم على غرار التعليم عن بعد و التعليم الإلكتروني<sup>3</sup>، و علاوة على تأكيد طابع المرفق العمومي للتعليم العالي الذي يقدم خدمة عمومية و على تكريس ديمقراطية الالتحاق بالجامعة، يرمي هذا الإصلاح إلى التكفل بالمتطلبات الجديدة الآتية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوشعور راضية، الخطة الإستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بالقياد الجزائرية، مجلة جامعة الزيتونة، 2013، ص: 695  
<sup>2</sup> حفيظة يحيوي، تطبيق نظام ل م د في الجامعة الجزائرية، قسم اللغة و الأدب العربي بجامعة البويرة نموذجاً، ورقة بحث مقدمة في اليوم الدراسي بعنوان إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام...، مرجع سابق، ص: 88  
<sup>3</sup> قطاع التعليم العالي في الجزائر، إنجازات تتكلم و تحديات تنتظر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 28.  
<sup>4</sup> وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي 2007، الجزائر، 2007، ص: 11-12. (www.mesrs.dz)

- تحقيق تنافس حقيقي مع المحيط السوسيو- اقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة و عالم الشغل.
  - تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن.
  - تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لاسيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.
  - التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم و التكنولوجيا .
  - تشجيع التبادل و التعاون الدوليين و تنويعهما.
  - إرساء أسس الحوكمة الرشيدة المبنية على المشاركة و التشاور.
  - التفتح و التنافسية اللتان أصبحتا تميزان أنظمة التعليم العالي ، حيث تستأثر الأنظمة الأكثر نجاعة باستقطاب أفضل الكفاءات و الاستفادة من خدماتها.
  - إنشاء فضاءات جامعية إقليمية و دولية(فضاء مغاربي، أور و متوسط ي...) تسهل حركية الطلبة والأساتذة و الباحثين من مختلف الأقطار، و من ثم تشجيع التبادلات العلمية و التكنولوجية و الثقافية على مستوى البحث و التعليم.
- و بإمكان الجامعة الجزائرية من خلال انخراطها في هذه الفضاءات أن ترسي مصداقيتها على الصعيد الدولي، وأن تحقق أفضل استفادة من هذه التبادلات.
- و يعد إصلاح (ل م د) إصلاحا عميقا و شاملا يمس في الوقت نفسه هيكلية التعليم و تنظيم الدراسات الجامعية، و محتويات البرامج البيداغوجية، و تسيير مؤسسات التعليم العالي، و هو يركز على مقارنة جديدة للعلاقات البيداغوجية و العلمية " الطلبة، الأساتذة، الإدارة " ضمن مسعى يضع الطالب في قلب جهاز التكوين، و يجعل من هيئة التدريس العنصر المحرك الذي تقع عليه عملية تعريف برامج التكوين و البحث و تصميمها، و تجسيدها تحت مسؤولية المؤسسة الجامعية التي خولتها أحكام هذا الإصلاح صلاحيات جديدة، و منحها صفة صاحب المشروع في ضوء سياستها التطويرية<sup>1</sup>.
- و لا تتحقق هذه المساعي إلا إذا اعتمد القطاع إجراءات ترمي و ضع أسس بيداغوجية جديدة، كتحديث محتويات برامج التعليم، و إعدادها بالتشاور مع المحيط الاقتصادي، و أيضا تنظيم تربصات الطلبة وجعلها جزء هام من تكوينهم، إضافة إلى تحديد كفاءات تنفيذ مهمة الإشراف على الطلبة الجدد من قبل الأساتذة بغية توجيه و تحسين مستوى الطالب حتى يتمكن من الاندماج بسهولة في عالم الشغل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي 2007، الجزائر، 2007، مرجع سابق، ص: 13. (www.mesrs.dz)

<sup>2</sup> مزغاش نصيرة، تسيير المؤسسات الجامعية بين الواقع و الأفق، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)، الجزائر، 2011، ص: 44.

**2-2 هيكلية نظام (ل م د):** هيكلية هذا النظام الجديد بسيطة تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق الشغل وتتمحور على ثلاثة أطوار للتكوين : ليسانس- ماستر- دكتوراه<sup>1</sup>.

يتمثل الطور الأول في الليسانس مدته ثلاث (03) سنوات ويتضمن مرحلتين: تكوين قاعدي متعدد التخصصات، و تكوين متخصص، يسعى هذا الطور إلى تحقيق غايتين، غاية ذات طابع مهني يمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل ، وغاية أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

أما الطور الثاني فهو الماستر و مدته عامين(02)، وهو طور مفتوح لكل طالب حاصل على شهادة الليسانس ذات طابع مهني والذي يمكنه من العودة إلى الجامعة و مواصلة الدراسة بعد قضاء فترة في الحياة المهنية، يؤدي هذا الطور مهمتين أساسيتين: مهمة مهنية متميزة باكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد بما يسمح بالنفوذ إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة(ماستر مهني)، ومهمة الباحث المتميزة بالتحضير للبحث العلمي الموجه منذ البداية للقيام بنشاط بحث في الوسط الاقتصادي أو في الوسط الجامعي(ماستر بحث). أما الطور الأخير فهو الدكتوراه، مدته ثلاث (03) سنوات يرمي إلى تعميق المعارف في تخصص معين، وتحسين المستوى عن طريق البحث، ومن أجل البحث (تنمية الاستعدادات للبحث، تشجيع العمل في فريق). وبهذه الطريقة ينهي الطالب دراسته الجامعية من الليسانس إلى الدكتوراه في مدة أقصاها (08) سنوات، ويوفر على نفسه عامين إلى ثلاث سنوات في حالة التزامه بالمدة القانونية لكل طور<sup>2</sup>.

### 2-3 الآثار الناتجة عن تطبيق نظام (ل م د):

جاء اختيار الجزائر لنظام (ل م د) بعد معاناة و تشخيص لمنظومة التعليم و التكوين العالي، و بعد التجارب الناجحة التي أثبتت نجاعة اعتماد إصلاحات عميقة في منظومة التعليم لبلوغ مستويات التطور و الجودة المناسبتين لمجارات عصر المعرفة، و يمكن القول أن المصالح الوصية كانت تتوقع بعد تطبيق هذا النظام إحداث الآثار الاقتصادية و الاجتماعية التالية:<sup>3</sup>

أ - **من الناحية الاقتصادية:** حيث يؤدي انتهاج هذا النظام إلى:

- المساهمة في التنمية: من بين متطلبات اعتماد أسلوب التنمية المستدامة إحداث النمو بتوليفة بين المتاح من الوسائل و استحداث وسائل جديدة تؤدي إلى تطوير متعدد الجوانب في المجتمع لصالح الأجيال الحالية، دون التفريط في حق الأجيال القادمة بالتمتع بهذه الوسائل، و وجد أنه لا مناص من اعتماد نظام تعليمي ينظر لتصورات في هذا الصدد عبر خلق جيل ذي فكر ناقد و مجدد.

<sup>1</sup> قطاع التعليم العالي في الجزائر، إنجازات تتكلم و تحديات تنتظر، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> عوفي مصطفى، براهيم صباح، الجامعات العربية بين الواقع و تحديات العولمة، مرجع سابق، ص:260

<sup>3</sup> شباكي سعدان، الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لتنظيم التعليم العالي (ل م د) مجلة البحوث و الدراسات العلمية، العدد 2011، مجلة صادرة من المركز الجامعي للدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2011، ص: 11-15 .

- المساهمة في المحافظة على البيئة و التوازن الإيكولوجي: فعدم إعمال العلم بطريقة جديدة و سريعة جعل العالم يعاني من توترات بيئية، فتضافر العلوم فيما بينها ضروري لإحداث انسجام بين الأهداف المختلفة للتنمية بجوانبها الاقتصادية و التقنية البشرية.
- اعتماد الابتكار و التجديد: فنظام التعليم العالي الجديد (ل م د) يعتمد منهجية تعليم تزرع روح التجديد أولا بالاستجابة إلى متطلبات الواقع الاقتصادي و الاجتماعي عبر تبني مشكلاته، كمشاريع بحوث من خلال اتفاقيات التعاون كمسعى أول، ثم منهجية الابتكار و الاختراع عبر سياسة البحث العلمي الموازية التي تضع مشكلاته و أهداف التنمية الشاملة كمشاريع بحوث في إطار عمل المخابر و الصندوق الوطني للبحث.
- المنافسة و النجاعة : فنظام (ل م د) يؤكد على أهمية العقل و حاجته إلى المثيرات العلمية لمعالجة مواقف التحديث حيث يتم الربط بين ما سبق تعلمه وما تحتاج إليه جوانب التحديث و العصرية من عناصر جديدة لضمان النجاعة و المنافسة من أجل البقاء.
- عدم تفويت الفرص الاقتصادية : فاختصار زمن التكوين من خلال نظام (ل م د) (من 11 سنة إلى 8 سنوات) يساعد على عدم تفويت الفرص في ظروف سريعة التغيير على المتخرج من أجل إيجاد وظيفة أو خلق مؤسسة، أو اقتراح وتنمية فكرة مشروع أو مبادرة خاصة.
- الاستجابة المباشرة للمتطلبات الاقتصادية: وذلك لأن نظام (ل م د) يشجع في فلسفته ومن خلال الشهادات العليا التي يمنحها توفير خريجين بمؤهلات تستجيب عمليا بنسبة كبيرة لحاجات المحيط الاقتصادي .
- ب - **الآثار الاجتماعية:** من أهم الآثار الاجتماعية المرتقب حصولها من خلل تبني نظام (ل م د) :
  - توفير تكوين ذي نوعية: فلا يمكن للمجتمعات أن تتطور ثقافيا و اجتماعيا دون اعتماد تكوين ذي نوعية من شأنه أن يرع القيم الايجابية في المجتمع مثل التفكير الواعي و الانتماء و الهوية.
  - الحراك كوسيلة للتفاعل الاجتماعي: يركز نظام (ل م د) على تمكين الطالب من الحراك البيداغوجي بين مؤسسات التكوين الجامعي المختلفة بيسر كبير؛ بحيث أن عروض التكوين تختلف من حيث التسميات و المضامين من جامعة إلى أخرى، و يمكن للطالب استكمال تخصصه في مؤسسات جامعية مختلفة عن تلك التي بدء فيها دراسته، كل هذا يساهم في تنمية روح الاندماج المجتمعي لدى المتكون.
  - اعتبار التعليم استثمارا في الموارد البشرية: حيث اختلفت النظرة مع النظم الجديدة للتعليم العالي إلى التنمية البشرية بكونها مجرد مشروعات استهلاكية لا تؤدي إلى مردود اقتصادي مباشر، وتحولت إلى اعتبارها استثمار ذو عائد اقتصادي غير مباشر ينجم عن اكتساب المهارات و المعرفة كنتيجة لنظام تعليمي يراعي فيه خلق الفكر الفاعل الذي لا يحصل إلا بواصفات تعليمية يطلب أن تؤدي إلى آثار اجتماعية مباشرة.

وفي الأخير و رغم أن الجامعة الجزائرية سجلت انجازات لا يستهان بها من خلال مراحل تاريخية مختلفة، أين حاولت تحقيق مواقف إصلاحية حينا و تنظيمية حينا آخر، إلا أن الجامعة الجزائرية الحديثة تجد نفسها مجددا وفي ظل العولمة في تحدي واضح لإثبات دورها العلمي والبيداغوجي لتتجاوز مهامها التقليدية وتنتقل من مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، ولمؤسسة قادرة على توفير تكوين مسابر للإبداعات المستجدة وملبي للاحتياجات الاجتماعية و الاقتصادية على حد سواء<sup>1</sup>.

وعموما يمكن القول انه على الرغم من هذه الجهود ، فإن تطويرا حقيقيا يستجيب فعليا لحاجات التنمية ولمطالب العصر لم يحصل بعد في كثير من جامعات الوطن العربي، إن لم يرتد بعضها إلى ما هو أسوأ، و إزاء هذا الواقع، لابد من وقفة جادة لإصلاح التعليم العالي ، يشارك فيها المفكرون و المخططون ، والسياسيون و التربويون، والاقتصاديون و الاجتماعيون، وممثلو الطلبة والمجتمع وحقل العمل، لرسم السياسات ، واتخاذ القرارات وتحديد أهداف التطوير و وسائل تحقيقها، وبالتالي وضع خطة عمل إجرائية تنفيذية تعالج الواقع ميدانيا، وليس الخروج بمزيد من الوثائق المكتوبة<sup>2</sup>.

### 3 في إطار ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية:

إن مجلس أخلاقيات و آداب المهنة الجامعية الذي تم التأسيس له للمرة الأولى في تاريخ الجامعة الجزائرية بموجب القانون التوجيهي الخاص بالتعليم العالي لسنة 1999، تم الشروع فيه مع الدخول الجامعي 2006/2005 ، و تمكن من خلال عهده الأولى 2009-2005 من إعداد قانونه الداخلي و من تنظيم عدد معتبر من نشاطات التوعية ذات الصلة بقضايا أخلاقيات و أدبيات الجامعة و بتعميمها. فهذا الجهاز الاستشاري الملحق بوزير التعليم العالي و البحث العلمي، تمكن سنة 2010 من تجسيد أحد أهم أهدافه و المتمثل في إعداد و تبني ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية، و الذي تم نشره بين أفراد الأسرة الجامعية<sup>3</sup>.

انطلاقا من وضع هذا الميثاق أصبح لزاما على أفراد الأسرة الجامعية الاتفاق على المسعى الأخلاقي و المنهجي المؤدي إلى إقرار سلوكات و ممارسات جامعية مثلى، و يؤكد هذا الميثاق المنبثق عن إجماع واسع للأسرة الجامعية على مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، و على قيم خاصة بالمجتمع الجزائري يشترط فيها أن تكون محرك لمسعى التعلم و تجسيد أخلاقيات المهنة، فهذا الميثاق يشكل أداة تعبئة وأداة مرجعية تسطر المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية<sup>4</sup>، و من بين المبادئ الأساسية للميثاق نذكر:

<sup>1</sup> بوساحة نجا، ثلاثية نورة ، إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، مرجع سابق، بحث متوفر على الموقع [old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf](http://old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf)

<sup>2</sup> مارتن الكولفن، ترجمة أشرف محمود، التخطيط الاستراتيجي للجامعات و التعليم العالي ، مرجع سابق، ص184

<sup>3</sup> التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون سنة في خدمة التنمية، مرجع سابق، ص70.

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية، الجزائر، 2010، ص:2-3

- **النزاهة و الإخلاص :** فالمسعى لتحقيق النزاهة يعني رفض الفساد بجميع أشكاله، و لابد أن يبدأ هذا السعي بالذات قبل أن يشمل الغير، وهكذا فان تطوير آداب السلوك و أخلاقيات المهنة يجب أن يتجسد في ممارسات مثالية.
  - **الحرية الأكاديمية :** لا يمكن تصور نشاط التعليم و البحث في الجامعة بدون الحرية الأكاديمية التي تعتبر الركن الأساسي لهذه النشاطات، فهي تضمن في كنف احترام الغير و التحلي بالضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدية بدون رقابة أو أكراه.
  - **المسؤولية و الكفاءة :** إن هذان المفهومان متكاملان يتعززان بفضل تسيير المنظمة الجامعية تسييرا قائما على الديمقراطية والأخلاق، و على الجامعة أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعالية دور الإدارة ، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيرورة اتخاذ القرار، مع التأكيد على أن المسائل العلمية تبقى من صلاحية الأساتذة الباحثين دون سواهم.
  - **الاحترام المتبادل:** يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن كل أشكال العنف الرمزي و المادي و اللفظي، وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام و إنصاف ، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لهم.
  - **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية و الموضوعية و الفكر النقي:** السعي نحو المعرفة وتبليغها يركز على مبدئين أساسيين يتمثلان في تقصي الحقيقة و اعتماد الفكر النقدي ، وأن وجوب التقيد بالحقيقة العلمية يفترض الكفاءة و الملاحظة النقدية للأحداث، والتجريب، و مقارنة وجهات النظر وصحة المصادر.
  - **الإنصاف:** تمثل الموضوعية و عدم التحيز شرطين أساسيين لعملية التقييم و الترقية و التعيين.
  - **احترام الحرم الجامعي:** تساهم جميع فئات الأسرة الجامعية بسلوكاتها في إعلاء شأن الحريات الجامعية حتى تضمن خصوصيتها و حصانتها، وتمتنع عن الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة و حقوقها و حرياتها، و الامتناع عن كل نشاط سياسي متحزب في رحاب الفضاءات الجامعية<sup>1</sup>.
- حيث أن احترام هذه المبادئ من قبل كل الأطراف في الأسرة الجامعية من شأنه أن يؤدي إلى ترقية القيم و الأخلاقيات داخل الجامعة، كما يساعد على تطبيق معايير الحوكمة باعتبار الممارسات الأخلاقية من أهم مرتكزات الحوكمة في المنظمات عموما و في الجامعة على وجه التحديد.

### المطلب (03): سبل تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية ودور القيم في إنجاحها

لعل أغلب المؤشرات السلبية التي أفرزها واقع الجامعات الجزائرية، و كل ما انجر عنها من نقاط ضعف وقصور في آليات تسييرها و التحكم الجيد في مواردها، يبعث إلى التفكير حول الطريقة الأفضل لإنجاح بوادر الإصلاح التي عمدت الدولة الجزائرية إلى انتهاجها للنهوض بهذا القطاع، وقد تبين أن السبيل الأنسب للخروج من الأزمة التي تعيشها جامعاتنا هي تطبيق مبادئ الحوكمة و المرتكزة على الشفافية والنزاهة والمساواة بين

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية، الجزائر، 2019، ص: 2-3

مختلف الأطراف المعنية بوجود الجامعة، وإشراكهم كل واحد حسب موقعه في اتخاذ القرار، ويتطلب نجاح هذه الأخيرة وجود بيئة خاصة وتوفير مجموعة من الإجراءات الممهدة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية نذكر أهمها<sup>1</sup>:

- 1 - إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسية للطور الجامعي، و الاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج و توفير كل الإمكانيات المادية و المالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل و الجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل.
- 2 - إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية، كالمحسوبية و الرشوة...، و التركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسخ المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي و مراكز البحث.
- 3 - ديمقراطية اتخاذ القرارات عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيدية قبل إصدارها في شكل قوانين و أوامر و مراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة بتجنب المواقف السلبية تجاه الأوضاع القائمة داخل و خارج الجامعة عن طريق كسر سياسة الصمت.
- 4 - إعادة النظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي.
- 5 - سن ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة و الأساتذة و الإدارة و المجالس العلمية و البيداغوجية و يحدد الواجبات و الحقوق و الصلاحيات، كما يجب أن يدخل إنشاء أي جامعة في إطار إستراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا، بناء على معطيات اقتصادية ، ديموغرافية و اجتماعية و ثقافية، لا سياسة كما هو جار اليوم من أجل بعثرة المال العام.
- 6 - ضرورة الحوار والتكامل بين السياسي و الأكاديمي، واحترام حرية الرأي و التعبير و النقد البناء و ترجمة النقاشات إلى إجراءات تنفيذية..
- 7 - وضع إستراتيجية وخطط طويلة الأجل لاحتياجات الاقتصاد الوطني بالتنسيق مع الجامعات التي تتكفل بتكوين إطارات المستقبل.
- 8 - عقد ملتقيات و مؤتمرات لمناقشة وضع التعليم العالي، وتوحيد البرامج التعليمية و اقتراح حلول للمشكلات الحالية و التركيز على تبادل الإطارات بين الجامعات في القطر الواحد.

<sup>1</sup> عد الى كل من:

- مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء، جامعة فرحات عباس سطيف مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2010، ص: 96-98  
- ماجد محمد الفراء، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحث مقدمة للبيداسي بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي، المنظم من قبل هيئة الاعتماد و الجودة بوزارة التربية و التعليم العالي بغزة، بتاريخ 28 مارس 2013، ص: 11.

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

10 - إيجاد الآليات و الوسائل المناسبة لتحقيق وأهداف التعليم العالي، و العمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي بما لا يتنافى مع ثوابت و قيم المجتمع الجزائري، وربطها باهتمامات المجتمع و تطلعاته باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية.

11 - التركيز على الاعتبارات الموضوعية واختيار الأساتذة و فق معايير الكفاءة و الجودة في التعليم العالي، و تهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس و البحث و التطوير الذاتي، و العمل على تكوينه و تدريبه جيدا على المناهج التعليمية و طرق و أساليب تطبيقها و طريقة التواصل مع الطالب، و إسناد المقياس المناسب للأستاذ المناسب المتخصص فيه.

12 - ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل و التفاعل بين الجامعة و محيطها الاقتصادي و الاجتماعي ، و إقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع، و هذا يعتمد على انتهاج سياسة واضحة و مقننة تربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي و الاجتماعي و تحدد العلاقات و الصلاحيات.

13 - اقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي ، بمعنى أن تشرف مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل(الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني و الأكاديمي ن)، إضافة إلى إنشاء مؤسسة جزائرية مستقلة لتقييم برامج و مؤسسات التعليم العالي و ضمان جودتها.

14 - إن القيم الحقيقية هي القيم التي تقدمها الجامعة من خلال المعرفة، أي ترقية القيم عن طريق المعرفة و العلم، و التي تؤدي حتما إلى التفاعل الايجابي ي بين الجامعة و إصلاح المجتمع، وإذا تبنى أفراد الأسرة الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية، ستكون هناك إعادة اعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، على أساس أن الجامعيين هم من يقود مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلا.

15 - يجب على الجامعة أن تشكل المثل الأعلى و تكون المرجع لباقي مؤسسات و أعضاء المجتمع، سواء على المستوى العلمي أو الأخلاقي، كما عليها تكوين نخب تملك الذكاء العلمي ، و هذا لا يتحقق سوى بإعطاء الجامعة و نخبها قيمتها الحقيقية، بمعنى حين يبحث الطالب عن مستوى تكوين و ليس عن مجرد نقاط، و يعمل الأستاذ وفق ضمير مهني و يكون هاجس الإدارة ممثلة في المسؤولين هو تكوين النخبة.

16 - تطوير رؤى و رسائل واقعية بالتشارك مع إدارات الجامعة وأصحاب المصالح كي يقف الجميع عند مسؤولياتهم و يسهل تحقيقها، كما يتطلب التحديث المستمر لها كي تتناسب مع التغيرات المحلية و العالمية.

17 - التوازن في تحمل المسؤوليات الإدارية بين الأجسام الرئيسية المسؤولة عن إدارة الجامعات بحكم القانون و اللوائح الداخلية للجامعات من مجلس جامعة و عاملين و طلبة، و هذا يستدعي إعادة رسم العلاقة مع أصحاب المصالح على أسس جديدة، و يتطلب كذلك توضيح المهام و الصلاحيات و إيجاد نظام لتبادل الأفكار و توريث الخبرات في الجامعة.

18 - تحسين مستوى الشفافية و الإفصاح لدى الجامعات عبر نشر التقارير المختلفة كي يتم الاطلاع عليها من قبل العاملين و الأساتذة و الطلبة، ومن ثم إيجاد آليات لمناقشتها في جلسات مجالس الجامعات و الكليات و الأقسام و نقابات العمال و الطلبة، و بالتالي تصبح أداة رقابية فاعلة، و هذا ربما يزيد من مستوى الثقة في الجامعات و إدارتها.

19 - إزالة الروتين و البيروقراطية في الجامعات عبر تحسين إجراءات العمل فيها ، و هذا يتطلب إعادة هندسة العمليات في الجامعات كي تتمكن من تلبية حاجات الطلبة و الأساتذة و العاملين و تحقيق رضاهم.

20 - إيجاد آليات واضحة كي يتمكن المسؤولين بانتظام من تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم و تصريف واجباتهم بما يتكامل مع عملية الشفافية و الإفصاح.

إن إرساء قواعد و معايير الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها و معاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي و الإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل، و تحتاج حوكمة الجامعات عموما و الحوكمة في الجامعة الجزائرية إلى إدارة التغيير أكثر منه التغيير نفسه لان كثيرا من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود، و تطبيقها بشفافية و ذلك ضمن سياسة الانجاز و توسيع باب المساءلة ، و مراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي، بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته و الرؤية المستقبلية من مستلزماته.

و عليه ، فإذا كانت الحوكمة محكمة في إطارها النظري، فإن الممارسة الصحيحة هي التطبيق الذي يحكم على هذه الحوكمة بأنها رشيدة ، أو أنها بحاجة إلى أحكام و رقابة أكثر صرامة<sup>1</sup>. و يمكن القول بأنه توجد العديد من المقومات التي تساعد على هذا التطبيق السليم لمعايير الحوكمة على رأسها توفر منظومة قيمية مساعدة واحترام أخلاقيات العمل، إضافة إلى عوامل أخرى نذكرها كما يلي:

#### - قيادة جامعية (أكاديمية) قدوة في الانضباط والسلوك القويم:

فنتوقف كفاءة الإدارة بالدرجة الأولى على مدى كفاءة القيادات الإدارية، والصفات التي تتمتع بها في مختلف المستويات الإدارية، ويمكن القول بأن نجاح الجامعة في النهوض برسالتها يتوقف إلى حد كبير على مدى توافر القيادات الأكاديمية القادرة على تحريك بواعث العمل، وشحن الهمم، وتوفير جو تسوده الثقة والتفاهم والتعاون بين أفراد المجتمع الجامعي، وتتصف بالنزاهة والموضوعية وتكون قدوة صالحة لكل أفراد هذا المجتمع<sup>2</sup>. و يترتب على اعتماد ضوابط الحوكمة في الجامعات اختيار القيادات الجامعية وفقا للمعايير المعتمدة والمقررة من الناحية القانونية والتشريعية، إذ يتم اختيار القائد في الجامعة على أساس اللقب العلمي ومن حملة شهادة الدكتوراه ومن ذوي الخبرة والكفاءة، لأنه سيلتزم بضوابط واليات الحوكمة ويكون قدوة في انضباطه وسلوكه وتأدية

<sup>1</sup> يعقوب عادل ناصر الدين، اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، بدون سنة، ص: 4-5 بحث متوفر على الموقع : [www.yacoubnasereddin.com/site\\_media/.../10.pdf](http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/.../10.pdf)

<sup>2</sup> محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص: 50-52.

مهامه بأفضل حال<sup>1</sup>، وقد أظهرت أغلب الدراسات اختلاف في وجهات النظر بين ضرورة تعيين هذا القائد أو انتخابه، واتفق العديد منهم أن انتهاج أسلوب الشورى والانتخاب هو الكفيل بإيجاد القائد الذي يمكنه الاتصاف بخصال القائد القدوة وأيضاً يحظى بالقبول من أغلب أفراد المجتمع الجامعي<sup>2</sup>.

#### - تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية:

والالتزام بضوابط الحوكمة وآلياتها يشتمل على تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية<sup>3</sup>، لدى العاملين من مختلف المواقع كالأستاذة والطلبة والموظفين الآخرين، كما سيترتب على ذلك، الالتزام بالسياقات والتقاليد والأعراف الجامعية، إذ أن تطبيق تلك الضوابط لا يترك مجالاً للاختلاف حول ما يجب القيام والتفكير به<sup>4</sup>. وتعتبر الإدارة الأكاديمية المتغير الأساسي الذي يساهم في فعالية إرساء مثل هذه الاتجاهات؛ حيث أن سلوكيات وممارسات القادة الأكاديميين من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات تنعكس على المنظومة الإدارية وعلى الرسالة التي تضعها الجامعة، وبالتالي تعد موجهاً لقيم واتجاهات الأطراف الأخرى نحو التقيد بضوابط الحوكمة لتحقيق الصالح العام<sup>4</sup>.

#### - تأصيل أخلاقيات المهنة: Déontologie

فالأخلاقيات الجامعية تعني أن تطبيق المنظمة الجامعية بكافة وحداتها لنشاطاتها في إطار أخلاقي ذي مرجعية قيمته وطنية وروحية واضحة<sup>5</sup>. ويتجسد المنظور الأخلاقي للحوكمة عندما تحدث حالة من التطابق بين القيادة العليا للمنظمة والنتائج المحققة، ويعني أن يكون هذا السلوك ملتزماً بالجوانب الأخلاقية و القيمية المعبرة عن الثقة والشفافية ومحاولة الابتعاد عن التحيز والمراوغة والصدق؛ بحيث يؤدي ذلك إلى نتائج مرضية لجميع أطراف المنظمة وباستعمال الوسائل المشروعة، ومن ثم تجسيد هذه الجوانب الأخلاقية لضمان التطبيق الجيد للحوكمة<sup>6</sup>. ومن جهة أخرى، فإن الاحتكام إلى ضوابط الحوكمة يعمل على تعزيز هذه الأخلاقيات ويؤدي إلى الضبط المهني والوظيفي<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> حاكم محسن محمد، مرجع سابق، ص:324.

<sup>2</sup> محمد المهيني، الإدارة الجامعية، مرجع سابق، ص:46،47.

<sup>3</sup> حاكم محسن محمد، مرجع سابق، ص:324.

<sup>4</sup> احمد فتحي ابو كريم، الشفافية والقيادة في الإدارة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 24-25.

<sup>5</sup> رياض عزيز هادي، الجامعات(النشأة والتطوير، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية)، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد 2010، ص 18.

<sup>6</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، عمان 2008، ص 41.

<sup>7</sup> حاكم محسن محمد، مرجع سابق، ص:324.

### خلاصة:

رغم الجهود المعتبرة التي بذلتها الحوكمة الجزائرية انطلاقا من فجر الاستقلال، والتي مازالت تبذلها لإصلاح منظومة التعليم العالي، بعد أن تبين أن نجاح برامج التنمية على مختلف الأصعدة يقوم على وجود منظومة متينة للتعليم و البحث المثمرين، إلا انه يمكن القول أن الدولة الجزائرية و حتى الوقت الراهن لم تنجح بعد في إيجاد برنامجا يمكنها من تحقيق الإصلاح الجذري و المعمق الذي كانت ترمي لبلوغه طيلة تلك السنوات، و قد أسفر هذا الفشل عن ضرورة تبني نظام حكم جديد لإدارة منظمات التعليم العالي على رأسها الجامعات، نظام مبني على الحوار و التشاور و الديمقراطية، والشفافية و مساءلة أصحاب القرار، و التأكد من أن إدارة الجامعة تؤدي دورها بطريقة سليمة بعيدة عن مختلف مظاهر الفساد الإداري، وأن جهودها تركز في المحافظة على المصالح العليا للمجتمع و الجامعة وهيئة التدريس و الطلبة و العاملين.

فالحوكمة في الجامعات الجزائرية اليوم لم تعد خيارا ، و هي مجبرة في الوقت الحالي على تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة باعتبارها الوسيلة الأنجع التي من شأنها مساعدة المنظمات الجامعية الجزائرية على القيام بإصلاحات تمكنها من أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع و احتياجاته الاقتصادية، و أن تصبح مصدرا للمعرفة و الابتكار اللذان يدفعان عجلة النمو في المستقبل، وهذا في ظل إرساء منظومة قيمية ايجابية تكون مساعدة و داعمة لتحقيق مساعي الإصلاح.

## الفصل الرابع

# دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة ومعايير الحوكمة

#### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال الاطلاع على مختلف أدبيات هذا الموضوع، سواء فيما يتعلق بموضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمات ، أو المفاهيم المختلفة لموضوع الحوكمة في المنظمات عموماً، و بعد عرضنا لأهم المعلومات الخاصة بموضوع الحوكمة في الجامعة و خصوصاً الجامعة الجزائرية، سنحاول في هذا الفصل وبهدف الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، إسقاط موضوع البحث على عينة من الجامعات الجزائرية بغية التعرف على مدى إمكانية وجود علاقة بين القيم التي تتبناها الجامعة الجزائرية متمثلة في تلك المعايير التي يعتقد أنها أفرادها، و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة المتعارف عليها و المتمثلة في : الشفافية ، المشاركة ، المساءلة ، حقوق أصحاب المصلحة و الأخلاقيات الجامعية ، من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**، وقد تناول منهجية الدراسة وحدودها، وأيضاً مجتمع الدراسة و عينته المتمثلة في فئة من أعضاء هيئة التدريس في خمس (05) جامعات جزائرية ، إضافة إلى تحليل خصائص أفراد العينة المتمثلة في: السن، الجنس، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي و الأقدمية في العمل.

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وخطواتها**، وفيه تم عرض خطوات بناء أداة الدراسة التي تتجلى في الاستبيان و الذي تم التأكد من درجة صدقه لقياس ما أعد لأجله ومعدل ثباته، وأخيراً تم عرض أساليب المعالجة الإحصائية التي تم توظيفها لتحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الثالث: قياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبيان** ، حيث تناول دراسة أبعاد القيم التنظيمية المتعلقة بالإدارات الأربعة، و كذا معايير الحوكمة في الجامعة من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل العبارات الموجودة في أداة الدراسة.

**المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج**، وقد تناول هذا الجزء من الدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية ومعايير الحوكمة في الجامعة من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون، وتحديد درجة التأثير بينهما عن طريق اختبار تحليل الانحدار، و أيضاً تم اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرات، أيضاً المرتبطة بمدى تأثير المتغيرات الشخصية للأفراد العينة على إجاباتهم حول محاور الدراسة .

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لقد تضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و خطواتها المختلفة ، من خلال تحديد مجتمع الدراسة و العينة التي تم اختيارها ، وأيضا تحديد متغيرات الدراسة التابعة و المستقلة و وضعها في نموذج توضيحي ، كما تضمن هذا القسم من الدراسة وصفا لكيفية بناء أداة الدراسة وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المختلفة التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج و تحليلها .

### المطلب الأول: إطار الدراسة و متغيراتها:

حيث تمت هذه الدراسة في إطار منهجي وموضوعي و زمني محدد أوضحناه في مقدمة الدراسة، وذلك بغية التعرف على العلاقة بين متغيراتها التابعة و المستقلة، و هذا باستخدام أدوات تحليل مختلفة و تحديد متغيرات الدراسة:

1 أدوات التحليل المستخدمة : لقد استخدمنا في هذه الدراسة أدوات الإحصاء الوصفي و التحليلي ، وه ما متناسبين مع طبيعة و نوع هذه الدراسة المعتمد على جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و الربط بين معانيها وهذا فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة و القيم التنظيمية ، وتم استخدام الإحصاء التحليلي عند محاولة التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة المدروسة وفقا للمتغيرات الشخصية، و كذا محاولة اختبار العلاقة الارتباطية بين القيم السائدة في الجامعة بأبعادها الأربعة الرئيسية، و توفر بعض الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة الجامعية، كما استخدمنا في تحليل البيانات و دراسة الارتباطات و اختبار الفرضيات على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( \* SPSS ).

2 متغيرات الدراسة ونموذجها: لقد اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات كما يلخصها النموذج :

#### 2-1- متغيرات الدراسة: تشمل الدراسة المتغيرات التالية:

-المتغير المستقل: و المتمثل في القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة: قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات و قيم إدارة البيئة، و ما يتضمنه كل بعد من قيم فرعية.

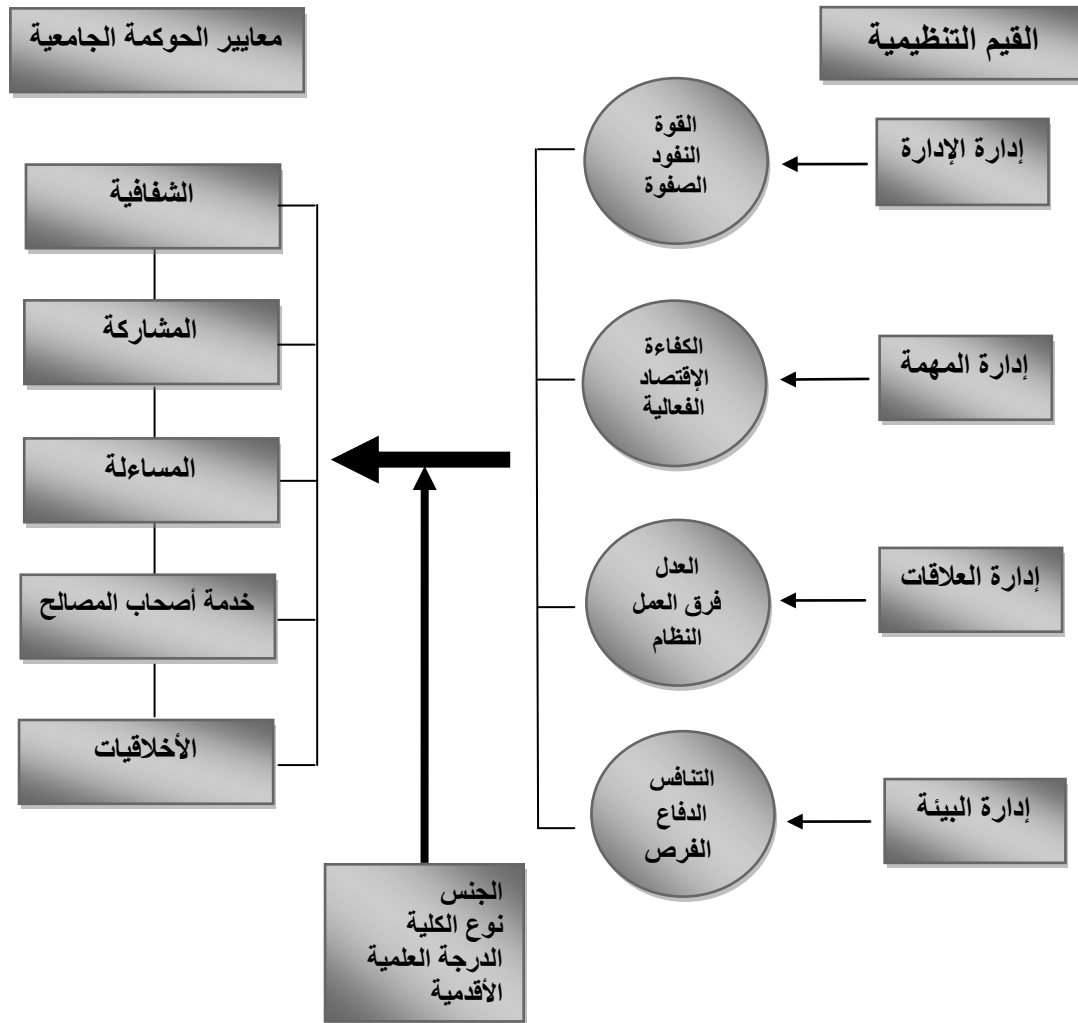
-المتغير التابع: و هو الذي يتبع المتغير المستقل، و يتمثل في هذه الدراسة في المعايير الخمسة الأساسية للحوكمة الجامعية وهي: الشفافية، المساءلة ، المشاركة، خدمة أصحاب المصلحة و الأخلاقيات الجامعية.

-المتغيرات الوسيطة: و هي التي قد تؤثر في آراء المستجوبين بخصوص المتغيرين المستقل و التابع و اقتصر في هذه الدراسة على : الجنس ، نوع الكلية، الدرجة العلمية، و سنوات الأقدمية

2-2- نموذج الدراسة: لقد تم تصميم نموذج للدراسة يوضح كل هذه المتغيرات السابقة و العلاقة بينها:

\* حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences)

الشكل رقم(17): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على متغيرات الدراسة

## المطلب (2) : مجتمع الدراسة و عينتها :

**1 -مجتمع الدراسة:** المجتمع الإحصائي هو المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة، ويمثل كل وحدة تتوفر فيها الخصائص المدروسة مهما كان عددها كبيرا<sup>1</sup>. ويتكون مجتمع دراستنا من جميع أعضاء الهيئة التدريسية من الأساتذة الدائمين العاملين في عينة مكونة من خمس (05) جامعات جزائرية تم اختيارها بشكل مقصود من بين ( 18 ) جامعة ناشطة في منطقة الوسط الجزائري (أنظر الملحق رقم ( 01))، وتقع في خمس (05) ولايات مختلفة من القطر الوطني كما يوضحه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية مدعم بتطبيقات و تمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005، ص: 18.

الجدول رقم (12): تعداد الأساتذة الدائمين في الجامعات عينة الدراسة (حتى سنة 2015)

| العدد الإجمالي<br>للأساتذة | أ.مساعد<br>- ب. | أ.مساعد<br>- أ. | أ.محاضر<br>- ب. | أ.محاضر<br>- أ. | أستاذ تعليم عالي | الرتبة<br>اسم الجامعة                 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|---------------------------------------|
| 1352                       | 309             | 679             | 181             | 111             | 72               | أحمد بوقرة - ولاية بومرداس -          |
| 523                        | 175             | 274             | 37              | 24              | 13               | أكلي محند اولحاج - ولاية البويرة -    |
| 1968                       | 471             | 1030            | 176             | 160             | 131              | مولود معمري - ولاية تيزي وزو -        |
| 762                        | 124             | 418             | 97              | 82              | 41               | لونيس علي (العفرون) - ولاية البليدة - |
| 908                        | 333             | 411             | 64              | 69              | 31               | عمار التليجي - ولاية الأغواط -        |

المصدر: إحصاءات مقدمة من قبل مكتب الندوة الجهوية لجامعات الوسط (CRUQ) التابع لجامعة بومرداس (انظر الملحق رقم (01))  
ولقد اقتصرَت الدراسة على الأعضاء الدائمين للهيئة التدريسية للجامعات المستهدفة بالدراسة باعتبارهم أحد أهم الأطراف الأساسية الفاعلة في الحوكمة الجامعية، و نظرا لكونهم يمثلون الفئة الأكثر الماما بموضوع الدراسة بشقيه الحوكمة و القيم التنظيمية، و لكونهم أيضا الطرف الأكثر قبولا و استجابة لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، حيث سجلنا دعما و تشجيعا كبيرين من قبل العديد منهم، كما اقتضت ضرورة تحديد الدراسة و بهدف التحكم الجيد في الموضوع عدم إدماج فئة الإداريين أو الطلبة، على الرغم من أنهم يشكلون أيضا أطراف أساسية في موضوع البحث، وقد مست الدراسة في بداية الأمر كل الكليات في الجامعات الخمسة، و لكن و بعد أن لاحظنا عدم تجاوب بعضها مع أداة الدراسة قمنا بتقليص مجتمع دراستنا ليقصر في الأخير على كليتين ( 2 ) فقط ممن أبدوا تجاوبا نسبيا مع أداة الدراسة :- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

- كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير

و الجدول الموالي يوضح العدد الإجمالي للأساتذة في كل كلية وحسب الجامعات المختارة:

جدول رقم (13): العدد الإجمالي لأعضاء الهيئة التدريسية للكليات عينة الدراسة

| العدد الإجمالي للأساتذة | الكلية                                     | اسم الجامعة                      |
|-------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| 246                     | العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير | أحمد بوقرة – بومرداس-            |
| 81                      | العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير | أكلي محند اولحاج- البويرة-       |
| 106                     | العلوم الإنسانية و الاجتماعية              |                                  |
| 233                     | العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير | مولود معمري- تيزي وزو-           |
| 160                     | العلوم الإنسانية و الاجتماعية              |                                  |
| 220                     | العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير | لونيسي علي (العفرون) - البليدة - |
| 97                      | العلوم الإنسانية و الاجتماعية              |                                  |
| 90                      | العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير | عمار التليجي – الأغواط -         |
| 100                     | العلوم الإنسانية و الاجتماعية              |                                  |
| 1333                    | العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة              |                                  |

المصدر: معلومات تم الحصول عليها من خلال مقابلات مع موظفين من مصلحة المستخدمين في الجامعات المعنية

## 2 تحديد عينة الدراسة:

بعد التعريف بمجتمع الدراسة لابد من تحديد عينة الدراسة و التي تعد أساس إجراء الدراسة التطبيقية، كما يجب التعرف على الخصائص الشخصية لهذه العينة و المتمثلة في هذه الدراسة في: السن، الجنس، المؤهل العلمي ، الدرجة العلمية و الأقدمية.

حيث تمثل العينة مجموعة من مفردات المجتمع الإحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة لهذا المجتمع، بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الإحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقاً، و تعتبر 5 % نسبة مقبولة لحجم العينة<sup>1</sup>.

ولقد قمنا باختيار عينة عشوائية مكونة من (480) أستاذ دائم من مجتمع قدره ( 1333 ) أستاذ جامعي، في الجامعات محل الدراسة، أي بنسبة تقارب ( 36%) و هي نسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة، وتم توزيعها بطريقة العينة العشوائية، على أعضاء الهيئة التدريسية المكونة للكليات عينة الدراسة، حيث تم استرجاع ( 259 ) استمارة أي بنسبة تقارب ( 54%) من العينة الموزعة، و تم استبعاد ( 36 ) واحدة منها نظراً لعدم احتوائها على كل الإجابات، أو لاستلامها فارغة ، و قد تم في الأخير الاحتفاظ بالعدد المتبقي و المقدر بـ ( 223 ) استمارة صالحة للتحليل أي ما يقارب 16.7% من مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح تفاصيل توزيع الاستمارات على مفردات العينة المسحوبة حسب الجامعات التي تم اختيارها:

الجدول رقم(14): الاستمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة

| اسم الجامعة                | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | الاستمارات المحذوفة | العدد النهائي |
|----------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| أحمد بوقرة – بومرداس-      | 120                | 71                   | 07                  | 64            |
| أكلي محند اولحاج-البويرة-  | 90                 | 31                   | 05                  | 26            |
| مولود معمري- تيزي وزو-     | 80                 | 30                   | 09                  | 21            |
| لونيس علي – البليدة 2-     | 80                 | 45                   | 08                  | 37            |
| جامعة عمار ثلجي – الأغواط- | 110                | 82                   | 07                  | 75            |
| العدد الإجمالي للاستمارات  | 480                | 259                  | 36                  | 223           |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات الاستبيان و الدراسة الميدانية

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، مبادئ الإحصاء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع 2007، الأردن، ص: 15

### المطلب (3): خصائص عينة الدراسة:

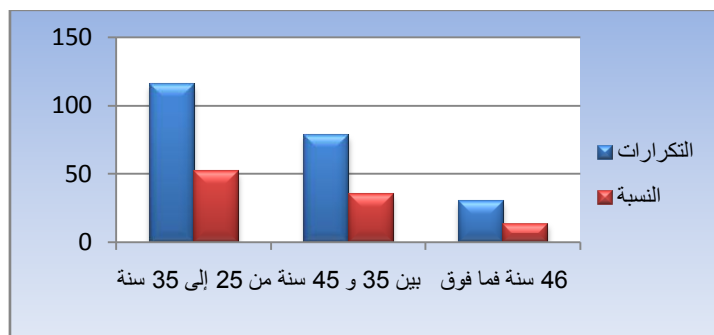
تتميز عينة الدراسة التي قمنا باختيارها بمجموعة من الخصائص و السمات، سنحاول وصفها فيما يلي:

#### 1- الفئة العمرية (السن):

الجدول الموالي يلخص الأعمار المختلفة لمفردات عينة الدراسة:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الشكل رقم (18): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن



| السن             | التكرارات | النسبة |
|------------------|-----------|--------|
| من 25 إلى 35 سنة | 115       | 51,6   |
| بين 35 و 45 سنة  | 78        | 35,0   |
| 46 سنة فما فوق   | 30        | 13,5   |
| المجموع          | 223       | 100,0  |

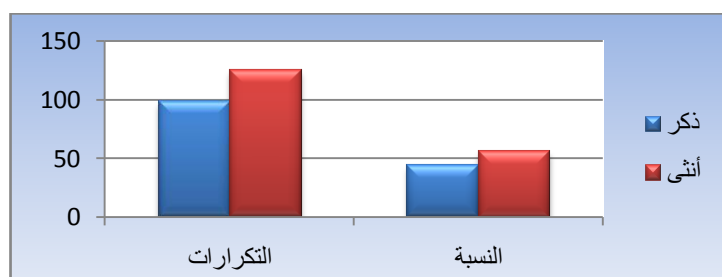
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، و هذا بنسبة تفوق 51%، ثم تليها الفئة الثانية بنسبة 35% و هي فئة العمر المحصورة بين 36 و 45 سنة، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 13.5% ، فهي تمثل الأساتذة الذين تفوق أعمارهم 46 سنة.

#### 2 - طبيعة الجنس لأفراد العينة: يلخص الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (19): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



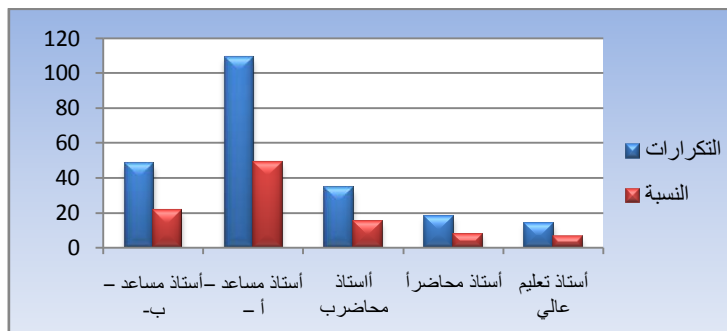
| الجنس   | التكرارات | النسبة % |
|---------|-----------|----------|
| ذكر     | 98        | 43,9     |
| أنثى    | 125       | 56,1     |
| المجموع | 223       | 100      |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معلومات المستوحاة من معالجة الاستبيان

كما هو موضح في الجدول، فإن أكثر من 56% من المستجوبين كانوا من الإناث، أي فئة الأساتذات من أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا لم يكن مقصودا، و لكنه ربما كان بحكم احتكاك الطالبة أكثر بهذه الفئة من الأساتذة .

### 3 - الدرجة العلمية (الرتبة): وكانت نتائج توزيع المبحوثين حسب متغير الدرجة العلمية موضحة كما يلي:

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الشكل رقم(20): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الرتبة



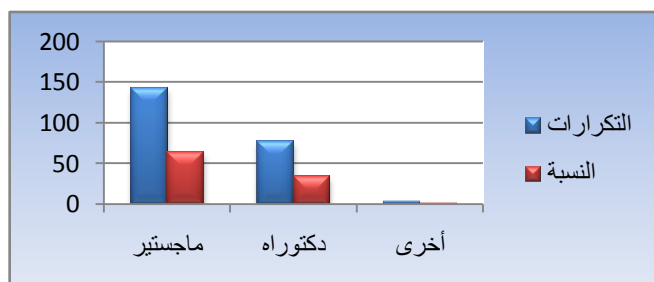
| الدرجة العلمية   | التكرارات | النسبة |
|------------------|-----------|--------|
| أستاذ مساعد - ب  | 48        | 21,5   |
| أستاذ مساعد - أ  | 109       | 48,9   |
| أستاذ محاضر      | 34        | 15,2   |
| أستاذ محاضر أ    | 18        | 8,1    |
| أستاذ تعليم عالي | 14        | 6,3    |
| المجموع          | 223       | 100    |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على المعلومات المستوحاة من معالجة الاستبيان

تظهر النتائج الإحصائية الملخصة في الجدول أعلاه أن ما يقارب نسبة 49% من المستجوبين هم من الأساتذة المساعدين درجة - أ - ، ثم تليها مباشرة و بنسب متقاربة الأساتذة المساعدين رتبة - ب - بنسبة 21.5 %، ونسبة الأساتذة المحاضرين رتبة - ب - ، بنسبة 15.2 % ، ثم تلي نسبة 8.1 % والتي تمثل عدد الأساتذة المحاضرين درجة -أ- من مجموع أعضاء الهيئة التدريسية محل الدراسة، وأخيراً نسبة 6.3% من الأساتذة من رتبة الأستاذية وهي تشكل أقل النسب، وهو ما لا يتناقض مع النتائج السابقة المرتبطة بتوزيع أفراد العينة حسب فئات العمر، حيث لاحظنا أن عدد كبير من المستجوبين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، وأقل النسب كانت عند أولئك الذين تفوق أعمارهم 46 سنة ، وهو ما يتناسب مع درجتهم العلمية.

### 4- المؤهل العلمي: بخصوص هذه المتغيرة، أظهرت نتائج معالجة الاستبيان النتائج التالية:

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم(21): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



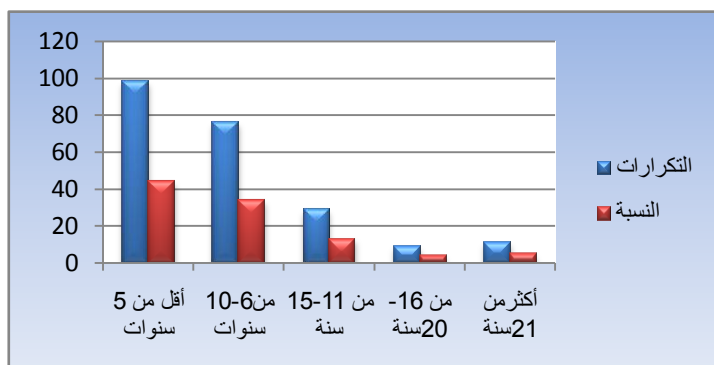
| المؤهل العلمي | التكرارات | النسبة % |
|---------------|-----------|----------|
| ماجستير       | 143       | 64,1     |
| دكتوراه       | 77        | 34,5     |
| أخرى          | 3         | 1,3      |
| المجموع       | 223       | 100      |

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على المعلومات المستوحاة من معالجة الاستبيان

كما هو موضح في الجدول السابق، فإن ما يفوق نسبة 64% من أفراد العينة المسحوبة هم من أعضاء الهيئة التدريسية حاملي شهادة الماجستير، أما نسبة 34,5% فهي تمثل عدد الأساتذة حاملي شهادة الدكتوراه من مجموع الأساتذة الممثلين لأفراد العينة المدروسة، وكانت نسبة قليلة جداً متمثلة في 1.3% من حاملي شهادة دكتوراه دولة .

## 5- الأقدمية في العمل: يتمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية فما يلي:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية الشكل رقم(22): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



| الأقدمية       | التكرارات  | النسبة       |
|----------------|------------|--------------|
| أقل من 5 سنوات | 98         | 43,9         |
| من 6-10 سنوات  | 76         | 34,1         |
| من 11-15 سنة   | 29         | 13,0         |
| من 16-20 سنة   | 9          | 4,0          |
| أكثر من 21 سنة | 11         | 4,9          |
| <b>المجموع</b> | <b>223</b> | <b>100,0</b> |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات المستوحاة من معالجة الاستبيان

تظهر نتائج الجدول السابق أن أكبر نسبة من المستجوبين أقدميتهم في التدريس الجامعي أقل من 5 سنوات و هذا بنسبة تقارب 44 %، وتمثل النسبة الثانية المقدرة بحوالي 34 % عدد الأساتذة الذين سنوات اقدميتهم في العمل تفوق 5 سنوات و لا تتعدى 10 سنوات، وهو أيضا ما يتوافق مع النتائج الإحصائية المسجلة في توزيع العينة حسب متغيري السن و الدرجة العلمية المتحصل عليها سابقا، أما النسبة الثالثة 13%، فهي تمثل سنوات الأقدمية المنحصرة بين ( 11 و 15 سنة )، وتليها في الأخير وبنسب متقاربة 4% للفئة المحصورة بين ( 16 و 20 سنة) أقدمية، وحوالي 5% عدد الأساتذة من ذوي الخبرة و الأقدمية التي تفوق 21 سنة و هم يمثلون الأقلية من عدد مفردات العينة.

## المبحث الثاني: خطوات إجراء الدراسة الميدانية

من أجل إجراء الدراسة الميدانية ، اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات، حيث مر تصميم هذه الأداة على جملة من المراحل بدء بشكلها الأولي ووصولاً إلى الاستمارة النهائية التي تم اعتمادها وتوزيعها على مفردات عينة الدراسة

### المطلب(1): خطوات بناء أداة الدراسة

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداما في البحث العلمي بشكل عام، وفي مجال إدارة الأعمال على وجه الخصوص، فهي تعد أداة لجمع المعلومات تحتوي على مجموعة من الأسئلة (أو العبارات) تحدد بطريقة معينة وفقا لأهداف البحث<sup>1</sup> ، هذا و لقد أعدت أداة دراستنا لقياس مدى وجود علاقة بين توافر القيم التنظيمية في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وبين الممارسات السليمة لبعض معايير الحوكمة في الجامعة، ولقد تطلب منا إعداد الاستمارة التي اعتمدناها في هذه الدراسة إتباع مجموعة من الخطوات هي:

<sup>1</sup> جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2000، ص: 160

### 1 - تحديد الهدف من أداة الدراسة: حيث نهدف من خلال هذه الأداة إلى:

- التعرف على تصورات المبحوثين من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات محل الدراسة حول القيم التنظيمية السائدة في الجامعة التي ينتمون إليها، والمتعلقة بالقضايا الرئيسية الأربعة: إدارة الإدارة، إدارة المهمة (الدور)، إدارة العلاقات، إدارة البيئة<sup>1</sup>.
- كشف آراء المبحوثين حول مدى تطبيق المعايير الأساسية للحوكمة في الجامعات محل الدراسة، والمتمثلة في: الشفافية، المساءلة، المشاركة، خدمة أصحاب المصلحة والأخلاقيات الجامعية.
- اختبار العلاقة الارتباطية الموجودة بين توافر القيم التنظيمية الخاصة بالقضايا الأربعة الرئيسة في الجامعة، و بين التطبيقات السليمة لمعايير الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- التعرف على الفروق في المتوسطات الحسابية لاستجابات مفردات العينة المدروسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

2 **صياغة عبارات الاستبانة:** من أجل صياغة عبارات هذا الاستبيان، قمنا بمراجعة أدبيات الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث بمتغيراته المستقلة والتابعة، و اطلعنا على الدراسات السابقة من أجل الاستفادة من أدوات الدراسة التي تم استخدامها في الدراسات الميدانية، مع العلم أننا لم نصادف دراسة سبقتنا إلى هذا الموضوع و جمعت بين القيم التنظيمية و الحوكمة في الجامعة، لذلك حاولنا صياغة فقرات و جمل الاستمارة بالاستعانة بالجانب النظري من بحثنا و بعض الدراسات السابقة مع إجراء التعديلات و الإضافات التي تتناسب مع طبيعة موضوعنا وخصوصيته.

3 **تصميم أداة الدراسة:** لقد ضم الاستبيان في شكله الأولي على مقياسين، الأول لقياس القيم التنظيمية في الجامعات محل الدراسة، والذي استعنا في تصميمه بأداة القياس التي استخدمها ديف فرانسيس و ماك وودكوك (Dave Francis, Mike Woodcock 1990)، في كتابهما " القيم التنظيمية"، و التي أعدت خصيصا لقياس القيم التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال أربعة ( 4 ) قضايا رئيسية متفرعة إلى ( 12 ) قيمة تنظيمية، متضمنة على (60) عبارة للإجابة عليها حسب المقياس الخماسي الذي يتدرج من 1 إلى 5 درجات، وهي أداة استخدمتها العديد من الدراسات مثل: دراسة البداينة والعضايلة (1996)، تركي العتيبي (2009) و عجال مسعود (2010)، مع تعديل الأسئلة الواردة في الاستبيان بما يتلاءم مع الجامعة، أما المقياس الثاني و الذي خصص لدراسة معايير الحوكمة في الجامعة، ف قد تم إعداده بعد الاطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة في الجامعة على رأسها، دراسة راضي الشناق (2009)، و الجوزي ذهبية (2013).

و قد تألفت الاستبانة الأولية من ثلاثة محاور هي على النحو التالي:

**1-3 المحور الأول:** و هو يتضمن المعلومات الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجامعة، الكلية، السن، الجنس، الدرجة العلمية، المؤهل العلمي و الأقدمية.

<sup>1</sup> وهي تمثل القيم التنظيمية حسب نموذج ديف فرانسيس، و ماك وودكوك و التي تناولناها بالتفصيل في الجانب النظري من هذه الدراسة.

**2-3 المحور الثاني:** يرتبط بالتعرف على القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، و يتكون من ( 36 ) عبارة يتم الإجابة عليها ، موزعة على القضايا الأربعة الرئيسية والمتضمنة بدورها ( 12 ) قيمة تنظيمية و ذلك كما يظهر في الجدول التالي:

**الجدول رقم (20):** القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية، وقيم كل قضية و أرقام العبارات الموافقة لكل قيمة

| القضايا الرئيسية                          | القيم التنظيمية  | أرقام العبارات في الاستبيان |
|-------------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| إدارة الإدارة<br>(إدارة الموظفين)         | القوة            | 1 - 13 - 25                 |
|                                           | الصفوة           | 2 - 14 - 26                 |
|                                           | المكافأة         | 3 - 15 - 27                 |
| إدارة المهمة<br>(تحقيق النتائج المستهدفة) | الفعالية         | 4 - 16 - 28                 |
|                                           | الكفاءة          | 5 - 17 - 29                 |
|                                           | الاقتصاد         | 6 - 18 - 30                 |
| إدارة العلاقات<br>(التعامل مع المرؤوسين)  | العدل            | 7 - 19 - 31                 |
|                                           | فرق العمل        | 8 - 20 - 32                 |
|                                           | القانون و النظام | 9 - 21 - 33                 |
| إدارة البيئة<br>(ادارة بيئة العمل)        | الدفاع           | 10 - 22 - 34                |
|                                           | التنافس          | 11 - 23 - 35                |
|                                           | استغلال الفرص    | 12 - 24 - 36                |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على عبارات الاستبيان

**المحور الثالث:** يتضمن عبارات تقيس مدى توافر معايير الحوكمة في الجامعة و المتمثلة أساسا في: الشفافية ، المشاركة، المساءلة، خدمة أصحاب المصالح و الأخلاقيات ، و كان توزيع عباراتها كالتالي:

- معيار الشفافية: (7) عبارات
  - معيار المشاركة: (6) عبارات
  - معيار المساءلة: (6) عبارات
  - معيار خدمة أصحاب المصلحة: (6) عبارات
  - معيار الأخلاقيات الجامعية: (8) عبارات
- وتم صياغة فقرات أداة الدراسة بالمدرج الخماسي لليكرت (Likert) الذي يتضمن خمسة (5) مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

**الجدول رقم (21):** مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

| الدرجة  | 5           | 4     | 3     | 2         | 1               |
|---------|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| التصنيف | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ط1، ص: 23

كما تم حساب الحدود الدنيا و القصوى للفئات من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على عدد الفئات أي ( 5/4 = 0.8 ) ، وبعد ذلك نقوم بإضافة هذه النتيجة إلى أقل قيمة وهي واحد الصحيح (1) وصولاً إلى أعلى قيمة وهي خمسة (5) حتى نتحصل على أطوال الفئات التالية<sup>1</sup>:

- الفئة الأولى: [ 1 - 1.8 ] موافقة لدرجة تقدير منخفضة جداً.
- الفئة الثانية: [ 1.8 - 2.6 ] موافقة لدرجة تقدير منخفضة .
- الفئة الثالثة: [ 2.6 - 3.4 ] موافقة لدرجة تقدير متوسطة.
- الفئة الرابعة: [ 3.4 - 4.2 ] موافقة لدرجة تقدير كبيرة.
- الفئة الخامسة: [ 4.2 - 5 ] موافقة لدرجة تقدير كبيرة جداً.

**المطلب (2): قياس طبيعية و صدق أداة الدراسة :** قبل اعتماد الاستبانة النهائية وتوزيعها على مفردات عينة الدراسة، كان يجب التأكد من مدى صدقها لقياس ما أعدت لأجله ، وحساب معامل ثباتها، ولتحقيق هذه الغاية قمنا بتوزيع عينة تجريبية مقدرة بـ (30) استبانة، على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد تم استرجاع (25) استمارة فقط ، وعلى أساسها تمت اختبارات الثبات والصدق ، و قد تم ذلك بالمراحل التالية:

- 1 - **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** بعد الانتهاء من صياغة أداة الدراسة بشكلها الأولي و للتأكد من صدق عبارتها و صلاحيتها لخدمة هدف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة بومرداس\* ، للنظر في مدى تناسبها، وشموليتها، و صحة صياغة العبارات و وضوحها وملاءمتها للموضوع المدروس، إضافة إلى التأكد من سلامة اللغة المستخدمة و تقويم الأخطاء إن وجدت مع إضافة أي تعديلات و وضع الاقتراحات التي يجدونها ملائمة لحالة الدراسة، وقد تم الأخذ بمجمل هذه الملاحظات.
- 2 - **صدق الاتساق الداخلي للعبارات :** إضافة إلى رأي المحكمين، قامت الطالبة بتوزيع أداة الدراسة على عينة تجريبية قدرها ( 30) مفردة ، وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، كما تم اختبار مدى صدق الاتساق الداخلي من أجل التأكد من تناسب الأبعاد مع بعضها البعض وعدم وجود تعارض أو تداخل بينها، و كان ذلك بحساب معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Person)، بعد التأكد من طبيعة توزيع العينة، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، و بأخذ الفرضية البديلة، تبين أن نموذج الدراسة يتبع التوزيع الطبيعي، حسب نتائج ( SPSS ):

الجدول رقم (22) : طبيعة توزيع العينة التجريبية

| طبيعة توزيع العينة | الدلالة |
|--------------------|---------|
| التوزيع الطبيعي    | 0,984   |

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية باستخدام برمجية SPSS

<sup>1</sup> محمد خير، سليم أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، دار صفاء، الأردن، 2005، ص: 22 ، (نقلاً عن الجوزي فتيحة، مرجع سابق، 171).

\* أنظر الملحقين رقم (02) و (03)

وعليه، يتم قياس درجة صدق الاتساق بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه سواء بالنسبة للمتغير المستقل (القيم التنظيمية بأبعادها الأربعة الرئيسية)، والمتغير التابع (معايير الحوكمة) من خلال معامل الارتباط بيرسون **Person** ، و كانت النتائج كما يلي:

2 1 قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة الإدارة مع العبارات المكونة له : يوضح الجدول الموالي معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول من أبعاد القيم التنظيمية المتمثل في إدارة الإدارة :  
الجدول رقم (23) : يوضح معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة الإدارة مع البعد الكلي

| رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 01                       | 0,956**               | 0,000                     |
| 02                       | 0,900**               | 0,000                     |
| 03                       | 0,944**               | 0,000                     |
| 13                       | 0,803**               | 0,000                     |
| 14                       | 0,962**               | 0,000                     |
| 15                       | 0,946**               | 0,000                     |
| 25                       | 0,948**               | 0,000                     |
| 26                       | 0,792**               | 0,000                     |
| 27                       | 0,966**               | 0,000                     |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات المنتمية إلى البعد الأول من محور القيم التنظيمية مع بعد إدارة الإدارة نفسه تتراوح بين 0,792 كحد أدنى و 0,966 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ، و بذلك يمكن اعتبار هذا البعد صادق لما وضع لقياسه.

2 2 - قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة المهمة مع العبارات المكونة له : يوضح الجدول الموالي معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني من أبعاد القيم التنظيمية المتمثل في إدارة المهمة :  
الجدول رقم (24) : يوضح معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة المهمة مع البعد الكلي

| رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 04                       | 0,918**               | 0,000                     |
| 05                       | 0,920**               | 0,000                     |
| 06                       | 0,963**               | 0,000                     |
| 16                       | 0,947**               | 0,000                     |
| 17                       | 0,931**               | 0,000                     |
| 18                       | 0,893**               | 0,000                     |
| 28                       | 0,575**               | 0,003                     |
| 29                       | 0,931**               | 0,000                     |
| 30                       | 0,928**               | 0,000                     |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات المنتمية إلى البعد الثاني من محور القيم التنظيمية (إدارة المهمة) مع البعد الكلي نفسه تتراوح بين 0,575 كحد أدنى و 0,963 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ، مما يعبر على وجود اتساق داخلي بين العبارات.

3 2 - قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة العلاقات مع العبارات المكونة له : يوضح الجدول الموالي معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث من أبعاد القيم التنظيمية المتمثل في إدارة العلاقات:

الجدول رقم (25) : يوضح معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة العلاقات مع البعد الكلي

| رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 07                       | 0,954**               | 0,000                     |
| 08                       | 0,775**               | 0,000                     |
| 09                       | 0,939**               | 0,000                     |
| 19                       | 0,921**               | 0,000                     |
| 20                       | 0,970**               | 0,000                     |
| 21                       | 0,951**               | 0,000                     |
| 31                       | 0,908**               | 0,000                     |
| 32                       | 0,925**               | 0,000                     |
| 33                       | 0,780**               | 0,000                     |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم(26) أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من العبارات المنتمية إلى بعد إدارة العلاقات من هذا البعد نفسه تتراوح بين 0,775 كحد أدنى و 0,970 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ، و بذلك يمكن اعتبار هذا البعد صادق لما وضع لقياسه، نظراً لوجود اتساق داخلي بين عباراته.

4 2 - قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة البيئة مع العبارات المكونة له : الجدول الموالي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الأخير من أبعاد القيم التنظيمية المتمثل في إدارة البيئة:

الجدول رقم (26) : يوضح معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات إدارة البيئة مع البعد الكلي

| رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 10                       | 0,940**               | 0,000                     |
| 11                       | 0,937**               | 0,000                     |
| 12                       | 0,727**               | 0,000                     |
| 22                       | 0,936**               | 0,000                     |
| 23                       | 0,907**               | 0,000                     |
| 24                       | 0,943**               | 0,000                     |
| 34                       | 0,894**               | 0,000                     |
| 35                       | 0,898**               | 0,000                     |
| 36                       | 0,962**               | 0,000                     |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول رقم (27) السابق أن معاملات ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات البعد الرابع و الأخير من محور القيم التنظيمية مع هذا البعد نفسه تتراوح بين 0,727 كحد أدنى و 0,962 كحد أقصى، وهي كلها معاملات موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 ، وهذا يعكس وجود اتساق داخلي بين عباراته.

3 - قياس درجة صدق الاتساق الداخلي لمعايير الحوكمة في الجامعة والعبارات المكونة لها : سيتم توضيح كل هذه المعاملات في جدول تلخيصي:

الجدول رقم (27) : يوضح معاملات ارتباط Person لكل عبارة من عبارات معايير الحوكمة مع المعيار الكلي

| رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig | رقم العبارة في الاستبيان | معامل الارتباط person | مستوى الدلالة المحسوب Sig |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 01                       | 0,923**               | 0,000                     | 06                       | 0,963**               | 0,000                     |
| 02                       | 0,858**               | 0,000                     | معيار المساءلة           |                       |                           |
| 03                       | 0,883**               | 0,000                     | 01                       | 0,970**               | 0,000                     |
| 04                       | 0,972**               | 0,000                     | 02                       | 0,965**               | 0,000                     |
| 05                       | 0,962**               | 0,000                     | 03                       | 0,933**               | 0,000                     |
| 06                       | 0,961**               | 0,000                     | 04                       | 0,904**               | 0,000                     |
| معيار الشفافية           |                       |                           | 05                       | 0,940**               | 0,000                     |
| 01                       | 0,809**               | 0,000                     | 06                       | 0,930**               | 0,000                     |
| 02                       | 0,945**               | 0,000                     | 07                       | 0,923**               | 0,000                     |
| 03                       | 0,930**               | 0,000                     | معيار خدمة أصحاب المصالح |                       |                           |
| 04                       | 0,953**               | 0,000                     | 01                       | 0,957**               | 0,000                     |
| 05                       | 0,925**               | 0,000                     | 02                       | 0,940**               | 0,000                     |
| معيار المشاركة           |                       |                           | 03                       | 0,961**               | 0,000                     |
|                          |                       |                           | 04                       | 0,886**               | 0,000                     |
| 01                       | 0,930**               | 0,000                     | 05                       | 0,897**               | 0,000                     |
| 02                       | 0,941**               | 0,000                     | 06                       | 0,934**               | 0,000                     |
| 03                       | 0,939**               | 0,000                     | 07                       | 0,966**               | 0,000                     |
| 04                       | 0,933**               | 0,000                     | 08                       | 0,955**               | 0,000                     |
| 05                       | 0,955**               | 0,000                     | معيار الأخلاقيات         |                       |                           |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

يبين الجدول التلخيصي أعلاه أن كل معاملات ارتباط بيرسون موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01 و هذا لكل عبارة من عبارات معايير الحوكمة مع المجال الكلي لكل معيار، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0,809 كقيمة دنيا كانت مقابلة للعبارة رقم ( 1) في معيار المشاركة، و 0,972 كأعلى قيمة و هي تقابل العبارة الرابعة (04) من عبارات معيار الشفافية، وعموماً فإن نتائج الجدول بكل معاملات الارتباط التي تظهر فيه تؤكد بان أداة الدراسة المتعلقة بقياس معايير الحوكمة في الجامعة صادقة و متنسقة من حيث عباراتها.

### المطلب (03): ثبات أداة الدراسة :

قبل إجراء البحوث و اختبار الفرضيات لابد من التأكد من موثوقية أداة الدراسة والتي تنعكس في درجة ثبات الأداة، حيث يعني الثبات "مدى خلو درجات الاختبار من الأخطاء غير المنتظمة التي تشوب القياس،

فهو يعني الدقة أو الاتساق" <sup>1</sup>، و للتأكد من ثبات أداة دراستنا قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( Alpha cronbach)، والذي يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق و الاتساق <sup>2</sup>، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة بقيمة ( 99%) وهي نسبة جيدة لغايات هذه الدراسة، كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم ( 28) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لمجمل عبارات محاور الاستبيان

| عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------|--------------------|
| 68           | 0,996              |

المصدر: معلومات مستوحاة من نتائج تحليل العينة التجريبية من خلال برنامج SPSS

كما أظهرت نتائج حساب معاملات ثبات كل بعد من أبعاد محور الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية و معايير الحوكمة الجامعية الأرقام الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم ( 29) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبيان على حدى

| أبعاد / محاور الاستبيان | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل الثبات* |
|-------------------------|--------------|--------------------|---------------|
| إدارة الإدارة           | 09           | 0,924              | 0,961         |
| إدارة المهمة            | 09           | 0,925              | 0,961         |
| إدارة العلاقات          | 09           | 0,924              | 0,961         |
| إدارة البيئة            | 09           | 0,924              | 0,961         |
| محور القيم التنظيمية    | 36           | 0,941              | 0,970         |
| الشفافية                | 06           | 0,925              | 0,961         |
| المشاركة                | 05           | 0,926              | 0,962         |
| المساءلة                | 06           | 0,926              | 0,962         |
| خدمة أصحاب المصلحة      | 07           | 0,926              | 0,962         |
| الأخلاقيات              | 08           | 0,924              | 0,961         |
| محور حوكمة الجامعة      | 32           | 0,937              | 0,967         |
| جميع عبارات الاستبيان   | 68           | 0,996              | 0,997         |

\* الثبات : الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS لتحليل العينة التجريبية

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 29) أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وتراوح بين ( 0,924 ) و ( 0,941 ) ، وكانت تقابلها درجات مرتفعة أيضاً من الثبات أو الصدق بقيم تتراوح بين ( 0,961 ) و ( 0,970 ) ، و كانت قيمة الثبات لمجمل عبارات الاستبيان ( 0,997 )، مما يدل على درجات مرتفعة لثبات أداة القياس، ويعكس صدقها و صلاحيتها لقياس ما أعدت لأجله. وبهذا و بعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة القياس، أصبحت الاستبانة جاهزة و صالحة لاستخدامها في التحليل، و أخذت الشكل النهائي لها الموضح في الملحق رقم(04). هذا و تجدر الإشارة انه من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها، وتحليل البيانات المتحصل عليها، استخدمنا جملة من الأساليب الإحصائية و المدرجة كلها ضمن حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، أهمها:

<sup>1</sup> رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، الأردن، 2004، ص: 18.  
<sup>2</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام برنامج spss، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 289.

- النسب المئوية والتكرارات لوصف مجتمع وعينة الدراسة ،و تحديد استجابات أفرادها.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل عبارات كل قضية من القضايا الأساسية للقيم التنظيمية، ومعايير الحوكمة في الجامعة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و ممارسة معايير الحوكمة فيها.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من درجة ثبات الدراسة.
- معمل الانحدار الخطي البسيط ، لاختبار أبعاد المتغير المستقل كل على حدى على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One -Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من متوسطين.

#### المبحث الثالث: قياس درجة استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مدى توفر القيم التنظيمية المتعلقة بالقضايا الأربعة للقيم التنظيمية كما تناولها المحور الثاني من أداة الدراسة، وكذا التعرف على مدى ممارسة الجامعة لبعض معايير الحوكمة، وهذا من خلال تفريغ و تحليل بيانات الاستبيان و الخاصة بإجابات مفردات عينة الدراسة و التي تعبر عن وجهة نظرهم ، ونحاول في الأخير استخلاص أهم النتائج على ضوء هذا التحليل

#### المطلب(01): القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

من اجل التعرف على تصورات المبحوثين بخصوص القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور القيم التنظيمية وفقا للأبعاد المكونة لهذا المحور وهي: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات و إدارة البيئة ، وذلك كما يلي:

#### 1 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول توفر قيم إدارة الإدارة:

وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الإدارة

| رقم العبارة                                              | العبارات                                                                                               | المقياس | غ.موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|-----------|-------|-------|----------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1                                                        | تتصرف إدارة الجامعة بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية                                                | التكرار | 10               | 76        | 37    | 84    | 16             | 3.09            | 1.087             | 2       | متوسط         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 4.5              | 34.1      | 16.6  | 37.7  | 7,2            |                 |                   |         |               |
| 13                                                       | تتميز الإدارة الجامعية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها                                         | التكرار | 26               | 77        | 60    | 51    | 09             | 2.73            | 1.065             | 3       | متوسط         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 11.7             | 34.5      | 26.9  | 22.9  | 4              |                 |                   |         |               |
| 25                                                       | تمنح إدارة الجامعة لمسؤولي الإدارة (عمداء، رؤساء أقسام) الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية | التكرار | 11               | 42        | 60    | 55    | 15             | 3.27            | 1.005             | 1       | متوسط         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 4.9              | 18.8      | 26.9  | 42.6  | 6.7            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة القوة                                |                                                                                                        |         |                  |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 2                                                        | تبذل إدارة الجامعة جهود كبيرة من أجل تطوير مهارات مسؤولي الإدارة و تحسين كفاءاتهم                      | التكرار | 13               | 95        | 53    | 57    | 9              | 2.76            | 0.975             | 1       | متوسط         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 5.8              | 42.6      | 23.8  | 25.6  | 2.2            |                 |                   |         |               |
| 14                                                       | تسعى إدارة الجامعة و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الإدارية                    | التكرار | 42               | 83        | 61    | 35    | 2              | 2.43            | 0.997             | 3       | منخفض         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 18.8             | 37.2      | 27.4  | 15.7  | 0.9            |                 |                   |         |               |
| 26                                                       | تقوم إدارة الجامعة بتقييم مسؤولي الإدارة في الجامعة بصورة منتظمة                                       | التكرار | 21               | 57        | 105   | 73    | 3              | 2.75            | 0.890             | 2       | متوسط         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 9.4              | 25.6      | 47.1  | 16.6  | 1.3            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام قيمة الصفوة                                |                                                                                                        |         |                  |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 3                                                        | تعتبر إدارة الجامعة الأداء من المعايير الأساسية للترقية                                                | التكرار | 31               | 94        | 43    | 47    | 8              | 2.58            | 1.078             | 1       | منخفض         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 13.9             | 42.2      | 19.3  | 21.1  | 3.6            |                 |                   |         |               |
| 15                                                       | يتم تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على أساس الأداء                                            | التكرار | 30               | 103       | 48    | 38    | 4              | 2.48            | 0.986             | 2       | منخفض         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 13.5             | 46.2      | 21.5  | 17    | 1.8            |                 |                   |         |               |
| 27                                                       | تكافئ الجامعة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها                                                          | التكرار | 35               | 88        | 70    | 29    | 1              | 2.43            | 0.890             | 3       | منخفض         |
|                                                          |                                                                                                        | النسبة  | 15.7             | 39.5      | 31.4  | 13    | 0,4            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة المكافأة                             |                                                                                                        |         |                  |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام للقيم التنظيمية المكونة لبعء إدارة الإدارة |                                                                                                        |         |                  |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
|                                                          |                                                                                                        |         |                  |           |       |       |                | 2.72            | 0.996             |         | متوسط         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم المتعلقة ببعء إدارة الإدارة متوفرة في الجامعة بمستوى متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط العام لهذا البعد و المقدّر بـ (2.72)، و قد احتلت قيمة القوة المرتبة (1) بمتوسط حسابي (3.03)، ثم تليها القيمتين الفرعيتين الصفوة والمكافأة، وكلها كانت سائدة بدرجات متوسطة حسب المستجوبين.

## 2 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول توفر قيم إدارة المهمة:

وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعيد إدارة المهمة

| رقم العبارة                                             | العبارات                                                                                                              | المقياس | غ. موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------|-------|-------|----------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 4                                                       | تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة                                                                            | التكرار | 9                 | 106       | 63    | 45    | 0              | 2.65            | 0.846             | 2       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 4                 | 47.5      | 28.3  | 20.2  | 0              |                 |                   |         |               |
| 16                                                      | تبلغ إدارة الجامعة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال                                                           | التكرار | 18                | 59        | 61    | 75    | 10             | 3               | 1.053             | 1       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 8.1               | 26.5      | 27.4  | 33.6  | 4.5            |                 |                   |         |               |
| 28                                                      | تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بأراء ومقترحات الأساتذة و الطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة( إدارية و بيداغوجية) | التكرار | 33                | 83        | 48    | 52    | 7              | 2.63            | 1.091             | 3       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 14.8              | 37.2      | 21.5  | 23.3  | 3.1            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة الفعالية                            |                                                                                                                       |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 5                                                       | تقوم إدارة الجامعة باستعمال التقنيات و الأساليب الجديدة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة              | التكرار | 21                | 105       | 60    | 36    | 1              | 2.51            | 0.890             | 1       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 9.4               | 47.1      | 26.9  | 16.1  | 0.4            |                 |                   |         |               |
| 17                                                      | يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية                                                                         | التكرار | 33                | 110       | 39    | 40    | 1              | 2.40            | 0.962             | 2       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 14.8              | 49.3      | 17.5  | 17.9  | 0.4            |                 |                   |         |               |
| 29                                                      | تتميز الخدمة التي تقدمها الجامعة بالأداء العالي                                                                       | التكرار | 51                | 91        | 59    | 21    | 1              | 2.24            | 0.926             | 3       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 22.9              | 40.8      | 26.5  | 9.4   | 0.4            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام قيمة الكفاءة                              |                                                                                                                       |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 6                                                       | تحرص إدارة الجامعة على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها                                                | التكرار | 18                | 64        | 87    | 43    | 11             | 2.84            | 0.990             | 1       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 8.1               | 28.7      | 39    | 19.3  | 4.9            |                 |                   |         |               |
| 18                                                      | تقيم إدارة الجامعة أداء مسؤولي الإدارة على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لوحداتهم الإدارية                   | التكرار | 17                | 83        | 86    | 37    | 0              | 2.64            | 0.847             | 2       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 7.6               | 37.2      | 38.6  | 16.6  | 0              |                 |                   |         |               |
| 30                                                      | تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة                                                                           | التكرار | 36                | 70        | 93    | 24    | 0              | 2.47            | 0.889             | 3       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                       | النسبة  | 16.1              | 31.4      | 41.7  | 10.8  | 0              |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة الاقتصاد                            |                                                                                                                       |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام للقيم التنظيمية المكونة لبعد إدارة المهمة |                                                                                                                       |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
|                                                         |                                                                                                                       |         |                   |           |       |       |                | 2.596           | 0.943             |         | منخفض         |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن القيم المتعلقة بالبعد الثاني الخاص بإدارة المهمة، قد كانت سائدة في الجامعة ولكن بدرجات منخفضة؛ حيث نلاحظ بأن المتوسط العام لعبارات و قيم هذا البعد بلغ (2.596)، وهو يعبر عن درجة موافقة منخفضة من درجات قبول أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، و قد احتلت قيمة الكفاءة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقدّر بـ (2.38) ، بينما بلغ المتوسط الحسابي الخاص بقيمة الفعالية (2.76) و أخذ الترتيب الأول، رغم ذلك فكل القيم الفرعية المكونة لبعيد إدارة المهمة سائدة بدرجات متوسطة حسب آراء أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة.

### 3 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول توفر قيم إدارة العلاقات: وهي موضحة كما يلي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة العلاقات

| رقم العبارة                                               | العبارات                                                                                                          | المقياس | غ موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-----------|-------|-------|-------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 7                                                         | تساعد إدارة الجامعة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تتعاطف معهم                                            | التكرار | 21            | 68        | 80    | 52    | 2           | 2,76            | 0.947             | 3       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 9.4           | 30.5      | 35.9  | 23.3  | 0.9         |                 |                   |         |               |
| 19                                                        | تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها(أساتذة، إداريين...) في الجامعة عند نشوب خلاف ما               | التكرار | 19            | 59        | 59    | 81    | 5           | 2.97            | 1,031             | 1       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 8.5           | 26.5      | 26.5  | 36.3  | 2.2         |                 |                   |         |               |
| 31                                                        | يعتبر الموظفون (الأساتذة، الإداريين....) الجامعة مكانا مناسباً و جيداً للعمل                                      | التكرار | 21            | 73        | 49    | 66    | 14          | 2.91            | 1.117             | 2       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 9.4           | 32.7      | 22    | 29.6  | 6.3         |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة العدل                                 |                                                                                                                   |         |               |           |       |       |             |                 |                   |         |               |
| 8                                                         | يرتبط الأفراد (إداريين، أساتذة) ارتباط شديد بوحدهم عملهم                                                          | التكرار | 8             | 63        | 55    | 86    | 11          | 3.13            | 0.998             | 1       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 3.6           | 28.3      | 24.7  | 38.6  | 4.9         |                 |                   |         |               |
| 20                                                        | تدرك إدارة الجامعة المكاسب التي يحققها العمل الجماعي(وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه) | التكرار | 14            | 90        | 77    | 42    | 0           | 2.66            | 0.855             | 2       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 6.3           | 40.4      | 34.5  | 18.8  | 0           |                 |                   |         |               |
| 32                                                        | تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب                               | التكرار | 19            | 87        | 76    | 40    | 1           | 2.63            | 0.891             | 3       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 8.5           | 39        | 34.1  | 17.9  | 0.4         |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام قيمة فرق العمل                              |                                                                                                                   |         |               |           |       |       |             |                 |                   |         |               |
| 9                                                         | تتصف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية ( التي يتم على ضوءها معاملة الأفراد ) في الجامعة بالعدالة             | التكرار | 18            | 89        | 68    | 43    | 5           | 2.68            | 0.951             | 3       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 8.1           | 39.9      | 30.5  | 19.3  | 2.2         |                 |                   |         |               |
| 21                                                        | المبادئ الأساسية لقواعد للسلوك في الجامعة واضحة و يفهمها الجميع                                                   | التكرار | 20            | 84        | 49    | 63    | 7           | 2.79            | 1.051             | 2       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 9             | 37.7      | 22    | 28.3  | 3.1         |                 |                   |         |               |
| 33                                                        | تعمل إدارة الجامعة على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز المهام و ليس إعاقته                         | التكرار | 16            | 65        | 76    | 61    | 5           | 2.88            | 0.966             | 1       | متوسط         |
|                                                           |                                                                                                                   | النسبة  | 7,2           | 29.1      | 34.1  | 27.4  | 2.2         |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة القانون و النظام                      |                                                                                                                   |         |               |           |       |       |             |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام للقيم التنظيمية المكونة لبعد إدارة العلاقات |                                                                                                                   |         |               |           |       |       |             |                 |                   |         |               |
|                                                           |                                                                                                                   |         |               |           |       |       |             | 2.82            | 0.981             |         | متوسط         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (32) السابق بأن القيم التنظيمية المكونة لبعد إدارة العلاقات متوفرة ولكن بدرجات متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة؛ حيث قدر المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم على عبارات هذا البعد (2.82) ، كما نلاحظ بأن قيمة العدل هي التي جاءت الأولى في الترتيب بمتوسط حسابي قدره (2.88) ، و فرق العمل الثانية في الترتيب بمتوسط قدره (2.80)، وأخيراً القيمة الفرعية الثالثة (القانون والنظام) بمتوسط حسابي بلغ 2.78، وهي كلها على اختلاف مراتبها سائدة في الجامعة ولكن بدرجات متوسطة.

#### 4 - النتائج الإحصائية لآراء عينة الدراسة حول توفر قيم إدارة البيئة: وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد إدارة البيئة

| رقم العبارة                                             | العبارات                                                                                                                                    | المقياس | غ. موافق<br>تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماما | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------|-------|-------|----------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 10                                                      | تدافع إدارة الجامعة عن مصالح الجامعة بقوة                                                                                                   | التكرار | 11                | 68        | 64    | 76    | 4              | 2.97            | 0.958             | 1       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 4.9               | 30.5      | 28.7  | 34.1  | 1.8            |                 |                   |         |               |
| 22                                                      | تتعامل إدارة الجامعة مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة الجامعة بفعالية و صرامة                                        | التكرار | 21                | 84        | 87    | 46    | 5              | 2.69            | 0.977             | 2       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 9.4               | 37.7      | 30    | 20.6  | 2.2            |                 |                   |         |               |
| 34                                                      | تتضافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابات ومنظمات طلابية...) لتحقيق مصالح الجامعة                                                                 | التكرار | 55                | 77        | 45    | 43    | 3              | 2.38            | 1.096             | 3       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 24.7              | 34.5      | 20.2  | 19.3  | 1.3            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة الدفاع                              |                                                                                                                                             |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 11                                                      | تشجع إدارة الجامعة التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء                                                                              | التكرار | 24                | 108       | 55    | 32    | 4              | 2.48            | 0.929             | 2       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 10.8              | 48.4      | 24.7  | 14.3  | 1.8            |                 |                   |         |               |
| 23                                                      | تحرص إدارة الجامعة على تجنب المنافسة الهادمة بين الكليات و الأقسام و الجامعات داخل الجامعة                                                  | التكرار | 13                | 63        | 94    | 42    | 11             | 2.89            | 0.945             | 1       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 5.8               | 28.3      | 42.2  | 18.8  | 4.9            |                 |                   |         |               |
| 35                                                      | تعمل إدارة الجامعة على التعرف على درجة التنافس بين الكليات والأقسام المختلفة في مختلف التخصصات                                              | التكرار | 44                | 76        | 75    | 24    | 4              | 2.41            | 0.982             | 3       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 19.7              | 34.1      | 33.6  | 10.8  | 1.8            |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام قيمة التنافس                              |                                                                                                                                             |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| 12                                                      | يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا من قبل إدارة الجامعة                                                                                          | التكرار | 33                | 105       | 45    | 36    | 4              | 2.43            | 0.988             | 3       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 14.8              | 47.1      | 20.2  | 16.1  | 1.8            |                 |                   |         |               |
| 24                                                      | تشجع إدارة الجامعة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها( يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها)                         | التكرار | 32                | 97        | 59    | 26    | 9              | 2.48            | 1.008             | 2       | منخفض         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 14.3              | 43.5      | 26.5  | 11.7  | 4              |                 |                   |         |               |
| 36                                                      | تسعى إدارة الجامعة على مواكبة متطلبات التغيير و التطوير من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات المعمول بها لاتباع المهام المختلفة مع هذا التغيير | التكرار | 29                | 82        | 67    | 36    | 9              | 2.61            | 1.033             | 1       | متوسط         |
|                                                         |                                                                                                                                             | النسبة  | 13                | 36.8      | 30    | 16.1  | 4              |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام لقيمة استغلال الفرص                       |                                                                                                                                             |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام للقيم التنظيمية المكونة لبعد إدارة البيئة |                                                                                                                                             |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |
| المتوسط العام للقيم التنظيمية المكونة لبعد إدارة البيئة |                                                                                                                                             |         |                   |           |       |       |                |                 |                   |         |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات بعد إدارة البيئة قد بلغ ( 2.59)، وهو يعكس درجات إجابة منخفضة لمدى توفر قيم هذا البعد في الجامعة تراوحت بين عدم الموافقة و الرفض، و خاصة فيما يتعلق بآراء المستجوبين حول مدى شيوع القيمتين الفرعيتين استغلال الفرص، والتنافس و التي جاءت درجات إجاباتها منخفضة أيضاً، فيما سجلت قيم الدفاع درجات متوسطة من القبول بمتوسط حسابي قدره (2.68).

## المطلب (2):معايير الحوكمة الممارسة في الجامعة كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية

سنحاول التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية عن مدى ممارسة بعض معايير الحوكمة في الجامعة والمتمثلة في: الشفافية، المشاركة، المساءلة، خدمة أصحاب المصلحة و الأخلاقيات الجامعية، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات المشكلة للمعايير الخمسة المختلفة ، كل معيار على حدى كما تبينه الجداول التالية:

### 1 - معيار الشفافية: حيث كانت نتائج التحليل الإحصائي لتصورات المبحوثين حول مدى ممارسة هذا

المعيار في الجامعة كما هي ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الشفافية

| رقم<br>العبارة                | العبارات                                                                                                         | غ موافق<br>تماما |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق<br>تماما |     | المتوسط | الانحراف<br>معياري | الدرجة | المتوسط |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|----------------|-----|---------|--------------------|--------|---------|
|                               |                                                                                                                  | %                | ت    | %         | ت    | %     | ت    | %     | ت    |                |     |         |                    |        |         |
| 1                             | هناك وضوح في رسالة الجامعة و سياساتها المختلف                                                                    | 17               | 7.6  | 89        | 39.9 | 49    | 22   | 62    | 27.8 | 7              | 2.7 | 2.78    | 1.023              | 2      | متوسطة  |
| 2                             | تتوفر المصداقية والثقة بين إدارة الجامعة وأفراد الأسرة الجامعية                                                  | 31               | 13.9 | 104       | 46.6 | 50    | 22.4 | 36    | 16.1 | 2              | 0.9 | 2.43    | 0.951              | 6      | منخفضة  |
| 3                             | تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ عمل مريح في كافة المستويات الإدارية والبياغوجية في ظل الوضوح و الشفافية        | 35               | 15.7 | 98        | 43.9 | 47    | 21.1 | 42    | 18.8 | 1              | 0.4 | 2.44    | 0.984              | 5      | منخفضة  |
| 4                             | هناك وضوح في الأدوار و المسؤوليات الخاصة بكل طرف في الجامعة                                                      | 18               | 8.1  | 70        | 31.4 | 52    | 23.3 | 78    | 35   | 5              | 2.2 | 2.92    | 1.037              | 1      | متوسطة  |
| 5                             | تفصح الجامعة عن المعايير المعتمدة في التقييم و الترقية و التعيين وتولي المناصب القيادية بالنسبةللأساتذةوالموظفين | 29               | 13   | 77        | 34.5 | 58    | 26   | 55    | 24.7 | 4              | 1.8 | 2.68    | 1.041              | 4      | متوسطة  |
| 6                             | توجد سهولة في تدفق و استخدام المعلومات الموضوعية من قبل الأساتذة والطلبة                                         | 20               | 9    | 92        | 41.3 | 50    | 22.4 | 55    | 24.7 | 6              | 2.7 | 2.71    | 1.022              | 3      | متوسطة  |
| المتوسط العام لمعيار الشفافية |                                                                                                                  |                  |      |           |      |       |      |       |      |                |     |         |                    |        |         |
| متوسطة                        |                                                                                                                  |                  |      |           |      |       |      |       |      |                |     | 2.66    | 1.009              |        | متوسطة  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول السابق، أن ممارسة معيار الشفافية في الجامعة متوسطة ، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المعيار ( 2,66 ) والذي يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، مع تسجيل

تشنت كبير في الآراء بخصوص ممارسة هذا المعيار و هو ما يعكسه الانحراف المعياري العام الذي بلغ (1.009).

2 - معيار المشاركة: وقد كانت تصورات المبحوثين بخصوص ممارسة هذا المعيار كما يلي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار المشاركة

| رقم العبارة | العبارات                                                                                                       | غ موافق تماماً |      | غير موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق تماماً |     | المتوسط | الانحراف المعياري | الدرجة | البيان |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------|------|-------|------|--------------|-----|---------|-------------------|--------|--------|
|             |                                                                                                                | %              | ت    | %         | ت    | %     | ت    | %     | ت    | %            | ت   |         |                   |        |        |
| 1           | يتم تنظيم انتخابات دورية لتعيين الأعضاء المنتخبة في المجالس العلمية و الإدارية المختلفة وبكل شفافية            | 12             | 5.4  | 19        | 8.5  | 47    | 21.1 | 116   | 52   | 29           | 13  | 3,59    | 1.00              | 1      | كبيرة  |
| 2           | توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات و الشكاوي، وتتعامل معها بمهنية عالية                               | 30             | 13.5 | 96        | 43   | 62    | 27.8 | 30    | 13.5 | 5            | 2.2 | 2,48    | 0.962             | 3      | منخفضة |
| 3           | يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة                                             | 24             | 10.8 | 46        | 20.6 | 92    | 41.3 | 57    | 25.6 | 4            | 1.8 | 2.87    | 0.975             | 2      | متوسطة |
| 4           | تحرص إدارة الجامعة على الأخذ بأراء الأساتذة بشكل دوري من خلال الجمعيات العامة قبل الفصل في قراراتها            | 46             | 20.6 | 95        | 42.6 | 52    | 23.3 | 26    | 11.7 | 4            | 1.8 | 2.31    | 0.986             | 5      | منخفضة |
| 5           | تتدخل الأطراف الأساسية (إدارة، أساتذة، طلبة) عند إعداد البرامج و السياسات التي تهمهم، و عند تطبيقها و مراقبتها | 46             | 20.6 | 84        | 37.7 | 59    | 26.5 | 32    | 14.3 | 2            | 0.9 | 2.37    | 0.996             | 4      | منخفضة |
|             | المتوسط العام لمعيار المشاركة                                                                                  |                |      |           |      |       |      |       |      |              |     |         |                   |        |        |
|             |                                                                                                                |                |      |           |      |       |      |       |      |              |     | 2.72    | 0.983             |        | متوسطة |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

تبين نتائج الجدول رقم (35) آراء أعضاء الهيئة التدريسية حول درجة ممارسة معيار المشاركة، حيث يعبر المتوسط العام البالغ (2,72) عن درجة ممارسة متوسطة ، مع وجود تباين نسبي بين آراء أفراد العينة بانحراف معياري مقدّر بـ (0.983).

3 - معيار المساءلة: يمثل الجدول الموالي نتائج آراء المستجوبين حول درجة ممارسة معيار المساءلة في الجامعة، وذلك كما يلي:

4 - الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار المساءلة

| رقم العبارة | العبارات                                                                                                                     | غ موافق تماما |    | غير موافق |    | محايد |    | موافق |    | موافق تماما |    | الدرجة | الترتيب | الفرق    |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----|-----------|----|-------|----|-------|----|-------------|----|--------|---------|----------|
|             |                                                                                                                              | %             | ت  | %         | ت  | %     | ت  | %     | ت  | %           | ت  |        |         |          |
| 1           | توجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع في تنفيذ مهامها أنظمة واضحة وفعالة                                         | 11.2          | 25 | 33.2      | 74 | 42.6  | 95 | 11.2  | 25 | 1.8         | 4  | 2.59   | 0.895   | 4 منخفضة |
| 2           | يسمح للأطراف الأساسية مراقبة سير العمل في الجامعة دون عرقلة                                                                  | 7.6           | 17 | 33.2      | 74 | 36.8  | 82 | 20.6  | 46 | 1.8         | 4  | 2.76   | 0.927   | 3 متوسطة |
| 3           | تحرص إدارة الجامعة على التقييم المستمر للتدريب و التكوين (مثل التبرصات)، ومدى إسهامه في رفع كفاءة الموظفين (أساتذة، إداريين) | 12.1          | 27 | 31.8      | 71 | 26.5  | 59 | 24.2  | 54 | 5.4         | 12 | 2.79   | 1.105   | 2 متوسطة |
| 4           | توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام                                                                    | 4.5           | 10 | 16.6      | 37 | 29.6  | 66 | 41.7  | 93 | 7.6         | 17 | 3.31   | 0.986   | 1 متوسطة |
| 5           | هناك عملية دورية و مستمرة لتقييم أداء الأساتذة                                                                               | 13.5          | 30 | 43        | 96 | 28.3  | 63 | 13.5  | 30 | 1.8         | 4  | 2.47   | 0.948   | 6 منخفضة |
| 6           | يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته                                                                      | 14.3          | 32 | 35.9      | 80 | 34.5  | 77 | 13.5  | 30 | 1.8         | 4  | 2.52   | 0.958   | 5 منخفضة |
|             | المتوسط العام لمعيار المساءلة                                                                                                |               |    |           |    |       |    |       |    |             |    |        |         |          |
|             |                                                                                                                              |               |    |           |    |       |    |       |    |             |    | 2.74   | 0.969   | متوسطة   |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يعبر المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معيار المساءلة في الجامعة والبالغ (2.74) عن درجة ممارسة متوسطة تقع ضمن مجال الموافقة المتوسط، هذا مع وجود تباين واضح في آراء والمستجوبين يعكسه الانحراف المعياري البالغ (0.969).

**4- معيار خدمة أصحاب المصالح :** فيما يلي حوصلة عن تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة معيار خدمة الأطراف الأساسية في الجامعة و المتمثلة في : الطالب، الأستاذ و الإداريين والمجتمع عموما

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار خدمة أصحاب المصلحة

| رقم<br>العبارة | العبارات                                                                                                                   | غ موافق<br>تماما |      | غير<br>موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق<br>تماما |     | الدرجة<br>المتوسطة | الدرجة<br>المنخفضة | الدرجة<br>المرتفعة |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------|------|-------|------|-------|------|----------------|-----|--------------------|--------------------|--------------------|
|                |                                                                                                                            | %                | ت    | %            | ت    | %     | ت    | %     | ت    | %              | ت   |                    |                    |                    |
| 1              | تتوفر في الجامعة/الكلية<br>قنوات اتصال نشطة<br>وفعالة                                                                      | 21               | 9.4  | 97           | 43.5 | 57    | 25.6 | 46    | 20.6 | 2              | 0.9 | 2.60               | 0,948              | 2                  |
| 2              | تحرص إدارة الجامعة<br>على توفير المعلومات<br>المناسبة لمختلف<br>الأطراف الأساسية من<br>خلال هذه القنوات                    | 16               | 7.2  | 99           | 44.4 | 58    | 26.0 | 47    | 21.1 | 3              | 1.3 | 2.65               | 0.937              | 1                  |
| 3              | يتم إشراك مختلف<br>الأطراف الأساسية في<br>تقييم الأداء الجامعي                                                             | 33               | 14.8 | 102          | 45.7 | 64    | 28.7 | 23    | 10.3 | 1              | 0.4 | 2.36               | 0.873              | 5                  |
| 4              | تخضع المقررات و<br>المناهج المعمول بها<br>في الجامعة إلى تقييم<br>مستمر لتحديث<br>مضمونها بما يخدم<br>الرصيد العلمي للطلبة | 32               | 14.3 | 79           | 35.4 | 73    | 32.7 | 34    | 15.2 | 5              | 2.2 | 2.56               | 0.989              | 3                  |
| 5              | المناهج المعمول بها<br>في الجامعة تشجع<br>تنمية القدرات الفكرية<br>والابتكارية لدى الطلبة                                  | 40               | 17.9 | 96           | 43   | 57    | 25.6 | 28    | 12.6 | 2              | 0.9 | 2.35               | 0.947              | 6                  |
| 6              | هناك استفادة و<br>استغلال لنتائج البحوث<br>و الملتقيات التي تعقدها<br>الجامعة في التنمية                                   | 57               | 25.8 | 96           | 43   | 45    | 20.2 | 21    | 9.4  | 4              | 1.8 | 2.19               | 0.982              | 7                  |
| 7              | توفر الجامعة مستوى<br>تعليمي مناسب يسمح<br>للطلبة المتخرجين<br>بالعمل في القطاعات<br>المختلفة بكل كفاءة                    | 54               | 24.2 | 72           | 32.3 | 50    | 22.4 | 47    | 21.1 | 0              | 0   | 2.40               | 1.073              | 4                  |
|                | المتوسط العام لمعيار خدمة أصحاب المصلحة                                                                                    |                  |      |              |      |       |      |       |      |                |     | 2.44               | 0.941              |                    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق وجود ممارسة متوسطة لمعيار خدمة أصحاب المصلحة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، و الذي عبر عنه المتوسط العام لإجاباتهم على مختلف عبارات هذا المعيار و المقدر بـ ( 2,44 ) ، والذي يقع ضمن المجال المتوسط للقبول مع وجود تباين في الآراء حول هذا المعيار عكسه الانحراف المعياري المقدر بـ ( 0.941 )

5 معيار الأخلاقيات الجامعية: يمثل الجدول الموالي آراء المستجوبين حول درجة توفر الأخلاقيات في الممارسات الجامعية:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيار الأخلاقيات الجامعية

| رقم<br>العبارة | العبارات                                                                                  | غ موافق<br>تماما |      | غير<br>موافق |      | محايد |      | موافق |      | موافق<br>تماما |     | المتوسط | القيمة | الترتيب |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------|------|-------|------|-------|------|----------------|-----|---------|--------|---------|
|                |                                                                                           | %                | ت    | %            | ت    | %     | ت    | %     | ت    | %              | ت   |         |        |         |
| 1              | يتم معاملة الأساتذة بالاحترام<br>الواجب تقديرا لمكانتهم العلمية<br>و المجتمعية            | 31               | 13.9 | 68           | 30.5 | 45    | 20.2 | 71    | 31.8 | 8              | 3.6 | 2.81    | 1.136  | 3       |
| 2              | يوجد احترام للعلاقات الإنسانية<br>والاجتماعية بين الزملاء في<br>هيئة التدريس              | 15               | 6.7  | 31           | 13.9 | 30    | 13.5 | 128   | 57.4 | 19             | 8.5 | 3.47    | 1.052  | 1       |
| 3              | هناك التزام عام بساعات العمل<br>و الدوام من قبل كل الأطراف                                | 11               | 4.9  | 63           | 28.3 | 77    | 34.5 | 67    | 30   | 5              | 2.2 | 2.96    | 0.934  | 2       |
| 4              | لا تحدث تجاوزات للحدود<br>الأخلاقية بين الطالب و الأستاذ                                  | 63               | 28.3 | 95           | 42.6 | 26    | 11.7 | 33    | 14.8 | 6              | 2.7 | 2.21    | 1.093  | 7       |
| 5              | لا يوجد انتشار لظاهرة الغش<br>في الامتحانات في جامعتك                                     | 137              | 61.4 | 58           | 26   | 11    | 4.9  | 15    | 6.7  | 2              | 0.9 | 1.60    | 0.924  | 8       |
| 6              | لا يتم استغلال المعرفة و<br>ممتلكات الجامعة لتحقيق مكاسب<br>شخصية                         | 42               | 18.8 | 54           | 24.2 | 87    | 39   | 36    | 16.1 | 4              | 1.8 | 2.58    | 1.027  | 5       |
| 7              | يتم الالتزام بمعايير النزاهة و<br>الأمانة العلمية و احترام حقوق<br>الملكية الفكرية        | 39               | 17.5 | 57           | 25.6 | 86    | 38.6 | 39    | 17.5 | 2              | 0.9 | 2.59    | 1.00   | 4       |
| 8              | يتم التعامل مع الأخطاء<br>المرتبكة، وتجاوز القواعد العامة<br>للسلوك بصرامة من قبل الإدارة | 45               | 20.2 | 66           | 29.6 | 62    | 27.8 | 47    | 21.1 | 3              | 1.3 | 2.54    | 1.077  | 6       |
|                | المتوسط العام لمعيار الأخلاقيات الجامعية                                                  |                  |      |              |      |       |      |       |      |                |     |         |        |         |
|                |                                                                                           |                  |      |              |      |       |      |       |      |                |     | 2.56    | 1.030  |         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه وجود درجة متوسطة للأخلاقيات في الممارسات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، وهذا بمتوسط عام بلغ ( 2.56 ) والذي يقع ضمن المجال المتوسط للقبول، مع تسجيل تباين معتبر وتشتت في الآراء حول مدى ممارسة هذا المعيار وهذا بانحراف معياري مقدّر بـ (1.030)

### المطلب (03): التحليل و استخلاص النتائج:

بعد أن قمنا في الفقرات السابقة بتفريغ نتائج الاستبيان، والتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص مدى توافر القيم التنظيمية بقضاياها الفرعية، وتصوراتهم المختلفة حول مدى ممارسة معايير الحوكمة في الجامعة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، و تحديد درجات الإجابة ضمن مجالات القبول المختلفة، سنحاول فيما يلي مناقشة النتائج السابقة وتحليلها .

#### 1 - طبيعة القيم التنظيمية السائدة في الجامعة:

يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية لأبعاد الأربعة الرئيسة للقيم التنظيمية مرتبة تنازليا حسب درجة توافرها في الجامعة ،و هذا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ؛حيث نلاحظ وجود درجة قبول متوسطة

بخصوص قيم إدارة العلاقات و إدارة الإدارة، و درجة منخفضة من القبول بخصوص قيم إدارة المهمة والبيئة ، و هذا كما يبينه الجدول رقم (39) الموالي:

الجدول رقم (39): الترتيب التنازلي للأبعاد الأربعة للقيم التنظيمية و قيمها الفرعية حسب متوسطاتها الحسابية

| الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية | القيم الفرعية    | المتوسط الحسابي | الترتيب على المحور | الترتيب على جميع المحاور | مستوى الإجابة |
|----------------------------------|------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| قيم إدارة العلاقات               | العدل            | 2.88            | 1                  | 2                        | متوسط         |
|                                  | فرق العمل        | 2.80            | 2                  | 3                        |               |
|                                  | القانون و النظام | 2.78            | 3                  | 4                        |               |
| قيم إدارة الإدارة                | القوة            | 3.03            | 1                  | 1                        | متوسط         |
|                                  | الصفوة           | 2.64            | 2                  | 8                        |               |
|                                  | المكافأة         | 2.49            | 3                  | 11                       |               |
| قيم إدارة المهمة                 | الفعالية         | 2.76            | 1                  | 5                        | منخفض         |
|                                  | الاقتصاد         | 2.65            | 2                  | 7                        |               |
|                                  | الكفاءة          | 2.38            | 3                  | 12                       |               |
| قيم إدارة البيئة                 | الدفاع           | 2,68            | 1                  | 6                        | منخفض         |
|                                  | التنافس          | 2.59            | 2                  | 9                        |               |
|                                  | الفرص            | 2.50            | 3                  | 10                       |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول رقم ( 30،31،32،33 )

و للتعرف على سبب تسجيل هذه المتوسطات الحسابية ، سنحاول تحليل كل بعد من الأبعاد الموضحة في الجدول السابق على حدى، عن طريق تحليل آراء المستجوبين الخاصة بالقيم الفرعية المكونة لكل بعد و العبارات التي تقيسه، و هذا حسب ترتيبها التنازلي:

1 1- قيم إدارة العلاقات : تشير هذه القيم إلى الطريقة التي تتبعها الإدارة للوصول إلى أفضل إسهام من قبل الأفراد في المنظمة و ضمان التزامهم بالمهام الموكلة إليهم، وهذا من خلال توفير جو يسوده العدل و النظام و العمل الجماعي ،وبخصوص توفر هذه القيم في الجامعة، فقد سجلنا درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط قدره ( 2,82) مع وجود تباين و اختلاف في الآراء دل عنه الانحراف المعياري المقدر بـ (0.990)، ولمعرفة تفاصيل هذه النتيجة قمنا بتحليل القيم الفرعية التي يضمها محور إدارة العلاقات كما يلي:

أ - قيمة العدل: تأتي قيمة العدل في المرتبة الأولى ( 01) من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات ، وفي المرتبة (02) في إجمالي ترتيب القيم التنظيمية، وهذا بمتوسط حسابي قدره ( 2,88 )، وهو يقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول و المنحصر بين [ 2.6 - 3.4] و يقترب إلى الدرجات الدنيا للمجال، و بالعودة إلى العبارات التي تقيس هذه القيمة، نلاحظ بأن العبارة رقم ( 7) "تساعد إدارة الجامعة الأفراد الذين يعانون من

مشاكل حقيقية و تتعاطف معهم"، هي التي حازت على أقل درجة موافقة بين أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، تليها العبارة رقم ( 31) " يعتبر الموظفون (الأساتذة، الإداريين....) الجامعة مكانا مناسباً و جيداً للعمل" بمتوسط قدره (2.91) وبانحراف معياري كبير ( 1.117) يشير إلى وجود تباين الآراء بخصوص اعتبار الجامعة مكاناً جيداً ومساعداً للموظفين على ممارسة وظائفهم ، وهو ما يعبر عن درجة انتمائهم للجامعة، بدرجة تميل إلى عدم الموافقة إذا استثنينا الإجابات المحايدة ( 42.1% غير موافق مقابل 35.9% موافق)\*، أما العبارة رقم ( 19) " تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاي موظفيها(أساتذة، إداريين...) في الجامعة عند نشوب خلاف ما" فقد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط قدره ( 2.97) ،وهي تعكس درجة موافقة متوسطة أكبر نسبياً من العبارتين السابقتين، بتشتت معتبر في الآراء الذي يعكسه الانحراف المعياري المقرب (1.031) مع الاقتراب إلى الموافقة ( 38.5%)، إذا استثنينا المحايدتين، وعليه يمكن القول بأنه ورغم أن إدارة الجامعة تتيح الفرصة للاهتمام العادل بانشغالات الأفراد العاملين فيها لمحاولة تسوية الاختلافات بينهم، إلا أن هذا غير كاف ليحسن من شعورهم اتجاه محيط العمل وينمي إحساسهم بالانتماء، باعتبار أن هذا الاهتمام لا يركز على مساعدة الأفراد على حل المشاكل الحقيقية التي يعانون منها؛ بل هو مقتصر على المسائل الروتينية فقط، ولهذا فإن إدراك الأساتذة لممارسة العدل كقيمة تنظيمية في الجامعة متوسط .

ب - فرق العمل: احتلت قيمة فرق العمل المرتبة الثانية ضمن قيم إدارة العلاقات و المرتبة الثالثة على جميع المحاور، بمتوسط حسابي قدره (2.80) بدرجة موافقة تقع ضمن مجال القبول المتوسط، مع وجود تباين نسبي في الآراء عكسه الانحراف المعياري المقرب بـ ( 0.914)، ويعود هذا الانخفاض في المتوسط العام لقيمة فرق العمل إلى العبارتين رقم (32) و (20) على التحديد، فالعبارة (32) " تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب" ، قد حازت على أقل درجة موافقة من قبل أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره (2.63)، بدرجة تميل إلى عدم الموافقة إذا ما استثنينا المحايدتين، وقد يفسر ذلك الجهود المحدودة التي تبذلها الجامعة لتنمية العمل الجماعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهو ما تؤكد النتائج الإحصائية للعبارة رقم (20) " تدرك إدارة الجامعة المكاسب التي يحققها العمل الجماعي(وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه) " والتي احتلت المرتبة الثانية ضمن قيم إدارة العلاقات بمتوسط قدره (2.66)، وحازت على درجات موافقة متوسطة تميل إلى الحدود الدنيا لمجال القبول، بينما نلاحظ بأن العبارة رقم ( 8) " يرتبط الأفراد (إداريين، أساتذة) ارتباطاً شديداً بوحدة عملهم " قد حازت على درجات موافقة متوسطة تميل إلى الحدود العليا للمجال، مما يدل على أن أغلب الأفراد في العينة يشعرون بالانتماء إلى مجموعة عملهم ،وهو على حد تقديرنا يعزى إلى علاقات الزمالة والتعاون غير الرسمية أكثر منه الجهود الرسمية المحدودة المبذولة من قبل الإدارة ، كما تراها مفردات عينة الدراسة.

\* النسبة (42.1%) تمثل ( 9.4% غير موافق تماماً و 32.7% غير موافق) ، و 35.9% (تمثل أيضاً مجموع النسبتين لإجابات موافق و موافق تماماً)

ت - قيمة القانون والنظام: لقد أشار المتوسط العام لإجابات أفراد العينة و البالغ ( 2.78 ) إلى درجة قبول متوسطة لتوفر هذه القيمة ضمن القيم التنظيمية السائدة في الجامعة، مع وجود انقسام في الآراء بين الموافقة و عدم الموافقة كانت لصالح عدم الموافقة إذا استثنينا المحايدين، و هذا ما توضحه متوسطات العبارات ( 9 )، (21)، (32) التي تقيس هذه القيمة، والتي تعتبر سببا في الانخفاض العام لمتوسط القيمة، حيث تمثلت متوسطات العبارات في ( 2.68 ) ، ( 2.79 )، ( 2.88 ) على التوالي، وهي كلها تعبر عن درجات موافقة متوسطة تميل إلى الحدود الدنيا للمجال، وعليه فإن أفراد عينة الدراسة ، أبدت درجة موافقة متوسطة بخصوص توفر قيمة القانون و النظام وهذا سواء من حيث اتصاف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية بالعدالة ، و التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد في الجامعة ، أو مدى وضوح القواعد الداخلية المنظمة للسلوك و التي تدل على السلوكيات المقبولة أو المرفوضة في الجامعة ( مثل الحد القانوني للغيابات بالنسبة للأساتذة و الطلبة مثلا ) ، ومدى مساهمة تلك القواعد في تسهيل انجاز المهام بالنسبة لمختلف الأطراف، وهو ربما يعكس ضعف الاهتمام الذي توليه الجامعة و مسؤوليها بخصوص ترسيخ قيمة " عدالة النظم و الإجراءات ووضوحها لابد أن تسود".

**1 2 -قيم إدارة الإدارة:** والمقصود بها الطريقة التي تتعامل بها الإدارة مع بعض القضايا الخاصة باختيار أفضل الأشخاص لتولي المناصب الإدارية ممن يملكون القوة والسلطة للممارسة مهامهم، على أن يتم مكافأتهم على حسن إتمام المهام الموكلة إليهم، وبخصوص تصورات المبحوثين و إدراكهم لمدى توفر قيم هذا البعد الرئيسي من أبعاد القيم التنظيمية، فقد أظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول ( 39 ) أعلاه، درجة موافقة متوسطة تقع في المرتبة الثانية في سلم ترتيب القيم الرئيسية المتوفرة في الجامعة، و هذا بمتوسط إجابات عام مقدر بـ ( 2.72 )، ويعود هذا الاتجاه العام المسجل في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة حول بعد إدارة الإدارة إلى النتائج الإحصائية المتعلقة بالقيم الفرعية المكونة له ؛حيث كانت كما يلي:

**أ - قيمة القوة (النفوذ):** احتلت هذه القيمة مركز الصدارة بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدره (3.03)، وهو يدل على وجود درجة موافقة متوسطة تميل إلى الحد الأعلى من مجال القبول، مع وجود تشتت كبير في الآراء عكسه الانحراف المعياري البالغ (1.052)، و تعود هذه النتيجة إلى العبارات التي تقيس درجة توافر قيمة القوة في الجامعة، وبالدرجة الأولى إلى العبارة رقم ( 25 ) " تمنح إدارة الجامعة لمسؤولي الإدارة (عمداء، رؤساء أقسام) الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية "بمتوسط حسابي قدره (3.27)، ثم إلى العبارة رقم ( 1 ) " تتصرف إدارة الجامعة بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية " بمتوسط حسابي قدره (3.09)، ثم العبارة رقم (13) " تتميز الإدارة الجامعية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها "، و التي حازت على أقل درجات الموافقة بمتوسط قدره ( 2.73 )، مع تسجيل تباين كبير في الآراء يميل إلى درجة الموافقة – إذا استبعدنا المحايدين- ، وعليه يمكن القول بأن درجة إدراك و موافقة أعضاء هيئة التدريس لمدى ممارسة الإدارة لنفوذها بطريقة مسؤولة في ظل تحكمها

بالمعلومات وسلطة اتخاذ القرار، هي درجة متوسطة تميل إلى الدرجات العليا لمجال القبول، فقيمة القوة تسود في الجامعة حسب رأي أغلب أفراد عينة الدراسة.

ب - **قيمة الصفوة:** تأتي هذه القيمة في الرتبة ( 02 ) من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة، بمتوسط حسابي قدره (2.64) وانحراف معياري قدره (0.954)، وهو يعبر عن اختلاف في الآراء يميل إلى درجة متوسطة من الموافقة تقع في الدرجات الدنيا، ويمكن القول بأن هذه النتيجة تعود إلى آراء عينة الدراسة بخصوص العبارة رقم (14) " تسعى إدارة الجامعة و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الإدارية " والتي حازت على أقل درجات القبول بمتوسط قدره (2.43)، و الذي يعبر عن مستوى ضعيف من الموافقة، فأغلب أفراد العينة يرون بأن الإدارة غير مهتمة بوضع الأشخاص المناسبين من ذوي الكفاءة لتولي المناصب الإدارية، و إنما الأشخاص الذين يتناسبون مع أهدافها ولا يشكلون قوة معارضة و مقاومة لسياساتها و مخططاتها ، و هذا كما ورد في تعليقات \* العديد من أفراد عينة الدراسة، بينما حازت العبارة (26) و (2) - والمتعلقة بجهود الإدارة لتطوير كفاءات المسؤولين الإداريين و تقييم أدائهم - على درجات متساوية تقريبا من القبول بمتوسطات حسابية قدرها ( 2.75 )، (2.76) على التوالي ، و بدرجات متوسطة من الموافقة تميل إلى عدم الموافقة بالنسبة للعبارة (2) و إلى انقسامها بين الموافقة وعدمها بالنسبة للعبارة (26) و هذا طبعا إذا استثنينا أثر الإجابات المحايدة، و عموما فإن ممارسة قيمة الصفوة كقيمة تنظيمية في الجامعة متوسط حسب رأي أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة، وهي في المرتبة الثامنة من الترتيب الإجمالي للقيم.

ت - **قيمة المكافأة:** و قد حلت في المركز الثالث ( 03 ) من القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة الإدارة، وفي المركز الحادي عشر ( 11 ) قبل الأخير في الترتيب الإجمالي للقيم، وهو مركز ضعيف سببه المتوسط الحسابي الذي لم يتجاوز (2.49) و الذي يقع ضمن مجالات الموافقة الضعيفة، وبالعودة إلى العبارات التي تقيس قيمة المكافأة في الجدول رقم (31)، نلاحظ وجود درجات قبول ضعيفة بالنسبة لكل العبارات، كان أدناها عند العبارة (27) " تكافئ الجامعة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها " بمتوسط حسابي ( 2.43 )، وانحراف معياري (0.890)، و أعلاها عند العبارة (3) " تعتبر إدارة الجامعة الأداء من المعايير الأساسية للترقية " بمتوسط حسابي قدره ( 2.58 ) وانحراف معياري بلغ (1.078)، و هو ما يدل عموما على وجود ضعف في تحديد الأداء وتقييمه، وفي الآليات التي تتبعها إدارة الجامعة لتحفيز و مكافأة المجددين في العمل، فالعلاوات تمنح للجميع حسب تعليقات بعض أفراد العينة، وتكافئ الإدارة عادة الموظفين (أساتذة، أو إداريين) المقبلين على التقاعد في حفل اختتام السنة الجامعية من خلال منح بعض الجوائز و الشهادات الشرفية، و عليه فإن ممارسة قيمة المكافأة كقيمة تنظيمية مبنية على تقييم الأداء في الجامعة ضعيف.

\* و ذلك في المساحة الخاصة بإضافة الملاحظات و التعليقات و المقترحات و التي تم إدراجها في آخر ورقة من الاستبيان (أنظر الملحق رقم)

1 3 - قيم إدارة المهمة (الدور): تتعلق بالقيم الواجب توفرها للتشجيع على الأداء الجيد الأعمال ، و الاستخدام الكفاء للموارد، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الجامعة ، وهي القيم المتعلقة بالفعالية و الكفاءة و الاقتصاد، وقد احتلت المركز الثالث على سلم ترتيب القيم التنظيمية السائدة في الجامعة بمتوسط حسابي قدره (2.596) و هو يقع ضمن مجال الموافقة الضعيف، مع وجود تشتت في الآراء بين أفراد عينة الدراسة عكسه الانحراف المعياري البالغ ( 0.943)، و يعود هذا الاتجاه الضعيف في المتوسط العام لبعد إدارة المهمة نظرا للنتائج الإحصائية المسجلة في آراء المستجوبين حول القيم التنظيمية التي تقيس هذا البعد كما يلي:

أ - قيمة الفعالية : وقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره ( 2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.996)، وهو ما يعكس تشتت في الآراء بخصوص درجة توفر هذه القيمة تميل إلى المستوى المتوسط لدرجات الموافقة، وبالعودة إلى نتائج التحليل الإحصائي للعبارات الثلاث التي تقيس قيمة الفعالية نلاحظ أن العبارة رقم ( 28) " تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بآراء ومقترحات الأساتذة و الطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة (إدارية و بيداغوجية) " نالت أقل درجات القبول بمتوسط حسابي قدره ( 2.63)، ومع تباين كبير في الإجابات، في حين حازت العبارة ( 16) " تبلغ إدارة الجامعة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال"، أعلى درجة موافقة بمتوسط قدره ( 3.00)، وهي تعبر كلها على درجات متوسطة للموافقة ، وعليه فإن القرارات التي تتخذها الإدارة تتميز بدرجة متوسطة من الفعالية، نظرا لضعف إشراك الأطراف المختلفة المعنية بالقرار، واختيار الطرق الأكثر ملاءمة و وضوحا لتبليغ تلك القرارات، وهو ما يعبر حسب آراء أفراد العينة المدروسة عن ممارسة متوسطة للفعالية كقيمة تنظيمية في الجامعة، واحتلت الرتبة ( 5) ضمن الترتيب على كل المحاور.

ب - قيمة الاقتصاد: احتلت المركز الثاني بين القيم المكونة لبعد إدارة المهمة، بمتوسط حسابي قدره ( 2.65)، وبانحراف معياري مقدّر بـ ( 0.908)، وهو يدل على اختلاف الآراء حول مدى توفر قيمة الاقتصاد في الجامعة بدرجات موافقة متوسطة تقع في ادني مستويات القبول، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى استجابات أفراد العينة للعبارة رقم ( 30) " تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة " بمتوسط موافقة ضعيف لم يتجاوز ( 2.47)، و بالمقابل حازت العبارة رقم ( 6) " تحرص إدارة الجامعة على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها" على أعلى درجات القبول بمتوسط حسابي قدره ( 2.84) و انحراف معياري قدره ( 0.990) يعكس تباين في آراء المستجوبين ، وهي تبقى رغم ذلك في المستوى المتوسط لدرجات الموافقة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تولي درجات اهتمام ضعيفة إلى متوسطة بالطريقة التي تستخدم بها الموارد المالية وتفعيل طرق ترشيد نفقاتها.

ت - قيمة الكفاءة : جاءت هذه القيمة الثالثة ضمن ترتيب القيم في بعد إدارة المهمة، وفي المركز الأخير من الترتيب العام للقيم، بمتوسط حسابي قدره ( 2.38) يعبر عن أقل درجة موافقة على ممارسة القيم ( 12) التي يقيسها النموذج المعتمد في هذه الدراسة، و ترجع هذه الدرجة الضعيفة من الموافقة إلى استجابة أفراد عينة

الدراسة على العبارات الثلاث التي تقيس هذه القيمة، و التي جاءت كلها بدرجات منخفضة من القبول، أدناها عند العبارة رقم (29) " تتميز الخدمة التي تقدمها الجامعة بالأداء العالي " بمتوسط قدره (2.24)، وبانحراف معياري قدره (0.926) وهو يعبر عن تباين في الآراء يميل بدرجة كبيرة إلى عدم الموافقة بنسبة (63.7%)<sup>\*</sup>، و عموما فإن نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة بخصوص توفر قيمة الكفاءة تشير إلى وجود مستويات ضعيفة من كفاءة الأداء في الجامعة سواء من ناحية خدمة التعليم العالي التي تقدمها، أو توفير الأجواء المناسبة التي تساعد على الكفاءة في العمل، بما في ذلك توفير الوسائل و التقنيات الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة الأداء.

1 4 - قيم إدارة البيئة: وتعني الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، وهذا سواء بما يتعلق بقضايا الدفاع عن مصالحها، أو مجارات التغيرات و التطورات الحاصلة في البيئة، أو في طريقة استغلال الفرص التي تتيحها البيئة ، وقد جاءت قيم إدارة البيئة في المركز الأخير في ترتيب الأبعاد الرئيسية للقيم التنظيمية، و ذلك بمتوسط موافقة منخفض لا يتجاوز ( 2.59)، وبتشتت في آراء المستجوبين عكسه الانحراف المعياري المقدر بـ ( 0.990)، وتعود هذه النتيجة إلى متوسطات القيم الفرعية المكونة لهذا البعد و المتمثلة في:

أ - قيمة الدفاع: بالرجوع إلى النتائج التي يظهرها التحليل الإحصائي نلاحظ أن متوسط آراء أفراد عينة الدراسة بخصوص توفر هذه القيمة قد بلغ ( 2.68) وهو مستوى متوسط للموافقة، يقع ضمن ادني درجات القبول، وبتباين معتبر في الآراء يعكسه الانحراف المعياري المقدر بـ ( 1.010)، و يعود هذا الاتجاه العام لمتوسط الإجابات بالدرجة الأولى إلى العبارة رقم ( 34) " تتضافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابات ومنظمات طلابية...) لتحقيق مصالح الجامعة " التي حازت على أدنى درجات القبول بمتوسط قدره ( 2.38) وهو يعكس درجات قبول منخفضة تميل إلى عدم الموافقة على هذه العبارة، ثم تليها وبترتيب تصاعدي العبارتان رقم (22) و (10) على التوالي، بمتوسطات حسابية مقدرة بـ (2.69) و (2.97) تقع ضمن مجالات القبول المتوسطة، مما يعكس درجات متوسطة لتعامل إدارة الجامعة مع المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة الجامعة، وأيضا في قوة دفاعها عن مصالحها، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب - قيمة التنافس: و تأتي في المرتبة الثانية ضمن القيم التنظيمية التي تدرج في إدارة البيئة و ذلك بمتوسط قدره (2.59)، و انحراف معياري بلغ (0.952)، وهو يقع ضمن درجات الموافقة المنخفضة؛ حيث حلت نفس القيمة في المرتبة التاسعة بالنسبة للتوزيع العام للقيم، وتعود هذه النتيجة إلى نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات الثلاث التي تقيس قيمة التنافس و التي حلت فيها العبارة رقم (23) المرتبطة بمدى حرص إدارة الجامعة على تجنب المنافسة الهادمة بين الكليات و الأقسام و الجماعات داخل الجامعة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ ( 2.89) وبدرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة رقم

\* نسبة (22.9 %) غير موافق تماما + نسبة (40.8) غير موافق

(11) التي تنص على أن إدارة الجامعة تشجع التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء بمتوسط قدره (2.48) وبدرجة قبول منخفضة تميل بشكل واضحة حسب نتائج الجدول ( 34 ) إلى عدم الموافقة على وجود مثل تلك المعايير المحفزة على التنافس بين الجماعات في الجامعة ، ثم تليها العبارة رقم ( 35 ) " تعمل إدارة الجامعة على التعرف على درجة التنافس بين الكليات والأقسام المختلفة في مختلف التخصصات " والتي نالت أدنى درجات القبول من المستجوبين بمتوسط حسابي قدره (2.41)، وبانحراف معياري ( 0.982 ) يدل على وجود اختلاف في الآراء حول هذه العبارة يميل بدرجة واضحة إلى عدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة بنسبة (53.8%)، مما يدل على أن إدارة الجامعة غير مهتمة بتشجيع التنافس بين الكليات و الأقسام لتحسين الأداء، وعليه فإن قيمة التنافس ليست من القيم التنظيمية التي تحظى باهتمام الجامعة.

ت قيمة استغلال الفرص: يتضح من الجدول رقم ( 39 ) أن هذه القيمة جاءت في المرتبة الأخيرة من القيم المندرجة ضمن إدارة البيئة و بمتوسط لم يتجاوز ( 2.50 ) وهو يقع ضمن مجالات القبول المنخفضة ، مما يعكس ضعف الموافقة على توفر مثل هذه القيمة في الجامعة، وهي نتيجة أكدها ترتيبها العاشر على كل المحاور ، والتي تعود إلى النتائج المسجلة من تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تقيس هذه القيمة ، حيث جاءت العبارة (12) " يلقي التجديد و الإبداع تشجيعاً من قبل إدارة الجامعة " في أدنى درجات القبول وبمتوسط لم يتجاوز (2.43)، لتليها وبترتيب تصاعدي العبارة ( 24 ) " تشجع إدارة الجامعة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها( يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها ) " بمتوسط منخفض قدره (2.48) و انحراف معياري ( 1.008 )، يعكس اختلاف كبير في آراء المستجوبين بخصوص هذه العبارة يميل بدرجة كبيرة كما هو مبين في الجدول رقم ( 34 ) إلى عدم الموافقة بنسبة ( 57.8 %)، ثم العبارة (36) بمتوسط ( 2.61 ) و انحراف معياري ( 1.033 )، يعكس عدم الاتفاق في الآراء بخصوص مدى مواكبة الجامعة للتغيرات الحاصلة في بيئها من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات والمناهج المعمول بها، وعليه فإنه يمكن القول بأنه يوجد جمود في النظرة التي تتبناها إدارة الجامعة اتجاه التجديد والتغيير ودعم الأفكار الجديدة، وهو يعود حسب رأينا إلى أنها تشكل جزء من سياسة وزارة التعليم العالي وهي تابعة لها في القرارات و الاستراتيجيات المحددة بشكل مركزي .

## 2 درجة ممارسة معايير الحوكمة في الجامعة:

سنحاول في هذا الجزء تحليل النتائج المتحصل عليها حول مدى ممارسة معايير الحوكمة في الجامعة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية عينة الدراسة؛ حيث أظهرت النتائج ممارسات متوسطة لكل من معايير، المساءلة، المشاركة والشفافية، على الترتيب، و ممارسات ضعيفة لكل من معيار الأخلاقيات خدمة أصحاب المصلحة كما يوضحه الجدول رقم (40) الموالي، على أننا سنحاول تفسير هذه النتائج و الخاصة بكل معيار على حدى فيما سيأتي من فقرات.

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية لمعايير الحوكمة في الجامعة مرتبة تنازليا

| مستوى الإجابة | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | معايير الحوكمة في الجامعة |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|---------------------------|
| متوسط         | 1      | 0.969             | 2.74            | المساءلة                  |
| متوسط         | 2      | 0.983             | 2.72            | المشاركة                  |
| متوسط         | 3      | 1.009             | 2.66            | الشفافية                  |
| منخفض         | 4      | 1.030             | 2.56            | الأخلاقيات                |
| منخفض         | 5      | 0.941             | 2.44            | خدمة أصحاب المصلحة        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجداول (من 34 إلى 38)

**2-1- معيار المساءلة:** تأتي ممارسة معيار المساءلة في الجامعة حسب رأي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.74)، وهو يمثل درجة موافقة متوسطة، مع وجود اختلاف في الآراء يعكسه الانحراف المعياري المقدر بـ (0.969)، والمساءلة تقتضي تمكين مختلف الأطراف من ذوي العلاقة من داخل الجامعة أو خارجها لمراقبة العمل ولكن دون عرقلة، فهي حق لهؤلاء الأطراف من أجل الاطلاع على مدى التزام كل طرف بأداء مسؤولياته، وقد لاحظنا بالرجوع إلى العبارات التي تقيس مدى ممارسة هذا الحق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كما يوضحه الجدول رقم (36) ما يلي:

أ - **حلت العبارة رقم (4)** " توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام " في المركز الثالث من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.31) بدرجة قبول متوسطة تميل إلى الموافقة على مضمون العبارة، مع الإشارة إلى وجود بعض التعليقات\* من قبل المستجوبين بخصوص أن الوزارة الوصية هي التي تضع القوانين و الجامعة عليها التطبيق فقط.

ب - **حلت العبارة رقم (3)** " تحرص إدارة الجامعة على التقييم المستمر للتدريب و التكوين (مثل التربصات)، ومدى إسهامه في رفع كفاءة الموظفين (أساتذة، إداريين) " في المركز الثاني بمتوسط حسابي (2.79)، وجاءت ضمن مجال الموافق المتوسط بدرجة تميل إلى عدم الموافقة وبتشتت معتبر في الآراء بانحراف معياري قدره (1.105)، وهو ما يعكس حسب رأينا درجات متوسطة إلى ضعيفة من متابعة نتائج عمليتي التكوين والتدريب وتأثيرها على الأداء.

ت - **العبارة رقم (2)** " يسمح للأطراف الأساسية مراقبة سير العمل في الجامعة دون عرقلة " احتلت المركز الثالث من حيث درجة الموافقة، بمتوسط قدره (2.76) و هو يقع ضمن مجال الموافقة المتوسط بدرجة تقترب إلى الحدود الدنيا، مما يعكس حسب رأينا درجات ضعيفة لممارسة حق المراقبة من قبل الأطراف المعنية.

\* و ذلك في المساحة الخاصة بإضافة الملاحظات و التعليقات و المقترحات، و التي تم إدراجها في آخر ورقة من الاستبيان (أنظر الملحق رقم)

ث - العبارات (1)، (6)، (5) حلت في المراتب الثلاثة الأخيرة على التوالي بدرجات موافقة ضعيفة كانت أداها عند العبارة (5) " هناك عملية دورية و مستمرة لتقييم أداء الأساتذة " بمتوسط لم يتجاوز (2.47)، مما يعكس حسب رأينا ضعف في آليات الرقابة الداخلية التي تتبناها الجامعة للكشف عن مستويات الأداء الحقيقية سواء للأساتذة أو الإداريين، و هو ما يؤثر سلبا على ممارسة معيار المساءلة كما تؤكد نتائج الإجابات على العبارة (6).

وعموما تجدر الإشارة إلى أن المشكلة الرئيسية بخصوص معيار المساءلة تكمن في الطريقة التي يتم بها اختيار أعضاء الهيئة التدريسية و القيادات الجامعية عموما بدءاً برئيس الجامعة و العمداء و رؤساء الأقسام، و التي تعتمد على التعيين من قبل سلطات إدارية و تنفيذية و ليس على الانتخاب، و هو ما ينعكس على درجة استقلالية كل هؤلاء الأطراف في مواجهة تلك السلطات، و استقلالية كل طرف منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعوق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال و ضع معايير لتقييم القيادات الجامعية و قياس أدائهم و من ثم مساءلتهم<sup>1</sup>.

كما أنه يوجد غياب تام لفكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية ، فالفكرة السائدة أن عضو هيئة التدريس يلحق فقط، و لا يصح خضوعه للتقييم من قبل طلابه، على عكس الوضع القائم في بعض الجامعات خاصة الغربية منها و التي تعتبر هذا النوع من التقييم أحد معايير استمرارية عضو هيئة التدريس في العمل بالمجال الأكاديمي، و ما يرتبط بذلك من استفادته من المنح و العلاوات و الترقيات<sup>2</sup>.

2-2- معيار المشاركة: و هي تعني إتاحة الفرصة أمام الأطراف المختلفة من طلبة و أستاذة و إداريين و مؤسسات المجتمع من ذوى العلاقة ، بإبداء الرأي و المساهمة فيما يتم اتخاذه من قرارات و رسمه من سياسات و التي تعود نتائجها على كل الأطراف، و قد حل هذا المعيار في المركز الثاني من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.72) و الذي يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، و بعد قراءة للعبارات التي تقيس ممارسة هذا المعيار في الجامعة والواردة في الجدول رقم(35)، اتضح ما يلي:

أ - حلت العبارة رقم (1) " يتم تنظيم انتخابات دورية لتعيين الأعضاء المنتخبة في المجالس العلمية والإدارية المختلفة وبكل شفافية " في المركز الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط قدره (3.59) وهو يقع ضمن مجالات الموافقة المرتفعة ، مع تباين في الآراء عكسه الانحراف المعياري المقدر بـ ( 1.00 ) جاء لصالح الموافقة، مما يدل على قبول أغلب أفراد العينة على مضمون العبارة ( 1 )، وهي النتيجة الوحيدة التي تميل إلى درجات الإيجابية والمسجلة بخصوص هذا المعيار.

ب - حلت العبارة رقم (3) " يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط قدره ( 2.87 ) وهو يقع ضمن مجالات القبول المتوسطة، يعكس

<sup>1</sup> تقرورت محمد، بوجهر رشيد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري و التعليمي للمؤسسات الجامعية....، مرجع سابق، ص:70.

<sup>2</sup> خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها، بحث مقدم الى ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية و التعليم العالي، فلسطين، 2013، ص:50

ضعف في إشراك الأطراف المختلفة من أساتذة وطلبة وغيرها، للمناقشة و إبداء الرأي في المسائل التي تخصهم، وعند إعداد البرامج و السياسات و تطبيقها وهو ما تؤكدته نتائج التحليل الإحصائي للعبارتين ( 5 ) و(4) من نفس المعيار.

ت - **حلت العبارة رقم ( 2 )** " توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات و الشكاوي، وتتعامل معها بمهنية عالية " في المركز الثالث من حيث درجات الموافقة، وجاءت ضمن مجالات القبول المنخفضة بمتوسط بلغ (2.37)، بدرجة تميل إلى عدم القبول.

و القراءة العامة للعبارات تعكس حسب رأينا ضعف ممارسة معيار المشاركة في الجامعة رغم النتيجة الايجابية للعبارة رقم (1) .

**2-3- معيار الشفافية:** وتتقضي الشفافية في الجامعة و جود آليات و نظم تضمن تدفق المعلومات و انسيابها بوضوح لصالح مختلف الأطراف، وهو ما يساعد على تفعيل عملية المشاركة، و من خلال الجدول (40) السابق تظهر ممارسة متوسطة لمعيار الحوكمة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؛ حيث لم يتجاوز المتوسط العام لمجموع الآراء (2.66) وهو يقع ضمن مجال القبول المتوسط يميل إلى الحدود الدنيا للمجال، وبانحراف معياري بلغ (1.009) يعبر عن تشتت كبير في الآراء، وعدم اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، وبالعودة الى العبارات التي تقيس معيار الشفافية في الجامعة يتضح ما يلي:

أ - **حلت العبارة رقم (4)** " هناك وضوح في الأدوار و المسؤوليات الخاصة بكل طرف في الجامع ة " في المرئف الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.92)، بتشتت في الآراء يميل إلى القبول ، مما يدل على أن اغلب أفراد العينة تتفق على وجود وضوح في ادوار كل طرف من أطراف الجامعة .

ب - **حلت العبارة رقم (1)** " هناك وضوح في رسالة الجامعة و سياساتها المختلفة " في المرتبة الثانية من حيث الموافقة بمتوسط قدره (2.78) يقع ضمن درجات القبول المتوسطة حول مضمون هذه العبارة.

ت - **حلت العبارة رقم (6)** " توجد سهولة في تدفق و استخدام المعلومات الموضوعية من قبل الأساتذة والطلبة " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.71) بانحراف معياري قدره (1.022) يعكس اختلاف في الآراء بين أعضاء الهيئة التدريسية تميل إلى عدم الموافقة، ومنه فان اغلب أفراد العينة لا يرون وجود سهولة في تدفق المعلومات و في استعمالها من قبل الأساتذة و الطلبة.

ث - **جاءت العبارة رقم ( 5 )** " تفصح الجامعة عن المعايير المعتمدة في التقييم و الترقية و التعيين وتولي المناصب القيادية بالنسبة للأساتذة و الموظفين " في المركز الرابع بمتوسط قدره ( 2.68 ) بدرجة موافقة متوسطة تقع في الحدود الدنيا للمجال وبانحراف معياري قدره ( 1.041 ) يعبر عن تباين في آراء أعضاء الهيئة التدريسية حول مدى وجود إفصاح عن إجراءات الترقية و التعيين و معايير التقييم المختلفة المعمول بها في الجامعة.

- ج - جاءت كلتا العبارتين (3) و (2) على الترتيب ضمن مجالات القبول المنخفضة لتؤكد نتائج العبارات السابقة ، بخصوص الممارسة المتوسطة لمعيار الشفافية في الجامعة الجزائرية ؛ حيث أن نقص الوضوح و الشفافية يؤثر على درجات المصادقية والثقة التي تميز العلاقة بين إدارة الجامعة وأفراد الأسرة الجامعية، و على جو ومناخ العمل، كما أنه لا يمكن ترسيخ ثقافة المشاركة والحوار البناء في غياب الشفافية والإفصاح.
- 2-4- الأخلاقيات: تؤدي الجامعة و مؤسسات التعليم العالي عموما دورا بارزا في حماية القيم الأخلاقية وتعزيز السلوك الاجتماعي الحضاري عن طريق ضمان و تلقين القيم الديمقراطية ، بفتح مجالات للتفكير النقدي المستقل، الذي يساعد على مناقشة الخيارات الإستراتيجية، وتعزيز التوجهات ذات النزعة الإنسانية<sup>1</sup> و بالعودة إلى الجدول رقم (40)، نلاحظ بأن معيار الأخلاقيات يمارس بدرجة منخفضة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، و هو يحتل المركز الرابع من حيث مستوى الموافقة بمتوسط حسابي عام لم يتجاوز (2.56)، وبتشتت كبير في الآراء عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ ( 1.030)، و بقراءة للعبارات تقيس مدى ممارسة هذا المعيار في الجامعة الظاهرة في الجدول رقم(39) اتضح ما يلي:
- أ - حلت العبارة رقم (2) " يوجد احترام للعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء في هيئة التدريس " في المركز الأول من حيث مستوى الموافقة و بمتوسط بلغ (3.47) وهو يقع ضمن مجالات الموافقة المرتفعة ، وبانحراف معياري بلغ ( 1.052) يعكس اختلاف في الآراء يميل لصالح الموافقة، حيث أن أغلب الأساتذة و بنسبة (65.9 %) \* يوافقون على أن العلاقات التي تجمع بين الزملاء يسودها الاحترام المتبادل ، وهو ما يمكن اعتباره مؤشر ايجابي عن القيم الإنسانية و الأخلاقية السائدة في الجامعة.
- ب - جاءت العبارة رقم (3) " هناك التزام عام بساعات العمل و الدوام من قبل كل الأطراف " في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.96) بتقارب كبير بين الموافقة (72 مفردة) والحياد ( 77 مفردة) وعدم الموافقة ( 74 مفردة)، مما يدل على عدم اتفاق بخصوص التزام كل الأطراف باحترام ساعات و مواعيد العمل، وإنما درجة الالتزام مرتبطة حسب رأينا بقيم الفرد الشخصية ومدى تبني الإدارة لهذا الالتزام كقيمة ضابطة للسلوك داخل الجامعة ، وتشجيعها و الحث على الالتزام بها بمختلف الآليات و الطرق المناسبة.
- ت - حلت العبارة رقم (1) " يتم معاملة الأساتذة بالاحترام الواجب تقديرا لمكانتهم العلمية و المجتمعية " في المركز الثالث من حيث مستوى الموافقة بمتوسط حسابي ( 2.81) وكان ضمن مجال القبول المتوسط، وبانحراف معياري قدره (1.136) يعبر عن اختلاف كبير في الآراء كان لصالح عدم الموافقة ( 44.4 % غير موافق مقابل 35.4 % موافق)، وهذه النتيجة المؤسفة تعود حسب تقديرنا إلى الوضعية الخطيرة التي وصلت إليها جامعتنا الجزائرية نظرا لاهتزاز المنظومة الأخلاقية و ما افترسه من تجاوزات

<sup>1</sup> الجوزي ذهبية، مرجع سابق، ص192

\* 65.9% تمثل مجوع النسبتيين (57.4% موافق و 8.5% موافق تماما)

للمعايير العام للسلوك خاصة بين الطلبة والأساتذة ، وهو ما تؤكد نتائج المعالجة الإحصائية للعبارة رقم (4) " لا تحدث تجاوزات للحدود الأخلاقية بين الطالب و الأستاذ " والتي جاءت ضمن مجال الموافقة المنخفضة بمتوسط لم يتجاوز (2.21) و بنشنت في الآراء يميل بدرجة واضحة إلى عدم الموافقة (158 اجابة مقابل 39 اجابة موافق)، للإشارة لوجود مثل تلك التجاوزات الخطيرة داخل الحرم الجامعي.

فلحترام الأستاذ الجامعي هو واجب على المجتمع وعلى أفراد كافة بمن فيهم الطلبة؛ إذ يتعين على هؤلاء أن يعاملوه بكل ما هو أهل له من توقير وإجلال ، ولأن أستاذ الجامعة هو قلب مؤسسة الجامعة النابض، ولأنه بقدر قيمة الأساتذة تكون قيمة الجامعة وليس العكس، فإن حرص إدارة الجامعة على احترام أساتذتها، وتقدير مكانتهم، وحماية استقلالهم الفكري هو السبيل إلى رفعة شأن الجامعة وعظم قدرها ، كما يتوجب على الأستاذ ونظرا لتلك المكانة السامية أن يبذل كل ما في وسعه من جهد ووقت ومال لتنمية قدراته العلمية والبحثية، وتنويع عقول طلابه وإمدادهم بكل أدوات الفهم والتحليل وتنمية القدرات. ولأن الطالب الجامعي هو نبتة غضة تحتاج إلى من يتعهدا بالرعاية والنصح والإرشاد والتوجيه، وإلى من يتيح لها فرصة التعلم الجيد وتنمية القدرات والمهارات العلمية والمهنية، فيجب على الدولة وإدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس كفالة الحقوق الأساسية للطلاب وإتاحة الظروف البيئية المحفزة على التعلم والإبداع، فهاتان ركيزتان أساسيتان لإنجاح العملية التعليمية<sup>1</sup>.

ث - حلت العبارتين رقم (7) و(6) في المركزين الرابع والخامس على الترتيب، بمتوسطات حسابية متقاربة جدا (2.59) و (2.58) و بدرجة موافقة ضعيفة و بنشنت كبير في الآراء عكسته الانحرافات المعيارية للعبارتين، وعليه فإن إجابات عينة الدراسة توحى بضعف الالتزام بمعايير النزاهة والأمانة العلمية واحترام حقوق الملكية الفكرية في الجامعة الجزائرية، والأصح أن الأمانة العلمية تقتضي "أن يكون الباحث أميناً في نقل المادة العلمية، ونسبتها لأصحابها، واستيفاء جميع أجزائها، وكذا في نقل الأفكار والآراء، ومن دون ذلك الالتزام، لا يعد المكتوب بحثاً، فلأمانة العلمية أقسام ثلاث: الأمانة في أخذ العلم، الأمانة في النقل والأمانة في الطرح "<sup>2</sup>، فالنزاهة العلمية مهمة جداً في إعطاء مخرجات و نتائج بحوث موثوق منها لتحقيق النماء المعرفي وما يتبعه من الفائدة الاقتصادية والعلمية للمجتمع الإنساني والبيئة، وبناء ثقة وطيدة بين المجتمع والعلماء، وقد ازدادت تهديدات الفساد في مجال البحث العلمي على مدى العقود الثلاثة الماضية، وقد مارسه باحثين من مختلف أنحاء العالم ويعملون في أرقى الجامعات والمؤسسات البحثية، لذا كثر الحديث على هذا المشكل ونشر أكثر من (356) تقرير في الفترة من 2002 إلى 2013<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، أفريل 2010، ص: 3. متوفر على الموقع:

<http://www.ensb.dz/spip.php?article194>

<sup>2</sup> عبد العزيز بن محمد السويلم، عبد العزيز بن خالد الربيعان، المعايير والضوابط الأخلاقية والأمن العلمية في البحث العلمي، تجربة مدينة عبد العزيز للعلوم والتقنية، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي والنزاهة العلمية 5-6 ماي الرياض، 2015، ص: 73

<sup>3</sup> حسن على دواح، أوجه الفساد في مجال البحث العلمي، الأنواع، الأسباب والانعكاسات، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي والنزاهة العلمية، 5-6 ماي الرياض، 2015، ص: 60.

وبخصوص مدى استغلال المعرفة و ممتلكات الجامعة لتحقيق مكاسب شخصية فإن اغلب الإجابات كانت محايدة.

ج - **حلت العبارة رقم (8) " يتم التعامل مع الأخطاء المرتكبة، وتجاوز القواعد العامة للسلوك بصرامة من قبل الإدارة " في المركز السادس من حيث درجة القبول بمتوسط حسابي قدره ( 2.54 )** يقع ضمن مجالات القبول المنخفضة، بانحراف معياري قدره ( 1.077 ) يعبر عن اختلاف في الآراء يميل إلى عدم الموافقة بنسبة (49.8%)، مقابل (22.4%) نسبة موافقة، وعليه فإن اغلب أفراد العينة لا ترى الصرامة المناسبة في تعامل الإدارة في الجامعة مع بعض الأخطاء و التجاوزات التي يتم ارتكابها من قبل مختلف الأطراف في الأسرة الجامعية، مما قد يضعف دورها الرادع لمثل تلك التجاوزات.

ح - **جاءت العبارة رقم (5) " لا يوجد انتشار لظاهرة الغش في الامتحانات في جامعتك " في أدنى درجات القبول بمتوسط لم يتجاوز ( 1.60 )** يقع ضمن مجالات القبول الضعيفة جداً، وهو ما يدل على أن أغلبية المستجوبين و بنسبة (87.4%) يقرون بتفشي ظاهرة الغش بين صفوف الطلبة؛ حيث أن هذه الظاهرة أصبحت منتشرة بكثرة و تعددت و تطورت و سائلها وذلك لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- انحطاط أخلاقيات العديد من الطلبة الجامعيين.

- العدد الكبير للطلبة مما أدى إلى اكتظاظ قاعات الامتحانات وتعرس عملية الحراسة بالنسبة للأساتذة

- طبيعة مواضيع الامتحانات التي تركز على استرجاع المعلومات و ليس على التفكير و الاجتهاد

3- **معيار خدمة أصحاب المصلحة:** يقتضي هذا المعيار إتاحة الفرصة لمختلف الأطراف من ذوي العلاقة

بوجود الجامعة من طلبة و أعضاء هيئة التدريس و مختلف العاملين والمجتمع عموماً، للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد العمل، و إبداء الرأي حول القرارات التي يتم اتخاذها، في ظل الشفافية و الإفصاح عن المعلومات المختلفة المتعلقة بسير نشاط الجامعة، و قد حاز هذا المعيار على الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي لم يتجاوز (2.44) يقع ضمن مجال الموافقة المنخفضة، وبالعودة إلى العبارات التي تقيس مدى توفر هذا المعيار في الجامعة لاحظنا ما يلي:

أ - **حلت العبارة رقم (2) " تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات المناسبة لمختلف الأطراف الأساسية من خلال هذه القنوات " في المركز الأول من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره ( 2.65 )** يقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة بدرجة تميل إلى الحدود الدنيا للمجال، مما يدل على أن اغلب أفراد عينة الدراسة غير موافقون على مضمون هذه العبارة ، وهو ما تؤكد نتائج التحليل الإحصائي **للعبارة رقم (1) " تتوفر في الجامعة/الكلية قنوات اتصال نشطة وفعالة " و التي تعد مكملة للعبارة (2)، وجاءت أيضاً ضمن**

<sup>1</sup> الجوزي ذهبية، مرجع سابق، ص: 196

مجال القبول المتوسط في حدوده الدنيا بمتوسط لم يتجاوز (2.60)، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون بأن قنوات الاتصال الموجودة في الجامعة ضعيفة الفعالية ، ولا تؤدي دورها في توفير المعلومات التي تهم كل الأطراف بالطرق الملائمة وفي الوقت المناسب، مما يضعف حسب رأينا المشاركة الفاعلة و التعاون بين الأطراف صاحبة المصلحة وإدارة الجامعة، و هو ما تؤكدته نتائج **العبارة رقم (3)** بخصوص عدم إشراك مختلف الأطراف الأساسية في تقييم الأداء الجامعي أو في توجيه سياسات التعليم العالي في الجزائر ، و الأصل أن "الحوكمة في الجامعة تقوم على إشراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار و كذا توفير المعلومات لكل الأطراف صاحبة العلاقة بكل شفافية ووضوح وتحديد المسؤول و المسؤولية و تضافر الجهود لتحقيق المصالح المشتركة"<sup>1</sup>

- ب - **حلت العبارة رقم (4)** " تخضع المقررات و المناهج المعمول بها في الجامعة إلى تقييم مستمر لتحديث مضمونها بما يخدم الرصيد العلمي للطلبة " في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره (2.56) يقع ضمن مجالات القبول المنخفضة بدرجة تميل إلى عدم الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة، فمن المفترض حسب رأينا أن تخدم مضامين البرامج التحصيل العلمي للطلاب في ظل التركيز على الكيف وليس الكم ، مع ضرورة مسايرة تلك البرامج للتطورات المعرفية والتكنولوجية و الفكرية لتكون أكثر مواءمة مع متطلبات التغيير الاقتصادي و الاجتماعي.
- وقد أشارت إحدى الدراسات حول المناهج التعليمية المعمول بها في الجامعة الجزائرية إلى أنها بما يلي<sup>2</sup>:
- قدم المناهج التعليمية المستعملة في الجامعات الجزائرية و التي تتوافق و بيئة التعليم العالي القديمة و لا تتوافق مع البيئة التعليمية الحالية، خاصة في ظل المتغيرات الدولية التي فرضت بيئة تعليمية سماتها المعرفة و التي أساسها المردود البشري.
  - المناهج المستوردة من الدول المتطورة الأخرى و عدم توافقها مع البيئة التعليمية الجزائرية مثل نظام LMD و الذي يعتبر غامض الملامح بالنسبة للطلبة و الأساتذة ، و في الأصل هو تجربة أوروبية تتوافق مع البيئة التعليمية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية الأوروبية، هذه التجربة التي يتنبأ لها الكثير من الخبراء الجزائريين بالفشل نظرا لعدم توافقها مع البيئة الجزائرية.
  - غموض المقررات المدرسة و غياب برامج واضحة و مفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد .
  - التخطيط و التنظيم غير السليم للبرامج و المناهج المتبعة في التعليم العالي و تولية عملية إعداد البرامج لأشخاص ليسوا في التخصص.

<sup>1</sup> خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها، مرجع سابق، ص32

<sup>2</sup> مقدم وهيب، الحاجة إلى تطوير المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية" يومي 19/20 ماي، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010، ص: 11-12. بحث متوفر على الموقع:

- النقل الحرفي للمقررات و برامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة مثل؛ فرنسا و هذا في عدة مقاييس على رأسها مقاييس العلوم الاقتصادية، و التي لا تتوافق مع مستوى الطالب الجزائري في البيئة الحالية.
- ضعف مستوى بعض الأساتذة مما يولد عدم القدرة على تطبيق المناهج و المقررات الدراسية، والذي يعود إلى عدة أسباب أهمها: تدريس مقاييس ليست في التخصص ، ضعف تكوين الأساتذة و عدم كفاءتهم، نقص الرقابة على الأساتذة ، ضعف عملية الاختيار و التوظيف، الفساد الإداري في الجامعات، الظروف المادية.
- ضعف مستوى الطالب، فكل الأساتذة يقرون في الوقت الراهن بضعف مستوى الطالب الجامعي عوما و هذا بالطبع يؤثر بشكل مباشر على المناهج و الطرق التعليمية المتبعة، فالأستاذ و الإدارة من خلال ملاحظتهما ضعف مستوى الطلبة يحاولان مع مرور الوقت تكيف المناهج التعليمية مع مستوى الطالب، و مع الزمن تدهورت هذه المناهج و أصبحت العلاقة طردية بين مستوى الطالب و المناهج ، هذا من أجل رفع مستوى النجاح.
- غياب هيئة مختصة في التخطيط استراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عالي في الوزارة.
- انفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسسي : تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية من خلال ربطها بالواقع المؤسسي، على خلاف الدول العربية و على رأسها الجزائر هناك شرح كبير بين المناهج التعليمية و الطرق الأكاديمية المدرسة في الجامعات و الواقع المؤسسي و هذا بالطبع يؤدي إلى إضعاف مصداقية المناهج و الطرق التعليمية المتبعة لأنه من المفروض أن الجامعات مولد المورد البشري الذي يستغل مباشرة من طرف مختلف المؤسسات على مستوى البلد.
- صعوبة مجاراة مناهج التعليم الجامعي للتطورات الحديثة في مجالات العلوم والتكنولوجيا المختلفة وتدني مستوى استجابتها لمتطلبات هامة مثل الارتباط باحتياجات سوق العمل ومراعاة التوازن بين النظري والعملية والذي يلاحظ من خلال الساعات المخصصة للتدريب العملي.
- وفي هذا الصدد تشير كافة الإحصاءات إلى أن التعليم الجامعي و العالي في معظم الدول العربية، لا يزال تقليديا و غير قادر على اللحاق بمستجدات العصر، سواء من حيث مستوى الجودة والنوعية أو من حيث التخصصات الأكاديمية الحديثة التي يتطلبها سوق العمل، فالاهتمام لا زال متركزا على التطور العددي للطلبة المسجلين دون الاهتمام بضمان الجودة أو المستوى العلمي، مما جعل أغلبية الجامعات تعيش في عزلة عملية عن المجتمع وتلبية حاجياته، كما انه لا تزال هناك شبه قطيعة بين مراكز البحث و التطوير من جهة وبين الجامعات من جهة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مرجع سابق، ص76

ت - جاءت العبارة رقم (7) " توفر الجامعة مستوى تعليمي مناسب يسمح للطلبة المتخرجين بالعمل في القطاعات المختلفة بكل كفاءة " في المركز الرابع من حيث الموافقة، بمتوسط حسابي لم يتجاوز ( 2.40) يقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة، مع وجود تباين في الآراء بانحراف معياري بلغ ( 1.073) يميل إلى عدم الموافقة بنسبة (56.5%)، لدلالة على أن الجامعة الجزائرية لم تصل بعد إلى مستوى توفير مخرجات بالمؤهلات اللازمة للاندماج المباشر في سوق العمل، " رغم أن مساعي الجامعة تتركز عموماً على هدفين أساسيين: الأول تعليم جيد يسمع بدفع الخريجين المؤهلين لشغل المناصب في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، والثاني خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة و مجتمعتها و المشاركة في حل قضاياها على كل الأصعدة من خلال الأبحاث و ورشات العمل وغيرها<sup>1</sup>."

ث - جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة (6) قبل الأخيرة من حيث مستوى الموافقة بمتوسط حسابي وقع ضمن مجالات القبول المنخفضة ، حيث لم يتجاوز ( 2.25) ، مما يعكس أن المناهج التي تعتمد عليها الجامعة لا تهتم بالقدرات الفكرية و الابتكارية للطلاب الجامعي.

و قد تضمن أحد التقارير الخاصة بالتنمية الإنسانية العربية مؤشرات مثيرة للاهتمام حول هذا الموضوع (في دراسة ل 15 جامعة عربية) نوجزها فيما يلي :

- إن المستوى الأكاديمي ، ويقصد به مستوى تصميم المنهج والمقررات الدراسية وفاعلية أساليب التقويم وتحصيل الطلبة ، لم يصل إلى درجة التميز بحسب المقاييس الدولية وإنما كان التقدير دائماً من فئة المقبول .  
- قصور مناهج أغلب الجامعات عن تغطية جميع المهارات الأساسية لتعلم علم الحاسوب العلوم الاقتصادية و الاجتماعية، حيث بلغ عدد الجامعات التي تطابقت مناهجها مع مناهج الاختبار الدولي 8 جامعات فقط، ومع أن المستوى الأكاديمي لهيئات التدريس في هذا المجال يمثل جانب قوة بحسب التقرير ، تمثل كفاءات فئات التدريس المتوفرة ومكون الرياضيات في المنهاج جوانب ضعف تحتاج إلى المعالجة .

- تدني مؤشرات جودة التعليم لدى غالبية الجامعات ال 15 المشاركة إلى أقل من المتوسط (60%) وفقاً للمعايير المعمول بها في التقويم .

- تدني مستوى التسهيلات المادية الضرورية للتطوير النوعي للتعليم الجامعي ؛مثل المكتبات الجامعية ،وقدم ومحدودية المختبرات وتكدس حجرات الدراسة بالطلبة .

- وكأحد الشروط الأساسية للتطوير النوعي للتعليم الجامعي يورد التقرير مثالا لاستخدام أسلوب التعليم

<sup>1</sup> المرجع السابق نفسه، ص 35 - 36

الإبداعي الذي تتمحور فيه العملية التعليمية حول الطالب وليس حول عضو هيئة التدريس كما هو سائد في الأساليب التقليدية للتدريس الجامعي في معظم الجامعات العربية<sup>1</sup>.

ج - حلت العبارة رقم ( 6) "هناك استفادة و استغلال لنتائج البحوث و الملتقيات التي تعقدها الجامعة في التنمية" في المركز الأخير من حيث درجة الموافقة، بمتوسط قدره ( 2.19 ) يقع ضمن مجالات القبول الضعيفة، ليؤكد النتائج السابقة بخصوص نوعية الخدمة التي تقدمها الجامعة لمختلف الأطراف من طلبة ، مؤسسات المجتمع المدني.. وغيرها، فالمنتجات الفكرية و الأبحاث و الملتقيات التي ترعاها الجامعة ، والنتائج التي تحققها إثر تلك التظاهرات العلمية لا يتم توظيفها و استغلالها بالشكل المناسب و المطلوب لحل قضايا المجتمع، وهذا حسب رأينا انسلاخ حقيقي عن الدور الرئيس الذي يفترض أن تؤديه الجامعة كمنظمة تعليمية تنموية في بناء و ترقية المجتمعات.

و عموما تشير القراءة العامة للعبارات التي تقيس معيار خدمة أصحاب المصلحة إلى ممارسة منخفضة لهذا المعيار في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. فالحوكمة في الجامعة من شأنها "ضمان الاحترام المتبادل والتكامل والتوافق والتناغم بين هذه الأطراف وإعطاء كل ذي حق حقه من جانب كل منهم للآخر هو السبيل للوصول إلى حياة أكاديمية تتسم بالرقى والتحضر والجودة، وإتاحة المجال لكل طرف لأداء دوره وواجبه على النحو الأكمل لما فيه رفعة للأمة"<sup>2</sup>.

#### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و استخلاص النتائج:

بعد أن قمنا في الفقرات السابق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة و المتعلقة بمختلف محاور الاستبيان من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة بخصوص ما هي تصورات المبحوثين حول القيم التنظيمية السائدة في الجامعة ودرجة ممارسة معايير الحوكمة فيها، سنحاول في هذا المبحث التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة و ذلك عن طرق اختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية للبحث و المرتبطة بالعلاقة، ومحاولة استخلاص النتائج على ضوء الدراسات السابقة من خلال الإشارة إلى أهم الدراسات و مقارنها بنتائج دراستنا.

#### المطلب (1): العلاقة بين القيم التنظيمية و معايير الحوكمة الممارسة في الجامعة الجزائرية

من أجل التعرف على جوانب هذه العلاقة قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الأولى المرتبطة بالعلاقة ، وفرضياتها الأربعة الفرعية الخاصة بكل بعد من الأبعاد المختلفة للقيم التنظيمية، وهذا باستخدام كل من معامل الارتباط بيرسون لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، و نموذج تحليل الانحدار لاختبار أثر التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع جراء التغيرات الحاصلة على المتغير المستقل، و سنستخدم الانحدار البسيط لدراسة أثر

<sup>1</sup> قورين حلج قويدر، التنمية الإنسانية و التعليم العالي في الوطن العربي 2007، بحث متوفر على الموقع :

<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/1887>

<sup>2</sup> عبد الفتاح ماضي، ميثاق الأخلاقيات و التقاليد الجامعية، مركز بحوث و دراسات، أفريل 2015 ، مرجع سابق ، بحث متوفر على الموقع : <http://www.abdelfattahmady.net/.../486-2014-11-13-12-57->

كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية على ممارسة معايير الحوكمة؛ حيث كانت الفرضية الأولى بالصيغة العدمية كما يلي: (H<sub>0</sub>) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة"، حيث أن (H<sub>0</sub>) تمثل فرضية العدم ، وهي " فرضية تنطلق منها الدراسة و نرفضها عندما تتوفر دلائل عدم صحتها،و خلاف ذلك نقبلها،و في حالة رفضها نقبل الفرضية البديلة و التي يرمز لها عادة بالرمز (H<sub>1</sub>)"<sup>1</sup>.

#### 1-علاقة الارتباط بين القيم التنظيمية و معايير الحوكمة:

حيث أنه وللتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية السابقة، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون ( Person correlation coefficient) بين القيم التنظيمية والمعايير الحوكمة الجامعية كما يوضحه الجدول رقم ( 41 ) الموالي:

الجدول رقم(41): معامل الارتباط بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة ومعايير الحوكمة

| معايير الحوكمة      |              | متغيرات الدراسة            |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| مستوى الدلالة (Sig) | الارتباط (R) | القيم التنظيمية            |
| 0.000               | **0.703      | قيم إدارة الإدارة          |
| 0.000               | **0.789      | قيم إدارة المهمة           |
| 0.000               | **0.780      | قيم إدارة العلاقات         |
| 0.000               | **0.767      | قيم إدارة البيئة           |
| 0.000               | **0.845      | جميع أبعاد القيم التنظيمية |

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل الارتباط العام تساوي ( 0.845 ) و هي قيمة موجبة كبيرة تدل على وجود علاقة قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و درجة ممارسة معايير الحوكمة، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية و ايجابية أيضا بين معايير الحوكمة و كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية و قد كان أعلي ارتباط مع قيم إدارة المهمة بمعامل بلغ ( 0.789 ) ، بينما كان اقل ارتباط مع قيم إدارة الإدارة بمعامل لم يتجاوز ( 0.703 )، ومنه فإن أفراد عينة الدراسة ترى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند هذا المستوى بين المتغير المستقل و التابع ، و قد كانت العلاقة بين القيم التنظيمية (12) المكونة لمحور القيم التنظيمية و المعايير المختلفة للحوكمة كما يوضحه الجدول (42) الموالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية و إدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS ، وائل لنشر،الأردن،2009: 144.

الجدول رقم (42): معاملات ارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية الفرعية ومعايير الحوكمة

| معايير الحوكمة  | القيم التنظيمية | الشفافية | المشاركة | المساءلة | خدمة أصحاب المصلحة | الأخلاقيات | معايير الحوكمة |
|-----------------|-----------------|----------|----------|----------|--------------------|------------|----------------|
| القوة           | 0.530**         | 0.514**  | 0.525**  | 0.517**  | 0.487**            | 0.617**    |                |
| الصفوة          | 0.526**         | 0.522**  | 0.545**  | 0.480**  | 0.477**            | 0.612**    |                |
| المكافأة        | 0.450**         | 0.540**  | 0.533**  | 0.480**  | <b>0.392**</b>     | 0.570**    |                |
| الفعالية        | 0.655**         | 0.615**  | 0.566**  | 0.619**  | 0.541**            | 0.720**    |                |
| الكفاءة         | 0.529**         | 0.538**  | 0.505**  | 0.583**  | 0.467**            | 0.631**    |                |
| الاقتصاد        | 0.539**         | 0.571**  | 0.463**  | 0.498**  | 0.492**            | 0.615**    |                |
| العدالة         | 0.608**         | 0.630**  | 0.483**  | 0.505**  | 0.523**            | 0.658**    |                |
| فرق العمل       | 0.641**         | 0.598**  | 0.574**  | 0.555**  | 0.434**            | 0.667**    |                |
| النظام          | <b>0.720**</b>  | 0.587**  | 0.562**  | 0.573**  | 0.535**            | 0.715**    |                |
| الدفاع          | 0.656**         | 0.599**  | 0.620**  | 0.635**  | 0.506**            | 0.726**    |                |
| التنافس         | 0.603**         | 0.598**  | 0.569**  | 0.583**  | 0.444**            | 0.667**    |                |
| استغلال الفرص   | 0.522**         | 0.535**  | 0.470**  | 0.539**  | 0.433**            | 0.599**    |                |
| القيم التنظيمية | 0.758**         | 0.742**  | 0.696**  | 0.712**  | 0.620**            | 0.845**    |                |

\*\*الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع القيم الفرعية المكونة للقيم التنظيمية ترتبط ارتباطاً موجباً وذات دلالة إحصائية مع معايير الحوكمة في الجامعة، وقد كان أكبر ارتباط بين قيمة النظام و معيار الشفافية وذلك بمعامل ارتباط قدره (0.720)، وهي علاقة طردية موجبة قوية و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.01)، أما أضعف ارتباط فقد كان بين قيمة المكافأة و الأخلاقيات بمعامل ارتباط يقدر ب(0.392)، و هي علاقة طردية موجبة و لكن متوسطة بين المتغيرين.

2- أثر القيم التنظيمية على ممارسات معايير الحوكمة: لمعرفة اثر تغيرات القيم التنظيمية على معايير الحوكمة الممارسة في الجامعة، وبهدف إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية الأولى، قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي، وكانت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في الجدول رقم (43) التالي:

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية كمتغير مستقل ومعايير الحوكمة

| المتغير التابع | المصدر   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة f المحسوبة | قيمة f الجدولية | مستوى الدلالة Sig | معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R |
|----------------|----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------------------|------------------|
| معايير الحوكمة | الانحدار | 53638.193      | 1            | 21441.636      | 552.851         | 3.89            | 0.000             | 0.714                        | 0.845            |
|                | الخطأ    | 21441.636      | 221          | 97.021         |                 |                 |                   |                              |                  |
|                | المجموع  | 75079.830      | 222          |                |                 |                 |                   |                              |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

نلاحظ من الجدول السابق لنتائج تحليل التباين أن قيمة ( f ) المحسوبة ( 552.851 ) أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، وذلك عند درجات حرية ( 1 و 221 ) ومستوى الدلالة البالغ ( 0.05 )، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و معايير الحوكمة الممارسة فيها، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( f ) البالغ ( 0.000 ) حيث أنه أقل من ( 0.05 ) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (  $R^2 = 0.714$  ) ، وهي قوية تدل على أن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية تفسر ما مقداره 71.4 % من المتغير التابع المتمثل في معايير الحوكمة الجامعية.

وقد كانت معادلة خط الانحدار بالشكل الموالي:  $Y = 10.287 + 0.726X$

حيث تمثل ( Y ) معايير الحوكمة في الجامعة (المتغير التابع)، وتمثل ( X ) القيم التنظيمية (المتغير المستقل)

و قد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية سنعالجها فيما يلي:

أ - الفرضية الفرعية الأولى: (  $H_0$  ) : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \geq 0,05$  )

بين توافر قيم إدارة الإدارة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة ":

أظهرت عملية إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين قيم البعد الأول من أبعاد القيم التنظيمية و المتمثل في إدارة الإدارة، وبين معايير الحوكمة مجتمعة النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول قم (44): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة الإدارة ومعايير الحوكمة

| المتغير التابع | المصدر   | درجات الحرية | مستوى الدلالة Sig | قيمة f المحسوبة | قيمة f الجدولية | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R |
|----------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------------|
| معايير الحوكمة | الانحدار | 1            | 0.000             | 215.642         | 3.89            | 0.703               | 0.494            |
|                | الخطأ    | 221          | -                 | -               | -               |                     |                  |
|                | المجموع  | 222          | -                 | -               | -               |                     |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول (44) أعلاه لنتائج تحليل التباين أن قيمة ( f ) المحسوبة ( 215.642 ) أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، وذلك عند درجات حرية ( 1 و 221 ) ومستوى الدلالة البالغ ( 0.05 )، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و المتعلقة بإدارة الإدارة و معايير الحوكمة الممارسة فيها، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة ( f ) البالغ ( 0.000 ) حيث أنه أقل من ( 0.05 ) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (  $R^2 = 0.494$  )، وهي قوية تدل على أن قيم إدارة الإدارة و المتمثلة في ( القوة، الصفوة والمكافأة ) تفسر ما مقداره 49.9 % فقط من المتغير التابع المتمثل في معايير الحوكمة الجامعية.

وقد كانت معادلة خط الانحدار بالشكل الموالي:  $Y = 28.511 + 2.259X$

ب - الفرضية الفرعية الثانية: ( $H_{02}$ ) : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $0,05 \geq \alpha$ ) بين توافر قيم إدارة المهمة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة ":

أظهرت عملية إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين قيم البعد الثاني من أبعاد القيم التنظيمية و المتمثل في قيم إدارة المهمة، وبين معايير الحوكمة مجتمعة النتائج الموضحة في الجدول (45) التالي:

الجدول قم (45):نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة المهمة ومعايير الحوكمة

| المتغير التابع | المصدر   | درجات الحرية | قيمة f المحسوبة | قيمة f الجدولية | مستوى الدلالة Sig | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R |
|----------------|----------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------------|------------------|
| معايير الحوكمة | الانحدار | 1            | 365.266         | 3.89            | 0.000             | 0.623               | 0.789            |
|                | الخطأ    | 221          |                 |                 |                   |                     |                  |
|                | المجموع  | 222          |                 |                 |                   |                     |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول (45) أعلاه لنتائج تحليل التباين أن قيمة (f) المحسوبة (365.266) أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، و ذلك عند درجات حرية (1 و 221) و مستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهمة و معايير الحوكمة الممارسة فيها، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2 = 0.494$ )، وهي قوية تدل على أن قيم إدارة المهمة و المتمثلة في (الفعالية، الكفاءة والاقتصاد) تفسر ما مقداره 62.3 % من المتغير التابع المتمثل في معايير الحوكمة الجامعية

وقد تمثلت معادلة خط الانحدار فيما يلي : إدارة المهمة  $Y = 20.093 + 2.730$

ت - الفرضية الفرعية الثالثة: ( $H_{03}$ ) : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين توافر قيم إدارة العلاقات و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة ":

أظهرت عملية إجراء اختبار تحليل الانحدار البسيط بين قيم البعد الثالث من أبعاد القيم التنظيمية و المتمثل في إدارة العلاقات ، وبين معايير الحوكمة مجتمعة النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول قم (46):نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة العلاقات ومعايير الحوكمة

| المتغير التابع | المصدر   | درجات الحرية | قيمة f المحسوبة | قيمة f الجدولية | مستوى الدلالة Sig | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R |
|----------------|----------|--------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------------|------------------|
| معايير الحوكمة | الانحدار | 1            | 343.049         | 3.89            | 0.000             | 0.608               | 0.780            |
|                | الخطأ    | 221          |                 |                 |                   |                     |                  |
|                | المجموع  | 222          |                 |                 |                   |                     |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول (46) أعلاه لنتائج تحليل التباين أن قيمة (f) المحسوبة (343.049) أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، وذلك عند درجات حرية (1 و 221) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة وعالية بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات و معايير الحوكمة الممارسة فيها، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.608$ )، وهي قوية تدل على أن قيم إدارة العلاقات تفسر ما مقداره 60.8 % فقط من المتغير التابع المتمثل في معايير الحوكمة الجامعية، وجاءت معادلة خط الانحدار بالصيغة الموالية:  $Y = 21.134 + 2.471$  إدارة العلاقات

ث - الفرضية الفرعية الرابعة: ( $H_0$ ): "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين توافر قيم إدارة البيئة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة ":

يبين الجدول رقم (47) الموالى نتائج تحليل التباين المستخلص عن اختبار تحليل الانحدار البسيط بين قيم البعد الرابع من أبعاد القيم التنظيمية و المتمثل في إدارة البيئة، وبين معايير الحوكمة مجتمعة و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين قيم إدارة البيئة ومعايير الحوكمة

| المتغير التابع | المصدر   | درجات الحرية | مستوى الدلالة Sig | قيمة f المحسوبة | قيمة f الجدولية | معامل التحديد $R^2$ | معامل الارتباط R |
|----------------|----------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------|---------------------|------------------|
| معايير الحوكمة | الانحدار | 1            | 0.000             | 315.091         | 3.89            | 0.588               | 0.767            |
|                | الخطأ    | 221          | -                 | -               | -               |                     |                  |
|                | المجموع  | 222          | -                 | -               | -               |                     |                  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برمجية SPSS

يتضح من الجدول (47) أعلاه لنتائج تحليل التباين أن قيمة (f) المحسوبة (315.091) أكبر من قيمتها الجدولية (3.89)، وذلك عند درجات حرية (1 و 221) ومستوى الدلالة البالغ (0.05)، وهذا يوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة والمرتبطة بإدارة البيئة و معايير الحوكمة الممارسة فيها، ويؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) البالغ (0.000)؛ حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد. أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ( $R^2=0.588$ )، وهي قوية تدل على أن قيم إدارة العلاقات تفسر ما مقداره 58.8 % فقط من المتغير التابع المتمثل في معايير الحوكمة الجامعية.

## المطلب (2): دراسة أثر المتغيرات الشخصية على استجابات أفراد عينة الدراسة:

للكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة وممارسة معايير الحوكمة وفقا للمتغيرات الشخصية (الجنس، نوع الكلية، الدرجة

العلمية و الأقدمية)، تم استخدام اختبار (ت) (T- test) لمتغيري: الجنس و نوع الكلية ، و اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بالنسبة لمتغيري: الدرجة العلمية و الأقدمية ، و قد كان ذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (H<sub>0</sub>) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة في الجامعة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية، الأقدمية)" ، وذلك بعد أن قسمنا فرضيتنا الرئيسية الثانية إلى أربع فرضيات فرعية و كانت نتائج الاختبارات كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: (H<sub>01</sub>) : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة تعزى لمتغير الجنس " :  
لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t - test) ، "ويستخدم هذا الاختبار لمقارنة متوسطي مجتمعين مستقلين في ضوء متغير تابع، فهو يستخدم إذا كان المتغير المستقل له فئتين و المتغير التابع كمي"<sup>1</sup>، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية ومعايير الحوكمة في الجامعة، وفقاً لمتغير الجنس

| مصدر التباين       | ذكر        |                 |                   | أنثى       |                 |                   | درجات الحرية | قيمة (T) | مستوى دلالة Sig |
|--------------------|------------|-----------------|-------------------|------------|-----------------|-------------------|--------------|----------|-----------------|
|                    | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |              |          |                 |
| قيم إدارة الإدارة  | 97         | 23.68           | 5.71              | 125        | 25.18           | 5.67              | 220          | -1.951   | 0.880           |
| قيم إدارة المهمة   | 97         | 23.29           | 5.10              | 125        | 23.38           | 5.48              | 220          | -1.180   | 0.424           |
| قيم إدارة العلاقات | 97         | 25.76           | 5.63              | 125        | 25.08           | 5.94              | 220          | 0.869    | 0.772           |
| قيم إدارة البيئة   | 97         | 23.32           | 5.94              | 125        | 23.32           | 5.85              | 220          | 0.012    | 0.506           |
| القيم التنظيمية    | 97         | 96.07           | 20.46             | 125        | 96.96           | 20.48             | 220          | -0.323   | 0.865           |
| الشفافية           | 97         | 16.29           | 4.48              | 125        | 15.70           | 4.07              | 220          | 1.032    | 0.110           |
| المشاركة           | 97         | 14.03           | 3.53              | 125        | 13.30           | 3.59              | 220          | 1.506    | 0.596           |
| المساءلة           | 97         | 16.34           | 3.53              | 125        | 16.52           | 3.25              | 220          | -0.334   | 0.422           |
| خدمة أصحاب المصالح | 97         | 16.34           | 4.00              | 125        | 16.52           | 4.27              | 220          | 1.317    | 0.356           |
| الأخلاقيات         | 97         | 21.09           | 5.78              | 125        | 20.47           | 5.09              | 220          | 0.849    | 0.144           |
| معايير الحوكمة     | 97         | 85.35           | 19.64             | 125        | 85.37           | 17.42             | 220          | 1.050    | 0.328           |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل برمجية SPSS

<sup>1</sup> محمد خير سليم ابوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص: 262.

يتضح من الجدول السابق بأن قيمة (T) المحسوبة بالنسبة لكل محاور الدراسة اقل من قيمتها الجدولية، و بمستويات دلالة كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05) ، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و المتعلقة بالإدارات الأربعة المختلفة، وكذا في مستويات إدراكهم لمعايير الحوكمة الممارسة فيها بسبب الاختلاف في الجنس، ومنه نقبل الفرضية العدمية التي تنفي وجود هذا الاختلاف، وتعزو الطالبة هذا التجانس في الإجابات بين الذكور و الإناث بخصوص محاور الدراسة (قيم تنظيمية/ معايير الحوكمة) إلى التجانس في فهم الأسئلة و في طريقة الإجابة فموضوع الدراسة يهم الطرفين بنفس الطريقة، أو ربما لكون الفئتين من أعضاء هيئة التدريس للجامعة الجزائرية، كما أن الدراسات الحديثة أصبحت تستثني الجنس و السن من فئة العوامل التي قد تحدث فروقا في إجابات الأفراد حول متغيرات البحث، لذا فلا يتم تناولها أثرها بالدراسة.

## 2 - الفرضية الفرعية الثانية: ( $H_{02}$ ) : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة تعزى لمتغير نوع الكلية "

لاختبار هذه الفرضية قمنا أيضا بإجراء اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent t - test) كما يلي:

الجدول رقم (49): نتائج اختبار (T) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية ومعايير الحوكمة في

الجامعة، وفقا لمتغير نوع الكلية

| مصدر التباين       | كلية العلوم الاقتصادية |                 |                   | كلية العلوم الاجتماعية |                 |                   | درجات الحرية | قيمة (T) | مستوى الدلالة Sig |
|--------------------|------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-----------------|-------------------|--------------|----------|-------------------|
|                    | حجم العينة             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | حجم العينة             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |              |          |                   |
| قيم إدارة الإدارة  | 178                    | 24.25           | 5.71              | 45                     | 25.55           | 5.69              | 220          | -1.368   | 0.874             |
| قيم إدارة المهمة   | 178                    | 22.96           | 5.29              | 45                     | 25.02           | 5.13              | 220          | -1.347   | 0.688             |
| قيم إدارة العلاقات | 178                    | 25.13           | 6.06              | 45                     | 26.46           | 4.53              | 220          | -1.378   | 0.147             |
| قيم إدارة البيئة   | 178                    | 22.94           | 6.12              | 45                     | 24.86           | 4.45              | 220          | -1.969   | 0.011             |
| القيم التنظيمية    | 178                    | 95.29           | 101.91            | 45                     | 20.99           | 17.09             | 220          | 1.955    | 0.280             |
| الشفافية           | 178                    | 15.96           | 4.37              | 45                     | 15.95           | 3.75              | 220          | 0.015    | 0.118             |
| المشاركة           | 178                    | 13.62           | 3.59              | 45                     | 13.60           | 3.49              | 220          | 0.049    | 0.189             |
| المساءلة           | 178                    | 16.26           | 4.27              | 45                     | 17.17           | 3.49              | 220          | -1.325   | 0.110             |
| خدمة أصحاب المصالح | 178                    | 16.78           | 4.94              | 45                     | 18.42           | 4.26              | 220          | -2.043   | 0.292             |
| الأخلاقيات         | 178                    | 20.44           | 5.29              | 45                     | 21.95           | 5.63              | 220          | -1.682   | 0.576             |
| معايير الحوكمة     | 178                    | 83.08           | 18.84             | 45                     | 87.11           | 16.25             | 220          | -1.313   | 0.192             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل برمجية SPSS

يتضح من الجدول السابق من خلال ملاحظة قيم (T) المحسوبة بأنها أقل من قيمتها الجدولية ، وعند مستويات دلالة تفوق مستوى الدلالة المعتمد المقدر بـ (0.05)، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة تعزى لمتغير نوع الكلية ، ومنه فإن اتجاهات الأساتذة في كلا من الكليتين (علوم اقتصادية والتجارية وعلوم تسيير / العلوم الإنسانية والاجتماعية) متجانسة اتجاه محاور الدراسة، وتعزو الطالبة هذا التجانس في الإجابات إلى التشابه بين التخصصات و في بعض المقاييس التي يتم تدريسها ، مع العلم أنه وقع اختيارنا على هاتين الكليتين من البداية نظرا لان موضوع الدراسة يتناسب مع تخصصات الأساتذة، ومنه طريقة تعاملهم مع أداة الدراسة.

### 3 - الفرضية الفرعية الثالثة: ( $H_{03}$ ) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة تعزى لمتغير

الدرجة العلمية " : من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي،

(One – Way ANOVA)، "وهو يقوم بشكل أساسي على مقارنة ثلاثة مجتمعات أو أكثر بناءً على

متغير كمي"<sup>1</sup>

الجدول قم (50): نتائج اختبار تحليل التباين (ف) (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم

التنظيمية ومعايير الحوكمة في الجامعة، وفقا لمتغير الدرجة العلمية

| العوامل                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|----------------|
| القيم التنظيمية                         | بين المجموعات  | 4270.29        | 1067.57        | 4            | 2.640             | 0.035          |
|                                         | داخل المجموعات | 88155.54       | 404.38         | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 92425.84       | -              | 222          | -                 | -              |
| معايير الحوكمة                          | بين المجموعات  | 5012.92        | 1253.23        | 4            | 3.899             | 0.004          |
|                                         | داخل المجموعات | 70066.90       | 321.40         | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 75079.38       | -              | 222          | -                 | -              |
| القيم التنظيمية وممارسات معايير الحوكمة | بين المجموعات  | 17879.88       | 4469.97        | 4            | 3.355             | 0.011          |
|                                         | داخل المجموعات | 290445.61      | 1332.31        | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 308325.49      | -              | 222          | -                 | -              |

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل برمجية SPSS

<sup>1</sup> محمد خير سليم أبو زيد، مرجع سابق ، ص309.

يظهر الجدول رقم (50) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدراكهم للقيم التنظيمية السائدة في الجامعة وذلك تبعا لمتغير نوع الكلية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.035) و هو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) .

كما نلاحظ من الجدول نفسه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات معايير الحوكمة في الجامعة وفق متغير نوع الكلية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل أيضا من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05).

و فيما يتعلق بمحور القيم التنظيمية و معايير الحوكمة الجامعية، فنلاحظ أيضا وجود فروق دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وذلك وفق متغير نوع الكلية، وقد بلغ مستوى الدلالة (0.011) وهو أقل أيضا من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05).

وعليه و بالتركيز على النتائج السابقة فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ 3)، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0,05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية وممارسة معايير الحوكمة في الجامعة وذلك وفق لمتغير الدرجة العلمية.

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة، وأي مستوى من مستويات الدرجة العلمية يؤثر أكثر من المستويات الأخرى، قمنا بإجراء ما يعرف بالمقارنات البعدية (Post Hoc) ، وبالتحديد المقارنة باستخدام اختبار شيفيه (scheffe test) ، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (51): نتائج اختبار شيفيه (scheffe test) للمقارنات البعدية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة و وفقا لمتغير الدرجة العلمية

| العلمية الدرجة    | أستاذ مساعد -ب- |       | أستاذ مساعد -أ- |       | أستاذ محاضر -ب- |       | أستاذ محاضر -أ- |       | أستاذ تعليم عالي |       |
|-------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|------------------|-------|
|                   | متوسط           | مستوى | متوسط           | مستوى | متوسط           | مستوى | متوسط           | مستوى | متوسط            | مستوى |
| الفرق             | الدلالة         | الفرق | الدلالة         | الفرق | الدلالة         | الفرق | الدلالة         | الفرق | الدلالة          | الفرق |
| أستاذ مساعد - ب - |                 |       | 22.52*          | 0.015 | -               | -     | -               | -     | -                | -     |
| أستاذ مساعد - أ - | 22.52*          | 0.015 |                 |       | -               | -     | -               | -     | -                | -     |
| أستاذ محاضر - ب - | -               | -     | -               | -     |                 |       | -               | -     | -                | -     |
| أستاذ محاضر - أ - | -               | -     | -               | -     | -               | -     |                 |       | -                | -     |
| أستاذ تعليم عالي  | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -               | -     | -                | -     |

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $0,05 \geq \alpha$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل برمجية SPSS

وبالنظر إلى نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة و التي تعزى لمتغير الدرجة العلمية، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من ذوي الرتبة أستاذ مساعد – ب- على حساب أولئك الذين رتبهم أستاذ مساعد

- أ - ، حيث كان متوسط الفروق بين الرتبتين (22,52) لصالح الرتبة الأولى، وقد كانت هذه الفروق دالة إحصائياً ؛ حيث بلغ مستوى الدلالة (0.015) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، بينما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح الرتب العلمية الأخرى، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن أغلب الأساتذة قسم -ب- وهم من الملتحقين الجدد إلى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة لذا فقد كانت توجهاتهم بخصوص محاور الدراسة مبنية على الحدس و الأفكار المسبقة و التي عادة ما تأخذ اتجاه ايجابي- سواء فيما يتعلق بمنظومة القيم السائدة في الجامعة، أو معايير الحوكمة التي تمارسها إدارتها- أكثر منه نتيجة الاحتكاك و التفاعل مع بيئة الجامعة و التي تؤدي إلى نشوء تصور أوضح لما يدور داخل الجامعة و بالتالي تكوين توجهات أكثر واقعية.

#### 4 - الفرضية الفرعية الرابعة: ( $H_0$ ): " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة في الجامعة تعزى لمتغير

الأقدمية " : من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، كما يلي:

الجدول قم (52): نتائج اختبار تحليل التباين (ف) (ANOVA) للفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول القيم

التنظيمية ومعايير الحوكمة في الجامعة، وفقاً لمتغير الأقدمية

| العوامل                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | متوسط المربعات | درجات الحرية | قيمة (F) المحسوبة | مستوى الدلالة* |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|-------------------|----------------|
| القيم التنظيمية                         | بين المجموعات  | 3138.69        | 784.67         | 4            | 1.916             | 0.109          |
|                                         | داخل المجموعات | 89287.15       | 409.57         | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 92425.84       | -              | 222          | -                 | -              |
| معايير الحوكمة                          | بين المجموعات  | 2558.52        | 639.63         | 4            | 1.923             | 0.108          |
|                                         | داخل المجموعات | 72521.30       | 332.66         | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 75079.83       | -              | 222          | -                 | -              |
| القيم التنظيمية وممارسات معايير الحوكمة | بين المجموعات  | 10539.81       | 2634.95        | 4            | 1.929             | 0.107          |
|                                         | داخل المجموعات | 297785.68      | 1365.98        | 218          | -                 | -              |
|                                         | المجموع الكلي  | 308325.49      | -              | 222          | -                 | -              |

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ )

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل برمجية SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن كل مستويات الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات أفراد العينة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة في الجامعة تعزى لمتغير الأقدمية، مما يوجب قبول الفرضية العدمية، وتعزو الطالبة هذا التجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، إلى أن سنوات الأقدمية في العمل لم تكن سببا في التأثير على إدراك أعضاء الهيئة التدريسية للقيم التنظيمية السائدة في الجامعة و هو دليل على عدم اندماجهم في منظومة القيم التنظيمية و عدم اكتسابهم لثقافة المنظمة، مما أثر على إدراكهم لمختلف ممارسات الإدارة بما في ذلك ممارساتها لمعايير الحوكمة.

### المطلب(3): استخلاص النتائج على ضوء بعض الدراسات السابقة:

إذا عدنا إلى أدبيات البحث فسنلاحظ وجود العديد من الدراسات التي سبقتنا إلى محاور الدراسة سواء المتعلقة منها بالقيم التنظيمية السائدة في المنظمات عموما أو في الجامعة على و ج ه التخصيص، أو فيما يرتبط بموضوع الحوكمة وفعاليته بالنسبة للمنظمات، إلا أننا لاحظنا شبه ندرة للبحوث التي تناولت بالدراسة كلا من المحورين معا (قيم تنظيمية/حوكمة جامعية)، على أننا سنتناول بعض تلك الدراسات على سبيل الذكر وليس الحصر و نحاول مقارنتها بنتائج دراستنا.

#### 1 -الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية عموما: من أهم الدراسات نذكر:

1 1 -دراسة البداينة والعضاية (1996) بعنوان " قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن و السعودية " ، حيث تمت مقارنة قيم (110) من المديرين في شركتي الفوسفات والبوتاس الأردنيتين مع قيم (62) مديرا في الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك في السعودية، وهذا بالاعتماد على مقياس فرانسيس و وودكوك، وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم الدفاع و النفوذ و الكفاءة و العدالة و الصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين الأردنيين متوافقة مع قيم المديرين في المنظمات السعودية.

1 2 -دراسة عبد الرحمن هيجان ( 1996) تحت عنوان " أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين"، و هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير القيم في أبعاد الثقافة التنظيمية لكل منظمة، و اعتمد الباحث على استبانة فرانسيس و وودكوك و قام بتطبيقها على عينة مكونة من ( 62 ) مديرا و مشرفا من المنظمين، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها أن المنظمين تعطيان اهتمام لكلا من قيمة امتلاك النفوذ وقيمة الدفاع عن المصالح ، كما أظهرت المنظمين حرصا على إبراز(12) قيمة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمين بخصوص الأهمية التي تكتسيها تلك القيم ضمن ثقافتها التنظيمية.

1 3 -دراسة عبد الحفيظ مقدم (1994)، بعنوان " علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك(دراسة امبيريقية)" ، هدفت إلى الكشف عن أهمية التناول التفاعلي بين الفرد و المنظمة في تفسير اتجاهات الفرد و سلوك في العمل، (مثل : الرضا، الالتزام التنظيمي و الدوافع) و سلوكهم في ميدان العمل مثل

(الأداء و التغيب)، وكانت من بين القيم المدروسة (المساواة، المتعة و الاحترام الذاتي، الانضباط ، الكفاءة، المرح و الحرية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن العلاقة بين السلوك و الاتجاهات تتغير بتغير نوع القيم، إضافة إلى وجود عدد قليل من القيم التي تظهر علاقة بالاتجاه و السلوك ، و خلصت إلى وجود علاقة ايجابية مرتفعة بين القيم التنظيمية و كم من الاتجاهات و المتغيرات السلوكية، و احتلت قيم التشجيع التي تعطي الأهمية للأفراد وكفاءتهم، في المركز الأول من حيث عدد الارتباطات وقوتها.

**1 4 -دراسة الصويص و آخرون(2011) بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبترول ، دراسة حالة" ،** وقد هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين المتغير المستقل ( قيم الإدارة و المهمة و العلاقات و قيم البيئة)، والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، و أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين المتغيرين تعزى إلى المستوى الوظيفي و الخبرة.

**2 - الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية في الجامعة و مؤسسات التعليم العالي: ومن أهمها نذكر**

**1 2 -دراسة تركي بن كديمس العتيبي ( 2009 ) بعنوان " القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم و التدريب العالي التقني و المهني" ،** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات باستخدام مقياس فرنسيس وودكوك، وتمت على أساس ( 43 ) استبانة تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية بكلية السياحة و الفندقية بالمدينة المنورة، و خلصت الدراسة إلى أن القيم التي نالت درجة الأولوية هي قيم إدارة العلاقات ثم إدارة البيئة و كلاهما بدرجة جيدة، و إدارة الإدارة ثم إدارة المهمة و ذلك بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القضايا الرئيسية للدراسة و التي تعزى إلى متغيرات الوظيفة، المؤهل العلمي و القسم العلمي.

**2 2 - عبد الله الزهراني ( 2009 ) تحت عنوان " نموذج للتوفيق بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي السعودية ، دراسة تحليلية" ،** وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيم التنظيمية و الشخصية على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية، و محاولة اقتراح نموذج للتوفيق بينها، و خلصت الدراسة إلى تصميم نموذج للتوافق القيمي مبني على تدعيم القيم الايجابية و يمر بثلاث مراحل، مرحلة تقييم الواقع الفعلي، مرحلة تحديد الفجوة بين القيم الشخصية و التنظيمية، مرحلة التوافق و الدمج، مرحلة التكيف و تغيير القناعات و أخيرا مرحلة الدعم و الاستمرار.

**2 3 -دراسة عجال مسعودة ( 2010 ) بعنوان " القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة بكرة" ،** وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في جامعة بكرة و المتعلقة بإدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات و إدارة البيئة ، و مدى علاقتها بجودة التعليم العالي، وطبقت أداة الدراسة المستوحاة من استبانة فرانسيس وودكوك على عينة مكونة من ( 100 ) عضو من هيئة التدريس، و خلصت الدراسة إلى وجود ممارسة للقيم التنظيمية بإدارتها الأربعة بدرجات متوسطة قريبة إلى الضعيفة

مرتبة تنازليا كما يلي: إدارة العلاقات، إدارة المهمة، إدارة الإدارة و إدارة البيئة، وجود علاقة طردية وموجبة بين القيم السائدة داخل الجامعة وتحقق جودة التعليم العالي.

**4 2 - دراسة أبو عميرة وموسى السعودي (2011)، بعنوان "أثر القيم الشخصية و التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ( دراسة ميدانية)"،**

و قد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (576) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين كانت مرتفعة بخصوص القيم التنظيمية و القيم الشخصية السائدة في الجامعات الخاصة و كذا تصوراتهم للأداء الوظيفي، كما أبرزت الدراسة وجود اثر لكلا من القيم الشخصية و التنظيمية على أداء أعضاء الهيئة التدريسية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيم التنظيمية تبعا لمتغيرات: الجنسية، الرتبة الأكاديمية و مستوى الخبرة.

**3 -الدراسات الخاصة بالحوكمة في الجامعة: ومن أهم تلك الدراسات نذكر**

**3 1 -دراسة الشناق (2009) بعنوان " مفهوم الحاكمية و درجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة"،** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بالتركيز على بعض المبادئ هي: الشفافية، مجالس الجامعة، حقوق المساهمين و أصحاب المصالح، وذلك من وجهة نظر أعضاء المجالس و أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من ( 501 ) مفردة، وخلصت إلى أن مستوى فهم الإدارة الأكاديمية لمفهوم الحوكمة كان بدرجة عالية ، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة بين فئة عضو التدريس و الإداريين.

**3 2 -دراسة مقيدش نزيهة ( 2010) بعنوان " أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية ، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء، جامعة فرحات عباس – سطيف- " ،** وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية أسلوب المعاينة في دراسة بعض مبادئ الحوكمة من وجهة نظر طلبة جامعة فرحات عباس و المتمثلة في: رضا الطالب عن المحيط البيداغوجي، تفاعل الطلبة داخل المحيط الجامعي من خلال علاقته مع الأساتذة و الاهتمام باللجان البيداغوجية، ثقة الطلبة في الهيئات المكونة للجامعة،الفعالية و تقييم الأداء، الطموحات والأفاق المستقبلية للطالب في إطار الدراسات الجامعية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها أن طلبة جامعة فرحات عباس لا تتوافق مع مبادئ الحوكمة المتمثلة في الرضا،التفاعل، الثقة، الفعالية و الطموحات المستقبلية، كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة وفق لمتغيرات نوع الكلية ، الجنس ، السنة و النظام الدراسي.

**3 3 -دراسة الجوزي ذهبية ( 2013) بعنوان " الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"**  هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات عينة من أعضاء الهيئة التدريسية لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر و البالغة (210) مفردة ، بخصوص مدى ممارسة بعض مبادئ الحوكمة وهي

الاستقلالية، الشفافية، المساءلة و الأخلاق في الجامعة الجزائرية و محاولة ربطها بجودة التعليم العالي، وخلصت الدراسة إلى أن سبب انخفاض كفاءة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر يعود بالدرجة الأولى إلى عدم تطبيق مبدئي الاستقلالية و المساءلة حول أداء هذه المؤسسات، كما أثبتت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة و التي تعزى إلى العوامل الشخصية (الجنس، السن، الرتبة الأكاديمية و الخبرة المهنية).

#### 4 - الدراسات الأجنبية: في الواقع اعتمدنا على دراسة واحدة فقط، تمثلت في :

دراسة انطونيو و ألان (Antonios Mpasinas et Alain Finet)، (2007) بعنوان:

#### **Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire :**

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مجلس الإدارة في الجامعة باعتباره أحد الآليات الداخلية للحوكمة ، وطبقت أداة الدراسة على عينة مكونة من (367) عضو من أعضاء المجالس المختلفة للجامعة البلجيكية، وذلك من حيث: دور المجلس، نسبة حضور الأعضاء، حق التصويت، التوجه الاستراتيجي، فعالية المجلس كحلقة وصل بين الأطراف المختلفة، وخلصت الدراسة إلى وجود انقسام في الآراء حول ممارسة الحوكمة في الجامعة من خلال مجالس الإدارة بين جيدة و منخفضة، وذلك بالاستناد إلى المعايير السابقة حيث أن أغلب أفراد العينة اتفقت على أن مجالس الإدارة لا تؤدي كل أدوارها بفعالية، كما أن هناك حضور محتشم لبعض الأعضاء في الاجتماعات خاصة من ممثلي الطلبة، و يتم التصويت بكل حرية، كما أن مجلس الإدارة يؤدي دورا استراتيجيا في تحديد مصير الجامعة، و يسمح بالتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة صاحبة المصلحة.

#### 5 - أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بنتائج الدراسة الحالية:

لقد أجريت الدراسات السابقة الذكر بين المجال الزمني الممتد بين 1995 و 2013 و هي دراسات أغلبها عربية بعضها محلي و بعضها لباحثين من دول عربية شقيقة، وقد اعتمدت أغلبها على الاستبيان كأداة للدراسة، و هدفت معظم الدراسات التي تناولت القيم إبراز أهمية القيم التنظيمية في التأثير على اتجاهات الأفراد و من ثم سلوكهم و أدائهم، وقد ساعدتنا في إثراء الجانب النظري من خلال توفير مجموعة من المعلومات الهامة التي شكلت قاعدة لدراستنا النظرية، و عدنا إلى بعضها عند بناء أداة الدراسة و التي كنا قد اقتبسناها أصلا من كتاب "القيم التنظيمية" لفرانسيس وودكوك ، كما اتفقت أغلبها مع دراستنا في استخدام المقياس نفسه لدراسة القيم ، كما اطلعنا على بعض البحوث التي تناولت موضوع الحوكمة في الجامعة و التي كانت تهدف أغلبها التعرف على تصورات المبحوثين حول مفهوم الحوكمة في الجامعة، أو درجة ممارسة معايير و مبادئ الحوكمة و ربطها بمختلف المتغيرات مثل جودة التعليم العالي، أو تحسين الأداء الجامعي بصفة عامة، وقد اتفقت مع دراستنا في محاولة إيضاح الدور الذي تؤديه الممارسات الجيدة لمعايير الحوكمة في تحسين العلاقات الداخلية وأجواء العمل في ظل تحقيق المصالح المشتركة، كما لاحظنا من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة

اتفاقها مع بعض نتائج دراستنا الحالية واختلافها مع البعض الآخر، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية دراستنا في محاولتها للربط بين القيم التنظيمية و معايير الحوكمة و هو ما نعتبره القيمة المضافة المتواضعة التي جاءت بها هذه الدراسة، ومن أهم نتائج دراستنا التطبيقية نذكر:

#### 5 1 - بخصوص القيم التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية: لقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- احتلت قيم إدارة العلاقات المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة
  - احتلت قيم إدارة الإدارة المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة أيضا
  - جاءت قيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة منخفضة
  - جاءت إدارة البيئة في المركز الرابع و الأخير بدرجات قبول منخفضة أيضا
  - وحلت كل من قيم: القوة، العدل، فرق العمل، في المراتب الأولى للقيم من حيث درجة القبول، بينما حلت قيم استغلال الفرص، المكافأة و الكفاءة في المراتب الثلاثة الأخيرة من حيث درجة الموافقة.
- وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة العتيبي ( 2009)، ودراسة عجال مسعودة (2011) والموضحة أعلاه سواء بخصوص ترتيب القيم الرئيسية أو درجة الموافقة على وجودها في الجامعة، كما اختلفت أيضا نتائج دراستنا من حيث أولوية القيم الفرعية مع دراسة البداينة و العضيلة (1996) والتي وضعت قيم الدفاع و النفوذ و الكفاءة و العدالة و الصفوة في اعلي مراتب القيم، و كذا دراسة الهيجان ( 1996 ) والتي خلصت إلى ترجيح الأولوية لقيمتي النفوذ و الدفاع، مع الإشارة أن الدراستين لم تكونا في الجامعة .

#### 5 2 - بخصوص ممارسة معايير الحوكمة: وكانت ممارسة معايير الحوكمة بالترتيب التالي :

- أثبتت الدراسة الميدانية ممارسة معيار المساءلة بدرجات متوسطة في الجامعة الجزائرية؛ حيث يقتضي هذا المعيار إتاحة الفرصة أمام مختلف الأطراف لمراقبة العمل، مع ضرورة توفير نظم لتقييم الأداء مبنية على الشفافية و الوضوح، و قد حل هذا المعيار في المركز الأول من حيث درجة الموافقة.
- كما أثبتت الدراسة أيضا مشاركة متوسطة من قبل مختلف الأطراف المعنية، سواء الأساتذة أو الطلبة أو الأطراف الأخرى، حيث أن القرارات يتم اتخاذها بشكل مركزي و يتم تحديد السياسات و الأهداف في إطار السياسة العامة للقطاع، و قد حل هذا المعيار في المركز الثاني من حيث درجة الموافقة .
- أثبتت الدراسة أيضا ممارسة متوسطة للشفافية من قبل إدارة الجامعة الجزائرية؛ حيث أنه يسود غموض في التوجهات التي تتبعها الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، وأيضا عدم وضوح في نظم التقييم و التعيين المعمول بها ، وضعف انسياب المعلومات بين مختلف الأطراف، و جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الموافقة ، وهي تتفق بذلك مع دراسة الجوزي ذهبية (2013) وتختلف مع دراسة الشناق الذي خلص إلى وجود ممارسة عالية لمعيار الشفافية ولكن في الجامعات الخاصة.
- حل معيار الأخلاقيات في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة و بمستوى قبول منخفض، للدلالة على ضعف المنظومة الأخلاقية السائدة في الجامعة و التي تنعكس في التقيد بالممارسات السليمة للسلوك وبالآداب

العامّة سواء بين الإداريين و الأساتذة ، أو بين الأساتذة و الطلبة ، أو بين أعضاء الهيئة التدريسية، من احترام متبادل، و التقيد بقيم الأمانة العلمية والفكرية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة الجوزي ذهبية (2013)، وأيضاً مع دراسة مقيدش نزيهة (2010) والتي أثبتت عدم رضا الطلبة على المحيط البيداغوجي الذي يدرسون فيه و الذي يعكس علاقتهم البيداغوجية مع مختلف الأطراف.

- أثبتت الدراسة أن معيار خدمة أصحاب المصالح حل في المرتبة الأخيرة و بمستوى قبول منخفض أيضاً، وهو يعكس ضعف اهتمام إدارة الجامعة بمختلف الأطراف من أساتذة، طلبة، موظفين، و مؤسسات المجتمع بشكل عام، سواء من ناحية إدماجهم في تقرير السياسات المعمول بها، أو تكيف المناهج بما تتطلبه ضرورة التغيير، أو إحداث المواءمة بين السياسة التعليمية والسياسة الاقتصادية، وهو ما يتفق أيضاً مع دراسة الجوزي ذهبية و يختلف مع دراسة الشناق التي خلصت إلى وجود اهتمام بدرجة عالية بالأطراف صاحبة المصلحة من قبل الجامعات الأردنية سواء في احترام حقوقهم أو التعامل معهم بروح الفريق، أو بإتاحة فرص المشاركة في مجالس إدارة الجامعة .

### 3 5 - بخصوص العلاقة بين القيم التنظيمية و معايير الحوكمة: من أجل التعرف على طبيعة هذه العلاقة قمنا

باجتبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل الارتباط و تحليل الانحدار و أيضاً اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، و اختبار (ف) لتحليل التباين، وكانت النتائج كما يلي:

- وجود علاقة قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و درجة ممارسة معايير الحوكمة مجتمعة.

- وجود علاقة ارتباط قوية و ايجابية و دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أيضاً بين معايير الحوكمة و كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية.

- وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و المتعلقة بإدارة الإدارة

و معايير الحوكمة الممارسة فيها، وكانت معادلة خط الانحدار:  $Y = 28.511 + 2.259$

- وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة المهمة و معايير الحوكمة الممارسة

فيها، وكانت معادلة خط الانحدار:  $Y = 20.093 + 2.730$

- وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات و معايير الحوكمة الممارسة

فيها، وكانت معادلة خط الانحدار:  $Y = 21.134 + 2.471$

- وجود علاقة ارتباط موجبة و عالية بين القيم التنظيمية المتعلقة بإدارة العلاقات و معايير الحوكمة

الممارسة فيها، وكانت معادلة خط الانحدار:  $Y = 27.874 + 2.401$

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بخصوص القيم التنظيمية و معايير الحوكمة و

وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، ووجود تجانس في الإجابات وفقاً لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية و الأقدمية.

### خلاصة:

لقد تناول هذا الجزء من الدراسة الجانب التطبيقي للموضوع ، و ذلك من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء أعضاء الهيئة التدريسية لخمسة جامعات جزائرية ( جامعة بومرداس، جامعة البويرة، جامعة تيزي وزو ، جامعة البليدة و جامعة الأغواط)، اخترناها كلها من جامعات الوسط ، و ركزنا على كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير، و كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (223) مفردة.

وقد قمنا بمعالجة أداة الدراسة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS )، بدءاً بتفريغ البيانات الشخصية للمستجوبين والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات : الجنس ، السن، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية و الأقدمية في العمل؛ حيث كانت أغلب أفراد عينة الدراسة من الإناث، ومن الأساتذة الذين تقع أعمارهم ضمن الفئة من 25 إلى 35 سنة، و من حاملي شهادة الماجستير، و من الأساتذة ذوي الرتبة العلمية أستاذ مساعد - أ- ، ومن ذوي أقدمية في التدريس الجامعي تقل عن 5 سنوات.

ثم قمنا بالإجابة على تساؤلات الدراسة بالتعرف على تصورات المبحوثين حول محاور الدراسة المتمثلة في القيم التنظيمية كمتغير مستقل و معايير الحوكمة كمتغير تابع ، و ذلك من خلال تحليل استجاباتهم لعبارات الاستبيان و حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، والتعرف على درجة الموافقة، حيث أثبتت الدراسة وجود ممارسة متوسطة إلى ضعيفة للقيم التنظيمية بإدارتها الأربعة المختلفة، و أيضا ممارسات متوسطة إلى ضعيفة لمعايير الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة قوية و دالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة وممارسات معايير الحوكمة فيها، و عدم تأثر إجابات عينة الدراسة بمتغيرات الجنس و نوع الكلية و الأقدمية، بينما أثبتت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمي

الخاتمة العامة

## أولاً: خلاصة البحث

هذا البحث مجرد محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع القيم في المنظمات لما لها من تأثير مباشر على سلوك و أداء أفراد المنظمة، ولأنها تحدد الطريقة التي يسلك بها الأفراد تصرفات معينة عند أداء وتنفيذ مهامهم و في التقيد بضوابط العمل، و هي طريقة تحكمها القيم الشخصية لهؤلاء الأفراد و التي تعد محصلة لمراحل تنشئة اجتماعية و ثقافية و دينية مترامية الأبعاد.

فالقيم التنظيمية التي تسود في المنظمات، كالعمل الجماعي، الانضباط في العمل، الاقتصاد والكفاءة، العدل والمنافسة وغيرها، كلها تساعد على تحديد أنماط السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة، و تبين بوضوح تلك التي ترفضها الإدارة وتعتبرها ممنوعة و غير مرحب بها داخل أوساط العمل، والتي قد تتوافق أو تتناقض مع قيم الأفراد.

من هذا المنطلق فالإدارة الناجحة هي التي تتمكن من استيعاب النسق القيمي لأفرادها، وتحاول بالمقابل و على أساس هذا الاستيعاب وضع معايير مساعدة على اندماج الأفراد ضمن مناخها التنظيمي ، من خلال نشر قيم ايجابية تساعد على توجيه سلوكيات أفرادها نحو السعي المشترك لبلوغ الأهداف، في ظل تحقيق توافق قيمي يزرع مشاعر الثقة و التفاهم ، وينبذ أسباب الاختلاف و الصراع على أولوية المصالح.

و تعد المنظمة الجامعية أحد أهم دعائم المجتمعات ، فهي المسؤولة عن نشر العلم و المعرفة، والرقى بالمستوى العلمي و الثقافي للمجتمعات و الأفراد و تلبية احتياجات السوق من الخبراء و المختصين من ذوي القدرات و الكفاءات العلمية العالية، و وجودها و تطورها يعد أهم مؤشرات تقدم الدول، هذا لأن دور الجامعة لا يقتصر فقط في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للدول وإنما في وجودها وقوتها تعبير عن هيمنة الدول وتفوقها في الجوانب السياسية و حتى العسكرية، فالتفوق الدولي مرهون بأداء الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى لوظائفها و تحقيقها لرسائلها

و لان موضوع الحوكمة - باعتباره إطارا ضابطا لنشاط المنظمة وعلاقتها مع مختلف الأطراف - يبنى أسسه في المنظمات عموما وفي الجامعة خصوصا على فكرة التكامل الضروري بين أدوار مختلف الأطراف المعنية بوجودها ، مع ضرورة وضع المعايير اللازمة لضمان الحقوق و تحقيق المصالح المشتركة، وتوفير آليات للرقابة و المساءلة في كنف احترام أخلاقيات الوظيفة و قيم العمل، فان هذا الإطار و بالتنسيق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة يمكن أن يشكل أداة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد خاصة، و تحسين مستويات الأداء، لاسيما إذا تمكنت الإدارة من ترجمة تلك المعايير إلى قيم يتقاسمها الأفراد، و تكون في الوقت نفسه سببا و نتيجة للممارسات السليمة للحوكمة في المنظمات.

و انطلاقا من هذه الفكرة، حاولنا في القسم الأخير من هذا البحث اختبار مدى وجود علاقة بين القيم السائدة في المنظمة و صحة ممارسة بعض معايير الحوكمة فيها، بأخذ الجامعة الجزائرية نموذجا للدراسة، من خلال

تحديد عينة مكونة من خمس جامعات و تطبيق أداة الدراسة عليها ، و التي مكنتنا في الأخير من استخلاص النتائج المتعلقة بطبيعة و درجة هذه العلاقة كما تراها عينة من أعضاء الهيئة التدريسية للجامعات المختارة

### ثانيا: نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

تمخض عن بحثنا في هذا الموضوع ، و دراستنا لمحاورة المختلفة ، التوصل إلى جملة من النتائج نعتبرها ثمرة لهذا العمل وهذا سواء في شقه النظري أو التطبيقي ، يمكن أن ندرج أهمها فيما يلي:

#### 1 - النتائج النظرية:

- تعد القيم موجّهات للسلوك ، و محددات لتوجهات الأفراد و مبادئهم و طرق تعاملهم مع الآخرين، وهي فواصل لما يراه الأفراد صحيحا، وما يعتبره خاطئا للنظر في المواقف المختلفة التي تعترضهم.
- القيم أداة للضبط و الرقابة الفردية و الاجتماعية و التنظيمية ، و بالتالي فهي تشكل منطلق للثواب و العقاب و تحقيق العدالة العامة، وتدعيم المسؤولية الفردية و الجماعية.
- القيم التنظيمية تعبر عن رغبات و توقعات المنظمة حول أداء و سلوك الأفراد العاملين ، لذا وجود تعارض بين القيم التي يحملها الأفراد ، وتلك التي يؤمن بها القادة الإداريين في المنظمة يعد احد اكبر أسباب الصراع و عدم التوافق في المنظمات.
- تحدد القيم في المنظمة الطريقة التي تتعامل بها الإدارة و الأفراد مع المواقف العديدة و الظروف المختلفة التي قد تواجههم عند أدائهم لأعمالهم وهذا على عدة مستويات:
- على مستوى النشاط الإداري، من ممارسة صحيحة واختيار سليم للأفراد القادرين على تحقيق النجاح ، ومكافأتهم على ذلك.
- على مستوى أداء الأدوار، من تفعيل جهود الأفراد و توجيهها توجيها حسنا، و توفير الكفاءة و الاقتصاد في استخدام الموارد.
- على مستوى إدارة علاقات الأفراد في جو من الثقة و الشعور بالعدالة التنظيمية و تثمين العمل الجماعي، وفي إطار ضوابط سلوكية محددة و محفزة للعمل.
- على مستوى إدارة المنظمة لبيئتها، من خلال الدفاع عن مصالحها و التنافس و اقتناص الفرص مع تحمل درجات المخاطرة.
- يؤدي المدبرون والقادة دورا كبيرا في صناعة وتشكيل القيم التنظيمية من خلال بث ونشر القيم التي يؤمنون بها ، وترجمة بعضها إلى أنظمة تحدد الأشياء المطلوب القيام بها مثل: نظام المكافآت و العقوبات، وغيرها.
- تأثير القيم التنظيمية يزداد بالنسبة للأفراد الذين يمارسون الإدارة ، لما لهذه القيم من تأثير في وضع الأهداف و تحديد طرق اتخاذ القرار ، فمن المتوقع ان يتعدى تأثير القيم التي يحملها المدبرون ليؤثر

- في قيم المرؤوسين و سلوكهم، فإن الإدارة تستطيع من خلال استحضار القيم الايجابية و تعزيز مكانتها بين العاملين أن تحقق نتائج طويلة الأمد.
- تشكل الحوكمة أكثر الأساليب رشادة في إدارة المنظمات وطرق استغلال مواردها المختلفة بالطريقة التي تضمن المساهمة الفاعلة لكل الأطراف.
  - يعد فصل ملكية الأموال عن إدارتها من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الحوكمة ، نظرا لما أدى إليه هذا الانفصال إلى تضارب في المصالح بين الأطراف المعنية.
  - الممارسة السليمة لمبادئ و معايير الحوكمة تعد من أهم أسباب تحقيق النجاح نظرا لما لهذه الممارسة من تأثيرات ايجابية على تحسين أداء المنظمات .
  - تشكل الحوكمة في الجامعة الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم العلاقات بين أعضاء المجالس والأطراف المختلفة، وتوجيه أنشطة الجامعة و تسيير كلياتها و أقسامها المختلفة، ودعم و متابعة عملية لاتخاذ القرار، بإشراك مختلف الأطراف في جو من الحوار والتفاهم و السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

## 2-النتائج التطبيقية: لقد خلصت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أقرت أغلب أفراد عينة الدراسة بوجود قيم إدارة العلاقات في الجامعة و لكن بدرجات متوسطة، و التي تضم قيم: العدل ، فرق العمل، والقانون و النظام ،و أثبتت الدراسة أن الجامعة عادلة في التعامل مع المشاكل الروتينية التي تعترض الأساتذة و لكنها لا تركز على القضايا الجوهرية التي تخصهم، مما اثر على درجة انتمائهم التنظيمي وأيضا نظرا لعدم تشجيع روح العمل الجماعي، إضافة إلى ضعف اهتمام الإدارة بقيم عدالة النظم و الإجراءات المعمول بها داخل الجامعة.
- اتفقت اغلب أفراد العينة على شيوع قيم إدارة الإدارة و لكن بدرجات متوسطة أيضا، أثبتت أن قيم القوة في طليعة القيم و التي تعبر على النفوذ الممنوح للمسؤولين الإداريين لأداء مهامهم، ثم قيمة الصفة بدرجة ممارسة متوسطة قريبة إلى الضعيفة ،حيث أن إدارة الجامعة لا تمارس التعيين على أساس الكفاءات، و لا تملك برنامجا دوريا لتقييم أداء المرؤوسين الإداريين، و أخيرا قيمة المكافأة بدرجة موافقة ضعيفة تعكس عدم اهتمام الإدارة في الجامعة بمختلف طرق التشجيع و التحفيز.
- أثبتت الدراسة درجة موافقة ضعيفة على قيم إدارة المهمة و المتعلقة بالفعالية في اتخاذ القرارات و إشراك مختلف الأطراف المعنية، و الاقتصاد في التكاليف وترشيد النفقات، و الكفاءة في الأداء الجامعي ، وقد حلت هذه الأخيرة في المركز الأخير من القيم التنظيمية (12) المشمولة بالدراسة
- أثبتت الدراسة درجة موافقة ضعيفة أيضا على توفر قيم إدارة البيئة و المرتبطة بضعف دفاع الجامعة عن مصالحها ، و عدم الاهتمام بقيم التنافس سواء بين الكليات و الأقسام أو بين الجامعات،

مع وجود ميول الجامعة إلى تبني فلسفة تتميز بالجمود و غير مشجعة للإبداع و للأفكار المبتكرة ومسايرة التغيرات البيئية المختلفة، هو ما يناقض قيمة استغلال الفرص.

- كما أثبتت الدراسة درجات متوسطة لممارسة بعض مبادئ الحوكمة، ومحتشمة لبعضها الآخر، حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة متوسطة لمعيار المساءلة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بسبب ضعف نظم المراقبة و عدم وجود معايير واضحة و شفافة للتقييم.
  - ممارسة متوسطة لمعيار المشاركة من قبل مختلف الأطراف بسبب السياسة المتبعة من قبل إدارة الجامعة و التي تشجع على عزوف الأطراف المعنية عن التدخل في الحياة الجامعة.
  - ممارسة متوسطة لمعيار الشفافية المبني على التحديد الواضح للمسؤوليات و الأدوار، نظم الترقية و التعيين المعول بها، وعلى انسياب الفعال و الموضوعي للمعلومات بين مختلف الأطراف، و التي نالت درجات قبول ضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة .
  - ضعف الانضباط ممثلاً بالتقيد بالأخلاقيات الجامعية واحترام القواعد العامة للسلوك، من احترام متبادل، احترام الأمانة العلمية، احترام ممتلكات الجامعة و أيضاً نبذ الغش وتجاوز الحدود الأخلاقية للسلوك بين الأطراف المختلفة، وحازت أغلبها على درجات قبول ضعيفة.
  - ضعف خدمة أصحاب المصلحة من حيث إشراكهم الجاد و مشاورتهم في الأمور التي تهمهم في الجامعة و التي يشكلون جزءاً هاماً من وجودها، وأيضاً تفعيل قنوات الاتصال لنقل المعلومات الضرورية بينهم، ومدى استفادة المجتمع من نتائج البحوث التي تقوم بها الجامعة و تكييف مخرجاتها من الطلبة المتخرجين مع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- كما أثبتت الدراسة عموماً وجود علاقة أيجابية طردية قوية و دالة إحصائياً بين توفر القيم التنظيمية في الجامعة و ممارسة معايير الحوكمة فيها.

### 3- اختبار الفرضيات: لقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- أثبتت نتائج استجابات أفراد العينة بخصوص مدى توافر القيم التنظيمية في الجامعة ، ممارستها بدرجة متوسطة إلى ضعيفة ، مما يوجب رفض الفرضية الأولى.
- أثبتت نتائج تحليل آراء عينة الدراسة ممارسات متوسطة إلى ضعيفة لمعايير الحوكمة، مما يوجب رفض الفرضية الثانية .
- رفض الفرضية الثالثة ، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0,05)$  بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية) و المتغير التابع (معايير الحوكمة في الجامعة).

- رفض الفرضية الفرعية الأولى في الفرضية الثالثة، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين قيم إدارة الإدارة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية في الفرضية الثالثة، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين قيم إدارة المهمة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة في الفرضية الثالثة، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين قيم إدارة العلاقات و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة في الفرضية الثالثة، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  بين قيم إدارة البيئة و بين الممارسات السليمة لمعايير الحوكمة في الجامعة.
- رفض الفرضية الرابعة، حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيم التنظيمية و ممارسات معايير الحوكمة في الجامعة تعزى إلى متغير الدرجة العلمية، و قبول الفرضية الرابعة فيما يتعلق بمتغيرات الجنس، نوع الكلية، الأقدمية.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة :

- أسفرت عن النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة جملة من الاقتراحات، نذكر منها:
- ضرورة الاهتمام بالبعد القيمي للأفراد، من خلال التعرف على القيم التي يؤمن بها العاملين في المنظمة ومحاولة توظيفها للتأثير على سلوك و أداء الأفراد وتوجيه دوافعهم و مساعدتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا سواء بالنسبة للجامعات أو المنظمات عموماً
- الإدارة هي المسؤولة الرئيسية عن خلق و ترسيخ القيم في المنظمة، لذا و من خلال إرساء قيم إيجابية محفزة للسلوك الصحيح في المنظمة في إطار ما يعتنقه الأفراد من معتقدات، تستطيع الإدارة ضمان المساهمة الفاعلة للأفراد في تحسين مستويات الأداء.
- العمل على استيعاب ديناميكية القيم و فهم التوجهات الشخصية للأفراد، لما لهذا الفهم من دور في إزالة التناقضات التي تنشأ بين الفرد و المنظمة التي يعمل فيها.
- الحرص على وضع و تطوير نظام للقيم يعكس خلق إداري سليم و يحظى بانتشار واسع بين أوساط الأفراد، فكلما زاد إقبال الأفراد على القيم التنظيمية و تمسكهم بها و إجماعهم عليها، كلما شكلت هذه القيم أداة لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق النجاح و التفوق.

محاولة التزام إدارة الجامعة بتطبيق معايير الحوكمة من خلال انتهاج أساليب إدارية تتسم بالنزاهة و الشفافية والعدالة في تقييم الأداء وتطبيق نظم الحوافز و العقوبات، و عند تحديد الأدوار و المسؤوليات، وهذا من خلال سن قوانين واضحة وصارمة و قابلة للتطبيق بخصوص تلك المعايير.

-على المسؤولين الإداريين أن يعملوا على تفعيل دور الأفراد في الجامعة، حيث يقع على عاتق الإدارة تأسيس ثقافة تنظيمية متميزة وناجحة كونها المسؤولة عن عملية اختيار الأفراد و استقطاب الموظفين الجدد و ترقيةهم.

- فسح المجال أمام الأطراف الأساسية من أساتذة و طلبة للمشاركة في وضع السياسات و صنع القرار و إبداء رأيهم عند إعداد المناهج والمقررات الدراسية بما يتلاءم مع تطلعات كل الأطراف و تعظيم التحصيل العلمي، وذلك من خلال إصدار تشريعات ونظم تضمن هذه المشاركة، وإتاحة كل المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.

-وضع قوانين ردعية صارمة في حق كل من يتجاوز الحدود الأخلاقية للسلوك المعمول به في الحرم الجامعي، وتطبيقها دون تراجع عند الضرورة، وتنظيم ندوات و أيام دراسية خاصة لتعريف الطلبة و الأساتذة و مختلف الأطراف بأهمية احترام الأمانة العلمية ، وإيضاح العقوبات التي تنجر على منتهكيها. -التشجيع على تقييم أداء الأساتذة من وجهة نظر طلبتهم، و الاستفادة من التغذية الراجعة الناتجة عن عملية التقييم سواء على صعيد تطوير أداء الأساتذة أو مضمون البرامج ، بما يساعد على تحسين التحصيل العلمي.

محاولة القضاء على الفجوة الواضحة بين احتياجات السوق و مواصفات الطلبة المتخرجين الذين يعانون من ضعف في المهارات التي تسمح لهم بأداء الأعمال بمستويات مقبولة من المهنية، وتشجيع التعاون بين الجامعات و أرباب العمل من أجل إنتاج خريجين يتلاءمون مع احتياجات السوق، والعمل على تطوير الأداء الجامعي ومساهمة الجامعة في التنمية الاقتصادية و أيضا الاجتماعية .

تطوير طرق التدريس وإعداد مضامين المناهج بالتنسيق بين الطلبة و الأساتذة و الإدارة، بهدف فسح المجال للقدرة الإبداعية للطلاب، وتحديد الطرق الأكثر فعالية في تحصيل المعلومات، وهذا من خلال عقد اجتماعات و ورشات وعمل ولقاءات نقاش بين مختلف الأطراف .

ضرورة توفر إرادة سياسية لإنجاح مساعي الإصلاحات المنتهجة في الجامعة الجزائرية، والتي على رأسها وضع الأطر القانونية و التنظيمية المشجعة و الداعمة لتطبيق مبادئ الحوكمة .

محاولة إرساء معايير الحوكمة بوصفها قيما تنظيمية يتقاسمها كل الأطراف في الجامعة، ويتحلى بها الرؤساء بالدرجة الأولى ، حتى يشكلون قدوة لغيرهم من العاملين في المستويات التنظيمية الأقل، و كل أفراد الأسرة الجامعية، فالتحلي بالقيم الصحيحة يبدأ من القمة.

## رابعاً: آفاق الدراسة:

هذا العمل المتواضع هو ثمرة مجهوداتنا في البحث طيلة ستة ( 6 )سنوات ، نعتبره مجرد محاولة قد نكون - إن وفقنا الله - خطونا بها خطوة صغيرة في طريق العلم و المعرفة الطويل و الشاق، نحتسبها عند الله عز وجل صدقة جارية، ولمن يريد الاستمرار نتمنى التوفيق و السداد، و نقترح بعض المواضيع التي يمكن اشتقاقها من هذا الموضوع لتكمله أو لتدرس زوايا أخرى لم يتسنى لنا في هذا البحث التطرق إليها ، من هذه المواضيع نذكر:

- الاختلافات الثقافية والقيمية بين أعضاء مجلس الإدارة وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في المنظمة.
- الثقافة التنظيمية السائدة لدى رؤساء الجامعات و علاقتها بنمط تسيرهم وإدارتهم لها.
- التوافق القيمي و دوره في تحسين أداء الإدارات العمومية: منظور إسلامي
- المنظومة القيمية للطلاب الجزائري و علاقتها بتحصيله العلمي ،من وجهة نظر الأساتذة.
- القيم و دورها في التخفيف من صراع المصالح بين الأطراف المعنية بالحوكمة.

و عملنا هذا جهد إنساني قد تشوبه النقائص و تتخلله الهفوات و الأخطاء ، ليس تقصيرا منا ولا عن قصد، ولكن لان الكمال لله و حده، فان أصبنا ما أصبنا من هذا العمل فهو من الله وحده، و إن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان، وحسبنا أننا حاولنا، و لله الحمد أولا وأخيرا ، والله الموفق .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

أ - قائمة الكتب :

- 1 - إبراهيم محمد محمد ، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات و الأزمات المعاصرة في ضوء تداعيات الأزمة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011
- 2 - أبو النصر مدحت محمد ، إدارة تنمية الموارد البشرية، اتجاهات معاصرة ، المكتبة العصرية للنشر، مصر، 2009
- 3 - أبو بكر مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 4 - أبوزيد محمد خير، سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، دار صفاء، الأردن، 2005
- 5 - أبوزيد محمد خير سليم ، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 6 - أبو سريع رضا عبد الله ، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، الأردن، 2004.
- 7 - أبو قحف عبد السلام ، أساسيات الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 8 - أبو كريم أحمد فتحي ، الشفافية و القيادة في الإدارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن 2009
- 9 - أتكسون فيليب ، إدارة الجودة الشاملة، التغيير الثقافي: في الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996.
- 10 - أدريانا ج. كيزار و آخرون ، التعليم العالي لخدمة الصالح العام، أصوات صدرت عن حركة وطنية ، العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007
- 11 - الترتوري محمد عوض ، أغادي ر عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 12 - الحوراني هاني ، الهنداوي أحمد ، حاکمية الشركات، نتائج أعمال منتدى فيفري 2005، دار سندباد للنشر ، الأردن، 2005.
- 13 - الخالدي إبراهيم بدر شهاب ، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 14 - الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي ، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، الأردن ، 2009.
- 15 - الربيعي سعد بن حمد ، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات و التحديات و آفاق المستقبل ، دار الشروق، عمان، 2008.

- 16 - السلمي علي ، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1997 .
- 17 - الشيخ حسن ، السلوك الإداري، النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر، 2008.
- 18 - الصوص نداء محمد ، مبادئ الإحصاء، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 19 - الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة ، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2003.
- 20 - الطائي يوسف حجيم ، العبادي هاشم فوزي دباس ، الاسدي أفنان عبد علي ، إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، 2008.
- 21 - العتيبي صبحي جبر ، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، 2005.
- 22 - العلاق بشير ، مبادئ الإدارة ، اليازوري، الأردن، 2008.
- 23 - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
- 24 - الفريحات خضير كاظم محمود ، اللوزي موسى سلامة ، الشهابي إنعام ، السلوك التنظيمي(مفاهيم معاصرة) إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009.
- 25 - القذافي رمضان محمد ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- 26 - القيروتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتب دار الشروق، عمان، 1989.
- 27 - القيروتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 28 - الكايد زهير عبد الكريم ، الحكمانية قضايا و تطبيقات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003
- 29 - الكتبي محسن على ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2005.
- 30 - الكولفن مارتن ، ، التخطيط الاستراتيجي للجامعات و التعليم العالي ، ترجمة أشرف محمود ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة.
- 31 - اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي: أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- 32 - اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن، 2002 .
- 33 - اللوزي موسى ، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 34 - اللوزي موسى ، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 35 - المرسي جمال الدين ، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006 .
- 36 - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية لمديري القرن الحادي و العشرين، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- 37 - المهيني محمد ، الإدارة الجامعية، مطابع الرسالة، الكويت، 1984.

- 38 - النجار فريد ، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 39 - النعيمي جلال محمد ، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 40 - النعيمي صلاح عبد القادر ، الإدارة، اليازوري، عمان، 2008 .
- 41 - الهلالي الشربيني الهلالي، التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 42 - اليماني عبد الكريم علي، فلسفة القيم التربوية، دار الشروق، الأردن، 2009.
- 43 - أندردى سيزلاقي، مارك جى ولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991 .
- 44 - بدر ماجد ، التعليم العالي في الأردن، بين المسؤولية الحكومية و القطاع الخاص ، دفتر اليرموك رقم(09)، عمان، الأردن، 1994.
- 45 - بدري أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (إنجليزي-فرنسي-عربي) ، مكتبة لبنان ، بيروت، 1993.
- 46 - بوحفص عبد الكريم ، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية و الإنسانية مدعم بتطبيقات و تمارين محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 47 - بيومي محمد أحمد ، علم اجتماع القيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1981.
- 48 - تأليف مجموعة من الكتاب ، نظرية الثقافة، ترجمه علي السيد الصاوي ، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الآداب، الكويت، 1997.
- 49 - توغوط هيام عمر كلمات ، الحاكمية الحضرية الراشدة: المشاركة في صنع القرار الحضري، حالة دراسية لأمانة عمان الكبرى، المملكة الهاشمية الأردنية للفترة من 1985- 2005، الروزنا للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 50 - جرينبرج جيرالد ، بارون روبرت ، إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي البسيوني، ، دار المريخ، الرياض، 2004
- 51 - جودة محفوظ ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
- 52 - حريز سامي محمد هشام ، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية و تطبيقية ، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 53 - حريم حسن ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن 1997.
- 54 - حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.

- 55 - حسن صالح ، المسؤولية الاجتماعية لأعضاء مجلس إدارة الشركات، بدون بلد نشر، 2003.
- 56 - البلداوي عبد الحميد عبد المجيد ، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS ، وائل لنشر،الأردن،2009.
- 57 - خطاب سمير ، التنشئة السياسية و القيم، مع دراسة ميدانية لطلاب المدارس و الثانويات ، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،2004.
- 58 - خليل عطا الله وارد ، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
- 59 - خير محمد ، أبوزيد سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS ، دار صفاء، الأردن، 2005.
- 60 - ديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011
- 61 - راشد علي ، الجامعة والتدريس الجامعي ، دار و مكتبة الهلال ،لبنان، 2010 .
- 62 - رشوان عبد الحميد أحمد ، علم إجماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 63 - ريس عامر سعيد ، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيرفكس للاستشارات و التطوير، القاهرة ، 1994.
- 64 - زيارة فريد فهمي ، وظائف الإدارة، اليازوري ، الأردن، 2009
- 65 - سراح الدين إسماعيل ، حكومة الجامعات تعزيز قدرات منظمات التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009.
- 66 - سعيد سعاد جبر ، القيم العالمية وأثرها على السلوك الإنساني، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- 67 - سليمان محمود مصطفى ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006.
- 68 - شريف علي ، مسلم عبد الهادي ، منير محمد ،إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،2007.
- 69 - صالح عبد العزيز ، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
- 70 - طالب علاء فرحان ، المشهداني إيمان شيخان ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، 2011
- 71 - عبد الحي رمزي أحمد ، التعليم العالي والتنمية، وجهة نظر نقدية مع دراسات مقارنة ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- 72 - عبد الوهاب أحمد جاد ، السلوك التنظيمي (دراسة الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال) ، دار الوفاء للطباعة والنشر و التوزيع،2000.

- 73 - عبد الوهاب أحمد جاد ، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة والنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 74 - عزب محمد علي ، التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 2011.
- 75 - عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان 1994.
- 76 - عفيفي صديق محمد ، عبد الهادي أحمد إبراهيم ، السلوك التنظيمي، دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2003.
- 77 - عقيلي عمر وصفي ، منعم زمير و آخرون ، وظائف منظمات الأعمال ، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1994.
- 78 - عوض عامر ، السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 79 - فرانسيس ديف ، وودكوك مايك ، القيم التنظيمية ، تعريب عبد الرحمان أحمد الهيجان، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1995 .
- 80 - لخضر مرغاد ، حدة رايس ، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ايتراك لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2006 .
- 81 - لفقة جواد كاظم ، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
- 82 - ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 83 - ماهر أحمد ، تطور المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 84 - مقبل نجلاء علي ، مقبل نجاهة علي ، القيم الأخلاقية، مفومها، نشأتها وعلاقتها بحقوق الإنسان، بدون دار نشر، صنعاء، بدون سنة نشر.
- 85 - منصور طاهر محسن ، الخفاجي نعمة عباس ، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 86 - نصر علي عبد الوهاب ، شحاته شحاته السيد ، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية و الدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 87 - نصيرة مزغاش ، تسيير المؤسسات الجامعية بين الواقع و الآفاق، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية (CREAD)، الجزائر، 2011.
- 88 - هادي رياض عزيز ، الجامعات (النشأة والتطوير، الحرية الأكاديمية، الاستقلالية)، مركز التطوير والتعليم المستمر، بغداد، 2010.

ب - الرسائل و الأطروحات:

- 1 - الشريف صابة محمد ، برمجة النفقات في قطاع التعليم العالي و البحث العلمى ومكانتها في سياسة الميزانية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- 2 - الشناق راضي محمد النهار ، مفهوم الحاكمية ودرجة ممارستها في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 3 - الطعاني محمد أديب سعيد سعد ، أثر مخاطر الحاكمية المؤسسية على خطة التدقيق و أتعاب المدقق الخارجي للشركات المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2009 .
- 4 - الهنيني إيمان أحمد ، تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، أطروحة قدمت لنيل درجة دكتوراه فلسفة في قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
- 5 - حمزة مرداسي ، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، دراسة حالة الجزائر ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2010/2009.
- 6 - ذهبية الجوزي ، الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر -3-، الجزائر، 2013.
- 7 - رضوان بواب ، الكفاية المهنية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي من وجهة نظر الطلبة، طلبة جامعة جيجل نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع العمل والتنظيم، تخصص إدارة موارد بشرية، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014.
- 8 - هاجر دويدي ، محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال على أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.

- 9 - مسعودة عجال ، القيم التنظيمية و علاقتها بجودة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، قسم علم النفس و علوم التربية و الارطوفونية، كلية العلوم الإنسانية و العلم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
  - 10 مهدي قلو ، تقدير الحاجات من اليد العاملة المؤهلة وفق نماذج الحاجة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد السياسي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014 .
  - 11 نزيهة مقيدش ، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء ، جامعة فرحات عباس سطيف مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، الجزائر، 2010.
  - 12 -يوسف أيمن ، تطور التعليم العالي: الإصلاحات و الافاق و السياسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علو الاجتماع السياسي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
- ت - المجالات و الدوريات:**
- 1 - إبراهيم عبد السلام ، كريم فاضل عباس ، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة، دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 10، المجلد 2، العراق، 2008.
  - 2 - أبو عرابي سلطان ، الإدارة و أهميتها في التعليم العالي، مجلة إدارة ، مجلة دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عدد يناير 2010، القاهرة، 2010.
  - 3 - أبو عميرة عريب وموسى احمد السعودي، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ( دراسة ميدانية) ، مجلة دراسات، العلوم التربوية، العدد 1، المجلد 38 ، الأردن، 2011.
  - 4 - أم خليفة بلبركاني ، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، جامعة بسكرة، العدد 5، جانفي 2014 .
  - 5 - أنويجي عبد القادر ، البدري عبد الحفيظ ، دوافع العمل و علاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي - ليبيا، دورية الإدارة العامة، المجلد 42، العدد 2، 2002.
  - 6 - البداينة دياب ، على محمد العضيلة ، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات، دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 7، العدد 1 ، العلوم الإدارية، الرياض، 1996.

- 7 - البيتي مليحان معيض ، الجامعات(نشأتها، مفهومها، وظائفها)، دراسة وصفية تحليلية ، المجلة التربوية، ، المجلد14، العدد54، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 2000.
- 8 - التويجر أنس ، الحوامدة نضال ، أثر القيم الشخصية و التنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 21 ، العدد 3، إصدارات جامعة اليرموك، الأردن ، 2005.
- 9 - التويجري محمد إبراهيم ، المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية استطلاعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 12، العدد4، إصدارات المعهد العربي للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
- 10 - الحنيطي محمد فالح ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن، دراسة ميدانية تحليلية، مجلة دراسات ، المجلد 30، العدد 2، مجلة صادرة عن عمادة البحث العلمي بالجامعة الأردنية، عمان، 2003.
- 11 - الخشالي شاكر جار الله ، جواد عدنان كاظم ، علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين: دراسة تطبيقية في شركات التأمين الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد2، الأردن، 2003.
- 12 - الزهراني عبد الله بن احمد سالم ، نموذج مقترح للتوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي السعودية، مجلة كلية الآداب، المجلد 1، العدد44، مصر، 2009.
- 13 - السالم مؤيد ، الرويح سنان ، القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، دراسة ميدانية ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد15، العدد1، الأردن، 1999.
- 14 - السبيعي نورة خليفة تركي ، بعض قيم العمل لدى الأكاديميين و الإداريين بجامعة قطر ، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، العدد13 ، 1998.
- 15 - الصبيح عبد الله بن ناصر ، التغيير الاجتماعي وصراع القيم ، مجلة البيان ، المجلد 25 ، العدد271، المكتب التعاوني للدعوة و الإرشاد، المملكة العربية السعودية، 2010 .
- 16 - العاجز فؤاد على ، القيم وطرق تعلمها و تعليمها ، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس . الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس. العدد 83 ، ديسمبر 2002.
- 17 - العاني أسامة عبد المجيد ، متطلبات الأستاذ الجامعي في عصر المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 20، مجلة صادرة عن بيت الحكمة، العراق، 2008.
- 18 - العتيبي تركي بن كديمس ، القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم العالي التقني و المهني ، دراسة تطبيقية على كلية السياحة و الفندقية بالمدينة المنورة، مجلة التربية، العدد 139، الجزء 2 ، جامعة الأزهر ، مصر، 2009.

- 19 - العواملة نائل عبد الحافظ ، القيم المؤثرة في النظام الإداري، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 5، العدد، 1 عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1993.
- 20 - الفضل مؤيد محمد على ، العلاقة بين محددات السلوك الإداري و تكلفة الوكالة للملكية و مدى تأثيرها بالأداء، دراسة حالة في العراق، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 16، العدد2، البحرين، 2013 .
- 21 - الكبيسي عامر ، القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية ، المجلة العربية للإدارة، العدد 03، المجلد 10، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.
- 22 - المدهون موسى توفيق ، عبد الحميد البل داوي، سلوك أعضاء المجالس واللجان في الجامعات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة البصائر، المجلد 08، العدد 02، 2004، مجلة صادرة عن جامعة البتراء، الأردن، 2004.
- 23 - الهيتي صلاح الدين ، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد1، الأردن، 2005.
- 24 - الواكد ماهر ، الحوكمة الرشيدة و المنشآت المالية، مجلة المدقق، العدد 72/71، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، الأردن، 2007.
- 25 - بن أعراب عبد الكريم ، مستقبل البحث العلمي في الجزائر، مجلة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، العدد 13، الجزائر، 2003
- 26 - بن رحمون سهام ، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين ، دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد8، ديسمبر 2013، مجلة صادرة عن جامعة بسكرة، الجزائر، 2013
- 27 - بورغدة حسين ، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، جامعة فرجات عباس سطيف، الجزائر، 2005.
- 28 - خليفة عبد اللطيف محمد ، مظاهر التغيير في انساق القيم و اسبابه لدى الشباب الجامعي في المجتمعات العربية عامة و المجتمع المصري خاصة ، مجلة دراسات عربية في علم النفس، المجلد 4، العدد 1 ، جامعة المنصورة، مصر، 2005 .
- 29 - راضية بوشعور ، الخطة الإستراتيجية المقترحة لضمان الجودة في جامعة أبي بكر بلقايد الجزائرية ، مجلة جامعة الزيتونة، عدد 2013.
- 30 - ربحاوي مها محمود ، دور حوكمة الشركات في تعزيز و الشفافية و الإفصاح في التقارير المالية لشركات المساهمة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية ، دورية الإداري، العدد 128، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2012 .

- 31 - سعدان شبايكي ، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لتنظيم التعليم العالي (ل م د) ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، العدد 5 ، مجلة صادرة من المركز الجامعي للدكتور يحيى فارس بالمدينة، الجزائر، 2011.
- 32 - صالح سمير أبو الفتوح ، نظرية الوكالة : مدخل لتخصيص التكاليف العامة ، المجلة العربية للإدارة، العدد 4 المجلد 12، إصدارات المعهد العربي للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
- 33 - صبري هالة عبد القادر ، أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6 ، العدد 4، إصدارات الجامعة الأردنية، الأردن، 2010.
- 34 - صديق حسين ، التوجهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية : عرض وتقييم، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3 و 4، 2011.
- 35 - صغير سمير ، شيبان بلقاسم ، موقع الجامعة في المنظومة المجتمعية الجزائرية بين المركز و الهامش، دراسة ميدانية لتمثيلات الجامعيين لدور الجامعة في المجتمع الجزائري، مجلة معارف، العدد 9 ، مجلة صادرة عن جامعة البويرة، الجزائر، 2010، ص: 321.
- 36 - طاشمة بومدين ، الحكم الراشد و مشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر ، مجلة التواصل، العدد 26، جوان 2010.
- 37 - عر عور مليكة ، الجودة في التعليم العالي الجزائري، دراسة تحليلية مبنية على معالجة و ثقافية ، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 6 ، جوان 2013، مجلة صادرة عن جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 38 - فرج عبد الفاتح فرج ، دور الجامعة في إحداث التنمية أثناء فترات التحول الاقتصادي ، مجلة الحقيقة، العدد 06 ، جامعة أدرار، المطبعة العربية، الجزائر، 2005.
- 39 - قوي بوحنية ، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة، تطوير فلسفة و أداء التعليم العالي في إطار نظرة إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحقيقة، العدد 6، ماي 2005، مجلة صادرة عن جامعة أدرار، الجزائر، 2005.
- 40 - كاظم علي مهدي ، العبيدي فوزي جودي ، عبد الحسين الجبوري، النسق القيمي لدى طلبة جامعة قاريوس، مجلة علم النفس، عدد سبتمبر 2000، الأردن، 2000.
- 41 - محمد كريم محمد سليمان ، سلوكيات القيادة الأخلاقية و علاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية، المجلة العلمية للاقتصاد و الإدارة، المجلد 3، العدد 1، القاهرة، 2012.
- 42 - مصطفى عوفي ، صباح براهيم ، الجامعات العربية بين الواقع و تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 9، الجزائر، 2012.
- 43 - مقدم عبد الحفيظ ، علاقة القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلاتها مع الاتجاهات والسلوك (دراسة امبيريقية)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 4 ، المجلد 22، مجلس النشر العلمي، الكويت، 1994 .
- 44 - يوسف جوادي ، إدارة الموارد البشرية و قيمها التنظيمية في الصناعية الجزائرية، نموذج هوفستيد الرباعي الأبعاد إطارا للتحليل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 30/31، 2013.

**ث - الملتقيات و المؤتمرات و الايام الدراسية :**

- 1 - إبراهيم محمد عبد الفتاح ، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، أعمال الملتقى العربي الأول حول"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة سبتمبر 2005، إصدارات المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 2 - أبو القاسم الحمدي ، دور العدالة التنظيمية في تحقيق مبادئ الحوكمة الداخلية للشركات ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
- 3 - أمين مخفي ، أمينة فداوي ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على فعالية الأسواق المالية، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثامن بعنوان" دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات ، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ، الجزائر، 2013 .
- 1 - النل سعيد ، مبادئ وأهداف التعليم الجامعي العربي، دراسة استطلاعية ، بحث مقدم في المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية تحت عنوان" التنظيمي الجامعي الهيكل و الأدوار، المنعقد من 21 إلى 27 نوفمبر، جامعة بغداد ، 1976.
- 2 - الديري علي ، درجة استعداد كلية التربية الرياضية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي المنعقد في مراكش (المغرب) تحت عنوان: الجامعة العربية تحديات وطموح، ديسمبر 2008، المملكة المغربية، 2008.
- 3 - الرحيلي عوض سلامة ، لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات (حالة السعودية )، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية – تدقيق الشركات الصناعية)، أعمال الملتقى العربي الأول حول"التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة سبتمبر 2005، إصدارات المنظمة العربي للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 4 - السر خالد خميس ، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها ، بحث مقدم إلى ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية و التعليم العالي، فلسطين، 2013
- 5 - السويلم عبد العزيز بن محمد ، عبد العزيز بن خالد الربيعان ، المعايير والضوابط الأخلاقية والأمانة العلمية في البحث العلمي ، تجربة مدينة عبد العزيز للعلوم والتقنية، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي و النزاهة العلمية ، 5-6 ماي، الرياض، 2015.
- 6 - الصلاح محمد سليمان ، الاستفادة من أدوات الرقابة و إدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات ، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية – تدقيق الشركات

- (الصناعية)، أعمال الملتقى العربي الأول حول "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات" المنعقد في الشارقة سبتمبر 2005، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 7 - العشماوي محمد عبد الفتاح ، آليات حوكمة الخزائنة العامة، الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري، ورقة عمل مقدمة في ملتقى حوكمة الخزائنة العامة المنعقد في الرباط المملكة المغربية في جويلية 2007، القاهرة 2009.
- 8 - العايب عبد الرحمان ، بالرقى تيجاني ، اشكالية حوكمة الشركات و الزامية احترام أخلاقيات الاعمال فى ظل الازمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي تحت عنوان " الحوكمة و اخلاقيات الاعمال فى المؤسسات"، المنعقد يومي 18/19 نوفمبر، جامعة باجي مختار- عنابة-، الجزائر، 2009.
- 9 - المجالي عبد السلام ، هاني عبد الرحمن صالح، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة و التنظيم الجامعي، ورقة مقدمة في المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية تحت عنوان " التنظيمي الجامعي الهيكل و الأدوار، المنعقد من 21الى 27 نوفمبر، جامعة بغداد ، 1976.
- 10 - انجازات التعليم العالى فى البلدان العربية وتحدياته (1998-2009)، أعمال المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالى بعنوان: " نحو فضاء عربي للتعليم العالى، التحديات العالمية و المسؤوليات المجتمعية، المنعقد في جويلية 2009، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت ، 2009.
- 11 - بوخمخ عبد الفتاح ، نظريات الفكر الإداري تطور و تبين، أم تنوع و تكامل ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان " عولمة الإدارة في عصر المعرفة" ، المنعقد يومي 15/17 ديسمبر، لبنان، 2012 .
- 12 - تواتي عبد القادر ، تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالى ونظام ل.م.د. ، ورقة بحث مقدمة ضمن اليوم الدراسي: إصلاحات التعليم العالى و التعليم العام، الرهان والأفاق، المنظم في 22 أفريل، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
- 13 - توفيق حسن ، التنظيم الإداري للجامعات العربية، ورقة متقدمة ضمن المؤتمر العام الثالث لاتحاد الجامعات العربية بعنوان: "التنظيم الجامعي، الهيكل والأدوار"، المنعقدة في جامعة بغداد: أيام: 21-27 نوفمبر 1976، العراق، 1976.
- 14 - دواح حسن على ، أوجه الفساد فى مجال البحث العلمى، الأنواع، الأسباب و الانعكاسات ، منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي و النزاهة العلمية ، 5-6 ماي، الرياض، 2015.
- 15 - زين علي أحمد ، محمد حسني عبد الجليل صبيحي، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة في القاهرة نوفمبر 2006، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 16 - شريق بقة ، تقييم جودة قطاع التعليم العالى فى الجزائر، على ضوء بعض المؤشرات الكمية، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثاني تحت عنوان: " الجامعات العربية تحديات و طموح، المنعقد في مراكش – المغرب- 2008 .

- 17 عبد القادر قلش ، بودري شريف، دور الحوكمة في تحسين العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف ، الجزائر، 2013 .
- 18 عبد الله علي ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، دراسة مقدمة للملتقى الدولي تحت عنوان " الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة"، الجزائر ، جامعة البليدة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 22/21 ماي، 2002.
- 19 غول فرحات ، تحقيق حوكمة المؤسسات من خلال العمل بالإدارة الإسلامية ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
- 20 - محمد حاكم محسن ، ضوابط واليات الحكومة في المؤسسات الجامعية ، ورقة عمل مقدمة ضمن المؤتمر العربي الثاني تحت عنوان: الجامعات العربية تحديات وطموح المنعقد في مراكش- المملكة العربية، ديسمبر 2008 إصدارات للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 21 -نوير طارق ، الحوكمة و المعلوماتية في الدول العربية، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة في القاهرة نوفمبر 2006. إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 22 -يحيوي حفيظة ، تطبيق نظام م د في الجامعة الجزائرية، قسم اللغة و الأدب العربي بجامعة البويرة نموذجاً، ورقة بحث مقدمة في اليوم الدراسي : إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام، الرهان و الآفاق، المنظم في 22أفريل، جامعة البويرة، الجزائر، 2013.
- 23 -يس عمرو ، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة في القاهرة نوفمبر 2006. إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.
- 24 -يوسف بومدين ، أخلاقيات الأعمال وارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة، من منظور إداري وإسلامي ، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات و الاقتصاديات، المنعقد يومي 19 و 20 نوفمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2013.
- 25 -يوسف محمد طارق ، حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق ، مبادئ و ممارسات حوكمة الشركات، أعمال ندوة حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي و الهيكلي المنعقدة في القاهرة نوفمبر 2006. إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

**ج- التقارير القوانين و المراسيم:**

1. إحصائيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الحولية الإحصائية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، خمسون (50) سنة في خدمة التنمية: 1962-2012، تقرير صادر عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، 2013، ص:116.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 51، الصادرة بتاريخ 24 اوت 2003، القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999، المحددة لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 02-03-04.
4. القرار رقم 129 المؤرخ في 6 مارس 2013، و الذي يتضمن إنشاء ندوة العمداء لكل الميادين، النشرة الرسمية للتعليم العالي و البحث العلمي سنة 2013 الثلاثي الأول
5. بناء مجتمعات المعرفة، التحديات الجديدة التي تواجه التعليم العالي، تقرير صادر عن البنك الدولي، مركز معلومات قراء الشرق الأوسط، (ميريك)، مصر، 2003.
6. معايير المحاسبة المالية IAS/IFRS, collection gestion, pages bleues الجزائر 2008.
7. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ملف إصلاح التعليم العالي 2007، الجزائر، 2007.

**د- المراجع الالكترونية:**

- 1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية، أفريل 2010 ، متوفر على الموقع: <http://www.ensb.dz/spip.php?article194>
- 2 - القرشي عبد الله علي ، احمد محمد احمد برقان، حكومة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي بعنوان: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان 15-17 ديسمبر 2012، ص9. بحث متوفر على الموقع: [www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf](http://www.jinan.edu.lb/conf/MGKE/1/277.pdf)
- 3 - القضاة عبد الله محمد ، حكومة الجامعة الأردنية مدخل لإصلاحها، بحث متوفر على الموقع: <http://assawsana.com/portal/pages.php?newsid=113072>
- 4 - خاراميليو أدريانا ، ميلونيو توماس ، تعادل أم اختراق، تقرير صادر عن مركز مارسيليا للتكامل المتوسطي بالتعاون مع البنك الدولي و الوكالة الفرنسية للتنمية، إصدارات البنك الدولي، 2011، ص: 27. كتاب متوفر على الموقع: [http://cmimarseille.org/\\_src/SELM2\\_FinancingHigherEducationReport\\_AR.pdf](http://cmimarseille.org/_src/SELM2_FinancingHigherEducationReport_AR.pdf)

- 5 - سلمان علي خلف ، بتول محمد نوري ، دراسة حول حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة العراق ، بحث متوفر على الموقع:  
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/.../العراق-بتول.docx>
- 6 - عزي الأخضر ، عالم جلطي، التنمية البشرية للحكم الراشد ، بحث متوفر على الموقع:  
[www.droit-dz.com/forum/show/hread/.php?...Algerie](http://www.droit-dz.com/forum/show/hread/.php?...Algerie)
- 7 - قورين حاج قويدر، التنمية الإنسانية و التعليم العالي في الوطن العربي ، 2007، بحث متوفر على الموقع:  
<http://www.acc4arab.com/acc/showthread.php/1887>
- 8 - كردي احمد السيد ، واقع الحكومة في التعليم الجامعي، متوفر على الموقع:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886>
- 9 - ماضي عبد الفتاح ، ميثاق الأخلاقيات و التقاليد الجامعية، مركز بحوث و دراسات، أبريل 2015 ، بحث متوفر على الموقع :  
<http://www.abdelfattahmady.net/.../486-2014-11-13-12-57->
- 10 - مداح لخضر ، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها ، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الدولي المنعقد في جامعة منتوري بقسنطينة، تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، بحث متوفر على الموقع:  
[iefpedia.com/arab/wp-content/.../12/colloque-mostaganem.docx](http://iefpedia.com/arab/wp-content/.../12/colloque-mostaganem.docx)
- 11 - محمد بزاوية ، عبد الجبار سالمي، جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة المنعقد في جامعة وهران، تحت عنوان: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي، الجزائر ، 2011، بحث متوفر على الموقع  
[www.umd.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt](http://www.umd.edu.dz/vf/images/.../s4/bezzaouya.ppt)
- 12- موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي :  
[www.mers.dz](http://www.mers.dz)
- 13 - نجاة بوساحة ، نورة ثلاثية ، اشكالية انتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار ملتقى منعقد في عنابة، بدون سنة، بدون صفحة بحث متوفر على الموقع:  
[old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf](http://old.univ-ouargla.dz/PagesWeb/.../doc/.../S0811.pdf)
- 14 - نعيم بن محمد ، التعليم العالي في الجزائر: التحديات ، الرهانات و أساليب التطوير، بحث متوفر على الموقع:  
[iefpedia.com/arab/wp.../07/-مداخلة-الجلفة-.doc](http://iefpedia.com/arab/wp.../07/-مداخلة-الجلفة-.doc)
- 15- وهيبه مقدم ، الحاجة إلى تطوير المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر، ورقة بحث مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول "تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق

الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية، يومي 20 /19 ماي ،جامعة زيان عاشور الجلفة، 2010، بحث

متوفر على الموقع: <http://www.djelfa.info/ar/universite/929.html???print>

16- يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات

الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، بدون سنة، بحث متوفر على الموقع:

[www.yacoubnasereddin.com/site\\_media/.../10.pdf](http://www.yacoubnasereddin.com/site_media/.../10.pdf)

ثانيا: باللغة الأجنبية:

#### A- Les Ouvrages:

1. Bouba –olga Olivier, gouvernance d'entreprise : élargir la problématique, janvier 2005, université de Poitiers, France 2005
2. Claude Jean-Francois, Le management par les valeurs, Edition Liaisons, paris, 2003.
3. Desreumaux Alain, Théorie des organisations, Management société, paris, 1998
4. Detrie Jean-Pierre, Strategor: politique generale de l'entreprise ( strategie, structure, decision, identité), Dunod, paris, 1997
5. Elain François, " Le management de la communication (de la communication personnelle à la communication de l'entreprise) , l'harmattan, Paris, 1998
6. Hatch Mary. Jo, Théorie des organisations, De beock université, Canada, 2000
7. Ismail Aboubacar Yenikoye, Comment analysé la gouvernance, définir les indicateurs de bonne gouvernance, L'harmattan, NIGER, 2007
8. Johnson Gerry, et autres, Stratégique, Pearson Education ,8e Edition, Paris 2008
9. Kotter .P John., James. L.Heskett, Culture et performance, (le second souffle de l'entreprise), (traduit par: Laurence Naicolaieff), ed d'organisations, paris, 1992.
10. Martinet Alain – charles, Ahmed Silem, Lexique de gestion et de management Dunod, Paris 2008
11. Meier Barabel, MANAGEOR : les meilleures pratiques du management, 2eme édition, Dunod, Paris, 2010

12. Meier Olivier, schier Guillaume, **multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance**, Dunod entreprise, paris, 2003
13. Moreau Philippe Defarges, **Que sais-je ? la Gouvernance**, presses universitaire de France , Paris 2003
14. Nizard George, **Les métamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management)**, economica, paris, 1991.
15. Peretti J. M. et autres, **Gestion des ressources humaines**, De Beock université , Canada, 2001.
16. schatt Alain, **Le fonctionnement des conseils d'administration dans les entreprises françaises**, le management : fondement et renouvellement, édition sciences humaines, Paris, 2008
17. Schermerhorn John.R., James.G.Hunt, John.R. Schermerhorn, James.G.Hunt, **Comportement humain et organisation**, village mondial, canada, 2002

#### B- **Les Revues** :

- 1-Bakouche SADEK, **Efficacité et Effience de L'enseignement Superieur en Algerie**, le cahier de CREAD ( L'université Algerinne et sa Gouvernanace réalisé par : Mouhamed GHALAMALLAH), Algerie, fevrier 2011.
- 2- dayan Armane, **Manuel de gestion**, vol 1, Ellipses édition, paris, 2009
- 3-Elleli Nejla ould daoud, **La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires**, in revue des sciences des gestions, n° : 224-225 direction et gestion d'entreprise, paris 2007
- 4-Faure Guy-olivier, **Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale** ,in revue française de gestion, volume 30, N° 153, paris, décembre 2004
- 5-Fielden JOHN, **Gobal Trends in University Gouvernance**, education working paper, serie n°9, The World Bank, Washington USA ,march 2008

6-GHALAMALLAH Mohamed, Université, **Savoir et société en algerie** , le cahier de CREAD ( L'université Algérienne et sa Gouvernance réalisé par : Mouhamed GHALAMALLAH) , CREAD , ,fevrier 2011, Algerie

7-La revue des sciences de gestion, N° 224-225, **direction et gestion d'entreprise**, Paris 2007.P : 86

8-Mpasinas Antonios , Alain Finet, **efficacité du conseil d'administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisation universitaires en Belgique**, une étude exploratoire, in revus de science de gestion, n°228, 2007

9-OECD. **Principles and Annotations on Corporate Governance** Arabic translation

10-Pastré Olivier, dix ans après ENRON : **Le nouveau visage du capitalisme, les paradoxes du modèle nordigne**, in revue problème économique, n° : 324, juillet 2011, documentations françaises, 2011 ,

11-Weinstein Olivier, Quelques controverse théoriques, l'entreprise dans la théorie économique, comprendre l'économie, in revue cahier français, n°345

### C- **Conférences et séminaires** :

1- Carassus David, Nathalie Gades, **Audit Légal et Gouvernance d'entreprise**, conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité, Bordeaux 29-30 septembre 2005, université de PAU et des PAYS de l'audit, France, 2005.

2- M .Oamar Ziane Ali, Andjichairi Samia , **Théories Alternatives de la Gouvernance**, colloque international sur « La gouvernance de L'entreprise », université de tizi ouzou , le 23 /24 novembre, 2014 .

### D-**Site d'internet** :

1- Michslek Fabienne, La relation attitude-comportement, un état de lieux, Ethique et économie, 2008, disponible sur : **www.Ethiqueécono.net**

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): تعداد الأساتذة في جامعات الوسط الجزائري

## Potentiel d'encadrement (CRUC)

| Grade des enseignants | Pr  | MCA | MCB | MAA  | MAB | Assistant et autres | Total |
|-----------------------|-----|-----|-----|------|-----|---------------------|-------|
| Effectif              |     |     |     |      |     |                     |       |
| U Alger 2             | 191 | 215 | 89  | 459  | 176 | 19                  | 1149  |
| USTHB                 | 375 | 302 | 162 | 567  | 380 | 35                  | 1821  |
| U Blida1              | 113 | 87  | 121 | 719  | 166 | 23                  | 1229  |
| U Blida2              | 41  | 82  | 97  | 418  | 124 | 2                   | 764   |
| UMMTO                 | 131 | 160 | 176 | 1030 | 471 | 40                  | 2008  |
| U Boumerdes           | 72  | 111 | 181 | 679  | 309 | 17                  | 1369  |
| U laghouat            | 31  | 69  | 64  | 411  | 333 | 01                  | 909   |
| U Béjaia              | 88  | 97  | 176 | 732  | 357 | 04                  | 1468  |
| U Médea               | 17  | 44  | 81  | 329  | 172 | 01                  | 644   |
| U Bouira              | 13  | 24  | 37  | 274  | 175 | 00                  | 523   |
| CU Illizi             | 1   | /   | /   | /    | 7   | 00                  | 8     |
| U Alger 1             | 436 | 176 | 179 | 293  | 139 | 1044                | 2267  |
| CU Tamanrasset        | 05  | 17  | 16  | 75   | 50  | 00                  | 163   |
| UFC                   | 74  | 145 | 160 | 508  | 192 | 1098                | 2177  |
| U Djelfa              | 11  | 84  | 97  | 514  | 121 | 00                  | 827   |
| U Alger 3             | 129 | 143 | 105 | 550  | 210 | 16                  | 1153  |
| U Khemis Miliana      | 10  | 32  | 86  | 305  | 133 | 00                  | 566   |
| U Ghardaia            | 6   | 23  | 26  | 133  | 127 | 00                  | 315   |
| CU Tipaza             | 12  | 15  | 9   | 36   | 40  | 00                  | 112   |

Source : Conseil régional des universités centre, université de Boumerdes

## الملاحق رقم (2) : قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

| الرقم | اسم و لقب المحكم | التخصص        | مكان العمل    |
|-------|------------------|---------------|---------------|
| 01    | د. أوسرير منور   | تحليل اقتصادي | جامعة بومرداس |
| 02    | د. تواتي إدريس   | علوم تسيير    | جامعة بومرداس |
| 03    | د. بن نعمان جمال | اقتصاد قياسي  | جامعة بومرداس |
| 04    | د. حوشين كمال    | علوم تسيير    | جامعة بومرداس |
| 05    | د. ميغاري كريمة  | اقتصاد قياسي  | جامعة بومرداس |
| 06    | أ. عقون سعاد     | إدارة أعمال   | جامعة بومرداس |
| 07    | أ.ميطالي ليلي    | إدارة أعمال   | جامعة بومرداس |

الملحق رقم (03): استبانة التحكيم

جامعة -أحمد بوقرة- بومرداس

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

### الموضوع /تحكيم إستبانة

سيدي، سيدتي الفاضلة:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لجمع مجموعة من البيانات المتعلقة بآراء أعضاء الهيئة التدريسية لعينة مكونة من (10) جامعات جزائرية و الذي يهدف للتعرف على إمكانية وجود علاقة بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية و الممارسات السليمة لمبادئ الحوكمة في هذه الأخيرة، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير .

لذا فإنه يشرفني، نظراً لأنكم من أهل الخبرة و الرأي أن تكون أحد المحكمين لإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان من حيث وضوح الفقرات ومدى انتماءها للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي :موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماماً.

شاكراً سلفاً لحضرتكم كرم الاستجابة و روح المبادرة، و تقبلوا التحية و التقدير..

الباحثة

سعادة الدكتور الفاضل محكم الاستبانة

أرجو التكرم بإضافة بياناتكم الأساسية في الجدول أدناه لأتشرف بتسجيلها في الدراسة بالشكل الذي يرضيكم..

|                   |  |
|-------------------|--|
| اللقب والاسم      |  |
| الدرجة العلمية    |  |
| التخصص            |  |
| المهنة            |  |
| الهيئة            |  |
| البريد الإلكتروني |  |

أحيطكم علماً سادتي ، أنه و لقياس القيم التنظيمية السائدة في الجامعة تم الاعتماد على الاستبانة التي استخدمها كل من ديف فرانسيس و مايك ودكوك في كتابهما " القيم التنظيمية " ، والتي أعدت خصيصاً لقياس القيم التنظيمية السائدة في المنظمات من خلال ( 4 ) قضايا رئيسية متفرعة إلى (12) قيمة تنظيمية

متضمنة في مجملها (60) عبارة للإجابة عليها، و بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة لجعلها تتلاءم مع خصوصية دراستنا، تم الحصول على (36) عبارة يظهر توزيعها في الجدول التالي:

القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية، وقيم كل قضية و أرقام العبارات الموافقة لكل قيمة :

| القضايا الرئيسية | القيم التنظيمية  | أرقام العبارات في الاستبيان |
|------------------|------------------|-----------------------------|
| إدارة الإدارة    | القوة            | 1 - 13 - 25                 |
|                  | الصفوة           | 2 - 14 - 26                 |
|                  | المكافأة         | 3 - 15 - 27                 |
| إدارة المهمة     | الفعالية         | 4 - 16 - 28                 |
|                  | الكفاءة          | 5 - 17 - 29                 |
|                  | الاقتصاد         | 6 - 18 - 30                 |
| إدارة العلاقات   | العدل            | 7 - 19 - 31                 |
|                  | فرق العمل        | 8 - 20 - 32                 |
|                  | القانون و النظام | 9 - 21 - 33                 |
| إدارة البيئة     | الدفاع           | 10 - 22 - 34                |
|                  | التنافس          | 11 - 23 - 35                |
|                  | استغلال الفرص    | 12 - 24 - 36                |

**الفرضية الرئيسية للدراسة :** تشتمل الدراسة على فرضية رئيسية تختبر العلاقة ا لإرتباطية بين القيم التنظيمية السائدة في الجامعة و الخاصة بإدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات و إدارة البيئة، مع الممارسات السليمة لمبادئ الحوكمة الجامعية و المتمثلة في: الشفافية، المساءلة، المشاركة، حقوق أصحاب المصلحة والاخلاقيات الجامعية، مجتمعةً، تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية الخاصة بكل إدارة، وجاءت الفرضية الرئيسة بالصيغة العدمية (H0) كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر القيم التنظيمية الخاصة بإدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات و إدارة البيئة، والممارسات السليمة لمبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - اسم الجامعة: .....

2 - الكلية التي تنتمي إليها : .....

3 - السن: من 25 إلى 35 سنة

بين 36 و 45 سنة

من 46 سنة فما فوق

أنثى

4 - الجنس: ذكر

ماجستير

5 - المؤهل العلمي: دكتوراه

أستاذ محاضر

6 - الدرجة العلمية: أستاذ مساعد - ب-

أستاذ تعليم عالي

أستاذ مساعد - أ -

المحور الثاني: يهدف هذا الجزء إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في الجامعة (من وجهة نظر

أعضاء الهيئة التدريسية)

| الرقم | مضمون العبارة                                                                                | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية<br>(التعديلات) |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|--------------------------------|
|       |                                                                                              | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                                |
| 1     | تتصرف إدارة الجامعة بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية                                      |          |          |             |           |                 |            |                                |
| 2     | تبذل إدارة الجامعة جهود كبيرة من أجل تطوير مهارات رؤساء المصالح المختلفة و تحسين كفاءاتهم    |          |          |             |           |                 |            |                                |
| 3     | تعتبر إدارة الجامعة الأداء من المعايير الأساسية للترقية                                      |          |          |             |           |                 |            |                                |
| 4     | خلال السنوات الماضية أثبتت القرارات المهمة التي اتخذها الإدارة في الجامعة نجاحها إلى حد كبير |          |          |             |           |                 |            |                                |
| 5     | تقوم إدارة الجامعة بالاطلاع على التقنيات و الأساليب الجديدة بصورة منتظمة للتأكد من مدى       |          |          |             |           |                 |            |                                |

## قائمة الملاحق

|    |  |  |  |  |  |  |                                                                                                   |
|----|--|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |  |  |  |  |  |  | مساهمتها في أداء العمل بكفاءة                                                                     |
| 6  |  |  |  |  |  |  | تحرص الإدارة في الجامعة على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها                       |
| 7  |  |  |  |  |  |  | تساعد إدارة الجامعة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تتعاطف معهم                            |
| 8  |  |  |  |  |  |  | هناك عناية كبيرة من طرف إدارة الجامعة للاهتمام بجو فريق العمل                                     |
| 9  |  |  |  |  |  |  | القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية في الجامعة عادلة                                           |
| 10 |  |  |  |  |  |  | تدافع إدارة الجامعة عن مصالح الجامعة بقوة                                                         |
| 11 |  |  |  |  |  |  | تستخدم المنافسة في الجامعة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء                                    |
| 12 |  |  |  |  |  |  | يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في هذه الجامعة                                                      |
| 13 |  |  |  |  |  |  | تتميز الإدارة الجامعية بالقوة في فرض احترامها على الجميع                                          |
| 14 |  |  |  |  |  |  | تسعى إدارة الجامعة و بشكل مستمر إلى اختيار أفضل المترشحين لتولي المناصب الإدارية                  |
| 15 |  |  |  |  |  |  | يتم تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على أساس الأداء                                       |
| 16 |  |  |  |  |  |  | تبذل الإدارة الجامعية عناية كبيرة للتأكد من القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار            |
| 17 |  |  |  |  |  |  | يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية                                                     |
| 18 |  |  |  |  |  |  | تقيم إدارة الجامعة أداء الرؤساء (عمداء و رؤساء الأقسام) على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الإدارية   |
| 19 |  |  |  |  |  |  | تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها في الجامعة كإداريين و أساتذة عند نشوب خلاف ما |
| 20 |  |  |  |  |  |  | تدرك الإدارة العليا في الجامعة المكاسب التي تحقّقها العمل الجماعي                                 |
| 21 |  |  |  |  |  |  | المبادئ الأساسية للسلوك التنظيمي في الجامعة واضحة و يفهمها الجميع                                 |

|  |  |  |  |  |  |                                                                                                       |    |
|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |  | تتعامل إدارة الجامعة مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة الجامعة بفعالية و صرامة  | 22 |
|  |  |  |  |  |  | تحرص إدارة الجامعة على تجنب المنافسة الهادمة بين الكليات و الأقسام و الجماعات داخل الجامعة            | 23 |
|  |  |  |  |  |  | يتم دراسة الأفكار الجديدة في هذه الجامعة قبل الأخذ بها                                                | 24 |
|  |  |  |  |  |  | تمنح إدارة الجامعة للعمداء و الرؤساء الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية                   | 25 |
|  |  |  |  |  |  | تقوم إدارة الجامعة بتقييم القياديين في الجامعة بصورة منتظمة                                           | 26 |
|  |  |  |  |  |  | تكافئ الجامعة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها                                                         | 27 |
|  |  |  |  |  |  | تأخذ الإدارة بالاعتبار بأراء ومقترحات الأساتذة و الطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة          | 28 |
|  |  |  |  |  |  | تتميز خدمة التعليم العالي التي تقدمها الجامعة بالأداء العالي                                          | 29 |
|  |  |  |  |  |  | تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة                                                           | 30 |
|  |  |  |  |  |  | تفتخر الإطارات الجامعية(أساتذة، إداريين) بأنها أعضاء حساسة ضمن الأسرة الجامعية                        | 31 |
|  |  |  |  |  |  | تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب                   | 32 |
|  |  |  |  |  |  | تعمل إدارة الجامعة على وضع الإجراءات و القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز المهام و ليس إعاقته | 33 |
|  |  |  |  |  |  | تتضافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابات..) لتحقيق مصالح الجامعة                                           | 34 |
|  |  |  |  |  |  | تعمل إدارة الجامعة على قياس درجة التنافس بين الكليات والأقسام المختلفة في مختلف التخصصات              | 35 |
|  |  |  |  |  |  | تتصف اللوائح والتعليمات المطبقة حاليا بالجمود، و لا تتفق مع متطلبات التغيير و التطوير                 | 36 |

### المحور الثالث: يهدف إلى التأكد من مدى توفر بعض الممارسات لمبادئ الحوكمة في الجامعة

#### المبدأ الأول: الشفافية

| الرقم | الفقرات                                                                                                             | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
|       |                                                                                                                     | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                 |
| 1     | هناك وضوح في رسالة الجامعة و سياساتها المختلفة                                                                      |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 2     | توفر الجامعة نظاما خاصا بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح وعن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة               |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 3     | تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة الجامعية وأفراد الأسرة الجامعية                                                  |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 4     | تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ تنظيمي إنساني مريح في كافة المستويات الإدارية والأكاديمية في ظل الوضوح و الشفافية |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 5     | هناك وضوح في الأدوار و المسؤوليات الخاصة بكل طرف في الجامعة                                                         |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 6     | تفصح الجامعة عن المعايير المعتمدة في التقييم و الترقية و التعيين و تولي المناصب القيادية بالنسبة للأساتذة والموظفين |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 7     | توجد سهولة في تدفق و استخدام المعلومات الموضوعية من قبل الأساتذة والطلبة                                            |          |          |             |           |                 |            |                 |

#### المبدأ الثاني: المشاركة

| الرقم | الفقرات                                                                                             | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
|       |                                                                                                     | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                 |
| 1     | يتم تنظيم انتخابات دورية لتعيين الأعضاء المنتخبة في المجالس العلمية و الإدارية المختلفة وبكل شفافية |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 2     | توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات و الشكاوي، وتتعامل معها بمهنية عالية                    |          |          |             |           |                 |            |                 |

## قائمة الملاحق

|   |                                                                                                           |  |  |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 3 | يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرار<br>لإجراء التعديلات المناسبة                                       |  |  |  |  |  |  |
| 4 | تحرص إدارة الجامعة على الأخذ بأراء الأساتذة<br>بشكل دوري من خلال الجمعيات العامة قبل الفصل<br>في قراراتها |  |  |  |  |  |  |
| 5 | تتدخل الأطراف الأساسية (إدارة، أساتذة، طلبة)<br>عند إعداد البرامج و السياسات و عند تطبيقها و<br>مراقبتها  |  |  |  |  |  |  |
| 6 | تشارك الأطراف الأساسية في عملية صنع القرار                                                                |  |  |  |  |  |  |

### المبدأ الثالث: المساءلة

| الرقم | الفقرات                                                                                                                 | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
|       |                                                                                                                         | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                 |
| 1     | توجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع<br>أنظمة واضحة وفعالة                                                 |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 2     | يسمح للأطراف الأساسية مراقبة سير العمل في<br>الجامعة دون عرقلة                                                          |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 3     | تحرص إدارة الجامعة على التوثيق المستمر للتدريب<br>و التكوين (التربصات)، ومدى إسهامه في رفع كفاءة<br>الموظفين و الأساتذة |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 4     | توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس<br>الكلية والأقسام                                                             |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 5     | هناك برامج دورية و مستمرة لتقييم أداء الأساتذة                                                                          |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 6     | يتم اتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم<br>بواجباته                                                              |          |          |             |           |                 |            |                 |

### المبدأ الرابع: خدمة أصحاب المصالح (الأطراف الأساسية)

| الرقم | الفقرات                                                                                                       | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
|       |                                                                                                               | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                 |
| 1     | تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات<br>المناسبة لمختلف الأطراف الأساسية من خلال<br>قنوات اتصال نشطة وفعالة |          |          |             |           |                 |            |                 |

## قائمة الملاحق

|   |                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| 2 | يتم إشراك مختلف الأطراف الأساسية في تقييم الأداء الجامعي                                                     |  |  |  |  |  |  |
| 3 | المناهج المعمول بها في الجامعة تشجع تنمية القدرات الفكرية والابتكارية لدى الطلبة                             |  |  |  |  |  |  |
| 4 | هناك استفادة و استغلال لنتائج البحوث و الملتقيات التي تعقدتها الجامعة في التنمية                             |  |  |  |  |  |  |
| 5 | هناك دراسات تتبعية للمخرجين في مواقع عملهم و ما يواجهونه من مشاكل وصعوبات، ومستوي رضاهم عن ما تلقوه من تعليم |  |  |  |  |  |  |
| 6 | توفر الجامعة مستوى تعليمي مناسب يسمح للطلبة المتخرجين بالعمل في القطاعات المختلفة بكل كفاءة                  |  |  |  |  |  |  |

## المبدأ السادس: الأخلاقيات الجامعية ( متانة المنظومة الأخلاقية)

| الرقم | الفقرات                                                                                                        | الانتماء |          | وضوح الفكرة |           | الصياغة اللغوية |            | ملاحظات تصحيحية |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
|       |                                                                                                                | ينتمي    | لا ينتمي | واضحة       | غير واضحة | مناسبة          | غير مناسبة |                 |
| 1     | يتم معاملة الأساتذة بالاحترام الواجب تقديرا لمكانتهم العلمية و المجتمعية                                       |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 2     | يوجد احترام للعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء ولا يتم إفشاء أسرارهم و الإساءة لهم، أو الإضرار بسمعتهم |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 3     | هناك التزام عام بساعات العمل و الدوام من قبل كل الأطراف                                                        |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 4     | لا تحدث تجاوزات للحدود الأخلاقية بين الطالب و الأستاذ                                                          |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 5     | لا يوجد انتشار لظاهرة الغش في الامتحانات في جامعتك                                                             |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 6     | لا تسخر المعرفة و ممتلكات الجامعة لتحقيق مكاسب شخصية                                                           |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 7     | يتم الالتزام بمعايير النزاهة و الأمانة العلمية و احترام حقوق الملكية الفكرية                                   |          |          |             |           |                 |            |                 |
| 8     | يتم التعامل مع الأخطاء المرتكبة، وتجاوز القواعد العامة بصرامة من قبل الإدارة                                   |          |          |             |           |                 |            |                 |



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي، سيدتي الفاضلة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من العبارات تهدف إلى مساعدتنا على اتمام الجانب التطبيقي من موضوع بحثنا الذي هو بعنوان: **إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في المنظمة الجامعية، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية**، وهذا في إطار استكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات.

ونجاح هذه الأداة في قياس ما أعدت لأجله مرهون بمساعدتكم الفاعلة بالإجابة على مختلف فقرات هذا الاستبيان، و الإشارة بعلامة ( X ) عند العبارة التي تجدونها مناسبة و تعبر عن درجة موافقتكم لها، حسب وجهة نظركم، لذا يرجى منكم التمعن في قراءة العبارات قبل اختيار الإجابة المناسبة، مع العلم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي.

وتقبلوا مني خالص عبارات الشكر و الاحترام والتقدير

الطالبة: شياوي سهام

#### ملاحظة:

- يقصد بالحوكمة في الجامعة: النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد و تحديد المسؤول و المسؤولية.
- الأطراف الأساسية (أصحاب المصالح) هي : الإدارة ، الطلبة، الأساتذة والمجتمع بشكل عام.
- القيم التنظيمية: عبارة عن الخصائص الثابتة نسبي للمحيط الداخلي للمنظمة، التي يدركها أعضاؤها و يتعايشون معها و يعبرون عنها

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بشخصكم، فالرجاء سيدتي الفاضلة/ سيدي الفاضل تقديم المعلومات العامة التالية:

1 - اسم الجامعة: .....

2 - الكلية التي تنتمي إليها: .....

3 - السن: من 25 إلى 35 سنة

بين 36 و 45 سنة

من 46 سنة فما فوق

أنثى

4 - الجنس: ذكر

أستاذ مساعد - أ -

5 - الدرجة العلمية: أستاذ مساعد - ب -

أستاذ محاضر - أ -

أستاذ محاضر - ب -

أستاذ تعليم عالي

ماجستير

دكتوراه

6 - المؤهل العلمي:

أخرى أذكرها ..

7 - الأقدمية: .....

**المحور الثاني:** يهدف هذا الجزء الى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في الجامعة التي تنتمي اليها، لذا

الرجاء التمعن في قراءة العبارات ووضع علامة (X) في الخانة التي تراها تعبر عن وجهة نظرك

| الرقم | مضمون العبارة                                                                                            | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1     | تتصرف إدارة الجامعة بطريقة تبين بأنها في موقع المسؤولية                                                  |                |       |       |              |                       |
| 2     | تبذل إدارة الجامعة جهود كبيرة من أجل تطوير مهارات مسؤولي الادارة و تحسين كفاءاتهم                        |                |       |       |              |                       |
| 3     | تعتبر إدارة الجامعة الأداء من المعايير الأساسية للترقية                                                  |                |       |       |              |                       |
| 4     | تتصف القرارات التي تتخذها الإدارة بالنجاعة                                                               |                |       |       |              |                       |
| 5     | تقوم إدارة الجامعة باستعمال التقنيات و الأساليب الجديدة بصورة منتظمة نتيجة مساهمتها في أداء العمل بكفاءة |                |       |       |              |                       |
| 6     | تحرص إدارة الجامعة على ترشيد نفقاتها و تجنب المصاريف التي لا ضرورة لها                                   |                |       |       |              |                       |
| 7     | تساعد إدارة الجامعة الأفراد الذين يعانون من مشاكل حقيقية و تتعاطف معهم                                   |                |       |       |              |                       |
| 8     | يرتبط الأفراد (إداريين، أساتذة) ارتباط شديد بوحدة عملهم                                                  |                |       |       |              |                       |
| 9     | تتصف القواعد و الإجراءات التنظيمية الداخلية ( التي يتم على ضوئها معاملة الأفراد ) في الجامعة بالعدالة    |                |       |       |              |                       |
| 10    | تدافع إدارة الجامعة عن مصالح الجامعة بقوة                                                                |                |       |       |              |                       |
| 11    | تشجع إدارة الجامعة التنافس بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء                                           |                |       |       |              |                       |
| 12    | يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا من قبل إدارة الجامعة                                                       |                |       |       |              |                       |
| 13    | تتميز الإدارة الجامعية بالقوة في فرض احترامها على جميع أفرادها                                           |                |       |       |              |                       |
| 14    | تسعى إدارة الجامعة و بشكل مستمر إلى اختيار الأشخاص المناسبين لتولي المناصب الإدارية                      |                |       |       |              |                       |
| 15    | يتم تقييم أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة على أساس الأداء                                              |                |       |       |              |                       |
| 16    | تبلغ إدارة الجامعة قراراتها لمختلف الأطراف بشكل واضح و فعال                                              |                |       |       |              |                       |

| الرقم | مضمون العبارة                                                                                                         | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 17    | يسود الجامعة جو أكاديمي يساعد على العمل بجدية                                                                         |                |       |       |              |                       |
| 18    | تقيم إدارة الجامعة أداء مسؤولي الإدارة على أساس الفعالية في توظيف الموارد المتاحة لوحدهم الإدارية                     |                |       |       |              |                       |
| 19    | تمنح الإدارة و بشكل عادل الفرصة لسماع شكاوي موظفيها (أساتذة، إداريين...) في الجامعة عند نشوب خلاف ما                  |                |       |       |              |                       |
| 20    | تترك إدارة الجامعة المكاسب التي يحققها العمل الجماعي (وهذا يظهر في حرصها على هذا العمل وتوفير الجو المناسب لنجاحه)    |                |       |       |              |                       |
| 21    | المبادئ الأساسية لقواعد للسلوك في الجامعة واضحة و يفهمها الجميع                                                       |                |       |       |              |                       |
| 22    | تتعامل إدارة الجامعة مع مختلف المؤثرات الخارجية و الداخلية التي قد تمس مصلحة الجامعة بفعالية و صرامة                  |                |       |       |              |                       |
| 23    | تحرص إدارة الجامعة على تجنب المنافسة الهادمة بين الكليات و الأقسام و الجماعات داخل الجامعة                            |                |       |       |              |                       |
| 24    | تشجع إدارة الجامعة التجديد و الإبداع في مختلف مستوياتها (يظهر من خلال دعم الأفكار الجديدة الصادرة من مختلف أفرادها)   |                |       |       |              |                       |
| 25    | تمنح إدارة الجامعة لمسؤولي الإدارة (عمداء، رؤساء أقسام) الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم الإدارية                |                |       |       |              |                       |
| 26    | تقوم إدارة الجامعة بتقييم مسؤولي الإدارة في الجامعة بصورة منتظمة                                                      |                |       |       |              |                       |
| 27    | تكافئ الجامعة الأفراد الذين يساهمون في نجاحها                                                                         |                |       |       |              |                       |
| 28    | تأخذ الإدارة بعين الاعتبار بآراء ومقترحات الأساتذة و الطلبة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة (إدارية و بيداغوجية) |                |       |       |              |                       |
| 29    | تتميز الخدمة التي تقدمها الجامعة بالأداء العالي                                                                       |                |       |       |              |                       |

|    |                                                                                                                                             |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 30 | تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه الجامعة                                                                                                 |  |  |  |  |
| 31 | يعتبر الموظفون (الأساتذة، الإداريين....) الجامعة مكانا مناسباً و جيداً للعمل                                                                |  |  |  |  |
| 32 | تتخذ إدارة الجامعة الإجراءات المناسبة لتشكيل فرق عمل فعالة، وتشجعها في جميع الجوانب                                                         |  |  |  |  |
| 33 | تعمل إدارة الجامعة على وضع القواعد التنظيمية الداخلية التي تسهل انجاز المهام و ليس إعاقته                                                   |  |  |  |  |
| 34 | تتصافر مختلف الأطراف (إدارة، نقابات ومنظمات طلابية...) لتحقيق مصالح الجامعة                                                                 |  |  |  |  |
| 35 | تعمل إدارة الجامعة على التعرف على درجة التنافس بين الكليات والأقسام المختلفة في مختلف التخصصات                                              |  |  |  |  |
| 36 | تسعى إدارة الجامعة على مواكبة متطلبات التغيير و التطوير من خلال تكييف الوسائل و الإجراءات المعمول بها لانجاز المهام المختلفة مع هذا التغيير |  |  |  |  |

**المحور الثالث:** يهدف إلى التأكد من مدى توفر بعض الممارسات لمبادئ الحوكمة في الجامعة التي تنتمون

إليها، الرجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لوجهة نظركم

المبدأ الأول: الشفافية

| الرقم | الفقرات                                                                                                             | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1     | هناك وضوح في رسالة الجامعة و سياساتها المختلفة                                                                      |                |       |       |              |                       |
| 2     | تتوفر المصداقية والثقة بين إدارة الجامعة وأفراد الأسرة الجامعية                                                     |                |       |       |              |                       |
| 3     | تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ عمل مريح في كافة المستويات الإدارية والبداعوجية في ظل الوضوح و الشفافية           |                |       |       |              |                       |
| 4     | هناك وضوح في الأدوار و المسؤوليات الخاصة بكل طرف في الجامعة                                                         |                |       |       |              |                       |
| 5     | تفصح الجامعة عن المعايير المعتمدة في التقييم و الترقية و التعيين و تولي المناصب القيادية بالنسبة للأساتذة والموظفين |                |       |       |              |                       |
| 6     | توجد سهولة في تدفق و استخدام المعلومات الموضوعية من قبل                                                             |                |       |       |              |                       |

|  |  |  |  |  |                  |
|--|--|--|--|--|------------------|
|  |  |  |  |  | الأساتذة والطلبة |
|--|--|--|--|--|------------------|

المبدأ الثاني: المشاركة

| الرقم | الفقرات                                                                                                        | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1     | يتم تنظيم انتخابات دورية لتعيين الأعضاء المنتخبة في المجالس العلمية و الإدارية المختلفة وبكل شفافية            |                |       |       |              |                       |
| 2     | توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات و الشكاوي، وتتعامل معها بمهنية عالية                               |                |       |       |              |                       |
| 3     | يسمح مجلس إدارة الجامعة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة                                             |                |       |       |              |                       |
| 4     | تحرص إدارة الجامعة على الأخذ بأراء الأساتذة بشكل دوري من خلال الجمعيات العامة قبل الفصل في قراراتها            |                |       |       |              |                       |
| 5     | تتدخل الأطراف الأساسية (إدارة، أساتذة، طلبة) عند إعداد البرامج و السياسات التي تهمهم، و عند تطبيقها و مراقبتها |                |       |       |              |                       |

المبدأ الثالث: المساءلة

| الرقم | الفقرات                                                                                                                        | موافق<br>جدا | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>اطلاقا |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|-------|--------------|------------------------|
| 1     | توجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع في تنفيذ مهامها أنظمة واضحة وفعالة                                           |              |       |       |              |                        |
| 2     | يسمح للأطراف الأساسية مراقبة سير العمل في الجامعة دون عرقلة                                                                    |              |       |       |              |                        |
| 3     | تحرص إدارة الجامعة على التقييم المستمر للتدريب و التكوين (مثل التبرصات)، ومدى إسهامه في رفع كفاءة الموظفين (أساتذة، إداريين..) |              |       |       |              |                        |
| 4     | توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات والأقسام                                                                      |              |       |       |              |                        |

|   |                                                         |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 5 | هناك عملية دورية و مستمرة لتقييم أداء الأساتذة          |  |  |  |  |
| 6 | يتم إتخاذ القرارات اللازمة في حق كل من لا يقوم بواجباته |  |  |  |  |

المبدأ الرابع: خدمة أصحاب المصالح (الأطراف الأساسية)

| الرقم | الفقرات                                                                                                     | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1     | تتوفر في الجامعة/الكلية قنوات اتصال نشطة وفعالة                                                             |                |       |       |              |                       |
| 2     | تحرص إدارة الجامعة على توفير المعلومات المناسبة لمختلف الأطراف الأساسية من خلال هذه القنوات                 |                |       |       |              |                       |
| 3     | يتم إشراك مختلف الأطراف الأساسية في تقييم الأداء الجامعي                                                    |                |       |       |              |                       |
| 4     | تخضع المقررات و المناهج المعمول بها في الجامعة إلى تقييم مستمر لتحديث مضمونها بما يخدم الرصيد العلمي للطلبة |                |       |       |              |                       |
| 5     | المناهج المعمول بها في الجامعة تشجع تنمية القدرات الفكرية والابتكارية لدى الطلبة                            |                |       |       |              |                       |
| 6     | هناك استفادة و استغلال لنتائج البحوث و المنتقيات التي تعقدها الجامعة في التنمية                             |                |       |       |              |                       |
| 7     | توفر الجامعة مستوى تعليمي مناسب يسمح للطلبة المتخرجين بالعمل في القطاعات المختلفة بكل كفاءة                 |                |       |       |              |                       |

المبدأ السادس: الأخلاقيات الجامعية

| الرقم | الفقرات                                                                  | موافق<br>تماما | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>تماما |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|-----------------------|
| 1     | يتم معاملة الأساتذة بالاحترام الواجب تقديرا لمكانتهم العلمية و المجتمعية |                |       |       |              |                       |
| 2     | يوجد احترام للعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء في هيئة التدريس   |                |       |       |              |                       |
| 3     | هناك التزام عام بساعات العمل و الدوام من قبل كل الأطراف                  |                |       |       |              |                       |

|   |                                                                                     |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 4 | لا تحدث تجاوزات للحدود الأخلاقية بين الطالب و الأستاذ                               |  |  |  |  |
| 5 | لا يوجد انتشار لظاهرة الغش في الامتحانات في جامعتك                                  |  |  |  |  |
| 6 | لا يتم استغلال المعرفة و ممتلكات الجامعة لتحقيق مكاسب شخصية                         |  |  |  |  |
| 7 | يتم الالتزام بمعايير النزاهة و الأمانة العلمية و احترام حقوق الملكية الفكرية        |  |  |  |  |
| 8 | يتم التعامل مع الأخطاء المرتكبة، وتجاوز القواعد العامة للسلوك بصرامة من قبل الإدارة |  |  |  |  |

الرجاء، إن كانت لديكم إضافات تودون التكرم بها، فيرجى منكم إدراجها في هذا القسم المخصص لذلك:

[illegible]

شکرا علی تعاونکم

**Université M'hammed BOUGARA – Boumerdès**  
**Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de**  
**gestion.**

**Département des sciences de gestion**

*Chère Madame, cher monsieur,*

Nous vous présentons ce questionnaire, qui comprend des expressions visant à nous aider à mesurer les variables de la problématique de notre recherche qui s'intitule : « **la problématique de la gouvernance et les valeurs organisationnelles dans l'organisation universitaire, une étude de cas sur l'Algérie** », et cela dans le cadre des exigences de la thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialité : gestion des organisations.

Le succès de cet outil qui a été préparé dépend de votre aide efficace en répondant aux différentes questions indiquant (x) quand la déclaration est appropriée et reflète le degré de votre accord, selon votre point de vue. S'il vous plaît lisez soigneusement les expressions avant de choisir la bonne réponse, sachant que les informations obtenues seront traitées en toute confidentialité et ne visent qu'à servir ma recherche scientifique.

Veillez agréer, Monsieur, Madame, mes sincères remerciements et l'expression de mon profond respect.

**Etudiante: Chikaoui Sihem.**

**Remarque.**

**-La gouvernance de l'université:** c'est les systèmes qui contrôlent les relations entre les principales parties ; (Les parties prenantes)\_qui affectent la performance, qui comprennent les éléments de renforcement de l'université à long terme et qui déterminent le responsable et la responsabilité.

**- Les parties prenantes** sont: l'administration, les étudiants, les enseignants et la société

**- les valeurs organisationnelles** : ensembles des valeurs partagés par les membres de l'organisation, qui reflètent les caractéristiques de son environnement interne.

## Section I : Informations générales

Cette partie a pour objectif de connaître certains changements sur les plans personnel et professionnel vous concernant.

Merci, chère madame, cher monsieur, de donner les informations générales ci-après :

**1- Le nom de l'université:** .....

**2- Nom de la faculté:** .....

**3-Catégorie d'âge :** 25 – 35 ans ☐ 36 – 45 ans ☐  
plus de 46 ans ☐

**4- Sexe :** masculin ☐ féminin ☐

**5- Le grade:** Maître - assistant B. ☐ Maître – assistant A ☐  
Maitre- conférence B ☐ Maitre- conférence A ☐  
Professeur ☐

**6-Qualification:** Doctorat ☐ Magistère ☐ Autres.....

**7- Ancienneté :** .....

## Section II : Les valeurs organisationnelles qui se trouvent a l'université

Cette partie vise à identifier les valeurs organisationnelles qui se trouvent à l'université, donc s'il vous plaît lisez soigneusement et mettez la marque(x) dans la case que vous estimez exprimer votre point de vue.

| N° | Expressions                                                                                                                                     | totalement d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1  | L'administration de l'université agit d'une manière qui montre qu'elle est dans une position responsable.                                       |                     |          |        |              |                      |
| 2  | L'administration de l'université fait de grands efforts pour le développement et l'amélioration des compétences des responsables administratifs |                     |          |        |              |                      |
| 3  | L'administration de l'université considère la performance comme un des principaux critères pour la promotion.                                   |                     |          |        |              |                      |
| 4  | Les décisions prises par l'administration de l'Université sont efficaces.                                                                       |                     |          |        |              |                      |
| 5  | l'administration de l'université utilise régulièrement les techniques et les nouvelles méthodes pour assurer l'efficacité au travail            |                     |          |        |              |                      |

|    |                                                                                                                                                                                    |  |  |  |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 6  | L'administration à l'université insiste à rationaliser les dépenses et éviter celles qui ne sont pas nécessaires.                                                                  |  |  |  |  |  |
| 7  | L'administration de l'université aide les personnes qui souffrent de problèmes réels et sympathise avec eux                                                                        |  |  |  |  |  |
| 8  | Les individus au sein de l'université sont très attachés à leur poste de travail                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 9  | Les règles et les procédures organisationnelles internes à l'université sont justes.                                                                                               |  |  |  |  |  |
| 10 | L'administration de l'université défend, fortement, les intérêts de l'université.                                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 11 | La compétition est utilisée à l'université entre les groupes de travail pour relever les normes de performance.                                                                    |  |  |  |  |  |
| 12 | L'innovation et la créativité dans cette université sont encouragées.                                                                                                              |  |  |  |  |  |
| 13 | L'administration de l'université est caractérisée par sa force d'imposer son respect sur l'ensemble des personnels.                                                                |  |  |  |  |  |
| 14 | L'administration de l'université est constamment à la recherche et au choix des meilleurs candidats pour prendre en charge des postes administratifs.                              |  |  |  |  |  |
| 15 | L'évaluation des enseignants à l'université est basée sur la performance                                                                                                           |  |  |  |  |  |
| 16 | L'administration de l'université informe l'ensemble des personnels par les différents décisions prises                                                                             |  |  |  |  |  |
| 17 | Un climat académique règne à l'université et aide à travailler sereinement                                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 18 | L'administration d'université évalue la performance des responsables administratifs (doyens et chefs de département ....) sur la base de l'efficacité d'utilisation des ressources |  |  |  |  |  |
| 19 | L'administration offre une possibilité équitable pour entendre les plaintes de ses employés comme les administrateurs et les enseignants en cas de conflit.                        |  |  |  |  |  |
| 20 | L'administration de l'université est au courant des gains obtenus par le travail d'équipe.                                                                                         |  |  |  |  |  |
| 21 | Les principes fondamentaux de comportement organisationnel à l'université sont clairs et compris partout le monde.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 22 | L'administration de l'université fait face, efficacement et strictement, aux diverses influences internes et externes qui peuvent affecter les intérêts de l'université.           |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                                                                                                 |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 23 | L'administration de l'université est soucieuse d'éviter la compétition destructive entre les facultés, les départements et les groupes au sein de l'université. |  |  |  |  |  |
| 24 | L'université encourage l'innovations et les nouvelles idées.                                                                                                    |  |  |  |  |  |
| 25 | L'administration de l'université accorde aux présidents et aux doyens des pouvoirs qui leur permettent d'exercer leurs tâches administratives.                  |  |  |  |  |  |
| 26 | L'administration de l'université évalue les responsables administratifs sur une base régulière.                                                                 |  |  |  |  |  |
| 27 | L'université récompense les individus qui contribuent à son succès.                                                                                             |  |  |  |  |  |
| 28 | L'Administration prend en compte les vues et propositions des enseignants et des étudiants lorsqu'ils prennent des décisions relatives à l'université.          |  |  |  |  |  |
| 29 | Le service de l'enseignement supérieur offert par l'université est caractérisé par une haute performance.                                                       |  |  |  |  |  |
| 30 | Les ressources financières sont utilisées à bon escient dans cette université.                                                                                  |  |  |  |  |  |
| 31 | Les cadres universitaires (enseignants, administrateurs) considèrent l'universitaire comme un bon endroit de travail.                                           |  |  |  |  |  |
| 32 | L'administration de l'université prend les mesures appropriées pour former des équipes de travail efficaces, et les encourage dans tous les aspects.            |  |  |  |  |  |
| 33 | L'administration de l'université élabore des procédures et règlements internes qui facilitent l'exécution des tâches et ne pas les entraver.                    |  |  |  |  |  |
| 34 | Les différentes parties (administration, les syndicats.)travaillent pour atteindre les intérêts de l'université                                                 |  |  |  |  |  |
| 35 | L'administration de l'université mesure le degré de concurrence entre les différents départements et facultés dans diverses disciplines.                        |  |  |  |  |  |
| 36 | les règles et les règlements appliqués actuellement sont rigides, et non pas en conformité avec les exigences de changement et de développement.                |  |  |  |  |  |

### Section III : Les principes de la gouvernance de l'université

Visé à assurer la disponibilité de certaines pratiques des principes de la gouvernance à l'université à laquelle vous appartenez, s'il vous plaît cocher(x) en face de la réponse que vous jugez appropriée .

#### Le premier principe: la transparence

| Numéro | Expressions                                                                                                                                                                                                   | totalement d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1      | la mission de l'université et ses différentes politiques sont claires                                                                                                                                         |                     |          |        |              |                      |
| 2      | La crédibilité et la confiance entre l'administration de l'université et les membres de la communauté universitaire sont disponibles.                                                                         |                     |          |        |              |                      |
| 3      | L'administration de l'université travaille sur la création d'un climat réglementaire, confortable et humanitaire dans toutes les instances administratives et universitaires en toute clarté et transparence. |                     |          |        |              |                      |
| 4      | Il y a de la clarté entre les rôles et les responsabilités de chacune des parties à l'université.                                                                                                             |                     |          |        |              |                      |
| 5      | l'université divulgue les critères adoptés dans l'évaluation, la promotion et la nomination et assume des postes administratifs pour les enseignants et le personnel                                          |                     |          |        |              |                      |
| 6      | Il est facile de trouver et d'utiliser l'information objective par les enseignants et les étudiants.                                                                                                          |                     |          |        |              |                      |

#### Le deuxième principe : la participation

| N° | Expressions                                                                                                                                                     | totalement d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1  | On organise des élections périodiques pour la nomination des membres élus dans les différents conseils scientifiques et administratifs avec toute transparence. |                     |          |        |              |                      |
| 2  | L'Université fournit un département spécial pour recevoir des suggestions et des plaintes, et les traiter avec un grand professionnalisme.                      |                     |          |        |              |                      |
| 3  | Le Conseil d'administration de l'université permet à discuter des décisions pour faire les ajustements appropriés.                                              |                     |          |        |              |                      |

|   |                                                                                                                                                                                            |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | L'administration de l'université prend en considération les points de vue des enseignants d'une manière régulière et par le biais des assemblées générales avant de prendre ses décisions. |  |  |  |  |  |
| 5 | Dans votre université existe une intervention des parties prenantes à la préparation des programmes et des politiques et lorsqu'ils sont appliqués et contrôlés.                           |  |  |  |  |  |

### **Le troisième principe : la responsabilisation**

| Numéro | Expressions                                                                                                                                                                                | totale-<br>ment<br>d'accord | D'accord | Neutre | Pas<br>d'accord | Pas<br>d'accord<br>du tout |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----------------|----------------------------|
| 1      | Il ya un département spécial à l'Université pour le contrôle interne qui suit des systèmes clairs et efficaces.                                                                            |                             |          |        |                 |                            |
| 2      | Il est autorisé aux principales parties de surveiller l'avancement des travaux à l'université sans obstruction.                                                                            |                             |          |        |                 |                            |
| 3      | L'administration de l'université insiste sur l'évaluation continue de la formation et de stages, et l'ampleur de sa contribution à accroître l'efficacité du personnel et des enseignants. |                             |          |        |                 |                            |
| 4      | L'Université prévoit des règles claires qui définissent le rôle des conseils des facultés et départements.                                                                                 |                             |          |        |                 |                            |
| 5      | Il existe des programmes périodiques et continus afin d'évaluer la performance des enseignants.                                                                                            |                             |          |        |                 |                            |
| 6      | des décisions nécessaires sont prises pour ceux qui n'accomplissent pas leurs tâches.                                                                                                      |                             |          |        |                 |                            |

### **Le quatrième principe: l'intérêt de parties prenantes (parties principales)**

| N° | Expressions                                                                                                                     | totale-<br>ment<br>d'accord | D'accord | Neutre | Pas<br>d'accord | Pas<br>d'accord<br>du tout |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|--------|-----------------|----------------------------|
| 1  | Il existe au niveau de cette université des canaux de communication actifs et efficaces.                                        |                             |          |        |                 |                            |
| 2  | L'administration de l'université est désireuse de fournir les informations appropriées pour les différentes parties principales |                             |          |        |                 |                            |
| 3  | L'implication de différentes parties principales dans l'évaluation de la performance universitaire.                             |                             |          |        |                 |                            |

|   |                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | les cursus universitaires encouragent le développement des capacités intellectuelles et créatives chez les étudiants.                    |  |  |  |  |  |
| 5 | On se bénéficie et exploite des résultats des recherches et des réunions organisées par l'université dans le développement.              |  |  |  |  |  |
| 7 | L'Université fournit un niveau approprié de l'éducation permet aux étudiants diplômés de travailler, efficacement, dans divers secteurs. |  |  |  |  |  |

**Le cinquième principe: moralité (la solidité du système éthique)**

| N° | Expressions                                                                                                             | totalement d'accord | D'accord | Neutre | Pas d'accord | Pas d'accord du tout |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------|--------|--------------|----------------------|
| 1  | Les enseignants sont traités avec le respect dû à la reconnaissance de leur statut scientifique et de la communauté     |                     |          |        |              |                      |
| 2  | Il ya du respect pour les relations humaines et sociales entre les collègues                                            |                     |          |        |              |                      |
| 3  | Il ya un engagement général à des heures de travail par tous les partis.                                                |                     |          |        |              |                      |
| 4  | Les excès des limites morales entre l'étudiant et l'enseignant ne se produisent pas.                                    |                     |          |        |              |                      |
| 5  | Il n'y a pas la propagation du phénomène de la tricherie dans les examens de votre université.                          |                     |          |        |              |                      |
| 6  | La connaissance et les propriétés universitaires ne sont pas données pour obtenir des fins personnelles.                |                     |          |        |              |                      |
| 7  | L'engagement à l'honnêteté et aux normes d'intégrité scientifique et le respect des droits de propriété intellectuelle. |                     |          |        |              |                      |
| 8  | L'administration est stricte et sévère en cas de commission des erreurs et de dépassement des règles générales.         |                     |          |        |              |                      |

Si vous possédez d'autres renseignements complémentaires, veuillez les insérer dans la case ci-dessous:

|       |
|-------|
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |
| ..... |

Merci pour votre coopération