



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات

### دراسة ميدانية جامعة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

هواري معراج

إعداد الطالب:

بن يونس عمر

#### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
هواري معراج	جامعة غرداية	مشرفا مقرر
قمبرور عبد الرؤوف	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# الإهداء

إلى اللذان جعلهما الله عوناً لي فغمراني بكل معاني الحب والعون، إلى من قال فيهما ربي: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى أحلى كلمة يراودها لساني ..... إلى القلب الذي يسع عدد النجوم.....

إلى من تفرح لفرحي ..... وتحزن لحزني .....

"أمي الغالية"

إلى تاج رأسي .... الذي باع راحة شبابه ليشق لي الطريق....

إلى من علمني معنى الحياة.... إلى من كان في حياتي شمعة ساطعة البريق....

"أبي الغالي"

إلى مصدر إرادتي ودعامتي ومرجعي في الحياة إخوتي الأعزاء وأختي الغاليتين على قلبي وإلى كل عائلتي الصغيرة والكبيرة

عيسى، زينب، الناصر

إلى كل أصدقائي وإلى كل الأساتذة الذين ساعدوني وزملائي في الدراسة وخارج الدراسة، وإلى كل من لم تسعهم

مذكرتي ووسعتهم ذاكرتي

# شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع وتسديد خطانا في سبيل تحصيل العلم

كما أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف الدكتور "هوارى معراج" على إرشاداته وتوجيهاته

الحكيمة وإتاحته طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر للجنة المسؤولة عن تقييم المذكرة المتمثلة في الأستاذ هوارى معراج والأستاذ قمبر

عبد الرؤوف كما أتقدم بالشكر لجامعة غرداية مؤسسة محل الدراسة.

كما أخص الشكر إلى جميع عمال جامعة غرداية أساتذة وأداريين خاصة الدكتور بن يحيى

حفظه الله ورعاه.

شكرا لكل من ساندنا للوصول الى ما نحن عليه اليوم.

## الملخص:

### باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بكل من الحوكمة الجامعية واتخاذ القرارات، وكذا معرفة أثر تطبيق الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات في الجامعات الجزائريات دراسة حالة جامعة غرداية، حيث وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة منهجية للدراسة وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات المحصل عليها من عينة الدراسة حيث تم توزيع 40 استبيان إذ تم استرجاع (34) استبيان أقصى منها (4) لعدم جدية الإجابة عليها، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (30) استبيان. إذ كانت النتائج المتوصل إليها في الدراسة كما يلي:

- تهتم جامعة غرداية بتطبيق نظام المسائلة على المستوى الفردي والجماعي حيث تعتمد على نتائج المسائلة في تطبيق العقوبات اللازمة.

- تتمتع جامعة غرداية بميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي مما يساعدها على تطبيق نظام الشفافية بشكل واضح في اتخاذ القرارات.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير الشفافية على إتخاذ القرار في جامعة غرداية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على إتخاذ القرار في جامعة غرداية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المسائلة على إتخاذ القرار في جامعة غرداية.

- لدى الحوكمة الجامعية في جامعة غرداية تأثير واضح في اتخاذ القرارات بغية تحسين جودة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية - إتخاذ القرار - الأثر - التطبيق - الجودة

## Summary:

This study aimed to identify the most important concepts related to both university governance and decision-making, taking as well as knowing the impact of the application of university governance in decision-making in Algerian universities, the case study of the University of Ghardaia, where after reviewing the theoretical framework of the subject and through the use of the questionnaire as a systematic tool for study and then processing and analysing the data obtained from the sample of the study where 40 questionnaires were distributed, 34 questionnaires were retrieved excluded (4) for lack of seriousness of answering them, and the number of questionnaires analysed concluded to (30) questionnaires. The findings in the study were as follows:

- The University of Ghardaia is interested in applying the accountability system at the individual and collective level, as it depends on the results of accountability in the application of the necessary sanctions.
- Ghardaia University has a clear charter of functional and ethical conduct, which helps it to clearly implement transparency in decision-making.
- There is no statistically significant relationship to the variable transparency in decision-making at The University of Ghardaia.
- There is a statistically significant relationship to the variable participation in decision-making at the University of Ghardaia.
- There is a statistically significant relationship to the variable accountability for decision-making at the University of Ghardaia.
- University governance at The University of Ghardaia has a clear impact on decision-making in order to improve the quality of higher education.

**Keywords:** University Governance – Decision-Making – Impact – Application – Quality

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	قائمة الملاحق
الفصل الأول: مقدمة والدراسات السابقة	
01	مقدمة
02	اشكالية
04	الدراسات السابقة
06	خلاصة الفصل الأول
07	الفصل الثاني
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الحوكمة الجامعية
09	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الجامعية
14	المطلب الثاني: مبادئ وأهمية تطبيق الحوكمة الجامعية
18	المطلب الثالث: مراحل تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية ومعوقاتها
22	المبحث الثاني: مفهوم ومراحل اتخاذ القرارات
22	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار
26	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
31	خلاصة الفصل الثاني:

33	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة
36	المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة
36	الجزء الأول: المنهج المستخدم في الدراسة
37	الجزء الثاني: تقديم جامعة غرداية
39	الجزء الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
40	الجزء الرابع: متغيرات الدراسة
41	المطلب الثاني: أدوات المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة
41	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
43	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
44	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
44	توزيع أفراد العينة حسب النوع
45	توزيع أفراد العينة حسب السن
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
47	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
49	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
51	الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
51	أولا: صدق أداة الدراسة وثباتها
51	ثانيا: ثبات الاستبيان
52	ثالثا: معامل التباين
52	رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي
53	الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
56	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها
57	دراسة الفرضية الرئيسية
58	خلاصة الفصل الثالث

61	خاتمة
63	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في العينة	(1-3)
40	متغيرات الدراسة	(2-3)
41	تحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة	(3-3)
42	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	(4-3)
44	توزيع عينة الدراسة حسب السن	(5-3)
45	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(6-3)
46	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(7-3)
47	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	(8-3)
49	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(9-3)
51	قيمة معامل الارتباط بيرسون	(10-3)
52	قيمة معامل التباث الفاكرونباخ	(11-3)
52	نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف	(12-3)
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	(13-3)
56	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	(14-3)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	خطوات اتخاذ القرار	(1-2)
38	الهيكل التنظيمي المختصر لجامعة غرداية	(1-3)
39	كليات جامعة غرداية	(2-3)
44	توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع	(3-3)
45	توزيع أفراد عينة البحث حسب السن	(4-3)
47	توزيع أفراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي	(5-3)
48	توزيع أفراد عينة البحث حسب الخبرة	(6-3)
49	توزيع أفراد عينة البحث حسب المسمى الوظيفي	(7-3)

## قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
68	الاستبيان	(1)

# الفصل الأول: مقدمة والدراسات السابقة

# مقدمة

## مقدمة:

يأخذ التعليم العالي والبحث العلمي في جميع دول العالم مكانة هامة، خصوصا في الدول المتقدمة، بحيث يلاحظ أنها تحتل مراكز أولى من حيث التمويل وكذا الاستثمار، وبدأت في السنوات الماضية العديد من الدول الناشئة على غرار " الصين، الهند، البرازيل، ماليزيا" بزيادة الاهتمام بالجامعات ومراكز البحث المختلفة، وخصوصا تلك التي تركز على الأبحاث التقنية والطبية، بحيث أصبحت الصين مؤخرا ثاني أحسن دولة بعد الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الجامعات وكذا الإبداع والابتكار العلمي، ومن بين أهم الأنظمة المستخدمة في تطوير قطاع التعليم العالي، نجد ما يعرف بالحوكمة الجامعية والتي تتميز بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تسمح بالنهوض بالمؤسسات الجامعية وترقيتها وتطويرها لكي تساهم بشكل ايجابي الاقتصاد الوطني، وتطوير المجتمعات.

وفي الفترة الأخيرة أعتبر مفهوم الحوكمة للجامعات جزءا أساسيا في تسليط الضوء على توجهات إعادة بناء التعليم بطريقة صحيحة في جميع أرجاء العالم، ويتطرق مفهوم حوكمة الجامعات للآلية التي تقوم بها الجامعات وأنظمة التعليم العالي بإنجاز أهدافها وتحقيق ما تصبوا إليه ومراقبة أسلوب الإدارة وتقييم منجزاتها وتتأول عمليات الحوكمة في التعليم العالي أبعادا متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية اتخاذها للقرارات وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك.

فكما تبين لنا أن إتخاذ القرارات هي واحدة من أهم العمليات التي تستهدفها الحوكمة، إذ أن صنع القرار هو جوهر العملية الإدارية التي تمارسها الإدارات وعلى جميع المستويات، لذلك ظهر مفهوم حوكم الجامعات في الأونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة التي تمر بها الجامعات والحلول المقترحة لها.

وهذا لا يعني أن أزمة الجامعات هي أزمة حوكمة فقط ولكن الحوكمة واحدة من المشكلات التي تحتاج لتسليط الضوء عليها.

من هنا جاءت هذه الدراسة لنتناول دراسة دور الحوكمة وتأثيرها على اتخاذ القرارات السليمة في الجامعات، إذ كون الجامعات مصدر أساسي لتزويد أسواق العمل بالكفاءات الأمر الذي يتطلب منها إتخاذ القرارات السليمة ذات الرؤية الواضحة التي تصب بمجملها في المحافظة على الجامعات وإداراتها وجميع الأطراف ذات العلاقة.

## إشكالية الدراسة

تتبع مشكلة البحث في مدى وتأثير الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات حيث أعطت بعض الدول في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة للحوكمة الجامعية وهذا بغية تطوير البحث العلمي وضمان جودته، و إتخاذ القرارات من أهم العمليات التي تستهدفها الحوكمة.

على ضوء ما سبق ذكره، ونظرا لأهمية الحوكمة الجامعية وأثر تطبيقها على إتخاذ القرارات تمت صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

## هل تؤثر الحوكمة الجامعية في إتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي؟

ومن خلال الإشكالية التي تم طرحها يمكن الاعتماد بالأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير الشفافية على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المساءلة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة؟

## فرضيات البحث:

ولدراسة ما سبق، يمكن الاعتماد على الفرضية العامة الموالية:

## يوجد أثر إيجابي لأبعاد الحوكمة الجامعية في إتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي.

ويمكن أن يتفرع من الفرضية العامة جملة من الفرضيات الجزئية الموالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير الشفافية على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المساءلة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة.

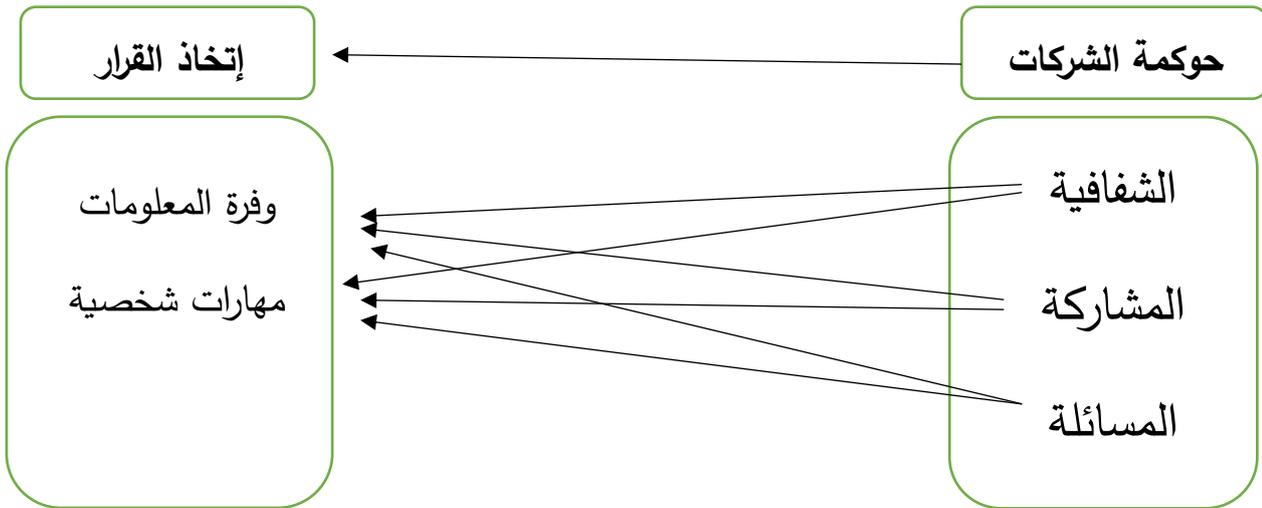
### أهمية الدراسة

- تسهل مهمة إتخاذ القرارات على مجالس الإدارات في الجامعات التي تتبنى تطبيق مفهوم الحوكمة.
- تعتبر الجودة عنصر اساسيا ومطلب ضروري في التعليم العالي وللسعي وراء تحقيق الجودة يجب وضع مؤشرات ومعايير من أهمها تطبيق الحوكمة الجامعية.

### أهداف الدراسة:

- إن الدراسة الحالية تحاول إبراز دور وأثر تطبيق الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي بحيث تمثل أهمية كبيرة في تميز وقياس الأداء وبالتالي الوصول إلى تعليم رفيع القيمة والمستوى والمضمون.
- تحديد دور الحوكمة وأبعادها في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة الجزائرية.

### نموذج الدراسة:



## الدراسات السابقة:

دراسة آمنة الحبول ومليكة فريمش بعنوان: "الحوكمة الجامعية من أجل الجودة"-دراسة

حالة جامعة الجزائر نموذجا-. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-

قسنطينة الجزائر- العدد 3 مارس 2021:

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوكمة الجامعية وإبراز دورها من أجل تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وبصفة خاصة الجامعة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومدى تطبيقها لتطوير أداء الجامعات. ورفع مستوى الشفافية والمحاسبة فيها باعتبارها أداة رقابية من أجل تحقيق التميز والرقي في الجامعات. وكيف يمكن أن يساهم تطبيق الحوكمة في الرفع من كفاءة الجامعة الجزائرية وتحقيق جودتها. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تعبر الحوكمة كتلة متكاملة ومتفاعلة لخلق التوازن والتفاعل داخل مؤسسات التعليم العالي، باعتبارها الأداة التنفيذية لتحقيق وضمان الجودة وتعزيز التغيير.
- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، لأن المنتبغ لمسار التعليم العالي في الجزائر يدرك أن عنصر الجودة لم يكن هدفا في سياسة الجامعة وبالتالي لم يكن مؤشر قياس نجاعة وفعالية المؤسسة التعليمية.
- الخوف من التقييم وبالأخص جانب الأساتذة.
- قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين على العملية وعدم توفير الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات.

دراسة عبد القادر بلخضر وبوعلام مسعودي بعنوان: "الحوكمة الجامعية ودورها في

تحسين مستوى التعليم العالي" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة عمار

الثليجي -الأغواط- (الجزائر) والمدرسة العليا للتجارة (الجزائر). العدد 1 جوان 2019

حاولت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين مستوى التعليم العالي وتعزيز أداء الجامعات في مجال الإبداع والابتكار. وحاولت تحديد أبرز المفاهيم المتعلقة بالحوكمة الجامعية وتطرقت إلى مبادئ وأسس الحوكمة الجامعية. ومن التوصيات التي اقترحتها هذه الدراسة ما يلي:

- إعطاء أهمية قصوى لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- زيادة التمويل لمراكز البحث خصوصا في المجالات التقنية والعلمية.

- العمل على التقليل من البيروقراطية الإدارية خصوصا في المؤسسات الجامعية.
- الحرص على ربط المؤسسة الجامعية بوسطها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

**Risanty and Sambas Ade Kesuma “Good university governance: experience from Indonesian university”  
accounting Department, universitas Sumatera Utara, Indonesia  
2019**

الغرض من هذه الدراسة هو مناقشة مفهوم الإدارة الرشيدة للجامعة. على وجه الخصوص، تناقش هذه الدراسة تنفيذ الحكم الرشيد في إندونيسيا والمبادئ المستخدمة في تحقيق الحكم الرشيد في إندونيسيا. لقد تطور التعليم من وقت لآخر والجامعات حيث تتطور مؤسسات التعليم العالي أيضًا إلى مؤسسات ديناميكية وحديثة للمعرفة. يقدم مفهوم الحوكمة الجيدة للجامعة إرشادًا لإدارة الجامعة ويجب أن تضع الجامعة نفسها في وسط الجمهور والأمة. إن مفهوم الحوكمة الجامعية مستمد أصلاً من مفهوم الحكم الرشيد. يعتبر مفهوم حوكمة الجامعة بمثابة دليل للجامعة لتحقيق الرؤية والأهداف كمؤسسة مهنية، وهناك ثمانى حوكمة جامعية جيدة في إندونيسيا، وهي الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة والمسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار والإنصاف وضمان الجودة والملاءمة، الفعالية والكفاءة، وكذلك غير الهادفة للربح. يجب تطوير هذه المبادئ في جميع الأنشطة الأكاديمية وإدارة الجامعة.

**دراسة رقية نجاري بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. مطبقة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية. جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- الجزائر.**

تناولت هذه الدراسة موضوع اتخاذ القرار حيث سلطت الضوء على معنى اتخاذ القرار وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والتعرف على أساليب اتخاذ القرار وأنواعها. ومن بين النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- تنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى أساليب نوعية وأساليب كمية ولها دور كبير في تكوين مقومات القرارات الفعالة في خضم تطور الفكر الإداري المعاصر بالسرعة والدقة مع أخذ معظم المتغيرات بعين الاعتبار.

## مقدمة والدراسات السابقة

- الأساليب الكمية لها فعالية كبيرة مقارنة مع الأساليب النوعية التقليدية في مجال التسيير حيث أنها تترجم وضع المؤسسة الداخلي والخارجي إلى أرقام مما يسهل للمسير على أساسها اتخاذ القرار الأمثل.
- يمكننا القول إن دور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المؤسسات هام لأنه يجعل معظم القرارات صائبة وناجحة إلى حد ما.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال المقدمة لهذا الموضوع أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرار والدراسات السابقة لنفس الموضوع نلاحظ أن كل الدراسات لم تتطرق الى أبعاد الحوكمة الجامعية بشكل جيد ومفصل حيث اهتمت بدراسة الحوكمة بشكل عام في تعزيز جودة التعليم أو دورها في الإدارة الرشيدة للجامعة.

# الفصل الثاني: الأدبيات النظرية والإطار المفاهيمي للدراسة

## تمهيد:

تعتبر الحوكمة الجامعية أحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فاعل في النهوض بالمؤسسات الجامعية المختلفة سواء أكانت عمومية أم خاصة، ومهما اختلفت طبيعتها العلمية ومدى قدرتها التمويلية، ولقد أثبتت التجارب في الدول المتقدمة وبالأخص أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية، قدرة كبيرة وبارزة في تطوير وتحسين قطاع التعليم العالي لديها عن طريق استخدام مبادئ هكذا نوع من الحوكمة، وهو ما يبرر ريادتها في مجال البحوث العلمية المختلفة، وكذا احتلال المراكز الأولى ضمن تصنيف أحسن المؤسسات الجامعية في العالم، وهذا يشجع الدول النامية ومن بينها الجزائر على حذو نفس الطريق من أجل تدارك ما فات، وجعل قطاع التعليم العالي الجهة التي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تطوير الاقتصاد الوطني، وتساهم بذلك في النهوض بالمجتمع.

تعد عملية تحسين أداء منظومة التعليم العالي حاجة ملحة تطرحها الكثير من المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية، لذا كان لزاما على الدولة الجزائرية أن تعمل على تطبيق الحوكمة في جامعاتها، حيث تعمل هذه الأخيرة على توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة. تعتبر عملية التدريس إحدى أهم المهام الإستراتيجية للجامعة، حيث تسعى الجامعة من خلال كوادرها العلمية والتدريسية نقل المعرفة للطلبة ومن ثم تزويد المجتمع بكفاءات علمية.

## المبحث الأول: الحوكمة الجامعية

سننترق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوكمة من عدة زوايا وإلى التعريف بالحوكمة الجامعية وأهمية تطبيقها ومبادئها وإلى مراحل تطبيقها ومعوقاتنا.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الجامعية

#### تعريف الحوكمة:

تداول المتخصصون في بداية الأمر لفظ الحاكمية إذ جاء ترجمة للكلمة الإنجليزية **Gouvernance** والتي تم تعريبها فيما بعد إلى كلمة الحوكمة، ويستبدل مصطلح الحوكمة بالإدارة الرشيدة وهما يحملان نفس الدلالة إلا أن الأخير يشير إلى المصطلح العلمي للحوكمة، وقد ارتبطت الحوكمة مع الشركات **Compagnies** لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين **Gouvernance Corporate** أي بمعنى حوكمة الشركات.

وقد تعددت تعاريف مصطلح الحوكمة بحسب الزاوية التي ينظر إليها، حيث عرفت على عملية للسيطرة على الإدارة، تأخذ في الاعتبار مصالح أصحاب المصلحة الداخليين والأطراف الأخرى التي يمكن أن تتأثر بقرارات الشركة، وتهدف إلى ضمان تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والربحية للشركة. كما تنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **OECD** للحوكمة بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

فقد عرفت الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم بواسطته توجيه ومراقبة منظمات الأعمال اعتماداً على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح وذلك استناداً إلى القواعد والاحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية".

وأشار (المطيري، 2004) "إلى ان البعض يعبر عن الحوكمة بأنها تمثل نظاماً واسعاً لتطبيق آليات واجراءات حاكمة لعمل الشركات والمنظمات الحكومية، وفي إطار هذه الآليات والإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبنى الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> يوسف اسماعيل فالح خريس، أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2020، جامعة الشرق الأوسط. الأردن. ص16

الأدبيات النظرية والإطار المفاهيمي للدراسة

ويرى Lannoo أن الحوكمة هي نظام كامل للحقوق والعمليات والضوابط التي يتم وضعه داخليا

وخارجيا لإدارة الشركة، بهدف حماية مصالح جميع أصحاب المصلحة.1

يعرف بيتر أن الحوكمة هي حصيلة الطرق العديدة التي يدير بها الأفراد والمؤسسات، العامة والخاصة، شؤونهم المشتركة. إنها عملية مستمرة يمكن من خلالها استيعاب المصالح المتضاربة أو المتنوعة واتخاذ إجراءات تعاونية. وهي تشمل المؤسسات والأنظمة الرسمية المخولة إنفاذ الامتثال، فضلاً عن الترتيبات غير الرسمية التي وافق عليها الأشخاص والمؤسسات أو يرون أنها في مصلحتهم.2

إن الحوكمة في مجال التعليم العالي هي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي (التعليم العالي أو التعليم ما بعد الثانوي)، وتدار بواسطتها بشكل رسمي (على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة)، وببساطة إدارة الجامعات هي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، والهياكل التنظيمية للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، ولكن النماذج المختلفة لها مع ذلك قواسم مشتركة، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هياكل إدارية تابعة مباشرة للدولة.3

يعرفها إيزابيل لأكروا وبيير أوليفر سانت أرنو بأنها "الحوكمة هي مجموعة القواعد والعمليات الجماعية، سواء أكانت رسمية أم لا، والتي من خلالها يشارك الفاعلون المعنيون في صنع القرار وتنفيذ الإجراءات العامة. هذه القواعد والعمليات، مثل القرارات التي تتبع منها، هي نتيجة للتفاوض المستمر بين الجهات الفاعلة المتعددة المعنية. هذا التفاوض، بالإضافة إلى توجيه القرارات والإجراءات، يسهل تقاسم المسؤولية بين جميع الفاعلين المعنيين، ولكل منهم شكل معين من السلطة.4

### تعريف الحوكمة الجامعية:

إن الحوكمة في مجال التعليم العالي هي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي (التعليم العالي أو التعليم ما بعد الثانوي)، وتدار بواسطتها بشكل رسمي (على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة)، وببساطة إدارة الجامعات هي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، والهياكل التنظيمية للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، ولكن

<sup>1</sup> أحلام قراوي، واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة- كلية العلوم الاقتصادية، مجلة الحوكمة، المجلد: 02، العدد: 02 2020، الجزائر ص41.

<sup>2</sup> Petr v. **Governance: defining the concept**. University of Economics, Prague. 2007.p11.

<sup>3</sup> عبد القادر بلخضر وآخرون، الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد5 العدد 1 2019، الجزائر ص185.

<sup>4</sup> Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud .La gouvernance : tenter une définition. Université de Sherbrooke. France.2012.p26

الأدبيات النظرية والإطار المفاهيمي للدراسة

النماذج المختلفة لها مع ذلك قواسم مشتركة، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هياكل إدارية تابعة مباشرة للدولة. وتصبح الحوكمة وإدارة مؤسسات التعليم ما بعد الثانوي أكثر تنوعاً مع الاختلافات في تحديد العلاقات بين التعليم العالي (التعليم الجامعي) والتعليم ما بعد الثانوي والتعليم التقني والمهني ونماذج كلية التربية المجتمعية، وتتفاقم هذه القضايا من خلال المناقشات الجارية حول أشكال الحكم الجماعية والمشاركة التي تتناقض مع أشكال الشركات والأعمال التجارية للحوكمة المؤسسية<sup>1</sup>.

ظهر مفهوم الحوكمة الجامعية في الأوساط الأكاديمية، حيث أن الافتراضات التي تقوم عليها الحوكمة مستوحاة بقوة من نظريات الإدارة العامة الجديدة، وتستند إيديولوجية المصطلح إلى أعمال مستشار البنك الدولي Michael Gibbons<sup>2</sup>.

لهذا برزت العديد من التعاريف في التعليم العالي من قبل الباحثين والأكاديميين، التي سنستعرضها ونبين أهميتها وأهدافها.

## 1-1- تعريف حوكمة الجامعات

استعمل مصطلح الحوكمة في عالم الانقلوساكسون corporate governance وترجم إلى اللغة الفرنسية (gouvernement l'entreprise)، من طرف أكبر الكتاب (Pastré) في 1996،  
Pesqueux 2000، Charreaux، Gomez 1996، وفي وثائق رسمية، تقارير 1 و 2 Vientot و سنتي 1995 و 1999.<sup>3</sup>

حيث تعتبر حوكمة الجامعات إحدى العناصر الأساسية لإصلاحات التعليم العالي، هذا المفهوم هو حديث نسبي طوره كلارك عام 1983، حيث يتعلق بالطريقة التي تحدد بها الجامعات وأنظمة التعليم العالي بشكل عام، أهدافها وطرق تنفيذها وإدارة مؤسساتها ورصد أهم نتائجها.<sup>4</sup>

فالحوكمة جاءت من أجل تحسين جودة التعليم وهي بذلك موضوع إجماع واسع لاسيما في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

<sup>1</sup> عبد القادر بلخضر وآخرون، مرجع سبق ذكره ص 185

<sup>2</sup> Eric Martin Maxime Ouellet, Rapport de recherche La gouvernance des universités dans l'économie du savoir, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Novembre 2010, p 18-19.

<sup>3</sup> ROLAND Pérez, La gouvernance de l'entreprise, Editions la découverte, Paris, France, p.5.

<sup>4</sup> Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie, World Bank, June 2012, p3.

الأدبيات النظرية والإطار المفاهيمي للدراسة

وبالتالي فهي أداة تسمح للجامعات في جميع دول العالم تقييم ما إذا كانت ممارسات الحوكمة الخاصة بها متوافقة مع أهدافها المؤسسية ومع الاتجاهات الدولية بالإضافة إلى تتبع تقدم الجامعات بمرور الوقت.

وقد ربطها كل من Alexander Mitterle Fabrice Henard بالاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها، والاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية، كذلك ما يميز الحوكمة وجود قادة ملهمين وإستراتيجية قوية للتوجه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز وثقافة التفكير المستمر، والتعلم التنظيمي والتغيير.<sup>1</sup>

كما أشار (Lucier, 2007) للحوكمة الجامعية باعتبار أنها، تشير إلى جميع الآليات والمبادئ التي تحكم المنظمات نفسها من خلالها، أي اتخاذ قراراتها وتخطيط تطورها، وإدارة مواردها، والإشراف على أنشطتها، وتقييم أداء مواردها البشرية ومحاسبتهم.<sup>2</sup>

كما عرفها Hirsh et Weber من خلال مرجع التعليم العالي، الحوكمة تشير الممارسة الرسمية وغير الرسمية للسلطة في إطار القوانين والسياسات والقواعد التي توضح حقوق ومسؤوليات مختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي يتفاعلون ما وبالتالي هي الإطار الذي تسعى من خلاله مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهدافها وسياستها بطريقة متماسكة ومنسقة.<sup>3</sup>

كما ترتبط الحوكمة بحرية الجامعة في اختيار نظامها وبرامجها ومناهجها وطرائق التدريس واختيار هيئة التدريس، كما تعني الحرية الأكاديمية وهي عدم وضع قيود على ما تدرسه الجامعة وما يقوله أو ينشره أساتذتها أو ما يعبرون عنه من آراء علمية أو أكاديمية داخل الجامعة.<sup>4</sup>

كما تشير الحوكمة في مفهومها العام إلى آلية ترشيد العمل الإداري في كافة جوانبه، من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ، كالشفافية، وضوح آليات المساءلة والمحاسبية، وإتاحة الفرصة أمام جميع الأطراف وأصحاب المصلحة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتقييم نتائجها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Alexander Mitterle , Fabrice Hénard, GOVERNANCE AND QUALITY GUIDELINES IN HIGHER EDUCATION, A review on governance arrangements and quality assurance guidelines, 2015, p19.

<sup>2</sup> Boubacar Baidari et El Bachir Wade, Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA, Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF, Dakar, Juillet, 2011, p16.

<sup>3</sup> Abdou Salam Sall, Gouvernance universitaire Une expérience africaine, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique DAKAR, 2017, p10.

<sup>4</sup> هالة فوزي محمد عيد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، 2017، ص509.

<sup>5</sup> محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، 2019، ص27.

أما البنك العالمي فقد عرف الحوكمة الجامعية على أنها:

هي الآلية التي تتمكن مؤسسات التعليم العالي من التحكم في هيكلها وأنشطتها والإجراءات التنظيمية والتنفيذية، وتمكين العاملين من المشاركة في تخطيط وتوجيه سياسات المؤسسة فهي المفتاح الرئيسي لعمليات الإصلاح.<sup>1</sup>

وتعرف حوكمة الجامعات إجرائيا بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> جمال حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013 ص 89.

## المطلب الثاني: مبادئ وأهمية تطبيق الحوكمة الجامعية

مبادئ الحوكمة الجامعية: تختلف شيئاً ما مبادئ الحوكمة بالجامعة عن باقي المؤسسات، كون الجامعة تأخذ أبعاداً متعددة ومختلفة في كيفية ممارسة السلطة ونمط تسييرها وإدارة علاقتها بالأطراف ذات المصلحة من هيئة تدريسية، هيئة إدارية، طلاب ... إلخ، ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

- **الاستقلالية:** وتعني انفراد المجتمع الجامعي بشؤون الجامعة من ناحية التعليم والإدارة وذلك طبقاً للقانون والتقاليد الجامعية، وهذا مبدأ مهم لا قيام لجامعة بدونه، ويتضمن مفهوم استقلالية الجامعة ما يلي:

• حماية حرية البحث العلمي ووجود قدر من التسامح يتيح للباحث عرض الأفكار. واستقلال المجالس والقيادات الجامعية عن السلطة السياسية.

• حصانة الأساتذة ضد الفصل أو النقل التعسفي بسبب نشاطهم الجماعي إلا من خلال مجالس يتحقق لها الاستقلال والحياد ويتمتع أعضاؤها بالنزاهة والموضوعية.

• الاستقلال المالي والإداري للجامعة في حدود الميزانية المتاحة، والضوابط التي وضعتها الجهات المختصة للصرف.

- **المسؤولية والمساءلة:** هي تمكين الأطراف ذات المصلحة سواء أفراد أو منظمات غير حكومية

من مراقبة العمل ومساءلة المسؤولين على كافة مستوياتهم من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، فضلاً عن تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين واللوائح بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة وعلى طلابها، كما أن مفهوم المساءلة لا يقتصر على العقاب فحسب بل يتضمن أيضاً جانب الإثابة من خلال الحوافز والتشجيع.

- **المشاركة:** أصبحت مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار أحد المبادئ الرئيسية لممارسة الحوكمة الرشيدة التي يتم تبنيها بشكل متزايد من قبل الجامعة في جميع أنحاء العالم، وتعرف باسم الحوكمة التعاونية كونها تعطي مجموعات مختلفة من الأشخاص حصة في عملية صنع القرار، ويتماشى هذا التصور مع نظرية أصحاب المصلحة التي ظهرت في الثمانينيات من المجال التنظيمي والتي كانت تنص على أن الأفراد الذين لديهم مصلحة في أي مؤسسة يجب أن يشاركوا في الأمور المتعلقة بها، وهذا نتيجة إدراك أن المشاركة الواسعة في صنع القرار تزيد من

مستوى استثمار الموظفين في نجاح المؤسسة وتحسن إنتاجيتها ومنه ضمان جودة التعليم

### 1. العالي

- الإفصاح والشفافية: ويشير إلى توفر نفس المعلومات لجميع الأطراف، فجعل الأمور شفافة يعني القضاء على تباين المعلومات، وذلك عن طريق توفير معلومات متماثلة لمن لا يستطيع الوصول إليها مما يساهم في عدم معارضة التغيير، وجوهر الشفافية هو الإفصاح، المصادقية والوضوح.
- الأخلاقيات: ويشمل القيم والأخلاقيات وبمستوى عال من السلوك المثالي، إن القيم الأخلاقية العالية لدى المتفاعلين من مراعاة حقوق كافة الأطراف من ذوي العلاقة والاعتراف بها على قدم المساواة والاستقلالية التامة للإدارة العليا ومجلس الإدارة، بعيدا عن تأثير أي نفوذ أو هيئة على اتخاذ القرار بما يدعم التقليل من التضارب في المصالح، والانتقال بها من المستوى الشخصي إلى المستوى العام تلعب الدور الرئيس في تفعيل التحكم وتعزيز ثقة الأطراف ذوي العلاقة.
- العدالة: وتشمل تبني الجامعات اللوائح والقوانين التي تضمن المساواة في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة، دون تمييز وفقا للنوع أو الدين أو الطبقة الاجتماعية.

### أهمية حوكمة المؤسسات التعليمية:

- تعد الحوكمة أحد المداخل الإصلاحية الحديثة التي تتسم بالفاعلية في أحداث تغييرات جذرية تصل إلى عمق العملية التعليمية وإحداث نقلة نوعية في المخرجات التعليمية بما يتوافق ومهارات القرن الحادي والعشرين لذلك نجد أهميتها تكمن فيما يلي:
- مساعدة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.
- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة بدءا بالإدارة والمدرسين التنفيذيين إلى أدي عامل فيها، مع تحديد مهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة التعليمية، بما يضمن تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر.
- إيجاد نوع من التوازن بين مسؤوليات المؤسسة الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى للمؤسسة التعليمية، وتدعيم الثقة والمصادقية بين العاملين في المؤسسة التعليمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحلام قراوي، مرجع سبق ذكره ص48.

<sup>2</sup> جمال حلاوة، مرجع سبق ذكره ص 89

تعمل الحوكمة على إيجاد بيئة عمل حافزة للعاملين، تساعدهم على تحقيق التميز المطلوب للمؤسسة التعليمية.

تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية بالمؤسسية التعليمية.1

إن حوكمة الجامعات تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة، مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها.

❖ لا تشير الحوكمة كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب

والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها.2

❖ تساهم حوكمة الجامعات في تحقيق الكفاءة والفاعلية على المستوى التنظيمي التوفر تعليم

قادرا على المنافسة، وكذلك مواجهة التحديات المعاصرة المؤثرة على المؤسسات التعليمية.

- الحوكمة تشارك في أنشطة نقل المعرفة التي تمثل قضية استراتيجية كمصدر التمويل أبحاث

الجامعة، وكأداة للسياسة العامة للتطور الاقتصادي.3

- يعمل إطار الحوكمة المؤسسات الجامعات على تحقيق التوازن بين مبادئ الكفاءة الاقتصادية

والاستدامة المالية من جانب وبين القيم الاجتماعية وخدمة متلقي الخدمة التعليمية من جهة أخرى.

- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

- تعزيز نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي

حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.4

تعمل الحوكمة عند تطبيقها كمدخل إداري جديد في مؤسسات التعليم العالي والجامعي إلى تحقيق

مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة التعليمية، وذلك بتجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات تعوق

جودته.

1 محمد حسن البشير، مرجع سبق ذكره ص 36

2 أحمد محمد أحمد برقان، عبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012 ص9.

3 هالة فوزي محمد عيد، مرجع سبق ذكره ص51

4 سميرة بارة، الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد5، العدد 1، 2017، ص187.

- تحسين الممارسات الإدارية والتربوية في المؤسسة التعليمية.
  - تحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة، وتعزيز المحاسبية والمساءلة.
  - توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن الديمقراطية والعدالة للأطراف المعنية كافة.
  - حماية حقوق أصحاب المصالح من المستفيدين من خدمات المؤسسة التعليمية سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أم طلاباً أم موظفين أم مجتمعاً محلياً.<sup>1</sup>
- وبالتالي فالحوكمة تهدف للوصول إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم العالي والجامعي، من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظمة التعليمية: الأهداف، والسياسات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي والتشريعات، وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية، والبيئة التنظيمية، وإدارة نظم المعلومات، والرقابة، والشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.

<sup>1</sup> فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، عدد 26، 2018، ص 106.

### المطلب الثالث: مراحل تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية ومعوقاتها

#### تطبيق الحوكمة في الجامعات:

إن تطبيق الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات ومراحل تسلسلية يتم من خلالها التحقيق الفعال لها في المؤسسات الجامعية.

#### مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية:

مرحلة التعريف بالحوكمة الجامعية: وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة الجامعية إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.

مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقييمها.

مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المسائلة، المسؤولية، المساواة، ودراساتها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

مرحلة المتابعة والتطوير: تتم هدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة المراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.<sup>1</sup>

العناصر الرئيسية لتطبيق حوكمة المؤسسات التعليمية للوصول إلى الجودة:

<sup>1</sup> العربي منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد12، كانون الأول، 2014، ص122.

تعتبر الحوكمة الجامعية بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي وحتى تتمكن من تحقيق أهدافها للوصول إلى الجودة لابد أن تلتزم بالعناصر الرئيسية التالية:

القيادة الإدارية الفعالة: يعتبر عنصر الكفاءة والخبرة هو المعيار الأساسي لاختيار القيادات الإدارية لأية مؤسسة ترمي إلى تحقيق الكفاءة في أداء مهامها دون تغليب لبعض الاعتبارات الأخرى كالولاء السياسي أو الاعتبارات الاجتماعية لان ذلك يهزم الأهداف الحقيقية للمنظمة أو المؤسسة على المدى الطويل.

- ✓ **إصلاح الهياكل الإدارية:** وهو ما اصطلح بتسميته بالإصلاح الإداري حيث يعتبر مدخلا رئيسيا من مداخل تحقيق أي سياسات عامة حقيقية في مجال التنمية الإدارية، وما يتبع ذلك من تنمية شاملة في المجتمع ككل.
- ✓ **إصلاح الهياكل الرقابية:** ذلك بإعادة هيكلة المؤسسات الرقابية التي يتمثل دورها في مكافحة الفساد (الجهاز المركزي للمحاسبات، هيئة الرقابة الإدارية).<sup>1</sup>
- ✓ **الشفافية الكاملة في العمل الإداري:** والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن.
- ✓ **وتعني الشفافية في الجامعة:** الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة.

وهذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعة يستطيعون، وبكل سهولة، الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، ما يولد حوارا منتجا ما بين قيادات الجامعة وطلبتها، كما تشكل اللقاءات المفتوحة تحديا إيجابية، لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة الفعالة، وتسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.

بالتالي يجب على الجامعات أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وزرع الثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عطوة، فكرى محمد السيد علي، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 79، الجزء الثاني، ماي 2012، ص 505.

<sup>2</sup> محمود إبراهيم ملحم، هل بالإمكان اصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات، الواقع والطموح، الجامعة الأردنية، 2017

### ❖ معوقات تطبيق الحوكمة الجامعية:

توجد عدة معوقات وتحديات تعترض تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نذكر منها:

✓ **الثقافة السائدة في المجتمع:** إن الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، ثقافة العزوف، وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، حيث يجد الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت أو على مستوى مناهج التدريس، وهو ما يقتل روح الإبداع داخل الطلاب، كذلك نجد أن رئيس الجامعة باعتباره الهيئة العليا لا يمكن مناقشته، وبذلك تنتج مؤسسة بيروقراطية.

### ✓ المناخ السياسي العام:

يؤثر المناخ القمعي إلى عدم اهتمام الطلاب بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة، بل يؤدي هذا الكبت السياسي إلى الخلط بين مفهوم العمل الحزبي والعمل السياسي داخل الجامعة، فضلا عن غياب الديمقراطية في المجالات المختلفة بداية من انتخابات رئاسة الجمهورية وصولاً إلى انتخابات الاتحادات الطلابية، وسيطرة المنطق الأمني على كافة مناحي الحياة السياسية.

### ❖ التشريعات الجامعية:

يتضمن قانون تنظيم الجامعات عادة عدد من النصوص القانونية التي تقيد حق الطلاب في إدارة شؤونهم الخاصة، والأمثلة على ذلك كثيرة في العديد من الجامعات، منها وضع صناديق التكافل الاجتماعي الخاصة بالطلاب تحت يد إدارة الجامعة دون أن يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارتها.

### ❖ طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختبار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، فهؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسته الأعلى، أيضاً هناك غياب تام لفكرة تقييم الطلاب

للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، فالفكرة السائدة أن عضو هيئة التدريس يلحق فقط، ولا يصح خضوعه للتقييم من قبل طلابه.

### ❖ غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية

يؤثر عدم مشاركة جمهور أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة، تقاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية الضعيفة بالفعل، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مساندةهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، إصدارات حقوق الإنسان <http://qadaya.net/?p=5117>، تم الاطلاع على الساعة 00.14.

## المبحث الثاني: مفهوم ومراحل اتخاذ القرارات

سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف وتطرق إلى أهمية اتخاذ القرار ومراحل وآليات إتخاذها بما يخدم المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

#### تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرار ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف الى تحقيق تحقيق أهدافها بفعالية كبيرة، لما له من أثر على المؤسسة والقائمين عليها. وتعتبر عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة عملية دائمة ومستمرة وتقع في جميع المستويات التنظيمية (إستراتيجية، إدارية، تنفيذية) وهي مبنية على أسس علمية وعلى دراسة موضوعية لكافة البدائل المقترحة.

ولاتخاذ القرار بشكل صحيح يجب توفير معلومات تساعد على اختيار البديل الأفضل من عدة بدائل، والوصول به إلى القرار الجيد، وهذا ما سنجدده في هذا المبحث بعد تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار، وكذا أهمية اتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم مراحل عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني.

### مفهوم اتخاذ القرار:

- اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة، مع اعتبار أن القرارات هو الخيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة.<sup>1</sup>
- وقد حدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.<sup>2</sup>
- وعرفها نيل على أنها " عبارة عن محاولة لتقليل عنصر الصدفة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على النتيجة لصالح واحد".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز بن محمد الحمضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص9.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص83.

<sup>3</sup> Neil Russel-jones, the decision-making pocketbook, management pocketbooks LTD, Alresford –UK, 2015, p 5.

- كما تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها: "مجموعة أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدليل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب<sup>1</sup>.

- كما عرف أيضا " هي سلسلة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.<sup>2</sup>

- عرف محمد الصيرفي اتخاذ القرار على أنه:

عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف وهو بهذا الشكل تمثل جوهر وظيفة التخطيط كما يمكن أن ترى النور إلا من خلال اتخاذ القرار ومن هنا فإن المديرين أحيانا يرون أن اتخاذ القرارات هي وظيفتهم الرئيسية.<sup>3</sup>

- وكتعريف شامل لعملية اتخاذ القرار نقول: هي عملية المفاضلة بين مجموعة بدائل والتقييم الدقيق لها في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار البديل الأفضل والذي هو حل للمشكلة المطروحة أو الطريق للوصول إلى الهدف المحدد.<sup>4</sup>

### أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية). أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط، التنظيم التوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، متى، مع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

ويقول H. Simson أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"

<sup>1</sup> احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص22.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص87.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 11.

<sup>4</sup> طيار عبد الجليل، مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار كبير (استراتيجي) تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، أي يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها قرارات. وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما:

- مستوى وظائف الإدارة: القرار الإداري وظيفة من ووظائف الإدارة الأساسية والمركزية، والإدارة ما هي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، التي تنصرف إلى مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة جمع المعلومات، معالجة المعلومات، إنتاج معلومات جديدة، التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، الرقابة.
- مستوى وظائف المؤسسة: بالإضافة للدور الجوهري لاتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية، فلكذلك بنسبة للمؤسسة، فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها، كون أن تنفيذ وظائف: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، إدارة البحث والتطوير وغيرها يتوقف على اتخاذ القرار.

وتتضح أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

1. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.
2. . التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين... الخ.
3. تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.
4. تقييم أداء القادة والمديرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها.
5. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطها، فالإدارة تمارس وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة ومن مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسة أو إعداد البرنامج أو تحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق والأساليب، و عندما تصنع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة و أنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي و نوعه و حجمه وأسس تقسيم الإدارات و الأقسام و الأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة

و نطاق الإشراف المناسب و خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال، و عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد في حل مشاكلهم، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها. 1

- ويعتبر الدكتور: محمد حسين العجمي أن اتخاذ القرارات الإدارية مهمة جوهرية للمدير ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، فأصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية ينفي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات

تنفيذها. 2

1 أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 251.

2 محمد حسين عجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارة والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 230.

## المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

في هذا المطلب سنحاول معرفة ماهية مراحل اتخاذ القرار وتعريف كل مرحلة وكيفية تطبيقها.

تتم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المراحل الأساسية، حيث لخص سيمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرار على النحو التالي:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** مرحلة البحث والاستطلاع، ويقصد بها مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

**المرحلة الثانية:** مرحلة التصميم، ويقصد بها عملية البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة الموقف.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الاختيار، ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة أي اختيار البديل الأكثر ملاءمة والأكثر احتمالاً للنجاح.

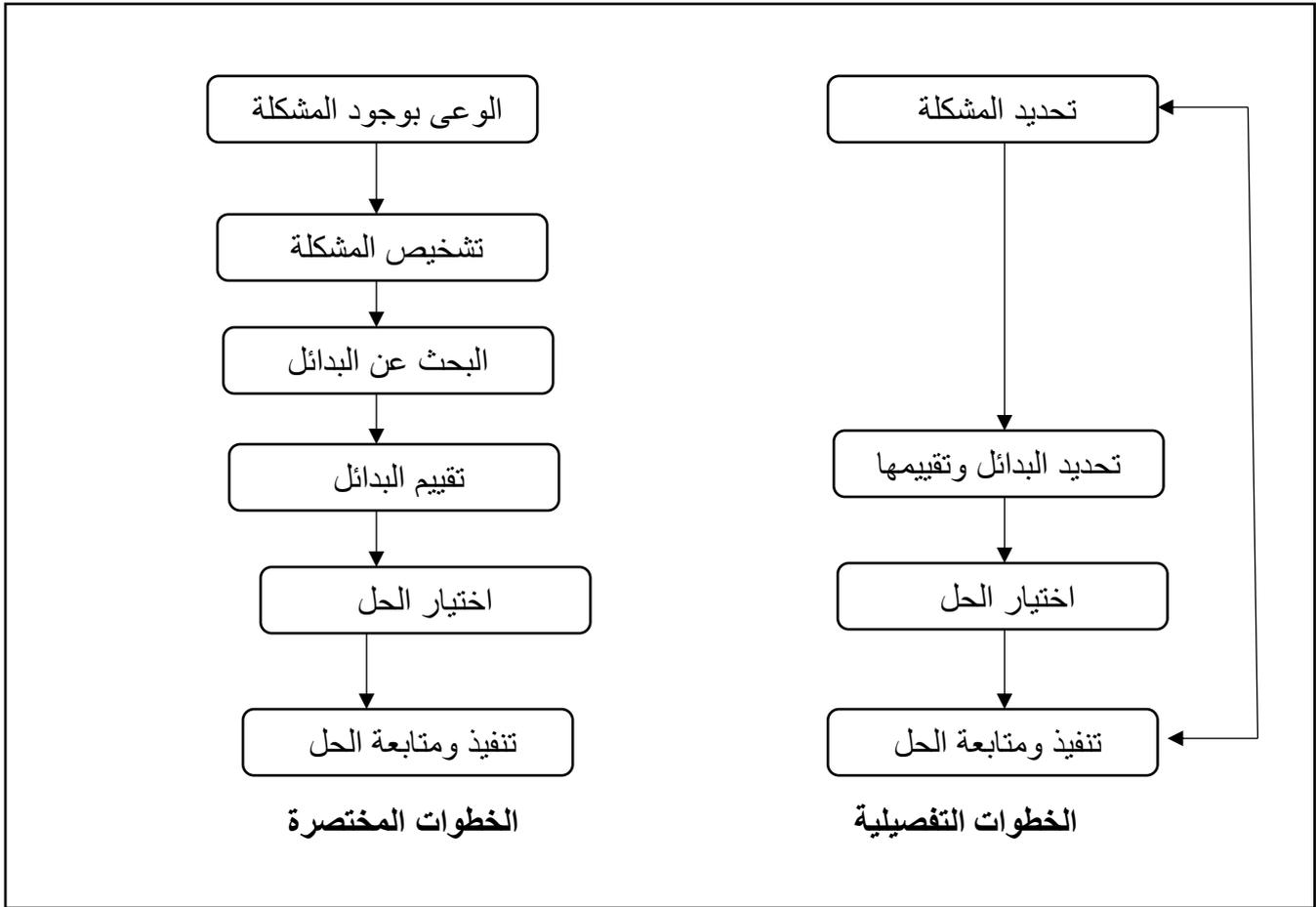
**الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار:<sup>2</sup>**

1. تحديد المشكلة.
2. جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول.
3. اختيار الحل الأمثل.
4. تطبيق الحل ومتابعته.

<sup>1</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص111.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص46.

الشكل رقم (1-2): خطوات اتخاذ القرار



المصدر: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سبق ذكره، ص 47.

أولا تحديد المشكلة:

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها، وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشكلات قد تواجه أي إداري وهي<sup>1</sup>:

1. **مشاكل تقليدية:** وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين وانصرافهم، توزيع أعمالهم، ومنح الاجازات.

2. **مشاكل حيوية:** وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.

3. **مشاكل طارئة:** وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء.

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها. والأسلوب العلمي لذلك، هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها ومعدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا.<sup>2</sup>

### ثانيا: جمع البيانات وتقييم البدائل:

إن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب ، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها لكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.<sup>3</sup>

ولأن متخذ القرار قد يقع في مشكلة المفاضلة بين البدائل لأنها عوامل غير ملموسة وكذا ضيق الوقت للتوقع حول نتائج بديل من بين بقية البدائل، لذا من الأفضل عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

<sup>1</sup> علي حسين، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 22.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 50.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 238.

1. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
2. التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
3. الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
4. اختبار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
5. اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الموضوع عاجلاً.

### ثالثاً: البحث عن الحل (اختيار البديل المناسب):

لابد لصاحب القرار هنا من التفكير والإبداع لإيجاد الحلول والبدائل المختلفة، وأن يأخذ بالحسبان الأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهه أثناء التنفيذ.<sup>1</sup>

ويحتاج الأمر كما ذكر أحمد ماهر أنه وبعد تحديد تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل، وبما أن العقل البشري محدود خبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بها، مع الاستفادة من مصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول.

ويلجأ المديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خيراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل، إلا أن الوضع المثالي هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير.<sup>2</sup>

ومن مميزات البديل أنه يساهم في الحل وفي تحقيق النتائج التي يسعى لها صاحب القرار وإمكانية توفر الحل عند اختياره دون غيره من البدائل الأخرى، وأن يسأل صاحب القرار نفسه ماذا ستحقق هذه البدائل؟ ما هي كفاءتها؟ وما هي نوعية انجازاتها المتوقعة؟ هل يتطلب التنفيذ طرق وموارد جديدة؟ ما هي الصعوبات في التنفيذ؟ وما هو الوقت الملائم لتطبيق البدائل المقترحة؟<sup>3</sup>

ومن هنا تذكر بعض النصائح التي وضعها أحمد ماهر:

1. اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل مشابهة واسأل نفسك هل كنت موفقاً في التعرف على بدائل الحلول؟ وما هي هذه البدائل.

<sup>1</sup> عبد الحليم البليبيسي، دليل حصص الارشاد والتوجيه الجمعي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 63

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 287.

<sup>3</sup> عبد الحليم البليبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

2. تعرف إذا كان أحد زملائك قد تعرض لنفس المشكلة وكيف أمكنه علاجها.
3. اسأل الآخرين أن يساعدوك والحث على النصيحة منهم.
4. اسأل مرؤوسيك أن يقترحو بعض الحلول.
5. قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها.
6. قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات وشجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول.
7. ابحث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة.

#### رابعاً: تنفيذ ومتابعة الحل (البديل):

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات، تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية بيسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات، كذلك في إن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ<sup>1</sup>.

وقد عرف عيسى محمود حسن هذه المرحلة على أنها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار بتنفيذ البديل الأفضل، وادخال الحل حيز التنفيذ، وذلك بناء على الخطوات السابقة وتنفيذ القرار، يعني تنفيذ البديل الأنسب تنفيذاً فعالاً بما في ذلك تحديد وقت التنفيذ وتقسيم وقت التنفيذ إلى مراحل، مع حساب تكلفة كل مرحلة، هذا مع الاستمرار والمتابعة أثناء مراحل التنفيذ، لوضع اليد مباشرة على أي انحراف أو تشويش قد نشأ أثناء عملية الإنجاز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وعبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر السعودية، 2014، ص 111.

<sup>2</sup> عيسى محمود حسن، الترويج التجاري للسلع والخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 228.

## خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في الفصل الثاني الى الإطار المفاهيمي لكل من متغيرات الدراسة الحوكمة الجامعية واتخاذ القرار حيث شرحنا كل أبعاد الحوكمة الجامعية التي هي الشفافية والمشاركة والمساءلة ومدى أهميتها في تطبيق الحوكمة في التعليم العالي ومعوقات تطبيقها ورأينا أيضا اتخاذ القرار ومفهومه ومراحل تطبيقه وكيفية تحديد البدائل المقترحة بشكل أفضل.

## نتائج الفصل الثاني:

- لمصطلح الحوكمة عدة تعاريف وهذا بحسب الزاوية التي ينظر إليها والمغزى الذي نشأت من أجله.
- إن الحوكمة في مجال التعليم العالي هي الوسيلة التي تنظم بها مؤسسات التعليم العالي وتدار بواسطتها بشكل رسمي حيث تساعدها على تحقيق أهدافها وغاياتها.
- تعتبر حوكمة الجامعات إحدى العناصر الأساسية لإصلاحات التعليم العالي. فالحوكمة جاءت من أجل تحسين جودة التعليم
- مبادئ الحوكمة الجامعية هي: الاستقلالية، المسؤولية والمساءلة، الإفصاح والشفافية، الأخلاقيات، العدالة، المشاركة.
- إن تطبيق الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات ومراحل تسلسلية يتم من خلالها التحقيق الفعال لها في المؤسسات الجامعية.
- اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار.
- لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها.
- تتم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المراحل الأساسية.





# الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعمامة حول كل من متغيري الدراسة المتمثلين الحوكمة الجامعية واتخاذ القرارات في التعليم العالي، سنحاول في هذا الفصل اختبار هذه المحاور ميدانيا في شكل دراسة حالة أي تحليل دور الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة غرداية.

وعليه ومن أجل القيام بهذا التحليل انتهجنا أسلوب الاستبيان -الاستمارة- في جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل الحصول على نتائج دقيقة.

لهذا الغرض قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق الاستبانة وثباتها.

#### المطلب الأول: المنهج المستخدم وعينة الدراسة

نتناول في هذا المطلب المنهج المستخدم في الدراسة وتعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة.

#### الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث حول أثر تطبيق الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات، وقد طبقت الدراسة على جامعة غرداية.

تم الاعتماد أداة التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأداة هي الاستبيان.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات

والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

**1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات :** وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة

وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات :** وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات

والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

## الفرع الثاني: تقديم جامعة غرداية

### تعريف جامعة غرداية:

شهد قطاع التعليم بولاية غرداية تطورا متسارعا فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 2004/08/24، إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1. **ملحقة غرداية:** افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، اشتملت الفروع التالية: الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديمغرافيا وليسانس تاريخ.

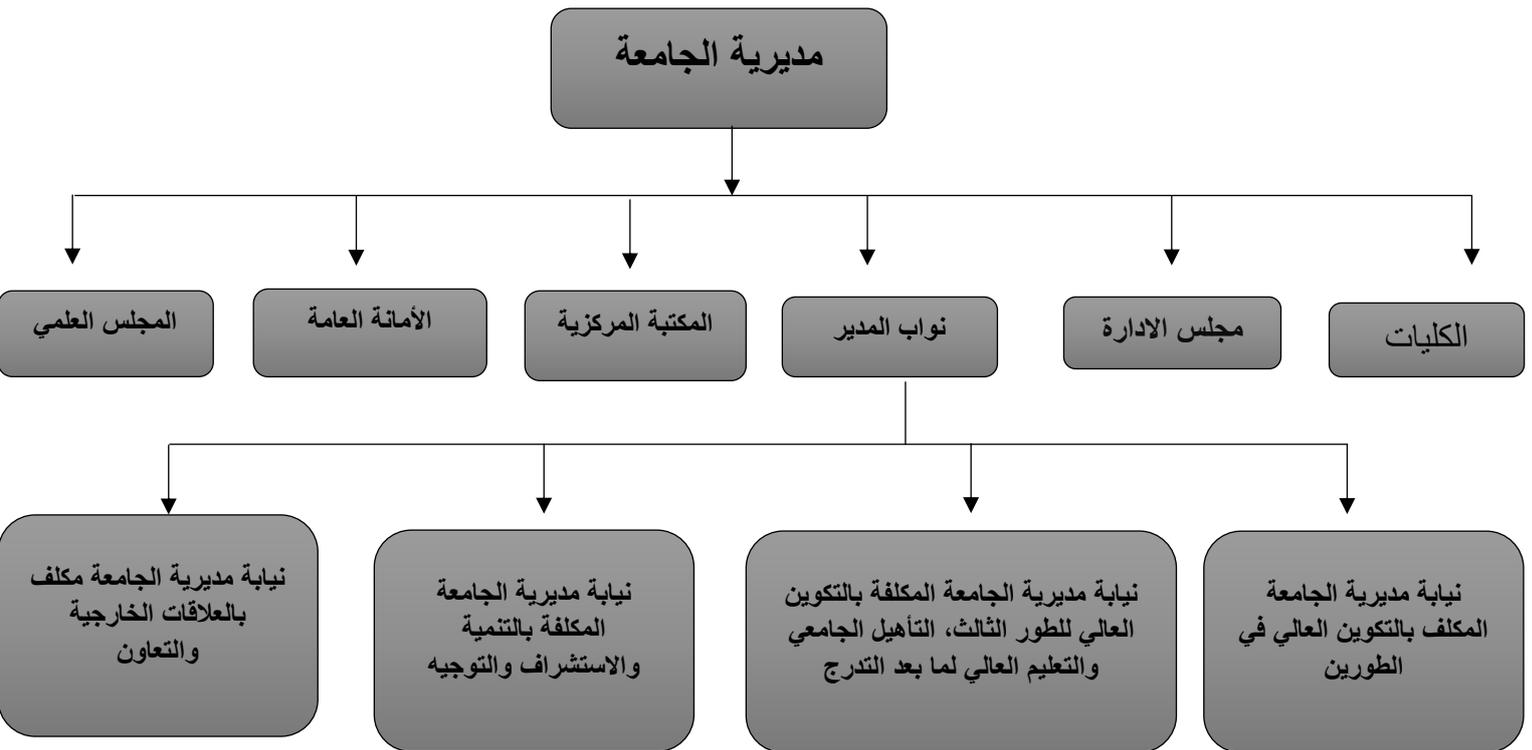
2. **المركز الجامعي غرداية:** أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005، يتضمن معهدين: معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ومعهد العلوم التجارية. وكانت الفروع المفتوحة هي: - التاريخ، - علم الاجتماع، - الأدب العربي، - الحقوق، - علم النفس، - العلوم التجارية. بالإضافة إلى انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بمتليي إلى المركز بيداغوجيا. بعد ذلك تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18/10 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 2010/01/12 بإضافة معهدين حيث أصبح المركز يتكون من: - معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، - معهد الآداب واللغات، - معهد علوم الطبيعة والحياة.

3. **جامعة غرداية:** ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012، يتضمن إنشاء جامعة غرداية والتي تشمل الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا، - كلية العلوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، - كلية الآداب واللغات، - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، - كلية الحقوق والعلوم السياسية.

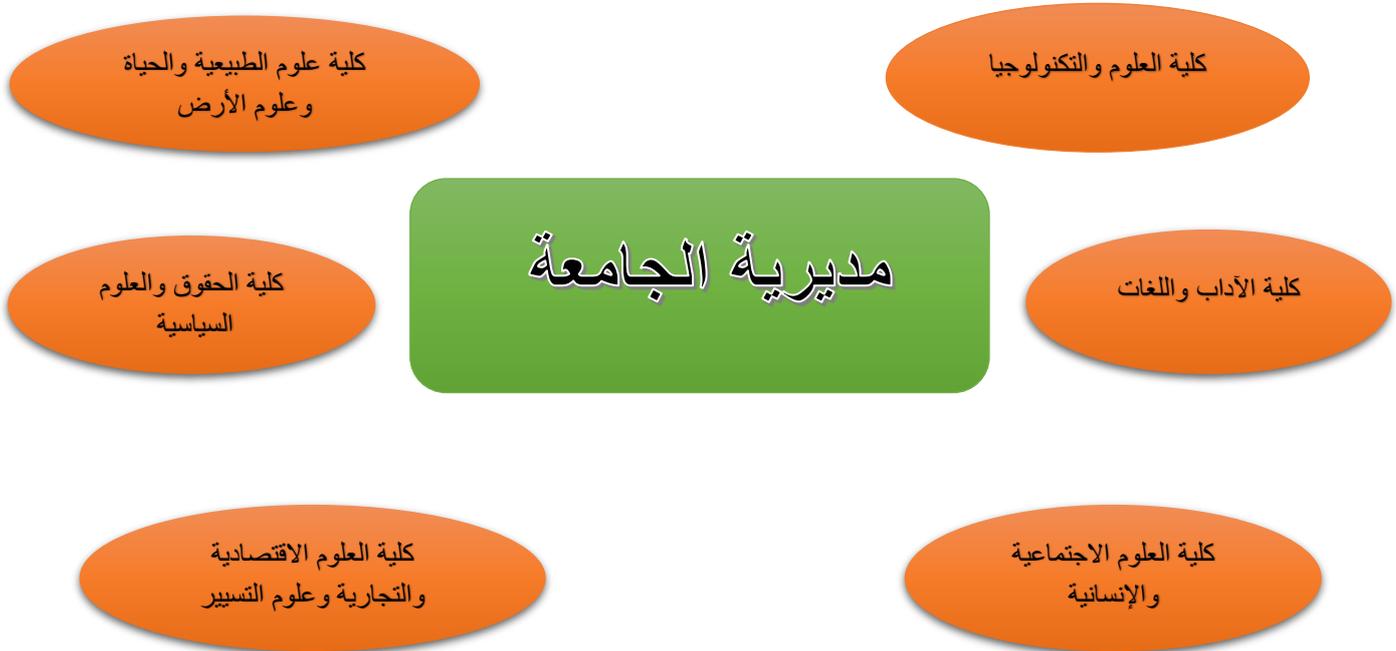
كما تحوي الجامعة قاعات للتدريس وقاعات للإنترنت، قاعة محاضرات، قاعات للاجتماعات، مكاتب إدارية وبيداغوجية، مخابر، مكتبة مركزية، قاعات مطالعة، ميدياتيك، نوادي، قاعة التعليم المتلفز.

الشكل رقم (1-3) يبين الهيكل التنظيمي المختصر لجامعة غرداية



المصدر: "مصلحة الأرشيف، جامعة غرداية، ماي، 2021"

## الشكل رقم (2-3) يبين كليات جامعة غرداية



المصدر: "مصلحة الأرشيف، جامعة غرداية، ماي، 2021"

## الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، موظفي جامعة غرداية وتم توزيع 40 استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر أوت من سنة 2020، إذ تم استرجاع (34) استبيان أقصى منها (4) لعدم جدية الإجابة عليها، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (30) استبيان أي ما نسبته (75%) من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول رقم (1-3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي جامعة غرداية

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل	
40	34	30	العدد
%100	%85	%75	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب

#### الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول رقم (2-3):

الاسم	المتغيرات
الحكومة الجامعية	المتغير المستقل
اتخاذ القرار	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثاني: أدوات المعلومات والوسائل الإحصائية المستخدمة:

في هذا المطلب أردنا تسليط الضوء على أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستخدمة.

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على أداة الاستبيان لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها.

### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات:

**الاستبيان:** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات

والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

**الجزء الأول:** تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

**الجزء الثاني:** تضمن 20 سؤالاً لقياس أثر تطبيق الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات في الجامعة، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** حيث تعلق بالحوكمة الجامعية ويحتوي على 5 فقرات للمساءلة والمسؤولية وفقرات للإفصاح والشفافية و5 فقرات للمشاركة.

**المحور الثاني:** المتعلق باتخاذ القرارات حيث يحتوي على 5 فقرات لاتخاذ القرار. وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (3-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة.

#### الجدول رقم (3-3): تحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة

الأهمية	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (4-3):

الجدول رقم: (4-3): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا
المتوسط الحسابي	من 1.8-01	من 2.6-1.8	من 3.4-2.6	من 4.2-3.4	من 5-4.2

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المطلب أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

#### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد أن تمت عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات الدراسة، ثم فرزها وترميزها، تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث ادخلت البيانات المرزمة في هذا البرنامج لمعالجتها عن طريق مجموعة المؤشرات الإحصائية التالية:  
**التكرارات والنسب المئوية:** والتي استخدمت لدراسة القسم الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية للمستجيبين.

**المتوسط الحسابي:** لمعرفة الاتجاه العام لإجابات عينة البحث حول محاور واقسام الاستبيان.  
**الانحراف المعياري:** لتحديد مدى تشتت إجابات افراد عينة البحث مقارنة بقيم المتوسطات الحسابية لمجموع اجاباتهم.

**معامل الارتباط بيرسون:** للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان عن طريق دراسة مدى ارتباط كل قسم بالدرجة الكلية للاستبيان.

**اختبار "ألفا كرونباخ":** لدراسة مدى ثبات فقرات الاستبيان.

**اختبار "كولومجروف-سمرنوف":** لدراسة التوزيع الطبيعي للبيانات

**اختبار الانحدار الخطي البسيط:** لدراسة تأثير كل قسم من اقسام المتغير المستقل على المتغير التابع.

### الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة:

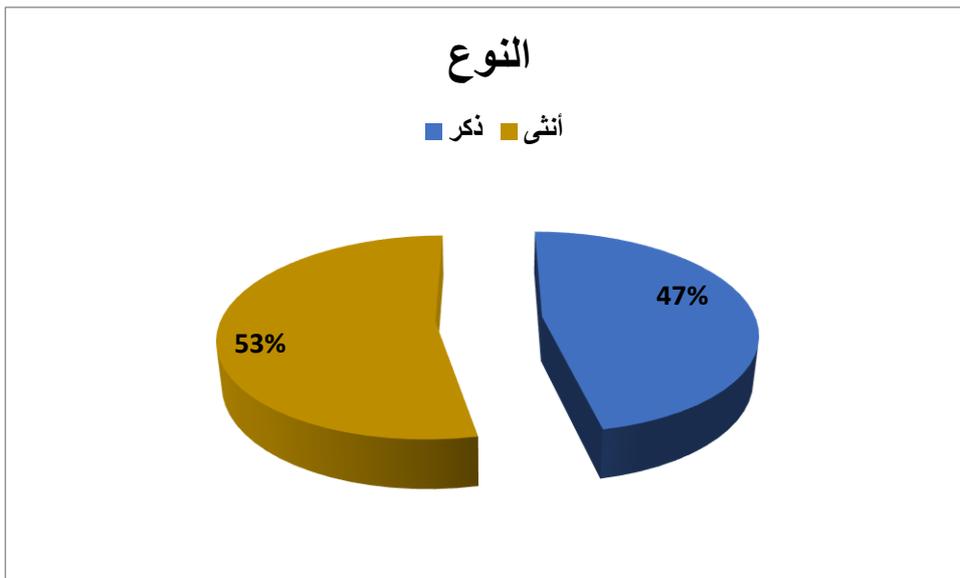
#### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار النوع:

الجدول رقم (3\_5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
46.7%	14	ذكر
53.3%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج EXCEL

يوضح الشكل رقم (3-3) توزيع أفراد عينة البحث حسب النوع:



الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار النوع

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-3) ان أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة ذكور، بنسبة مئوية تقدر بـ 53%، في حين مثلت نسبة الاناث في ذات المجتمع 47%.

مما سبق يتبين أن النسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع متقاربة، وتفي بمتطلبات الدراسة في الاحاطة بأراء كلا الجنسين.

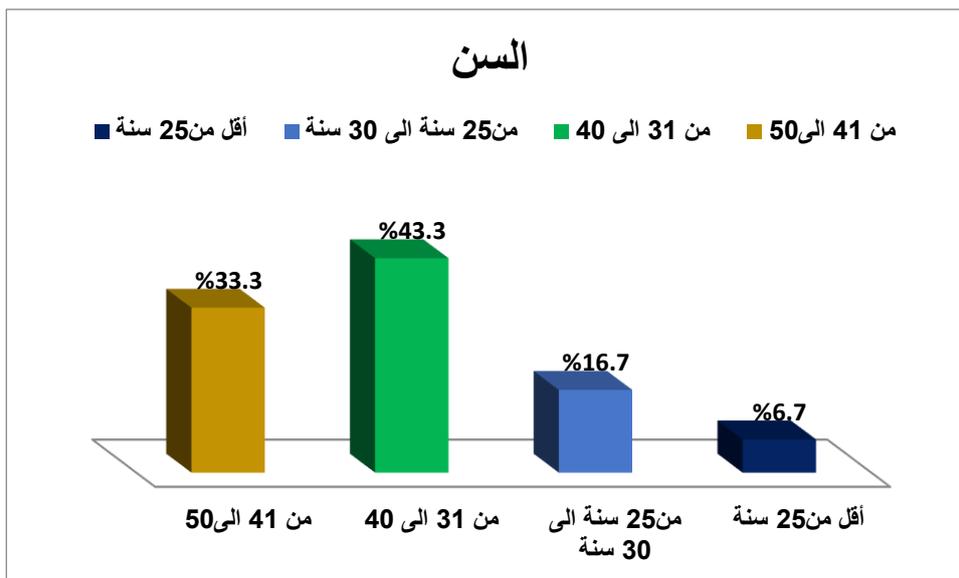
## 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (3-6): توزيع عينة دراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	البيان
6.7%	2	أقل من 25
16.7%	5	من 25 إلى 30 سنة
43.3%	13	من 31 إلى 40 سنة
33.3%	10	من 41 سنة الى 50
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يوضح الشكل رقم (3-4) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار السن:



الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار السن

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

تبين من خلال النتائج الموضحة في الشكل رقم (4-3) ان سن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يتراوح ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 43.3 % ، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 33.3 %، ثم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 الى 30 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 16.7%، وكانت اقل فئة في مجتمع الدراسة من هم أقل من 25 سنة بنسبة مئوية لم تتجاوز 6.7%.

مما سبق يتضح ان هناك اختلاف كبير في النسب المئوية بين الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة، والتي تميل الى فئة الشباب حيث يمثلون ما تفوق نسبته 66% من مجتمع الدراسة، حيث نرى ان ذلك يعود لحدثة تأسيس جامعة غرداية محل الدراسة.

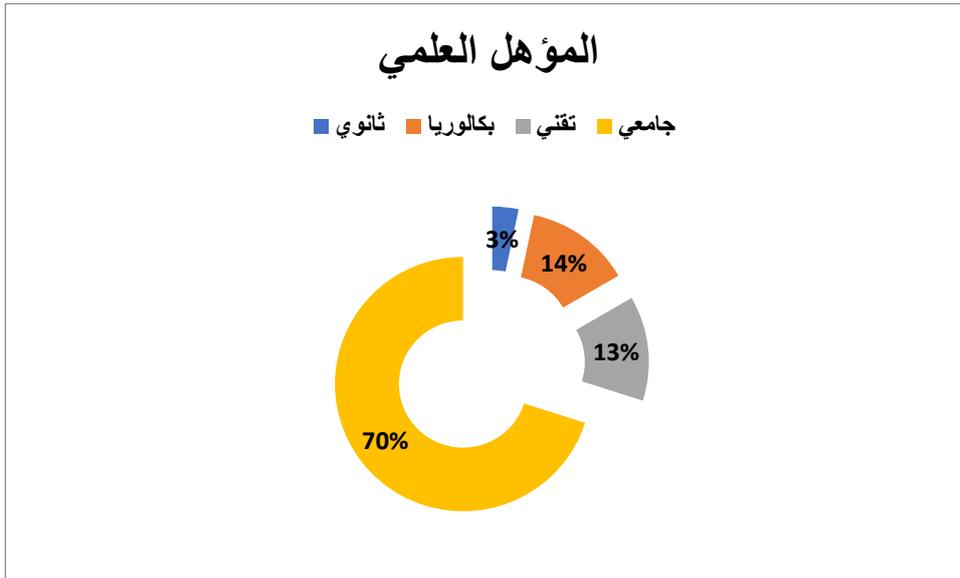
### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (7-3): توزيع عينة دراسة حسب متغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	1	3.3%
بكالوريا	4	13.3%
تقني	4	13.3%
جامعي	21	70%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يوضح الشكل رقم (3-5) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المؤهل العلمي:



الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المؤهل العلمي  
المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الشكل رقم (3-5) ان الاغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 70%، تليها الفئة التي تحوز مستوى بكالوريا بنسبة 14 %، ثم الفئة التي تحوز مستوى تقني بنسبة 13 %، في حين مثلت الفئة التي تحوز مستوى ثانوي ما نسبته 03 % من مجتمع الدراسة.

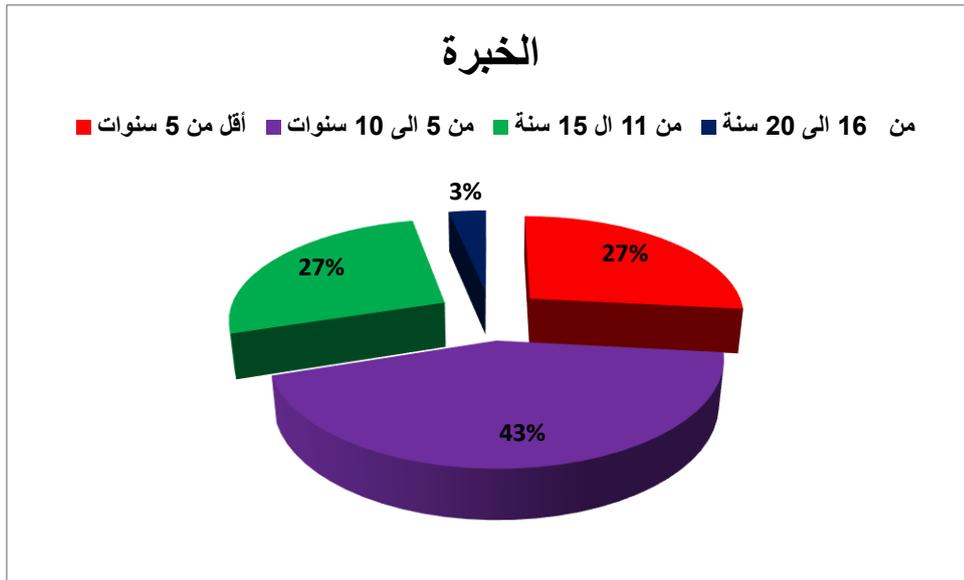
#### 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-8) توزيع عينة دراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
26.7%	8	أقل من 5 سنوات
43.3%	13	من 5 إلى 10 سنوات
26.7%	8	من 11-15 سنة
3.3%	1	من 16 سنة إلى 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يوضح الشكل رقم (6-3) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الخبرة المهنية:



الشكل رقم (6-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار الخبرة المهنية

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

تبين النتائج الموضحة في الشكل رقم (6-3) ان أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يحوزون خبرة مهنية تتراوح ما بين سنة الى 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 30.2 % ، تليها الفئة التي تحوز خبرة مهنية تتراوح ما بين 05 الى 10 سنوات بنسبة مئوية تقدر بـ 43 %، ثم كل من الفئة التي تحوز خبرة مهنية تتراوح ما بين 11 الى 15 سنة و الفئة التي تحوز خبرة مهنية اقل من 05 سنوات بنسبة مئوية متساوية تقدر بـ 27%، وكانت اقل فئة في مجتمع الدراسة من هم يحوزون خبرة مهنية تتراوح ما بين 16 الى 20 سنة بنسبة مئوية لم تتجاوز 03%.

مما سبق يتبين أن غالبية عينة الدراسة لم تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، بنسبة مئوية تقارب 70 % . وهو ما يتوافق مع ما تم التوصل اليه من نتائج في دراسة توزيع افراد العينة البحثية حسب معيار السن.

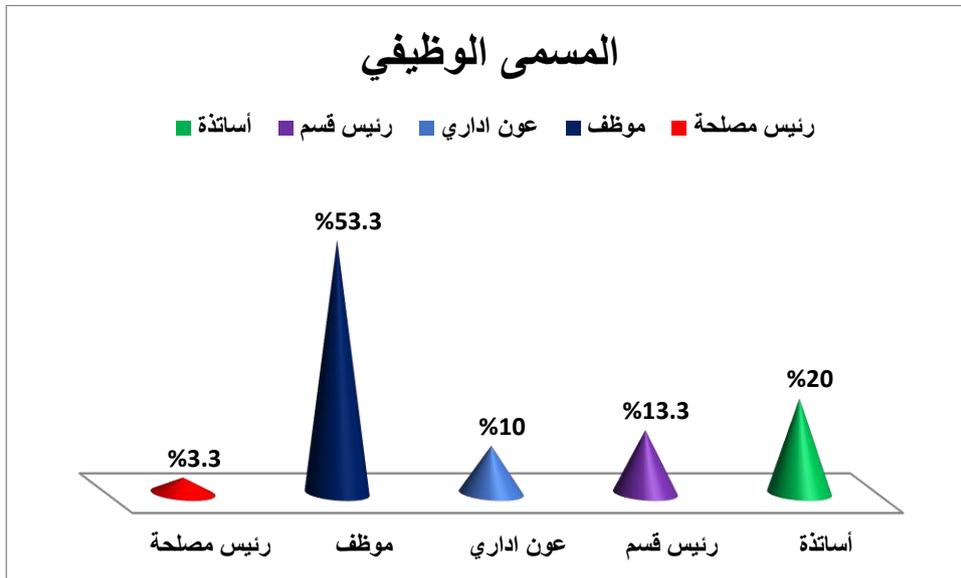
5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب معيار المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (9-3) توزيع عينة دراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	البيان
20%	6	أساتذة
13.3%	4	رئيس قسم
10%	3	عون اداري
53.3%	16	موظف
3.3%	1	رئيس مصلحة
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

يوضح الشكل رقم (7-3) توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المسمى الوظيفي:



الشكل رقم (7-3): توزيع أفراد عينة البحث حسب معيار المسمى الوظيفي

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم (7-3) يتبين أن فئة الموظفين تمثل أكبر فئة في عينة الدراسة بنسبة 53.3% ، تليها فئة الاساتذة بنسبة مئوية تقدر بـ 20% ، ثم كل من فئة رؤساء الاقسام و الأعوان الاداريين بنسب متقاربة

مثلت 13.3% و 10% على الترتيب، في حين مثلت فئة رؤساء المصالح اقل نسبة في عينة الدراسة بنسبة مؤية تقدر بـ 3.3% .

## الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان

### أولاً: صدق أداة الدراسة وثباتها

#### الصدق البنائي:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الاستبيان التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي يرمي الاستبيان إلى الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان. يبين جدول رقم (10-3) قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من المحورين الأول والثاني مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوكمة الجامعية	0.919*	0.00
اتخاذ القرار	0.939	0.00

الارتباط دال إحصائياً عند  $\text{Sig} \leq 0.01$

جدول رقم (10-3): قيمة معامل الارتباط بيرسون بين كل من المحورين الأول والثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (10-3) يتبين أن مستوى دلالة معامل الارتباط بيرسون بين المحورين الأول والثاني والدرجة الكلية للاستبيان أقل من (0.01)، وعليه فإن الاختبار دال، كما أن قيمة معامل بيرسون للمحور الأول (الحوكمة الجامعية) تساوي 0.919 وهي قيمة ارتباط جد قوية، في حين أن قيمة معامل بيرسون للمحور الثاني (اتخاذ القرار) تساوي 0.939 وهي قيمة ارتباط جد قوية أيضاً، وبذلك فإن الاستبيان يكتسب قوة صدق قوية لقياس كل من المتغير المستقل و المتغير التابع.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان :

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان النتيجة نفسها لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات محاور الاستبيان وأقسامه باستعمال معامل الثبات الفاكرومباخ عن طريق برنامج الـ SPSS.

يبين جدول رقم (11-3) قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ لكل من المحور الاول والثاني والاستبيان ككل.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل الفاكرونباخ
الحوكمة الجامعية	15	0.917
اتخاذ القرار	05	0.841
الدرجة الكلية للاستبيان	20	0.934

جدول رقم (11-3) معامل الفاكرونباخ للمحورين الاول والثاني والدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (11-3) يتبين أن قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ للمحور الأول تساوي 0.917 ، كما تساوي 0.841 بالنسبة للمحور الثاني، وتساوي قيمة معامل الثبات الفاكرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل 0.934.

نلاحظ مما سبق ان قيم معامل الثبات الفاكرونباخ جد عالية ما يعطي للاستبيان قيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس متغيرات هذه الدراسة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم اخضاع محاور وأقسام الاستبيان لاختبار كولومجروف سمرنوف للدراسة التوزع الطبيعي للبيانات كما يشترط في معظم الاختبارات المعلمية، ويبين الجدول رقم (12-3) النتائج المتوصل اليها:

العنوان	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية للاستبيان	20	0.53	0.943

\*الاختبار دال إحصائياً عند  $\text{Sig} \leq 0.01$

جدول رقم (12-3) نتائج اختبار كولومجروف سمرنوف لأقسام ومحاور الاستبيان

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (12-3) يتبين أن مستوى دلالة اختبار التوزع الطبيعي الكلي اكبر من 0.01، وبذلك فهي تخضع للتوزع الطبيعي.

### الفرع الثالث المعالجة الاحصائية للبيانات:

#### اولا: التعرف على آراء عينة البحث حول متغيرات الدراسة

تمت الاستعانة بحساب المتوسط الحسابي لمجموع آراء أفراد عينة البحث حول فقرات ومحاور الاستبيان، لمعرفة الاتجاه العام لرأي هذه العينة حول المتغير المستقل (الحوكمة الجامعية) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي، كما تمت الاستعانة بمؤشر الانحراف المعياري لمعرفة قيمة تشتت آراء افراد عينة البحث بالنسبة للمتوسط الحسابي لآراء العينة ككل.

#### 1. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الحوكمة الجامعية

يبين الجدول (3-13) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الحوكمة الجامعية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
1.33	3.50		تطبق إدارة الجامعة نظاما للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.
1.27	3.33		يوجد في إدارة الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.
1.42	3.67		تطبق إدارة الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة.
1.41	3.13		تعتمد إدارة الجامعة أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.
1.43	3.50		تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بجوائز مادية ومعنوية.
<b>1.10</b>	<b>3.43</b>	<b>المساءلة</b>	<b>المجموع</b>
1.20	3.87		تمتلك الجامعة ميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي.
0.92	3.67		تهتم إدارة الجامعة بوضع تقارير حول إنجازاتها.
1.17	3.07		تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الإستراتيجية.
1.20	2.93		تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للاطلاع على خططها.
1.22	3.23		تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح.
<b>0.86</b>	<b>3.35</b>	<b>الشفافية</b>	<b>المجموع</b>
1.40	3.03		تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني.
1.25	3.03		توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار.
1.35	3.10		تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرصة لتقييم ذوي المناصب القيادية.
1.27	3.37		تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.
1.43	3.03		تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار.
<b>0.98</b>	<b>3.11</b>	<b>المشاركة</b>	<b>المجموع</b>
<b>0.88</b>	<b>3.30</b>	<b>الحوكمة الجامعية</b>	<b>المحور الاول</b>
1.44	3.17		يتمتع متخذي القرارات بنظرة شمولية.
1.21	3.10		يملك متخذي القرارات تقنيات وأساليب اتخاذ القرار.
1.30	3.40		يراعي متخذي القرارات المصلحة العامة للجامعة في اتخاذ القرارات.
1.36	3.13		يتمتع متخذي القرارات بالحكمة.
1.10	3.03		يتحلى متخذي القرارات بالجرأة في المواقف التي تنطوي على المخاطرة.
<b>1.01</b>	<b>3.17</b>	<b>اتخاذ القرار</b>	<b>المحور الثاني</b>
<b>0.88</b>	<b>3.23</b>	<b>الاستبيان ككل</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (13-3) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن قسم الشفافية حاز أعلى قيمة للمتوسطات الحسابية الممثلة لآراء أفراد عينة البحث حول اقسام المحور الأول (الحوكمة الجامعية)، يليه قسم المشاركة بقيمة 3.35، ثم قسم المساءلة بقيمة 3.11، كما شكل المتوسط الحسابي للمحور الأول (الحوكمة الجامعية) ما قيمته 3.3. كما نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني (اتخاذ القرار) تقدر بـ 3.17، كما شكلت قيمة المتوسط الحسابي لمجموع فقرات الاستبيان 3.23.

نستنتج مما سبق ان الاتجاه العام لآراء افراد عينة الدراسة يميل الى الموافقة على عبارات قسم الشفافية، في حين يتجه الى حياد يميل الى الايجاب في غيره من الأقسام. كما نلاحظ ان قيم الانحراف المعياري لآراء أفراد عينة البحث تراوحت ما بين (0.88) و (1.44)، ما يدل على وجود اختلاف في آراء أفرادها حول فقرات هذا المحور، وهو ما يكسب الاجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم مصداقية أكبر.

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

#### ثانياً: اختبار الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار متغيرات للدراسة، وذلك لدراسة تأثير كل قسم من اقسام المتغير المستقل على المتغير التابع.

القسم	قيمة T	مستوى الدلالة
الشفافية	3.48	0.02
المشاركة	5.3	0.00
المساءلة	5.5	0.00

\* الاختبار دال إحصائياً عند  $Sig \leq 0.01$

جدول رقم (3-14) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط على متغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS

#### أ. التعليق على نتائج تطبيق اختبار الانحدار الخطي البسيط على متغيرات الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن:

- ◆ مستوى دلالة اختبار الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لقسم الشفافية أكبر من (0.01)، ما يعني أن الاختبار غير دال، ومنه نستنتج انه لا يوجد تأثير لمتغير الشفافية على المتغير اتخاذ القرار.
- ◆ مستوى دلالة اختبار الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لقسم المشاركة اقل من (0.01)، ما يعني أن الاختبار دال، ومنه نستنتج انه يوجد تأثير لمتغير المشاركة على المتغير اتخاذ القرار.
- ◆ مستوى دلالة اختبار الانحدار الخطي البسيط بالنسبة لقسم المساءلة اقل من (0.01)، ما يعني أن الاختبار دال، ومنه نستنتج انه يوجد تأثير لمتغير المساءلة على المتغير اتخاذ القرار.

**دراسة الفرضيات:**

من خلال النتائج المحصلة نستنتج مايلي:

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الشفافية على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة، وعليه فان الفرضية الاولى منفية.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المشاركة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة، وعليه فان الفرضية الثانية مثبتة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المساءلة على إتخاذ القرار في مؤسسة التعليم العالي ميدان الدراسة، وعليه فان الفرضية الثالثة مثبتة.

**دراسة الفرضية الرئيسية:**

من خلال دراسة الفرضيات الفرعية للموضوع ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد الحوكمة الجامعية في إتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي. مما يعني أنه يمكننا أن نثبت صحة الفرضية الرئيسية ونجيب على إشكالية الموضوع أنه يوجد أثر للحوكمة الجامعية في إتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي.

### خلاصة الفصل الثالث:

بعد الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة حاولنا في هذا الفصل اسقاط الدراسة التي تتمحور حول أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على اتخاذ القرارات بجامعة غرداية من خلال تحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة باستعمال وسائل إحصائية (النسب المئوية، التكرارات، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، معامل الارتباط، تحليل الانحدار.....) وتوصلنا إلى معرفة أنه يوجد أثر للحوكمة الجامعية على اتخاذ القرار ومدى قوة ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

### نتائج الفصل الثالث:

- النسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع مقارنة، ونقي بمتطلبات الدراسة في الاحاطة بأراء كلا الجنسين.
- هناك اختلاف كبير في النسب المئوية بين الفئات العمرية لأفراد مجتمع الدراسة، والتي تميل الى فئة الشباب حيث يمثلون ما تفوق نسبته 66% من مجتمع الدراسة.
- تبين النتائج أن الاغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة ذات مستوى جامعي بنسبة 70%، تليها الفئة التي تحوز مستوى بكالوريا بنسبة 14 %، ثم الفئة التي تحوز مستوى تقني بنسبة 13 %، في حين الفئة التي تحوز مستوى ثانوي ما نسبته 03 % من مجتمع الدراسة.
- قيم معامل الثبات الفاكرونباخ جد عالية ما يعطي للاستبيان قيمة عالية من الثبات تسمح باستعماله في قياس متغيرات هذه الدراسة.
- من خلال دراسة الفرضيات الفرعية للموضوع ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن هو يوجد أثر إيجابي لأبعاد الحوكمة الجامعية في إتخاذ القرار بغية تحسين التعليم العالي.
- قيم الانحراف المعياري تدل على وجود اختلاف في أراء أفراد عينة البحث حول فقرات هذا المحور، وهو ما يكسب الاجابات المتحصل عليها من خلال آرائهم مصداقية أكبر.

خاتمة

جاء

## الخاتمة:

من خلال بحثنا في موضوع "أثر تطبيق الحوكمة الجامعية في اتخاذ القرارات بالجامعات الجزائرية" دراسة حالة جامعة غرداية كنموذج حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية التي تمحورت حول مدى تأثير أبعاد ومبادئ الحوكمة الجامعية المتمثلة في المسائلة، المشاركة، الشفافية في عملية اتخاذ القرار بغية تحسين مستوى التعليم العالي.

ولتحقيق ذلك تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاثة فصول، جاء الأول لمقدمة حول الموضوع وصياغة إشكاليته واقتراح فرضيات رئيسية وفرعية للإجابة عليه وتم أيضا التطرق الى أهم الدراسات العربية والأجنبية منها التي عالجت الموضوع. لننتقل في الفصل الثاني الى دراسة مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول الى الحوكمة الجامعية من حيث تعريفها العام وأيضا الى مبادئها وأهميتها وتطبيقها. ثم ناولنا أيضا مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية وأهم معوقاتها. ثم في الأخير قمنا بدراسة عملية القرار حيث شرحنا مفهوم اتخاذ القرار وأهميته ومراحل وخطوات اختياره. أما الفصل الثالث فقد اشتمل على دراسة ميدانية في جامعة غرداية جاءت لاختبار فرضيات الدراسة وبالتركيز على وجهة نظر عينة من هيئة الادارة للجامعة محل الدراسة، من خلال تقييم تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة وتبيان دورها وأثرها في عملية اتخاذ القرار.

## نتائج الدراسة:

- ❖ بناء على نتائج المسائلة تطبق ادارة جامعة غرداية العقوبات المناسبة لعمالها.
- ❖ تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية إيماناً منها بتطبيق نظام المساءلة بشكل جيد.
- ❖ تقوم جامعة غرداية بتطبيق نظام الإفصاح والشفافية وهذا بامتلاكها ميثاقا واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي.
- ❖ تهتم إدارة الجامعة بوضع تقارير حول إنجازاتها.

- ❖ تتيح الجامعة الاطلاع على خططها من قبل عمالها بشكل محدود جدا ومنعدم.
- ❖ تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الإستراتيجية بشكل محدود
- ❖ يراعي متخذو القرارات المصلحة العامة للجامعة في اتخاذ القرارات.
- ❖ تحسين أداء البحث العلمي في الجامعات يتحدد من خلال مبادئ الحوكمة.

### التوصيات:

- العمل على التقليل من البيروقراطية الادارية خصوصا في بعض الكليات.
- اعطاء أهمية قصوى لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- تعزيز نظام المشاركة وتوسيع دائرته بين العمال وصانعي القرار خاصة.
- تشجيع متخذي القرار في الجامعة بتحسين أساليب وتقنيات اتخاذ القرار.
- تقريب الطالب للإدارة عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.
- اتاحة الفرصة للعاملين بتقييم ذوي المناصب القيادية وهذا يدخل في نطاق تطبيق الحوكمة الجامعية وتجسيد مبدأ المساءلة.
- الاستعانة بخبرات متخصصة في أساليب تطبيق الرقابة والمساءلة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### مراجع باللغة العربية:

#### ❖ كتب:

- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- محمد الصيرفي: القرار الاداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، 2007.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- محمد حسين عجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارة والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- علي حسين، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

- محمد حسنين العجمي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عبد الحليم البليسي، **دليل حصص الارشاد والتوجيه الجمعي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- أحمد ماهر، **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وعبد الرحمان بن أحمد هيجان، **مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة**، العبيكان للنشر السعودية، 2014.
- عيسى محمود حسن، **الترويج التجاري للسلع والخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## ❖ مجلات وملتقيات علمية:

- دراسة آمنة الحيول ومليكة فريمش بعنوان: **"الحوكمة الجامعية من أجل الجودة"**-دراسة حالة جامعة الجزائر نموذجاً-. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية-قسنطينة الجزائر- العدد 3 مارس 2021
- دراسة عبد القادر بلخضر وبوعلام مسعودي بعنوان: **"الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي"** مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة عمار الثالجي -الأغواط- (الجزائر) والمدرسة العليا للتجارة (الجزائر). العدد 1 جوان 2019
- أحلام قراوي، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة**- كلية العلوم الاقتصادية، مجلة الحوكمة، المجلد: 02، العدد: 02، 2020، الجزائر.
- هالة فوزي محمد عيد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 37 مكرر، 2017.

- محمد حسن بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد الثالث، العدد السادس، 2019.
- جمال حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، 2013.
- أحمد محمد أحمد برقان، عبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012.
- سميرة بارة، الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 5، العدد 1، 2017.
- فادي فؤاد محمد غوانمة، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، عدد 26، 2018.
- العربي منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول، 2014.
- محمد إبراهيم عطوة، فكرى محمد السيد علي، حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 79، الجزء الثاني، ماي 2012.
- محمود إبراهيم ملحم، هل بالإمكان اصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات، الواقع والطموح، الجامعة الأردنية، 2017.

## ❖ مذكرات وأطروحات:

- دراسة رقية نجاري بعنوان: "أساليب اتخاذ القرار في عملية الإنتاج" مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي. مطبقة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية. جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم- الجزائر.
- يوسف اسماعيل فالح خريس، أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2020، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.
- طيار عبد الجليل، مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع: تسيير المنظمات تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

## مراجع باللغة الإنجليزية:

- Petr v. **Governance: defining the concept**. University of Economics, Prague. 2007.
- Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud. **La gouvernance : tenter une définition**. Université de Sherbrooke. France.2012.
- Eric Martin Maxime Ouellet, **Rapport de recherche La gouvernance des universités dans l'économie du savoir**, Institut de recherche et d'informations socio-économiques, Novembre 2010.
- ROLAND Pérez, **La gouvernance de l'entreprise**, Editions la découverte, Paris, France.
- **Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie**, World Bank, June 2012.
- Alexander Mitterle , Fabrice Hénard, **GOVERNANCE AND QUALITY GUIDELINES IN HIGHER EDUCATION**, A review on governance arrangements and quality assurance guidelines, 2015.
- Boubacar Baidari et El Bachir Wade, **Gouvernance des Etablissements d'Enseignement Supérieur et Amélioration de l'Environnement des Affaires en Zone UEMOA**, Investment Climate and Business Environment Research Fund (ICBE-RF, Dakar, Juillet, 2011.
- Abdou Salam Sall, **Gouvernance universitaire Une expérience africaine**, Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales en Afrique DAKAR, 2017.
- Neil Russel-jones, **the decision-making pocketbook, management pocketbooks LTD**, Alresford -UK, 2015.

## مواقع الانترنت:

عزت أحمد، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، إصدارات حقوق

الانسان <http://qadaya.net/?p=5117>

## قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## استبيان

سيدي الكريم / سيدي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على إتخاذ القرارات بالجامعات الجزائرية دراسة حالة -جامعة غرداية-"، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يرجى تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة  
شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالب: بن يونس عمر

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى 30 سنة
	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> بكالوريا
	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> تقني
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> أستاذ	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> عون اداري
	<input type="checkbox"/> غير ذلك <input type="checkbox"/> يرجى ذكره .....	
الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة
	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (x) في الخانة المناسبة.

### أولاً: الحوكمة الجامعية

المحاور	رقم العبارة	العبارات	البدائل			
			موافق	موافق جداً	محايد	غير موافق جداً
المساءلة والمسؤولية	01	تطبق إدارة الجامعة نظاماً للمساءلة على المستوى الفردي والجماعي.				
	02	يوجد في إدارة الجامعة نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير دورية.				
	03	تطبق إدارة الجامعة عقوبات مناسبة بناء على نتائج المساءلة.				
	04	تعتمد إدارة الجامعة أسس علمية وعملية لتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين فيها.				

					تكافئ إدارة الجامعة العاملين المتميزين بحوافز مادية ومعنوية.	05	الإفصاح والشفافية
					تمتلك الجامعة ميثاق واضح للسلوك الوظيفي والأخلاقي.	06	
					تهتم إدارة الجامعة بوضع تقارير حول إنجازاتها.	07	
					تنشر الجامعة وثائق حول رؤيتها وأهدافها وفلسفتها وخطتها الإستراتيجية.	08	
					تتيح إدارة الجامعة الفرصة للعاملين للإطلاع على خططها.	09	
					تحدد إدارة الجامعة معايير اختيار القادة الأكاديميين والإداريين بشفافية ووضوح.	10	
					تتواصل إدارة الجامعة مع جميع العاملين فيها من خلال خدمة البريد الإلكتروني.	11	المشاركة
					توسع إدارة الجامعة دائرة المشاركة في صناعة القرار.	12	
					تتيح إدارة الجامعة للعاملين الفرصة لتقييم ذوي المناصب القيادية.	13	
					تشجع إدارة الجامعة مبدأ المشاركة في جميع الأنشطة الأكاديمية والإدارية.	14	
					تتبع إدارة الجامعة النمط الديمقراطي في صنع القرار.	15	

### ثانياً: إتخاذ القرار

البدائل					العبارات	رقم العبارة	إتخاذ القرار
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق جداً	موافق			
					يتمتع متخذي القرارات بنظرة شمولية.	01	إتخاذ القرار
					يملك متخذي القرارات تقنيات وأساليب إتخاذ القرار.	02	
					يراعي متخذي القرارات المصلحة العامة للجامعة في إتخاذ القرارات.	03	
					يتمتع متخذي القرارات بالحكمة.	04	
					يتحلى متخذي القرارات بالجرأة في المواقف التي تنطوي على المخاطرة.	05	