

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



مذكرة بعنوان

حوكمة مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - على مستوى الكليات (القيادة
الإدارية) -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية
تخصص: تنظيمات سياسية و إدارية

تحت إشراف الأستاذة:

سلمى ليمام

من إعداد الطالبة:

ربيعة تجاني

نوقشت و أجزيت يوم 24 ماي 2016 أمام لجنة المناقشة:

الأستاذة: إيدير عائشة رئيسا

الأستاذة: ليمام سلمى مشرفا و مقرا

الأستاذة: زموري ليندة مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

شكـر و عرفـان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ "وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا"
صدق الله العظيم

الشكر أولاً و آخراً لله الذي وفقني لهذا العمل و اشكر
أستاذتي الفاضلة ليمام سلمى التي لم تبخل علي بأية
معلومة أو نصيحة إلا قدمتها لي و كما اشكر كل من قدم
لي يد العون من بعيد أو قريب لإنجاز هذا العمل.

ربيعة

إهداء

أرجو أن يكون هذا العمل خالصا لوجه ربي و ينتفع به

كل طالب علم

كما أهديه لقدوتنا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم

و إلى والدي و كل عائلتي

إلى أستاذتي المحترمة ليمام سلمى وكل أساتذة قسم

العلوم السياسية، زميلتي فاطمة الزهراء وزملائي في

الدراسة

إلى كل من يحمل هم القدس و فلسطين

إلى كل من يحمل هم الإسلام

إلى كل من يحمل هم الوطن

- 1..... شكر و عرفان
- 2..... إهداء
- 3..... قائمة المحتويات
- 6..... قائمة الأشكال
- 7..... قائمة الجداول
- 8..... قائمة الملاحق

مقدمة

- 1- أهمية الدراسة..... أ
- 2- أهداف الدراسة..... ب
- 3- مبررات اختيار الموضوع..... ب
- 4- إشكالية الدراسة..... ب
- 5- حدود الدراسة..... ت
- 6- فرضيات الدراسة..... ت
- 7- الدراسات السابقة..... ث
- 8- منهجية الدراسة..... خ
- 9- صعوبات الدراسة..... د
- 10- مصطلحات الدراسة..... ذ
- 11- خطة الدراسة..... ذ

الفصل التمهيدي: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي

- 22..... تمهيد
- 23..... أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات
- 27..... ثانياً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي
- 32..... خلاصة الفصل التمهيدي

الإطار النظري

الفصل الأول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي المفهوم التطبيق والتحديات

- تمهيد.....34
- المبحث الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي35
- المطلب الأول: تعريف و نشأة حوكمة مؤسسات التعليم العالي.....35
- المطلب الثاني: خصائص و أهداف وأهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي.....36
- المطلب الثالث: خصائص حوكمة مؤسسات التعليم العالي39
- المبحث الثاني: آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.....41
- المطلب الأول: آليات تعزيز الرقابة.....41
- المطلب الثاني: آليات تعزيز المشاركة.....43
- المطلب الثالث: دعائم بناء رؤية إستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.....46
- المبحث الثالث: المقاربات الحديثة لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة49
- المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة.....49
- المطلب الثاني: إدارة المعرفة.....53
- المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف.....57
- المبحث الرابع: رهانات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.....60
- المطلب الأول: عوامل نجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي.....60
- المطلب الثاني: تحديات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي61
- خلاصة الفصل الأول.....64

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني: واقع حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية

على مستوى الكليات

- تمهيد.....66
- المبحث الأول: مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و التحديات.....67
- المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.....67
- المطلب الثاني: أهم التطورات القانونية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.....69
- المطلب الثالث: إصلاح التعليم العالي في الجزائر.....70
- المطلب الرابع: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر التحديات و الآفاق.....72
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لواقع حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات.....74

74.....	المطلب الأول: التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.....
75.....	المطلب الثاني: الانجازات البيداغوجية و العلمية للجامعة.....
79.....	المطلب الثالث: التعريف بالكلية و القسم
82.....	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.....
82.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....
83.....	المطلب الثاني : عينة الدراسة.....
99.....	المطلب الثالث : أداة الدراسة.....
100.....	المبحث الرابع : تحليل و تفسير النتائج.....
100.....	المطلب الأول :تحليل النتائج.....
109.....	المطلب الثاني :تفسير النتائج
114.....	خلاصة الفصل الثاني.....
116.....	الخاتمة
121.....	قائمة المراجع.....
134.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
30	مكونات مؤسسات التعليم العالي	01
48	نظام حوكمة مؤسسات التعليم العالي	02
53	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم	03
59	خطوات عملية الإدارة بالأهداف	04
83	يوضح توزيع القيادة الإدارية على مستوى الكليات في جامعة ورقلة	05
85	يوضح توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي	06
85	يوضح توزيع النسب المئوية لعينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي	07
92	يوضح الهيكل التنظيمي للكلية	08
93	يوضح الهيكل التنظيمي للقسم	09
95	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب	10
97	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	11
98	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الكلية	12

قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
87	يوضح تعداد الأساتذة الدائمين حسب الرتب	01
88	يوضح توزيع القيادة الإدارية على مستوى الكليات في جامعة ورقلة	02
94	يوضح توزيع عينة الدراسة و النسب المئوية لها بالنسبة للمجتمع الأصلي	03
96	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب	04
105	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	05
107	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الكلية	06
109	يوضح توزيع عدد الفقرات حسب الأبعاد.	07
111	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالشفافية و اللامركزية	08
112	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالمساءلة والمحاسبية	09
113	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالمشاركة و الاستجابية	10
115	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بحكم القانون و العدالة و المساواة	11
116	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية	12
117	يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالفاعلية و التميز(الجودة)	13
119	يوضح رأي العينة في تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة	14
120	يوضح عدد أفراد العينة الذين قدموا اقتراحات	15
121	يوضح عدد أفراد العينة الذين قدموا اقتراحات	16

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
154	استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة	01

مقدمة

1- أهمية الدراسة

2- أهداف الدراسة

3- مبررات اختيار الموضوع

4- إشكالية الدراسة

5- حدود الدراسة

6- فرضيات الدراسة

7- الدراسات السابقة

8- منهجية الدراسة

9- مصطلحات الدراسة

10- خطة الدراسة

11- صعوبات الدراسة

مقدمة

من أهم المطالب التي أصبح ينادى بها في المحافل الدولية من منظمات و هيئات عالمية هو تحقيق التنمية الشاملة لدول العالم، خاصة منها الدول النامية التي مازالت تبحث عن أفضل السبل للحاق بركب الدول المتقدمة، و حتى تتمكن من تحقيق ذلك يجب عليها الاهتمام بأهم الركائز والدعائم والمقومات التي تساعد على الوصول إلى ذلك.

تعتبر مؤسسات التعليم بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة من أهم ما يجب أن تهتم به الدول لتحقيق ما تصبو إليه و ذلك من خلال تحسين مستوى أداء إدارتها و جودة مخرجاتها وكفاءة هيئة التدريس فيها و تطوير برامجها التعليمية و توفير إطار قانوني ملائم لذلك، و تعود أهمية مؤسسات التعليم العالي إلى أن هذه الأخيرة هي من تمد الدولة و المجتمع بالموارد البشرية المؤهلة التي من خلالها يمكن تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة و التطور و الرقي .

وحتى تتمكن هذه المؤسسات من القيام بدورها المنوط بها، فإن من أولى ما يجب أن يتحقق فيها هي الحوكمة في مختلف مستوياتها و هيكلها، ذلك أن الحوكمة أو حوكمة المؤسسات تسعى إلى تحقيق الجودة، الكفاءة، الرشادة، الفعالية، سيادة القانون، محاربة الفساد وكل مظاهر الإهمال والتسيب، وهذا لا يكون إلا من خلال اعتماد معايير النزاهة، الشفافية، المساءلة، الإفصاح والرقابة... على مستوى هذه المؤسسة.

و منه فإن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تعد من أهم ما يجب الاهتمام به والتركيز عليه حتى تتمكن من اللحاق بركب الدول المتقدمة، وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال عقد المؤتمرات والملتقيات وإصدار أبحاث و دراسات في مجال حوكمة مؤسسات التعليم العالي في هذه السنوات الأخيرة.

1- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية الدراسة في أنها تساهم في تسليط الضوء على الدور المهم و المحوري الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات وزيادة مرد وديتها من خلال التعرف على مبادئها.
- أهمية مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أداة محورية من خلالها يمكن للمجتمع أن يتطور ويتقدم إذا نال الاهتمام المستحق من طرف القائمين على سياسة الدولة .
- أهمية حوكمة المؤسسات كمبدأ من خلاله يمكن إحداث تغيير إيجابي على مستوى مؤسسات التعليم العالي من حيث أدائها وإنتاجيتها.

2- أهداف الدراسة:

- الاطلاع و التعرف أكثر على مفاهيم حوكمة المؤسسات و خاصة الخدماتية العمومية، حيث أنها أصبحت من المفاهيم الأكثر تداولاً على مستوى المنظمات العالمية والدراسات والأبحاث العلمية ...
- إثراء المكتبة بدراسات في هذا الموضوع، خاصة في مجال العلوم السياسية.
- محاولة التعرف على حوكمة مؤسسات التعليم العالي.
- الكشف عن مدى تطبيق حوكمة المؤسسات على مستوى المؤسسة الجامعية قاصدي مراح ورقلة.

3-مبررات اختيار الموضوع:

1.المبررات الموضوعية:

- أهمية مؤسسات التعليم العالي من حيث اعتبارها هي الخزان الذي تستمد منه الدولة مختلف الطاقات و الكفاءات اللازمة لتحقيق التنمية في جميع المجالات.
- إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في القيام بدورها على أحسن وجه مرتبط بمدى أداءها ومستوى برامجها التعليمية وأدواتها التعليمية وكفاءة مخرجاتها.
- لفت الانتباه إلى أهمية حوكمة المؤسسات ومنها المؤسسات العمومية كآلية تساهم في تحسين أداءها وتحقيق الكفاءة والجودة في مخرجاتها والرشادة في تسييرها..

2.المبررات الذاتية:

- الاهتمام بموضوع الحوكمة كمصطلح يتم تداوله كثيراً، ومنه محاولة التعمق في فهمه ومعرفة كنهه.
- الاطلاع على كيفية التسيير الإداري والبيداغوجي في الجامعة وكيفية صنع القرار فيها.
- الرغبة في التقرب من إدارة جامعة قاصدي مراح ورقلة وأهم الفاعلين الأساسيين فيها ألا وهي القيادة الإدارية، حتى يتم التعرف على مواطن القوة و لضعف في تسييرها وفي نجاحها وفي تحقيق أهدافها الأساسية، والوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاستفادة منها مستقبلاً .

4- إشكالية الدراسة:

إن مؤسسات التعليم العالي لا يمكنها القيام بدورها على أحسن وجه وتحقيق الأهداف المرجوة منها دون أن تكون هناك آليات يتم الاعتماد عليها في تسييرها وتنظيمها وتحسين مستوى مخرجاتها، ومن أهم هذه الآليات هي حوكمة المؤسسات التي من أهم دعائمها هي تحقيق الجودة، الرشادة، الكفاءة، المسالة

والرقابة .. ، وهذا ما سنحاول الوصول إليه من خلال هذه الدراسة، خاصة على مستوى جامعة ورقلة ومنه فالإشكالية المطروحة لهذه الدراسة هي:

- فيما تتمثل أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي؟ و ما هي انعكاساتها على مكونات هذه الأخيرة ؟ و كيف يمكن تقييم واقعها على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية على مستوى الكليات؟
و تتفرع من هذه الإشكالية أسئلة فرعية هي:

1. فيما تبرز أهمية المبادئ التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات؟
2. فيما تتمثل أهم سمات مؤسسات التعليم العالي ؟
3. كيف يمكن إبراز تأثير حوكمة المؤسسات على مؤسسات التعليم العالي؟
4. هل تسعى جامعة قاصدي مرباح بورقلة و من خلال كلياتها إلى تحقيق الحوكمة على مستواها؟

5- حدود الدراسة :

- أ- الحدود المكانية: إجراء الدراسة على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ب- الحدود الزمانية: هذه الدراسة من حيث الجانب النظري بدأ العمل به مند شهر أكتوبر 2015 أما الجانب التطبيقي فقد بدأ العمل به منذ شهر مارس إلى غاية 02 ماي 2016.
- ج - الحدود الموضوعية: سيتم تناول متغيرين المتغير المستقل حوكمة المؤسسات و المتغير التابع مؤسسات التعليم العالي (جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

6- فرضيات الدراسة:

*الفرضية الرئيسية:

تعد حوكمة المؤسسات من أهم الأسس و الآليات التي يجب أن تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي لزيادة فعالية مكونات هذه المؤسسات و منه تحقيق الدور المنوط إليها في المجتمع، كما أن تطبيقها في جامعة قاصدي مرباح ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية على مستوى الكليات لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب.

*الفرضيات الثانوية:

1. تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات ميكانيزمات يمكن من خلالها تحقيق الجودة، الرشادة والكفاءة ... على مستوى هذه المؤسسات.

2. مؤسسات التعليم العالي هي عماد المجتمع وأساس رقيه وازدهاره كما أن لها دور كبير في النهوض بالمجتمع أو المساهمة في انحطاطه.
3. إن حوكمة المؤسسات و من خلال الأسس التي تعتمد عليها تمكن مؤسسات التعليم العالي من ترشيد إدارتها و منه تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.
4. تسعى جامعة قاصدي مرباح بورقلة لتحسين أدائها وتحقيق الجودة في مكوناتها ...، من خلال الاعتماد على زيادة المشاركة والشفافية وتفعيل القوانين...وهي أهم آليات حوكمة المؤسسات.

7- الدراسات السابقة:

إن موضوع حوكمة المؤسسات ومنه العمومية هو من المواضيع التي نالت في وقتنا الحالي اهتمام الأكاديميين و الباحثين و مراكز البحث...، ذلك أن هذه المؤسسات هي العنصر الرئيسي المساهم في تحقيق التنمية و التطور و التقدم للمجتمعات، يكون هذا من خلال تبني هذه الأخيرة للحوكمة كآلية عمل لهذه المؤسسات.

و من أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها لانجاز هذه الدراسة:

1_دراسة لمريم بن عبيدي و مروى حمادة بعنوان "دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 08 ماي 1948-قائمة-)" سنة 2014، تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة و إبراز أهمية اعتماد الحوكمة كمرتكز يمكن من خلاله تحقيق الأهداف الأساسية للجامعة، ألا وهي مساهمتها في التنمية وتطوير المجتمع وهذا من خلال طرح الإشكال التالي: كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة وهل هناك تطبيق فعلي لآليات الحوكمة داخل جامعة 08 ماي 1948-قائمة-؟

و توصلت إلى النتائج التالية:

- إن اعتماد الحكم الراشد كمدخل لتحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها، من شأنه زيادة مساهمة المجتمعات في عملية الرقابة والمساءلة.
- صعوبة ضبط مفهوم الحكم الراشد في المؤسسات العمومية خاصة الجامعة¹.

¹ مريم بن عبيدي و مروى حمادة ، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8ماي 1945-قائمة-)، "مذكورة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد(ل.م.د)في العلوم السياسية تخصص:حوكمة محلية و تنمية سياسية واقتصادية"، جامعة 8ماي 1945-قائمة،2013/2014.

2- كتاب لفاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق بعنوان "حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي" سنة 2012، تضمن 05 فصول تناولت الحوكمة كمدخل لتطوير الإدارة، التعليم الجامعي المفتوح في مصر، التحليل البيئي لواقع مراكز التعليم الجامعي المفتوح في مصر، إستراتيجية مقترحة لحوكمة التعليم الجامعي المفتوح في مصر، و الهدف من هذا الكتاب المساهمة في علاج سلبيات الإدارة الجامعية وإصلاح عيوبها و ذلك من خلال الاعتماد على الحوكمة كإتجاه حديث في الإدارة يمكن من خلاله تطوير وإصلاح منظومة التعليم العالي والجامعي¹.

3- كتاب لزهير عبد الكريم الكابد بعنوان "الحكمانية governance قضايا و تطبيقات" سنة 2003، تضمن 07 فصول تناولت الحكمانية، المفهوم و الأبعاد، قضايا الحكمانية، دور منظومة الحكمانية في تفعيل المشاركة، الحوكمة واللامركزية، الممارسات و التجارب الدولية في الحكمانية الجيدة، دلالات التجارب العلمية و متطلبات التطبيق في المجتمع العربي، وقد خلص الكاتب في الأخير أن الحكمانية تسعى لتحقيق الرفاهية، العدالة، الديمقراطية، المساواة و تخفيف حدة المشكلات المجتمعية و الإقليمية والعالمية، وأن العديد من الدول العربية بإمكانها تحقيق ذلك إذ عملت على التغيير وأخذ المبادرات الإصلاحية².

4_ كتاب لقوي بوحنية بعنوان " إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة " سنة 2009، حاول الكاتب فيه إبراز توجه الدراسات المعاصرة في مجال الإدارة الحديثة خاصة في مؤسسات التعليم العالي و في ظل العولمة و اقتصاد المعرفة و تأثيرها في إدارة هذه الأخيرة، و كان ذلك من خلال السؤال المحوري في هذا الكتاب: : إلى أي مدى ساهمت العولمة و اقتصاد المعرفة في التأثير في إدارة منظمات التعليم العالي؟

و توصل الكاتب من خلال هذه الدراسة إلى تقديم رؤية مستقبلية و توصيات لتحسين البرامج و التكوين المتواصلين للرفع من مستوى التأطير والانفتاح الكبير على البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و تنمية الاستفادة من التجربة العالمية³.

¹ عبد الحكيم مرزوق فاروق جعفر، حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 2012.

² عبد الكريم الكابد ، الحكمانية governance قضايا و تطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث و دراسات)، 2003.

³ قوي بوحنية ، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2009.

- 5- مقالة ماجد محمد الفرا بعنوان "مفهوم الحوكمة و سبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي" سنة 2013، حاول فيها إبراز مفهوم الحوكمة و من ثم التطرق لأهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، ثم تحديد مفهوم حوكمة الجامعات وأهم معايير الحكم الراشد حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة و الوصول في الأخير إلى توصيات عامة لتجسيد حوكمة مؤسسات التعليم العالي¹.
- 6- مداخلة لمحمد عبد الله المنيع بعنوان "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية منظور مستقبلي" سنة 2002، تناول فيه كيفية تحديد كفاءة نظام التعليم العالي و ذلك من خلال الحصول على نوعية جيدة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة، كذلك بقدرته على توظيف مصادره البشرية و المادية بأقصى طاقة للحصول على أعلى عائد اجتماعي و اقتصادي لكل من الفرد والمجتمع مما يساعد على تحقيق أهداف التنمية الشاملة في المجتمع².
- 7- دراسة ذهبية الجوزي بعنوان "الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر" سنة 2013 تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحكم الراشد في الجامعة الجزائرية وذلك من وجهة نظر أعضاء التدريس للمؤسسة محل الدراسة وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية : على ضوء الواقع العالمي بمتغيراته، وواقع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بحديثاته، كيف يمكن أن يسهم الحكم الراشد في تحقيق جودة هذه المؤسسات ؟ وتوصلت إلى النتائج التالية : أن الحكم الراشد يعمل على إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالي بما يسمح لها صناعة القرار والتصرف فيه وبما يدفعها نحو التميز والجودة وتحقيق التطور والتنمية المستدامة كما أن هذه الدراسة أثبتت انخفاض مستوى جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وهذا بسبب عدم وجود الاستقلالية والمساءلة فيها³.

¹ ماجد محمد الفرا، "مفهوم الحوكمة و سبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013.

² محمد عبد الله المنيع، "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي"، مقدم للندوة الدولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الفترة من 19 إلى 23 أكتوبر، 2002، الرياض المملكة العربية السعودية.

³ الجوزي ذهبية، "الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.

8- دراسة لنزيهة مقيدش بعنوان أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء سنة 2010، تناولت هذه الدراسة إبراز أهمية أسلوب المعاينة في دراسة بعض مبادئ الحوكمة من جانب الطالب في جامعة فرحات عباس وذلك بهدف توفير قاعدة بيانات حول الحوكمة الجامعية

وهذا من خلال طرح الإشكال التالي : إلى أي مدى يمكن توظيف أسلوب معاينة الحصص في إسقاط وتحليل بعض مبادئ الحوكمة في جامعة فرحات عباس من خلال سبر للآراء لدى الطلبة ؟ وتوصلت إلى النتائج التالية : آراء طلبة جامعة فرحات عباس لا تختلف وفقا لخصائص العينة، لا تتوافق مع مبادئ الحوكمة المتمثلة في الرضاء، التفاعل، الثقة، الفعالية، الطموحات المستقبلية¹.

9- دراسة من إعداد جمال حلاوة ونداء دار طه بعنوان "واقع الحوكمة بجامعة القدس" سنة 2013، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس ومدى تطبيقها وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية : هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس ودعم وضوحها هو سبب رئيسي في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة ؟

مع طرح عدة إشكاليات فرعية أخرى لها علاقة (بقلة الخبرة وقلة الموارد المالية واللامبالاة والمحسوبية ووجود ضغوطات داخلية وخارجية) هي كذلك من أسباب عدم تطبيق الحوكمة في هذه الجامعة.

وتوصلت إلى النتائج التالية: إن جامعة القدس تحاول وتعمل على تطبيق الحوكمة رغم وجود عراقيل منها : دور الاحتلال الإسرائيلي في ذلك ، وضعف الموارد المالية والقيم السلبية و المحسوبية ...²

10- دراسة من إعداد يعقوب عادل ناصر الدين بعنوان "واقع تطبيق الحاكمية في الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين" سنة 2012، فيها هدفت هذه الدراسة إلى الاستقصاء عن واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحاكمية بكل متطلباتها ومعاييرها وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية : ما واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها وتوصلت إلى النتائج التالية : إن النظرة إلى الحاكمية في هذه الجامعة

¹ مقيدش نزيهة، "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء جامعة فرحات عباس _سطيْف_"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نسل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيْف، 2010/2009.

² حلاوة جمال و نداء دار طه نداء ، "واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 / 2013.

تختلف بين عينة الدراسة حسب وظائفهم وحسب طبيعة واجباتهم ومهامهم ، معظم أعضاء هيئة التدريس لهم دراية كبيرة بالحاكمة عكس الإداريين الذين هم بعيدين عن الإجراءات المعتمدة في تطبيق الحاكمة على مستوى الجامعة¹.

11- دراسة لمنال بن عبد العزيز بن علي العرين بعنوان " واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية" سنة 2014 حاولت فيها التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها من خلال استعمال أداة البحث الاستبيان وهذا من خلال طرح الإشكالية التالية :ما واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها ؟ وتوصلت إلى النتائج التالية : إن درجة تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية قليلة جدا وقد يعود هذا إلى ممارسات الإدارات العليا والقيادات في الجامعة مما يؤثر على استجابات أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية ورغبتهم في العمل بشكل أفضل².

8- منهجية الدراسة:

لقد تم الاعتماد على عدة مناهج و اقتربات و أدوات لإجراء هذه الدراسة أهمها:

أ - المناهج و الاقتربات:

• **المنهج الوصفي:** و هو المنهج أكثر استعمال في العلوم الاجتماعية، و ذلك لان أي بحث أو دراسة لا تخلو من الجانب الوصفي للظاهرة المدروسة، ويتم استخدامه بغية معرفة حيثيات وجوانب الظاهرة المدروسة و التحليل من اجل المعرفة الدقيقة عن مختلف مكونات الظاهرة³ وفي هذه الدراسة يتم استخدامه لتعريف بمفهوم حوكمة المؤسسات ومفهوم مؤسسات التعليم العالي، مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي و كذلك في السرد التاريخي لتطور كل من مصطلح الحوكمة ومصطلح مؤسسات التعليم العالي.

¹ يعقوب عادل ناصر الدين "واقع تطبيق الحاكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية: ع.62 كانون الأول 2012.

² العريني منال بنت عبد العزيز علي ،"واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "، المجلة الدولية للتربية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014.

³ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية و الاجتماعية. ط3، الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص ص 199-200.

• **منهج دراسة الحالة:** وهو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا ..، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة¹، وفي هذه الدراسة يتم استخدامه من أجل التعرف على جامعة قاصدي مرباح من حيث طريقة تسييرها و هذا على مستوى كليتها، ومن ثم التحليل الكمي لنتائج التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي سوف يتم القيام بها.

• **الاقتراب المؤسسي:** يركز على دراسة المؤسسة من عدة زوايا و الغرض من تكوين المؤسسة و أبنيتها و اختصاصاته²، و في هذه الدراسة يتم استعماله لدراسة مؤسسات التعليم العالي.

• **الاقتراب القانوني:** يركز في دراسته للأحداث، المواقف، العلاقات والأبنية على الجوانب القانونية وعلى مدى الالتزام بالمعايير و الضوابط المتعارف عليها³، و في هذه الدراسة يتم استعماله لتتبع التطور القانوني للسياسة التعليمية في الجزائر.

• **اقترب صنع القرار:** يقوم هذا الاقتراب على فرضية أن المشاركة في صنع القرارات الرئيسية في المجتمع، ما هي إلا دليل على امتلاك القوة السياسية في ذلك المجتمع، و يركز هذا الاقتراب على دراسة حالات محددة تعتبر أساسية في تحديد نخبة الحكم في أي مجتمع ، وذلك من خلال تحليل متصل لعملية صنع القرار⁴، و في هذه الدراسة يتم استعماله لمعرفة كيفية صنع القرار على مستوى جامعة كليات في جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

• **التحليل النظامي:** يقوم هذا على أساس أن الإطار التحليلي للنظام السياسي هو عبارة عن دائرة متكاملة ذات طابع ديناميكي من التفاعلات السياسية، تبدأ بالمدخلات و تنتهي بالمخرجات وتقوم التغذية الاسترجاعية بالربط بين نقطتي البداية و النهاية⁵، وفي هذه الدراسة يتم استعماله لتحليل و دراسة مدخلات و مخرجات نظام التعليم العالي.

• **الاقتراب الوظيفي- البنائي:** يركز هذا الاقتراب على الأبنية و الوظائف التي يقوم بها النظام السياسي، وتشير الأبنية إلى مجموعة من الأدوار المتناسقة فيما بينها أما الوظائف هي مجموعة الأنشطة الضرورية

¹ عبد الناصر جندلي، المرجع السابق، ص 206.

² منى هرموشي، دور تنظيمات المجتمع المدني في التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص سياسات عامة و حكومات مقارنة، جامعة باتنة، 2010/2009، ص 13 .

³ محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997، ص 117.

⁴ أسامة معقافي، " النخبة الحاكمة و مسار التحول الديمقراطي دراسة حالة تونس 1987-2010 "، مذكرة التخرج لنيل شهادة

الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص الدراسات المغربية، جامعة الجزائر 03، 2011/2010، ص 10.

⁵ محمد شلبي، نفس المرجع السابق، ص 131.

التي يعد انجازها ضروريا لبقاء النظام و استمراره كما أن أهداف النظام السياسي تتحقق عندما تتجز الأبنية وظائفها المحددة لها¹، في هذه الدراسة يتم استخدامه لتحديد وظائف الجامعة و مختلف الهيئات التي تقوم بهذه الوظائف.

ب- أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: وهو أداة من الأدوات العلمية تساعد على الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوث قصد الإجابة عليها، وهو يمكن من الحصول على كم هائل من المعلومات في فترة قصيرة من الزمن²، ويتم استعماله في الدراسة الميدانية لهذه المذكرة، حيث يتم توزيعه على عينة الدراسة، من اجل جمع المعلومات اللازمة لدراسة الحالة.

09- مصطلحات الدراسة:

- **الحوكمة:** العملية التي تتطوي على إدارة أوجه التفاعل بين المنظمات الحكومية و المجتمع المدني و القطاع الخاص لتحقيق التحول الاجتماعي و التنمية.
- **حوكمة المؤسسات:** هي القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و حملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة من جهة أخرى.
- **مؤسسات التعليم العالي:** هي مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف و تطوير التقنيات و تهيئة الكفاءات، مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية و التقنية
- **حوكمة مؤسسات التعليم العالي:** هي مجموعة القوانين و القواعد و القرارات التي تساعد على تحسين الأداء من خلال الأساليب المناسبة و الخطط الفعالة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات عن طريق استعمال مبادئ الشفافية و المساءلة و المشاركة ...
- **جامعة قاصدي مرباح ورقلة:** مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و التسيير المالي، وهي تسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 أوت 2001 المتضمن تأسيس جامعة ورقلة .

10- خطة الدراسة:

تم إعداد الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصل تمهيدي، فصل نظري و فصل تناول الإطار التطبيقي أما سبب في تقسيم الخطة إلى ثلاثة فصول هو أهمية تناول مفهوم كل من حوكمة المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي على حدا قبل التطرق إلى مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي، لذلك تم

¹ محمد شلبي، المرجع السابق، ص 185.

² عبد الناصر جندي، المرجع السابق، ص ص 40-41.

التطرق في الفصل التمهيدي إلى تحديد الإطار المفاهيمي لكل من مفهوم حوكمة المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي و هذا من خلال تناول مفهوم حوكمة المؤسسات أولا وهذا من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها، مبادئها وثانيا مفهوم مؤسسات التعليم العالي من حيث تعريفها، وظائفها، أهدافها، مكوناتها وعوامل الارتقاء بها.

أما الفصل الأول فتناول حوكمة مؤسسات التعليم العالي و ذلك من خلال أربعة مباحث، المبحث الأول تناول مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي من حيث مفهومها، أهدافها أهميتها، أما المبحث الثاني فقد تناول أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي مثل: المشاركة، الشفافية، كيفية المساءلة و حكم القانون، اللامركزية و الاستقلالية على مستوى هذه المؤسسات أما المبحث الثالث فقد تناول أهم المقاربات و الاستراتيجيات لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة من قبيل إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة و الإدارة بالأهداف أما المبحث الرابع فقد تناول أهم معوقات وتحديات حوكمة مؤسسات التعليم العالي و كذلك أهم مقومات تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

أما الفصل الثاني تناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من خلال التعريف بمؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في الجزائر من حيث الإطار التاريخي و القانوني، ثم التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ثم التعريف بالعينة محل الدراسة الميدانية وإجراء الدراسة الميدانية، من ثم تحليل النتائج المتحصل عليها.

11 صعوبات الدراسة:

- تنوع الكليات و التخصصات في جامعة ورقلة، مما يستلزم الإحاطة بها جميعا و في فترة محددة.
- طبيعة عينة الدراسة المتميزة بان لها مهام إدارية و في نفس الوقت مهام أكاديمية أي ممارسة مهنة التدريس، و هذا ما ينتج عنه صعوبة تواجدها في مكان واحد طيلة فترة العمل و كثرة مسؤولياتهم وهو ما يصعب الحصول على معلومات منها.
- قصر فترة الدراسة حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج تكون أكثر دقة و شمولية للموضوع.

الفصل التمهيدي

الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات

ومؤسسات التعليم العالي

تمهيد

أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات

ثانياً: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل التمهيدي

تمهيد:

إن حوكمة المؤسسات أو الإدارة الرشيدة هي آلية تسعى المؤسسات من خلال اعتمادها الوصول إلى مستوى عال من الفعالية و التميز في أدائها و تحقيق الجودة في إنتاجها و الكفاءة لدى عاملها، ... ويكون ذلك من خلال تبني أهم مبادئ الحوكمة.

كما أن مؤسسات التعليم العالي هي إحدى المؤسسات المهمة في المجتمع، نظرا للدور المهم و البارز الذي تلعبه لرقى بالمجتمع و النهوض به في شتى المجالات الحيوية، و هذا من خلال إسهامها في نجاح البرامج التنموية التي رأسمالها الأساسي لنجاحها هو العنصر البشري الكفاء، وهو ما تنتجه هذه المؤسسات، ونظرا لأهمية حوكمة المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي، فسنتطرق في هذا الفصل إلى هذين المفهومين من خلال التطرق أولا لمفهوم حوكمة المؤسسات وثانيا لمفهوم مؤسسات التعليم العالي.

أولاً : مفهوم حوكمة المؤسسات Governance Corporate

1. تعريف حوكمة المؤسسات:

سنتطرق أولاً إلى تعريف الحوكمة بصفة عامة وهي " طريقة عملية صنع القرار و كيفية تنفيذه"¹، كما يعرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP في 1997 " هي ممارسة صلاحياتها الاقتصادية، السياسية و الإدارية لتسيير أعمالها على كل المستويات وهي تتضمن الآليات، العمليات و المؤسسات، و التي من خلالها المواطنون يعبرون عن أهدافهم ويمارسون حقوقهم و يلتزمون بواجباتهم، و يولونها كل الاهتمام من اجل حل خلافاتهم".

أما فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات فإن انحرافات الإدارة و لجوؤها إلى الفساد والتضليل في الربع الأخير من القرن الماضي أدت إلى المطالبة بالوصول إلى إدارة رشيدة أو حوكمة بهدف تعظيم أداء الشركات عن طريق إعادة هيكلة الإدارة و الجهات ذات العلاقة للوصول إلى المزيد من الشفافية و النزاهة،² ويمكن القول أن الترجمة العلمية لمصطلح حوكمة المؤسسات هو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، و قد كان هناك عدة تعريفات حوكمة المؤسسات قدمتها مؤسسات دولية منها:

مؤسسة التمويل الدولية IFC " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها".

و بما أن البحث يركز على مؤسسات التعليم العالي وهي في الغالب إحدى مؤسسات القطاع العام الخدمائية، فيجدر بنا تقديم مفهوم للحوكمة من منظور القطاع الحكومي وهي بمثابة نظام يتم بموجبه إخضاع نشاطات المؤسسات و الأجهزة الحكومية لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط و مراقبة أعمال الوحدة الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من ناحية أخرى، هذا من خلال اختيار الأساليب التي تؤثر في الأداء وهو ما

¹ United Nation Economic and social commission for the pacific, What is good governance?, in the web www.unescap.org, p 3. , date of consultation 24 March 2016, 11:10 AM.

² حسين القاضي، "الإدارة الرشيدة في القطاع العام الاقتصادي"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة و العشرون جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق 2010/04/06، ص 2.

يسمى " بالحكم الراشد" الذي يتم تطبيقه من خلال الارتكاز على الشفافية، النزاهة، المحاسبة والمساءلة...¹

و في الأخير يمكن تقديم تعريف خاص بحوكمة المؤسسات و هي " مجموعة الميكانيزمات و الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الإدارة الرشيدة من جميع الجوانب (الأداء، الفعالية، الجودة، المشاركة، الرقابة...).

2. مبادئ حوكمة المؤسسات:

تتبع مبادئ الحوكمة في القطاع العام من طبيعة أهدافها الأساسية المتمثلة في خدمة الصالح العام، ففي ما يخص المبادئ التي تم وضعها من طرف برنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP هي:

- المشاركة Participation: المشاركة من طرف الجميع في وضع السياسات و اتخاذ القرارات أو المشاركة الشاملة من خلال التوافق و الحوار و تسهيل و تطوير و تنفيذ السياسات والإصلاحات.
- الشفافية Transparency: ضمان حق الجمهور في الحصول على المعلومات و البيانات الحكومية².
- العدالة و المساواة Equity and Equality: كل الرجال و النساء لديهم فرص متساوية لتحسين أوضاعهم و تحقيق مطامحهم.
- المسالة Accountability : صناع القرار في الحكومة و قطاع الخاص وكذا منظمات المجتمع المدني تتم مسألتهم من قبل الشعب ومن قبل مؤسسات العاملين³.
- تعزيز سلطة القانون Rule of law: سيادة القانون على الجميع دون استثناء.
- الكفاية و الفعالية في استخدام الموارد Efficiency and effectiveness : حسن استغلال الموارد البشرية، المادية، الطبيعية والمالية.
- التوجه نحو بناء توافق الآراء Consensus orientation: تحقيق توافق بين مختلف الآراء فيما يخدم مصلحة الجميع.

¹ أروى المظفر وآخرون، "تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام"، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، المرصد الاقتصادي الأردني، كانون الثاني 2014، ص 5-7.

² Democratic Governance group, Discussion paper Governance for sustainable development, integration governance in the post 2015 Development framework, UNDP, march 2014.

³ قوي بوحنية، " دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد"، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر: واقع و تحديات، 16 و 17 ديسمبر 2008، ص 9.

- الاستجابة Responsiveness: توجيه العمليات لخدمة جميع أصحاب المصالح.¹
 - الرؤية الإستراتيجية Strategic vision: وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتوجيه أنشطة وأداء المؤسسة.²
- كما أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حددت أهم مبادئ حوكمة المؤسسات سنة 1999 وتم تنقيحها عام 2004، و هذه المبادئ هي:
- أ- **حفظ حقوق المساهمين:** تتمثل في حماية حقوقهم الأساسية وحقهم في المشاركة والتصويت وحصولهم على المعلومات الكافية عن القرارات وعن الشركة بصفة عامة وتوجيه الأسئلة.
- ب- **المعاملة المتكافئة للمساهمين** سواء كانوا مساهمين صغار أو كبار.
- ت- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** أي الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة حسب القانون، وتشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.
- ث- **الإفصاح و الشفافية:** أي تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة (الموقف المالي، الأداء، الملكية، أسلوب ممارسة السلطة..).
- ج- **مسئوليات مجلس الإدارة:** توضيح الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات والمتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة و ضمان مساءلة مجلس الإدارة.³
- رغم أن تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات تختلف من جهة إلى أخرى إلا أنها تصب جميعا في هدف واحد ألا وهو تحقيق الإدارة الرشيدة في الشركات العامة والخاصة.

3. أهداف حوكمة المؤسسات: يمكن إجمال الأهداف الناتجة عن تطبيق الحوكمة في ما يلي:

- تحقيق الشفافية و العدالة و منح الحق في المسألة.⁴
- إدخال اعتبارات القضايا البيئية و الأخلاقية، وتحسين مصداقية الشركات وعملية صنع القرار.⁵
- محاربة الفساد المالي والإداري بمختلف الوسائل و الطرق و تقليل الغش وتضارب المصالح.
- العقلنة في استخدام وسائل الإنتاج وتقليل التكاليف وتحقيق تسيير استراتيجي أكثر فاعلية.

¹ إسلام بدوي محمد الداغور، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل"، جامعة الخليل، آذار 2008، ص ص 22-21.

² أروى المظفر و اخرون، المرجع السابق، ص 7.

³ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات، (ص ص) (6-11)، على الموقع الالكتروني www.qfma.org.qa/.../OECDPrinciplesofCorporateGov.. تاريخ الاطلاع 5 افريل 2016 على الساعة 18:45د.

⁴ أروى المظفر وأخرون، المرجع السابق، ص 7.

⁵ جابر دهيمي و زين الدين بروش، " دور و آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري"، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06 و 07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5.

- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة¹.
- التقليل من تضارب المصالح والحفاظ على حقوق جميع الأطراف.
- 4. **أهمية حوكمة المؤسسات:** و يمكن تلخيصها في مايلي:
- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والمالي وتعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها واستمرارها.²
- تصميم و تطبيق النظم، الآليات والتشريعات...التي تكفل حق المواطن في معرفة وفهم ومراقبة سلوكيات الموظفين العموميين وإتاحة المعلومات للمواطنين.
- تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين العموميين والمسؤولين.
- إتاحة الفرص للمواطنين للمشاركة في صنع السياسات ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات.³
- 5. **مكونات حوكمة المؤسسات:** تتضمن الحوكمة بشكل عام وجود ثلاثة أطراف تتفاعل فيما بينها وتؤثر كل واحدة منها على فاعلية الأخرى، و هي الحكومة(القطاع العام)، القطاع الخاص و مؤسسات المجتمع المدني*، لكن الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات فهي:
- أ- **المساهمون:** و هم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح.
- ب- **مجلس الإدارة:** هو من يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة باختيار المديرين التنفيذيين والرقابة على أدائهم وهيكله مختلف اللجان التابعة (لجنة المراجعة، إدارة المخاطر..).
- ت- **الإدارة:** هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس وهي مسؤولة كذلك عن تعظيم الأرباح و الإفصاح و الشفافية في المعلومات.
- ث- **أصحاب المصلحة:** و هم من لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل: الدائنين، الموردين، العمال والموظفين⁴.

¹ محمد خميسي بن رجم، " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير صندوق الزكاة الجزائري في تفعيل دوره في تحقيق التنمية الشاملة"، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للاقتصاد و التمويل الإسلامي، جامعة قطر للدراسات الإسلامية، يومي 23 و 24 مارس 2015، ص 25.

² إيمان شيجان المشهداني و علاء فرحان طالب، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص 33.

³ محمد عبد الفتاح العشاوي و عطاء الله و راد خليل، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**. مصر: مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، دون ذكر السنة، (ص ص) (180-186).

* للاستزادة حول دور الحكومة و القطاع الخاص و المجتمع المدني في الحوكمة انظر كتاب الكايد الكايد عبد الكريم، **الحكمانية governance قضايا و تطبيقات**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث و دراسات)، 2003.

⁴ جابر دهيمي و زين الدين بروش، **المرجع السابق**، ص 7.

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

ثانيا : مفهوم مؤسسات التعليم العالي

Institution of higher education

1. تعريف مؤسسات التعليم العالي:

تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية فهناك الجامعة والأكاديمية....، والجامعة هي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي،¹ ومؤسسات التعليم العالي هي "مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف و تطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات، مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية و التقنية" والجامعة هي "إحدى مؤسسات التعليم العالي، وهي تقوم بصورة رئيسية بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج ويتصفون بالقدرة الفعلية والإستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة"، كما يمكن تعريفها على أنها " هي مكان يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة المجتمع والحاجة إلى الخريجين".²

ويمكن في الأخير تقديم تعريف خاص بمؤسسات التعليم العالي على أنها " مؤسسات تقوم بتقديم معارف علمية في مجالات علمية مختلفة لطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، بقصد حصولهم على شهادات علمية مؤهلة تمكنهم من ولوج العمل، ومن ثم المساهمة في التنمية الوطنية و بناء المجتمع".

¹ نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 16.

² أميرة محمد علي احمد حسن، " نحو توثيق العلاقة بين الجامعة و المجتمع"، ورقة علمية مقدمة إلى جامعة البحرين كلية التربية في إطار المؤتمر السادس لتعليم العالي و متطلبات التنمية، أيام 22-24 نوفمبر 2007، ص6.

2. أهداف مؤسسات التعليم العالي:

1. أهداف معرفية: تتمحور حول المعرفة وشيوعها.
 2. أهداف اقتصادية: تكمن في تطوير اقتصاد المجتمع وتلبية احتياجاته من الاستثمار في رأس المال البشري و الاستفادة من خبراته للتغلب على مشكلات الاقتصاد وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات و قيم اقتصادية
 3. أهداف اجتماعية: تقود لاستقرار المجتمع وتنميته والتغلب على مشكلاته وقضاياها الاجتماعية¹ مثل: الربط بين نوعية الأبحاث ومشاكل المجتمع، تأهيل خريجين مدربين تدريباً يتناسب مع احتياجات المجتمع وطبيعة تغير المهن،².
- يمكن القول إن أهم أهداف مؤسسات التعليم العالي هي النهوض بالمجتمع في جميع النواحي.

3. خصائص مؤسسات التعليم العالي:

تتميز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات الأخرى بما يلي³:

- التدرج الوظيفي و التعليمي فيها.
 - الكثير من المخرجات غير ملموسة أو صعبة التقييم، مثل: إنتاج منظومة للقيم والسلوك.
 - الكثير من مخرجات المنظومة تصبح مدخلات أو عمليات لمنظومات أخرى.
 - عملية تمويل نشاط منظمة التعليم هي نشاط مشترك بين أطراف عدة الدولة، القطاع الخاص ، العائلة والفرد.
 - نشاط التعليم العالي هو استهلاك و استثمار في آن واحد.
 - العملية الأساسية و التطبيقية لها هو إنتاج منظومات القيم والسلوك لها وللمجتمع.
- إن مؤسسات التعليم العالي و ما تختص به من مميزات تؤهلها إلى تولي القيادة لنشر العلم والمعرفة و تحقيق التقدم الاجتماعي و الاقتصادي.....

¹ بدون ذكر اسم الكاتب، **الوظيفة الثالثة للجامعات**، المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي، 2013، ص 11.

² إياد علي الدجيني، "دور التخطيط في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، **بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية"مناهج و طرائق التدريس"**، جامعة دمشق، 2010/2011، ص 11.

³ جواد كاظم لفته، **الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، (صص) (137-139).

4. أهمية مؤسسات التعليم العالي:

إن أهمية مؤسسات التعليم العالي تتأتى من أهمية التعليم العالي الذي يعد بصفة خاصة قضية هامة لأنها تعنى بإعداد الإنسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجميع جوانبها الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية.¹

كما أنها تساهم في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التعامل مع المشكلات والعوائق التي تواجه مسيرة النمو والتطور في المجتمع وهذا من خلال البحث العلمي.²

- تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والاحتكاك والتعايش مع بعضها.³
- تساهم في تدريب الطلبة على أساليب نقل التقنية دون الاختصار على تلقي التقنية واستخدامها.⁴
- تساهم في تنمية الحس الوطني الجمعي للأمم و الشعوب.⁵
- محاربة الأمية و الجهل والأعراف و التقاليد البالية.

5. وظائف مؤسسات التعليم العالي:

- (1) التعليم: هو أول وظيفة لتعليم العالي، حيث تقوم الجامعة بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستشغل الوظائف العلمية، التقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي.⁶
 - (2) البحث العلمي: تقوم الجامعة بما تتوفر عليه من كفاءات وإمكانيات على تنمية المعرفة، المساهمة في إنتاجها، تطويرها ونشرها من خلال البحوث العلمية وعلى مستويات مختلفة ومتنوعة،⁷
 - (3) خدمة المجتمع: و جاءت هذه الوظيفة الثالثة نتيجة اعتبار مؤسسات التعليم العالي أهم من تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة بها، حيث يبرز دور الجامعة من خلال إسهاماتها في عملية التنشئة الاجتماعية ونقل الثقافة وصياغة وتشكيل وعي الطلاب...⁸
- ويمكن القول أن وظيفة خدمة المجتمع هي أهم وظيفة لهذه المؤسسات فوظيفتي التعليم والبحث العلمي كلاهما الهدف منهما هو خدمة المجتمع.

¹ سمية الزاحي، "مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة و سكيكدة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة: دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2013، 2/2014، ص 61.

² خالد بن صالح السلطان، "السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي"، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، 4-8 شعبان 1422، ص 3.

³ سمية الزاحي، المرجع السابق، ص 62.

⁴ بدون ذكر اسم الكاتب، "دور مؤسسات التعليم العالي في نقل التقنية و توطئتها"، نحو مجتمع المعرفة سلسلة دراسات بصددها مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الحادي والعشرون، 1427، ص 80.

⁵ بسام عايش النجار، "دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات و الجامعات في تنمية المجتمع، جامعة خان يونس، يومي 22 و 23 أكتوبر 2013، ص 6.

⁶ نوال نمور، المرجع السابق، ص 31.

⁷ سمية الزاحي، المرجع السابق، ص 64.

⁸ بدون ذكر اسم الكاتب، الوظيفة الثالثة للجامعات، المرجع السابق، ص 109.

6. مكونات مؤسسات التعليم العالي:

إن مؤسسات التعليم العالي عبارة عن نظام يتكون من المدخلات و العملية التعليمية والمخرجات

- 1) **المدخلات:** تعتبر المدخلات من العناصر الأساسية التي لها دور أساسي في تحديد متطلبات ارتقاء بمؤسسات التعليم العالي وأهم مكونات المدخلات هي:
 1. **المدخلات البشرية:** هي تشمل الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، الإداريين، الفنيين وجميع القوى البشرية التي تسهم في تحقيق أهداف التعليم العالي.¹
 2. **المدخلات المادية و المالية:** هي تتمثل في الفضاءات البيداغوجية (المباني بكل مرافقها، مكتبات، قاعات....) والتي تحتاجها المؤسسة التعليمية²،
 - 2) **العملية التعليمية :** هي تتمثل في مجموع الفعاليات والأنشطة التي تمارسها الجامعة بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات مستهدفة وفق رسالتها و مهماتها.
 - 3) **المخرجات :** تمثل نتائج استخدام المدخلات عبر حلقة العملية التعليمية و التي على راسها أعداد المتخرجين من الطلبة³،
 - 4) **التغذية العكسية:**الأخذ بجميع الإجراءات التصحيحية التي قد تواجه المؤسسة أثناء تنفيذها وتصحيحها والاستفادة منها مستقبلاً⁴.
- وهذه المكونات تتفاعل فيما بينها داخل بيئة تعليمية وأي إخلال بأحدها يؤثر على باقي المكونات.

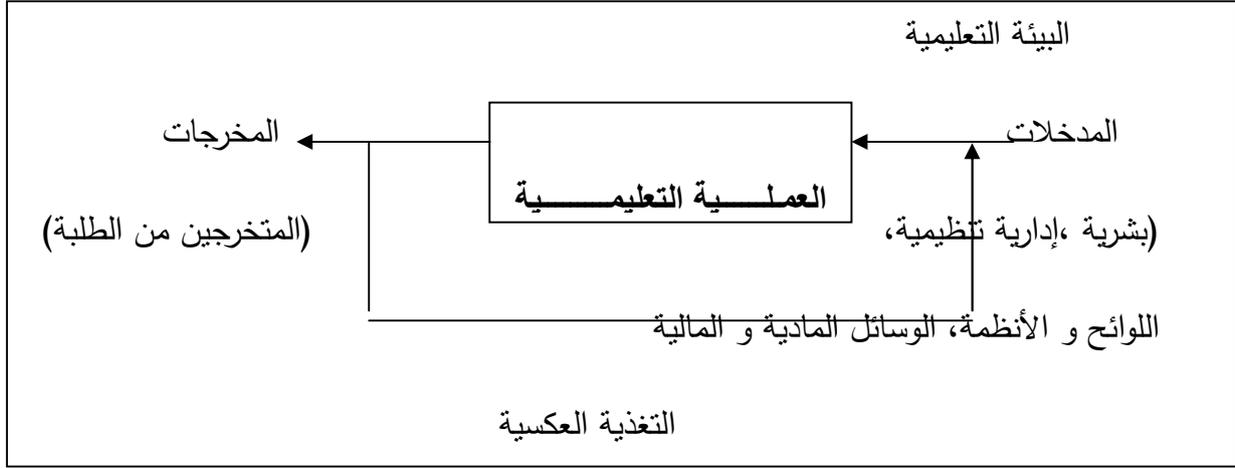
¹ محمد عبد الله المنيع، "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي"، مقدم للندوة الدولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الفترة من 19 إلى 23 أكتوبر، 2002، الرياض المملكة العربية السعودية، ص 8.

² نوال نمور، المرجع السابق، ص 18.

³ قوي بوحنبة، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة. أبو ظبي:مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2009، ص 110.

⁴ هاشم فوزي العبادي و يوسف حبيب الطائي، التعليم الجامعي من منظور مقارن قراءات و بحوث. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 38.

الشكل رقم (01): مكونات مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

7. التحديات المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي :

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات داخلية وخارجية تتطلب منها مواجهتها وإيجاد حلول لها بغية تحقيق تطورها وأدائها لمهامها على أكمل وجه¹، تتمثل أهم التحديات الداخلية التي تنشأ من داخل المؤسسة في:

1. تحدي الانفجار السكاني وانعكاسات ذلك على الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية والتعليمية.
2. ضعف وقصور المناهج التعليمية بحيث لا تتلاءم مع الاحتياجات التي تفرضها التطورات العلمية والتكنولوجية ومتطلبات سوق العمل².
3. معظم مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية مسيرة بقرارات الأنظمة السياسية الحاكمة مما أدى إلى وجود قرارات فوقية تقلل من الإستقلالية و ديمقراطية هذه المؤسسات³.
4. مشكلات التمويل حيث تعاني هذه المؤسسات خاصة الرسمية منها عجز في ميزانيتها بسبب الاعتماد على الدعم الحكومي.
5. ضعف العلاقة بين برامج التعليم وبرامج التنمية، حيث لا تساهم هذه البرامج في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع.
6. إهمال البحث العلمي وضعف معايير الاعتماد¹.

¹ هشام يعقوب مريزق و فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي. الأردن: دار الرابحة للنشر و التوزيع، 2008، ص 166.

² فاروق شوقي البوهي، التعليم العالي و اتجاهات تطويره من منظور مقارن. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2013، ص 71.

³ احمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع و رؤى المستقبل. مصر: عالم الكتب، 2005، ص 37.

7. ضعف قنوات الاتصال المزدوج ذي الاتجاهين بين إدارات المؤسسة و الجهات الوصية عليها².
8. عدم وجود ترابط وتكامل بين مختلف المستويات التعليمية من الابتدائي إلى الجامعي، وتأثير أحدها على الآخر.

أما التحديات الخارجية التي تنشأ بموجب تفاعل هذه المؤسسات مع البيئة الخارجية فتتمثل في:

1. الثورة المعرفية (اقتصاد المعرفة): حيث يتطلب مع اقتصاد المعرفة إعادة النظر في إنتاج المعرفة وقواعد فعالية وفاعلية جميع المخرجات، أهدافها وفي طريقة أدائها ووسائل عملها³، وهذا بسبب تطور مفهوم اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على إنتاج وتوزيع المعرفة الذي أساسه الرأسمال الفكري⁴.
 2. العولمة: حيث ظهرت مسميات جديدة للتعليم عالمية التعليم والتعليم للجميع... وما أفرزه من عالم جديد يسمى عالم التتميط تسود فيه الهوية العالمية في التعليم⁵.
 3. الثورة التكنولوجية: التي تعتمد على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة والحواسيب و توليد المعلومات وتوصيلها بسرعة متناهية مما يوجب تطوير منظومة التعليم العالي وإدارتها و تحديثها.
 4. الضغوط العالمية والخارجية على الدول النامية وإجبارها على تطبيق سياسات معينة في قطاعات عدة منها في قطاع التعليم العالي، هذا بسبب التبعية والمديونية التي تعاني منها هذه الدول النامية⁶.
- تعتبر التحديات سواء الداخلية أم الخارجية عقبات في وجه تقدم مؤسسات التعليم العالي، ويجب عليها إيجاد حلول لها بما يتلاءم مع طبيعة وقيم و مبادئ المجتمع المتواجدة به.

¹ هشام يعقوب مريزق و فاطمة حسين الفقيه، المرجع السابق، ص ص 165-167.

² بهاء الدين أمين، الإدارة التعليمية و الطرق الحديثة لتطويرها. الأردن: دار التقدم العلمي، 2007، ص 156.

³ Henri Jorda, **Universités l'innovation l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances**, paris: L'harmattan, 2007, p p11-53.

⁴ Henri Jorda, opsit, p p11-53.

⁵ فاروق عبده فليه، **اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة**. الأردن: دار الميسرة للنشرة التوزيع و الطباعة، 2007، ص 255.

⁶ بهاء الدين أمين، نفس المرجع السابق، ص ص 157-158.

خلاصة الفصل التمهيدي :

لقد تناول هذا الفصل مفهوم حوكمة المؤسسات من حيث أهميتها في القطاعات المختلفة، وكذلك التطرق إلى أهدافها والتي من أهمها الوصول إلى تطوير الإدارة وتحقيق الإدارة الرشيدة، هذا بالاعتماد على المبادئ الأساسية لها التي من أبرزها الشفافية، المساءلة وحكم القانون...، وهذا لا يكون إلا من خلال إسهام كل الفاعلين الأساسيين فيها.

كما تناول هذا الفصل أيضا مفهوم مؤسسات التعليم العالي خاصة أهميتها والأهداف الأساسية المرجوة منها والتي على رأسها نشر المعرفة والمساهمة في توعية المجتمع وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وهذا من خلال من خلال الوظائف الرئيسية التي تقوم بها وهي: التعليم، البحث العلمي وخدمة المجتمع.

الإطار النظري

الفصل الأول

حوكمة مؤسسات التعليم العالي المفهوم التطبيق
والتحديات

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم
العالي

المبحث الثاني: آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثالث: المقاربات الحديثة لتسيير مؤسسات

التعليم العالي في إطار الحوكمة

المبحث الرابع: رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات

التعليم العالي

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

إن مؤسسات التعليم العالي هي أداة لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة في المجتمع، وهذا من خلال الكوادر التي توفرها من اجل ذلك، وحتى تكون هذه الكوادر أو مخرجات هذه المؤسسة تتميز بالفعالية وجودة الأداء....، فمن المهم أن تعتمد هذه المؤسسات على آليات وميكانيزمات تساعد على تجسيد ذلك، وهذا ما يكون من خلال الاعتماد على الحوكمة أو ما يسمى بحوكمة مؤسسات التعليم العالي.

وهو ما يعني تفعيل آليات الرقابة والمساءلة والمشاركة والشفافية...بهدف الوصول إلى تحقيق الإدارة الرشيدة في هذه المؤسسات، كما أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تساهم في تطوير الإدارة والوصول بها إلى إدارة المعرفة والإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال أربعة مباحث، حيث المبحث الأول يتطرق إلى مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثاني فيتناول مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي، أما المبحث الثالث فيتناول المقاربات الإدارية لتحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي و أخيرا المبحث الرابع يتناول رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول : مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: تعريف ونشأة حوكمة مؤسسات التعليم العالي

ظهر مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها هذه المؤسسات والحلول المقترحة لها، وتتمثل هذه الأزمة في أنه هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة و أعضاء هيئة التدريس دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها¹.

كما أن مفهوم حوكمة المؤسسات انتقل إلى حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وهذا نظرا لما لها من دور في معظم الدول في تحقيق التنمية في مختلف القطاعات، باعتبارها الشريان الرئيس الذي لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعيته وتعليمه والرقي به.

ومنه فإن النهوض بالتعليم العالي يتطلب منظومة متكاملة للحوكمة، تشمل جميع أطراف اتخاذ القرار وتعد الحوكمة مفتاح الوصول إلى تعليم عالي رفيع القيمة والمستوى والمضمون، ويحظى موضوع حوكمة مؤسسات التعليم العالي باهتمام متزايد من قبل الدول المتقدمة، ففي استراليا قدمت عدة مشاريع منها مشروع مراجعة إدارة التعليم العالي أو ما يسمى "بتقرير هوبر Repport hobre" الذي أشار فيه إلى أن تطوير نظام التعليم العالي يبدأ من تطور أهداف وممارسات الإدارة والمحاسبة عن المسؤولية وعن الموارد المتاحة.

ومنه فإن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تتعلق بسلوك الإدارة وأساليب الرقابة على القرار وإدارة الموارد والتقرير عن ذلك والإفصاح عنه ودور أصحاب المصالح....²، أما مصطلح حوكمة مؤسسات التعليم العالي فيمكن تعريفها انها " وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجميع في عملية الإدارة والتقييم، وبذلك فهي نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في هذه المؤسسات المختلفة، ذلك

¹ احمد الكودي، "واقع الحوكمة في التعليم الجامعي"، نشرت بتاريخ 20 جوان 2011، على الموقع الإلكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886> تاريخ الاطلاع 6 فيفري 2016 على الساعة 22:29.

² يعقوب عادل ناصر الدين، "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة مصر، المجلد الأول العدد الثاني/فيفري 2012، ص ص 3-12.

الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء و المرؤوسين¹، كما تعرف بأنها "كيفية توجيه المنظمة لنفسها وللعمليات وللنظم داخل هذه المؤسسات، وأنظمة اتخاذ القرار وعلاقات هذه المؤسسات مع الهيئات الأكاديمية المختلفة داخلها ومع الدولة وعالم الأعمال والمجتمع خارجها"².

يمكن تقديم تعريف لحوكمة مؤسسات التعليم العالي على أنها "مجموعة الإجراءات والتنظيمات والتدابير التي يتم إحداثها على جميع مستويات هذه المؤسسات التنظيمية والرقابية والإدارية وصناعة القرار... بهدف تحقيق الإدارة الرشيدة (أي ترشيد ممارسات السلطة الإدارية بهدف الوصول إلى تلبية حاجيات العميل وحماية حقوق أصحاب المصالح) "

المطلب الثاني: خصائص و أهداف وأهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

أ - خصائص حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر حوكمة مؤسسات التعليم العالي من الميكانيزمات الفعالة لترشيد إدارة هذه المنظمات في تسييرها الإداري والمالي، واهم المميزات التي أهلتها لذلك هي:

- المبادرة والإبداع وسرعة الاستجابة لحاجات السوق.
- وجود رؤية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
- الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
- نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.
- أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة¹.

¹ عبد الله محمد القضاة، "حوكمة الجامعات الأردنية مدخل لإصلاحها"، جريدة الحقيقة الدولية الأردنية، العدد 250 يوم 06 جوان

2012 على الموقع الإلكتروني <http://factjo.com/pages/artdetails.aspx?id=1963&id2=51> الجامعة تاريخ الإطلاع يوم 6 فيفري

الساعة 22:29.

² جواد كاضم نعمة، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص 511.

- الاستجابية العالية لمتطلبات واحتياجات المجتمع.
 - رؤية إستراتيجية بعيدة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنمية المستدامة في ظل الحفاظ على البيئة وحسن استغلال الموارد المتاحة.
 - الاستقلالية في اتخاذ القرار وفي التسيير المالي.
 - أهداف واضحة ومحددة ويتم العمل على تحقيقها من خلال مشاركة الجميع.
 - العمل على حل المشكلات والأزمات عن طريق المشاركة الجماعية في ظل الإفصاح والمرونة في التعامل مع هذه المشكلات والأزمات.
- ب- أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:**

إن الأهداف المرجوة من حوكمة مؤسسات التعليم العالي وتنوعها وتوسع مجالاتها إنما يعود لأهمية هذه الأخيرة وتأثيرها في مختلف مجالات التنمية والتطور والإبداع... ، ويمكن إبراز أهم الأهداف المرجوة من الحوكمة المؤسسية في هاته المؤسسات التعليمية هي:

- تحقيق أداء متميز من خلال الاستغلال الأمثل للمال العام والموارد المتاحة.
- حل مشكلات المجتمع والإضافة إلى العلم والمعرفة².
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة وتحديد المخاطر والفرص³.
- تحسين الممارسات الإدارية والتربوية وتحقيق العدالة والشفافية... في جميع معاملات هذه المؤسسات.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين سمعتها في المجتمع وبناء إستراتيجية سليمة تضمن اتخاذ القرارات بفعالية .
- الوصول إلى الإدارة الإبداعية من خلال القيام بإجراءات تساهم في التغيير نحو الأفضل في مختلف مجالات هذه المنظومة(السياسات، القيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، التشريعات، إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية، الرقابة، نظم المعلومات والشراكة مع قطاع الإنتاج)¹.

¹ ماجد محمد الفراء، "مفهوم الحوكمة و سبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013، (ص ص) (10-06).

² مصدر الخبر جريد الاقتصادية الملف الصحفي ليوم الاثنين 16 ماي 2011، حوكمة الجامعات السعودية، على الموقع الالكتروني http://www.aleqt.com/2011/05/16/article_538675.html تاريخ الاطلاع 13 فيفبر 2016 الساعة 22:59.

³ نزيهة مقيدش، "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير الأراء جامعة فرحات عباس سطيف"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نسل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 71.

- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية لتوفير أحسن الظروف للتعليم والبحث العلمي.
- تعزيز النقاش الأكاديمي والإداري المستمر وفاعلية هذه المؤسسات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية، تنمية الخبرة الإدارية والمساهمة في تحديد المخاطر والفرص واتخاذ القرارات².
- كما أنها تهدف إلى تحقيق نتائج على المستوى العلمي من خلال التطرق إلى مواضيع متعلقة بالبحث العلمي تخدم البيئة والمجتمع، على المستوى الإداري والمؤسسي من خلال الموضوعية والنزاهة والاستقلالية والحيادية وخلق روح العمل كفريق، وعلى المستوى الاجتماعي من خلال تحقيق رفاهية المجتمع.
- إيجاد بيئة داخلية تسهم في تعزيز الأداء وتفعيل دور الرقابة وتجسيد المشاركة وتحسين جودة المنتج.
- تحقيق التفاعل الايجابي بين هذه المؤسسات ومحيطها الخارجي والداخلي من خلال تفعيل أهم الوظائف.

ج- أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

- لقد تزايد الاهتمام بحوكمة مؤسسات التعليم العالي في العقود الأخيرة وهذا يعود إلى أسباب أهمها:
- التوسع في أنظمة التعليم العالي بسبب تزايد أعداد المستفيدين من خدماته.
 - التنوع في الوسائل المستخدمة وتعدد عروض الخدمات التعليمية.
 - ظهور أشكال جديدة للتعليم العالي.
 - اعتماد البحث العلمي والإبداع كروافع لمخرجات مؤسسات التعليم العالي.
 - تنوع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية.
 - اعتماد الحكمانية كأداة رئيسية لتحسين الجودة في مجال التعليم العالي.
 - السعي المتواصل لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق خصائص الحكمانية لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات الأزمة المالية³.

¹ إسماعيل صالح الفراء، "الحوكمة مفهومها و بعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013، ص ص 26-29.

² على بن محمد السوادي، المرجع السابق، ص ص 29-30.

³ منى حيدر عبد الجبار الطائي، "الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جمهورية العراق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء المؤسسات، القاهرة: جامعة الدول العربية من 08 إلى 10 سبتمبر 2012، ص 443.

من خلال الأسباب التي تم طرحها وأسباب غيرها، تبرز أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ذلك أنها تعتبر الإطار الذي من خلاله يمكن لهاته الأخيرة بلوغ أهدافها، وتتجلى أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي في:

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة هاته المؤسسات في تحقيق أهدافها بأفضل الآليات الممكنة.
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء و ضعف المخرجات .
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والخطط القصيرة المدى.
- ضمان حقوق و مصالح العاملين الإدارية والأكاديمية.
- نظام رقابة وإشراف ذاتي يسهم في التطبيق القانوني للتشريعات وحسن الإدارة¹.
- التفاعل مع المتغيرات السياسية، الاجتماعية والاقتصادية في ظل مقارنة الاستدامة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون استنزافها².
- تعزيز القدرة التنافسية والتطويرية وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.
- أداة رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى حسن سير الإدارة،
- ضمان حقوق أصحاب المصالح ومصالح العاملين³.
- تحقيق الجودة الأكاديمية وغير الأكاديمية لمكونات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

¹ منال بنت عبد العزيز علي العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014، ص ص 118-119.

² الحسين شكراني، "نحو حوكمة بيئية عالمية"، روى إستراتيجية مجلة دورية علمية محكمة يصدرها مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أكتوبر 2014، ص 36.

³ علي بن محمد السوادي، المرجع السابق، ص 29.

المطلب الثالث: أشكال ومراحل حوكمة مؤسسات التعليم العالي

أ- أشكال حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تختلف أشكال حوكمة مؤسسات التعليم العالي أهمها:

- الحوكمة الأحادية: Unicameral governance

هي التي تكون فيها الحوكمة مسيرة ومراقبة من طرف جهة واحدة وهي الإدارة العليا، وهي التي من حقها فقط وضع القوانين واللوائح الحاكمة لهذه المؤسسات¹.

- الحوكمة الثنائية: Bicameral governance

هي المؤسسة التي تتواجد بها هيئتين مسؤولتين عن صناعة القرار وتسيير الحوكمة فيها، مثل المجلس الأكاديمي ومجلس الإدارة.

- الحوكمة الثلاثية الأطراف (التشاركية): Tri-cameral governance

هي التي يتم فيها تسيير الحوكمة ومراقبة تنفيذها والسهر على نجاحها من طرف مجلس الإدارة، المجلس الأكاديمي و المجلس العلمي فيها².

- الحوكمة الأكاديمية الذاتية: Unicameral academic governance

هي التي تشير إلى عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا ووفقا لمهامهم الوظيفية.

- الحوكمة الإدارية الذاتية: Unicameral administrative governance

هي تشير إلى ادوار و مسئوليات القيادة الإدارية و إدارة الأفراد العاملين التي تضع الأهداف وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

- الحوكمة الالكترونية: Electronic governance

تشير إلى احد أشكال الحوكمة المؤسسية التي تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الالكترونية والمعلومات عن المؤسسة لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹ Elias choueiri and other, "University and autonomy in the changing landscape of higher education", paper present in the fourteen seminaries in year of the arabe organization for quality assurance in education, 2 and 3 September 2012, p p 324_325.

² Elias choueiri and other, opsit, p p324_325.

• الرقابة الخارجية: External control

حيث عمليات التوجيه والرقابة المستمرة على عمل هذه المؤسسات تكون من طرف المساهمين وأصحاب المصالح¹.

إنه مهما اختلفت أشكال حوكمة مؤسسات التعليم العالي، فإن الأساس الأهم من إستعمالها هو تجسيد حوكمة مؤسسية ناجحة و فعالة.

ب- مراحل حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

حتى يتم تجسيد حوكمة مؤسسات التعليم العالي على ارض الواقع، فإن ذلك يتطلب تتبع مراحل محددة وهي:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية (معالمها، أبعادها، أهدافها..).
 2. مرحلة بناء البنية التحتية الأساسية للحوكمة القادرة على توفير كل الظروف الضرورية لتحقيقها.
 3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته، برنامج زمني محدد الأعمال².
 4. مرحلة التنفيذ والتي تتطلب عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المسالة... ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ وتطبيق الحوكمة المؤسسية من خلال تطبيق السياسات المتعلقة بذلك وتحديد ادوار كل الفاعلين من الإدارة واللجان والمجالس والأكاديميين..
 5. مرحلة المتابعة وتطوير الحوكمة المؤسسية وهذا بالتأكد من حسن التنفيذ والرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية التنفيذ والإجراءات والعمليات الإدارية³.
- إن أي عملية تسعى المنظمة لتجسيدها تتطلب تطبيق جميع المراحل اللازمة لها، ويعتبر مدى الالتزام بتطبيق كل المراحل وتوفير جميع الشروط اللازمة لنجاحها من أهم مستلزمات تحقيق الحوكمة المؤسسية.

¹ إسماعيل صالح الفراء، المرجع السابق، ص ص26_27.

² إسماعيل صالح الفراء، نفس المرجع السابق، ص 29.

³ منال بنت عبد العزيز علي العريني، المرجع السابق، ص 122.

المبحث الثاني : آليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: آليات تعزيز الرقابة

إن من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الاحترام والتقدير بمبادئ الحوكمة المؤسسية ذلك أنها تساهم في إصباح صفة الحوكمة المؤسسية عليها، وتتمثل أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية في:

1. الإفصاح و الشفافية: Transparency

الإفصاح يعني : إشهار كافة الحقائق عن المنظمة وإشهار جميع البيانات والمعلومات، توفير كافة المعلومات المالية والغير مالية بصفة دائمة¹.

أما الشفافية فهي تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ووفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، والوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب اختصاصه من أداء المهام².

والشفافية تتضمن :

عدم حجب المعلومات، توصيل المعلومات للجميع بدقة وفي الوقت المناسب وبالقدر الكافي.

إن الإفصاح و الشفافية تحتاجان إلى تشريعات و لوائح تيسر حرية تبادل المعلومات مع توفير الآليات اللازمة لهذا التداول كالنشرات و التقارير...

و في ظلها يقل الفساد الإداري و المالي و تزيد الكفاءة و الأداء الوظيفي³.

¹ احمد خضر، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. مصر: دار الفكر الجامعي، 2012، ص 52.

² أمينة عثمان، "تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة و آليات إرسائها دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية، العدد 14-2015، ص 09.

³ 1. عبد الحكيم مرزوق فاروق جعفر، حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 2012، ص 70.

2. المساءلة والمحاسبية: Accountability

يقصد بها مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعليا لمساءلته ومحاسبته ماليا، قانونيا، إداريا و فنيا¹.

تعكس المساءلة واجب المسؤولين في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ومستويات تنفيذها، وهي حق أصحاب المصالح في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل هذه المؤسسات بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل² وحماية الصالح العام من التعسف والاستغلال³ كما أنها تساهم في قياس الانجاز والتقدم المحرز في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة والمحاسبية تتميز بالوضوح في تحديد خطوط المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي تتضمن: الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة⁴...

3. اللامركزية و الاستقلالية: decentralization and autonomy

اللامركزية في مؤسسات التعليم العالي تأخذ نوعان هما:

1. نموذج سيطرة الدولة حيث هي من تنظم كافة جوانب وآليات نظام التعليم العالي والتحاق الطلبة والمناهج الدراسية....، ويتسم هذا النموذج بفرض الوحدة بين كل مؤسسات التعليم العالي مما يجعل من الصعب تميز مؤسسة عن أخرى سواء في الأداء أو المنافسة..
2. نموذج إشراف الدولة وفيه تترك القرارات الأساسية المتعلقة بالأهداف، المناهج، النفقات والتوظيف... لهذه المؤسسات ذاتها.

¹ ياسمين محمد خضري، "حو معايير للحكم الرشيد في التعليم"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق و المعايير المشتركة لضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، يومي 2 و 3 سبتمبر 2012، ص 77.

² نزيهة مقيدش، المرجع السابق، ص 62.

³ جواد كاضم نعمة، المرجع السابق، ص 543.

⁴ حاتم العايدي، "الحكومة الجامعية"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013، ص 68.

ومهما يكن فان دور الدولة يبقى رئيسي من حيث التمويل، وفي تنفيذ الوظائف التي يجب على الدولة في الوقت الحاضر أن تنفذها حيث تلعب هذه المؤسسات دور المعرقل أو المساعد على تنفيذها¹.

كما أن استقلالية هذه المؤسسات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وأن تدار من قبل إدارة معينة أو منتخبة من قبل هذه المؤسسات و ليس من خارجها.

استقلالية هذه المؤسسات يتضمن ثلاثة أبعاد هي:

1. الاستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين.

2. الاستقلالية المالية: قدرة هذه المؤسسات على الحصول على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة و المباني.

3. الاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات و البحوث و المعرفة ... دون قيود.

تهدف الاستقلالية واللامركزية إلى حماية هذه المؤسسات من تدخل المسؤولين الحكوميين في إدارتها وتسييرها المالي والبيداغوجي، المساعدة على تطورها العلمي والتكنولوجي وتنمية روح الإبداع ونقل وتطبيق المعرفة².

ومهما يكن فان الاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

4. الدور و المسؤولية للإدارة العليا: بما أن الإدارة العليا هي المسؤولة على الإشراف في تجسيد الحوكمة المؤسسية، فيجدر بها أولاً تحديد أدوارها، مسؤولياتها، حدود سلطتها، كيفية اتخاذ قراراتها

¹ جواد كاضم نعمة، نفس المرجع السابق، (صص) (544_546).

² محمد الربيعي، عودة اخرى لموضوع استقلالية الجامعة و الحرية الأكاديمية، على الموقع الالكتروني: <http://www.dw.com/ar> تاريخ الاطلاع يوم 21 مارس 2016 ل على الساعة 20:15 .

و طرق مساهمتها في تحقيق الفعالية و تبني الرؤية الإستراتيجية وتفعيل آليات المساءلة والإفصاح¹....

المطلب الثاني: آليات تعزيز المشاركة

حتى يكون هناك تدعيم وتعزيز لحوكمة مؤسسات التعليم العالي وحتى تؤتي النتائج المتوخاة منها، فانه يجب إيفائها لمجموعة من المبادئ وأهمها:

1. المشاركة والاستجابية: Participation and responsiveness

إن الإدارة هي الركيزة الأساسية التي تساهم في توطيد العلاقة مع باقي النظم في المؤسسة²

وعلى رأس هذه الإدارة هناك القيادة التي تعمل على اتخاذ القرارات وإصدار التعليمات واللوائح.

لتحقيق الحوكمة المؤسسية فيها يجب أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف في صناعة القرارات، فمبدأ المشاركة أصبح من الاتجاهات الحديثة في الإدارة في مواجهة التغيرات والتحديات المختلفة من البيئة الداخلية والخارجية، كما أنها تعتبر مدخلا ضروريا لترغيب الأفراد في تقبل القرارات³، والمشاركة تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء كيفية تحديد مصادر التمويل، في وضع الخطط الإستراتيجية، آليات الرقابة أو تحديد قواعد الحوكمة....⁴

والمشاركة في اتخاذ القرارات تتضمن عمليات الاستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة، ومن ابرز نتائج المشاركة نجد:

- زيادة المساءلة، الشفافية والثقة العامة⁵.

¹ Meridith Edwards, University governance :A mapping and some issues, National lifelong learning Network, none date of publication, p p 9_10 .

² مبارك بوعلاق، " دور هيئة التدريس في تصور إدارة الجامعة دراسة حالة:جامعة ورقلة2009/2010"، مجلة الباحث،جامعة ورقلة، العدد11/2012، ص 207.

³ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في إدارة و تحديات المديرين. لبنان:دار المنهل اللبناني،2006، ص ص 33_34.

⁴ La gouvernance et le financement des universités, Contribution des présidentes et président des conseils d'administration des universités québécoise à la recente thématique préparatoire au sommet sur l'enseignement supérieur portant sur la gouvernance et le financement des universités, p 09.

⁵ منى حيدر عبد الجبار الطائي، المرجع السابق، ص ص 433_434.

- تحسين مستوى الاستجابية والتي يقصد بها قياس درجة استجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات واحتياجات جميع الأطراف الفاعلة ولتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالتعليم العالي¹.
- تحقيق الجودة الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تكسبها السمعة الأكاديمية والعلمية وتمكنها من تحقيق رسالتها.
- استغلال أقصى قدر من الإيرادات و تعظيم الربح و الحد من التكاليف.

2. حكم القانون و العدالة و المساواة: Rule of law and Quality

تتطلب الحوكمة المؤسسية منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر، بحيث تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هاته القوانين² وعدم خرقها كما تعمل على تجسيد المعاملة العادلة لكافة الفاعلين بما يضمن العدالة بينهم³.

كما أن حكم القانون يعني تحديد المسؤوليات والواجبات وحماية حقوق جميع أفراد المؤسسة في ظل العدالة والمعاملة المتكافئة للجميع⁴، وتكافؤ الفرص الهادفة إلى إعطاء الحق للجميع النساء والرجال في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي لتحسين أوضاعهم⁵، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل استقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية⁶ وهذا كله في ظل المعاملة العادلة والمتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

¹ ياسمين محمد خضري، المرجع السابق، ص 77.

² United Nation Economic and social commission for the pacific, What is good governance?, in the web www.unescap.org, date of consultation 24 March 2016, 11:10 AM.

³ مظفر جابر الراوي، "تطبيق معايير الحوكمة و أثرها القانوني في ضمان حقوق اقلية المساهمين في الشركات المساهمة" المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً، مجلة دفا تر السياسة والقانون، العدد 11/جوان 2014، ص 10.

⁴ حسين عبد المطلب الاسرج، "دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من 8 إلى 10 سبتمبر 2012، ص 179.

⁵ جواد كاضم نعمة، المرجع السابق، ص 542.

⁶ خالد خميس السر، "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013، ص ص 48-49.

3.3. الفاعلية و الفعالية: Efficiency and Effectiveness

تتطلب حوكمة مؤسسات التعليم العالي تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها هذا ما يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية فهما يعتبران مؤشرا مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة استقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصداقية الالتزام بها¹.

إن الفعالية لا تتعلق بصفة المخرجات ولكن هي عملية مستمرة مرتبطة بالمؤسسة بداية من مدخلاتها إلى مخرجاتها²، وهي تعني القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرجوة³، أما الفاعلية فهي تهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لاحتياجات المجتمع وتطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للمواد⁴.

ويتم قياس الفاعلية لهذه المؤسسات على أساس الخدمات المادية وتطوير القوى العاملة، الترتيب والتنسيق بين المناهج التعليمية، ضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها لدى الغير...⁵، كما أن الفعالية والفاعلية في هذه المؤسسات تهدف إلى توفير الموارد المالية والمادية لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، رفع الكفاءة والقدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية في ظل إدارة للأزمات والمخاطر، وجهاز إداري وقيادي متميز، ومشاركة مجتمعية، إن الفعالية وفاعلية مؤسسات التعليم العالي هي مؤشر يمكن من خلاله تقييم أداء هذه الأخيرة بهدف الوصول إلى منتج ذو جودة وتميز.

¹ بسام عبد الله البسام، "الحكومة الرشيدة دراسة حالة العربية السعودية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 67_68، صيف خريف 2014، ص 187.

² Stefanos Mouzas, "Efficiency versus Effectiveness", Journal of business research 2006, vol 59, issue 10_11, p3.

³ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2009/7_2010، ص 219.

⁴ جواد كاضم نعمة، المرجع السابق، ص 543.

⁵ محمد محمد حسن ال ياسين، "تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الادارة و الاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد 27(2)، حزيران 2012، ص 63.

4.التوافق: هو القدرة على التوسط والتحكيم بين المصالح المتضاربة للوصول إلى إجماع واسع حول المصلحة العامة.¹

5.التمثيل: يقصد به مدى وجود هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويكون التمثيل على مستوى مجالس الإدارة واللجان البيداغوجية ولجان الوحدات الخارجية.²

المطلب الثالث: آلية تعزيز الإستراتيجية

لترشيد إدارة مؤسسات التعليم العالي يجب اعتماد الآليات اللازمة لذلك و التي على رأسها حوكمة المؤسسات، و لكن حتى يكون هناك استمرارية لهذه الحوكمة المؤسسية يجب تبني رؤى مستقبلية تساعد على ذلك، و من أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية التي تعمل على ذلك نجد:

1. الرؤية الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: **Strategic Planning and vision**

و هي التوجه المستقبلي للمؤسسة و مسار أعمالها، و ترشد المؤسسة لما تريد أن تقوم به لتبؤ مكانة متميزة مستقبلا، إن صياغة الرؤية الإستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة³، إن الرؤية الإستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) التي تحدد أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد عمل المؤسسة اليوم و العمل الذي تصبو إليه مستقبلا ثم وضع برامج عمل فيها الفرص و التهديدات و عوامل القوة و الضعف و تحديد الجهات المستهدفة، كما انه عملية تهدف على مستوى مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير و تحسين البيئة الدراسية و التعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات و وضع خطط إستراتيجية للتعامل معها.⁴

¹ ذهبية الجوزي،"الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص 82.

² نزيهة مقيدش، المرجع السابق، ص 72.

³ وائل دويدار،"نموذج الإدارة الرشيدة و بناء منظومة العمل المؤسسي بمنظمات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من 8 إلى 10 سبتمبر 2012، ص 130.

⁴ عبد الحكيم مرزوق فاروق جعفر، المرجع السابق، ص 164.

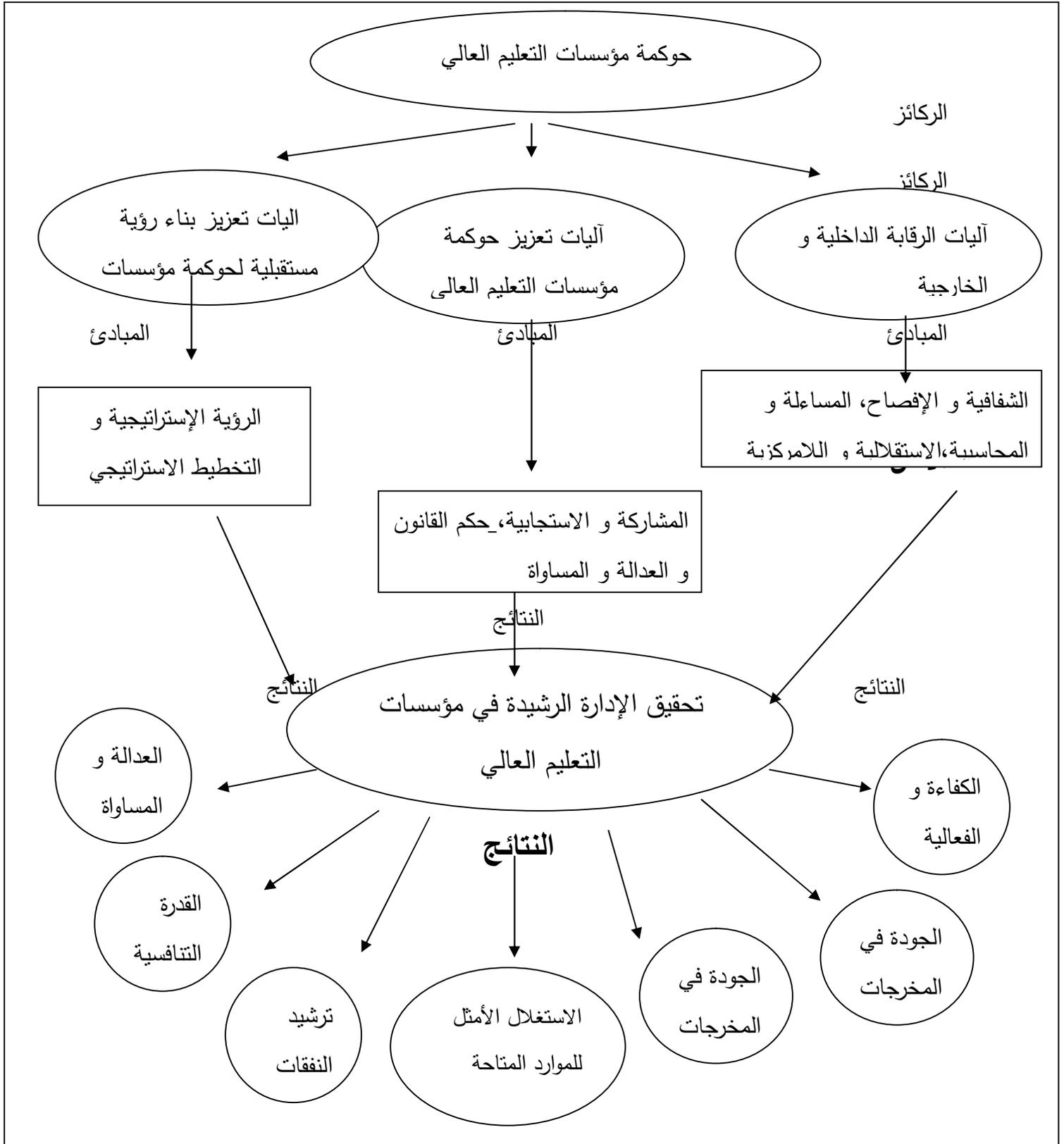
تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي مراحل و هي:

1. عملية تحليل SWOT Strengths weaknesses opportunities teates وتعني القوة و الضعف و الفرص و التهديدات أي تحليل البيئة الداخلية و الخارجية.
 2. تحديد اتجاه المؤسسة و أعمالها و أهدافها.
 3. صياغة الإستراتيجية .
 4. تنفيذ الإستراتيجية.
 5. تقييم تنفيذ الإستراتيجية و رقابة التنفيذ¹.
- و تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي ووجود الرؤية الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي في ضمان وتحقق الاستمرارية لهذه المؤسسات والوصول بها لتطبيق مفاهيم الإدارة الرشيدة²، ومنه تحقيق أهم غايات التعليم العالي ألا وهي خدمة المجتمع بكل الأساليب و في شتى المجالات.

¹ جواد كاضم نعمة، المرجع السابق، ص 343.

² وائل دويدار، المرجع السابق، ص 132.

الشكل رقم (02): نظام حوكمة مؤسسات التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: المقاربات الحديثة لتسيير مؤسسات التعليم العالي في إطار الحوكمة

إن من أهم نتائج تطبيق حوكمة المؤسسات بصفة عامة هو تحقيق الإدارة الرشيدة التي تعمل حسن سير الإدارة و زيادة مردوديتها..... و تختلف النظرة إلى نوع الإدارة الرشيدة من جهة إلى أخرى حسب رؤية الباحث أو الدارس ، لذلك ظهرت العديد من المقاربات الإدارية التي و إن اختلفت آليات التسيير فيها إلا أنها تهدف جميعا إلى تحقيق الإدارة الرشيدة أو حوكمة المؤسسات ومن أهم هذه المقاربات الإدارية نجد:

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة –TOTAL QUALITY MANAGEMENT-TQM-

أ-تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي نظام يتم من خلال تفاعل المدخلات لتحقيق مستو عال من الجودة، حيث يقوم العاملون بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية و التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات، كما تعتبر أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات مؤسسة تعليمية ليوفر للأفراد و فرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب و المستفيدين من التعليم و البحوث الجامعية، و هي إستراتيجية للتغيير تبدأ من البيئة و تنتهي ببرنامج تحسينات مستمرة لإرضاء الفئة المستهدفة¹.

و كتعريف للإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فهي"أسلوب شامل لإدارة الجودة، يركز على عوامل التحسين المستمر و اهتمامات المستهلك، والإدارة الإستراتيجية و الحاجة لنظم واضحة لضمان جودة التعليم العالي، ورؤية القيادة و الإشراف الذي يركز على منح السلطة و تفويضها للعاملين في مؤسسات التعليم العالي"،² و يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة أنها"نظام إداري يعتمد على إحداث تغييرات على مستوى جميع أجهزة المؤسسة المادية و البشرية بغية تحسين أدائها و زيادة كفاءتها، و ذلك بهدف إرضاء حاجات العميل و الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة".

¹ مبارك بوعلاق،"تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية (العمومية و الخاصة)و الجامعة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013/2014، ص 44.

² عبد العزيز البهوشي، الإعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2007، ص 21.

و أهم العوامل الأساسية وراء الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة هي:

الاقتصاد العالمي، التكنولوجيا المعقدة، الموارد المعقدة و الديناميكية، توجه و توقعات العملاء، البيئة المعقدة و الدينامية و تقلص مساحة الحل الكثير من المشاكل و القضايا الهامة و الفرص¹.

كما أن أهم العناصر الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- التركيز على العملاء، بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي يجب التركيز على الطلاب والمستفيدين الاجتماعيين و احتياجاتهم.
 - التحسين المستمر.
 - المشاركة الجماعية، بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي مشاركة العاملين و الأساتذة²
 - و المديرين و تقوية الطاقات و الإمكانيات لتنفيذ معدلات الجودة.
 - شمولية العمليات و الأنشطة التي تطور و تغير ثقافة الجامعة لتركيز على الجوانب الجودة.
 - التفاعل الايجابي مع المجتمع المتواجدة به.
 - الرؤية الإستراتيجية و دعم الإدارة.
 - المعرفة العلمية و التقنية³.
 - تحديد ما يريد العملاء و القدرة على تحقيق رغبة العميل⁴.
- ب- أهمية و مزايا الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال العديد من المزايا التي تتسم بها و أهمها:

- التطوير المستمر لأداء جميع عناصر هذه المؤسسات، مما يساهم في زيادة الإنتاجية و تحقيق التميز.
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة و الذي يمكن المؤسسة من تقييم و مراجعة و تطوير المناهج الدراسية فيها.

¹R.R Lakhe and RP Mohnaty, Total quality management concepts, Evolution and Acceptability in developing economies, received March 1993, International journal of quality reliability management, vol.11NO9 1994,p3.

² A Graham and other, Total quality management TQM, productivity press Anew American TQM,Portland,1993,prod 2100_2110,p5.

³ عيسى يوسف قداد، " ايجابيات و معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية دراسة استكشافية"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثالث جوان 2008، ص 5.

⁴ جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة. لجزائر: دار هومة، 2005، ص 13.

- تساعد في تركيز الجامعات على إتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه و اكتساب الميزة التنافسية.
- تؤدي إلى تقييم الأداء و إزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام التعليمي لهذه المؤسسات.
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في هذه المؤسسات.
- طريقة لنقل السلطة و المسؤولية إلى مستوى فرق العمل مع الاحتفاظ بنفس الوقت بالإدارة الإستراتيجية المركزية.
- تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل وإعطائهم فرص لتطوير إمكانياتهم وتقويتها.
- وسيلة فعالة للاتصال داخل و خارج الجامعة و تحقيق الرقابة الفعالة و المستمرة لعملية التعليم¹.
- تحقيق جودة المتعلم من جميع الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين و رفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المؤسسة و ضمان التحسين المتواصل و الشامل لكل القطاعات ومستويات و فعاليات المؤسسة².
- الرؤية بعيدة المدى.

ج - خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

إن أهم مراحل إدارة الجودة الشاملة هي:

1-مرحلة الإعداد: يتم التأكد من فريق العمل و قدرته على تنفيذ المهام بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1- مرحلة التحضير: يتم التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.

2- مرحلة التنفيذ و التطبيق: تتم مراجعة أعمال فريق العمل و تفعيل دوره و مناقشة تطور العمل³.

¹ محمد عوض الترتوري و أغادير عرفات جويحات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2006، ص 80.

² محمد فوزي العبادي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع، 2009، ص ص 194_195.

³ موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، "ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة و الإبداع و التجديد، دور المدير العربي في الإبداع و التميز"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 27 و 29 نوفمبر 2004، ص 378.

3- مرحلة التقييم: و هي تصاحب كل المراحل السابقة للاستفادة من التقييم المستمر لجميع الفاعلين و ترشيد عمليات إدارة الجودة الشاملة من خلال المراقبة المستمرة للأداء و مقارنة الأداء بمعايير الجودة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى¹.
و أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لقياس إدارة الجودة الشاملة في أداء مؤسسات التعليم العالي هي:

أ- العملية التعليمية: تتضمن أعضاء هيئة التدريس، الطالب، البرامج التعليمية، الكتاب والمكتبة.

ب- العملية الإدارية والمباني و لمرافق العلمية والتعليمية.

ج- التمويل و الإنفاق التعليمي.

د- البيئة المحيطة والعملية التقييمية².

د- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن من أهم العوائق الحائلة دون تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- عدم تفاعل و تعاون الإدارة العليا مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التخوف من فقدان المناصب و الميزات في حالة الرقابة و التقييم.
- الرغبة في بقاء الوضع على ما هو عليه لأنه يخدم مصالح بعض الأفراد.
- تولي المناصب العليا لأشخاص دون مستوى علمي³.

و بما أن الغالب في مؤسسات التعليم العالي هو طابع الخدماتي العمومي، فان تطبيق هذا المفهوم على هذه المؤسسات صعب بسبب:

- عدم وجود المنافسة .
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرار .
- تأثير قوانين الخدمة المدنية.
- عدم وضوح الأهداف مما يشكل سلبا على الوظائف الإدارية:التخطيط، التنسيق ، التنفيذ...
- عدم تطبيق انظمه العقوبات و المسالة في حالة اللامسؤولية و اللامبالاة.

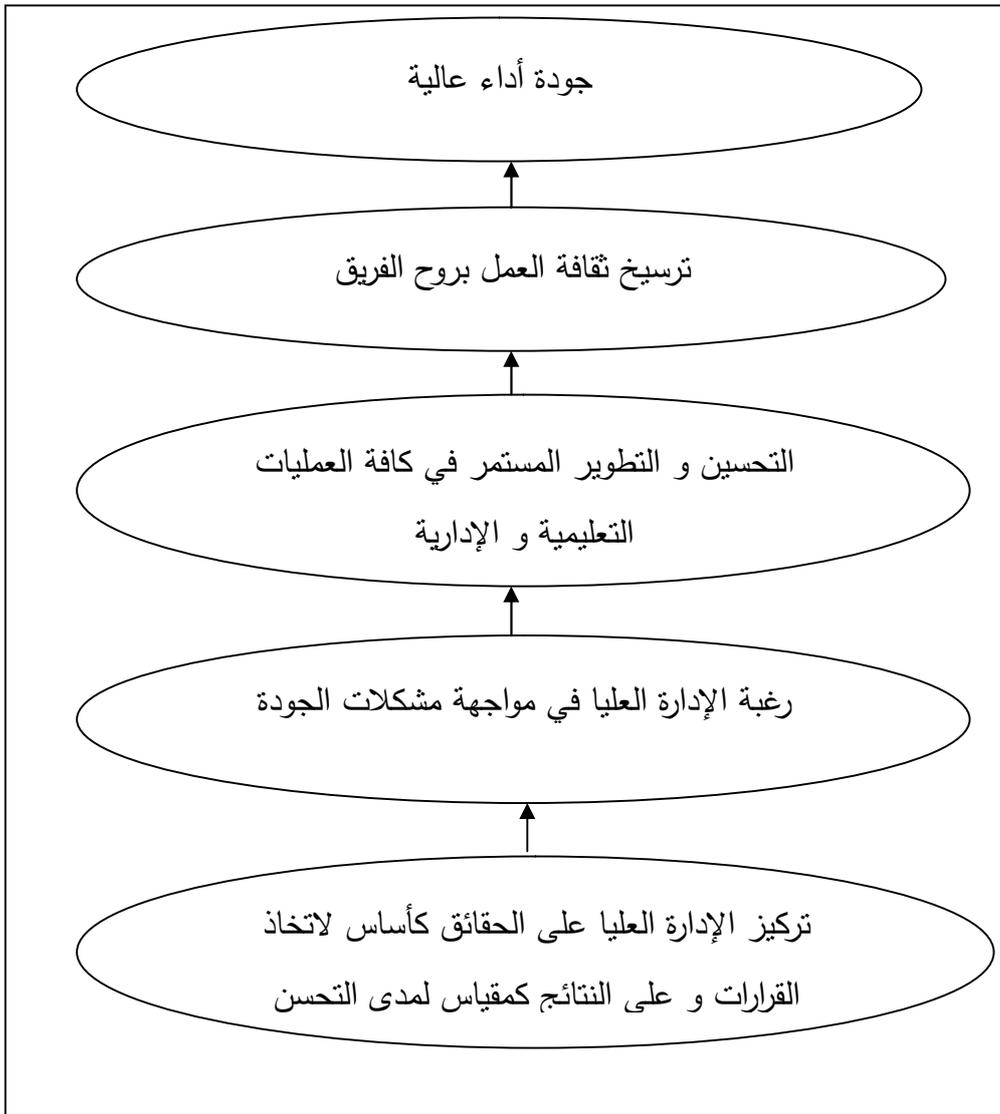
¹ قوي بوحنية ، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة. نفس المرجع السابق، ص ص 83-84.

² محمد فوزي العبادي و آخرون، المرجع السابق، (ص ص) (277_285).

³ موسى اللوزي، المرجع السابق، (ص ص) (381_384).

- عدم إعطاء أهمية لعملية قياس و تقييم الأداء.
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.
- تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.
- عدم توافر الخبرات و المهارات الجيدة .
- عدم توافر أنظمة المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار الجيد و التحكم في حالة المخاطرة.
- عدم التركيز على تشجيع الإبداع و الابتكار.¹

الشكل رقم (03): فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم



المصدر: محمد فوزي العبادي و آخرون، كتاب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ص 88.

¹ موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، (ص ص) (381_384).

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

أ- تعريف إدارة المعرفة: Management knowledge_ MK_

إدارة المعرفة (رأس المال المعرفي، التسيير المعرفي، التمويل المعرفي ...)، هي من الأساليب الإدارية الحديثة لتسيير المنظمات، حيث أن انعكاساتها الإستراتيجية تظهر من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المعرفية لأي منظمة، فتوزيع العمل يتطلب توزيع المعرفة في كل المنظمة، كما أنها¹ تؤثر في مدة انجاز العمل، لذا فان أي منظمة تسعى لنجاح والتميز فانه يجب عليها ليس فقط تسيير المعرفة و لكن تطويرها وإنتاج معارف جديدة²، وهي توفر المعرفة العلمية والتطبيقية اللازمة لحل المشكلات في المنظمة و الارتقاء برأس المال البشري و تعميق المعرفة بموارد المعلومات المتاحة لضمان القدرة على التنافس و استمرار³.

و يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة العمليات التي تهدف إلى اكتشاف المعرفة، تطويرها نشرها و التحكم فيها و الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة وفق خطط إستراتيجية لزيادة إنتاجية المنظمة ورفع كفاءتها و تحسين جودة مخرجاتها.

أما بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فقد عرفها العنبي أنها " العمليات النظامية التي تساعد المنظمة التربوية على توليد المعرفة، إيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وإتاحتها لجميع منسوبي المنظمة و المستفيدين خارجها"⁴.

أما بالنسبة لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي فهي إنتاج المعرفة و إستثمارها ونشرها لتكون أداة للإثراء في جميع مجالات النشاط العلمي والمساهمة في إيجاد حلول لمشكلات المجتمعية و تحقيق التنمية لأي مجتمع.

¹ Olivier Corby et autres, Knowledge Management méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Paris: DUNOD, 3eme édition, 2005, p p 1_2.

² Olivier Corby et autres, opcit, p p 1_2.

³ بسام عبد الهادي عفونة، التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2012، ص 29.
⁴ سامي حنون و رافت محمد العوضي، "تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" اطار فكري، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني و اقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة - منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011، ص 13.

عوامل نجاح إدارة المعرفة: حتى تكون هناك نتائج ايجابية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها:

- التركيز على كيفية العمل.
 - الحاجة إلى تسيير موارد المعرفة أو مصادر المعرفة للمنظمة.
 - التحكم و توجيه المعرفة.
 - وجود إرادة من جميع الفاعلين في المنظمة لنجاح إدارة المعرفة.¹
 - إستراتيجية إدارة المعرفة.
 - الاهتمام برأس المال الفكري و تطويره.²
- كما انه من أهم المتطلبات لنجاح إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي هي:

1. إصلاح بنية التعليم العالي: إيجاد بنية تتسم بالتنوع و المرونة ومواكبة متطلبات اكتساب المعرفة و تميتها.
2. إدارة مؤسسات التعليم العالي: التحرر من تبعيتها لجهات أخرى وإعطائها القدر الكافي من الاستقلالية والإدارة الذاتية.
3. الارتقاء بنوعية التعليم العالي: تأهيل كوادر متعلمة و مدربة على قدر راق من النوعية العالية و امتلاك المهارات و الكفايات مع توفير المستلزمات المادية و المالية وتوفير التقنيات الحديثة.³
4. التحول من التعليم لاستهلاك المعرفة إلى التعليم لتوظيف المعرفة واستمرارها وتطويرها.⁴
5. وجود بيئة داخلية و خارجية تساهم في تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.⁵

ب- أهمية و مزايا إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي:

تتجلى أهمية إدارة المعرفة سواء في مؤسسات التعليم العالي أو أي منظمة من خلال:

- تنظيم المعرفة و بناء نظم لها من خلال دعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم.

¹ Olivier Corby et autres, opsit, p p 1_2.

² قوي بوحنية ، "التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ر رؤية نقدية استشرافية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جوان 2005، ص 12.

³ سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات و التحديات وأفاق المستقبل. الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2008، ص ص 158_159.

⁴ بسام عبد الهادي عفونة، المرجع السابق، ص ص 43_44.

⁵ سامي حنوننة و رافت محمد العوضي، المرجع السابق، ص 12.

- تنمية و تطوير العقل الجمعي وهذا باستثمار الموارد البشرية وإستقطاب أفضل الخبرات والكوادر الفنية.
 - تطبيق إستراتيجية معرفية بغرض تنظيم و استثمار الموارد الفكرية ، التنظيمية، الإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية¹.
 - تقديم حلول لكثير من المشكلات والقضايا التي تواجهها الادارات المختلفة.
 - الاهتمام بعمليات استثمار للموارد المعرفية والقيام بعملية التبادل في مختلف العلوم والمعارف².
 - تسهيل عملية تبادل و مشاركة المعرفة و توفيرها و استرجاعها عند الحاجة.
 - تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات وتنفيذ القرارات بشكل أفضل.
 - تطوير عمليات الابتكار وتشجيع العمل بروح الفريق و تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف³.
 - تعزيز اللامركزية في السلطة و تشجيع التعلم مدى الحياة.
 - تعزيز و تدعيم النزاهة والشفافية⁴.
- كما أن أهميتها في مؤسسات التعليم العالي تتجلى أكثر في:

المساعدة على مواجهة متطلبات تغييرات العصر الحالية (العولمة، التطور السريع في التقنيات ...).

مواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة بتحسين أداء كوادرها البشرية وضرورة سرعة تجاوب هذه المؤسسات من حيث برامجها التعليمية ومكتباتها وقواعد معلوماتها مع إدارة المعرفة⁵.

تحقيق التكامل مع إدارة الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى وجود مؤسسات تعليم عالي تتسم بالتطور المعرفي والإداري و العلمي ...أي تحقيق متطلبات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

ج-خطوات تطبيق إدارة المعرفة :

إن أهم المراحل التي تمر بها إدارة المعرفة هي:

¹قوي بوحنية ، ، "التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ر رؤية نقدية استشرافية"، **المرجع السابق**، ص 12.
² محمد سرور الحريري، **الإدارة الحديثة الأسس العلمية و التطبيقية**. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2012، ص 41.
³ سامي حنون و رافت محمد العوضي، **نفس المرجع السابق**، ص 10_11.
⁴ عبد الله وليد المدلل، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء"دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، **قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال**، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012، ص 81.
⁵ سامي حنون و رافت محمد العوضي، **المرجع السابق**، ص 4.

1. اكتشاف الاحتياجات من المعرفة لدى المنظمة.
2. بناء المعرفة.
3. نشر و توزيع المعرفة.
4. استعمال المعرفة.
5. تقسيم المعرفة في المنظمة.
6. اعتماد و تطوير المعرفة في المنظمة¹.

د- معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يكون من خلال التغلب على العراقيل الحائلة دون ذلك، و أهم العراقيل التي تعيق نجاح إدارة المعرفة هي:

- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة.
- نقص الحوافز و المكافآت للمشاركة في إدارة المعرفة والمساهمة في نجاحها.
- نقص الدعم و الالتزام من قبل الإدارة العليا.
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المحققة من تطبيق إدارة المعرفة.
- عدم الوعي بأهمية إدارة المعرفة. و فوائد تطبيقها².
- قصور أنظمة الاتصال و الافتقار إلى التكامل بين الأنشطة
- الاعتماد على الأساليب التقليدية للرقابة و رفض التغيير و غياب الثقافة التنظيمية³.

المطلب الثالث: الإدارة بالأهداف

أ-تعريف الإدارة بالأهداف: _MBO_ Management by objectives

إن الإدارة بالأهداف هي من الأساليب الحديثة و الفعالة، فهي أداة تحفيزية للعاملين للمشاركة بأرائهم في طريقة العمل، و تركز هذه الإدارة على مبدأ المشاركة للعاملين في وضع أهداف محددة و قابلة للقياس بقصد تحفيز العاملين للوصول إليها¹.

¹ Olivier Corby et autres, opcit, p 4.

² سامي حنون و رأفت محمد العوضي، نفس المرجع السابق، ص 22.
³ ليلي محمد حسني ابو العلا، "درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(1)، العدد(4)، ايار 2012، ص 109.

كما يمكن تعريف الإدارة بالأهداف على أنها " أسلوب يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم و خططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون و التشاور"².

و يمكن استخلاص تعريف لإدارة بالأهداف أنها أسلوب إداري يقوم على مبدأ المشاركة لجميع العاملين في وضع أهداف محددة و يتم العمل على تجسيدها في مدة محددة، و هو أسلوب يحفز العاملين على زيادة الثقة بالمنظمة و الرضا وتحقيق الاستقرار النفسي المشجع على العمل و تقديم الأفضل.

وبالنسبة للمؤسسات التعليم العالي فان هذا الأسلوب يقوم على مبدأ التفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف التي لها علاقة بهذه المؤسسة وأهمهم المسؤولين، الإداريين، أعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصالح (الطلبة و القطاع العام و الخاص و المجتمع ...) في وضع قواعد العمل وتحديد الأهداف المنشودة و كيفية تحقيق هذه الأهداف، وهو ما يساعد على خلق جو يتسم بالثقة و التعاون والرغبة في العمل..

عوامل نجاح الإدارة بالأهداف في مؤسسات التعليم العالي: هناك مجموعة من العوامل يجب توافرها لنجاح هذا الأسلوب الإداري في مؤسسات التعليم العالي أهمها:

- الأخذ بعين الاعتبار التغييرات على مستوى المعرفة الفنية، سياسات هذه المؤسسات، في أساليب الإدارة، في البيئة الخارجية، متطلبات السوق من نوعية التعليم العالي الذي تحتاجه.
- إشراك جميع الأطراف التعليمية (الإدارة، الأستاذ، الطالب، القطاع الخاص و العام، المجتمع..) في المساهمة في تحديد الأهداف العامة للتعليم العالي (أهداف متعلقة بطبيعة التخصصات المدروسة و طريقة تكييفها، طبيعة احتياجات السوق، طرائق التدريس بين الماضي والحاضر وطرق تكييف هذه الوسائل مع الأهداف العامة للتعليم)³.
- الديمقراطية في الخيارات والقرارات والشفافية الكاملة في الإجراءات.
- خلق روح التنافس والتسابق في العمل⁴.

¹ قوي بوحنية، "التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ر رؤية نقدية استشرافية"، المرجع السابق، ص 15.
² سمية بنت سليمان الرحيلي، "الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير بقسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2009، ص 20.

³ قوي بوحنية، "التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ر رؤية نقدية استشرافية"، نفس المرجع السابق، ص ص 15-16.
⁴ أيوب محمد أيوب، "الإدارة بالأهداف.. نماذج معاصرة"، مجلة إدارة دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير 2014، ص 15.

- المهارة في وضع و تطبيق و قياس و متابعة الأهداف وتصحيحها¹.
- توفير جميع العناصر الضرورية للإدارة بالأهداف.

ب- أهمية و مزايا الإدارة بالأهداف في مؤسسات التعليم العالي:

إن جميع الأساليب الإدارية الحديثة التي يتم اعتمادها في أي منظمة تتميز بعدة مزايا حفزت الكثير من المنظمات لاعتمادها، و من هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف الذي من بين مزاياه العديدة في أي منظمة و على رأسها مؤسسات التعليم العالي هي:

- تحول تركيز المنظمات عن القيام بالأنشطة إلى تحقيق النتائج مما يزيد فاعلية الإدارة التعليمية.
- إيجاد نظام إداري يسمح بأسلوب التفويض، ومنه توفير الوقت للقيام بالعمليات الإدارية.
- تحسين عملية الإدارة التربوية من خلال إنتاج للمرؤوسين فرص المشاركة فيها.
- تحسين أنظمة الاتصال بحيث يتاح لكل عضو في المؤسسة أن يسهم في تشكيل أهداف المؤسسة المستقبلية.
- تزود المؤسسة بأسس موضوعية لتقييم الأداء.
- تنمية التفاهم و التلاحم و الاستقرار بين القيادات الإدارية و بين المرؤوسين.
- تسهم في اكتشاف الأفراد الجديرين بالترقي و منه تشجيعهم على تطوير قدراتهم مما يسهم في تحسين أداء المؤسسة.
- يسهم في رفع إنتاجية المؤسسة وتعزيز محاسبة الأفراد لأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية والالتزام².

ج-خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

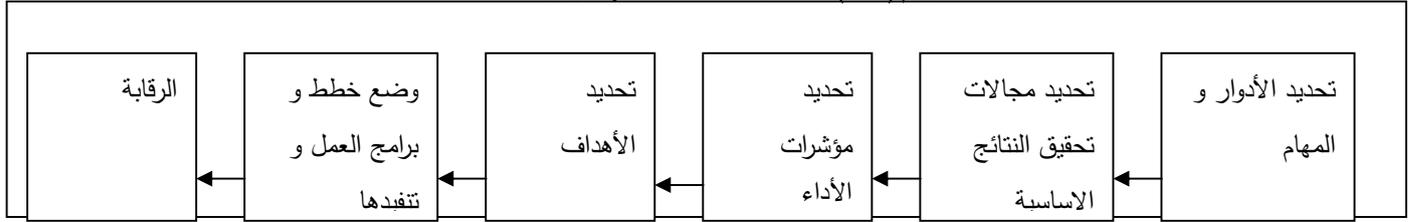
يتطلب تطبيق أي من الأساليب الإدارية مجموعة من المراحل و بالنسبة للإدارة بالأهداف فاهم المرحل هي:

¹ محمد مبارك محمد الرشيد، "اثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية ي دولة الكويت)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2014، ص 23.

² طارق زياد الاسطل، "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، دراسة قدمت لاستكمال متطلبات منح درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2008، (ص ص) (20_25).

1. تحديد الأدوار و المهام¹.
2. تحديد مجالات تحقيق النتائج الأساسية أي تحديد القوى الدافعة و القوى المعوقة للأداء و تحديد تكلفة الموارد البشرية و المادية المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف و وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الأداء.
3. تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف.
4. تحديد الأهداف يجب أن تكون الأهداف مسطرة، واضحة، ممكنة التطبيق، قابلة للقياس، قابلة لتحقيق خلال فترة محدد و ذات جودة من حيث نوعية الأهداف المحققة.
5. تطبيق و تنفيذ لبرامج العمل .
6. الرقابة و التقييم بقصد السيطرة لقياس الأداء حسب فترات محددة، و من ثم اتخاذ
7. الإجراءات التصحيحية من اجل تجنب الانحرافات من الأهداف المحددة سلفاً².

الشكل رقم(04): خطوات عملية الإدارة بالأهداف



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، كتاب الإدارة بالأهداف وقياس النتائج، ص 16.

د - معوقات تطبيق الإدارة بالأهداف:

إن العراقيل المعوقة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري هي في اغلب الأحيان متشابهة في جميع المؤسسات، ومن أهم هذه العراقيل:

- صعوبة تعليم المديرين لكيفية تطبيقها (بسبب صعوبة جعل الأهداف و النتائج قابلة للقياس).
- العلاقات التي يوجد بها هذا النظام بين الرئيس و المرؤوس يفقدها بعض سلطاتها و تنقص من رقابتها.
- تتطلب مرونة تنظيمية و معارضة قليلة للتغيير.

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ..بميك، الإدارة بالأهداف و قياس النتائج. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2015، ص 16.

² Eyiuche Ifeoma and other, Management by objectives(MBO) Imperatives for transforming higher education for globalised world, Journal of international Education and leadership, volume 4, Issue 2 Fall 2014, p 4.

- المبالغة في تحديد الهدف و التركيز على النتائج يؤدي إلى إهمال الوسائل المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف وعدم توظيفها برشاده .
 - كثرة الأعمال الورقية تستنفد طاقة الإدارة بالأهداف.
 - صعوبة التكيف مع النظام والافتقار إلى الموارد البشرية، المادية والمالية التي تساعد في تحقيق ذلك¹.
- إن عدم التطرق إلى الأساليب الإدارية الأخرى لا يعني أنها ليست مهمة و لكن لم يتم التطرق إليها باعتبار أن المقاربات الإدارية التي تم التطرق إليها تعتبر هي المهمة في المجال التعليمي و كذلك لكثرة عدد هذه الأساليب.

المبحث الرابع : رهانات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

المطلب الأول: مقومات نجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي

بما أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي من أهم الآليات المساهمة في تجسيد قفزة نوعية في مجالات عدة (التسيير الإداري، المالي، الكفاءة، جودة المخرجات، الفاعلين و الفعالية..) المتعلقة بتسيير مؤسسات التعليم العالي، فإن السبيل لتحقيقها يتطلب توفير مجموعة من العوامل لتدعيمها و تطبيقها، ومن ابرز هذه العوامل و المقومات هي:

- وجود الثقة بين الأطراف المعنية في هذه المؤسسات و توفير الاقتناع الكامل لدى إدارتها بأهمية حوكمة المؤسسات.
- وضوح التشريعات و السياسات و القواعد الحاكمة ووجود نظام اتصالات متطور و فعال.
- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة و الخبرة و المؤهل العلمي والولاء الوطني وأن تكون عن طريق الانتخابات².
- تفعيل التشريعات القانونية و تطبيقها بشفافية ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم العالي بمنهج رشيد في إطار الواقعية والرؤية المستقبلية³.

¹ محمد مبارك محمد الرشيد، المرجع السابق، ص ص 25_26.

² اسماعيل صالح الفراء، المرجع السابق، ص 27.

³ يعقوب عادل ناصر الدين، "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية: ع.62 كانون الأول 2012، ص ص 4-5.

- الحرية الأكاديمية التي تساهم في منح الحق للأكاديميين في متابعة أبحاثهم ونشرها دون ضغوطات من جهات داخلية و خارجية في المؤسسة.
- تفعيل آليات المشاركة في التسيير المالي والإداري والبيداغوجي لمؤسسات التعليم العالي من خلال إشراك الفاعلين الأساسيين.
- حقوق و مسؤوليات واضحة لكل الفاعلين، وهذا من خلال قوانين و لوائح وتعليمات محددة لواجبات و مسؤوليات كل العاملين.
- الاختيار و الترقية و التأهيل ... يكون على أساس الجدارة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.
- الاستقرار المالي باعتبار التعليم العالي سلعة عامة يجب ان تقابلها استثمارات عامة كافية لتمكين هذه المؤسسات من الاضطلاع بمسؤوليتها العامة.
- الاختبار المنظم للمعايير الحوكمة لضمان تحقيقها.
- التعاون الوثيق بين مختلف مستويات الإدارة¹.

كما يمكن إضافة بعض المقومات التي تساهم في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي ألا وهي:

تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملية التعليم و البحث العلمي أو محاولة إيجاد التوافق بين الأعمال الأكاديمية و الإدارية.

تشكيل لجان رقابة داخلية و خارجية لمؤسسات التعليم العالي، تكون حيادية وتسهر على تقييم الأداء لهذه المؤسسات.

مشاركة جميع الفاعلين في اختيار المسؤولين عن تسيير هذه المؤسسات.

القيام بعمليات تقييم دورية لأداء هذه المؤسسات يشارك فيها ممثلين لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة وللإداريين لتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء و ذلك بهدف التقويم.

التقييم المستمر للبرامج التعليمية للتأكد من تماشيها مع التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية العالمية.

¹ Higher Education in developing countries peril and promise, The task force on higher education and society, The world bank, 2000,(pp)(63_65).

المطلب الثاني: تحديات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي

أ- المعوقات:

رغم كثرة الطلبات المنادية بأهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إلا إن تجسيدها في ارض الواقع تواجه العديد من العراقيل و العقبات و التي من أهمها:

- طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي حيث طريقة اختيار قيادات هذه المؤسسات يتم من خلال التعيين من طرف السلطات التنفيذية و الإدارية و ليس عن طريق الانتخاب، مما يؤثر على استقلالية هذه الأخيرة و طريقة التقييم و قياس الأداء.
- طبيعة التشريعات حيث في اغلبها تعمل على تقييد الطالب في إدارة شؤونهم الخاصة.
- فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والذي يمكن من الحكم على كفاءة وفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس.
- منهجية إصلاح التعليم العالي التي تركز على الجانب السياسي و الإيديولوجي أكثر من التركيز على الجانب العلمي والموضوعي أو يتم تبني مناهج وأنظمة مستوردة مغايرة للبيئة التي سوف يتم تطبيقها فيها(عدم تكيف أنظمة التعليم العالي مع خصوصيات كل بيئة)¹.
- عدم إشراك الطلبة في رسم السياسات و البرامج إلا على نطاق محدود.
- ممارسة العمل الروتيني في التدريس وعدم المشاركة في تطوير هذه المؤسسات وبرامجها واستراتيجيتها إلا على نطاق محدود.
- وجود فجوة واضحة بين سوق العمل ومواصفات الخريجين .
- عدم نشر تقارير متعلقة بالميزانية، الإدارة، الأبحاث والدراسات...على الصفحات الالكترونية.
- عدم وجود آليات واضحة تمكن المسؤولين بتقديم توضيحات حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات و تلبية المطالب².
- عدم تفعيل اللامركزية في التعليم العالي .

¹ نزيهة مقيدش، المرجع السابق، ص 74.

² ماجد محمد الفراء، المرجع السابق، ص 8_10.

ب- التحديات:

إن الصعوبات في تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي ليست فقط في العراقيل التي تواجهها، لكن أيضا في مجموع التحديات التي تقف عائقا أمام تحقيق النتائج المرجوة من هذه الحوكمة، ومن أهم التحديات:

- مواكبة عولمة التعليم العالي¹.
- تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية.
- التأقلم مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة و الكفاءة المهنية والتنوع في القدرات².
- تطويع التكنولوجيا ومواكبة التطورات على صعيد البرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي³.
- عدم وضوح أدوار ومسؤوليات مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي وحجم و كيفية تكوينها.
- انخفاض التمويل العام لهذه المؤسسات، مما يجبرها للبحث عن مصادر أخرى للتمويل.
- تغيير نظرة الرأي العام حول التعليم العالي من اعتباره في خدمة المصلحة العامة إلى اعتباره في خدمة المصالح الشخصية واختلاف وجهات النظر حول قضايا التعليم العالي وحوكمته⁴.
- المناخ السياسي العام حيث تلعب السياسات العامة للدولة و توجهات قياداتها دور في تفعيل أو عرقلة حوكمة هذه المؤسسات.
- الثقافة السائدة في المجتمع و التي تؤثر في اتجاهات و أفكار العناصر الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي إما بالسلب و بالإيجاب من حيث تحقيق حوكمة المؤسسات⁵.
- ضغوطات أصحاب المصالح على توجهات هذه المؤسسات.
- تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية على تفعيل حوكمة هذه المؤسسات.
- الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة.
- الاستقرار المالي و الإداري لهذه المؤسسات.

¹ الموقع الإلكتروني: www.oecd.org تاريخ الاطلاع يوم 16 مارس 2016 على الساعة 23:27.

² جمال حلاوة و نداء دار طه، " واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 / 2013، ص 89.

³ ماجد محمد الفراء، المرجع السابق، ص 4.

⁴ Meredith Edwards, opcit (p p)(9_12).

⁵ احمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات و الغرض منها و سبل تطبيقها، على الموقع الإلكتروني: <http://old.qadaya.net/node/3068>

تاريخ الاطلاع 02 افريل 2016 على الساعة 23:26.

و يمكن في الأخير القول بأن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بها سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية وهو ما يؤدي إما إلى تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية وتحقيق نجاحها أو إلى عدم بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الحوكمة على مستوى هذه المؤسسات.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم تناول حوكمة مؤسسات التعليم العالي من حيث أهميتها في تحسين أداء إدارة المؤسسات وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتحسين جودة مدخلاتها ومخرجاتها، كذلك الأهداف المرجوة منها والتي أهمها تحقيق الإدارة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي.

كما تم التطرق كذلك إلى أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي أهمها: الشفافية المساءلة المشاركة الايجابية، حكم القانون و العدالة و المساواة و التخطيط الاستراتيجي... و التي من خلال تفعيل هذه المبادئ يمكن تحقيق حوكمة هذه المؤسسات.

كما تم تناول أهم الاقترايات أو أهم النتائج المحققة من خلال تطبيق آليات حوكمة المؤسسات في مؤسسات التعليم العالي ألا وهي إيجاد أسلوب للإدارة يكون فعال وناجح ومن بين هذه الأساليب هناك إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة والإدارة بالأهداف.

و في آخر هذا الفصل تم التطرق إلى أهم التحديات والمعوقات التي تعرقل نجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي وكذلك التطرق إلى أهم المقومات التي تمكن من تحقيق الأهداف المبتغاة من الحوكمة وأهمها تحقيق جودة مخرجات هذه المؤسسات حتى تتمكن من المساهمة الفعالة في التنمية الوطنية الشاملة.

الإطار التطبيقي

الفصل الثاني

واقع حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرباح

ورقلة من وجهة نظر القيادة الإدارية على مستوى

الكليات

تمهيد

المبحث الأول: مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

الواقع والتحديات

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لحوكمة المؤسسات

في جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى

الكليات

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الرابع : تحليل وتفسير النتائج

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

عرفت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عدة تطورات من خلال كل الفترات التي شهدتها، سواء كان ذلك على مستوى عدد هذه المؤسسات في الجزائر أو من خلال أنظمة التعليم التي تنتهجها، أو على مستوى عدد ونوعية مخرجاتها، وهذا كله بهدف إصلاح هذه المؤسسات التعليمية والوصول بها إلى مستوى يمكنها من أداء دورها على أكمل وجه، وأبرزه دورها في توعية المجتمع والنهوض به في جميع الميادين الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية... الخ.

ومهما كانت نتائج هذه الإصلاحات على مستوى هذه المؤسسات في الجزائر، فلا يمكن الحكم بنجاحها أو فشلها إلا من خلال الاعتماد على بعض المؤشرات والمعايير التي تمكننا من ذلك.

تعتبر الحوكمة أهم هذه الآليات التي تساعد على ذلك، لذا سنحاول في الفصل التالي الوقوف على مدى تطبيق هذه الآليات في جامعة قاصدي مرباح، وهذا على مستوى كلياتها، ومن وجهة نظر قيادتها التي تعتبر عينة من هذه المؤسسة التعليمية، لذا سنتطرق في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى وضع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أما المبحث الثاني فيتناول الدراسة الميدانية للبحث و في ما يخص المبحث الثالث فيتناول إجراءات الدراسة الميدانية، أما المبحث الرابع فتناول تحليل وتفسير النتائج.

المبحث الأول : مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع و التحديات

سيلاحظ في هذا المبحث التطرق إلى تطور السياسة التعليمية الجامعية أكثر من التطرق إلى مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن هذه المؤسسات الهدف الأساسي منها هو تجسيد هذه السياسات على أرض الواقع، كما أنه سيتم التركيز على الجامعة الجزائرية أكثر من المؤسسات الأخرى للتعليم العالي وهذا باعتبارها الفاعل الأهم في هذه المؤسسات.

يعرف المشرع الجزائري الجامعة على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد".

المطلب الأول : التطور التاريخي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

قبل التطرق إلى المراحل التي عرفها تطور التعليم العالي في الجزائر، تجدر الإشارة إلى أن تعداد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر قد عرف زيادات كبيرة حيث أنه:

قبل عام 1950 كانت هناك جامعة واحدة.

عام 1973 كانت هناك 03 جامعات.

عام 1993 كانت هناك 13 جامعة.

عام 2006 كانت هناك 27 جامعة و 16 مركز جامعي و 06 مدارس وطنية و 04 مدارس عليا و 02 ملاحق.¹

عام 2008-2009 كانت هناك 61 مؤسسة جامعية.²

¹ قوي بوحنية، "السياسة التعليمية الجامعية: دراسة سياسية قانونية"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد الثاني، جانفي 2010، ورقلة: مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 19.

² عواطف خلوط، "اثر التعليم العالي على النمو الاقتصادي- دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، يومي 19 و 20 ماي 2010، ص 274.

وبالنسبة لتطور التعليم العالي في الجزائر فإن نشأة الجامعة الجزائرية تعود إلى سنة 1909 حيث كانت لا تختلف عن الجامعة الفرنسية وكانت متحدة ومندمجة معها،¹ لكن بعد الإستقلال فأهم المراحل التي عرفها التعليم العالي هي:

المرحلة الأولى 1962-1970: بعد الاستقلال مباشرة تميزت الجامعة الجزائرية بالتبعية الفكرية والإيديولوجية لفرنسا، لذا حاولت الجزائر مواجهة التركة الاستعمارية² من خلال إدخال تعديلات على تسييرها لجعلها تتماشى وسياق السيادة الوطنية،³ وتميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعات جديدة منها جامعة وهران 1966، جامعة قسنطينة 1967.⁴

المرحلة الثانية 1971-1983: تميزت هذه المرحلة بظهور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وشهدت تقسيم الكليات إلى معاهد، وتعديلات على مراحل الدراسة الجامعية،⁵ وعرفت عملية إصلاح شامل للتعليم العالي في برامجه وأهدافه وطرق وأسلوب تكوين الإطارات الجامعية ومناهج البحث العلمي وهدفت هذه المرحلة إلى:

- أولوية إدماج الجامعة في سياق حركة التنمية الشاملة.
- جزارة المناهج والتكوين.
- ديمقراطية التعليم وتعريبه وتكوين الإطارات المشبعة بالشخصية الوطنية الواعية بالانشغالات الكبرى للبلاد.
- الانحياز للتوجه العلمي والتكنولوجي.⁶

المرحلة الثالثة 1984-1989: شهدت الساحة الوطنية آن ذاك انفجار طلابي كبير، ولم يستطع القطاع الإنتاجي بالجزائر استيعابه وبدأ مؤشر البطالة يرتفع، وقد عرفت هذه المرحلة وضع الخريطة الجامعية 1984 بهدف تخطيط التعليم العالي إلى أفق سنة 2000 في ضوء احتياجات الاقتصاد

¹ أيمن يوسف، "تطوير التعليم العالي: الإصلاح و الآفاق"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008/2007، ص 44.

² نجاة بوساحة و نورة ثلاثية، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول إشكالية العلوم الاجتماعية، الجزائر واقع و آفاق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 07 و 08 مارس 2012، ص 5.

³ أيمن يوسف، المرجع السابق، ص 45.

⁴ سمية الزاحي، المرجع السابق، ص 238.

⁵ نجاة بوساحة و نورة ثلاثية، نفس المرجع السابق، ص 7.

⁶ نور الدين موسى، "إشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في إطار برنامج الإصلاح خلال الفترة 2000-2009"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: نقو و مالية و بنوك، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011، ص ص 41-43.

بقطاعاته المختلفة،¹ والعمل على إقامة نظام جامعي جديد يلبي متطلبات التنمية في البلاد، ووجوب تفادي تسرب الطلبة في مختلف الشعب العلمية وتكوين إطارات تقنية مؤهلة.²

المرحلة الرابعة 1990-1998: تميزت هذه المرحلة بإعادة النظر في البرامج الجامعية لجعلها تتماشى مع التحولات السياسية و الاقتصادية التي عرفت البلاد،³ لكن هذه المرحلة عرفت عدة إشكالات نتيجة تراكمات المرحلة السابقة والأزمة الاقتصادية وأسباب عديدة أخرى، ونتج عنها التأخر في انجاز الهياكل البيداغوجية، نقص المؤطرين وعدم استقرار في جوانب التسيير والسياسات... الخ.

المرحلة الخامسة 1998 إلى يومنا هذا: عرفت هذه المرحلة بداية تطبيق نظام الكليات وزيادة في عدد الهياكل القاعدية للمؤسسات التعليم العالي⁴ وزيادة عدد الطلبة، كما تميزت كذلك بتدني المستوى وريادته مما استوجب إحداث تغييرات لإخراج الجامعة من الأزمة التي تمر بها، وهذا ما ترجمه مشروع إصلاح التعليم العالي ل.م.د الذي جاء من أجل إنشاء جامعة جديدة تتسم بالحيوية والعصرية في الإستماع لمحيطها ومتفتحة على العالم،⁵ ولا تزال الجزائر تسعى جاهدة لتحسين مستوى التعليم العالي بكل الوسائل والإمكانيات المتاحة.

المطلب الثاني: أهم التطورات القانونية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال نظرة إلى المنظومة القانونية للتعليم العالي منذ الاستقلال يمكن تلخيص أهم التطورات القانونية التي عرفت مؤسسات التعليم العالي:

1. المرسوم رقم 121/63 المؤرخ في 18 افريل 1963 المتضمن تنظيم وزارة التربية الوطنية وهو من أول النصوص التنظيمية الجزائرية، حيث بموجبه أنشئت مديرية التعليم العالي التابعة لوزارة التربية الوطنية.

¹ سمية الزاحي، نفس المرجع السابق، ص 242.

² نور الدين موسي، نفس المرجع السابق، ص 44.

³ احمد زرور، "تقييم تطبيق الاصلاح الجامعي الجديد نظام" ليسانس، ماستر، دكتوراه" في ضوء تحضير الطلبة الى عالم الشغل - دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و المركز الجامعي بام البواقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص 51.

⁴ نور الدين موسي، المرجع السابق، ص 49.

⁵ صباح غربي، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 97.

2. المرسوم رقم 208/65 المؤرخ في 12 أوت 1965 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية حيث أوجدت مديرية التعليم العالي.
 3. المرسوم رقم 185/67 المؤرخ في 14 سبتمبر 1967 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية، احتلت مديرية التعليم العالي مكانة مرموقة وأوكل لها مهمة تنظيم وتسيير التعليم والأشغال المتعلقة بالتدريس الخاص بهذا المستوى، وأهم ما ميز هذه الفترة هو اعتماد هيكل إداري خاص بالتعليم العالي ذو صيغة اندماجية وشكل إداري عمودي.
 4. مع إصلاحات 1971 للتعليم العالي صدر المرسوم رقم 35/71 المؤرخ في 20 جانفي 1971 المتضمن الإعلان عن تأسيس إدارة مركزية وزارية لقطاع التعليم العالي.
 5. المرسوم رقم 245/81 المؤرخ في 05 سبتمبر 1981 المتضمن القانون الأساسي الخاص بمدارس تكوين الأساتذة والمرسوم رقم 543/83 المؤرخ في 24 سبتمبر 1983 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي والمرسوم رقم 544/83 المتضمن القانون الأساسي للجامعة.¹
- ما يلاحظ في هذا التطور التنظيمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي، هو الاهتمام بإحداث تغيير على المستوى الهيكلي والإداري (تغير اسم الوزارة المعنية....)، دون الاهتمام بإحداث تغيير من حيث التسيير اللامركزي لهذه المؤسسات، حيث أنه ورغم اعتبارها مرفق عمومي لا مركزي، إلا أنه يخضع في الحقيقة للتسيير المركزي، كما أنه لا يأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة لكل منطقة، منه تحقيق توازن بين التخصصات التي توفرها هاته المؤسسات وهذه الإمكانيات.

المطلب الثالث: إصلاح التعليم العالي في الجزائر

عرفت الجزائر منذ الاستقلال تحولات عميقة على كل المستويات، وأصبح من الضروري على نظام التعليم العالي التكيف مع هذه التحولات، وإعادة النظر في تسييرها من خلال تبني إصلاحات هدفها بناء جامعة² تساهم في تكوين نخب وكوادر وإبراز الكفاءات باعتبارها معقلا لرأس المال البشري الذي يمثل أهم عنصر لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة،³ وأهم الإصلاحات التي عرفها التعليم العالي هي:

¹ قوي بوحنية، "السياسة التعليمية الجامعية: دراسة سياسية قانونية"، المرجع السابق، (ص 12-14).

² احمد زرزور، المرجع السابق، ص 61.

³ احمد بوسكرة، "دراسة تقييمية لتطبيق إصلاح التعليم العالي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، ديسمبر 2012، ص 329.

1. إصلاح التعليم العالي 1971: و قد جاء هذا الإصلاح لإعادة النظر في نظام التكوين في

ضوء الحقائق الوطنية والواقع المعاش، وتمثلت الأهداف الأساسية لهذه الإصلاحات في:

- تكوين إطارات قادرة على الاستجابة لمتطلبات التنمية في الجزائر.
- تبني سياسة تعدد الاختصاصات لتلبية متطلبات جميع القطاعات.
- تكوين أكبر عدد ممكن من الإطارات بأقل التكاليف الممكنة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية.

• جزارة إطارات التعليم العالي والتعريب.

• إعطاء الأولوية للتكوين العلمي والتكنولوجي.¹

لكن رغم النتائج المرضية التي حققتها الجامعة الجزائرية من خلال هذا الإصلاح، إلا أنه عرف

انحرافات ترجع إلى:

- مشكلة التأطير: نقص أعضاء هيئة التدريس مقارنة بعدد الطلبة، سواء من حيث الكم أو النوعية.
- مشكلة التحجيم (التدفق الطلابي): العدد المتزايد للمتخربين بالتعليم العالي سنويا مقارنة بعدد الأساتذة وإمكانيات الاستيعاب.
- مشكلة التمويل: ضعف ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بميزانيات باقي القطاعات.²
- عدم قدرة التكوين العالي الاستجابة بنجاحة لتحديات التي فرضها التطور الغير مسبوق للتكنولوجيات، وظاهرة العولمة والاقتصاد والاتصال.³

2. إصلاح التعليم العالي 2004:

أقرت لجنة إصلاح التعليم العالي المنبثقة عن اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية إعادة النظر في منظومة التعليم العالي وربطه بسوق العمل والمتطلبات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية لضمان ربط الجامعة بمحيطها الخارجي،⁴ لذلك تم تبني نظام "ل.م.د" في سبتمبر 2004 بهدف القضاء على جميع العراقيل التي تعيق نجاح سياسة التعليم العالي.

¹ احمد زرزور، نفس المرجع السابق، (ص ص) (63-65).

² ليلي زرقان، "إصلاح التعليم العالي الراهن LMD و مشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف-، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 16، ديسمبر 2012، ص 3.

³ سعدان شبايكي، "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د"، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، العدد: 5-جولية 2011، ص ص 10-11.

⁴ احمد زرزور، المرجع السابق، ص ص 81-82.

مس هذا الإصلاح المضمون والتنظيم للتعليم العالي، ومستوى حوكمة هذه المؤسسات وعلاقتها بالبيئة الاقتصادية والدولية، وبصفة عامة يهدف هذا الإصلاح إلى:

- تحسين نوعية التكوين الجامعي من خلال تحسين التأطير العلمي.
- التكوين على مدى الحياة وتفاعل الجامعة مع محيطها الخارجي.¹
- المساهمة في التنمية المستدامة واعتماد الابتكار والتجديد.
- تحقيق المنافسة والنجاعة وتحرير الجامعة من السيطرة السياسية المفرطة.
- الحراك كوسيلة للتفاعل الاجتماعي واعتبار التعليم استثمار في الموارد البشرية.
- التخفيف من المركزية وتحرير الطاقات المحلية.
- الاهتمام بالكيف وإدخال مقاييس عصرية ومستقبلية عبر تنويع مصادر التعليم والتعليم الذاتي.²
- استقلالية المؤسسات الجامعية.³

إن هذه الإصلاحات التي عرفتها الجزائر في التعليم العالي كان الهدف منها جعل هذا الأخير يتماشى مع التغيرات الوطنية والدولية والتي تؤثر في البيئته الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة منه، لكن الواقع هو أن هذه الإصلاحات لم تصل بعد إلى المستوى الذي تتمكن من خلاله الجزائر إلى النهوض باقتصادها والتصدي لكل الأزمات التي تواجهها.

المطلب الرابع: واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر التحديات والأفاق

شهدت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال نمو من حيث انتشارها وتزايد عدد الطلبة فيها وتنوع تخصصاتها، إلا أن ما ينتظر انجازه مازال معتبرا لبلوغ المعايير العالمية والدولية ويعود ذلك إلى كون الجامعة تقوم بمهامها في محيط اجتماعي واقتصادي ومؤسسي عرف تغيرات عميقة وسريعة تستدعي ضرورة إعادة إرساء قواعد تسيير كفيلة بتعزيز مصداقية الجامعة البيداغوجية والعلمية وضمان مشروعيتها.⁴

¹ Youcef berkane, "L'université Algérienne entre réalisation et défis", **participation présenté au livre de L'université Algérienne et sa gouvernance**, Alger: Centre de recherche en économie appliquée pour le développement, 2011, P 200-101.

² سعدان شبايكي، المرجع السابق، (صص) (11-16).

³ على لرقط، "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات و المتطلبات الأساسية - دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة-الحاج لخضر-باتنة"، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص: الإدارة و التسيير التربوي**، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008/2009، ص 71.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، **ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية**، ماي 2010، ص 2.

كما أن النظام الجامعي الحالي يعرف عدة اختلالات أهمها:

- إشكالية في قدرة استيعاب الطلبة ونقص التأطير وعدم التكفل اللائق بالخريجين¹.
 - غموض المقررات المدرسية وغياب برامج واضحة ومفصلة للمحاور المدرسة لمعظم المواد.
 - التخطيط والتنظيم غير السليم للبرامج والمناهج المتبعة في التعليم العالي.
 - النقل الحرفي للمقررات وبرامج المواد من مقررات بعض الدول المتطورة.
 - التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على مناهج التعليم العالي.
 - تركيز إدارة الجامعة على الكم لا على الكيف.
 - ضعف مستوى الأساتذة، ومنه عدم القدرة على تطبيق المناهج والمقررات الدراسية.
 - ضعف مستوى الطالب.
 - غياب هيئة مختصة في التخطيط الاستراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عالي في الوزارة.
 - عدم توافق ومواكبة البرامج التعليمية للتطورات التكنولوجية الحالية.
 - انفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسسي.
 - عدم تطبيق المرجعية الوطنية في إعداد المناهج.
 - عدم التوفيق بين حاجات المجتمع و محتويات البرامج.
 - بطء تفاعل القطاع الخاص في تحديد احتياجاته من المتخرجين².
- أما أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر هي:

- تحديات الواقع الثقافي الجزائري: حيث أن نظام التعليم العالي ل.م.د. مستورد لا يتناسب مع البيئة الجزائرية، تعميم تطبيقه قبل التحضير الكافي له إعلاميا، وقبل تقييم شامل له من خلال المرحلة التجريبية وقبل التحضير له ماديا وبشريا.
- تحديات الواقع الاجتماعي الاقتصادي وسوق العمل: شرح كبير بين المناهج التعليمية والواقع المؤسسي وعدم رسم معالم واضحة بين التكوين بالدراسات العليا وسوق العمل³.
- ارتفاع الطلب على التعليم العالي وعدم كفاية الموارد العمومية للتمويل وتوفير العناصر الحيوية للتعليم والبحث.

¹ عبد الله كيار، "الجامعة الجزائرية و مسيرة البحث العلمي: تحديات و آفاق"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 16/سبتمبر 2014، ص 304.

² وهيبه مقدم، "الحاجة إلى تطوير المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، يومي 19 و 20 ماي 2010، ص ص 340-341.

³ عبد القادر تواتي، "تحديات و عقبات تواجه إصلاح التعليم العالي و نظام ل.م.د في الجزائر"، ورقة مقدمة في أعمال اليوم الدراسي: إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام: الراهن و الآفاق المنظم يوم 22 أفريل 2013 بجامعة البويرة الجزائر، جامعة مولود معمري تيزي وزو: منشورات مخبر المماريات اللغوية في الجزائر، (ص ص) (54-60).

➤ عدم ارتباط البحوث بالإطار العام للمشروع التتموي.¹

لذا لا يمكن للجامعة أن تضطلع بمهمة التكوين دون الارتكاز على البحث العلمي، فالمهمتان

مرتبطتان وتشكلان معا عماد الجامعة وجوهرها، وعلى الجامعة أن تعرف كيف توازن بين الجوانب النظرية التي هي أساس كل عمل أكاديمي وبين الجوانب التطبيقية والتطويرية التي تقدم حلول لمشكلات المجتمع في كل جوانب الحياة،² وتتمكن من خلال ذلك من القيام بدورها الأساسي الموكل إليها ألا وهو خدمة المجتمع .

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لواقع حوكمة المؤسسات في جامعة

قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات

قبل التطرق إلى واقع حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرباح بورقلة سنحاول التطرق ولو بإيجاز إلى أهم الإجراءات التي اتخذتها الدولة لتفعيل حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال الأطر القانونية والهيئات الإدارية وكذلك أهم الوثائق المعتمدة لذلك.

المطلب الأول: التعريف بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

جامعة قاصدي مرباح بورقلة تعود جذورها إلى المدرسة العليا ENS التي تأسست بموجب المرسوم رقم 88-65 المؤرخ في 22 مارس 1988، وفي 1997 وبموجب المرسوم رقم 97-159 المؤرخ في 10 مارس 1997 أنشئ المركز الجامعي بورقلة والذي تضمن 05 معاهد أساسية هي:

- معهد الفلاحة الصحراوية.
- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد الحقوق والعلوم السياسية.
- معهد الآداب و اللغات.
- معهد العلوم الاقتصادية و العلوم الاجتماعية.

¹ نسيمه مخداني، الجامعة الجزائرية بين الأصالة و المعاصرة، الجزائر: دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2013، ص ص 214-215.

² عواطف خلوط، المرجع السابق، ص 277.

والجامعة اليوم وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن تأسيس جامعة ورقلة أصبحت تضم 10 كليات وهي¹:

- كلية الرياضيات و علوم المادة.
- كلية التكنولوجيا الجديدة والمعلومات والاتصالات.
- كلية العلوم التطبيقية.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الطب.

ومعهدين هما: معهد العلوم و تقنيات النشاطات الفيزيائية و الرياضية و معهد التكنولوجيا.

وهي كلها موزعة على ثلاثة أقطاب، وقد أصبحت الجامعة تسمى باسم جامعة قاصدي مرباح مند سنة 05 سبتمبر 2005.

تعتبر جامعة قاصدي مرباح بورقلة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع

بالشخصية المعنوية والتسيير المالي، وهي تسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 أوت 2001 المتضمن تأسيس جامعة ورقلة، كما أن القانون الداخلي لها ينظم العلاقة بين مختلف الأطراف المكونة للجامعة من جهة، ومن جهة أخرى يحدد المهام الأساسية للجامعة المرتبطة بالتكوين العالي والبحث العلمي والتطور التكنولوجي².

¹ الموقع الالكتروني: <http://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/accueil/presentation-de-l-universite> تاريخ

الاطلاع: 08 أبريل 2016 الساعة 19:56.

² الموقع الالكتروني: <http://www.univ-ouargla.dz/index.php/fr/accueil/presentation-de-l-universite> تاريخ

الاطلاع: 08 أبريل 2016 الساعة 19:56.

المطلب الثاني: الانجازات البيداغوجية و العلمية للجامعة

لقد عرفت جامعة ورقلة منذ إنشائها إلى يومنا هذا عدة تطورات في مجالات عدة أهمها المجال البيداغوجي والعلمي.

أ_الجانب البيداغوجي والاجتماعي: فعلى المستوى البيداغوجي تم إحصاء عدد الهياكل البيداغوجية لسنة الجامعية 2016/2015 كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): يوضح عدد الهياكل البيداغوجية لسنة الجامعية 2016/2015

طاقة الاستيعاب	العدد	الهياكل
10214	41	المدرجات
13602	285	قاعات الدروس
2804	118	المخابر
90	07	قاعات الرسم الورشات
1015	02	قاعات المحاضرات
150	01	قاعة المحاضرات المرئية
2012 حاسوب	02	قاعة التعليم عن بعد
424	16	قاعات الإعلام الآلي
1732	06	المكتبات
30	01	قاعات وسائل الإعلام

المصدر: مصلحة الإحصاء و الاستشراف بجامعة ورقلة

أما فيما يخص عدد المتخرجين فهو في تزايد مستمر حيث بلغ عدد المتخرجين في مختلف التخصصات لسنة الجامعية 2014/2015، 5553 متخرج¹.

ب_ الجانب العلمي: بالنسبة للجانب العلمي فهو يشمل مستويات عدة وأهمها:

i. التكوين: حيث تقترح جامعة ورقلة حسب المنشور الوزاري رقم 7 المؤرخ في 15 جوان

2011 والمتعلق بتوجيه حاملي شهادة البكالوريا الجدد في عدة مجالات للتكوين في ليسانس

ل.م.د الجديد الذي يتكون من ثلاث مراحل و هي:

➤ مرحلة ليسانس مدة التكوين فيها ثلاث سنوات.

➤ مرحلة الماستر مدة التكوين فيها سنتين.

➤ مرحلة الدكتوراه مدة التكوين فيها ثلاث سنوات.

و قد بلغت عدد التخصصات لسنة الجامعية 2015/2016 فيما يخص:

➤ الطور الأول ليسانس 89 تخصص.

➤ الطور الثاني ماستر 94 تخصص.

➤ الطور الثالث دكتوراه وصل عدد التخصصات المفتوحة لسنة 2015/2016 35

تخصص².

كما أنه هناك دراسات في مستوى الماجستير والدكتوراه تابعة لنظام الكلاسيكي.

ii. التأطير البيداغوجي: لقد ارتفع عدد المؤطرين البيداغوجيين منذ نشأة الجامعة إلى وقتنا

الحالي، حيث بلغ عدد الأساتذة الدائمين حسب الرتب لسنة 2015/2016 كما هو موضح

في الجدول أدناه:

¹مقابلة مع السيد هشام مسؤل مصلحة الإحصاء و الاستشراق بجامعة ورقلة، يوم 10 ماي 2016.

²مقابلة مع السيد هشام مسؤل مصلحة الإحصاء و الاستشراق بجامعة ورقلة، يوم 10 ماي 2016.

الجدول رقم (02): يوضح تعداد الأساتذة الدائمين حسب الرتب

العدد	الدرجة العلمية
64	أستاذ التعليم العالي
118	أستاذ محاضر قسم أ
141	أستاذ محاضر قسم ب
623	أستاذ مساعد قسم أ
154	أستاذ مساعد قسم ب
03	معيد
00	أستاذ ثانوي
1103	المجموع

المصدر: مصلحة الإحصاء و الاستشراف بجامعة ورقلة

أما فيما يخص الجانب الإداري فيؤطر الجامعة 1293 في جميع الأسلاك والرتب¹.

iii. الإنجازات العلمية: في مجال مخابر البحث العلمي اعتمدت الجامعة خلال السنوات الأخيرة على 19 مخبر بحث منها 6 مخابر بحثية بداية من سنة 2012، ليصل العدد الإجمالي إلى 26 مخبر موزعين على 6 كليات، وقد أنجزت هذه المخابر العديد من البحوث والدراسات العلمية منها: دراسة الموارد الحيوية في المناطق الصحراوية، معالجة النفايات الصناعية عن طريق النباتات المحلية².

iv. التظاهرات والمنشورات العلمية: بالنسبة للتظاهرات العلمية فقد تم برمجة العديد منها وذلك خلال العديد من المواسم الجامعية، ففي السنة الجامعية 2015/2014 تم برمجة 11 ملتقى دولي و6 ملتقيات وطنية ويوم دراسي³.... الخ.

² "مضات جامعية"، نشره إخبارية تصدرها جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد الخامس عشر، 2012، ص 17.
³ الموقع الإلكتروني: <http://manifest.univ-ouargla.dz/> 8 تاريخ الاطلاع: 08 أبريل 2016 الساعة 19:56.

أما بالنسبة للمنشورات العلمية فتتوفر جامعة ورقلة على تشكيلة هامة من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة والحائزة على رقم تسلسلي والإيداع القانوني وهي:

- حوليات العلوم والتكنولوجيا.
- مجلة الباحث.
- المجلة الجزائرية للبيئة الجافة.
- دفاتر السياسة والقانون.
- مجلة الأثر.
- مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- دراسات النفسية والتربوية.
- مجلة مقاليد.
- Magazine Saharienne bio ressources¹

كما أن الجامعة تحتوي على قاعدة المعطيات والنشر الالكتروني عبر موقع الجامعة حيث تم إنشاء من خلال موقع الجامعة الالكتروني بوابة موقع خاص بالنشر العلمي وهو في طور التحسين، ويمكن من خلاله تصفح وتحميل المقالات العلمية المنشورة وأعمال الملتقيات العلمية.

٧. **خلية ضمان الجودة:** نشئت هذه الخلية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة بتاريخ 13 نوفمبر 2011 بمقتضى القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 31 ماي 2010 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وتهدف هذه الخلية إلى:
- تعميم وترسيخ ثقافة الجودة في الجامعة.
 - تعزيز جودة التعليم العالي في الجامعة.
 - مراجعة البرامج التعليمية الجامعية.
 - ترقية البحث العلمي.
 - المساهمة في تطوير الجامعة في جميع النواحي التعليمية والإدارية.
 - تقييم نوعية مخرجات الجامعة.
 - إيجاد نظام شامل لضمان الجودة في الجامعة.

¹ "ومضات جامعية"، المرجع السابق، ص 33_35.

➤ تركيز جهود الجامعة في الاستجابة لاحتياجات السوق.

.vi **مركز التعليم المكثف للغات:** وهو أحد الهياكل البيداغوجية الفاعلة في الجامعة وفضاء للنشر وتعليم اللغات الأجنبية بصفة عامة التي تساهم في توسيع ميادين المعرفة وتناقل الخبرات بما يساعد على اكتساب وتنمية المهارات التواصلية بشتى اللغات، كما يسعى المركز إلى تلبية كل احتياجات العملاء الاقتصاديين من خلال إبرام اتفاقيات في مجال التكوين¹.
إن جامعة قاصدي مرباح بورقلة تعتبر صرح علمي مهم في المنطقة، فهو يلبي احتياجات المنطقة من اليد العاملة المؤهلة كما أنه يساهم في معالجة العديد من المشاكل التنموية والاجتماعية... الخ، التي يعرفها المجتمع، لذا وجب الاهتمام بتوفير جميع العوامل المساهمة في تحسين وتطوير أدائها حتى تحقق النتائج المرجوة منها.

المطلب الثالث: التعريف بالكلية و القسم

حسب القانون الجزائري فإن الجامعة تتكون من كليات ومعاهد ومدارس عليا...، وتعتبر الكلية أهم هذه المكونات.

❖ **الكلية:** هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة وتكون الكلية متعددة التخصصات وعند الاقتضاء يمكن إنشاءها على أساس تخصص غالب، و يرأسها عميد الكلية، وهي تضمن على الخصوص:

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج.
 - نشاطات البحث العلمي.
 - التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- وهي تتشكل من أقسام وتحتوي على مكتبة، وتزود بمجلس للكلية وبمجلس علمي، وسنقتصر في دراستنا هذه على التعريف بالمجلس العلمي وبالأقسام واللجنة العلمية.

❖ **المجلس العلمي:** يضم زيادة على عميد الكلية الأعضاء الآتيين:

- نواب العميد، رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام/ مدير أو مديري وحدات البحث و/ أو مخابر البحث إن وجدت، ممثلين اثنين منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم، مسئول مكتبة الكلية.

¹ "ومضات جامعية"، المرجع السابق، ص ص 33_35.

ينتخب أعضاء المجلس العلمي رئيسا لهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويبيدي المجلس العلمي آراء وتوصيات فيما يأتي:

- تنظيم التعليم و محتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- اقتراحات إنشاء أقسام و/ أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها.
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- اعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج و يقترح لجان لمناقشتها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم.
- دراسة حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد¹.
- ❖ **القسم:** يشمل شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر عند الاقتضاء، ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وانجازها وتقييمها ومراقبتها ويديره رئيس قسم ويزود بلجنة علمية.
- ❖ **اللجنة العلمية:** يضم إضافة إلى رئيس القسم من 06 إلى 08 ممثلين عن الأساتذة وهو ينتخب لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة وهو يكلف ب:
 - اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه.
 - إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية.
 - إبداء رأيها في حصيلة الأعمال البيداغوجية والعلمية.
 - اقتراح برامج بحث.
 - فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
 - إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

1 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، ص ص 10_11 .

مهام عميد الكلية و رئيس القسم:

1. **عميد الكلية:** و هو يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط والدين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر .
وهو مسئول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية وهو:

- الأمر بصرف اعت مادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
 - يعين مستخدمو الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
 - يتولى السلطة السلمية و يمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
 - يحضر اجتماعات مجلس الكلية.
- يساعده في أداء مهامه:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- مسئول مكتبة الكلية.

2. **رئيس القسم:** يعين من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد اخذ رأي رئيس الجامعة، وهو مسئول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته ويساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدين ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر عند الاقتضاء¹ ورؤساء اللجان العلمية، وتعتبر مهام كل من عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ومساعديهم وباقي الأطراف المعنية بالتسيير البيداغوجي والإداري في الجامعة هي مهام مكملة لمهام رئيس الجامعة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، (ص ص) (10_12).

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

يعتبر الجانب النظري مهم لإعداد كل مذكرة ، لكن الجانب التطبيقي هو الأهم بالنسبة للبحوث الميدانية، حيث أنه هو الذي يجب على إشكالية الدراسة، ويثبت أو ينفي صدق فرضيات الدراسة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على ميدان الدراسة، وعلى عينة الدراسة وإلى خطوات الدراسة الاستطلاعية بإتباع الأساليب المنهجية اللازمة، وأدوات البحث الضرورية لمعالجة الفرضيات والوصول إلى النتائج .

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

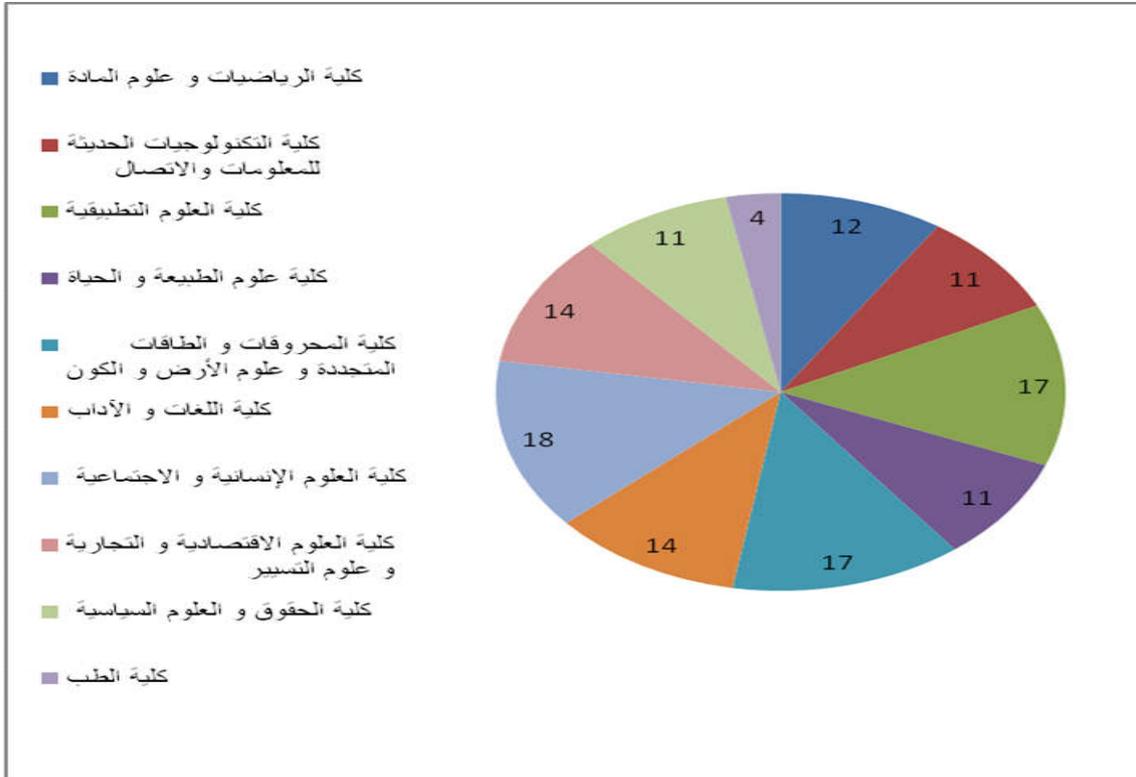
إن مجتمع الدراسة التي تمت عليه الدراسة الميدانية هو مجتمع القيادة الإدارية على مستوى الكليات بجامعة ورقلة، ويمكن توضيح توزيعها في الجامعة كما يلي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع القيادة الإدارية على مستوى الكليات في جامعة ورقلة

المجموع	رؤساء اللجان العلمية	مساعدى رؤساء الأقسام	رؤساء الأقسام	رؤساء المجالس العلمية	نواب العميد	العمداء	الكليات
12	01	04	03	01	02	01	كلية الرياضيات و علوم المادة
11	01	04	02	01	02	01	كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
17	01	08	04	01	02	01	كلية العلوم التطبيقية
11	01	04	02	01	02	01	كلية علوم الطبيعة و الحياة
17	01	08	04	01	02	01	كلية المحروقات و الطاقات المتجددة و علوم الأرض و الكون
14	01	06	03	01	02	01	كلية اللغات و الآداب
18	01	08	05	01	02	01	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
14	01	06	03	01	02	01	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
11	01	04	02	01	02	01	كلية الحقوق و العلوم السياسية
04	00	01	01	00	01	01	كلية الطب
129	09	53	29	09	19	10	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (05): يوضح توزيع القيادة الإدارية على مستوى الكليات في جامعة ورقلة



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال هذا الشكل يلاحظ أن عدد القيادات الإدارية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك كلية كل من العلوم التطبيقية وكلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون هي الأكثر عدد ويعود إلى كثرة عدد الأقسام بها، بخلاف كلية الطب التي هي أقل عدد وذلك يعود لحدائثة نشأتها واحتواءها على قسم واحد هو قسم الطب.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة الفئة التي تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا حقيقيا فهي جزء من هذا المجتمع، لذا يجب اختيارها بدقة وعن طريق قواعد علمية حتى تضفي المصداقية على الدراسة وتمكننا من الوصول إلى نتائج ملموسة، وحسب هذه الدراسة فقد تم اختيار المسؤولين الإداريين (القيادة الإدارية) الذين هم في

نفس الوقت يمارسون مهامهم الأكاديمية وقد تم التركيز على عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء المجالس العلمية في الكليات ورؤساء الأقسام ومساعدتهم ورؤساء اللجان العلمية.

وبالتالي فهم يعتبرون الفئة التي تمكننا من خلال سبر الآراء الحصول على معلومات تكون اقرب للواقع المعاش وكذلك تم اختيار هذه العينة حتى يتم التحكم في عدد العينة، خاصة مع الوقت المحدود للدراسة.

ووفق عينة الدراسة التي تم اختيارها، فإن عددها بالنسبة للمجتمع الأصلي هو 39، أما نسبتها المئوية منه فهي 30.23%، وتعتبر هذه النسبة قليلة نوعا ما بالنسبة للمجتمع الأصلي.

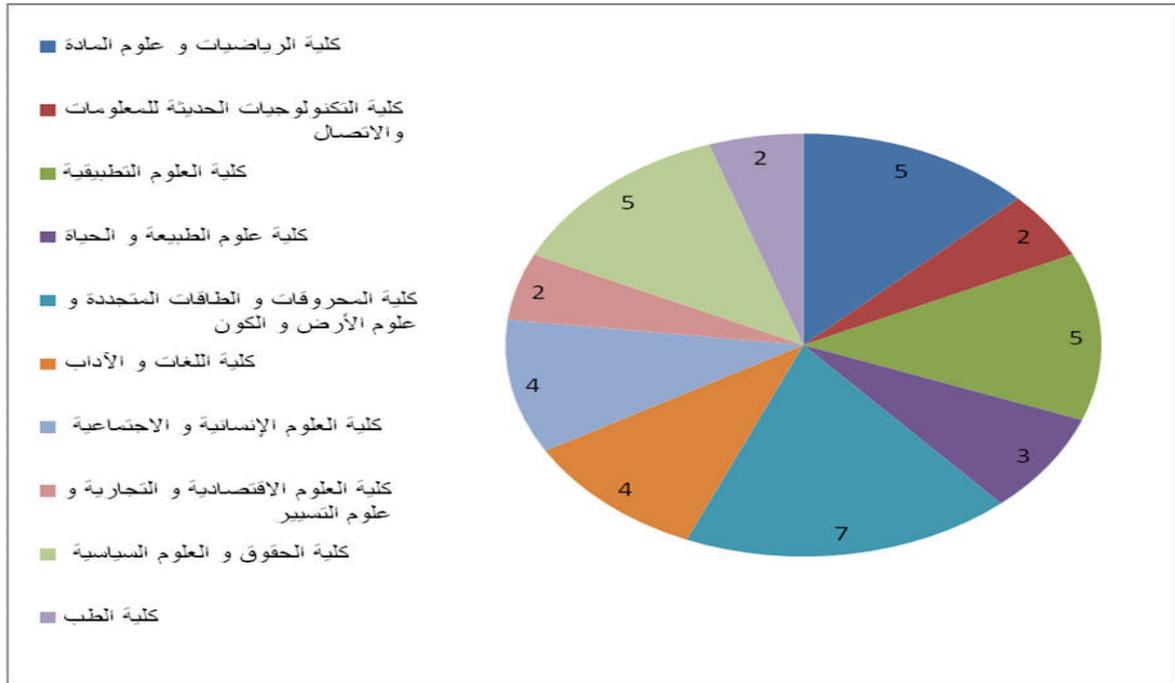
تجدر الملاحظة أنه تم توزيع الاستبيان على كل عينة الدراسة إلا أن الاستجابة لم تكن كبيرة وهو ما يوضح النسبة الضعيفة لعينة الدراسة وهذا يعود إلى عدم استجابة العينة ويمكن تفسير ذلك على أن هذا يعود إلى كثرة انشغالاتها وعدم وجود الوقت لديها للرد على الاستبيان وكذلك إلى رفض البعض للاستجابة بحجة أن هذا يأخذ من وقتهم المهم، إلا أنه لا يمكن تعميم ذلك على الجميع وهو ما يفسر هذه الاستجابات ويمكن من خلال الجدول أدناه توضيح توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة و النسب المئوية لها بالنسبة للمجتمع الأصلي

النسبة المئوية %	العدد	الكليات
0.13	05	كلية الرياضيات و علوم المادة
0.05	02	كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
0.13	05	كلية العلوم التطبيقية
0.08	03	كلية علوم الطبيعة و الحياة
0.18	07	كلية المحروقات و الطاقات المتجددة و علوم الأرض و الكون
0.10	04	كلية اللغات و الآداب
0.10	04	كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
0.05	02	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
0.13	05	كلية الحقوق و العلوم السياسية
0.05	02	كلية الطب
100	39	المجموع

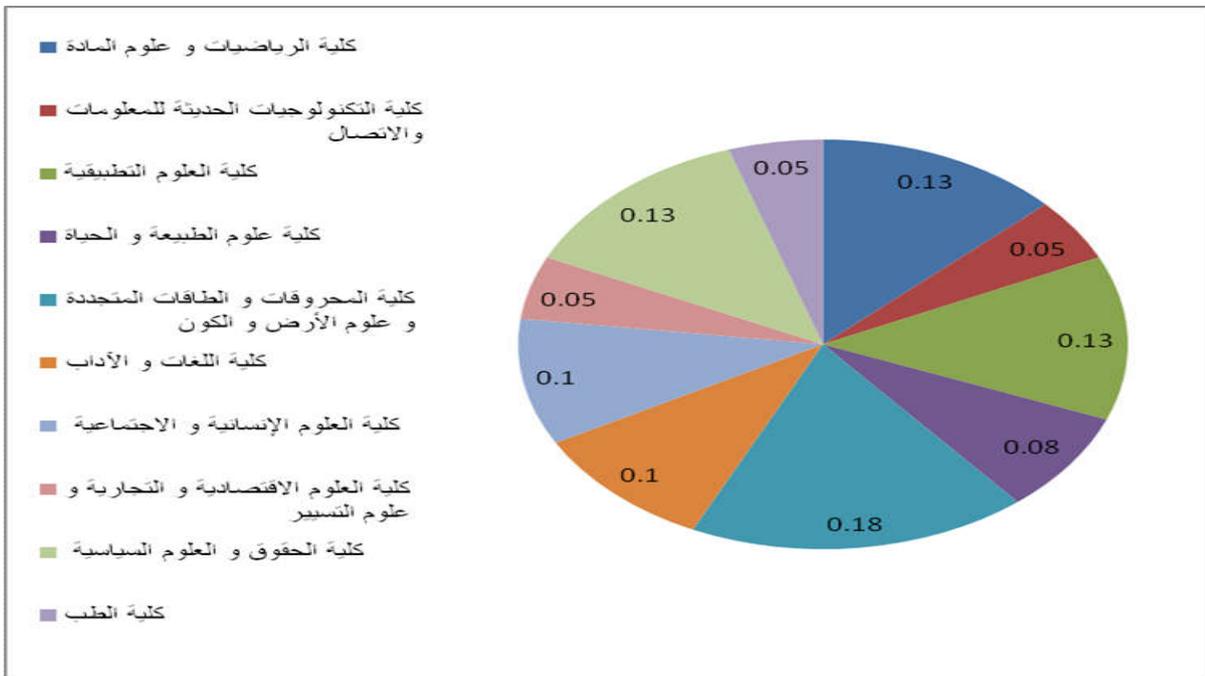
المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي



المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل رقم (07): يوضح توزيع النسب المئوية لعينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الشكلان الموضحان أعلاه، اللذان يوضحان توزيع عينة الدراسة والنسب المئوية لها بالنسبة للمجتمع الأصلي، يلاحظ أن أكثر نسبة كانت لكلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون ويعود هذا إلى تجاوب القيادة الإدارية بها، إلا أن النسبة غير مرتفعة بالنظر لعدد المسؤولين الإداريين بها وكذلك بالنسبة للنسب الأخرى فهي ضعيفة وهذا يعود لعدم استجابة العينة.

سنحاول فيما يلي تقديم تعريف لعينة الدراسة و من ثم خصائصها.

أ-التعريف بعينة الدراسة:

بالنسبة لتعريف القيادة الإدارية المتواجدة على مستوى الكليات و المتكونة من العمداء و رؤساء المجالس العلمية و نواب العميد و رؤساء الأقسام و مساعديهم و رؤساء اللجان العلمية فقد تم التطرق إلى تعريفهم في المطلب الثالث من المبحث الثاني من هذا الفصل، حيث أنهم يخضعون للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.

و في ما يخص تعريف الكليات المتواجدة على مستوى جامعة ورقلة فهو كالتالي

❖ **كلية الرياضيات وعلوم المادة:** هي كلية فتيحة انبثقت عن الكلية الأم (كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة) وهي تضم ثلاثة أقسام: قسم الرياضيات وقسم الفيزياء وقسم الكيمياء. تنهض الكلية بتحقيق جملة من الأهداف تتلخص في سعيها نحو تجسيد إستراتيجية الجامعة من أجل ضمان التكوين النوعي المتميز بمختلف مراحلها لمواكبة التطور العلمي وذلك من خلال تزويد الطلبة بالمعرفة والمهارات العلمية، إذ يشرف على عملية التكوين والتأطير طاقم بيداغوجي يمتلك خبرة وطموحا كبيرين يسعى إلى تطبيق الطرق التعليمية التقليدية منها أو الحديثة¹.

❖ **كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال:** وهي تعتبر واحدة من أحدث الكليات إنشاءً بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، تتضمن الكلية كل من قسم الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات وقسم الإلكترونيك والاتصالات اللذان كانا منفصلين وتابعا لكليتين مختلفتين وهذا للأهمية البالغة التي أولاها السيد مدير الجامعة للجانب التكنولوجي.

¹ الموقع الإلكتروني: <http://fmsm.univ-ouargla.dz/ar> / تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

تسعى الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين وتأطير الطلبة أثناء التدرج وما بعده.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- خلق جسر من التواصل بين الجامعة والمؤسسات.
- توفير الكفاءات التي يحتاجها الواقع التكنولوجي المحلي أو الوطني.
- إعداد كوادر وطنية مؤهلة تأهيلا عاليا تتماشى مع متطلبات خطط التنمية الطموحة للدولة وتلبي احتياجات سوق العمل.
- العمل على رفع مستوى البحث العلمي من خلال :
 - القيام بأبحاث علمية من أجل حل مشاكل حقيقية واقعية مصدرها الواقع الوطني.
 - البحث في إطار جماعي ضمن فرق ومخابر بحث.
 - التبادل العلمي في إطار تظاهرات علمية واتفاقيات دولية.
 - إيجاد بيئة ملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

❖ **كلية العلوم التطبيقية:** وهي كلية فتيحة انبثقت عن الكلية الأم (كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة)

تشمل على أربعة أقسام :

* قسم الهندسة الكهربائية.

* قسم الهندسة الميكانيكية.

* قسم هندسة الطرائق.

* قسم الهندسة المدنية والري.

* أضيفت في هذا الموسم 2016/2015 خلية علوم وتقنيات.

تعد كلية العلوم التطبيقية أحد أهم الكليات بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، باشمالها على أربعة أقسام عريقة وكل هذه المجالات تندرج ضمن مخرجات نتاج الكلية المعرفي والبشري النوعي الذي نطمح من خلاله مع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين الرقي به إلى مصاف النخبة عالية الكفاءة².

¹ الموقع الإلكتروني: <http://fntic.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

² الموقع الإلكتروني: <http://fsa.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

❖ **كلية علوم الطبيعة و الحياة:** بداية كانت تسمى كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون ومنذ عام 2013 أصبحت تسمى كلية علوم الطبيعة والحياة بعد إعادة هيكلة جامعة ورقلة، وقد عرفت في مدة ثلاث سنوات تطور معتبر سواء على المستوى البيداغوجي أو التعليمي، تهتم الكلية بكل ماله علاقة بعالم الأحياء في الحيوان أو النبات وتقديم كل جديد ويفيد المجتمع ويحافظ على الموارد الطبيعية والحيوانية. تضم الكلية؛ قسمين قسم العلوم الفلاحية وقسم العلوم البيولوجية¹.

❖ **كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون:** تعد كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون من أحدث الكليات من حيث الإنشاء بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، والأكثر طلبا بحيث تحوي أهم التخصصات العلمية التي تتوافق مع طبيعة النشاط الاقتصادي البيئي والعلمي لمنطقة ورقلة وما جاورها من المناطق الصحراوية، بحيث توفر لسوق العمل أهم الشهادات في مجال الطاقات بكل أنواعها من مرحلة التنقيب إلى مرحلة الإنتاج التطوير واستحداث مصادر طاقة جديدة.

من هنا تسعى الكلية جاهدة بتكوينها الإداري والعلمي وبأقسامها الأربعة: قسم إنتاج المحروقات، قسم التنقيب ومكانيك الورشات البترولية، قسم علوم الأرض والكون وقسم الطاقات المتجددة إلى تحسين المستوى العلمي للطلبة والخريجين ومنافسة المعاهد الوطنية والدولية في مجال التكوين بكل مستوياته وتوفير الكفاءات لسوق الشغل المحلي والوطني في المجال الطاقوي وتطوير البحث العلمي في المجال الطاقوي وكذا تهمين مختلف مصادر الطاقة خاصة في الوسط الصحراوي هذا سعيها منا إلى إثبات الدور الفعال للجامعة وتأثيرها المباشر في المجتمع من خلال تطويره وتحسين المستوى المعيشي من خلال توفير وتنويع مصادر الطاقة².

❖ **كلية اللغات والآداب: كلية اللغات والآداب:** تعتبر الكلية من أقدم الكليات في الجامعة وكانت تسمى كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 14 مارس 2013 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة أصبحت الكلية تسمى كلية الآداب واللغات، تضم ثلاثة أقسام هي: قسم الآداب واللغة العربية، قسم الآداب واللغة الانجليزية وقسم الآداب واللغة الفرنسية، تهدف الكلية إلى تحقيق تكوين نوعي واكتساب المهارات المعرفية واللغوية في مجال اللغات والتي من خلالها يمكن

¹ الموقع الالكتروني: <http://fsnv.univ-ouargla.dz/fr/> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

² الموقع الالكتروني: <http://fherstu.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال المعرفي والعلمي والتكنولوجي، ولا يكون ذلك إلا من خلال توفير مؤطرين أكفاء يسهرون على حسن سير العملية التعليمية¹.

❖ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: كانت النواة الأولى للكلية ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك في السنة الجامعية 1997/1996 واستمرت هذه التسمية من السنة الجامعية 1998/1997 إلى غاية السنة الجامعية 2001/2000 بالمركز الجامعي بورقلة .

وفي السنة الجامعية 2002/2001 : أصبح معهد العلوم الاجتماعية منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية بتسمية كلية الآداب والعلوم الإنسانية بها قسم هو علم النفس وعلوم التربية ثم أُنشئت قسم آخر في السنة الجامعية 2005/2004 هو قسم علم الاجتماع والديموغرافيا. كما كانا هذان القسمان سباقان إلى الدخول في النظام الجديد LMD بداية من السنة الجامعية 2009/2008 حيث بدأ التدريس بميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك.

وفي السنة الجامعية 2014/2013 أصبحت تضم الأقسام التالية:

- قسم العلوم الإنسانية

- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

- قسم علوم الإعلام و الاتصال

- قسم علم النفس و علوم التربية

و شعبة الفلسفة².

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تعتبر واحدة من أهم الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، والتي تهتم بإعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا أسعى أهدافها، وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من خلال الأقسام الثلاثة التي تتضمنها، تتمثل في أقسام: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مما يسمح لهذه الإطارات البشرية بالمساهمة في البناء والتشييد خدمة للمجتمع، وتحقيقا لآماله وطموحاته في التقدم والازدهار، ولمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يفرضها عالم اليوم.

¹ مقابلة مع السيد: بن قادة عبد الكريم رئيس مصلحة المستخدمين في كلية اللغات و الآداب، يوم 19 افريل 2016.

² الموقع الالكتروني: <http://fshs.univ-ouargla.dz/ar/2014-02-02-10-43-08.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

ولكونها وحدة تعليم وبحث في الجامعة تسعى الكلية إلى :

- المشاركة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض الواقع.
- المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي محيط الجامعة.
- تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة لمتخذي القرار في القضايا ذات العلاقة .
بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف¹.
- ❖ **كلية الحقوق والعلوم السياسية:** وهي كلية تسعى إلى تكوين إطارات ذوي كفاءات وقدرات علمية عالية وذلك بإعداد متخصصين في مجالات العلوم القانونية والعلوم السياسية.
كما تهدف الكلية إلى:

- التكوين الجيد من أجل المساهمة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض الواقع .
- ترقية البحث العلمي قصد المساهمة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي لمحيط الجامعة.
- تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة لمتخذي القرار في القضايا ذات الصلة بالموضوع.
- سعى كلية الحقوق والعلوم السياسية إلى تبني أطروحة متجددة تقوم على تثمين² المعارف والخبرات وذلك بربط علاقة تكاملية بين الجامعة وسوق العمل وما يفرزه من مساقات تعليمية ومناهج حتمتها مخرجات العولمة التعليمية المتشابكة.

¹ الموقع الإلكتروني: <http://fsescsg.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html/> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

² الموقع الإلكتروني: <http://fdsp.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-23-09-03-23.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

هذه الكلية تسابق الزمن، تحاول قدر المستطاع أن تُعبئَ جهودها لتكون قطباً تعليمياً متميزاً في الحقوق والعلوم السياسية، وفي التكوين المخصص لما بعد التدرج مستقبلاً، وكذا التكوين النوعي في الكفاءة المهنية للمحاماة، وهي تتكون من قسمين قسم الحقوق و قسم العلوم السياسية¹.

❖ **كلية الطب:** هي كلية حديثة أنشئت استجابة لمطلب سكان الجنوب بضرورة وجود تكوين في مجال العلوم الطبية يلبي احتياجات المنطقة في هذا الاختصاص لتقديم خدمات صحية نوعية، مع التطلع في المستقبل لإنشاء مستشفى جامعي تُوَطره إطارات ذات مستوى عال، في تخصصات طبية مختلفة مع توفير الهياكل البيداغوجية والإدارية والوسائل المادية و البشرية اللازمة لذلك².

ب-الهيكل التنظيمي:

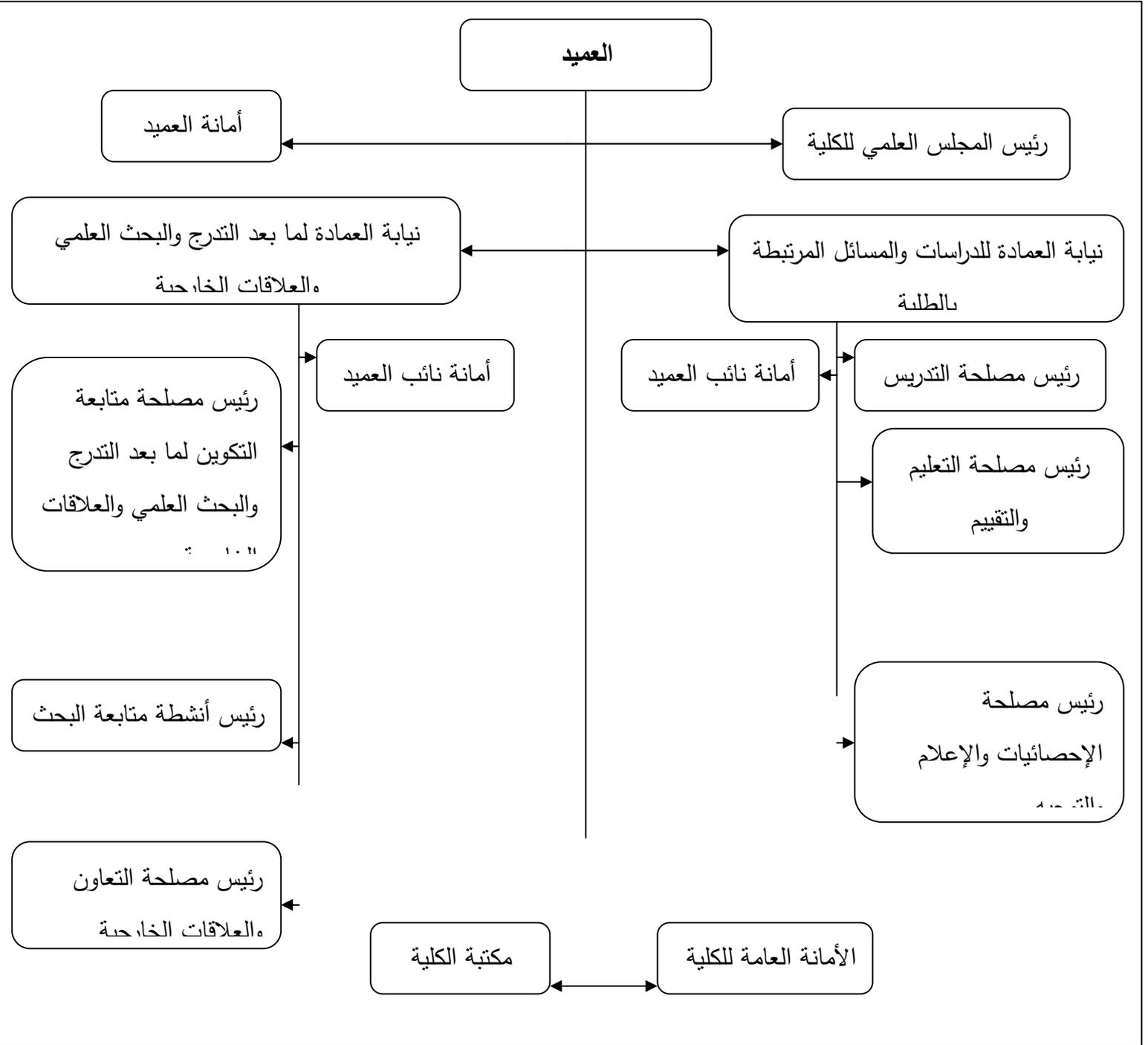
بما أن عينة الدراسة تشمل إدارة الكليات والأقسام، يعتبر الهيكل التنظيمي بالنسبة للكليات نفسه لكنه يختلف فقط من حيث التخصص، وكذلك بالنسبة للأقسام وبما أن عدد الكليات والأقسام كبير فإننا سوف نكتفي بتقديم الهيكل التنظيمي العام بالنسبة للكلية وبالنسبة للقسم.

¹ الموقع الالكتروني: <http://fdsp.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-23-09-03-23.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

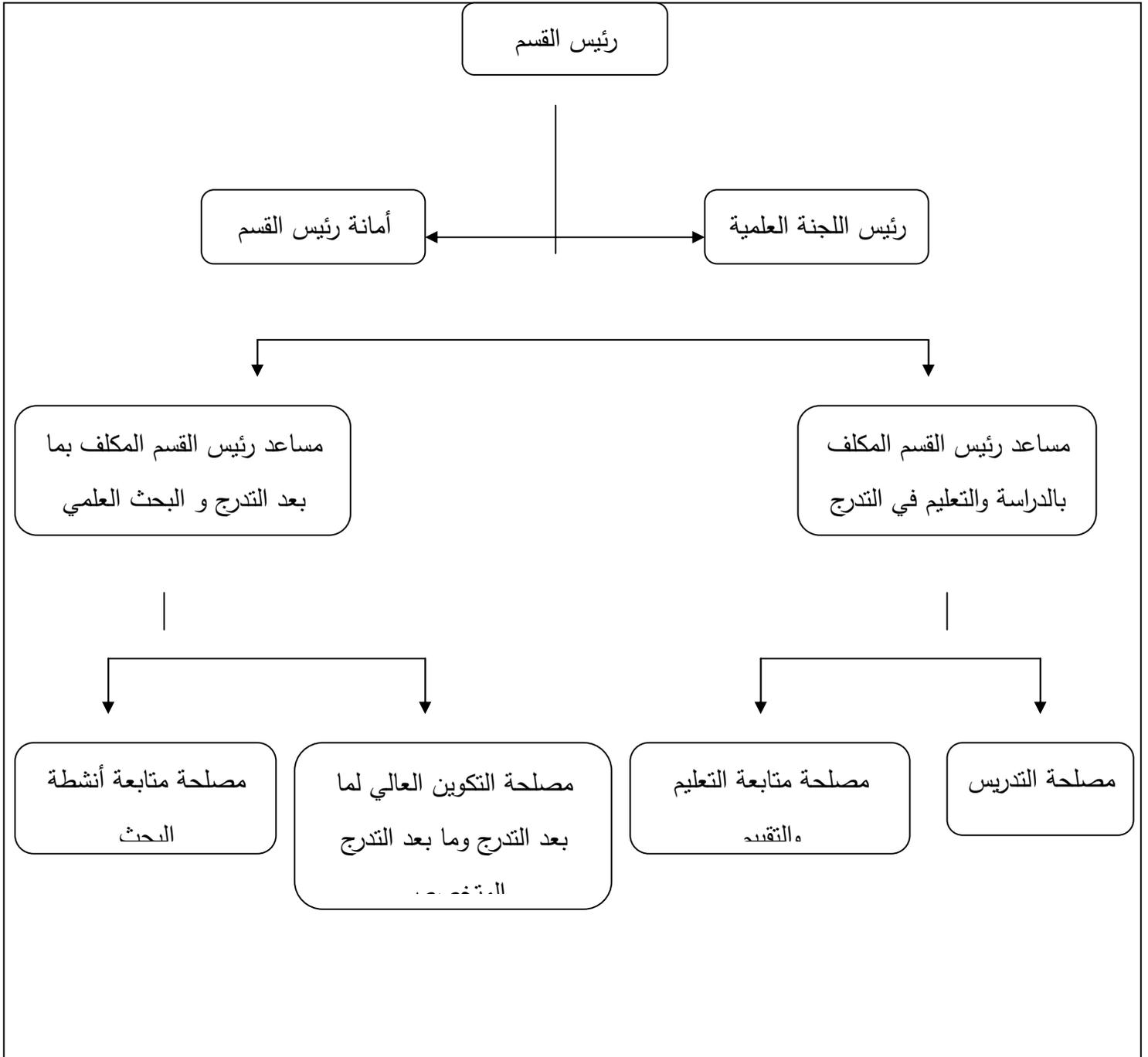
² الموقع الالكتروني: <http://fm.univ-ouargla.dz/fr> / تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي للقسم



المصدر: من إعداد الطالبة

ب-خصائص عينة الدراسة : وتتمثل أهم خصائص العينة المدروسة فيما يلي :

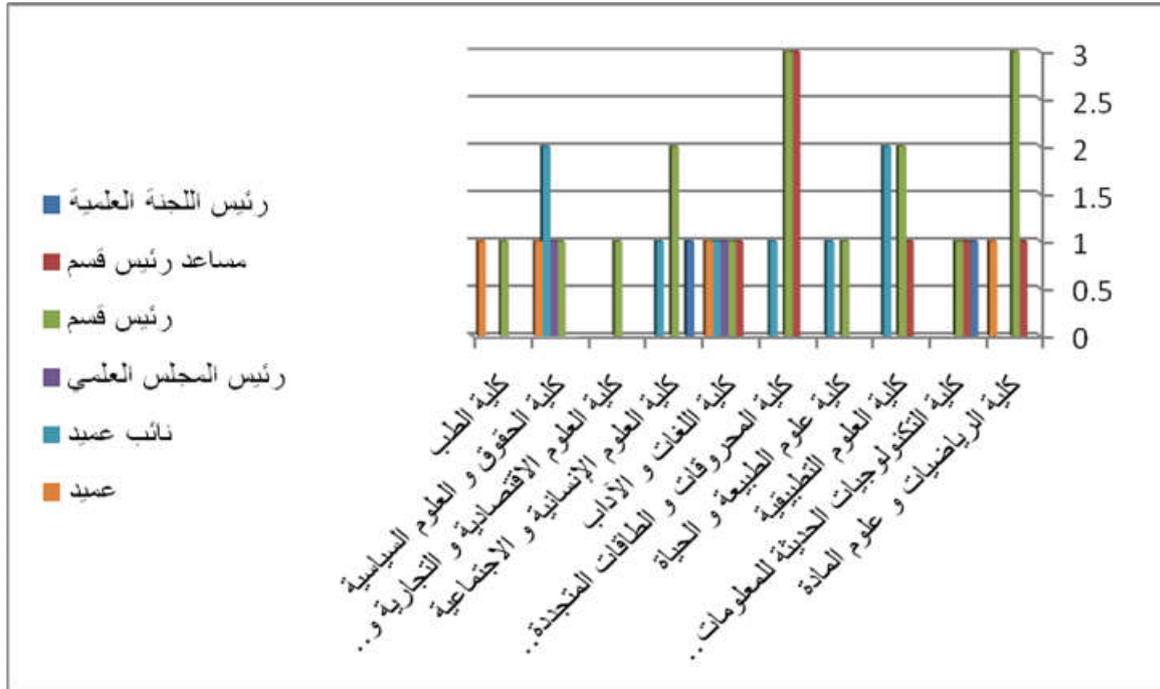
1-المتغيرات المتعلقة بنوعية المنصب:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب

الكليات	العميد	نائب العميد	رئيس المجلس العلمي	رئيس قسم	مساعد رئيس قسم	رئيس اللجنة العلمية	مجموع العينة
كلية الرياضيات وعلوم المادة	01	00	00	03	01	00	05
كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال	00	00	00	01	01	01	03
كلية العلوم التطبيقية	00	02	00	02	01	00	05
كلية علوم الطبيعة والحياة	00	01	00	01	00	00	02
كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون	00	01	00	03	03	00	07
كلية اللغات والآداب	01	01	01	01	01	00	05
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية		01		02		01	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	00	00	00	01	00	00	01
كلية الحقوق والعلوم السياسية	01	02	01	01	00	00	05
كلية الطب	01	00	00	01	00	00	02
مجموع العينة	04	08	02	16	07	02	39

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب نوعية المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة

ما يلاحظ من هذا الشكل أن عدد العمداء الذين أجابوا على الاستبيان هو 04 من مجموع 10 وهو عدد لا بأس به، حيث يدل على اهتمام هذه الفئة بالبحث العلمي ومد يد العون لكل الطلاب، لكن هذا لا ينفي وجود مجموعة من هذه الفئة رفضت الإجابة على الاستبيان بحجة عدم وجود الوقت لديها للاهتمام بهذه الأعمال أو التخوف من معرفة شخصها في هذه الدراسة رغم أنها دراسة علمية بحتة.

كما يلاحظ أن عدد الذين أجابوا على الاستبيان من رؤساء المجالس العلمية واللجان العلمية قليل جدا وهذا يعود أولا لعدم تواجدهم في مكاتبهم في أغلب الأوقات لانشغالهم بالتدريس أو مهام أخرى.

أما بالنسبة لرؤساء الأقسام ومساعدتهم فعددهم مقبول نوعا ما رغم أن عددهم الكلي في الكليات أكثر بكثير والسبب دائما يعود لعدم تعاون فئة من عينة الدراسة معنا.

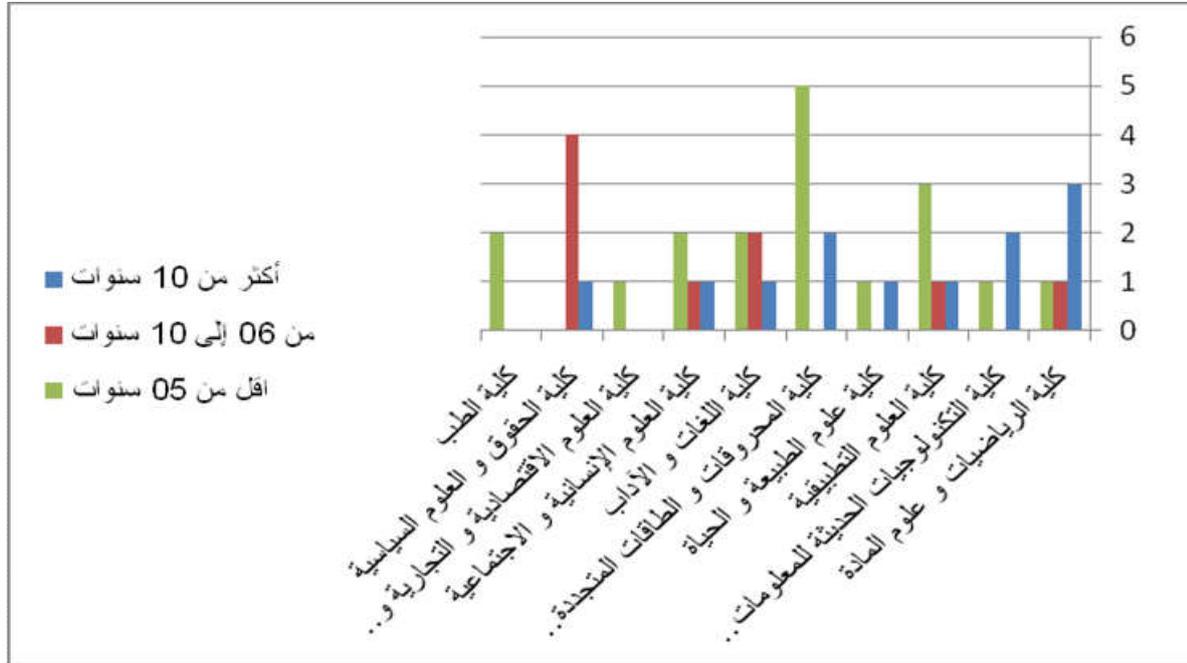
2- المتغيرات المتعلقة بمدى الخدمة:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

الكليات	أقل من 05 سنوات	من 06 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	مجموع العينة
كلية الرياضيات وعلوم المادة	01	01	03	05
كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال	01	00	02	03
كلية العلوم التطبيقية	03	01	01	05
كلية علوم الطبيعة والحياة	01		01	02
كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون	05	00	02	07
كلية اللغات والآداب	02	02	01	05
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	02	01	01	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	01	00	00	01
كلية الحقوق والعلوم السياسية	00	04	01	05
كلية الطب	02	00	00	02
مجموع العينة	18	09	12	39

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (11): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل الموضحان أعلاه يلاحظ أن أكثر الذين أجابوا على الاستبيان هم من الذين كانت مدة خدمتهم أقل من 05 سنوات مما يعني أن الذين يعتبرون جدد في هذه المناصب كانوا أكثر تعاون وهذا يعود إلى رغبتهم في مساعدة طلاب العلم وفي تقديم الصورة الجيدة للإدارة التعليمية وشعورهم بالمسؤولية، ولكن هذا لا يعني أن من هم أكثر مدة خدمة ليس لهم هذه الرغبة ولكن يمكن أن كثرة انشغالاتهم وعدم تفرغهم هو من منعهم من الإجابة على الدراسة، وهذا أيضا لا ينفي التعامل السلبي لهم مع البحث العلمي ومع الطلاب.

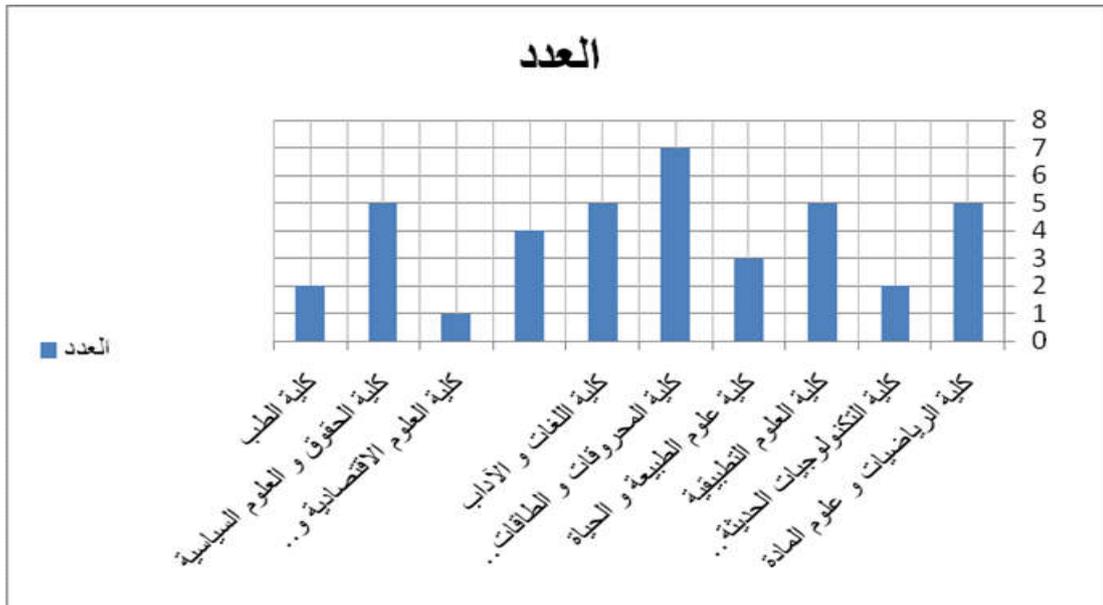
3- المتغيرات المتعلقة بطبيعة الكلية:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الكلية

العدد	الكليات
05	كلية الرياضيات وعلوم المادة
02	كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال
05	كلية العلوم التطبيقية
03	كلية علوم الطبيعة والحياة
07	كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون
05	كلية اللغات والآداب
04	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
01	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	كلية الحقوق والعلوم السياسية
02	كلية الطب
39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الكلية



المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم التطرق إليه من قبل في عينة الدراسة يلاحظ أن كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون هي أكثر الكليات من حيث العدد بالنسبة لعينة الدراسة وهذا يعود إلى حسن تعامل قيادتها الإدارية وإعطائها قيمة للبحوث العلمية وحسن تجاوبها. كما أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هناك إجابة واحدة فقط على الاستبيان وهذا يدل على عدم تعاون هذه القيادة الإدارية معنا وكذلك لوجود بعض قيادتها في حالة سفر أو حالات خارجة عن نطاقهم.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

إن أداة البحث العلمي الاستبيان هي الأداة التي تم استعمالها، حتى يتم الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة، والتأكد من الفرضيات التي تم طرحها في أول الدراسة، وقد تم بناء الاستبيان (انظر الملحق رقم (01) والذي يتضمن 83 بند وفق خطواته الأساسية.

سنحاول توضيح هذه الخطوات :

- قمنا باختيار الأبعاد الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة وهي:

البعد الأول: الشفافية واللامركزية.

البعد الثاني: المساءلة والمحاسبية.

البعد الثالث: المشاركة والاستجابية.

البعد الرابع: حكم القانون والعدالة والمساواة.

البعد الخامس: الرؤية الإستراتيجية .

البعد السادس: الفاعلية و التميز (الجودة).

البعد السابع: رأي العينة في مدى تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة واهم الاقتراحات لتحقيق حوكمة مؤسسات في مؤسسات التعليم العالي.

-قمنا بصياغة مجموعة الفقرات لكل بعد، وهي مختلفة العدد من بعد إلى آخر.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع عدد الفقرات حسب الأبعاد.

عدد الفقرات	البعد
17	الشفافية و اللامركزية
13	المساءلة والمحاسبية
15	المشاركة والاستجابية
14	حكم القانون والعدالة والمساواة
06	الرؤية الإستراتيجية
18	الفاعلية و التميز(الجودة)
رأي العينة في مدى تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة وأهم الاقتراحات لتحقيق حوكمة مؤسسات في مؤسسات التعليم العالي	اقتراحات

المصدر: من إعداد الطالبة

بعد الموافقة النهائية على الشكل النهائي للاستبيان من طرف المحكمين، قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة .

وبما أن الاستبيان كان مقسم إلى خمسة اختيارات للإجابة، وتتم الإجابة وفقا للبدائل الخمسة التي جاءت في هذا الاستبيان :

فأعطيت الدرجة 1 لا أوافق بشدة .

و الدرجة 2 أوافق.

و الدرجة 3 أحيانا .

و الدرجة 4 أوافق بشدة .

و الدرجة 5 أوافق .

المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج

المطلب الأول: تحليل النتائج

بعد تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة من القيادة الإدارية بكليات الجامعة، وبعد تفريغ الاستبيان تم التوصل إلى نتائج إحصائية سيتم عرضها حسب الأبعاد في جداول تضمنت التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة وقد تمت معالجة البيانات عبر برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، ومن ثم تحليل النتائج و تفسيرها بناءا على مخرجات البرنامج ومن خلالها يتم وضع التوصيات.

1- عرض نتائج البعد الأول المتعلقة بالشفافية و اللامركزية :

الجدول رقم (09): يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالشفافية و اللامركزية

رقم البند	أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أحيانا		أوافق بشدة		أوافق		درجة الموافقة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
1	26	%66,67	3	%7,69	8	%20,51	2	%5,13	0	%0,00	4,36	0,99	مرتفعة
2	16	%41,03	2	%5,13	10	%25,64	9	%23,08	2	%5,13	3,54	1,37	مرتفعة
3	18	%46,15	2	%5,13	10	%25,64	8	%20,51	1	%2,56	3,72	1,32	مرتفعة
4	17	%43,59	3	%7,69	9	%23,08	9	%23,08	1	%2,56	3,67	1,33	مرتفعة
5	7	%17,95	0	%0,00	18	%46,15	7	%17,95	7	%17,95	2,82	1,28	متوسطة
6	13	%33,33	5	%12,82	13	%33,33	5	%12,82	3	%7,69	3,51	1,30	مرتفعة
7	12	%30,77	4	%10,26	12	%30,77	8	%20,51	3	%7,69	3,36	1,33	متوسطة
8	16	%41,03	4	%10,26	8	%20,51	10	%25,64	1	%2,56	3,62	1,33	مرتفعة
9	16	%41,03	6	%15,38	10	%25,64	7	%17,95	0	%0,00	3,79	1,17	مرتفعة
10	18	%46,15	4	%10,26	7	%17,95	9	%23,08	1	%2,56	3,74	1,33	مرتفعة
11	13	%33,33	3	%7,69	15	%38,46	7	%17,95	1	%2,56	3,51	1,21	مرتفعة
12	9	%23,08	4	%10,26	15	%38,46	8	%20,51	3	%7,69	3,21	1,24	متوسطة
13	8	%20,51	0	%0,00	15	%38,46	14	%35,90	2	%5,13	2,95	1,19	متوسطة
14	20	%51,28	7	%17,95	6	%15,38	6	%15,38	0	%0,00	4,05	1,15	مرتفعة
15	9	%23,08	3	%7,69	17	%43,59	9	%23,08	1	%2,56	3,26	1,14	متوسطة
16	19	%48,72	8	%20,51	6	%15,38	4	%10,26	2	%5,13	3,97	1,25	مرتفعة
17	4	%10,26	1	%2,56	20	%51,28	11	%28,21	3	%7,69	2,79	1,01	متوسطة
											3.52	1.23	مرتفعة

المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالبة

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.52 و الانحراف المعياري العام هو 1.23 كما أن درجة الموافقة على عبارات الشفافية واللامركزية بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 12 مقابل 07 متوسطة، ويلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (4.36 - 2.79)، وما يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تتسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالوضوح بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري 0,99 وبنسبة مئوية 66,67.

أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت لجميع أعضائها المنتفعين به بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 1,21 وبنسبة مئوية 38,46 %.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: اللامركزية هي شكلية فقط، حيث تعتبر الجامعة هيئة تابعة للسلطة المركزية، وهي من تقوم بوضع الأنظمة والتعليمات المتعلقة بتسييرها بمتوسط حسابي 2,82 وانحراف معياري 1,28 وبنسبة مئوية

46,15 %، وكذلك عبارة تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية بمتوسط حسابي 3,21 وانحراف معياري 1,24 وبنسبة مئوية 38,46 % ، أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: هناك استغلال سيئ للامركزية التسيير المالي للكليات بمتوسط حسابي 2,79 وانحراف معياري 1,01 وبنسبة مئوية 51,28 %.

2- عرض نتائج البعد الثاني المتعلقة بالمساءلة والمحاسبية:

الجدول رقم (10): يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمساءلة والمحاسبية

رقم البند	أوافق		أوافق بشدة		أحياناً		لا أوافق		لا أوافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار			
18	12	30,77%	1	2,56%	15	38,46%	11	28,21%	0	0,00%	3,36	1,20	متوسطة
19	15	38,46%	3	7,69%	11	28,21%	9	23,08%	1	2,56%	3,56	1,29	مرتفعة
20	13	33,33%	1	2,56%	12	30,77%	11	28,21%	2	5,13%	3,31	1,34	متوسطة
21	2	5,13%	2	5,13%	18	46,15%	15	38,46%	2	5,13%	2,67	0,87	متوسطة
22	8	20,51%	3	7,69%	19	48,72%	8	20,51%	1	2,56%	3,23	1,09	متوسطة
23	19	48,72%	1	2,56%	6	15,38%	11	28,21%	2	5,13%	3,62	1,46	مرتفعة
24	20	51,28%	1	2,56%	7	17,95%	8	20,51%	3	7,69%	3,69	1,47	مرتفعة
25	16	41,03%	4	10,26%	14	35,90%	3	7,69%	2	5,13%	3,74	1,23	مرتفعة
26	15	38,46%	3	7,69%	13	33,33%	7	17,95%	1	2,56%	3,62	1,25	مرتفعة
27	13	33,33%	5	12,82%	14	35,90%	5	12,82%	2	5,13%	3,56	1,23	مرتفعة
28	19	48,72%	3	7,69%	6	15,38%	7	17,95%	4	10,26%	3,67	1,49	مرتفعة
29	13	33,33%	2	5,13%	15	38,46%	6	15,38%	3	7,69%	3,41	1,31	مرتفعة
30	11	28,21%	1	2,56%	16	41,03%	9	23,08%	2	5,13%	3,26	1,25	متوسطة
	المتوسط العام												
											3.43	1.26	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطالبة

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.43 والانحراف المعياري العام هو 1.26 كما أن درجة الموافقة على عبارات المساءلة والمحاسبية بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 09 مقابل 04 متوسطة، ويلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.74 - 2.67)، وما يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تلزم الجامعة الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها وكيفية تسيير ميزانيتها بمتوسط حسابي 3,74 وانحراف معياري 1,23 وبنسبة مئوية 41,03%.

أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: عدم وجود رقابة حقيقية تسمح بتقييم الأداء الإداري والمالي والبيداغوجي الفعلي للكليات بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,31 وبنسبة مئوية 38,46%.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: من حق جميع الأساتذة في الجامعة مراقبة أعمال الجامعة بكل حرية وبدون ضغوط بمتوسط حسابي 3,31 وانحراف معياري 1,34 وبنسبة مئوية 33,33%، أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: يسمح لجميع الإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة واستفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة بمتوسط حسابي 2,67 و انحراف معياري 0,87 وبنسبة مئوية 46,15%.

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.39 والانحراف المعياري العام هو 1.22 كما أن درجة الموافقة على عبارات المشاركة والاستجابية بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 06 مقابل 09 متوسطة، ويلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.90 - 4.46)، وما يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تعلم الجامعة أساتذتها وإدارييها بالتعليمات التي تخصصهم بمتوسط حسابي 4,46 وانحراف معياري 0,97 وبنسبة مئوية 69,23%.

أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع ودون أي قيود بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,39 وبنسبة مئوية 41,03%.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى وتتعامل معها بمهنية عالية بمتوسط حسابي 3,23 وانحراف معياري 1,37 وبنسبة مئوية 35,90% ، أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: تشرك الجامعة الأساتذة في وضع قواعد التسيير والرقابة بمتوسط حسابي 2,9 وانحراف معياري 1,17 وبنسبة مئوية 35,90%.

4- عرض نتائج البعد الرابع المتعلقة بحكم القانون و العدالة و المساواة:

الجدول رقم(12):يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بحكم القانون والعدالة والمساواة

رقم البند	أوافق		أوافق بشدة		لا أوافق		أحيانا		أوافق بشدة		أوافق		درجة الموافقة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
46	24	%61,54	1	%2,56	5	%12,82	8	%20,51	1	%2,56	4	1,27	مرتفعة
47	20	%51,28	2	%5,13	4	%10,26	12	%30,77	1	%2,56	3	1,22	مرتفعة
48	19	%48,72	1	%2,56	4	%10,26	15	%38,46	0	%0,00	0	1,14	مرتفعة
49	10	%25,64	3	%7,69	8	%20,51	16	%41,03	2	%5,13	2	1,21	متوسطة
50	8	%20,51	4	%10,26	7	%17,95	18	%46,15	2	%5,13	2	1,14	متوسطة
51	15	%38,46	3	%7,69	10	%25,64	10	%25,64	1	%2,56	1	1,32	مرتفعة
52	9	%23,08	4	%10,26	9	%23,08	16	%41,03	1	%2,56	1	1,15	متوسطة
53	8	%20,51	3	%7,69	12	%30,77	11	%28,21	5	%12,82	5	1,33	متوسطة
54	18	%46,15	7	%17,95	8	%20,51	6	%15,38	0	%0,00	0	1,21	مرتفعة
55	16	%41,03	3	%7,69	7	%17,95	12	%30,77	1	%2,56	1	1,26	مرتفعة
56	11	%28,21	2	%5,13	5	%12,82	18	%46,15	3	%7,69	3	1,24	متوسطة
57	18	%46,15	3	%7,69	4	%10,26	12	%30,77	2	%5,13	2	1,28	مرتفعة
58	15	%38,46	4	%10,26	6	%15,38	14	%35,90	0	%0,00	0	1,15	مرتفعة
59	8	%20,51	4	%10,26	12	%30,77	13	%33,33	2	%5,13	2	1,21	متوسطة
	المتوسط العام												مرتفعة
												3.55	1.22

المصدر : من إعداد الطالبة

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.55 والانحراف المعياري العام هو 1.22 كما أن درجة الموافقة على عبارات حكم القانون والعدالة والمساواة بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 08 مقابل 06 متوسطة، ويلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (2.92 - 4.08)، ما يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: توضح أنظمة وتعليمات الجامعة مهمات وواجبات كل العاملين بها بمتوسط حسابي 4,08 وانحراف معياري 1,27 وبنسبة مئوية 61,54%.

أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: توفر الجامعة وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,32 وبنسبة مئوية 38,46%.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: تتسم الجامعة بعدم وجود المحسوبية والوساطة في معاملتها بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,24 وبنسبة مئوية 46,15% ، أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين بمتوسط حسابي 2,92 وانحراف معياري 1,33 وبنسبة مئوية 28,21%.

5- عرض نتائج البعد الثالث المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية:

الجدول رقم (13): يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية

رقم البند	أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أحيانا		أوافق بشدة		أوافق		درجة الموافقة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
60	41,03%	16	5,13%	2	7,69%	3	38,46%	15	7,69%	3	33,33%	13	مرتفعة
61	35,90%	14	2,56%	1	12,82%	5	43,59%	17	5,13%	2	33,33%	13	مرتفعة
62	33,33%	13	2,56%	1	5,13%	2	46,15%	18	12,82%	5	23,08%	9	متوسطة
63	23,08%	9	0,00%	0	17,95%	7	46,15%	18	12,82%	5	23,08%	9	متوسطة
64	25,64%	10	0,00%	0	10,26%	4	48,72%	19	15,38%	6	25,64%	10	مرتفعة
65	35,90%	14	0,00%	0	15,38%	6	38,46%	15	10,26%	4	35,90%	14	مرتفعة
المتوسط العام													مرتفعة
												3.60	1.11

المصدر : من إعداد الطالبة

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.60 والانحراف المعياري العام هو 1.11 كما أن درجة الموافقة على عبارات الرؤية الإستراتيجية بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 05 مقابل 01 متوسطة، ويلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3.72 - 3.41)، ما يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تعد الجامعة خطط إستراتيجية بما يحقق رؤيتها ورسالتها وأهدافها بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 1,23 وبنسبة مئوية 41,03%، أما أقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تسهر الجامعة على تطبيق الميزانية بفعالية ووفقا لرؤية استدامة بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,00 وبنسبة مئوية 48,72%.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: تتسم الجامعة بعدم وجود المحسوبية والوساطة في معاملتها بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,24 وبنسبة مئوية 46,15%، أما العبارة الوحيدة التي حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: توفر الجامعة كل الإمكانيات والمادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,04 وبنسبة مئوية 46,15%.

6- عرض نتائج البعد الرابع المتعلقة بالفاعلية و التميز(الجودة):

الجدول رقم (14): يوضح النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية المتعلقة بالفاعلية و التميز(الجودة)

رقم البند	أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق		أحيانا		أوافق بشدة		أوافق		درجة الموافقة
	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
66	20	%51,28	3	%7,69	14	%35,90	2	%5,13	0	%0,00	4,05	1,05	مرتفعة
67	14	%35,90	3	%7,69	12	%30,77	8	%20,51	2	%5,13	3,49	1,32	مرتفعة
68	16	%41,03	0	%0,00	17	%43,59	5	%12,82	1	%2,56	3,64	1,22	مرتفعة
69	14	%35,90	0	%0,00	20	%51,28	3	%7,69	2	%5,13	3,54	1,21	مرتفعة
70	15	%38,46	1	%2,56	12	%30,77	10	%25,64	1	%2,56	3,49	1,32	مرتفعة
71	10	%25,64	1	%2,56	12	%30,77	14	%35,90	2	%5,13	3,08	1,29	متوسطة
72	14	%35,90	3	%7,69	12	%30,77	10	%25,64	0	%0,00	3,54	1,23	مرتفعة
73	15	%38,46	2	%5,13	12	%30,77	9	%23,08	1	%2,56	3,54	1,30	مرتفعة
74	17	%43,59	3	%7,69	11	%28,21	7	%17,95	1	%2,56	3,72	1,28	مرتفعة
75	14	%35,90	3	%7,69	11	%28,21	8	%20,51	3	%7,69	3,44	1,37	مرتفعة
76	13	%33,33	0	%0,00	18	%46,15	6	%15,38	2	%5,13	3,41	1,25	مرتفعة
77	12	%30,77	3	%7,69	11	%28,21	11	%28,21	2	%5,13	3,31	1,32	متوسطة
78	13	%33,33	1	%2,56	17	%43,59	6	%15,38	2	%5,13	3,44	1,25	مرتفعة
79	16	%41,03	6	%15,38	13	%33,33	2	%5,13	2	%5,13	3,82	1,19	مرتفعة
80	9	%23,08	1	%2,56	14	%35,90	11	%28,21	4	%10,26	3	1,30	متوسطة
81	13	%33,33	2	%5,13	11	%28,21	11	%28,21	2	%5,13	3,33	1,34	متوسطة
82	10	%25,64	1	%2,56	16	%41,03	9	%23,08	3	%7,69	3,15	1,27	متوسطة
83	10	%25,64	2	%5,13	20	%51,28	5	%12,82	2	%5,13	3,33	1,16	متوسطة
المتوسط العام												مرتفعة	
												3.46	1.25

المصدر : من إعداد الطالبة

- يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام هو 3.40 والانحراف المعياري العام هو 1.25 كما أن درجة الموافقة على عبارات الفاعلية والتميز (الجودة) بالنسبة لعينة الدراسة مرتفعة بنسبة 12 مقابل 06 متوسطة، يلاحظ كذلك أن هناك تفاوت في درجة الموافقة حيث تراوحت متوسطات درجة الموافقة ما بين (3 - 4.05)، و يلاحظ من الجدول أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تعمل الجامعة على توفير كل الإمكانيات لتحسين مستوى أداء عاملها وتنمية قدراتهم المهنية والمعرفية والاتصالية بمتوسط حسابي 4,05 وانحراف معياري 1,05 وبنسبة مئوية 51,28%.

أما اقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة مرتفعة في إجابات عينة الدراسة هي: تساهم في تخريج مخرجات (الطلبة) ذات مستوى عال من حيث التكوين والفاعلية بمتوسط حسابي 3,41 وانحراف معياري 1,25 وبنسبة مئوية 46,15%.

كما أن أعلى عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: عدم جودة الطالب الجامعي وضعف مستواه التعليمي مرده إلى تردي البرامج التعليمية بمتوسط حسابي 3,33 وانحراف معياري 1,34 وبنسبة مئوية 33,33% ، أما اقل عبارة حصلت على موافقة بدرجة متوسطة في إجابات عينة الدراسة هي: عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية هو من يعرقل تحقيق فاعلية الجامعة بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 1,30 وبنسبة مئوية 35,90%.

7- عرض نتائج البعد السابع المتعلقة حول رأي العينة في مدى تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة وأهم الاقتراحات لتحقيق حوكمة مؤسسات في مؤسسات التعليم العالي

الجدول رقم (15): يوضح رأي العينة في تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة

المجموع	لا ادري	لا	نعم	
39	23	11	05	رأي العينة في تحقيق الإدارة الرشيدة في جامعة ورقلة
39	23	11	05	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين يرون أن جامعة ورقلة قد حققت الإدارة الرشيدة هم 05 فقط في حين الذين يرون أن جامعة ورقلة لم تحقق الإدارة الرشيدة فهو 11 والذين لم يبدو رأيهم هم 23 أي أن الأغلبية لا تريد أن تبدي رأيها، وأن أكثرهم يرون أن الجامعة لا يزال ينقصها الكثير لتحقيق الإدارة الرشيدة.

الجدول رقم (16): يوضح عدد أفراد العينة الذين قدموا اقتراحات

العدد	العينة
27	عينة الدراسة الذين قدموا اقتراحات لتحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي

المصدر : من إعداد الطالبة

إن عدد أفراد العينة الذين حاولوا تقديم حلول لتحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي هو 27 من العدد الإجمالي 39 وهذا عدد لا بأس به مما يدل على أن القيادة الإدارية على مستوى الكليات تسعى لترشيد الإدارة الجامعية.

المطلب الثاني: تفسير النتائج

1_ تفسير نتائج البعد الأول المتعلقة بالشفافية واللامركزية:

- بالنسبة للبنود 1-2-3-4 وبناء على النتائج المتحصل عليها يمكن تفسير هذه الإجابات على أن جامعة ورقلة تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة ولجميع المعنيين وبكل شفافية، كما أنها تتعامل مع الأزمات التي تعترضها بكل وضوح، وهذا يعود إلى إرادة القيادة الإدارية العليا لتسهيل العمل الإداري والأكاديمي والبيداغوجي بغية الوصول بالجامعة إلى المستوى العلمي المطلوب.
- بالنسبة للبند 5 وفي ما يخص الاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة وكيفية إنفاقها فإن الجامعة تتعامل بسرية في مجال التسيير المالي لها، وهذا بسبب حساسية هذا الجانب وعدم رغبة الإدارة العليا في الإفصاح عن كل ما يتعلق بتسييرها المالي.
- بالنسبة للبنود 6-7-8 فإن جامعة ورقلة تتمتع باللامركزية المالية والإدارية وهذا طبقا للقوانين الخاصة بتنظيم الجامعة و يبقى عليها إثبات جدارتها العلمية...، وفي ما يخص كيفية إنفاق

ميزانية الجامعة فإن إنفاقها في الجانب المادي أكثر من الإنفاق في الجانب العلمي فهذا يعود إلى نقص الرقابة المالية وعدم وجود تخطيط مدروس لتسيير المالي، وكذلك اهتمام المسؤولين بتوفير كل الإمكانيات المادية وإغفال الاستثمار في الجانب البشري والعلمي بالقدر الكافي.

● بالنسبة للبند 9-10-11 فإن الجامعة لها نظام داخلي يوضح كيفية عمل الجامعة وحقوق وواجبات الفاعلين الأساسيين بها وهي توفر معلومات فيما يتعلق بعمالها وطلبتها وتخصصاتها وهذا عن طريق خلية الإعلام الخاصة بها، إلا أنه هناك نقص في هذه المعلومات على مستوى موقعها الإلكتروني، كما أن الجامعة تفصح عن سياستها المتعلقة بمختلف المزايا والمنح وهذا تطبيقاً لقوانين المعمول بها والتي تلزمها بذلك، وهذا ما أكدته دراسة يعقوب عادل ناصر الذين بأهمية وجود أنظمة وتعليمات في تحقيق حوكمة المؤسسات.

● بالنسبة للبندين 12-13 فالجامعة لا تزال تعاني من عدم تبني طرق ديمقراطية واضحة للتعيين في المناصب الإدارية العليا وهذا يعود للقوانين الوطنية المسيرة للجامعة، وهي كذلك تعاني من عدم تفعيل آليات فعالة للرقابة المالية والإدارية مما يفتح الباب أمام حصول العديد من الاستغلال السيئ للمنصب الإداري، وهذا ما توصلت إليه دراسة منال العريني بضرورة اعتماد الانتخابات لتولي المناصب القيادية.

● بالنسبة للبند 14 فإن تسيير الكليات من الجانب النظري يتم من خلال قوانين واضحة ولكن الخلل في التطبيق الفعلي لهذه القوانين وكذلك لمركزية الكليات وتبعيتها للإدارة المركزية للجامعة.

● بالنسبة للبند 15-16-17 فالجامعة لا تحتاج إلى قواعد وقوانين بقدر ما تحتاج إلى إعادة النظر في بعض القوانين في بعض الأحيان وإلى سيادة ثقافة احترام القواعد والتعليمات ومحاربة المحسوبية والغش واستغلال المنصب....، كما أن الجامعة تتمتع بالاستقلالية في تحديد التخصصات التي تحتاجها المنطقة وهذا يعود إلى سياسية التعليم العالي للدولة، وبالنسبة للمركزية المالية وحسن استغلالها فلا يزال هناك نقص في ذلك وهذا يعود لكيفية التسيير المالي للجامعة.

2_ تفسير نتائج البعد الثاني المتعلقة بالمساءلة والمحاسبية:

● بالنسبة للبندين 18-19 فالجامعة رغم سعيها لوضع قواعد للمساءلة إلا أن هذا غير كافي بسبب اعتبارات عديدة كالخوف من فقدان المنصب أو تحقيق مصالح شخصية أو تطبيق الرقابة على البعض دون الآخر حسب المنصب الإداري.. وهذه النتيجة تتفق مع توصلت إليه دراسة منال العريني في جامعة الإمام محمد بن سعود بعدم وجود آليات واضحة تلزم الكليات بتقديم التوضيحات اللازمة.

- بالنسبة للبند 20-21-22 فإن الجامعة لا تزال تعاني من عدم تمكين جميع الفاعلين بها من حقهم في مساءلة أصحاب الشأن في مختلف المسائل الجامعية وهذا يعود للقوانين المعمول بها في الجامعة، كما أن المساءلة تطبق على البعض دون الآخر وهذا يكون بسبب المنصب الإداري أو النفوذ في بعض الأحيان.
 - بالنسبة للبند 23-24-25 فإن عملية التقييم للأساتذة والإداريين هي عملية مستمرة بهدف تقييمها ومراقبة عملها ولكن يجب أن تكون عملية التقييم فعالة تحدد نقاط القوة والضعف ومنه معالجة كل النقائص.
 - بالنسبة للبند 26-27-28-29 فالجامعة تقوم بعملية الرقابة المالية والتسييرية ولكن عدم وجود آليات لرقابة والمساءلة الفعالة هي التي تعيق تحقيق أفضل النتائج المرجوة من هذه الآليات وبالنسبة للمراجعة المستمرة لتخصصات في الجامعة فهي موجودة وتهدف إلى أن تكون هذه التخصصات تتماشى مع البيئة المتواجدة بها.
 - بالنسبة للبند 30 فإن العراقيل البيروقراطية والفساد المالي والإداري هي موجودة لكن تبقى نسبة تحققها في الجامعة هي مقياس نجاح عملية المساءلة والرقابة أو عدم نجاحها وهي مرتبطة كذلك بمدى سعي الإدارة العليا في محاربة هذه الظواهر.
- 3- تفسير نتائج البعد الثالث المتعلقة بالمشاركة والاستجابية:
- بالنسبة للبند 31-32-33 فالجامعة لا يزال ينقصها تفعيل أسلوب الحوار والمشاركة في اتخاذ القرار وإيجاد الأطر التي تعمل على تحقيق ذلك، وهذا مرتبط بعدم اعتمادها الكبير للأسلوب العمل بفريق.
 - بالنسبة للبند 34-35-36 فرغم أن الجامعة تعمل على توفير الحرية الأكاديمية وحرية التعبير، إلا أن هذا لا يكون له أثر ايجابي في ظل عدم وجود مشاركة فعلية في صنع القرارات وعدم وجود قنوات الحوار بين الجميع، والأخذ بجميع الإقتراحات بعين الإعتبار، وهذا ما أكدته دراسة منال العريني لأهمية مشاركة الإدارة الدنيا في صنع القرار.
 - بالنسبة للبند 37-38-39 فإن الجامعة رغم إشراكها للممثلين عن جميع الفاعلين بها والعمل على استقبال كل الاقتراحات، إلا أنه يبقى المشكل في العمل باقتراحات هؤلاء وإشراكهم في جميع المسائل البيداغوجية والإدارية والمالية.
 - بالنسبة للبند 40-41-42 إن إشراك الأساتذة والإداريين في وضع قواعد المتعلقة بسير العمل في الجامعة هو قليل وهذا يعود للسياسة السائدة والتي يغلب عليها طابع العمل الفردي، كما أن الجامعة تعمل على استقبال اقتراحات الجميع لكن المشكل في هل تأخذ بعين الاعتبار أم لا.

- بالنسبة للبند 43-44-45 فالجامعة رغم أن أسلوب المشاركة والحوار لا يزال لم يرقى إلى المستوى المطلوب، إلا أنها تعمل على تحسين ذلك من خلال تسهيل إجراءات الاستقبال للجميع من طرف المسؤولين، لكن هذا لا يشمل الجميع فكلما ارتفع منصب المسؤولية زادت تعقيدات الاستقبال بالنسبة للبعض منهم وهذا يعتبر عائق في تحقيق الإدارة الرشيدة.
- 4- تفسير نتائج البعد الرابع المتعلقة بحكم القانون والعدالة والمساواة:
- بالنسبة للبند 46-47-48 فالجامعة تمتلك الأنظمة والتعليمات لتنظيم العمل وتحديد حقوق وواجبات كل فرد فيها، وهي ضرورية لحسن سير العمل فيها.
- بالنسبة للبند 49-50-51 فإن الجامعة تعمل على تطبيق القانون على الجميع دون استثناء في ظل وجود أنظمة وتعليمات واضحة، لكن تبقى هناك بعض الحالات من التمييز بين عاملها في المعاملة وتطبيق القانون خاصة من حيث المنصب الإداري بين الموظف العادي والمسؤولين في المناصب العليا، وهذا ما أكدته دراسة نداء دار طه، وجمال حلاوة من حيث تأثير المحسوبية في تحقيق الحوكمة.
- بالنسبة للبند 52-53-54 فإن الجامعة سعيها منها لتحقيق أهدافها تعمل عليه تحفيز عاملها بالحوافز المادية والمعنوية، لكنها لا تولي اهتمام كبير بهذا الجانب وهذا يعود إلى عدم الاهتمام الكبير من الجامعة بالاستثمار في رأس المال البشري، إلا أن الجامعة توفر الجو الملائم للتدريس دون ضغوط أو تدخل في ذلك وهذا بهدف تمكين الأستاذ من ممارسة مهامه في أحسن الظروف.
- بالنسبة للبند 55-56-57 فإن الجامعة لا تمارس أي ضغوط للممارسة الأعمال الإدارية لكنها تلزم الجميع باحترام التعليمات واللوائح....، كما أن المحسوبية والوساطة لا يمكن القضاء عليها إلا إذا كان هناك تغيير لثقافة المجتمع والأفكار السائدة فيه.
- بالنسبة للبند 58-59 فرغم وجود الظواهر السلبية في الجامعة تعمل على محاربتها حتى تكون لها صورة جيدة على المستوى الوطني والدولي، كما أن المحسوبية والوساطة ليست هي فقط من يحول دون احترام القوانين بل هناك أسباب أخرى أهمها إما تعقيد هذه الأنظمة وعدم مرونتها ووضوحها أو استعمال النفوذ أو الضغوط....
- 5- تفسير نتائج البعد الثالث المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية:
- بالنسبة للبند 60-61-62 فالجامعة للمحافظة على استمرارها ونجاحها تعمل على وضع خطط إستراتيجية وتعمل على تحقيقها، لكن الأهم في هذا هو وجود تقييم ومتابعة مستمرة وترشيد

لنفقات وللوقت والجهد، وهذا ما أكدته دراسة يعقوب عادل ناصر الدين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تجسيد حوكمة المؤسسات.

• بالنسبة للبنود 63-64-65 فإن الجامعة تعمل على تسطير برامج وأهداف وفق التخطيط الاستراتيجي لكنها تفتقر إلى عدم مراعاة التكلفة والوقت وربما يعود هذا إلى وجود التمويل اللازم وكذلك إلى عدم وجود تعاون بين جميع الأطراف لتحقيق هذه الأهداف بسبب تغليب المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة لدى البعض منهم.

6- تفسير نتائج البعد الرابع المتعلقة بالفاعلية والتميز (الجودة):

• بالنسبة للبنود 66-67-68-69 فالجامعة تسعى لتنمية مهارات وقدرات عاملها من خلال التكوين المستمر والمتابعة بهدف تطوير أدائهم وزيادة مردود يتهم وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الذي تفتقر إليه الجامعة وهذا إدراكا من الجامعة بأهمية الاعتماد على الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير أدائها، وهذا ما أكدته دراسة منال العريني بأهمية رفع كفاءة أعضائها كأحد الشروط الأساسية لتفعيل حوكمة المؤسسات.

• بالنسبة للبنود 70 فإن الجامعة تسعى لمسايرة التطورات المعرفية والعلمية وهذا من خلال العمل على تحديث البرامج التعليمية بصفة دائمة.

• بالنسبة للبنود 71 فالبحوث العلمية التي تقوم بها الجامعة ساهمت في تنمية المجتمع إلا أن هذه المساهمة لا تزال قليلة بسبب قلة احتكاك الجامعة بالمجتمع ولطبيعة المواضيع التي يتم تناولها.

• بالنسبة للبنود 72-73-74 فقد عرفت الجامعة تطورا نوعيا في مجال استخدام التكنولوجيا واستغلال الانترنت لتسهيل العمليات الإدارية والتدريسية، كما أنها توفر كل الهياكل البيداغوجية والاجتماعية الضرورية لحسن سير عملية التدريس.

• بالنسبة للبنود 75 فالجامعة تعمل على تكثيف الدراسات الميدانية لترتبط الطالب بالحياة العملية ولتسهيل عملية الفهم والاستيعاب له.

• بالنسبة للبنود 76-77 فإن مستوى الخريجين مرتبط بمستوى المكونين وطبيعة البرامج التعليمية، والجامعة تعمل على تحقيق ذلك، ويبقى الدور الأكبر في ذلك على عاتق المؤطرين الذي يختلف مستواهم من واحد إلى آخر في الجامعة التي عليها الاهتمام بتكوينهم ومتابعتهم وتقييمهم بصفة دائمة.

• بالنسبة للبنود 78-79 فإن الجامعة تعمل على التواصل مع القطاع الخاص وعقد الشراكة معهم حتى تكون هناك توافق بين متطلبات السوق ومخرجات الجامعة، وهي تسعى بصفة مستمرة لتنظيم المنتقيات والندوات حتى يكون هناك تواصل دائم مع البيئة المحيطة بها.

- بالنسبة للبنود 80 - 81-82-83 فإن الجامعة تتوفر على الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على القيام بوظائفها على أحسن وجه لكن الخلل هو في عدم وجود ثقافة روح التميز والإبداع، تغليب المصلحة الشخصية، عدم وجود التنظيم الفعال والاهتمام بالكم على حساب الكيف.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد القيام بعملية تحليل وتفسير النتائج، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:
أن جامعة ورقلة وحسب رأي عينة الدراسة تعتمد حوكمة المؤسسات لكن ليس بالدرجة التي يجب أن تكون حيث أنه هناك معايير لا زالت الجامعة ضعيفة في مستوى تطبيقها خاصة منها المشاركة.

خاتمة

خاتمة:

إن مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي هو من المفاهيم التي تعتبر حديثة الاستعمال، فقد ظهرت الحاجة إليه بعد تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري على مستوى الشركات وكذلك تداخل المصالح وعدم وضوح أدوار و صلاحيات كل من مجلس إدارة الشركة و حملة الأسهم، فظهر هذا المفهوم كآلية تهدف إلى الحد من كل المظاهر السلبية التي تعرفها الشركات سواء العمومية أو الخاصة ومن جميع الجوانب المالية و الإدارية والتسييرية... ، ويكون هذا من خلال تفعيل أهم المبادئ التي تركز عليها حوكمة المؤسسات والتي هي مختلفة ومتنوعة حسب الجهة التي وضعت هذه المبادئ (هناك العديد من المنظمات الدولية التي عملت على تحديد مبادئ حوكمة المؤسسات مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP) .

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من المؤسسات الخدمائية سواء عمومية أو خاصة التي تهدف إلى نشر العلم والمعرفة وانجاز البحوث العلمية في مختلف المجالات، والعمل على إيجاد حلول للمشاكل والأزمات المجتمعية وهذا من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها والتي أهمها خدمة المجتمع.

مما سبق تتجلى أهمية مؤسسات التعليم العالي في أي مجتمع، فهي الدعامية الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في جميع القطاعات والميادين، و منه النهوض بالمجتمع وتطويره وتحقيق استقراره وأمنه الداخلي والخارجي وتبؤ مكانة له على الساحة الدولية.

لذا سعت معظم الدول لإعطاء أهمية لهذه المؤسسات والعمل لتسخير كل الإمكانيات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة منها والتي على رأسها جودة مخرجاتها، كما كانت هناك العديد من الدراسات والبحوث حول كيفية تحسين أداء هذه المؤسسات وزيادة فاعليتها وتحسين جودة مكوّناتها ومن أهم هذه الدراسات هي حوكمة مؤسسات التعليم العالي، باعتبار هذه المؤسسات هي مؤسسات خدماتية خاصة أو عامة لها أهداف تسعى لتحقيقها.

الجزائر مثل باقي دول العالم أعطت اهتمام كبير لهذه المؤسسات سواء من خلال توفير الإمكانيات المادية أو البشرية لها أو من خلال تفعيل الأطر القانونية لتسهيل مهمتها، إلا انه رغم كل هذه الجهود التي تبذلها الدولة لا زالت هذه المؤسسات لم تحقق كل الأهداف المرجوة منها، والخلل في هذه يعود إلى

على المستوى المحلي وبالنسبة لجامعة قاصدي مرياح ورقلة فهي لازالت تعمل على أن تكون قطب جامعي مهم على المستوى الوطني يتميز بنوعية تكونه العالي وكفاءة مؤطريه وحسن تسيير إدارته، وهذا من خلال استغلال كل الإمكانيات المتاحة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها.

بالنسبة للإشكالية التي تم طرحها فيمكن الإجابة عليها كالتالي:

إن أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي تتمثل أساسا في ترشيد التسيير الإداري والمالي ووضوح الأهداف وحسن استغلال الإمكانيات المتاحة في ظل الشفافية والمشاركة للرقابة الفعالة...، و أهم نتائجها تتمثل في جودة مخرجات هذه الأخيرة والقيام بوظائفها على أكمل وجه.

أما تقييمها على مستوى جامعة ورقلة (كلياتها) حسب رأي عينة الدراسة فهي ايجابية، ولكن ليس بالحد المطلوب حيث لا يزال على الجامعة اعتماد آليات الحوكمة أفضل حتى تصل إلى المستوى المطلوب، ولا يكون ذلك إلا من خلال الحوار والمشاركة الجماعية، ويمكن حصر أهم الأسباب التي أدت إلى نقص فعالية حوكمة المؤسسات في الجامعة إلى:

- عدم وجود رقابة فعالة، ووجود نظام تقييم و مساءلة ليس له تأثير.
 - غياب المشاركة في صنع القرار، وعدم وجود أسلوب النقاش و الحوار.
 - سيادة ثقافة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الوطنية.
 - نقص العمل بروح الفريق.
 - عدم التطبيق الصارم للأنظمة و التعليمات.
 - عدم استقلالية الكليات في قرارها عن الإدارة المركزية للجامعة.
 - عدم اعتماد آلية الانتخاب في طرق تعيين القيادات الإدارية في الجامعة.
 - تركيز النفقات على الجوانب المادية أكثر من التركيز على الجانب البشري.
 - الثقافة السائدة في المجتمع وتأثيرها في الأطراف الفاعلة في الجامعة.
 - عدم وضوح طرق تقييم الأساتذة والإداريين وعدم وجود تكوين مستمر للأساتذة لتحسين مؤهلاتهم العلمية.
 - وجود بروتوكولات للاستقبال من طرف الإدارة العليا في الجامعة.
- وحسب الأبعاد التي تم اعتمادها في البحث فإنه بالنسبة:

1. **بعد الشفافية واللامركزية:** تعتبران آليتان معتمدتان لكن فيما يخص الشفافية في الجانب المالي فهي ضعيفة، أما اللامركزية أو الاستقلالية فهي غير موجودة على مستوى الكليات حيث هي تابعة للإدارة المركزية للجامعة.

2. **بعد المساءلة والمحاسبية:** هناك رقابة وعملية تقييم على أداء عمالها لكن يجب إعادة النظر في آليات الرقابة والمساءلة المعتمدة.

3. **بعد المشاركة والاستجابية:** الجامعة لا تعتمد المشاركة في صنع القرار وأسلوب الحوار والنقاش البناء.

4. **بعد حكم القانون والعدالة والمساواة:** هناك وجود للأنظمة واللوائح التي تنظم العمل وهي مطبقة على الجميع، لكن هذا لا يمنع وجود المحسوبية والوساطة وتطبيق القانون على فئة دون أخرى نظرا لاعتبارات كالنفوذ والمركز الاجتماعي والضغطات....

5. **الرؤية الإستراتيجية:** الجامعة تتبنى التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافها لكن يجب الاهتمام بعملية المتابعة في تحقيق هذه الأهداف و تقييمها.

6. **الفاعلية والتميز (الجودة):** تتوفر الجامعة على الهياكل والإداريين و المؤطرين الضروريين لحسن سير عملية التدريس والتسيير الإداري، وهي تعمل على تحقيق التميز في أدائها من خلال حسن استغلال التكنولوجيا، كما أنها تعمل على التواصل بمحيطها، إلا أن فاعليتها لم تصل إلى المستوى المطلوب ويجب عليها الاهتمام بتحقيق الجودة الشاملة فيها.
أما في ما يخص الفرضية المطروحة والتي هي:

تعد حوكمة المؤسسات من أهم الأسس والآليات التي يجب أن تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي، لزيادة فعالية مكونات هذه المؤسسات، ومنه تحقيق الدور المنوط إليها في المجتمع، كما أن تطبيقها على مستوى جامعة قاصدي مرياح ورقلة لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب، فهي صادقة .

أما بالنسبة للفرضيات الثانوية المطروحة :

1. تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات ميكانزمات يمكن من خلالها تحقيق الجودة والرشادة والكفاءة ... على مستوى المؤسسات.

2. مؤسسات التعليم العالي هي عماد المجتمع وأساس رقيه وازدهاره، وهي سلاح ذو حدين، إما يكون الأساس لنهوض بالمجتمع أو السبب الرئيسي في تخلفه وانحطاطه.

3. إن حوكمة المؤسسات ومن خلال الأسس التي تعتمد عليها، تمكن مؤسسات التعليم العالي من ترشيد إدارتها ومنه تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها.

4. تسعى جامعة قاصدي مرياح بورقلة لتحسين أدائها وتحقيق الجودة في مكوناتها ...، من خلال الاعتماد على زيادة المشاركة والشفافية وتفعيل القوانين ... وهي أهم آليات حوكمة المؤسسات. فهي صادقة ما عدا الفرضية الرابعة فيلاحظ أنها غير صادقة خاصة فيما يخص اعتماد المشاركة و الشفافية.

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن استخلاص بعض التوصيات لتحقيق حوكمة مؤسسات في جامعة قاصدي مرياح بورقلة هي:

- اعتماد أسلوب الحوار والمشاركة في جميع المسائل المتعلقة بالجامعة.
- التداول على المناصب العليا في الجامعة واعتماد أسلوب الانتخاب في التعيين في هذه المناصب.
- إيجاد نظام للمساءلة والرقابة صارم وفعال، يساهم في زيادة مردودية العاملين بها.
- اعتماد الشفافية في التسيير المالي لها.
- ترشيد النفقات والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- التطبيق الصارم للوائح والتعليمات وعلى الجميع.
- الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال تكوينه الجيد وتنمية مهارته.
- تسهيل إجراءات الاستقبال من طرف القيادة الإدارية العليا.
- تحقيق التنافس بين الجامعات لتحسين أداؤها من خلال تحقيق الاستقلال المالي لها واعتمادها على التمويل الذاتي وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص.
- المراجعة المستمرة للمناهج التعليمية للتماشي مع التطورات الدولية في المجال المعرفي والاقتصادي.
- تطبيق نظام الرقابة والتقييم على الجميع ومن أعلى منصب في الجامعة إلى الإدارة الدنيا فيها.
- المراجعة السنوية للنتائج المتحصل عليها سواء من مخرجات الجامعة أو من الملتقيات و الندوات..
- التركيز على الكيف وليس الكم.
- اعتماد دراسات أخرى حول حوكمة المؤسسات في جامعة ورقلة من وجهة نظر الأساتذة والإداريين والطلبة حتى يتم التوصل إلى نتائج أكثر شمولية يمكن من خلالها الوصول بالجامعة إلى تحقيق حوكمة مؤسسات فعالة وناجحة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

أ-بالعربية:

1. البهواشي عبد العزيز ، الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي. مصر: مكتبة النهضة المصرية، 2007.
2. البوهي فاروق شوقي ، التعليم العالي و اتجاهات تطويره من منظور مقارن. مصر: دار المعرفة الجامعية، 2013.
3. الحريري محمد سرور ، الإدارة الحديثة الأسس العلمية و التطبيقية.الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2012.
4. الكايد عبد الكريم، الحكمانية governance قضايا و تطبيقات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث و دراسات)، 2003.
5. المشهداني إيمان شيحان و طالب علاء فرحان ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011.
6. أمين بهاء الدين ، الإدارة التعليمية و الطرق الحديثة لتطويرها. الأردن: دار التقدم العلمي، 2007.
7. الصغير احمد حسين ، التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع و رؤى المستقبل. مصر: عالم الكتب، 2005.
8. العبادي هاشم فوزي و الطائي يوسف حليم ، التعليم الجامعي من منظور مقارن قراءات و بحوث. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2011.
9. العبادي محمد فوزي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الأردن: الوراق للنشر و التوزيع، 2009.
10. العشماوي محمد عبد الفتاح و خليل عطاالله و راد ، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. مصر: مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، دون ذكر السنة.
11. الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات و التحديات وأفاق المستقبل. الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2008.
12. الترتوري محمد عوض و جويحات أغادير عرفات ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2006.

13. بوحنية قوي ، إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة. أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، 2009.
14. بربر كامل ، الاتجاهات الحديثة في إدارة و تحديات المديرين. لبنان: دار المنهل اللبناني، 2006.
15. جعفر عبد الحكيم مرزوق فاروق ، حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. مصر: مكتبة الانجلو المصرية، 2012.
16. لعويسات جمال الدين، إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: دار هومة، 2005.
17. لفته جواد كاظم، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. الأردن: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011.
18. مريزق هشام يعقوب و الفقيه فاطمة حسين، قضايا معاصرة في التعليم العالي. الأردن: دار الريبة للنشر و التوزيع، 2008.
19. مخداني نسيمة، الجامعة الجزائرية بين الأصالة و المعاصرة. الجزائر: دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2013.
20. نعمة جواد كاظم، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2011.
21. عفونة بسام عبد الهادي، التعليم المبني على اقتصاد المعرفة. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2012 .
22. فليه فاروق عبده، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة و اتجاهات حديثة. الأردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007.
23. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، الإدارة بالأهداف و قياس النتائج. الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون، 2015.
24. خضر احمد، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. مصر: دار الفكر الجامعي، 2012.
25. بدون ذكر اسم الكاتب، الوظيفة الثالثة للجامعات. المملكة العربية السعودية وزارة التعليم العالي، 2013.

ب- باللغة الأجنبية :

Français:

26. Henri Jorda, Universités l'innovation l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances, paris: L'harmattan, 2007.

27. Youcef berkane, "L'université Algérienne entre réalisation et défis", **participation présenté au livre de L'université Algérienne et sa gouvernance**, Alger: Centre de recherche en économie appliquée pour le développement, 2011.

28. _La gouvernance et le financement des universités, Contribution des présidentes et président des conseils d'administration des universités québécoise à la recentre thématique préparatoire au sommet sur l'enseignement supérieur portant sur la gouvernance et le financement des universités.

Anglais:

29. _A Graham and other, Total quality management TQM, productivity press Anew American TQM, Portland, 1993, prod 2100_2110.

30. Olivier Corby et autres, Knowledge Management méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Paris: DUNOD, 3eme édition, 2005.

31. _Eyiuche lfeoma and other, Management by objectives (MBO) Imperatives for transforming higher education for globalised world, Journal of international Education and leadership, volume 4, Issue 2 Fall 2014.

32. _Elias choueiri and other, "University and autonomy in the changing landscape of higher education", paper present in the fourteen seminaries in year of the arabe organization for quality assurance in education, 2 and 3 September 2012.

33. _Higher Education in developing countries peril and promise, The task force on higher education and society, The world bank, 2000.

34. _R.R Lakhe and RP Mohnaty, Total quality management concepts, Evolution and Acceptability in developing economies, received March 1993, International journal of quality reliability management, vol. 11 NO9 1994.

35. _University governance :A mapping and some issues, National lifelong learning Network, none date of publication.

36. _Stefanos Mouzas, " Efficiency versus Effectiveness", **Journal of business research 2006**, vol 59, issue 10_11.

37._Democratic Governance group,Discussion paper Governance for sustainable development, integration governance in the post _2015 Development framework, UNDP ,march 2014.

2-المقالات (المجلات) :

38.أبو العلا ليلي محمد حسني ،" درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(1)، العدد(4)، ايار 2012.

39.أيوب محمد أيوب،" الإدارة بالأهداف نماذج معاصرة"،مجلة إدارة دورية متخصصة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، يناير 2014.

40.البسام بسام عبد الله ،"الحوكمة الرشيدة دراسة حالة العربية السعودية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 67_68، صيف خريف 2014.

41.الداوي الشيخ ،"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2009/7_2010.

42.آل ياسين محمد محمد حسن ،" تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الادارة و الاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، العدد27(2)، حزيران 2012.

43.العريبي منال بنت عبد العزيز علي ،"واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014.

44.الراوي مظفر جابر ،"تطبيق معايير الحوكمة و أثرها القانوني في ضمان حقوق اقلية المساهمين في الشركات المساهمة"المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد11/جوان2014.

45.بوعلاق مبارك ،" دور هيئة التدريس في تصور إدارة الجامعة دراسة حالة:جامعة ورقلة2009/2010"، مجلة الباحث،جامعة ورقلة، العدد11/2012.

46.بوحنية قوي،"السياسة التعليمية الجامعية:دراسة سياسية قانونية"، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد الثاني، جانفي 2010، ورقلة:مطبعة جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

47. _____ ، "التعليم الجامعي في ظل ثورة المعلومات ر رؤية نقدية استشرافية"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثامن، جوان 2005.

48.حلاوة جمال و دار طه نداء ،" واقع الحوكمة في جامعة القدس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 /2013.

49. بوسكرة احمد، "دراسة تقويمية لتطبيق إصلاح التعليم العالي في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، ديسمبر 2012.
50. زرقان ليلي، "إصلاح التعليم العالي الراهن LMD و مشكلات الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس -سطيف-"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 16، ديسمبر 2012.
51. كبار عبد الله، "الجامعة الجزائرية و مسيرة البحث العلمي: تحديات و آفاق"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 16/سبتمبر 2014.
52. ناصر الدين يعقوب عادل، "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة مصر، المجلد الأول العدد الثاني/فيفري 2012.
53. _____، "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية العاملين فيها"، مجلة اتحاد الجامعات العربية: ع.62 كانون الأول 2012.
54. عثمانى أمينة، "تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة و آليات إرسائها_دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 14-2015.
55. قعادة عيسى يوسف، "إيجابيات و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية دراسة استكشافية"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثالث جوان 2008.
56. شبايكي سعدان، "الآثار الاقتصادية و الاجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د"، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، العدد:-5 جولية 2011.
57. شكراني الحسين، "نحو حوكمة بيئية عالمية"، رؤى إستراتيجية مجلة دورية علمية محكمة يصدرها مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أكتوبر 2014.
58. بدون ذكر اسم الكاتب، "دور مؤسسات التعليم العالي في نقل التقنية و توظيفها"، نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الحادي و العشرون، 1427.
- 3-المذكرات و الرسائل الجامعية :**
59. الاسطل طارق زياد، "درجة تطبيق الإدارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، دراسة قدمت لاستكمال متطلبات منح درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2008.
60. الجوزي ذهبية، "الحكم الراشد و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013.

61. الزاحي سمية، "مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة و سكيكدة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2013، 2/2014.

62. المدلل عبد الله وليد ، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية و أثرها على مستوى الأداء" دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء"، قدمت هذه الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2012.

63. الرحيلي سمية بنت سليمان ،"الإدارة بالأهداف بجامعة ام القرى بمكة المكرمة فاعلية التطبيق و المعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة"، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير بقسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2009.

64. الرشيد محمد مبارك محمد ،"أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين(دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية ي دولة الكويت)"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2014.

65. بدوي محمد الداعور إسلام ، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، "مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل"، جامعة الخليل، ادار 2008.

66. بوعلاق مبارك ،"تطبيق نظام الإدارة بالجودة الشاملة دراسة مقارنة بين الجامعة الأردنية (العمومية و الخاصة)و الجامعة الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2014.

67. هرموشي منى ،"دور تنظيمات المجتمع المدني في التنمية المستدامة دراسة حالة الجزائر "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص سياسات عامة و حكومات مقارنة، جامعة باتنة، 2009/2010.

68. زررور احمد ،"تقييم تطبيق الاصلاح الجامعي الجديد نظام"ليسانس، ماستر،دكتوراه" في ضوء تحضير الطلبة الى عالم الشغل- دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة و المركز الجامعي بام البواقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005/2006.

69. يوسف أيمن ،"تطوير التعليم العالي:الإصلاح و الآفاق"، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007/2008.

70. لرقط على،"إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر-المبررات والمتطلبات الاساسية - دراسة ميدانية بكلية الآداب و العلوم الإنسانية جامعة-الحاج لخضر-باتنة"، مذكرة

مكاملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص:الإدارة و التسيير التربوي، جامعة الحاج لخضر-باتنة،2009/2008.

71.معقافي أسامة، " النخبة الحاكمة و مسار التحول الديمقراطي دراسة حالة تونس 1987-2010 " ،
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص :الدراسات
المغربية ، جامعة الجزائر 03 ،2010/2011.

72.موسي نور الدين ،"اشكالية تمويل التعليم العالي بالجزائر في اطار برنامج الاصلاح خلال
الفترة 2000 -2009"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: نقو و مالية و
بنوك، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2012.

73.مقيدش نزيهة ،"أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في
الجامعة الجزائرية من خلال سير الآراء جامعة فرحات عباس _سطيف_" ، مذكرة مقدمة لاستكمال
متطلبات نسل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس
سطيف،2009/2010.

74.نمور نوال ،"كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم
الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماجستير تخصص: إدارة موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.

75.غربي صباح ، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات
الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص: تنمية، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013./2014.

4-المنشورات الرسمية :

76.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت
2003 يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،
العدد 51، 2003.

77.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، ميثاق الأخلاقيات و
الآداب الجامعية، افريل 2010.

5-المحاضرات و المؤتمرات و الندوات :

78.الاسرج حسين عبد المطلب ،"دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف" ، ورقة بحثية مقدمة
في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات، مصر: المنظمة
العربية للتنمية الإدارية،من 8 إلى 10 سبتمبر.

79. الطائي منى حيدر عبد الجبار، "الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جمهورية العراق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء المؤسسات، القاهرة: جامعة الدول العربية من 08 إلى 10 سبتمبر 2012.
80. اللوزي موسى، إدارة الجودة الشاملة، "ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة و الإبداع و التجديد، دور المدير العربي في الإبداع و التميز"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أيام 27 و 29 نوفمبر 2004.
81. المظفر أروى و آخرون، "تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام"، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، المرصد الاقتصادي الأردني، كانون الثاني 2014.
82. النجار بسام عايش، "دور مؤسسات التعليم العالي في تنمية الحس الوطني لدى طلبتها"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي الأول حول دور الكليات و الجامعات في تنمية المجتمع، جامعة خان يونس، يومي 22 و 23 أكتوبر 2013.
83. السر خالد خميس، "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013.
84. العايدي حاتم، "الحوكمة الجامعية"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013.
85. الفرا إسماعيل صالح، "الحوكمة مفهومها و بعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013.
86. الفرا ماجد محمد، "مفهوم الحوكمة و سبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس 2013.
87. القاضي حسين، "الإدارة الرشيدة في القطاع العام الاقتصادي"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الثالثة و العشرون جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق 2010/04/06.
88. بوحنية قوي، "دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد"، الملتقى الوطني حول التحولات السياسية و إشكالية التنمية في الجزائر: واقع و تحديات، 16 و 17 ديسمبر 2008.
89. بوساحة نجاهة و ثلاثية نورة، "إشكالية إنتاج المعرفة في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول إشكالية العلوم الاجتماعية، الجزائر واقع و آفاق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 07 و 08 مارس 2012.

90. بركان يوسف و بروش زين الدين، "مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات العليم العالي في الجزائر الواقع و الآفاق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية في البحرين، يومي 4 و 5 افريل 2012.
91. دهيمي جابر و بروش زين الدين، " دور و آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، يومي 06 و 07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر بسكرة.
92. دويدار وائل، "نموذج الإدارة الرشيدة و بناء منظومة العمل المؤسسي بمنظمات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من 8 إلى 10 سبتمبر 2012.
93. حنون سامي و العوضي رأفت محمد، "تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" اطار فكري، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني و اقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011.
94. محمد علي احمد حسن أميرة، " نحو توثيق العلاقة بين الجامعة و المجتمع"، ورقة علمية مقدمة إلى جامعة البحرين كلية التربية في إطار المؤتمر السادس لتعليم العالي و متطلبات التنمية، أيام 22-24 نوفمبر 2007.
95. مقدم وهيبية، "الحاجة إلى تطوير المناهج الجامعية بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل في الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، يومي 19 و 20 ماي 2010.
96. عبد الله المنيع محمد، "متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية: منظور مستقبلي"، مقدم للندوة الدولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الفترة من 19 الى 23 أكتوبر، 2002، الرياض المملكة العربية السعودية.
97. صالح السلطان خالد، "السياسات التعليمية المستقبلية للتعليم العالي"، ورقة عمل مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، 4-8 شعبان.
98. تواتي عبد القادر، "تحديات و عقبات تواجه إصلاح التعليم العالي و نظام ل.م.د في الجزائر"، ورقة مقدمة في أعمال اليوم الدراسي: إصلاحات التعليم العالي و التعليم العام: الراهن و الآفاق المنظم يوم 22 افريل 2013 بجامعة البويرة الجزائر، جامعة مولود معمري تيزي وزو: منشورات مخبر المماريات اللغوية في الجزائر.

99.خضري ياسمين محمد ، "نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق و المعايير المشتركة لضمان الجودة و الاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، يومي 2 و 3 سبتمبر 2012.

100.خلوط عواطف ،،"اثر التعليم العالي على النمو الاقتصادي- دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل و مواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، يومي 19 و 20 ماي 2010.

101.خميسي بن رجم محمد ، " أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير صندوق الزكاة الجزائري في تفعيل دوره في تحقيق التنمية الشاملة"، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للاقتصاد و التمويل الإسلامي،جامعة قطر للدراسات الاسلامية،يومي 23 و 24 مارس 2015.

6-الويب غرافيا (المواقع الالكترونية):

102.احمد الكردي،"واقع الحوكمة في التعليم الجامعي"،نشرت بتاريخ 20 جوان 2011، على الموقع الالكتروني <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280886> تاريخ الاطلاع 6 فيفري 2016 على الساعة 22:29.

103.احمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات و الغرض منها و سبل تطبيقها، على الموقع الالكتروني: <http://old.qadaya.net/node/3068> تاريخ الاطلاع 02 افريل 2016 على الساعة 23:26.

104.الموقع الالكتروني: www.oecd.org تاريخ الاطلاع يوم 16 مارس 2016 على الساعة 23:27.

105.القضاة عبد الله محمد ،"حوكمة الجامعات الأردنية مدخل لإصلاحها"، جريدة الحقيقة الدولية الأردنية، العدد 250 يوم 06 جوان 2012 على الموقع الالكتروني <http://factjo.com/pages/artdetails.aspx?id=1963&id2=51> تاريخ الإطلاع يوم 6 فيفري الساعة 22:29.

106.مصدر الخبر جريد الاقتصادية الملف الصحفي ليوم الاثنين 16 ماي 2011، حوكمة الجامعات السعودية، على الموقع الالكتروني http://www.aleqt.com/2011/05/16/article_538675.html تاريخ الاطلاع 13 فيفري 2016 الساعة 22:59.

107.محمد الربيعي،عودة اخرى لموضوع استقلالية الجامعة و الحرية الأكاديمية، على الموقع الالكتروني: <http://www.dw.com/ar> تاريخ الاطلاع يوم 21 مارس 2016ل على الساعة 20:15 .

108. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة الشركات، على الموقع الالكتروني www.qfma.org.qa/.../OECDPrinciplesofCorporateGov.. تاريخ الاطلاع 5 افريل 2016 على الساعة 18:45د.

109. الموقع الالكتروني: <http://fmsm.univ-ouargla.dz/ar> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

110. الموقع الالكتروني: <http://fntic.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

111. الموقع الالكتروني: <http://fsa.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html> تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

112. الموقع الالكتروني:

<http://fherstu.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الموقع الالكتروني:

<http://fherstu.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

114. الموقع الالكتروني: <http://fshs.univ-ouargla.dz/ar/2014-02-02-10-43-08.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

115. الموقع الالكتروني:

<http://fsescsg.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-05-12-00-47.html/> تاريخ الاطلاع

يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الموقع الالكتروني:

<http://fdsp.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-23-09-03-23.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الموقع الالكتروني:

<http://fdsp.univ-ouargla.dz/ar/2013-05-23-09-03-23.html>

تاريخ الاطلاع يوم 10 افريل 2016 الساعة 19:44.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة قاصدي مرياح ورقلة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص تنظيمات سياسية و إدارية

استبيان

في إطار القيام بإعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية حول موضوع " حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة قاصدي مرياح ورقلة " وحتى يتسنى لنا القيام بالدراسة الميدانية على مستوى الجامعة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة التي يتضمنه، مع العلم أن الإجابات التي سوف تقدمونها تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، و شكرا لكم مسبقا .

المعلومات الشخصية :

نوعية المنصب :

مدة الخدمة : أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الكلية : كلية الحقوق و العلوم السياسية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير كلية الآداب و اللغات

كلية العلوم التطبيقية

كلية الرياضيات و علوم المادة كلية الطب

كلية علوم الطبيعة و الحياة الكلية الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

كلية المحروقات و الطاقات المتجددة و علوم الأرض و الكون

الطالبة : تجاني ربعة

الشفافية و اللامركزية

					العبارات	الرقم	الأبعاد
لا	لا	أحيانا	أوافق	أوافق			
أوافق	أوافق		بشدة				
بشدة							
					تتسم المعلومات التي يتم تقديمها في الجامعة بالوضوح.	1	
					تحل المشكلات في الجامعة بكل شفافية.	2	
					تتبع الجامعة مبادئ الشفافية و الوضوح في التطبيق الكامل للأنظمة و التعليمات على العاملين في الجامعة.	3	
					توفر الجامعة جميع المعلومات الخاصة بتسيير هياكلها.	4	
					يسمح لجميع الفاعلين بالاطلاع على تسيير ميزانية الجامعة و كيفية إنفاقها.	5	
					ساهمت اللامركزية في تحقيق الاستقلال المالي و الإداري للجامعة، مما مكنها من تحقيق أهدافها و زيادة مردوديتها على جميع المستويات.	6	
					اللامركزية هي شكلية فقط، حيث تعتبر الجامعة هيئة تابعة للسلطة المركزية وهي من تقوم بوضع الأنظمة و التعليمات المتعلقة بتسييرها.	7	
					يتم إنفاق ميزانية الكلية في متطلبات مادية أكثر من إنفاقها في مجالات تحسين مستوى الأداء و تطوير المهارات.	8	
					توفر الجامعة قاعدة بيانات عن كافة العاملين بها.	9	
					توفر الجامعة نظاما خاصا بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة و اللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.	10	
					تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت لجميع أعضائها المنتفعين بها.	11	

المسألة والمحاسبية

					12	تفصح الجامعة عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية و الإدارية.
					13	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة و فعالة.
					14	توفر الجامعة قوانين واضحة تحدد دور مجالس الكليات و الأقسام.
					15	تتوفر معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئتين الاكاديمية و الإدارية.
					16	تمتع إدارة الكلية بالاستقلالية في وضع التخصصات التي تتناسب مع متطلبات المنطقة المتواجدة بها .
					17	هناك استغلال سيئ للمركزية التسيير المالي للكليات.
					18	يتم مسالة مجالس الكليات بخصوص الأداء و النتائج المتوقعة.
					19	توفر الجامعة أسس و قوانين واضحة للمسالة بشأن أداء أعضائها الاكاديمين و الإداريين.
					20	من حق جميع الأساتذة في الجامعة مراقبة أعمال الجامعة بكل حرية و بدون ضغوط.
					21	يسمح لجميع الإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة و استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.
					22	تطبق قواعد المسالة على الجميع.
					23	هناك متابعة و تقييم مستمر لأداء الأساتذة.
					24	هناك متابعة و تقييم مستمر لأداء الإداريين .
					25	تلتزم الجامعة الكليات بتقديم تقارير دورية عن مستوى أدائها و كيفية تسيير ميزانيتها.

المشاركة و الاستجابية

					26	هناك رقابة على التسيير الإداري للجامعة لتحقيق السير الجيد للإدارة.
					27	هناك رقابة على التسيير المالي للكليات لترشيد النفقات.
					28	هناك مراجعة و مراقبة مستمرة للبرامج و التخصصات المدرسة.
					29	عدم وجود رقابة حقيقية تسمح بتقييم الأداء الإداري و المالي و البيداغوجي الفعلي للكليات.
					30	هناك عراقيل بيروقراطية و نقشي الفساد.. ساهمت في عدم فاعلية نظام المسألة و الرقابة في الجامعة.
					31	تتبع الجامعة أسلوب الحوار في اتخاذ القرارات.
					32	توفر الجامعة إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات و الشكاوى و تتعامل معها بمهنية عالية.
					33	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
					34	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع ودون أي قيود.
					35	تتبنى الجامعة مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة الأكاديمية و الإدارية.
					36	تشرك المجالس الأكاديمية و الإدارية جميع المعنيين في عمليات صنع القرارات.
					37	تشرك الجامعة ممثلين عن الطلبة و الإدارة و الأساتذة في تسيير شؤون الجامعة.
					38	تعلم الجامعة أساتذتها و إدارييها بالتعليمات التي تخصهم.
					39	توفر الجامعة نظاما لتلقي مقترحات و شكاوي العاملين لديها و تاخذها بعين الاعتبار.

					40	تشرك الجامعة الأساتذة في وضع قواعد التسيير و الرقابة.
					41	تشرك الجامعة الإداريين في وضع قواعد التسيير و الرقابة.
					42	تفتح الجامعة أبوابها كل وقت لتلقي الاقتراحات و الشكاوي المقدمة من طرف الطلبة و الإدارة و الأكاديميين.
					43	تسعى الجامعة في كل وقت لتحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار و وضع الخطط و تقديم الاقتراحات و الحلول للمشكلات.
					44	استقبال الطلبة و الأساتذة و الإداريين من طرف المسؤولين (مدير الجامعة، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام...) لا يتطلب إجراءات معقدة.
					45	إن الإجراءات الإدارية المعقدة للاستقبال من طرف مسؤولي الجامعة ساهمت في عدم تفعيل مبدأ المشاركة و الاستجابية في الجامعة.
					46	توضح أنظمة و تعليمات الجامعة مهمات و واجبات كل العاملين بها.
					47	توظف الجامعة الأنظمة و التعليمات بما يحفظ حقوق عاملها.
					48	توفر الجامعة نظام للإعلام بالأنظمة و التعليمات للعمل بالجامعة.
					49	تطبق الجامعة الأنظمة و التعليمات بشكل كامل و على الجميع دون تمييز (التمييز بين مسئول و موظف أو حسب الجنس....).
					50	تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل و الموضوعية.
					51	توفر الجامعة وصفا واضحا لواجبات و صلاحيات كل وظيفة.
					52	توفر الجامعة معايير واضحة للحصول على المكافآت.
					53	توجد حوافز مادية مجزية للمتميزين.

حكم القانون و العدالة و المساواة

				لا تمارس ضغوط داخلية و خارجية على الأساتذة في عمليات (التقييم،التنقيط، النجاح والرسوب،الترقية....).	54
				لا تمارس ضغوط داخلية و خارجية على الإداريين في عملهم الإداري.	55
				تتسم الجامعة بعدم وجود المحسوبية و الوساطة في معاملتها.	56
				لا تتعسف الجامعة في إحداث عقوبة على العاملين فيها و يتم التعامل مع الحالات غير الأخلاقية (الرشوة،الغش،الاستعمال السيئ للسلطة..) بكل صرامة.	57
				تطبق الجامعة الأنظمة و التعليمات بشكل فعال بهدف التقليل من الأزمات و المشاكل.	58
				يعتبر وجود المحسوبية و الوساطة من أهم أسباب عدم فعالية الأنظمة و التعليمات.	59
				تعد الجامعة خطط إستراتيجية بما يحقق رؤيتها و رسالتها و أهدافها.	60
				تقيم الجامعة خططها و برامجها باستمرار بهدف تطويرها.	61
				تسهر الجامعة على تطبيق و تنفيذ الخطط المستقبلية بكل مسؤولية.	62
				توفر الجامعة كل الإمكانيات و المادية لتنفيذ خططها المستقبلية بأقل تكلفة ووقت.	63
				تسهر الجامعة على تطبيق الميزانية بفعالية و وفقا لرؤية استدامة الميزانية.	64
				عدم وجود تضافر للجهود و تعاون بين مختلف أجهزة الجامعة لتجسيد خططها و تحقيق أهدافها.	65

الرؤية الإستراتيجية

الفاعلية و التميز (الجودة)

				تعمل الجامعة على توفير كل الإمكانيات لتحسين مستوى أداء عاملها و تنمية قدراتهم المهنية و المعرفية و الاتصالية .	66
				توفر الجامعة دورات تدريبية لجميع أعضاء الهيئة الإدارية لتطوير مهارتهم الإدارية.	67
				تعمل الجامعة في تشكيل اللجان و العمل بروح الفريق.	68
				تسعى الجامعة في تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت و جهد.	69
				تتسم المناهج الدراسية بالتنوع و التميز و تتماشى مع آخر مستجدات المعارف العلمية على مستوى العالمي.	70
				تساهم البحوث العلمية المنجزة في الجامعة في تنمية المجتمع.	71
				تستخدم الجامعة أنظمة تكنولوجية متطورة لتسييرها الإداري.	72
				تستخدم الجامعة أنظمة تكنولوجية متطورة في عملية التدريس(محاضرات أو أعمال موجهة أو أعمال تطبيقية).	73
				توفر الجامعة كل الشروط و الإمكانيات الضرورية لسير العمل على أحسن وجه(قاعات التدريس، أدوات التدريس، المخابر، الزيارات الميدانية..).	74
				ترتبط الجامعة بيداغوجيا الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية في الانجازات البحثية.	75
				تساهم في تخريج مخرجات(الطلبة) ذات مستوى عال من حيث التكوين و الفعالية .	76
				المؤطرين الأساتذة لهم القدرة الكافية والإمكانيات العالية من حيث المعارف العلمية و من حيث طرق التدريس.	77
				تتواصل الجامعة مع القطاع الخاص لربط التكوين مع احتياجات السوق.	78
				تهتم الجامعة بتنظيم الملتقيات و الأيام الدراسية التي تتماشى و	79

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسها الجامعة التي تعتبر أهم مؤسسة تعليمية من حيث تنوعها وتعدد تخصصاتها و طبيعة خدماتها... و ذلك بهدف الوصول إلى التميز في الأداء، الجودة في الإنتاج، الإدارة الرشيدة في التسيير، و تناولت هذه الدراسة حالة حوكمة المؤسسات في جامعة قاصدي مرياح على مستوى كلياتها(القيادة الإدارية)، وهذا بالإعتماد على أداة البحث العلمي الإستبيان الذي تضمن سبعة أبعاد هي: الشفافية واللامركزية، المساءلة والمحاسبية، المشاركة والاستجابية، حكم القانون والعدالة والمساواة، الرؤية الإستراتيجية، الفاعلية و التميز(الجودة)، إقتراحات لتحقيق حوكمة مؤسسات في مؤسسات التعليم العالي و بعد تحليل و تفسير النتائج تم التوصل إلى أن جامعة قاصدي مرياح وعلى مستوى كلياتها تعتمد حوكمة المؤسسات لكنها لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب بعد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة المؤسسات، مؤسسات التعليم العالي، الجامعة، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، مبادئ حوكمة المؤسسات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، القيادة الإدارية.

Summary of the study:

The objective of this study is to identify the extent of institutions of higher education governance, especially the university, which is considered the most important educational institution in terms of its diversity and the multiplicity of its specialties and the nature of their services ... , and this in order to reach excellence in performance, quality production, good governance in the management

This study addressed the situation of corporate governance at the University of Ouargla - level colleges (administrative leadership), this study used the scientific research tool "Questionnaire" which included seven dimensions: Transparency And decentralization, accountability, Participation and responsiveness, The rule of law, justice and equality, Strategic vision, efficiency and excellence (quality), Suggestions for achieving governance institutions in higher education institutions , and after analyzing and interpreting the results have been reached that University of Ouargla - level colleges depends corporate governance but she not yet achieve the governance desire.

Key words: corporate governance, corporate governance, higher education institutions, the university, the governance of higher education institutions, the principles of corporate governance, l'university Kasdi Merbah Ouargla, administrative leadership.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude c'est identifier l'étendu de la gouvernance d'établissement d'étude supérieure, ou l'université considère l'une de plus importante éducationnel institution a cause de ça variété et la nature de ces services et la diversité de ces spécialités..., et cela pour but d'atteindre la spécificité de performance, la qualité de production, l'administration rationnelle pour la gestion.

Cette étude à étudié la gouvernance d'entreprise au niveau de facultés de l'université de Kasdi Merbah de Ouargla (Responsables Administrative) a l'aide d'outil de recherche scientifique "Sondage" qui a contenu sept dimension :

La transparence et Décentralisation, L'accountabilité, La participation et Responsivités, Le rôle de loi et la justice et l'qualité et, La vision stratégique, La performance et la specifite (qualité), Des opinions pour appliquer la la gouvernance d'établissement d'étude supérieure, et après les analyses et interprétation des résultats on a obtenu que de l'université de Kasdi Merbah de Ouargla au niveau des ces facultés applique la gouvernance d'entreprise mais n'a pas encore arrivé au niveau de la gouvernance désiré.

Les mots clés:

la gouvernance, la gouvernance d'entreprise, l'établissement d'étude supérieure, L'université, la gouvernance d'établissement d'étude supérieure, les principes de gouvernance d'entreprise, L'université, les principes de gouvernance d'entreprise, l'université de Kasdi Merbah Ouargla, Responsables Administrative.