



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: حكامه منظمات

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطالبة :

\*\* نعمة عبد الرحمن \*\*

علاي إيمان

السنة الجامعية 2015/2014





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: حكمة منظمات

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
جامعة مولاي الطاهر سعيدة

تحت إشراف الأستاذة:

\*\*نعجة عبد الرحمن\*\*

من إعداد الطلبة:

● علالي إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس اللجنة

عيدود محمد فوزي

الأستاذ

مؤطر

نعجة عبد الرحمن

الأستاذ

ممتحنة

عبدلي لطيفة شيماء

الأستاذة

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُعِيدُ النَّاسَ  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ الْمَوْتَ  
وَالْحَيَاةَ وَالَّذِي  
يُعِيدُ النَّاسَ  
وَالَّذِي جَعَلَ

بسم الله

- وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى . . . . . أما بعد . . . . .
- أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى: أعز وأعلى وأجمل حقيقة عرفها التاريخ. . . . إلى الشمعة التي كانت تحترق من أجل أن تضئ لي طريقي، إلى من تعبت لأرتاح، وضحت لأنال، إلى الغالية التي ترخص أمامها كل الغوالي. أمي وما أجملها من كلمة واللسان يتشرف بنطقها ومن قلب المشاعر و الأحاسيس تقال. . . . والله لكل الكلمات تنمحي وتبقى كلمة أمي في قلبي، حبيبتي إني مدينة لك بما وصلت به وما أرجو أن أصل إليه.
- في صحراء الحب . . . . وعلى رمال الوفاء. . . . كتبت لك أيتها الحبيبة . . . . كلمات بماء الذهب وبريق الألماس . . . . فأنت من سكن . . . . لك وحدك يا حبيبتي أقولها وبدون خجل. . . . فوادي وينعم بحبي الأبدي الطاهر
- أمي الحبيبة لطالما أردت أن أوفيك بعض من حقك ولكنني أعلم بأن حقك أعظم مما أملك من كلام وهدايا فاقبلي مني ما يقدمه لك قلبي قبل يداي
- إلى من يحرسني بعيونه ويحميني من نواب الدهر وأوجاعه ومهما وصفتك فلن أستطيع فالحروف والمعاني عن وصفك عاجزة. . . . إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، إلى أعلى ما أملك في هذا الوجود أبي الحبيب .
- إلى إخوتي أحبة قلبي وأنسي الدائم: خالد، محمد العربي، زكرياء
- إلى الروح الطاهرة: جدتي أم الخير أسكنها الله رياض جنانه الناظرة، جدتي التي لم تزل جرحا تكتفه الذاكرة، و لم تزل مكانتها في البيت مملكة غابرة.
- إلى جدتي : خديجة , أطال الله في عمرها
- إلى كل عائلة علالى و خالاتي ، إلى عائلة بن يونس خاصة سهام و خديجة
- إلى هدية الرحمان من إختارني سكنا له خطيبي : زكرياء , وإلى والديه
- إلى أعز صديقاتي : إلهام \_ زكية
- إلى صديقاتي اللواتي سررت معهن الدرب خطوة خطوة و معهن تذوقت أجمل اللحظات أم الخير- مونيصة - عبير- حياة- كنزة- مونية- إبتسام- أمينة - جهاد - حليلة.
- إلى كل من وسعهم قلبي و وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي, و العذر ممن سقط سهوا من قلبي
- إلى كل زميلاتي وزملائي دفعة السنة الثانية ماستر علوم تسيير تخصص حكامه المنظمات
- إلى جميع طلبة العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير دفعة 2014-2015

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
107	قائمة الأساتذة حسب الرتب لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	(1)
109	قائمة الكتب باللغة العربية	(2)
110	قائمة الكتب باللغة الفرنسية	(3)
114	صدق وثبات الجزء الأول الخاص بالأساتذة	(4)
114	صدق وثبات الجزء الأول الخاص بالطلبة	(5)
115	صدق وثبات الجزء الأول الخاص بالإداريين	(6)
117	جنس المستجوب الخاص بالجزء الأول	(7)
118	المؤهل العلمي للمستجوب الخاص بالجزء الأول	(8)
119	الخبرة المهنية للمستجوب الخاص بالجزء الأول	(9)
120	المحور الخاص بالجزء الأول	(10)
122	جنس المستجوب الخاص بالجزء الثاني	(11)
123	المستوى العلمي الخاص بالجزء الثاني	(12)
124	المحور الخاص بالجزء الثاني	(10)
126	جنس المستجوب الخاص بالجزء الثالث	(13)
127	المؤهل العلمي الخاص بالجزء الثالث	(14)
128	الأقدمية للمستجوب الخاص بالجزء الثالث	(15)
129	المحور الخاص بالجزء الثالث	(16)

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	(1)
42	الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية	(2)
65	نموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة	(3)
66	حلقة ديمينغ لتحسين الجودة	(4)
80	الكفاءات الواجب توفرها في الإطار المؤهلة	(5)
106	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	(6)
117	جنس المستجوب الخاص بالجزء الأول	(7)
118	المؤهل العلمي الخاص بالجزء الأول	(8)
119	الخبرة المهنية الخاص بالجزء الأول	(9)
122	جنس المستجوب الخاص بالجزء الثاني	(10)
123	المستوى العلمي للمستجوب الخاص بالجزء الثاني	(11)
126	جنس المستجوب الخاص بالجزء الثالث	(12)
127	المؤهل العلمي الخاص بالجزء الثالث	(13)
128	الأقدمية للمستجوب الخاص بالجزء الثالث	(14)

# قائمة المحتويات

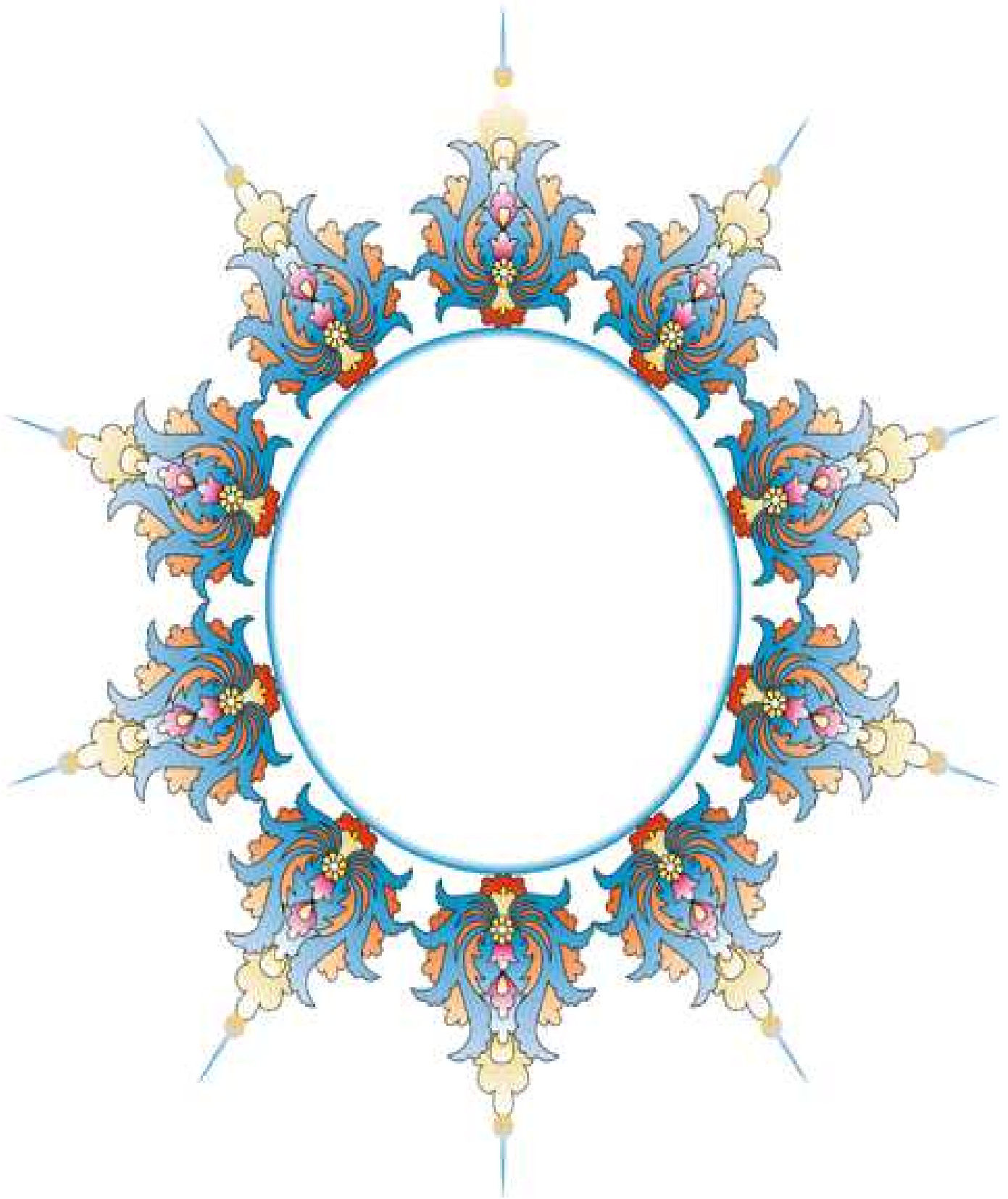
الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ- ز	المقدمة العامة
01	الفصل الأول الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية
02	التمهيد
03	المبحث الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية.
03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة المؤسسية
07	المطلب الثاني: الأهمية العلمية والعملية للحوكمة المؤسسية.
12	المطلب الثالث: معايير و أسس الحوكمة المؤسسية
15	المطلب الرابع: أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية
20	المطلب الخامس: أهداف الحوكمة المؤسسية والأطراف المعنية بتطبيقها
25	المبحث الثاني : النظريات المفسرة لأبعاد و ركائز الحوكمة المؤسسية.
25	المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملات

27	المطلب الثاني : نظرية الوكالة.
32	المطلب الثالث : نظرية أصحاب المصلحة.
39	المطلب الرابع: الأبعاد التنظيمية للحكومة المؤسسية
43	المطلب الخامس : الشفافية والإفصاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية.
46	المبحث الثالث : دور الهيئات الدولية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية.
46	المطلب الأول : معايير بازل
48	المطلب الثاني: دعم البنك الدولي(BM)
50	المطلب الثالث : قوانين صندوق النقد الدولي(FMI).
52	المطلب الرابع : مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية(OCDE).
53	خاتمة الفصل الأول
54	الفصل الثاني : تحليل واقع الحوكمة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر
55	تمهيد
56	المبحث الأول : ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
56	المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الجامعية وعناصرها
58	المطلب الثاني : أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
59	المطلب الثالث : أهداف ومبادئ الحوكمة الجامعية
61	المطلب الرابع: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية
63	المطلب الخامس : أهداف الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها
64	المبحث الثاني: الإتجاهات الحالية للتعليم العالي في إطار ضمان الجودة
64	المطلب الأول : مفهوم الجودة في التعليم العالي
65	المطلب الثاني: تحليل أعمال رواد مدرسة الجودة الشاملة
68	المطلب الثالث : نظام ضمان الجودة في التعليم العالي



70	المطلب الرابع: محاور ومعايير إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي
73	المطلب الخامس : الإتجاهات العالمية لفلسفة التعليم العالي
75	المبحث الثالث : تحليل واقع التعليم العالي في الجزائر
75	المطلب الأول: تحليل مراحل التعليم العالي في الجزائر
78	المطلب الثاني : تحديات التعليم العالي في الجزائر
87	المطلب الثالث : معوقات تطبيق الحوكمة الجامعية
89	المطلب الرابع: مجهودات الحكومة الجزائرية لتطوير التعليم العالي
93	المطلب الخامس : سبل تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية
96	خاتمة الفصل الثاني
97	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الحوكمة الجامعة
98	تمهيد
99	المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة مولاي الطاهر - سعيدة-
99	المطلب الأول : هيكلية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
107	المطلب الثاني : التأطير و البحث العلمي
109	المطلب الثالث: المصالح المشتركة
111	المطلب الرابع: الكلية وعلاقتها بالتنمية والتعاون
113	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
113	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
113	المطلب الثاني: عينة الدراسة
113	المطلب الثالث: أداة الدراسة
114	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

117	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
117	المطلب الأول: وصف وتحليل الإستبيان الموجه للأساتذة
122	المطلب الثاني: وصف وتحليل الإستبيان الموجه للطلبة
126	المطلب الثالث: وصف وتحليل الإستبيان الموجه للإداريين
131	المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة
132	خاتمة الفصل الثالث
134	الخاتمة العامة
138	قائمة المراجع
150	الملاحق
157	الملخص



لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الاقتصادية و الإجتماعية

والثقافية و السياسية و التكنولوجية و التي أدت إلى إشتداد المنافسة بين المنظمات الاقتصادية محليا و دوليا من أجل الإستحواذ على الحصة السوقية الأكبر و جذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم.

إن هذه التغيرات التي شهدتها المجتمعات في شتى المجالات أدت إلى بروز ما يعرف بإدارة التغيير والتي جاءت للتوفيق بين المتغيرات الداخلية للمنظمة و المتغيرات الخارجية لها و ذلك كي تساعد المنظمة على التأقلم و مسايرة التطورات المستمرة الحاصلة في محيطها الداخلي و الخارجي حتى تحافظ على وجودها و تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية , و أمام هذا الوضع الجديد أصبحت المنظمات مجبرة على تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة و تبنى المفاهيم الإدارية الحديثة إذا ما أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.

تعد الإتجاهات الحديثة من أهم المفاهيم الإدارية الأكثر إنتشارا و إستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة و تطوير أدائها و خدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة و بأفضل الطرق وبأقل جهد و كلفة ممكنين كي تحقق الجودة و التميز فيما تنتجه من سلع و ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

نظرا للنجاحات التي حققتها الإتجاهات الحديثة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية

**لتطبيقها في المؤسسات الجامعية , حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ الحوكمة**

**الجامعية يمكن تطبيقها و الإستفادة منها في المؤسسات الجامعة. كما تعتبر الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة**

**والمجتمع، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها، وهي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرزها**

المحيط الدولي، الناتجة عن العولمة وما خلفته من آثار على مختلف المستويات، والتي أكدت دائما وجود عجز فعلي في تسيير شؤون

الدولة على المستويين الداخلي والخارجي. لذلك وجد مفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها السياسية

الإقتصادية، مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع العام والخاص، نظرا للمبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم كالمشاركة،

الفعالية، الثقة... إنتقل إستخدام مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، ليعبر أيضا

عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي على جميع المستويات خاصة في الدول النامية.

والجزائر من بين الدول التي يتأزم وضع جامعاتها يوم بعد يوم، فرغم الإصلاحات المتعددة والمستمرة التي عرفها القطاع، ورغم

المخصصات المالية والمادية، نجد أن الإصلاحات المعتمدة في كل مرة، تكاد لا تختلف عن سابقتها، وهذا ما يشير إلى أن الأزمة

تتعدى كونها أزمة مادية أو مالية إلى كونها أزمة حوكمة أو أزمة مبادئ (سوء التسيير، ضعف الأداء، غياب المشاركة،....)

لهذا يمكننا القول أن واقع الجامعة الجزائرية يرهن كل مسعى للإصلاحات كما هو الحال على المستوى الكلي. في إطار هذا الواقع والتحديات التي يواجهها هذا القطاع الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم الدول في شتى المجالات لكونه مصدرا للثروات البشرية، أصبح تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها أكثر من ضرورة لمؤسسات التعليم العالي، ذلك لتحقيق جملة من الأهداف، يأتي على رأسها توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية في مختلف مراحل صنع القرارات وديمقراطية الحياة الجامعية، إضافة إلى التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة وغيرها من المبادئ المكوّنة للحوكمة.

لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي

إعتمدت على الحوكمة الجامعية كأسلوب إداري في العمل و أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي

يعد أهم مورد في العملية كلها , و تعتبر الجامعة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري و ينمي قدراته و مهاراته و طاقاته لكي

يكون إنسانا مبدعا و منتجا.

أولا: إشكالية البحث

يعاني قطاع التعليم العالي بالجزائر من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج الدراسية ومنها ما يتعلق بهيئة التدريس وبيئة

العمل والأخر يمس الإدارات الوصية فضلا عن إشكالية تدني المستوى التعليمي لخريجي هذا القطاع وعدم رضا المجتمع وعن هذه

المخرجات؛ومن هنا قامت الجزائر بإصلاحات عديدة مست هذا القطاع لكونه خزان الرأسمال البشري الذي يساهم للتنمية

المستدامة ككل؛لقد كان من بين ذلك أهم الإصلاحات الإتجاه نحوى تطبيق مفاهيم الحوكمة والحكم الرشيد في مؤسسات

الجامعة الجزائرية وعليه نطرح الإشكال التالي :

الإشكالية الرئيسية :

ماهي أهم الإتجاهات الحديثة التي إتخذتها الجزائر لنجاح الحوكمة في قطاع التعليم العالي؟

التساؤلات الفرعية:

1- إلى أي مدى تساهم الحوكمة المؤسسية في ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي ؟

2- ما المقصود بالحوكمة في قطاع التعليم العالي ؟ و ماهي مجالاتها و مبررات تطبيقها ؟

3- ماهي أهم الإجراءات المتخذة من أجل تطوير قطاع التعليم العالي في الجزائر ؟

4- إلى أي مدى يلتزم الأساتذة والطلبة والإداريين في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بمبادئ ومعايير الحوكمة؟

## ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

أهمية الإتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

الفرضيات الفرعية :

- 1- لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحكومة من منظور الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- 2- لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحكومة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.
- 3- لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحكومة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

## ثالثا: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم الحكومة الجامعية وعلى إمكانية تطبيقها .
- 2- التعرف على أهداف الحكومة الجامعية.
- 3- الوقوف على واقع تطبيق الحكومة في الجامعة الجزائرية.
- 4- التعرف على جودة التعليم في الجامعة الجزائرية.

## رابعا: أهمية البحث

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- 1- تتناول مفهوم الحكومة في قطاع التعليم العالي وأهمية تطبيقها وأهميتها والأطراف المعنية بتطبيقها.
- 2- معرفة حالة تطبيق الحكومة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- 3- معرفة درجة الوعي الكافي بثقافة الحكومة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
- 4- ضعف المخرجات في الجامعات الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق الحكومة الجامعية.
- 5- تزويد القيادات التعليمية و الجامعية في الجزائر بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق الحكومة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

## خامسا:دوافع اختيار الموضوع

- 1-الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
- 2-انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- 3-حاجة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق النجاح و التميز.
- 4-من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسسات التعليم العالي بضرورة تطبيق الحوكمة.

## سادسا:الدراسات السابقة.

أ-دراسة ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر2005 هدفت هذه الدراسة إلى معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د" في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي وذلك من خلال معرفة معايير الجودة في الجامعة لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثان بإعداد مداخلة في الملتقى البيداغوجي حول الموضوع لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة و عملية اتخاذ القرارات الإدارية لديهم لا تعتمد على الأساليب الإحصائية إلى جانب عدم الاهتمام بعملية التحسين المستمر و هذا ما يعني حسب الباحثان أن الإدارة الجامعية لا تلتزم بأهم مبادئ إدارة الجودة نظرا لهذا القصور في النظام الإداري في الجامعة الذي يحول دون جودته .

دراسة زين الدين بروش ,يوسف بركان2009 هدفت هذه الدراسة الى تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ولتحقيق هذه الأهداف قاما الباحثان إلى مدى إستخدام الجودة في الجامعة حيث قاما بشرح كل من تعريف وأهمية الجودة ومدى تطبيقها وما يقابلها من صعوبات في مؤسسات التعليم العالي .

لقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة أهمية تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي ووضح الأهمية الكبرى لهذا النظام ومدى نجاح المؤسسات التي تعمل به.

دراسة صباح سليم حمودة : ( 2008 ) تأتي هذه الدراسة لمعرفة درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين , حيث قامت الباحثة باختيار عينة طبقية من مدراء هذه الثانويات وزعت عليهم إستبيان مكون من تسعة مجالات مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التربوي هي : التخطيط المدرسي شؤون الطلبة و حاجاتهم , القيادة و الإدارة , الموارد البشرية , العمليات , المنهاج , الموارد المالية , المجتمع المحلي والتغذية التحسينية.

لقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل المجالات مرتفعة خاصة فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي و شؤون الطلبة و حاجاتهم , و قد أرجعت الباحثة سبب ذلك إلى كون الفئة المستجوبة هم المدراء فمن الطبيعي أن يصفوا أنفسهم بهذه الصفة الجيدة فهم يريدون أن يكونوا متميزين في الإدارة من حيث التخطيط الإستراتيجي إلى جانب إبرازهم لأنفسهم بأنهم حريصون على تلبية حاجيات الطلبة و معالجة مشكلاتهم و الإهتمام برفع مستوى تحصيل جميع الطلبة و لهذا أوصت الباحثة بضرورة القيام بدراسات مماثلة و لكن من وجهة نظر فئات مختلفة كالمعلمين و الطلبة للوقوف على حقيقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس.

**دراسة مقديش نزيهة: 2010** تأتي هذه الدراسة لمعرفة أهمية المعايير حول الحوكمة الجامعية في جامعة فرحات عباس سطيف حيث قدمت الباحثة عينة متكونة من الطلبة لمعرفة آراء الطلبة هل تتوافق مع مبادئ الحوكمة حيث وزع عليهم إستمارة؛ لقد خلصت النتائج الى دراسة مقارنة بين أسلوبي المعايير

العشوائية و معايير الحخصص، مع توسيع دراسة الحوكمة إلى باقي أفراد الأسرة الجامعية من أساتذة و مسيرين و موظفين؛  
-التطرق إلى بعض مبادئ الحوكمة مثل الفعالية، من خلال أساليب أكثر موضوعية تتجاوز سبر الآراء، مثل تقييم عدد مشاريع البحث في الجامعة، النتائج المتوصل إليها، القيمة العلمية للبحوث المقدمة، فعالية المخابر و وحدات البحث الموجودة في الجامعة...؛  
-تقييم تجربة ال ل.م.د في جامعة فرحات عباس باستخدام تقنية سبر الآراء، وأيضا بالاعتماد على النتائج الدراسية للطلبة

#### سادسا : صعوبات البحث

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال.
- 2- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

#### سابعاً : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- 1-المحدد المكاني :إقتصرت هذه الدراسة على عينة من كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة.

- 2-المحدد الزمني :تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة 05-04-2015 إلى 19-04-2015



3-المحدد البشري: إشمطت الدراسة على عينة من أساتذة و طلبة و إداريي كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة.

#### ثامنا :منهجية البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع وذلك بالاعتماد على المؤلفات العلمية باللغة العربية و الأجنبية والدراسات المتخصصة والبحوث بالإضافة إلى مواقع الانترنت التي لها علاقة بالموضوع, كما تم إجراء دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر ولاية سعيدة.

لمعرفة الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال توزيع ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من الأساتذة و الطلبة و الإداريين كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة .

سنحاول من خلال البحث إستخدام الإستمارة في دراستنا من خلال سير الأراء للطلبة والأساتذة والإداريين مع التركيز على بعض المبادئ التي نرى أن لها إرتباط وثيق بمفهوم الحوكمة حيث تتمثل هذه المبادئ في : رضا الطالب عن المحيط البيداغوجي تفاعل الطالب داخل المحيط الجامعي والذي يتضمن العلاقات والمشاركات داخل الجامعة الثقة بين أهم الهيئات المكونة للجامعة الأداء الدراسي والهيئات المكونة للجامعة وأداء المكتبة وخدمة الإنترنت .

#### تاسعا :تقسيمات البحث

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول رئيسية تدرج تحتها مباحث مقسمة بدورها الى مطالب حسب

#### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسة وذلك بالتطرق الى ماهية الحوكمة المؤسسية من خلال مفهوم الحوكمة

المؤسسية, الأهمية العلمية والعملية للحوكمة المؤسسية ،معايير و أسس الحوكمة المؤسسية ، أسباب ظهورها ، أهدافها والأطراف المعنية بتطبيقها، النظريات المفسرة لأبعاد و ركائز الحوكمة المؤسسية من خلال - نظرية تكاليف المعاملات( الصفقات). نظرية الوكالة. نظرية أصحاب المصلحة، وكذا الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية، الشفافية والإفصاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية. دور الهيئات الدولية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية يتمثل معايير لجنة بازل ، دعم البنك الدولي(BM) ،قوانين صندوق النقد الدولي(FMI) ، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية(OCDE).

في حين خصصنا **الفصل الثاني** لتوضيح تحليل واقع الحوكمة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر وذلك من خلال ماهية

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

إلقاء الضوء على ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعلى مفهوم الحوكمة الجامعية وعناصرها أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي. أهداف و مبادئ الحوكمة الجامعية.

أسباب ظهور الحوكمة الجامعية. أهداف الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها.

الاتجاهات الحالية للتعليم العالي في إطار ضمان الجودة وعلى مفهوم الجودة في التعليم العالي. تحليل أعمال رواد مدرسة الجودة الشاملة. نظام ضمان الجودة في التعليم العالي محاور و معايير إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي. الاتجاهات العالمية لفلسفة التعليم العالي.

تحليل واقع التعليم العالي في الجزائر وعلى تحليل مراحل التعليم العالي في الجزائر. وعلى تحديات التعليم العالي الجزائري. معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية. جهودات الحكومة الجزائرية لتطوير التعليم العالي. سبل تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية: وأما الفصل الأخير فقد عززناه بدراسة حالة تطبيقية على كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة وذلك بتقديم عام لها ومن ثم عرض تفصيلي لإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل أهم النتائج المتوصل لها. لنختم بحثنا هذا بحوصلة عامة حول ما تم التطرق إليه في الفصول السابقة ومناقشة أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الإقتراحات التي رأيناها من الحد للنهوض بقطاع التعليم العالي بالجزائر وتطويره.

:

الإطار المفاهيمي

للوكمة المؤسسية

تمهيد:

تعتبر ظاهرة حوكمة الشركات أحد أهم الآليات التي كشف عنها إقتصاد المعرفة و التي نالت إهتمام علمي كبير من قبل المنظمات العالمية الدولية، نظرا لدورها في حماية الشركات من التعرض لحالات التعثّر والفشل المالي و الإداري و أيضا حمايتها من مخاطر التصفية ، هذا فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق و ضمان بقائها و نموها و استمرارها على المستوى المحلي و الدولي.

كما تعتبر الحوكمة عنصر لازم و متلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية و الإجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي و الإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تؤديها في بناء الاقتصاديات و نموها ، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية و تطورها هو دليل عافية الاقتصاد و تقدمها، و أن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيها.

سنحاول التطرق خلال هذا الفصل إلى المحاور الأساسية للإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية سوف يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كمايلي:

يتناول المبحث الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية من خلال مفهوم الحوكمة المؤسسية، الأهمية العلمية والعملية للحوكمة المؤسسية معايير و أسس الحوكمة المؤسسية ، أسباب ظهورها ، أهدافها والأطراف المعنية بتطبيقها.

يتضمن المبحث الثاني: النظريات المفسرة لأبعاد و ركائز الحوكمة المؤسسية من خلال - نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات). نظرية الوكالة. نظرية أصحاب المصلحة، وكذا الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية، الشفافية والإفصاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية.

المبحث الثالث: دور الهيئات الدولية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية يتمثل معايير لجنة بازل ، دعم البنك الدولي (BM) ، قوانين صندوق النقد الدولي (FMI) ، مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE).

## المبحث الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات أو طريقة ممارسة الإدارة الرشيدة في الشركات وعلى أسبابها و أهدافها و كذا الأطراف المعنية بتطبيقها ومما لا شك فيه أن حوكمة الشركات مفهوم أصبح يحتل أهمية كبيرة على كل المستويات المحلية والعالمية، خاصة في ظل مايشهده العالم، كما أن للشركات التي تفصل بين الإدارة والملكية دورا كبيرا ومؤثرا في الاقتصاديات المحلية والدولية، وهذا يتطلب ضرورة الرقابة على هذه الشركات والعمل على تقييم أدائها بما يحقق مصالح من لهم علاقة.

## المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المؤسسية

### 1- تعريف الحوكمة :

إن لفظ الحوكمة هو مستمد من الحكومة ، و هو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعنيها هذه الكلمات من معاني ، و للتعرف بصورة تقريبية على مفهوم حوكمة الشركات، لنتخيل دولة لا يوجد بها حكومة قوية ، فما الذي سوف يحدث، إن الإجابة بالطبع هي الفوضى و الانفلات في كل مجال سواء السياسي ، الاقتصادي أو غيره، و سوف تخرج الأمور عن السيطرة و لا شك أن هذه الفوضى سوف تؤدي إلى مشاكل صعبة على كل الأطراف، و بالتالي سيسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل عن طريق الانضباط و السيطرة على المجتمع.

و إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء:<sup>1</sup>

-الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة.

-الانضباط السلوكي و الأخلاقي و التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

-الانضباط في أعمال المراقبة و متابعة أعمال المؤسسة من جانب الجهات الداخلية مثل مجلس الإدارة و لجنة المدققين و رؤساء

القطاعات و المشرفين.

-الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسئولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط

و القيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال ووضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو حتى عقابه

<sup>1</sup>: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2007، ص:03

إذن تهدف الحوكمة في النهاية إلى وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث أخطاء أو إنحرافات أو الإهمال صعبة و ينشر ثقافة الانضباط و الأخلاقيات و الإبداع داخل المؤسسة، فالحوكمة تسعى إلى ترشيد ممارسات المديرين و مجلس الإدارة من أجل الإستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية و زيادة معدل النمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى زيادة ثقة المستثمرين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للشركة ، و بالتالي تحقق الشركة مركز تنافسي مميز بالنسبة للشركات الأخرى مما يؤدي إلى إجتذاب المزيد من الاستثمارات في الشركة.

كذلك يمكن تعريف الحوكمة:"

بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات و نزاهة السلوكيات داخل الشركة ، كما تعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة داخل الشركة أو خارجها ."<sup>1</sup>

أ-تعريف **Cynthia وHewit** : لقد عرفا الحوكمة على أنها "يعني القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات و

يتجلى ذلك في أخذ القرارات الملائمة بدقة و البحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام والخاص."

من خلال هذا التعريف يوضح الباحثين ضرورة أن يشمل التسيير الفعال المؤسسات العامة و الخاصة على حد سواء و الذي لا يكون إلا باتخاذ القرارات الصحيحة و المناسبة.

ب-تعريف **François Ascher**:

لقد قام بتعريف الحكم الراشد على أنه "إشتراك المؤسسات السياسية و الفاعلين الإجتتماعيين و القطاع الخاص مع بعضها البعض، و تجعل مواردها بصفة مشتركة و كل خبراتها وقدراتها و كذلك مشاريعها لخلق تحالف جديد لمبدأ قائم على تقاسم المسؤوليات في عملية إعداد و تنفيذ السياسات القادرة على المحافظة على تماسك المجتمع و مبدأ تقاسم المسؤوليات بين مختلف المؤسسات في القطاعين العام و الخاص و ذلك **François** يركز من اجل الصالح العام ."<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: الروهاب ، ه سيد ه : 4 : البيئة العربية الولية الجامعية الإسكندرية 2007 : 18

<sup>2</sup> Michel Godet(1999) : Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires – améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité– conservatoire national des arts et métier – France1999

## ج - صندوق النقد الدولي FMI:

عرفت الحوكمة من قبل **FMI** على أنها: " الطريقة التي بواسطتها تسير السلطة الموارد الإقتصادية و الإجتماعية لمؤسسة ما لخدمة التنمية و ذلك بإستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف و تحقيق أكبر المنافع<sup>1</sup>". لقد ركز صندوق النقد الدولي في تعريف الحوكمة على إظهار منافع و إيجابيات الحكم الرشيد و كيف أنه يسمح بالتقليل من التكاليف و في نفس الوقت تحقيق أكبر ربح ممكن.

إذن الحكم الرشيد هو الحكم الذي يعزز و يصون رفاه الإنسان و يقوم على توسيع حرياتهم الإقتصادية والاجتماعية و السياسية، و في هذا السياق يمكن النظر إلى الحوكمة على أنها ممارسة السلطة الإقتصادية والسياسية و الإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات، و يتكون الحكم من الآليات و العمليات و المؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون عن مصالحهم و يمارسون فيها حقوقهم القانونية و يوفون بالتزاماتهم.

حيث أن الحكم الرشيد هو الحكم الذي يتسم بالمشاركة و الشفافية و المسائلة ، و يعزز السيادة القانونية و يضع الأولويات السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية على أساس توافق واسع النطاق في المجتمع.

<sup>1</sup> International Monetary Fund- Good governance: The FMI's role- 2000-voir: [www.inf.org/external/pub](http://www.inf.org/external/pub) consulté le 20/04/2015

**المطلب الثاني: الأهمية العلمية والعملية للحوكمة المؤسسية.**

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة و ذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين و المتعاملين في سوق الأوراق المالية، و تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء أي شركة لوظائفها بأكمل وجه، و تأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها و كذلك ضمان وفاء الشركة بإتزاماتها و ضمان تحقيق الشركة لأهدافها بشكل قانوني و إقتصادي سليم.

و تظهر أهمية حوكمة الشركات في محاربة الفساد الداخلي و عدم السماح بوجوده و القضاء عليه نهائيا، و ضمان تحقيق النزاهة و الإستقامة لكافة العاملين بالشركة من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى أدنى العاملين فيها، و تفادي وجود أية أخطاء عمديه أو إنحراف متعمد كان أو غير متعمد و محاربة الإنحرافات و عدم السماح باستمرارها و العمل على تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بإستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.

و تعتبر حوكمة الشركات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي و عملي يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، و توفير معلومات عادلة و شفافة لكل الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة، و في نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات و محاسبتهم .

و من خلال ما سبق يمكن تقسيم أهمية حوكمة الشركات إلى النواحي التالية:

**أولاً: الأهمية من الناحية القانونية :**

يهتم رجال القانون بأطر و آليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المتعددة بالشركة، إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم و مجلس الإدارة و المديرين و العاملين و المقرضين والبنوك و أصحاب المصالح الآخرين، و لذا فإن التشريعات الحاكمة و اللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد حجر الأساس لأطر و آليات حوكمة الشركات، فمثلا يعتبر وجود نظام لحقوق الملكية يحترم حقوق الملكية الخاصة واحدا من أهم المؤسسات الأساسية الضرورية لإقتصاد ديمقراطي يقوم على أساس السوق و لذا من الضروري أن تضع قوانين و لوائح حقوق الملكية معايير بسيطة وواضحة تحدد بدقة من يمتلك ماذا؟، كما تحدد كيفية الجمع بين هذه الحقوق و تبادلها و أن تضع أيضا معايير لتسجيل المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب



و بتكلفة معقولة ، كما يجب أن تكون القوانين و اللوائح واضحة ومفهومة لدى الجمهور و أن يعرف الناس كيفية إمتلاك الأصول و إستخدامها و تبادلها، و من ناحية أخرى فإن النقص في المؤسسات التي تضمن حقوق الملكية يمنع الشركات من تحقيق اللامركزية والتخصص و إبرام العقود مع شركات منافسة و تقديم أقساط تامين معقولة و جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.

كما أن غياب القوانين و اللوائح التي تضمن تنفيذ العقود يؤدي إلى إنخفاض كبير في صفقات الأعمال لذامن الواجب أن تضمن هذه المؤسسات ( القوانين و اللوائح) حماية الموردين و الدائنين و العاملين وأصحاب الأعمال و غيرهم<sup>1</sup>.

### ثانيا: من الناحية الاجتماعية

إن مفهوم الحوكمة في معناه الشامل و الذي لا يتضمن فقط الشركات الاقتصادية يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة في المجتمع سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، و لذا فإن المفهوم الشامل للحوكمة لا يرتبط فقط بالنواحي القانونية و المالية و المحاسبية للشركات ، و لكنه يرتبط أيضا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و سلطة التحكم بوجه عام، حتى أنه يمكننا أن نقول إذا صلحت الشركة صلح الاقتصاد ككل ، و إذا فسدت فإن تأثيرها بإمكانه أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الإقتصاد و المجتمع.

و لذا يجب التأكيد على ضرورة الإهتمام بأصحاب المصالح سواء كانت لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة، كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة ، و لكنها تهتم كذلك بتدعيم و تطوير الصناعة و إستقرار الإقتصاد و تقدم و نمو المجتمع ككل.

و من هذا المنطلق يتم التركيز و الإهتمام بحوكمة الشركات بإعتبارها السبيل الأمثل لتقدم الأفراد و المؤسسات، فمن خلالها يتوفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لإستثمارهم و في نفس الوقت تعمل على ضمان قوة و سلامة أداء المؤسسات، و من ثم تدعيم إستقرار و تقدم الأسواق و الإقتصاديات.

<sup>1</sup>(CIDE): مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، 2005 ، ص، 25، 26. متاح على الرابط <http://www.pdf-yemen.com/> تاريخ الاطلاع: 2015/04/09.

## ثالثاً : من الناحية الاقتصادية :

و التي يمكن حصرها في خفض تكاليف المعاملات، و التي تكمن في تكاليف التنظيم و إدارة الأعمال و تحديد طريقة النشاط الاقتصادي . كما لها تأثير قوي على تخطيط الأعمال و نشاط الإستثمار، إذ تؤدي التكاليف المرتفعة للعمليات إلى فشل السوق و عدم عمله بكفاءة جيدة.

إن التأكيد على تكاليف المعاملات يعتبر أهم مشكل تعاني منه المؤسسات و ذلك لوجود علاقة وثيقة بين التكاليف و المؤسسات.

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار و طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و مموليها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجهها الشركات. و مما سبق يتضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية الاقتصادية و الإجتماعية و القانونية و إنما تمتد أهميتها بالنسبة للشركات و للمساهمين ولذا سنلخص هذه الأهمية فيما يلي:

**1-أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:**

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة و المساهمين.
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.
- تؤدي إلى الإفتتاح على أسواق المال العالمية و جذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.
- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيداً، قد يقومو أن بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى إنخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

## 2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات.
- والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد منها:
- تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.
- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.
- زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب على زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها في إتخاذ القرارات الاقتصادية.
- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الإستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع و المساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

**المطلب الثالث : معايير وأسس الحوكمة**

لقد وضع البنك العالمي مؤشرات متعلقة بثلاثة أسس ضرورية بالنسبة للحكم الراشد و هي كما يلي:

بالنسبة لنوعية الحكم فتتمثل في (الصوت و المسائلة, عدم الاستقرار السياسي و العنف) أما قدرة الحكومة فتحثوي على (فعالية الحكومة, نوعية التنظيم) و الإحترام و المساومة هي عبارة عن (دولة القانون, مراقبة الفساد)

**1- الصوت و المسائلة:**

تجمع العديد من الميكانيزمات التي من خلالها يتم حساب التطور السياسي ، الحرية المدنية و الحقوق السياسية ، الاستقلال الإعلامي ، و يتم تقييم الوضعية التي من خلالها يشارك المواطنون في اختيار حكاهم و التي تضم:

**1-1 المسائلة:** و تعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة و المسائلة السياسية و الإدارية للمسؤولين في وظائفهم العامة، و لمؤسسات المجتمع المدني و القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم للموارد العامة، و خصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام و حماية الصالح العام من التعسف و الاستغلال السياسي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مجلة العلوم القانونية و الإدارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق ، رقم 05، 2007، ص125.

كما تظهر أهمية المسائلة من خلال:<sup>2</sup>

- كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد.

- توخي المسؤولين المزيد من الحذر و الحيطه في أعمالهم طالما أن المسائلة متسعة المصادر.

- حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.

- تأكيد وتطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي.

ومن الوسائل المستعملة لتحقيق المسائلة نجد:

- جلسات الاستماع في المجالس النيابية و لجانها المتخصصة والجلسات المشتركة للمجالس النيابية.

-- اللجان الاستشارية.

- مجالس التقييم و الرقابة.

- الجمعيات الأهلية بكافة مجالاتها و صورها مثل :جمعية حماية المستهلك , جمعية حماية البيئة, الجمعيات المهنية . جمعيات

حقوق الإنسان.

- الصحافة و وسائل الإعلام.

- إقامة إدارات متخصصة للمسائلة.

**الشفافية:** تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها و فسخ المجال للجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة ، اتخاذ

القرارات في مجال السياسات العامة ، و تبرز أهمية المعلومات الإحصائية على السياسة المالية و النقدية و الاقتصادية بشكل

عام وأهميتها في ترشيد السياسات الاقتصادية .

و تعتبر الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ، حيث يجب أن تنشرها بعلانية

و دورية من أجل توسيع دائرة المشاركة و الرقابة و المحاسبة من جهة و من أجل التخفيف من الفساد من جهة أخرى. تحقق

الشفافية عددا من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي نذكر من بينها:

- إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر على بعض الأعمال التي لا تتوافق مع المصلحة العامة أو الخاصة.

- الشفافية إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاتها و إجراء حساباته،

<sup>2</sup> عطا الله و ارد خليل ، محمد عبد الفتاح العثماني: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة، دط، 2008، ص: 184

وبالتالي يكون سلوكها أكثر رشدا لمصلحتها و مصلحة المجتمع.

-أيضا إلى الأنشطة المختلفة و أسواق المال و الرقابة على الشركات و تقارير تقييم الأصول ومراجعة الميزانيات و نشرها و

البورصات و كل ذلك في صالح كل الأطراف.

كما تتم الشفافية من خلال:

-نشر القوانين و اللوائح و مختلف القرارات.

-إقامة مراكز معلومات و إلزامها بالإجابة على الاستفسارات و توفير المعلومات.

-إقامة قواعد بيانات و مواقع الكترونية على شبكة الانترنت تكون متاحة للجميع.

## 2-1 حرية التعبير عن الرأي و حرية الصحافة :

إن المجتمع العادل و الديمقراطي هو الذي يتمتع بالتبادل الحر للمعلومات و الأفكار، و يتحقق ذلك على خير وجه عن طريق

إقامة صحافة حرة و مفتوحة و السماح بحرية التعبير عن الرأي التي تشكل جزء من معايير التأهيل المتعلقة بحقوق الإنسان

و الحريات المدنية ، و كذا تحرير الصحافة ووسائل الإعلام من التأثيرات و الهيمنة الحكومية ، ذلك لأن التحرير دعامة قوية من

دعائم النظام الديمقراطي و التجسيد الواضح لحرية التعبير ، و الدعامة القوية للشفافية، كما أن قدرة وسائل الإعلام على نشر

المعلومات عن النشاطات التجارية و الاقتصادية مهمة للحفاظ على ثقة الشعب في الأسواق و لاجتذاب الاستثمار الأجنبي

و المحلي ، و يعد حق الصحافة في حرية النشر والتعليق و الانتقاد و اطلاع الناس على المعلومات مبدأ أساسيا من مبادئ

الديمقراطية و إرساء الحكم الرشيد.

الديمقراطية: هي نظام حكومة يشارك فيها جميع أفراد الشعب ، و يمكن أن تتخذ الديمقراطية عدة أشكال ، تبعا للتقاليد

والمجتمع و التاريخ الخاص بكل دولة ، و ليس هناك نموذج واحد ديمقراطي مثالي ، كما أن مراحل عملية إرساء الديمقراطية

يجب أن تتبع المسار التالي المتكون من أربعة مراحل أساسية و هي :<sup>1</sup>

1- مرحلة تحقيق الوحدة الوطنية، و التي تشكل مجرد بدا تشكل هوية سياسية مشتركة لدى الغالبية العظمى من

المواطنين.

<sup>1</sup> Anderson – Transition to Democracy– Columbia university Press– New York-1999-2000 – FMi

2- يمر المجتمع بمرحلة إعدادية تتميز بصراعات سياسية طويلة و غير حاسمة ، على شاكلة الصراع الناجم عن تزايد أهمية نخبة صناعية جديدة خلال عملية التصنيع تطالب بدور و موقع مؤثر في المجتمع السياسي في مواجهة النخب التقليدية المسيطرة التي تحاول المحافظة على الوضع القائم.

3- تبدأ عملية الانتقال و التحول المبدئي في المرحلة الثالثة و هي مرحلة القرار و هي لحظة تاريخية تقرر فيها أطراف الصراع السياسي غير المحسوم التوصل إلى تسويات و تبني قواعد ديمقراطية تمنح الجميع حق المشاركة في المجتمع السياسي.

4-مرحلة التعود :أي بصورة تدريجية و مع مرور الوقت تتعود الأطراف المختلفة على هذه القواعد و تتكيف معها.

2- **طبيعة النظام** : هو الغياب النسبي للهيمنة الحكومية على أسواق السلع، و النظم المصرفية، و التجارة الدولية. هذا المؤشر موجه إلى السياسات الموجهة و هو يتضمن قياسات للسياسات المضادة للتحرر التكاليف بتطبيق التنظيم في مجالات التجارة و تنمية الأعمال، و نأخذ مثالا على ذلك مؤشر الحرية الاقتصادية و هو مؤشر يستعمل لقياس درجة التقييد و التضيق التي تمارسها الحكومات في مجال الحرية الاقتصادية للأفراد . و يصدر هذا المؤشر عن معهد - هيرتاج - و ذلك بالتعاون مع صحيفة (والسترت) منذ 1995 و الذي يستند إلى عشرة عوامل هي:<sup>1</sup>

- التسيير الحالي لميزانية الدولة (نسبة الضرائب على الشركات و الأشخاص).

- حجم أو نسبة مساهمة القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني.

- السياسة النقدية ممثلة في معدل التضخيم

- حجم التدفقات المسجلة للاستثمار بشتى أنواعها.

- حالة النظام المالي للأجور و الأسعار.

- حقوق الملكية الفكرية.

- القوانين و التشريعات و مدى الاقتصاد الموازي.

### 3 - مراقبة الفساد:

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة، لكن الجديد فيها هو أن حجمها الظاهرة قد أخذ في التفاقم إلى درجة أصبحت تهدد مجتمعات كثيرة بالانحلال الاجتماعي و الركود الاقتصادي و قد ارتبط وجود الفساد بوجود النظم السياسية و الدول لذلك فهو لا

<sup>1</sup> دانيال كوفمان ، وارت كراي ، باب لوز يدو -تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ - مجلة التمويل و التنمية ، FMI جوان 1999

يختص بشعب معين و لا بدولة معينة ، فالفساد قضية عالمية ، و لكن الاختلاف في حجمهاو أشكالهاو درجة انتشاره في

الزمان و المكان، كما أنه في تأييده الخبراء

:

في هذه .

1997 في العالم

إلى

:"

غير

بجميع يترتب

الرسمية" <sup>1</sup>.

لصالح جماعة

:

يجب غير

لمعايير

التي تخدم .

:

في

-1 التداير إلى

-2 تسيير الدولي في مجال

-3

4-الشفافية والافصاح :

فصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشد

ومن بينها الموقف المالي والأ

1 - يجب :

-

-

<sup>1</sup> kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 *Governance indicators for 1996-2004- Governance Matters IV*, Word bank-.

- الملكيات الكبرى للأعضاء
- سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة
- خرين في الشركة
- المعلومات الخاصة بالعاملين التي يتم تنفيذها بموجبها .
- 2- سلوب يتفق بمعايير الجودة المحاسبية والمالية
- 3- يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف تقديم تأكيد خارجية وموضوعية المجلس للإقوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي داء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.
- 4- مكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في ا<sup>1</sup>
- 5- دولة القانون:

أهمية الأجنبي . أهمية في الأهمية إلى في كثير في إيجاد هذه يجب

#### 6- مراقبة الفساد:

يعتبر في إلى في مجتمعات كثيرة نخلال أشكالها انتشاره في

<sup>1</sup> غلاي نسيمية ،فعاليةحوكمة الشركات،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،جامعة تلمسان ،2010-2011غير منشورة :ص40



في  
تأييده الخبراء  
في هذه .  
إلى في العالم 199 :  
"

بجميع يترتب  
غير  
الرسمية "1 .

### المطلب الرابع : أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية

إلى في  
في  
في  
ما شهدته  
محاسبية  
2002  
في

شركتي Enron . Worldcom

#### 1-الأزمة المالية 1997 :

في 1997 العالم هذه  
في  
في  
في  
في  
في

قصيرة في  
محاسبية  
هذه  
هذه

<sup>1</sup> مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي، مجلة في الوطن العربي، هـ ، 2009 ، 3:

<sup>2</sup> Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001.

1 هذه غير انخفاض  
 هذه انخفاض  
 هذه في كثير  
 هذه في جم العالم،  
 هذه تأثير سلبي  
 هذه نشر إلى  
 هذه التي لها  
 هذه في هذه  
 هذه كبيرة  
 هذه في إلى  
 هذه إلى إلى  
 هذه في 1997 ثم  
 هذه التي  
 هذه  
 هذه في إلى الدولي  
 هذه التي في برنامج

محمد " في البرنامج الذي " مهاتير  
إلى  
في لبلاده.

## 2- فضيحة ENRON:

ENRON " " بمدينة هيوستن  
كبر في العالم في حوالي  
ساهمت enron في خلق  
هذه كبر في ثمانية عشر  
مجلة " " في مجال 500 2002  
لها كتيرة في استراليا  
التي إلى المالي: <sup>1</sup>  
الكثير التي  
للحفاظ إلى بإنشاء Enron  
كبيرة المشتركة التي  
إلى  
غير كافي للمصالح  
Enron بممارسات  
كبيرة إلى المساهمين في Enron بمديري  
لم في في هذه في  
الكثير العالم

الكثير في 2001 في Enron كبيرة في مجال كبر في .  
 في Enron كبيرة في مجال كبر في .  
 enron إلى كبر في .  
 enron غير للمستشارين؟.

### 3- فضيحة شركة Worldcom

Worldcom في 2002 . هذه في  
 إلى والمحاسبي والمالي المحاسبي في  
 بها الهامة إلى التي مراقبي  
 إلى : إلى إلى محاسبية .  
 الخبرة المبادئ التي  
 وغير الغير التي بمحصلا إلى  
 إلى .  
 في في  
 في في  
 هامة لكثير التي  
 المبادئ التي تعبر لهذه  
 في مجموعة أهمها في  
 هذه وبالتالي  
 التي يجب ولم

الكثير والهيئات  
 في :  
 Cadbury Best والتي Cadbury Committee  
 مبادئ (OECD) والتي Practice 1992 في  
 1999 Principales of Corporate Governance  
 في Blue Ribbon Committee في (Calpers)  
 وفي البرازيلي 1999 مقترحاته والتي  
 كثير لهذا . 2002 التركي  
 ومبادئ في إطار .

## المطلب الخامس: أهداف الحوكمة المؤسسية والاطراف المعنية بتطبيقها

أولاً: أهداف حوكمة الشركات :

في

إلى :

- في المالي

المالي .

- مجلس تبني إستراتيجية بما إلى

- : في مجتمع

تحديث العربي في الهياكل

التي الأجنبية

في إلى في

بما يحقق في في

الوطني<sup>1</sup>

- في .

- مجلس أعضاءه.

- .

- المصالح بما إلى إلى دنى .

- : مجلس إلى

في بما في التي

مجلس التي تشترط مجلس يجتمعون

<sup>1</sup> OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.

مستولي للتناقش في غير .

تخدم في جميع حملة 1 . لهم إلى بمجالس بمد لاتخاذ التي

لأهمية في في

لها 2002 .

الهامة في : 2

باقتراح - (NYSE) :

مخاطر

- :

في في معايير محلية في الياباني في 2003

- : إلى بيروكسل

- : حماية

- : بحوكمة في في ' في ' في

في

❖ الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :

إلى كبيرة

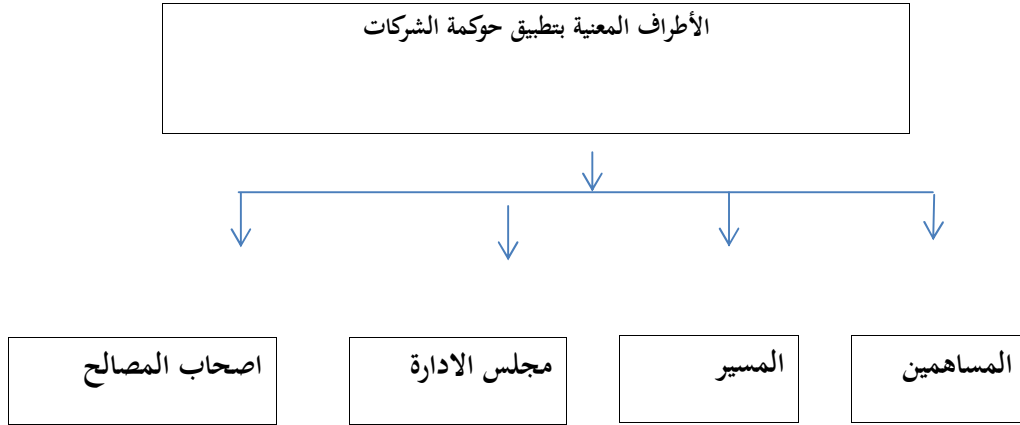
في

في هذه هذه مبينة في الشكل رقم(1-1)أدناه :

<sup>1</sup>إبرام ميلستين ، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمت الشركات العالمي ، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية2005

<sup>2</sup> Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.

الشكل (1-1) يبين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



:

2-المساهمون Shareholders :

يحدد  
لأ  
في  
المساهمين في  
المساهمين

1- مجلس الإدارة Board of Directors

يعتبر مجلس  
يجب في  
الخبرات  
المصالح التي تساعده في  
المصالح لهم  
مجلس  
المساهمين إلى  
المبادئ  
مجلس  
هما:



أ- واجب العناية اللازمة :

مجلس في اتخاذ في

ب- واجب الإخلاص في العمل :

وغير . للمساهمين المصالح والمكافآت

استراتيجياً تجاه مساهمين  
مجلس يجب ولصالح مساهميها  
المساهمين إلى الهامة في

### 3-المسير Manager

يعتبر المسير في إلى مجلس المسير

هم والمسير مجلس إلى تجاه التي  
يجب

المساهمين ومجلس وحتى  
مجلس التي لها

المسير تعتبر دوره في

كالتالي: <sup>1</sup>

- المسير - للأنشطة التي إلى

التي  
-للمسير في  
في  
المسير  
إلى توفير  
في الأخير المسير  
التي  
بموجب  
بحكم  
إلى  
مختلفة للمسير :  
غير .

#### 4- أصحاب المصالح Stockholders

مجموعة لهم مصالح  
ومختلفة في  
وهذه في في  
حتى مجلس والمساهمون الاستراتيجية  
جميع التي  
بمنتهي  
يجب نلاحظ  
خطأً سلباً<sup>1</sup>  
في  
المساهمون إلى في  
المساهمين الكبيرة في .  
مبادئ

المبادئ التي التي في في  
 في هذه إلى لها  
 في في  
 القانوني  
 هذه

### المبحث الثاني : النظريات المفسرة لأبعاد وركائز الحوكمة المؤسسية

يتضمن المبحث الثاني :  
 ) - (

### المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات)

تفسيراً مقترحاً Coase في  
 Williamson ثم  
 في  
 التي باستعراض لهذه

أولاً: نظرية Ronald Coase (1937):

Ronald Coase  
 1991 للإ  
 في تاريخ 1937 Economica<sup>1</sup> يجتمعوا في للأفراد  
 " " تفكير  
 اعتبرت  
 التالي:

- للعروض  
مقترح الأولي فإن
- في العرض يقترح
- العرض العرض
- حتى العرض بالتالي:
- بجمع غير يجري الكثير
- لها Coasse هذه في سميت "
- " فإن في<sup>2</sup>
- ثانيا : نظرية **Oliver Williamson 1985** :
- 2009 خمسة 169 " "
- في في بيركلي 1988 Williamson
- ( ) في Simon Coasse إلى
- " Williamson" مجموعة
- :
- " Williamson"
- في بإضافة Coasse .

<sup>2</sup> Tersen Denis, Bricont Jean Luc 1996 **L'investissement internationale**- édition Armand colin- Masson-Paris-p66.

## المطلب الثاني : نظرية الوكالة

هذه مجموعة

بموجب

بإسم

بمقتضاه يفوض

المصالح

المسيرين حملة

المسير إلى

يجب

إلى

المصالح

لأمريكيين Berls & Means 1932

المسيرة آثاره الشركة ثم رأسمال

Jensen & Meckling 1976

هذه شهير " : نحن

"Principal- "

الرأسمال

"Agent " "

هذه في

المسيرين

للمساهمين

تفرض

لصالح المساهمين

انتخاذ التسيير

غير

هذه فإن

المسيرين المساهمين إلى

في هذه لتتعداه

المسير هذه

استراتيجيات تحفظ له

( المسيرين

Enracinement

نفوذه،

...

التي

<sup>1</sup>المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975، معدل و متمم إلى غاية 2005 .

المسير غيره) ( ) مصالح ( )  
 الحفاظ في ( ) . الانحراف تعتبره المسير  
 المساهمون المسير السلبي و للحفاظ مصالحهم باتخاذ تدابير  
 مجالس  
 المسيرين ( ) للمساهمين ( ) المسيرين،  
 المالي، (...) ه  
 للمسيرين لفرض المصالح المشتركة تحافظ .

### أولاً: تعريف Jensen et Meckling

Jensen Meckling 1976 , هذه إلى

ببحث بجامعة Rochester هذه المسيرين لها :  
 " ( ) المسير , بإجراء

1 بالتالي  
 الح في  
 المسير لها بمصالحها وهذه  
 سم .

### ثانياً: تعريف Enracinement:

في يعني Enracinement تترجم يبعث جذوره في

<sup>1</sup> Jensen and Meckling( 1996 )- *theory of the firm /managerial Behavior* – Agency costs and Ownership structure– Journal of financial economics–vol 3.p33

Pigé " : علاقات (رسمية غير رسمية) التي لها  
المسير مجلس و بالتالي مساهمها

Ahmed el Aouadi " : المسير في المساهمين

لغرض ط بمنصه في بالتالي مسيري.<sup>2</sup>

هذه حملة في المسير غير : المسير  
في المساهمين حتى

بالتالي التي مساهمين . بالتالي في إلى  
في مصالح المساهمين.

إلى المسير له هذه بالمساهمين مجموع

الاحتفاظ للمسير  
بمراقبة هذه إلى في

إلى المسير مختلف في

يشيرون للمسير , فالمسير

يحتفظ التي تضره التي في .

<sup>2</sup> Ahmed el Aouadi, 2001, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le cas Marocain- Mars - p4

إشكالية التجدرية وعدم تناظر المعلومات.

للإداريين لم في الاستراتيجيات التي يجب

التسييري<sup>1</sup>.

المسير التي

:

أ- التجدرية الحيادية : التي المسير في عقده في محيط له ,

المسيرين لم في

المسير في هذه احترام مصالح .

ب- التجدرية الهجومية : المسير

مختلف بمزايا

التجذري الهجومي المسير

التي في لغرض تبرير .

في المسير في في صالح

ج- التجدرية الدفاعية : في هذه يقترب المسير عقده بالتالي

لهذه سيتبنى استراتيجيات

تبنى في

ينشئ ستتعرض في هذه .

<sup>1</sup> IDEM ,P: 04

<sup>2</sup> Charreaux G- la théorie positive de l'agence- positionnement et apports :P3



تكاليف الوكالة :

بمفرده  
 التي حملة التي التي  
 1:  
 - المسيرين.  
 - بما غير المسيرين.  
 الناجمة المسيرين حتى  
 إلى المسير  
 إلى هذه  
 هذه ؛ كبر  
 المسير  
 المسير المصالح  
 الرسمية مجموعة الغير الرسمية  
 التي يعني

<sup>1</sup> Charreaux G et Pitot Belin J.P,p07

## المطلب الثالث: نظرية أصحاب المصالح

تجاه في

مصالح

لصالح

يرر

هذه

19 ثم تجاه

مصالح

إلى

بمسؤولية تجاه

التي

أولاً : مفهوم أصحاب المصلحة :

### 1- أصول مفهوم أصحاب المصلحة :<sup>1</sup>

Freeman " " المعني " " يترجم " في " "

« في 1963 عرض في له . " " " للأطراف " في " في " " »

« Stockholder Theory » محل

مصالح المساهمين .

نعتبر

(1938) (1932)

الحفاظ

Hummels إلكترونية والتي الكبيرة

Ansoff : والمساهمين.

في

<sup>1</sup> Samuel MERCIER, 2007 , (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature p2.

المصالح :  
 (المسؤولين) ساهمين .  
 يجب المكافآت .  
 في هذه .  
 لم في في مجال :  
 الإستراتيجية : 1984 في  
 في .  
 2- أصحاب المصلحة :<sup>1</sup> في بحوث (1963) يعني  
 Rhenman Stymne 1965 pp المعنى  
 هو التي في الأخير .  
 ( معنى أصحاب المصالح اقترح (1984) بما  
 في " 2000 Carroll Buchholtz : مجموعة التي  
 في هذه يعني : جماعات  
 يستثنى هذه  
 ( ) ( ) أصحاب المصالح  
 ( ) . بالتالي هذه أصحاب المصالح حتى المحتملين  
 التأثير :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Christine la garenne( Entreprise et environnement) P 163

<sup>2</sup> <http://ar.wikipedia.org/wiki> vu le 14/03/2015

- احترام

- للأجيال
- 

### 3- أنواع أصحاب المصلحة: <sup>1</sup>

1997 Carroll Näsı	صالح نلاحظ	(	)
أصحاب المصالح	وجماعات	رسمي	: أصحاب المصالح
أصحاب المصالح	وجماعات	التأثير	: أصحاب المصالح
تبرز	حمالات	(في	)
التأثير في	أصحاب المصالح	التأثير	: أصحاب المصالح
في	أصحاب المصالح	في	أصحاب المصالح
أصحاب المصالح	صريحة	في	أصحاب المصالح
أصحاب المصالح	أصحاب المصالح	جميع أصحاب المصالح بحيث يجب	أصحاب المصالح في
كبيره فإهم	أصحاب المصالح	أن تتغير	أصحاب المصالح في

<sup>1</sup> Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE és de l'entreorise sociale) p7.

4- أخلاقيات الاعمال و أصحاب المصالح:

التي  $\text{في}$  تجاه المصالح كالاتي: <sup>1</sup>

- واجبات إتجاه حملة الأسهم:

يحصل  $\text{في}$  يختلف  $\text{في}$  الحالي  $\text{في}$

في ممارسات التي تعني بمصالحهم

في مرحة

ب- واجبات إتجاه المستخدمين :

تبرز  $\text{تجاه}$   $\text{في}$

مبادئ الإستراتيجية التي يخص

ج- واجبات اتجاه الزبائن :

تبرز  $\text{التي}$   $\text{في}$  لهذا

إلى إستراتيجيات التي

التي  $\text{في}$

د- واجبات إتجاه المجتمع :

يبرز  $\text{في}$  بما

.....

$\text{في}$   $\text{في}$   $\text{في}$

5- التحليل الناقد لنظرية أصحاب المصالح:

$\text{في}$   $\text{في}$   $\text{في}$

هذه

<sup>1</sup> IDEM , p:13

5-1- نظرية أصحاب المصلحة إطارا للآثار الإدارية المحدودة:

هـ في

1- مفاهيم غير عملية:

أب المصالح في  
أصحاب المصالح في  
إلى مجموعات:

Martinet في : اهم

أصحاب المصالح هذه بمسؤوليات

أصحاب المصالح خطيرة اه يشير

في .وأخيرا فإن أصحاب المصالح لهرمي لمصالح  
المصالح 1.

2- كيفية تحديد الأولويات؟

تقترح التي تخصيص صالح

في معايير التطبيق؟ Freeman يشير إلى أصحاب المصالح الأهمية

Donaldson Preston لا يجب تعريف كافة أصحاب المصالح في

إتخاذ .

أصحاب المصالح في

مجلس Evan Freeman يشير إلى مجلس

خمس مجموعات : حملة

<sup>1</sup> Samuel MERCIER (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : p.p13,18.

أهداف المنظمة غير واضحة :

الاعتراف بمصالح أصحاب المصالح      استراتيجيات للإ      للمصالح      لهم      من إيجاد  
هـ      أصحاب المصالح      أهم      في  
مخاطرة .

يشير Goodpaster إلى مخاطر      المترتبة      في  
غير .      لم يحددوا التغييرات التي      إلى      اتخاذ  
لمصالح أصحاب المصالح.

تشير إلى Etzioni

الحوكمة : ومصالح

في

وأخيرا

تعني

يحدد

5-2 نقد جذري على أساس نظرية أصحاب المصلحة للدفاع عن سيادة المساهمين:

ه هي

التي

أ- الإشكال حول طبيعة المسؤولية :

إلى

: مصالح أصحاب المصالح      أهم      يجب      في

فإن

أهم مصالح أصحاب المصالح

الهدف

في

ب- التأكيد مجددا على حقوق الملكية للمساهمين:

إلى

في

أهم .      يبرر

إلى

في

تة هما:

- 1 التي <sup>هـ</sup> <sup>هـ</sup>
- 2
- أكفى في
- هذه
- في جميع <sup>هـ</sup> لهم مصالح
- في <sup>هـ</sup> يحدد <sup>هـ</sup> في
- للأفراد
- في <sup>هـ</sup> <sup>هـ</sup>



المطلب الرابع : الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية

أولا: البعد الإشرافي والرقابي :

إلى الإشرافي والرقابي للمساهمين  
 مساهمته في مجلس  
 ثم إيجاد  
 الحفظ  
 للأسه .  
 1999 في مجلس  
 الأخير،  
 إلى  
 والترتيبات . للأعمال التي

1.

:

في

في .

ثانيا: البعد الأخلاقي:

الضمير للأخلاق  
 في  
 في العالم كبريات  
 التي  
 مجموعة فإذا  
 التي  
 في

بإدارة هذه					
					في
فإن	المالي	إلى		فإذا	
	بمع		الهدف،		
		1	مجلس		للأشخاص
	فإن	الرقابي	ودوره في		لأهمية
	الهيئات				
			والتراثة، ويجب		cod of ethics
لأهمية				سمعة	التي
	في مجالس	الهيئات			
		في	التي		أهميته ودوره في
			مجلس	التي يجب	مجموعة
					.
				في:	الهدف
				الأخلاقي؛	-
			به؛		-
					-
يجب	فإن	مبادئ			هذه
	بمبادئها				في

2

الدولي :

هو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة العالمية،

<sup>1</sup> بريش

05: 2009 /11 /20-21 -

151-150-

<sup>2</sup>محمد

ثالثا: البعد الاستراتيجي :

تعتبر الإستراتيجية التي  
في هذه الإستراتيجيات التي  
الرسمي للأهداف،  
إلى الإستراتيجيات التي  
إلى الإستراتيجية إلى  
بالمعايير ثم اتخاذ  
والمعايير

فإن الهدف

بمعنى في 1.

رابعا: البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

في

غير . التي في

يأتي: في

الإفصاح المالي Disclosure:

الانجاز؛

interim audit

خامسا: البعد الاجتماعي والقانوني **Social & legal Dimension**

يشير إلى والتي حملة المصالح

في حماية

يأتي :

1- الهيكل : organizational structure

الخ...

2- : ethical behavior

المهني.

المثالي

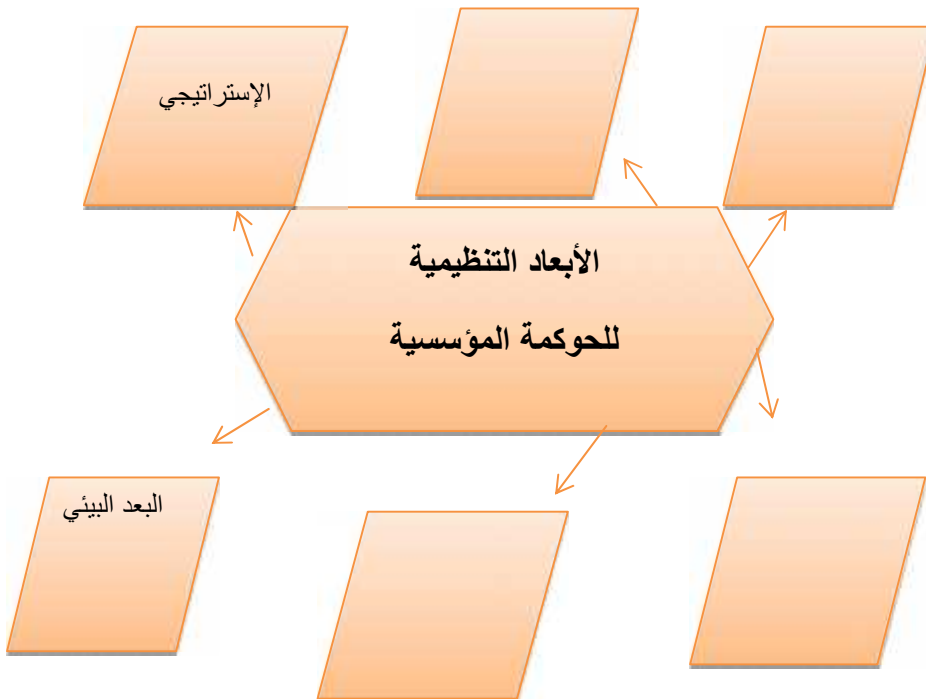
و بمستوى

سادسا: البعد البيئي **Environmental Dimension** :

إلى

حماية

الشكل (1-2) يوضح الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية



المصدر من إعداد الطالبة

## المطلب الخامس: الشفافية والإصلاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية

### 1- مفهوم الإفصاح:

جها إلى مستقر الاستفادة منها أو إ :

فالإفصاح هو نقل هادف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها<sup>1</sup> ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية وهذا يعني أن تشمل القوائم المالية و الملاحظات و المعلومات الإضافية المرفقة بها ، كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع ويعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها على خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته والقياس المحاسبي المطلوب مما أدى إلى ظهور ثلاثة مفاهيم للإفصاح وهي:<sup>2</sup>

### 1-1 الإفصاح الكامل :

معلومات حتى لو تحقق حيث أن كثرة التفاصيل التي تكون غير مهمة قد تربك

معلومات ولا تساعده على إتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب

### 1-2 الإفصاح العادل:

المالية في عرض الحقائق المتعلقة

مفهوم العدالة مفهوم نسبي غير محدد.

### 1-1 الإفصاح الكافي:

أنه وفقا لهذا المفهوم

عرض وتوفير المعلومات الملائمة والتي تتفق وإحتياجات مستخدم المعلومات والتي تساعده على إتخاذ القرارات السليمة في

الوقت المناسب. ويتطلب هذا المفهوم عرض جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي المعلومات.

<sup>1</sup> محمد سمير الصبان ، أصول القياس وأساليب الاتصال المحاسبي، الدار الجامعية، بيروت، 1991 ، ص 350

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد ، المرجع السابق ، ص:47

**1- شروط الشفافية:**

هناك عدة شروط يجب توفرها في أي معلومة أو إجراء

- أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها

الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر

- أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذا

- أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة , فقد تقوم بعض الشرك

ستيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات أو تفصيل البنود , على أنه يجب ملاحظة

ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

- أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها

وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

**3- معوقات الشفافية:**

مل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وهي تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية ويمكن تصنيف هذه

1:

أ- الفساد : حيث تتسم الدول الناشئة والتي خرجت مؤخرا من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزي وهيمنة المؤسسات

ائل الإنتاج ، بصفات متعددة لا تدرى أن كانه سببا للفساد أم نتاجا لها ، مثل

احترام القانون وما سيتبعه من مظاهر البلطجة والإرهاب النفسي والخوف من الحكومة والتهديد بالعزل أو الحبس وانتشار

الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية وال

في الشيخ -

الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات , إلى -  
2007 23-22

محمد<sup>1</sup>  
في , 2007  
جمهورية

## ب-الجهل :

م الشمولي في المجتمعات الناشئة في الستينات والسبعينيات وأن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين لهذه السلع والخدمات كان يهتمهم فقط أثناء تلك المرحلة الحصول على المنتج أو الخدمة بأفضل نوعية وأقل سعر دون الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين ( - الصلاحية ... الخ ) وهي الحقبة التي كانت لا تقيم وزنا للمواطن ولا لحقه في الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه وإنما أيضا بشأن أحوال الدولة بصفة

-ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب

ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تحرم جنائيا استغلال المعلومات الداخلية في الشركات

المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والم

## المبحث الثالث: دور الهيئات الدولية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية

الهيئات لدولية في إرساء قواعد الحوكمة المؤسسية يتمثل معايير لجنة بازل

الدولي (BM) النقد الدولي (FMI) ، مبادئ (OCDE).

### المطلب الأول : معايير بازل

للإشراف في سبتمبر 1999 "

Enhancing Corporate Governance For Banking Organizations

الخبرة	هذه			
		إشرافي	في	وغيرهم، والتي
في	لها . وبالتالي فإن		لم	
	الخبرة	في	في	لهم
		في	في	
	في إيجاد			
أهمية	محددة،			
في		مبادئ	مبادئ	هذه
		مخاطر	مخاطر	مبادئ
			1 .	
				1-مبادئ لجنة بازل :
2	:	في	1999	في
		وغيرها	المعايير	التي
				هذه المعايير؛

1 احمد الحفيظ مجلد الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية 10 .  
2 أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات الثاني، 55 2003 11



	مساهمة	والتى بموجبها	إستراتيجية
	في ذلك؛	اتخاذ	-
	المجلس؛	مجلس	-
	العليا؛		-
	عن؛ ( Checks &		-
			Balances )
	المقترضين	في التي	-
	المصالح بما في	المساهمين	
	في المؤسسة؛	للإدارة التي	-
		أخرى؛	-
			-
			-

## المطلب الثاني : دعم البنك الدولي (BM)

	الدولي	تبني		
	في مجال	المعايير		
			1 :	
				أولاً: المستوى المحلي:
	الدولي مجموعة	التي	والتي	
	يختص بحوكمة		والهدف	وفي
	تبني		الدولي	
			أهمية	" والأجنبي "
	في	إلى	في	إستراتيجية للإصلاح.
				ثانياً: المستوى الإقليمي:
	اشترك الدولي	في	مجموعة	التي تخاطب
				إلى
				بالإجماع
				بخصوص .
				ثالثاً: المستوى العالمي
	الدولي	في	1999	الدولي
				الهدف
	المعايير التي	بتبني	في مجال	
			إلى	في
		بحيث	في مختلف	

في بعده البنك الدولي المعايير الدولية المعايير المعترف بها<sup>1</sup> (ROSC)، بالمعايير الدولية المعايير المعترف بها<sup>1</sup> في وصلتاليه في الدولي في

**1 - الإعصار وحقوق الدائنين :** مجموعة الدائنين بجانب :<sup>1</sup> التي

مجال للإعصار وللأموال إقراض التي

مخاطر الإقراض التي

**2- الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق :**

في الدولي بمراجعة (ROSC) الدولي بمراجعة (ROSC) في

بمبادرة بالمعايير بمعايير في

إلى في مجموعة الدولي التي

بمشاركة (IFC) التي

بمشاركة التي

**المطلب الثالث : قوانين صندوق النقد الدولي FMI**

للدولي	بالمعايير	الدولي	الدولي في	إلى
بإصدار				
	1.			
		الدولي		أولاً: قانون السياسات المالية :
يجب توفير	يجب		التي	
تخضع التראה،	معايير			
				1- وضح الأدوار والمسؤوليات :
	والهيئات			
	في			
ويجب		في		
				قانوني
				للإدارة المالية؛
				2- توافر المعلومات للجماهير :
				في قتها؛
				3- إعداد الميزانيات وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة :
				الكبرى
				جمع
				بحيث يجب
				محددة
				والمواطنين؛
				4- تأكيد النزاهة :
				ومعايير
				يجب تخضع

ثانيا : قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :

الدولي بإعداد

في

أولهما

والهيئات

العلمي

المعايير

في

في

التي

للجماهير

المطلب الرابع : مبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE

1- حقوق المساهمين : في مجلس

2- المعاملة المتساوية للمساهمين : حملة في

، وحمايتهم في

في جميع مجلس

3- دور أصحاب المصالح : احترام

في وحصولهم

4- الإفصاح والشفافية : المالية، الأهمية، المالي

الهامة في بحيث في تأخير

5- مسؤوليات مجلس الإدارة : مجلس

ودوره في

6- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

يجب

1.

<sup>1</sup> Organisation For Economic Co-Operation And Development, **OECD Principles of Corporate Governance**,

خلاصة الفصل:

كبيرة،  
 ساهمت  
 الأخريرة  
 التسيير إلى  
 الكبرى  
 بمليارات  
 إلى  
 هذه  
 بادئ التي  
 السير والتي  
 إلى  
 المصالح  
 للمصالح  
 الهيئات  
 التي تعتبر  
 التي تتبناه  
 في  
 هذه  
 ( )  
 يفرض  
 بمواضيع  
 في  
 في اتخاذ  
 المالي  
 وتخفيض  
 تخصيص  
 المصالح وبدوره  
 في  
 ويختلف  
 ببحث  
 الملاحظ  
 نحو  
 مجموعة  
 التي  
 بمساعدة



الفصل الثاني:

تحليل واقع الحوكمة

ودورها في ضمان جودة

التعليم العالي بالجزائر



## تمهيد:

لا أحد يعارض حقيقة أن تطور وتنمية المجتمعات المعاصرة أضحي يتأثر أكثر فأكثر بدرجة إكتسابها المعرفة من أجل تطوير قدرات مواردها البشرية وكفاءاتهم الإبداعية بعدما تأكد عدم جدوى إمتلاك الموارد المادية لوحدها مثلت صناعة المعرفة في سنة 1990, 50% من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بعد ما كانت تمثل 45% في سنة 1980 إن المتتبع للتطورات والتغيرات الحاصلة في مجال التنمية والتنافسية يلاحظ الدور المركزي الذي أضحت تلعبه المعرفة بالنسبة للدول النامية ليس كعامل مهم في إستقطاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة فحسب بل أيضا في إستيعاب التكنولوجيا وإحتضانها ثم إنتاجها مثل ما فعلت الدول الناشئة. وهكذا أصبح راسمال المعرفي أهم ميزة تنافسية لتلك الدول حيث أخذ مفهوم اقتصاد المعرفة أو الإقتصاد المبني على المعرفة مكانة مركزية في إهتمامات ليس فقط الباحثين الإقتصاديين وإنما أيضا المنظمات الدولية والذي تجسد في بيان لشبونة للإتحاد الأوروبي سنة 2000 وتقارير برنامج الأمم المتحدة (PNUD) وتقارير البنك الدولي وكذا المؤتمرات التي نظمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) إن أهم ركيزة لاقتصاد المعرفة هو التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، لما له من تأثير مباشر على الرفع من القدرات الإبداعية للموارد البشرية والرفع من مستوى تأهيلها. لكن ليس من البديهي إنتظار النتائج المرجوة من التعليم العالي بل لا بد من إثارة النقاش حول الشروط الأساسية التي يلزم توفرها حتى ترقى منظومة التعليم العالي إلى المستوى المقبول من الفعالية (efficiency). والفاعلية (efficacité).

سنحاول التطرق خلال هذا الفصل إلى المحاور الأساسية لتحليل واقع الحوكمة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر سوف يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كمايلي:

## المبحث الأول: ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعلى مفهوم الحوكمة الجامعية وعناصرها أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؛ أهداف و مبادئ الحوكمة الجامعية؛ أسباب ظهور الحوكمة الجامعية؛ أهداف الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها.

### المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الجامعية وعناصرها

أولا: تعريف الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعة والتي تعكسها مظاهر كثيرة، محاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها. المقصود بالحوكمة الجامعية وضع معايير و آليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم<sup>1</sup>.

ثانيا الحوكمة الجامعية:

هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الإستقلالية، دون الإعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الإحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في مهضة المجتمع وتطور<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد عزت " مفهوم حوكمة الجامعات والعرض منها وسبل تطبيقها"، 2008، دن، دم، دط، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

<http://qadaya.net/node/3068>

تاريخ الاطلاع ( 10 / 02 / 2015)

<sup>2</sup> إسماعيل سراج الدين : حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، دط، 2009، ص: 7-1

يرى الكاتبان "Marginson et Considine"<sup>1</sup> أن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية، بالوصايا، بسوق العمل وبالمجتمع .

ويكمن التحدي الأساسي في كيفية خلق أو تخطيط نظم حوكمة، التي تضمن التسيير الجيد للجامعة وتأخذ بعين الاعتبار إحترام تطبيق الحرية الأكاديمية وكل الإلتزامات المفروضة على الوجه المقبول<sup>2</sup>

### ثالثا: عناصر الحوكمة الجامعية:

تتمثل عناصر الحوكمة في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كمايلي:

1-المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين؛

2-المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الإقتصادي (سوق العمل)، المحيط الإجتماعي، نقابة الأساتذة

والتنظيمات الطلابية.

يمكننا القول عموما، أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة،الفعالية، الشفافية، الثقة... )، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة المؤسسي للجامعة ومخرجاتها في ظل التغيرات المرنة للبيئة المحيطة بها إذ تمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها إختلال التوازن .

<sup>1</sup> MEREDITH Edwards [2002]: "University governance: A mapping and some issues", pp. 4-5, document

internet disponible sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf> (consulté le 02/2/2015).

<sup>2</sup> IDEM ,P :03

## المطلب الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

تزداد الضغوطات على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة كما ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة و تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي و البحث والإبتكار والإستفادة من إنتاج المعرفة: تبذل المؤسسات إسهاما كبيرا في البحث والإبتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي.

وزيادة على ذلك ضآلة حجم الدراسات العليا: لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم، ولم تتقدم في مجال التحول نحو تطوير الدراسات العليا و زيادة على ذلك ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي؛ ويتخذ ذلك عددا أشكال: التوسع في البرامج ولاسيما الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته(1998- 2009) ،

2009 /06 /02-05/31) ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت، 2009 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

تم الإطلاع عليها يوم(2015/03/19)

### المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الحوكمة الجامعية

تعد الحوكمة الجامعية إصلاحا حقيقيا لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم وأيضا المبادئ التي يقوم عليها والتي لا تختلف عن المبادئ الأساسية للحوكمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها وفيما يلي تفصيل لذلك .

#### أولا: أهداف الحوكمة الجامعية:

يهدف تطبيق أسس الحوكمة الجامعية إلى:<sup>1</sup>

- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛

- صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛

- تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية؛

- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في إتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

#### ثانيا: مبادئ الحوكمة الجامعية:

لا تختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل في مايلي:<sup>2</sup>

1- **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب

رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛

2- **الإستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالإستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة .

<sup>1</sup> University of Oxford [2006]: "White Paper on University Governance", p. 2, document disponible sur le site : <http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf> (consulté le 11/01/2015).

<sup>2</sup> Mississippi State University [2000]: "Principles For University Governance", pp. 2;5, document disponible sur le site : <http://www.msstate.edu/dept/audit/PDF/0109.pdf> (consulté le 15/02/ 2015)

يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين

الإعتبار البرنامج الأكاديمي إستعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

3- التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضاً على

مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق إنتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى

سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية.

يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، لأن صوهم مهم

جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

4- المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق تمثيلها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على

المستوى الإداري، أو الأكاديمي أو المالي؛

5- التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة

الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج...

6- المساءلة: المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من

كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن

تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الإنفتاح والديمقراطية وهذا أيضاً يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

7- الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل

قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الإستغلال الجيد للموارد.

8- إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات

والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية

والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضاً بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

9- الحرية الأكاديمية: هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وإعها حرية مسؤولة

تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> SANTA CLARA UNIVERSITY [2000]: "Faculty Handbook", pp. 1-2, document disponible sur le site : <http://www.scu.edu/provost/policies/upload/2.9%20University%20Governance.pdf> (consulté le 11/01/2015).

يتطلب تطبيق الحوكمة الجامعية إشراف لجننتين تتمثل في: لجنة التنسيق ولجنة السياسات الجامعية، هذه الأخيرة تضم لجنة الشؤون الأكاديمية، لجنة شؤون الكليات، لجنة الشؤون الإدارية لجنة شؤون الطلبة، لجنة الميزانية (مجلس ميزانية الجامعة، لجنة إستشارة الميزانية)، لجنة التخطيط الجامعي.

### المطلب الرابع: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية

إن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية و قد ساهم في ظهورها عدة أسباب:<sup>1</sup>

- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الإتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية ، في إطار الإنتقال إلى "إقتصاد المعرفة" هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية؛
- إنتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي ، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير؛
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية ، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛
- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أ و جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا ؛
- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية ، إنعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية و المتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛
- ظهور توجهين عالميين رئيسين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عوامة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما؛

<sup>1</sup> سعيد التل وآخرون: "قواعد الدراسة في الجامعة"، دار الفكر للنشر ، والتوزيع، عمان، ط1 ، 1997، ص151

- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للإنتفاع الشخصي فضلاً عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية؛

- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الإحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أما على مستوى البحوث كثرة السرقة العلمية و غاب تقدير الإبداع ، وأصبح البحث بالإضافة العلمية تقدم قدراً محدوداً من الإبداع والتجديد؛

- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة ، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى إنعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والإقتصادية والصناعة والفلاحة كما هو الحال في الدول المتقدمة.

لهذا يمكن القول أن الحوكمة فرضت نفسها وتطبيقها على كل المستويات والمؤسسات بما فيها الجامعة على أساس أنها المنتج الوحيد للعلم والمعرفة الذي يعتبر الثروة الحقيقية لهذا العصر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد مقداد " أمل البقاء بين التحديات المستمرة والأزمات الحادة"، جامعات البلدان النامية في عهد العولمة، 2004، ص:3، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/aljarf/Research%20Library/%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9/g003.doc>

تاريخ الإطلاع ( 2015 /02/10 )



## المطلب الخامس : أهداف الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها

إن تطبيق أسس الحوكمة الجامعية يهدف الى <sup>1</sup>:

-تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية-الإدارية والبيداغوجية-، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير،

وضمن التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛

-صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش

الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛

-تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية؛

-توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في إتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر

والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> University of Oxford [2006]: "White Paper on University Governance"loc.cit, p. 2

## المبحث الثاني : الإتجاهات الحالية للتعليم العالي في إطار ضمان الجودة.

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء على الإتجاهات الحالية للتعليم العالي في إطار ضمان الجودة وعلى مفهوم الجودة في التعليم العالي؛ تحليل أعمال رواد مدرسة الجودة الشاملة؛ نظام ضمان الجودة محاور و معايير إدارة الجودة و الإتجاهات العالمية لفلسفة التعليم العالي.

### المطلب الأول مفهوم الجودة في التعليم العالي.

ضمان الجودة: يعتبر مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي مفهوما متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف هذا التعليم وأنشطته

ومحيطه الاقتصادي ويتميز أيضا ببعده الدولي، تبادل المعارف، حركية الطلبة والأساتذة والمشاريع الدولية للبحوث<sup>1</sup>

تم هذه العملية عبر تقييم داخلي أو تقييم ذاتي تقوم به المؤسسات المعنية ثم يليه في مرحلة لاحقة تقييم خارجي من طرف مؤسسة مستقلة لم يتم تعيينها بعد.

**1-التعليم العالي في الجزائر:** هو نظام تعليمي وتكويني تسييره وتملكه الدولة ويتميز بمجانبة التعليم حيث أن الطالب الجامعي

لا يشارك إلا بثمان رمزي يتمثل في حقوق التسجيل التي تبلغ ب 200 د.ج سنويا ( 2أورو) لذلك وجب على الدولة تعميم

الجامعات في جميع أرجاء البلاد ( 92 مؤسسة جامعية)؛ كما تتميز المؤسسات الجامعية بمركزية كبيرة في التسيير.

**1-1 دليل المعايير (Référentiel):** هو مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في مؤسسات

التعليم العالي ولا يمكن لأي مؤسسة تقويم أدائها الفعلي دون التحديد المسبق لهذه المعايير، وبالتالي يكون إعداد هذه المعايير

إحدى المراحل الأولى لتطبيق نظام الجودة.

**1-2 الآفاق:** نقصد بالآفاق كل التهديدات التي من شأنها إعاقة عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الجزائر كالتخوفات التي قد

تظهر عند مختلف الاطراف ذات المصلحة من هيئة تدريس، طلبة وهيئة إدارية، من جهة، والتحديات التي تواجهها مؤسسات

التعليم العالي والفرص المتاحة أمامها للتحسن.

والتطور والرقي إلى أحسن الجامعات على المستوى الإقليمي والجهوري، من جهة أخرى.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛ جامعة سطيف، الواقع والآفاق المؤتمر العربي الثاني الدولي " لضمان جودة التعليم العالي " 2012، ص: 808.

## المطلب الثاني : تحليل أعمال رواد مدرسة الجودة الشاملة

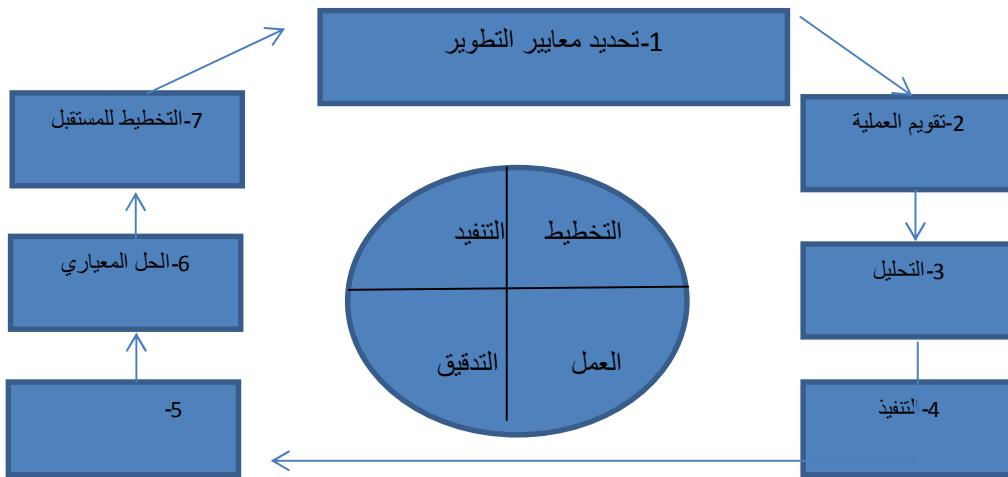
أولاً: أعمال والتر شيوارت : WALTER SHEWHART

يعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان " الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة."

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميمًا يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير

المستمر أطلق عليه دائرة ( الخطة - العمل - المراجعة - ) (PDCA) التنفيذ.<sup>1</sup>

الشكل يوضح ( 1-2) يقدم توضيحاً لنموذج شيوارت لإدارة الجودة الشاملة:



المصدر: مهدي السامرائي

ثانياً: أعمال إدوارد ديمينغ EDWARD DEMING

هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية

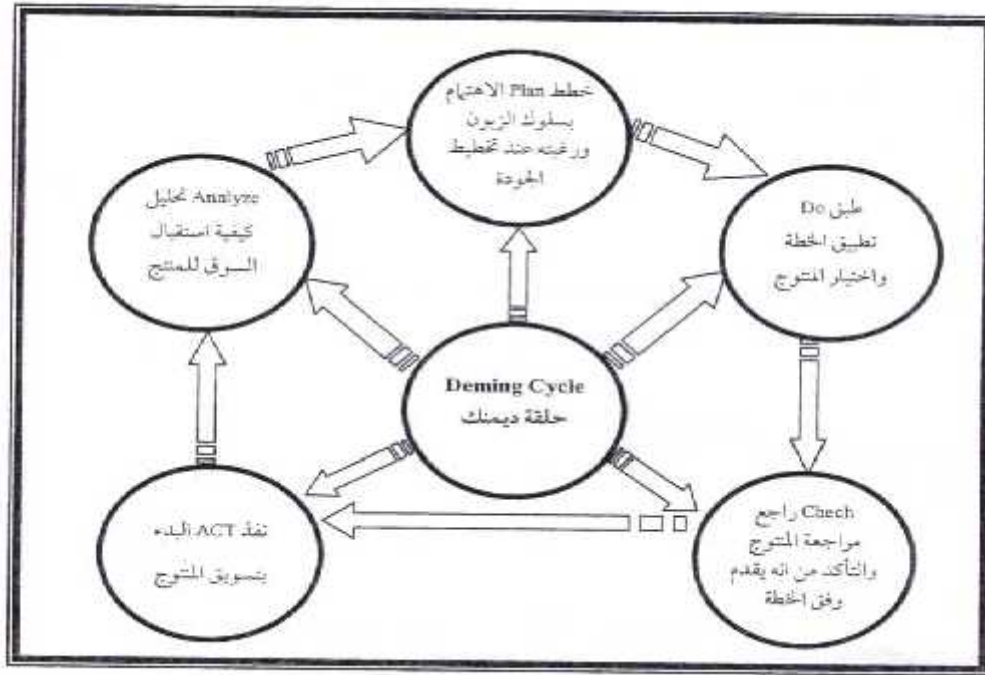
وأعطى إهتماماً كبيراً لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص:82

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون: نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية ، دار البازوري العلمية، للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009، ص:219، 220.

أ - حلقة Deming في تحسين الجودة : لقد صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج وحاجات الزبون وعمليات تركيز الموارد في الأقسام المختلفة(البحوث، والتصميم والإنتاج والتسويق) وبجهود متداخلة للتلاقي مع تلك الحاجات.

الشكل (2-2) يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجودة



المصدر: يوسف جحيم الطائي وآخرون

ثالثا: أعمال جوزيف م. جوران: JOSEPH M.JURAN

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف "JURAN" أنها "المواءمة للإستخدام"، سلط Juran الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة أظهرت أبحاث "Juran" بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه "الإبداع الإداري" الذي أصدره عام 1964 دليلا مهما لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم الحداد: إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون، عمان، ط1، 2009، ص:39

### رابعاً: أعمال فيليب كروسبي PHILIP CROSBY

يعد الأمريكي CROSBY من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من ( 1500 ) منظمة حيث تعتمد فلسفته على مبدأ "العيوب الصفرية" الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته

الآتي:<sup>1</sup>

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة

ب- ثوابت Crosby

ج- لقاخ الجودة

خامساً أعمال كاو رو إيشكاوا المرجع الأول للجودة في اليابان والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة وقد ظهر تأثره المعرفي بأفكار كلا من "JURAN" و "DEMING" ومع ذلك كانت له مساهماته الخاصة في مجال تطوير الجودة فهو المسؤول عن نشر مفاهيم "حلقات ضبط الجودة" "QUALITY CONTROL CIRCLES" والتي هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط وتحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة، الإنتاجية، أو بيئة العمل... الخ.

طور "إيشكاوا" مخطط السبب - الأثر "CAUSE-EFFECT" والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" و الذي إعتمده لحل مشكلات الجودة وأحد إهتماماته الرئيسة أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة وإستخدامها .

<sup>1</sup> مهدي السامرائي , المرجع السابق :ص:82

### المطلب الثالث : نظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

قدّم الباحثون والمفكرون في مجال الجودة وضمانها مجموعة من التعاريف لنظام ضمان الجودة، نذكر منها مايلي " : هو نظام علمي

موحد لمقاييس الجودة، إتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة" .<sup>2</sup>

أولاً: عرف Tait ضمان الجودة في مجال التعليم العالي على أنه القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي ،

وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو دائما تفادي وقوع

الأخطاء ومنع الفشل.<sup>1</sup>

ومن بين إجراءات ضمان الجودة، نذكر :

تطوير المقررات الدراسية، إجراء مراجعات دفترية للبرامج الأكاديمية ووضع حوافز وضغوط على أعضاء هيئة التدريس كي يواظبوا

على تطوير كفاءاتهم المهنية.

كما تمّ تعريف ضمان جودة التعليم على أنه " :عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية أو

البرنامج بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أن الجهة

الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة.

ثانيا: عرفت لجنة ضمان جودة التعليم العالي، ضمان جودة التعليم على أنه " :فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها

الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع

الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام مرّ التعليم

العالي في الجزائر بعدة مراحل إستجاب من خلالها لمتطلبات التنمية الاقتصادية التي عرفت الجزائر منذ الإستقلال سنة 1962 .

**ثالثا : مفهوم نظام ضمان الجودة:**

قدّم الباحثون والمفكرون في مجال الجودة وضمانها مجموعة من التعاريف لنظام ضمان الجودة، نذكر منها:

<sup>2</sup>ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر، " معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة. التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د " في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، ص 146 .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق، ص: 309 .

1- عرف نظام ضمان الجودة بأنه " نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة ، إتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة".<sup>1</sup>

2- وعرف أيضا بأنه " ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت . بكتابتها وإعتماده"<sup>2</sup>

3- كما عرف نظام ضمان الجودة بأنه " مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام، وفي جميع المستويات، بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن، وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها، وتركيبها وتسليمها، وخدمتها، ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة أما في مجال جودة التعليم العالي"<sup>3</sup>

فقد عرف نظام ضمان الجودة على أنه " :جودة عناصر العملية التعليمية المكونة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية بما فيها من برامج وكتب جامعية وطرائق التدريس، وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية من سياسات وفلسفات إدارية، وما تعدّه من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق، وأخيرا جودة التقويم الذي يلبي إحتياجات سوق العمل.

ويتضح لنا من خلال هذا التعريف، بأن نظام ضمان جودة التعليم العالي يهتم بجودة كافة عناصر نظام التعليم الجامعي من توفير الأنظمة والموارد البشرية والمالية والمعلومات المناسبة المدخلات وإستغلالها بشكل أمثل للمحافظة على معايير الجودة الموضوعة وتحقيق أعلى المستويات في المخرجات مع الإهتمام بعملية التقييم المستمر لتحقيق رضا الطالب وسوق العمل والمجتمع.

<sup>1</sup> إبراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر مرجع سابق 146

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق ص، ص 308,309 .

<sup>3</sup> أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

## المطلب الرابع: محاور و معايير إدارة الجودة في قطاع التعليم العالي

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها و رغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما

يلي: <sup>1</sup>

**1- جودة الطالب:** يعتبر الطالب محور عملية التعليم و التعلم و هو المستفيد الرئيسي من الجودة إذ يتم بناء شخصية الطالب بما يمتلك من معارف و مهارات و قيم لتتحقق فيه صفات الجودة و كذلك يتم الإهتمام بالخدمات المقدمة له, كما يتم تقويم الطالب في ظل المخرجات التي تتحقق لديه في الجوانب الدراسية و السلوكية كما يقصد بتأهيل الطالب علميا و إجتماعيا و ثقافيا و نفسيا ليتمكن من إستيعاب دقائق المعرفة ،

وتحدد مؤشرات هذا المعيار بما يلي: (إنتقاء وقبول الطلبة، نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، متوسط تكلفة الطالب الواحد ، إستخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعالية لتخريج طالب واحد ، ثم يتبعها إحتساب عدد السنوات المهذورة بسبب الرسوب و التسرب، نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها، الكشف عن دافعية الطلبة و إستعدادهم للتعلم، إحتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين).

**2- جودة الأستاذ:** يعتبر الأستاذ الأساس في تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة في الحصة والمختبرات، إذ يتوقف نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها على مقدار ما يبذله من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية وإقتدار في إيصالها ورغبة في إعطائها.

كما يعمل تأهيل عضو هيئة التدريس عمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل و المستمر ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها :

( حجم أعضاء هيئة التدريس و كفايتهم التدريسية، مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس. مساهمة أعضاء هيئة

التدريس في خدمة المجتمع، مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس) <sup>2</sup>

<sup>1</sup>صباح سليم حمودة:درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان 2008، ص31

<sup>2</sup>مهدي السامرائي : مرجع سابق، ص:424- 425



3- جودة الإدارة و التشريعات و القوانين : تنتقل الإدارة هنا لدور العمل القيادي الذي يحقق الأهداف بأعلى فاعلية و في ظل أفضل العلاقات الإنسانية بحيث تكون التشريعات والقوانين في الجامعة واضحة لجميع الموظفين و تسعى لتحقيق رسالة الجامعة بيسر وسهولة لبناء نظام الجودة و إستمرار العمل على التحسين المستمر.

4- جودة البرامج و المناهج التعليمية : يجب أن تعكس البرامج و المناهج التعليمية الأهداف التعليمية التي تلي حاجات الطلبة و المجتمع و أن تكون واضحة و مستندة إلى معايير الجودة و تعكس متطلبات الحاضر و المستقبل في التقدم للطلاب.

5- جودة المباني التعليمية و مرافقها و تجهيزاتها : يجب أن تتوفر المباني الكافية والأمنة و المرافق الصحية والملاعب والتجهيزات و المختبرات و مصادر التعليم اللازمة من مكتبات وأجهزة حاسوب و غيرها.

6- جودة الكتاب : ضرورة إتصافه بالحدثة و التجديد الدائم للمعلومات و إحتوائه على الصور والخرائط والأشكال التوضيحية الضرورية للطلاب و الأستاذ و إتصافه بالوضوح في الكتابة والطباعة ووجود دليل للأستاذ يرافق الكتاب.

7- جودة التقييم : بالنظر إلى أهمية التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة و ضرورة تحقيق مواصفات الجودة في عناصر العملية التعليمية التعلمية فإنه ينبغي وضع معايير تكون واضحة و محددة و يسهل إستخدامها و القياس عليها إلى جانب الإستفادة من التغذية الراجعة التحسينية و توظيفها نحو التحسن و التقدم في جميع العناصر التعليمية.

8- جودة الإنفاق التعليمي: يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية , و لاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط و يعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها.<sup>1</sup>

#### 9- معيار جودة المناهج الدراسية:

يتضمن أصالة المناهج و جودة مستواها و محتواها ومدى إرتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته و أبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الإهتمام و يعمل على خلق إتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يساهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث و الإطلاع مما يثري التحصيل و البحث العلمي.

<sup>1</sup> صالح ناصر عليمات :إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق و مقترحات التطوير , دار الشروق .لنشر و التوزيع, عمان ,الطبعة الأولى 2004 ,ص115

كما أنه من أهم شروط المنهج الجيد كما يؤكد "PETER MORTIMORE" تعزيز النواحي : الروحية والعقلية والأخلاقية و الثقافية والعملية للطلبة في الجامعة والمجتمع وإعدادهم للمسؤوليات و خبرات الحياة.<sup>1</sup>

### 10- معيار جودة البرامج التعليمية:

يقصد بجودة البرامج التعليمية :شمولها و عمقها و مرونتها و إستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية و مدى تطورها بما يتناسب مع المتغيرات العامة و إسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطلاب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية<sup>2</sup>

### 11- معيار جودة الإمكانيات المادية:

تتعدد الإمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث و التجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية و الإضاءة و الضوضاء. وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية :

- مرونة المبنى الجامعي وقدرته على تحقيق الأهداف .
- مدى إستفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المكتبة .
- مدى إستفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المختبرات و الورشات .
- حجم الإعتماد المالي .

### 12- معيار جودة العلاقة بين الجامعة و المجتمع:

و ذلك من حيث مدى وفاء الجامعة باحتياجات المجتمع و المشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع و حاجاته و التفاعل بين الجامعة و مواردها البشرية و الفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية و الخدمية.

<sup>1</sup> Peter Mortimore : " *Measuring Educational Quality*", *British Journal of Educational Studies*, Vol(39), N0(1), February 1991, P70.

<sup>2</sup> صالح ناصر عليما : مرجع سابق ص114

## المطلب الخامس: الإتجاهات العالمية لفلسفة التعليم العالي

يعرف قطاع التعليم العالي في العالم مجموعة من الإتجاهات العامة التي تطبع حل أنظمة التعليم العالي في العالم؛ ويمكن إجمالها

فيما يلي :

### أولا: تنوع التعليم:

أدى تزايد الطلب الإجتماعي على التعليم العالي خاصة في الدول النامية إلى تزايد الحاجة إلى تنوع مؤسساته وتكييف برامجه لتتماشى مع تنوع إحتياجات الطلبة وإحتياجات سوق العمل. وقد إنعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط جديدة غير تقليدية من التعليم مثل التدريب المتطور وتحديث المعلومات من خلال التعليم المستمر مما أدى إلى ضرورة الإهتمام بضمان جودة هذه الأنماط الجديدة من التعليم والمؤسسات التي تعنى بها والبرامج التي تقدمها، حيث أثبتت الطرق القديمة عدم مساهمتها لهذا التطور. حيث إزداد الإقبال على التعليم العالي بالشكل الذي أصبح ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على النخب فقط. بدون الأخذ في الإعتبار تنوع الطلب على التعليم العالي، فإن الزيادة في أعداد طالبي خدمة التعليم العالي في تنامي مستمر ليقتفز من 68 مليون في عام 1991 إلى 159 مليون في سنة 2008 عبر العالم.<sup>1</sup>

### ثانيا: صعوبات التمويل التعليم العالي:

تبعًا لتزايد عدد طلبة التعليم العالي وتنوع إحتياجاتهم، تواجه الحكومات صعوبة في ضمان هذه الخدمة العمومية، وتكمن هذه الصعوبة في عدم كفاية الدعم المالي المخصص لمؤسسات التعليم العالي. وهذا بدوره يفرض عليها ضرورة مراجعة البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.

### ثالثا: تكفل القطاع الخاص بالتعليم العالي (MARRCHANDISATION)

على غرار بقية الخدمات العمومية وبسبب صعوبات تمويله وترشيد الموارد وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة يلاحظ من بين أهم التوجهات التي يعرفها قطاع التعليم العالي منذ العشرية الأخيرة تغيير طبيعة الخدمة المقدمة من مؤسسات عمومية إلى مؤسسات خاصة أكثر فأكثر. إن هذا التغير المتمثل في إضفاء الطابع السلعي على خدمة التعليم العالي يدخل عدة تعديلات في مفهوم الخدمة المقدمة تقليديا .

<sup>1</sup> UNESCO، (2010) Recueil de données mondiales sur l'éducation Statistiques comparés sur l'éducation dans le monde. Institut statistique de l'UNESCO. Montréal p12، 2013

ومبين المستجندات نجد التعامل مع مصطلحات جديدة مثل العرض، الطلب، الربحية، العميل بدل الطالب ومن ثم تكتسب الجودة مكانة شجع على عروض التكوين كإستثمارات مريحة تصل مداخيل الجامعات من الطلبة الأجنب إلى ثلث مداخيلها الإجمالية. كما تجدر الإشارة إلى تعدد أشكال التعليم العالي المعلوم والخاص والذي مهّد الطريق إلى بروز سوق معتبر للخبرات وخدمات ضمان الجودة والتأهيل (Accréditation).

في الأخير يلاحظ وجود مطالب متنامية لجودة التعليم من قبل كل الاطراف ذات المصلحة.

### المبحث الثالث: تحليل واقع التعليم العالي في الجزائر.

سنحاول في هذا المبحث إلقاء الضوء تحليل واقع التعليم العالي في الجزائر وتحليل فهم مراحل مرهقا؛ وعلى تحدياته ؛ ومعوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية؛ جهودات الحكومة الجزائرية لتطويره؛ سبل تطبيق الحوكمة فيها.

#### المطلب الأول: تحليل مراحل التعليم العالي في الجزائر.

أولا: مرحلة الاستقلال:

قبل حصولها على الإستقلال، كانت الجزائر تملك جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر والتي تعد أول جامعة في الوطن العربي 1907م وكانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية وكانت تضم أربع كليات: الآداب، الحقوق، العلوم والطب.

1

بعد الإستقلال مباشرة، بقيت الجامعة الجزائرية تسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الإستعمار وذلك من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وحتى أنظمة الامتحانات والشهادات.

ثانيا: إصلاح 1971 :

إعتبارا للبرنامج الطموح للتنمية الاقتصادية والإجتماعية للجزائر والقائم على التصنيع وتحديث (MODERNISATION) الإقتصاد جاءت إصلاحات السبعينيات لإصلاح التعليم العالي لتمكينه من الإستجابة لإحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية؛ وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه مع المخطط الرباعي الأول -1977 . 1974 .

ومن أهداف الإصلاح:

1 ديمقراطية التعليم والتي تعني حسب نصوص الإصلاح ضرورة تجنب السقوط في التعليم الإنتقائي المفرط والذي تحتكره نخبة إجتماعية متميزة. أي إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، يوسف بركان، المرجع السابق، ص 881

- 2 الإسراع في تخريج أقصى ما يمكن من الإطارات الوطنية وبأقل التكاليف.
- 3 إعادة توجيه محتويات التعليم، والتكوين، وما يتم منحه من شهادات وفقاً لسياسة التوظيف والسياسة التنموية، وذلك من خلال الربط بين الجامعة، ومختلف القطاعات الاقتصادية.
- 4 تدعيم الإتجاه العلمي والتقني: يكون في غالب الأحيان قصير المدى لتوفير الكفاءات المرتبطة مباشرة بالميدان العملي، دون إستثناء تكوين عال يشرف على الأعمال ذات التكنولوجيات العالية كالمهندسين، الصناعيين والزارعين.
- 5 التعريب: حيث كان يجب أن تحتل اللغة الوطنية المكانة التي تليق بها في التكوين الجامعي، إن هذا التحدي لم يكن سهلاً المنال وكانت له عدة مخلفات سلبية منها مغادرة الكفاءات الأجنبية مع سياسات توظيف عشوائية لسد هذا الفراغ.
- 6 الجزائر: هي إستراتيجية وطنية تهدف إلى الإعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية وتجسدت عبر برنامج طموح لتكوين هيئة تدريس مكونة من جزائريين لإستخلاف الأساتذة الأجانب الذين كانوا يشكلون الأغلبية الساحقة في الجامعات، من جهة، ولتلبية إحتياجات التنمية من إطارات وتقنيين، من جهة أخرى هذه التغيرات إلى عدم قدرة الخريجين بمهارات الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل، مما يفرض على الجامعات الجزائرية ضرورة الإهتمام بضمان جودة خريجها وقدرتهم على مواكبة الجديد في مجال التخصص والتغيرات التي تطرأ في سوق العمل.

### ثالثاً: الإصلاح البيداغوجي نظام LMD

تبعاً لما ورد من إختلالات (DISFONCTIONNEMENTS) التي وقفت عليها الوزارة الوصية شرع سنة

2004 في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي يتمثل في تطبيق نظام ال" ل م د " المنبثق من برنامج بولون

(PROCESSUS DE BOLOGNE) الأوروبي.<sup>1</sup>

الأهداف من تطبيق النظام الجديد بصفة رسمية كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مشروع بولونيا يقضي بإنشاء فضاء جامعي قبل سنة 2010 متطابق في جميع دول الاتحاد الأوروبي، بما يضمن توحيد المعايير النوعية في الدرجات الأكاديمية وذلك تماشياً مع بنود معاهدة لشبونة

<sup>2</sup> Réforme des enseignements supérieurs، juin 2007، [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)، p. 11

- 1- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الإلتحاق بالتعليم العالي؛ تحقيق مع المحيط الاجتماعي الإقتصادي (OSMOSE) تأثير متبادل بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والمحيط الذي تتواجد فيه.
  - 2- تكوين آليات التكيف المستمر مع تطور المهن والحرف.
  - 3- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة المتعلقة بالتسامح مع الآخر.
  - 4- التفتح أكثر على التطور العالمي، وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.
  - 5- ترسيخ أسس الحوكمة تركز على التشاور والمشاركة .
- بالإضافة إلى:

- تقديم تكوين نوعي لضمان إدماج مهني أحسن؛
- التكوين للجميع وعلى مدى الحياة؛
- إستقلالية المؤسسات الجامعية؛
- إنفتاح الجامعة على العالم .

لحد الساعة وبعد مرور عشر سنوات من تطبيق النظام الجديد وبالرغم من الصعوبات الناجمة عن تطبيقه لم يحض بالإجماع التام ( يمكن التأكيد أن هذا النظام أضحى يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر بحيث أن جل الجامعات وبنسبة تضاهي 100% تطبقه في جل التخصصات.

ويبقى أن الحكم على كفاءة وفعالية هذا النظام من حيث مدى تحقيقه للأهداف المسطرة له يقسم الباحثين والملاحظين، إن كل الاطراف بما فيها الوزارة تتفق على أن هذا النظام لم يحقق كل الأهداف التي جاء من أجلها من جهة وفسح المجال لخوض إصلاحات تصحيحية وتكميلية من جهة أخرى.

## المطلب الثاني : تحديات التعليم العالي في الجزائر

أولا : تحديات الطالب الجامعي :

من أهم التحديات التي تعيق التعليم العالي بالنسبة للطالب هي:<sup>1</sup>

1- الكثافة الطلابية نتيجة الزيادة غير المسبوقة للطلب على التعليم العالي ، أدى إلى حدوث توسع كمي كبير في أعداد الطلاب والذي لا يقال به التطور نفسه في قدرات الجامعة ومواردها وإمكاناته، بما فيه الخلل الكبير في نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد أعضاء هيئة التدريس .هذا ما أثر سلبا على جودة التعليم ، خاصة في وجود نمط للعلاقة بين الأستاذ والطالب يحول دون حرية الحوار والتفاعل؛

2- ضعف المستوى الأكاديمي لخريجي التعليم ما قبل الجامعي، من حيث مهارات التعلم والتفكير الناقد، وإفتقارهم لقيم العمل الذاتي أو بالأحرى المبادرة التي تساعد على بناء شخصيته و تدعم القيم الإيجابية لديه ، إضافة إلى عدم توافق الطلبة مع تخصصاتهم لسوء إختيار سواء من قبل الطالب أو من قبل الجهاز المركزي للقبول، كل هذا يطرح إشكالية كيفية تكوينهم وإعدادهم؛

3- توجيه التعليم العالي للحصول على الدرجة العلمية ، وإهمال إرساء قواعد العلم والمعرفة لدى الطلبة؛

4- غياب الأنشطة الجامعية التي تُعد الطالب لكي يعتمد على نفسه ويواجه واقع مجتمعه. فممارسة القيم المرتبطة بمستوى التعليم العالي كالمبادرة ثقافة البحث والإبداع ، الإحترام التحفيز، المشاركة ، التقييم الموضوعي ، النقد البناء وغيرها من القيم الإيجابية ، تعتبر أمرا أساسيا ولا بد أن يعمل به كمنهج؛

<sup>1</sup>أنظر كلا من:

إسماعيل سراج الدين : [ 2009 ] مرجع سابق، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، ص20

المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي " : [ 2009 ] [ إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته1998-2009، ص،ص50-53 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

تاريخ الإطلاع ( 2015/03/19 )



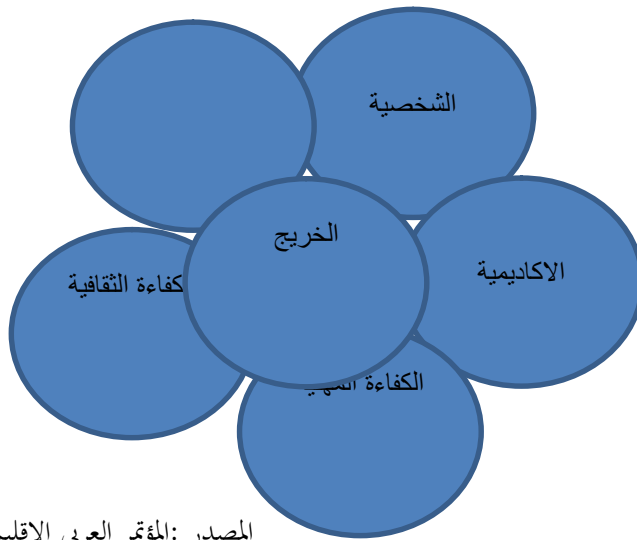
- 5- الخريج الجامعي والذي يعتبر المنتج النهائي للعملية التعليمية، هو في الغالب ليس سوى جعبة من المعلومات، غير قادر على توظيفها . لذلك لا يحقق متطلبات سوق العمل كمنتج قابل للتشغيل وإحداث التغيير والتطوير؛
- 6- عدم وجود تحديد واضح لسمات الخريج الذي نريده في المستقبل ، القادر على مواكبة التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية بما يخدم مصالح المجتمع؛
- 7- إستبعاد فئة الطلبة في عملية صنع القرارات، الملاحظ في الواقع أنه لا يتم الأخذ بآراء الطلبة في الأمور الإدارية وفي الحكم على الأساتذة أو تقييمهم كما أن العلاقة الإنسانية بين الطالب والأساتذ سواء في الأمور الأكاديمية أو غيرها قد تكون شبه معدومة. في إطار هذه التحديات لا بد من :
- أن يعتمد بناء أية خطة للإرتقاء إلى المستوى الدولي على رؤية مستقبلية للجامعات، سعيا للوصول إلى مستوى التميز والتنافسية ، من خلال إعداد خريج يتمتع بالقدرة على المنافسة محليا وإقليميا ودوليا ، وبوسع أن يكتسب ثقة المجتمع وهو من يعد المعيار الأساسي للإعتراف بإنجاز الجامعة وقدرتها على تطبيق معايير الجودة؛
- ترسيخ قيم المبادرة، ثقافة البحث والإبداع ، الاحترام التحفيز ، المشاركة ، التقييم الموضوعي، النقد البناء وغيرها من القيم وتأسيسها، يساهم بشكل كبير ومباشر في تنمية الدور الاجتماعي للشباب من طلاب الجامعات والبحث العلمي وتفعيله ، حيث يتحول الشاب في إطار الجامعة إلى مواطن حقيقي ومشارك في الأنشطة المجتمعية المتعددة ، لهذا يجب تعزيز حق الطلبة في إنشاء تنظيمات طلابية؛
- مشاركة الطلبة في تسيير إدارة الجامعة و تفعيل علاقتهم بهيئة التدريس ، يعتبر أساس الحوكمة الجامعية، من خلال تشجيع الطلبة على المشاركة في الانتخابات الجامعية وتنمية علاقتهم بإدارة الجامعة ، كما يجب تحديد السلطات المفتوحة للأستاذ الجامعي ، خاصة في عملية تقييم الطلبة، لتقليل مساحة التدخل بغرض تحقيق العدالة والمساواة؛
- إختيار أسلوب التعليم الإبداعي الذي يتجاوز أسلوب الحفظ والتلقين ويركز على بناء الفكر التحليلي، تشجيعا للتفكير الحر والمستقل؛

أن تتلاءم مخرجات الجامعة مع أهداف التعليم، وهذا ما يقتضي التركيز على المتعلم في جوانبه المعرفية والسيكولوجية والإجتماعية والثقافية، وأن الإهتمام بهذه الجوانب يكون قبل إنخراط الطالب في الوسط الجامعي، نظرا للترابط الوثيق بين مخرجات التعليم العام ومخرجات التعليم العالي.<sup>1</sup>

- لا بد من وضع رؤية واضحة لمؤهلات الخريج ، ويجب أن توجه لتحضير إطارات مؤهلين لمسؤوليات ذات مستوى عال وتمثل هذه الكفاءات في: الكفاءات المهنية، الأكاديمية الشخصية، كفاءات التواصل والاتصال، والكفاءات الثقافية.

والشكل التالي يبين مؤهلات الخريج المرتقب<sup>1</sup>

الشكل (2-3): الكفاءات الواجب توفرها في الإطارات المؤهلة



المصدر: المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي

ثانيا-تحديات هيئة التدريس:

يعتبر الأستاذ الجامعي العنصر البشري الرئيس في العملية التعليمية ، بإعتباره مركز النشاط الأكاديمي ومن ثم فإنه يمثل الركن الأساسي الذي يمكن عن طريقه إصلاح وضع التعليم العالي ، ومن التحديات التي تواجه التعليم العالي بالنسبة لهيئة التدريس مايلي :<sup>2</sup>

1-2- نقص في أعضاء هيئة التدريس، وعلى الأخص في بعض التخصصات التقنية منها، وذلك لندرة حملة الشهادات العليا، إضافة إلى تدني المستوى العلمي للهيئة التعليمية ونقص الحوافز يمثل عدم الاستقرار الوظيفي وتدني الرواتب؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي " مرجع سابق؛ ص50-53

<sup>1</sup> المصدر: علي إسماعيل وبيار جدعون: "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"، ص10

<sup>2</sup> إسماعيل سراج الدين: مرجع سابق، ص 22-26

- 2- غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء ، فليس من المنطقي عدم وجود إستمارة قياس أداء واحدة خلال الفترة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس بالجامعة, هذا ما يعكس عدم قدرة الجامعة على إدارة مواردها البشرية ، حيث يلاحظ غياب تحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ عن نظام عملها الداخلي؛
- 3- معايير الإختيار السائدة للإلتحاق بسلك التعليم العالي والتي تستند فقط إلى نتائج التفوق الدراسي رغم ضعف المستوى العلمي؛
- 4- بروز العديد من مظاهر الخلل في الجامعات مثل عدم انتظام بعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المحاضرات والتطبيقات.
- 5- الارتقاء بمستوى هيئة التدريس كمعيار لضمان جودة التعليم العالي ، وهو ما يعتبر من أصعب الأمور نظرا لأنه إجراء يشمل تحفيز أساتذة الجامعة على جودة الأداء وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحسين جودة الوضع المؤسسي الذي يعملون من خلاله وإعادة هيكلته . هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود إدارة خاصة بالجامعة تسمى إدارة التخطيط والسياسات؛
- 6- صياغة سياسات واضحة تتعلق بهيئة التدريس، لاسيما من جانب الحريات الأكاديمية، الأمن الوظيفي والمشاركة في صنع السياسات ووضع الخطط.<sup>1</sup>
- 7- فكرة تقييم الأستاذ الجامعي ، أي ما مدى تقبل أساتذة الجامعة فكرة تقييمهم على غرار تقييم الطلبة . وهل يقبلون بالدخول في سلسلة من الاختبارات العملية والعلمية لتقييم كفاءتهم الحقيقية وهل يمكن تقييمهم من خلال الطلبة عبر رصد ما تم بذله من قدرات ومهارات ومعارف؛
- 8- لم يعد يشكل الأستاذ الجامعي في عصر المعلومات المصدر الوحيد للمعرفة، وتتحدد قيمته في إطار الحوكمة من خلال الكفاءة البيداغوجية كسعة الإطلاع على العلم والمعرفة في مجالات متعددة، والتمكن من المادة وأساليب تدريسها، والبحث العلمي، والقدرة على خلق علاقات أكاديمية . بالإعتماد على التكوين الأولي، الخبرة المكتسبة والبحث المستمر، إضافة للكفاءات في البعد الشخصي أهمها التوازن في الردود الإنفعالية، والإلتزام بالنظام.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> سيلان جبران العبيدي : [ 2009 ] : « ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع » المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم

العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: « تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع » بيروت :ص:16

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون " إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي" ، ط 1 ، 2008،ص:142

<sup>2</sup> AZOURY Nehme et SALLOUM Charbel [2009]: "La gouvernance moderne des universités au Liban" colloque sur la gouvernance universitaire, Liban, p. 8.

9- تحقيق مستوى أعلى من الانضباط بالجامعة: وذلك عندما تسود ثقافة مغايرة ، يشعر في ظلها الأستاذ أن جزءا من مرتبه يأتي من الطالب الذي ينبغي أن يقدم له خدمة تعليمية متميزة، كما يرتبط هذا أيضا بزيادة موارد الجامعة الذي ينعكس على تحسن دخل الأساتذة وبالتالي جودة العملية التعليمية؛

10- إنشاء نظام الحوافز للأساتذة، يشمل الحوافز المالية والمادية، ووضع خطة إستراتيجية لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية المختلفة بالمؤسسات العلمية الراقية بالدول الأوروبية، بهدف الحد من هجرة الأدمغة.<sup>1</sup>

### ثالثا: تحديات المجتمع:

إن التحديات التي تواجه الجامعة إتجاه المجتمع تتمثل في:

- غياب التوجه والرؤية الإستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع وأسلوب تحقيقها، في ضوء ما هو متاح من تكنولوجيا عالمية، نظرا لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمي والتطور التكنولوجي، نتيجة التركيز على المهام التعليمية التقليدية وتهميش دورها في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته؛

- غياب نموذج ناجح يقدم المعرفة وينشرها بين الأفراد، نموذج يهتم بنوعية الخريج ويقوم على أن المعرفة لا بد أن تخدم المجتمع وترتبط بنظام اجتماعي ، نموذج يسعى إلى إنتاج وإستخدام المعرفة وقادر على الجمع بين إتاحة التعليم وضمان جودته.

### رابعا: تحديات سوق العمل:

تعد العلاقة بين الجامعة وسوق العمل من أهم العلاقات التي تتطلب تبني سياسات تحسین جودة التعليم، وفقا لمستويات الجودة في السوق الدولية ، وتتمثل أهم تحديات الجامعة إتجاه سوق العمل في:

1- ضعف التخطيط في إتحاق الطلبة بالجامعة تبعا لإحتياجات سوق العمل، إن عدم المواءمة بين التخصصات وإحتياجات سوق العمل، ناتجة عن سياسة القبول العشوائية أو ما يعرف بسياسة الباب المفتوح في الجامعات، التي لا تأخذ بعين الإعتبار إحتياجات السوق، لتحقيق الرضا الإجتماعي مما أدى إلى تضخم أعداد الجامعيين العاطلين عن العمل، هذا ما يعني أن الجامعات تدار بحكم المنطق السياسي وليس وفقا لسياسة تعليمية حكيمة؛

<sup>1</sup> وثيقة المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي": [ 2009 ] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته" 1998- 2009 ، ص: 26  
إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

تاريخ الإطلاع (2015/02/23)

2- لم تعد الشهادة الجامعية كافية للحصول على منصب شغل ، ذلك نظرا لوجود فارق بين مستوى الشهادة والكفاءة مما أدى إلى عدم التوافق ما بين الطلب والعرض في سوق العمل. حيث أن الشباب خريجي الجامعات لا يملكون القدرة على ممارسة العمل، و المكنسبة عن طريق الخبرة، ذلك لأن الجامعة تعطيهم تكوينا نظريا أكثر منه تطبيقيا لا يتوافق مع مؤهلات الطلب على العمل . وهنا يظهر الفرق بين التكوين العام والخاص، GARY BECKER كما طرحه في دراسته المتعلقة بالرأسمال البشري.

إضافة إلى ذلك فإن التكوين الذي يحصل عليه الطلبة في الجامعة، تنقص قيمته مع مرور الوقت ، إذا لم يستكمل بتربصات

ميدانية على مستوى المؤسسات التي تعمل على رفع كفاءة الطلبة؛<sup>1</sup>

3- تخرج أعداد كبيرة ذات مستويات متدنية بجانب أقلية ذات مستوى عالي ، هذه الأخيرة التي إرتقت إلى مستوى مرتفع نسبيا ، يتم إجتداها بإنتقائية شديدة إلى الإقتصادات المتقدمة . يعني ذلك أن المجتمع يخصص موارد لتكوين أفراد تستثمرهم السوق الخارجية، وهذا يعكس تهديد للإستثمار في الموارد البشرية للجامعة نتيجة الإرتباط المباشر بين سوق العمل والنظام التعليمي. إن عدم التكافؤ ما بين العرض والطلب على العمل يترجم غياب السياسات الفعالة لنظام التشغيل والناجحة عن نقص في نظام الحوكمة الجامعية.

2 في إطار هذه التحديات لا بد من:

أ- نشر ثقافة المؤسسات يدعم مساهمة الجامعات في تشجيع المشاريع المصغرة، ويتم ذلك عن طريق إدراج ثقافة المؤسسة كوحدة تعليمية إجبارية يتابعها جميع الطلبة المسجلين؛

ب- إدخال خلية المساعدة على الإدماج المهني للطلبة، تهدف إلى مساعدة الطلبة في عملية البحث عن العمل، وتكمن مهمتها في النصح والإرشاد ومد الطلبة بعروض التشغيل والتوقعات التي تتعلق بتكوينهم .من المتوقع أن ترتقي هذه الخلية لتصبح الوسيط المثالي للشركاء الإقتصاديين والإجتماعيين والمؤسسات الإنتاجية على المستوى المحلي والوطني .من مهامها أيضا تطوير الشراكة الدائمة مع المؤسسات عن طريق الإتفاقيات وتلعب دور الوسيط مع وكالات التشغيل؛

<sup>1</sup> VERNE Jean François [2009] : "Diplômés de l'enseignement supérieur et marché du travail

<sup>2</sup> المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي : [ 2009 ] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته-1998-2009 ص 29-55 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

ج- تعزيز الشراكة والتعاون بين المحيط الاقتصادي والمؤسسات الجامعية، لوضع وتطوير برامج متخصصة ملائمة للمتطلبات

الاقتصادية ، مما يساعد الطلاب على الإنخراط في سوق العمل؛

د- تبنى إستراتيجية تنمية على مستوى المجتمع ، يتم في إطارها إعداد الخطط التنموية والبرامج الإستثمارية والإنتاجية وتحديد

مواصفات المتخرجين من حيث الكم والكيف ، بحيث نبدأ من إحتياجاتنا الداخلية ، وهو ما يتطلب إعادة النظر في نظام

أولويات الإنفاق العام على التعليم.

#### خامسا :تحديات السياسات العامة للجامعة:

في مجال السياسات العامة للجامعة يشير الواقع الى:

1-غموض التوجهات الإستراتيجية لسياسة التعليم العالي ، بسبب غياب المبادئ الخاصة بالمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة في

عملية صنع القرار، هذا بدوره أدى إلى غياب التكامل في أدوار العناصر المشكلة للحوكمة هذه الجوانب هي في الأصل جوانب

مرتبطة يعد العمل بها تطبيقا حقيقيا لأسس الحوكمة الجيدة، التي تعتبر مخرجا وحيدا لتطوير التعليم الجامعي؛

2-غياب الروابط الوثيقة بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة، والجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة

أخرى، إضافة إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم وإهتماماتهم؛

3-غياب سياسات تكاملية تركز على تحقيق جودة الأداء من ناحية النوع على حساب الكم؛

4-إقتصار دور الجامعة على كونها مجرد مانح للدرجات العلمية وغياب دورها كمؤسسة للتعليم المستمر، الذي يمثل واحدة من

أهم نقاط ضعف التعليم الجامعي؛

5-قضية إستقلالية الجامعة ، على أساس أن الجامعة مؤسسة تعليمية عامة أي ملك للقطاع الحكومي، تكون كل قراراتها مرتبطة

بالمهيات السياسية والحكومية ، بمعنى أن قراراتها وخططها وسياساتها هي نتائج قرارات سياسية والتي تؤثر سلبا في القرارات التي

تتخذ داخل الجامعة خاصة عند الإختلاف في وجهات النظر؛

6- هيمنة الجانب النظري في العملية التعليمية، وعدم الاهتمام بالمهارات التطبيقية والعملية لتدريس العلوم التطبيقية بأسلوب علمي حديث.<sup>1</sup>

7- تشتت وضعف الجهات والأطر المسؤولة عن إدارة التعليم العالي، مما انعكس سلبا على الإستخدام الأمثل للموارد المالية . إضافة إلى البيروقراطية والمكتبية التي تتصف بها إدارة الجامعات، التي كثيرا ما تؤخر العمل العلمي وخاصة في جوانب تمويل البحث العلمي وتطوير برامجهم.

### سادسا :تحديات البحث العلمي:

أهم التحديات التي يواجهها البحث العلمي تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1- غياب ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، كما أن تراجع المنافسة في القطاعات الإنتاجية المختلفة أدى إلى ضعف الطلب على المنتج العلمي المتمثل في البحوث؛
- 2- غياب سياسات فعالة للربط بين الإنتاج العلمي للجامعات والمراكز البحثية والطلب الإجتماعي على البحوث، من خلال الشركات الصناعية والمؤسسات الخدمية مما أثر على مسيرة التعليم الجامعي؛
- 3- ضعف البنى البحثية ويتخذ ذلك عدة أشكال :التوسع في البرامج-خاصة برامج الدراسات العليا-التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وإطارات، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية، قلة المختبرات والأجهزة والمعدات الحديثة والمواد، ضعف التمويل والإنفاق على البحث العلمي،

<sup>1</sup>أنظر كلا من:

- سيلان جبران العبيد :مرجع سابق، ص15

- إسماعيل سراج الدين مرجع سابق، ص49

- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي " : إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته" 2009، 1998 ص60

<sup>2</sup>إسماعيل سراج الدين: مرجع سابق، ص46-47

- 1 ضعف التواصل العلمي مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية وعدم وجود أطر واضحة لإدارة البحوث وتقييمه.
- 4-عدم توافر الحرية الأكاديمية ، وهيمنة التدخل الإداري على العمل العلمي، إضافة إلى إحتكار المعلومات وعدم نشرها في الوقت المناسب؛<sup>2</sup>
- 5-توافر الإمكانيات والموارد البحثية خاصة البشرية وغياب التوظيف الأمثل لهذه الموارد و هذا ما يجسد أزمة حقيقية ثلاثية الأبعاد تتمثل في:
- أ-أزمة في ثقافة البحث العلمي ، والميل إلى الإعتماد المتزايد على التكنولوجيا المستوردة من الخارج؛
- ب-أزمة في ثقافة تداول المعلومات، نشرها وإستخدامها في إنتاج المعرفة؛
- ج-أزمة في المؤسسات البحثية الفاعلة والكفيلة بإدارة التقدم العلمي والتكنولوجي.

<sup>1</sup>المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي": [ 2009 ] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته1998 / 2009، ص 60 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:  
[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

تاريخ الإطلاع (2015/03/11)

<sup>2</sup>مصمودي زين الدين وبوراس أحمد"بعض مشكلات البحث العلمي على مستوى الدراسات ما بعد التدرج، حلول واقتراحات "الملتقى الدولي حول":نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي،2005، ص173



### المطلب الثالث: معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية

إن واقع التعليم العالي في الجزائر، يعد من أكبر تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يميزه مايلي<sup>1</sup>

1- أفضلية وأسبقية السياسي والإداري على العلمي والبيداغوجي : إن هيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضاياه الأساسية، كانت له آثارا سلبية على مردود التعليم الجامعي ورهن كل إمكانية للمساهمة في تنمية المجتمع، وأثبتت التجربة الجزائرية أن السياسة هي التي ظلت تتحكم في مصير الجامعة وكذا الالتحاق بها الذي تحدده نسبة مئوية محددة مسبقا بقرارات سياسة؛

2- الإعتمادات المالية: رغم الزيادات المطردة في حجم الإنفاق على التعليم الجامعي، إلا أن ما يمكن ملاحظته هو عدم ترشيد هذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية، التي أكدت بشأها الوصاية أكثر من مرة، أنها تعرف تجاوزات وإختلاسات؛

3- البحث العلمي: ما تزال الميزانية المخصصة للبحث العلمي في الجزائر ضعيفة جداً كما هو الشأن بالنسبة لكل الدول العربية، التي لا يتجاوز فيها نسبة الإنفاق على القطاع % 0.28 من الناتج الإجمالي، % 80 منها تكون على شكل أجهز وعلاوات. ورغم إنشاء وزارة منتدبة للبحث العلمي بهدف تمكين الباحثين من الانخراط في محابر ومشاريع ومراكز البحث، إلا أن طريقة تسيير هذه الأخيرة تبقى بعيدة عن الفعالية المطلوبة، مما يؤثر سلبا عن نتائج البحث العلمي في أغلب الأحيان؛

4- الإنتاج والنشر العلمي أصبح تحكمه اعتبارات غير علمية: حيث أن غالبية المقالات العلمية المنشورة كُتبت ونُشرت، بهدف الترقية والتي تفقد قيمتها مع مرور الوقت، مما أدى إلى الخط من قيمة النشر العلمي كمعيار للكفاءة. الشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية التي كثيرا ما يراعى فيها إرضاء الهيئة الوصية، مما يجعل حظوظها في تحقيق الأهداف العلمية المتوخاة ضئيلة جدا، أما المخابر العلمية ورغم أنها أنشئت حديثا ومن السابق لأوانه تقييمها، إلا أن بعض المؤشرات الأولية تنبأ هيمنة الجانب البيروقراطي والإداري في تسييرها، كما أن مردودها مازال متواضعا وبعيدا عن متطلبات المجتمع؛

<sup>1</sup>أنظر كلا من:

- محمد بوقشور، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" الملتقى الدولي حول "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي" الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف، 2007، ص 262-264

-فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2006، ص: 191- 189

5- معايير الترقية: لا تستند غالبا على مدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، إنما تستند على اعتبارات خارجية، كنشر البحوث في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة في البلدان المتقدمة، والتي غالبا ما تتناول موضوعات تتعلق أساسا بالقضايا النظرية والتطبيقية لإقتصاديات هذه الدول المتقدمة؛<sup>1</sup>

6- ضعف مستوى التكوين: أصبحت ظاهرة انخفاض التحصيل العلمي ورداءة نوعية التكوين هي السمة الرئيسة التي تطبع جامعاتنا الجزائرية في الوقت الحاضر،

7- الأستاذ الجامعي: على هذا الأساس تُمنح الشهادة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب في تخصصه؛<sup>2</sup>

8- الأستاذ الجامعي عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسهما: تكمن أهم مشكلاته الرئيسة في وضعه المادي والإجتماعي، الذي يقع في آخر السلم بالنسبة لمستوى المعيشة في الجزائر كما يعتبر دخله هو الأدنى مقارنة بكل زملائه في بلدان المغرب العربي الأخرى بما فيها موريتانيا .

هذا فإن المهمة الإجتماعية للأستاذ الجامعي لم يبق لها من أثر في الواقع، مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرية؛<sup>3</sup>

9- التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على مناهج التعليم العالي: إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقيني والمقرر، مما ينأى بالتعليم عن اكتساب منهجيات التفكير والبحث العلم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عماري عمار وقطاف ليلي " الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق"، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد 1، 2001 جامعة فرحات عباس، ص106

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص156

<sup>3</sup> عماري عمار وقطاف ليلي: [ 2001 ] مرجع سابق، ص105

<sup>4</sup> قورين حاج قويدر " واقع ومتطلبات إصلاح مناهج التعليم الجامعي في الجزائر، مع الإشارة إلى حالة ماليزيا ومقومات نجاحها" مجلة علوم إنسانية، العدد 36، جامعة الشلف، 2008، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

## المطلب الرابع : جهودات الحكومة الجزائرية لتطوير التعليم العالي

أولاً: الجانب الإداري والتسييري:

تم إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة . أما فيما يخص عصنة وتحديث التسيير ، قامت الجامعات الجزائرية بتطوير وتحسين خدماتها ، من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة ، خاصة التكنولوجيات الرقمية في التسيير والإدارة ، منها الإعلام الآلي وبرامج تسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين ، إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية على شبكات الانترنت للتعريف بإمكاناتها المادية والبشرية، إضافة إلى كل هذا تضع كل جامعة شبكة إلكترونية داخلية (انترانات)، للتعريف بها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عملية البث المباشر على شاشاتالتلفزيون، كل هذا بهدف تسهيل الخدمات وإختصار الجهد والوقت.

ثانياً: الجانب التعليمي والتكوين والبحث:

تضمن تكوين الأساتذة والمؤطرين إستعانة بالخبرات الأجنبية . كما سعت كل جامعة إلى إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الانترنت على مدار 24 ساعة، وذلك لتمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تهتمهم كما تمنحهم فرصة الإتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي، من جهة أخرى ، تقوم الجامعة بتوفير الإمكانيات المادية الضرورية اللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين يتميز بالطابع التطبيقي أكثر من كونه تكويناً نظرياً فقط، ويبرز هذا الأسلوب في بعض التخصصات دون الأخرى على رأسها الإعلام الآلي والعلوم الدقيقة والتكنولوجية.

كما تسعى الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية، وهي شبكة خاصة بالجامعات و المراكز البحثية الموجودة على كافة التراب الوطني .

الهدف منها هو تطوير خدمات الإتصال وتبادل المعلومات بين هذه المؤسسات والمراكز البحثية ، وتقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كما تسهل وتدعم عملية التكون عن بعد.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذا تم إنجاس مراكز بحث متخصصة في تكنولوجيا الصناعات الغذائية ببحاية

<sup>1</sup> نشرة 1 - رسالة جامعة سطيف": [ 2009 ] خطاب رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة بمناسبة إفتتاح السنة الجامعية 2009 - 2010 إعلامية تصدر عن جامعة فرحات عباس، العدد 05 ، ص8

وعلم وهندسة المواد بتلمسان والتكنولوجيا الجهوية بيومرداس والمناجم والتعدين بعنابة، لتضاف بذلك إلى مشاريع مراكز البحث العلمي الجديدة المقرر إنجازها .

### ثالثا : الجانب المادي والمالي :

يتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء ، هذا عن طريق إقتناء حواسيب متطورة جداً مع لوازمها، إضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها .

كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة متطورة جداً، إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة لاقتناء اللوازم الضرورية للتكوين وتكوين القائمين على شؤون هذه الإمكانيات تشغيلاً وصيانة، دون أن ننسى الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراي خاص.

بمعنى أن الجزائر تسعى جاهدة ، من أجل توفير الإمكانيات الضرورية للتجهيز والتسيير والتكوين يبرز هذا في المبالغ الهامة التي تخصصها في ميزانيتها السنوية والتكميلية ، حيث خصصت مثلا ما قيمته 12.4 مليار من ميزانية البحث العلمي المخصصة لدعم برنامج الإنعاش الإقتصادي ما بين 2001

و 2004 للقيام بعملية التجهيز بالتكنولوجيات الحديثة خاصة المعدات الالكترونية ، كما أن المشروع الحماسي المعد لغاية 2010 سيعتمد على ميزانية قدرها 100 مليار دينار جزائري وسيحظى الجانب التجهيزي منها بجزء معتبر.

### رابعا: إنتهاج نظام LMD :

على ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002 ، حددت وزارة التعليم العالي 2013، وتتضمن هذه الإستراتيجية في - والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة 2004 أحد محاورها الأساسية إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، تتمثل المرحلة الأولى لهذا الإصلاح في وضع هيكلية جديدة للتعليم ذات ثلاث أطوار تكوينية : ليسانس\_ماستر\_دكتوراه، أي هيكلية تستجيب للمعايير الدولية، تكون مصحوبة بتعيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية، وباعتماد تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي، إن هذا الإصلاح الذي شرع فيه، في محيط يتسم بتحولات سريعة، يرمي إلى <sup>1</sup>:

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إصلاح التعليم العالي"، 2007 ، ص 7 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

-المواءمة بين المتطلبات الشرعية لديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي والمتطلبات الضرورية لضمان تكوين نوعي للجميع، من أجل

إدماج مهني أفضل؛

-تحديد مفهومي التنافس والأداء؛

-إشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد، والتفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا؛

-تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية، عن

طريق تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية، لاسيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد

أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها؛

-التفتح على المحيط الاقتصادي الاجتماعي، عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل وتطوير آليات

التكيف المستمر مع تطورات المهن؛

-تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنويعهما؛

-إرساء أسس الحكم الراشد للمؤسسات، الذي يستند على المشاركة والتشاور.

### خامسا: مبادئ مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية:

إن الجودة والرقى في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، لاسيما عند شريحة النخبة التي يجب أن تكون خير قدوة . إن

مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية يشكل أداة مرجعية ترسم المبادئ الكبرى التي توجه الحياة الجامعية وتُستمد منها القواعد

السلوكية والنظم العديدة المنجزة عنها ويحدد حقوق وواجبات الأسرة الجامعية، يتضمن هذا الميثاق المبادئ التالي :<sup>1</sup>

-النزاهة والإستقامة : إن الصدق يبدأ بالشخص نفسه ثم يمتد بعد ذلك إلى الآخرين ، لهذا يجب أن يعكسَ تدريس الأخلاقيات

ممارسات مثالية

-المسؤولية والكفاءة : تتطور المسؤولية والكفاءة بفضل تسيير ديمقراطي وأخلاقي يضمن توازنا محكما، بين الحاجة إلى قيادة

وإدارة فعاليتين والحاجة إلى تشجيع مساهمة أعضاء الأسرة الجامعية من خلال إشراك الأساتذة والطلبة والباحثين والإداريين في

عملية إتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> بدران بن لحسن " : [ 2007 ] الجامعة من توفير المعرفة إلى إنتاجها"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

-الإحترام المتبادل: يجب معاملة كل أعضاء الأسرة الجامعية بإحترام وإنصاف ، والإلتزام بالتصرف بالطريقة نفسها مهما كانت مكانتهم في الهرم الوظيفي؛

-الحقيقة والروح النقدية: إن الحقيقة والروح النقدية مبدآن أساسيان للبحث والنظر في المعارف التي تنتجها الجامعة ، إذ تقتضي الحقيقة توافر الكفاءة والملاحظة النقدية للوقائع والتجربة ومقابلة أوجه النظر ودقة المصادر والصرامة الفكرية ، كما يجب أن يقوم البحث العلمي على النزاهة الأكاديمية والتأثير الاجتماعي، إن ثقافة البحث والتطوير تنشأ و تتطورا في وجود بنية إجتماعية تثمن وتقدر مبدأ التجربة والخطأ؛<sup>1</sup>

الحرية الأكاديمية: يعد هذا المبدأ أساس النشاط الجامعي ، بإعتباره وسيلة لضمان التعبير عن الآراء النقدية من غير حذفها أو قمعها في ظل إحترام حقوق الغير؛

-الإنصاف: تشكل الموضوعية والحيادية مطلبين أساسيين ، لضمان الإنصاف أثناء الإمتحانات والتوظيف والتعيينات وكذا أثناء التقييم والترقية.

<sup>1</sup> مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية": [ 2009 ]مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية"، ص 2 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

<http://www.univ-guelma.dz/news/charte%20universitaire%20ar.doc>

تاريخ الاطلاع ( 2015/03/19 )

## المطلب الخامس : سبل تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

إن الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية، يجعل عمليات الإصلاح أصعب بكثير مما هو متوقع، ويؤكد أن أزمة الجامعة الجزائرية أزمة مبادئ بالدرجة الأولى. فلا سبيل من الخروج من هذه الأزمة إلا بتطبيق مبادئ الحوكمة، هذه الأخيرة تتطلب بيئة خاصة وتغييرات جذرية، لعل أهمي الإجراءات التي تُمهّد لتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية.

### أولا: مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

- 1- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والإهتمام بالدراسات ما بعد التدرج و توفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل؛
- 2- إعادة النظر في الإعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية (المحسوبية الزبونية، الرشوة...)، و التركيز على الإختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث؛

### ثانيا: ديمقراطية إتخاذ القرارات :

عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيديّة قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة بتجنب المواقف السلبية إتجاه الأوضاع القائمة داخل وخارج الجامعة عن طريق كسر سياسة الصمت؛

- 1- التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها ، و الإعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده؛

- 2- إعادة نظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي ، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي؛<sup>1</sup>

- 3- سن ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة و الأساتذة و الإدارة و المجالس العلمية والبيداغوجية ويحدد الواجبات والحقوق والصلاحيات .

<sup>1</sup> ديلمي مسعود" التعليم العالي في نموذجي فرنسا والجزائر، أمم تتحدى وأخرى تتردى"، مجلة القدس العربي، 2008، ص: 18 ، وثيقة

إنترنت متوفرة على الموقع <http://81.144.208.20:9090/pdf/2008/04/04-04/qmd.pdf> :

تاريخ الإطلاع (2015/03/15)

4- إستراتيجية تنمية عامة يخطط لها مركزيا، بناء على معطيات اقتصادية، ديموغرافية اجتماعية، ثقافية، لا سياسية كما هو جار اليوم من أجل بعثة المال العام؛<sup>1</sup>

5- ضرورة الحوار والتكامل بين السياسي والأكاديمي واحترام حرية الرأي والتعبير والنقد البناء وترجمة النقاشات إلى إجراءات تنفيذية؛<sup>2</sup>

6- وضع إستراتيجية وتخطيط طويل الأجل لإحتياجات الإقتصاد الوطني، بالتنسيق مع الجامعات التي تتكفل بتكوين إطارات المستقبل؛

7- عقد ملتقيات ومؤتمرات لمناقشة وضع التعليم العالي، وتوحيد البرامج التعليمية وإقتراح حلول للمشكلات الحالية والتركيز على تبادل الإطارات بين الجامعات في القطر الواحد؛

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

9- إيجاد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التعليم العالي، والعمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي بما لا يتناقى مع ثوابت وقيم المجتمع الجزائري، وربطها بإهتمامات المجتمع وتطلعاته بإعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية؛

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

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

<sup>1</sup> عبد الحميد مهري "واجب التكامل والحوار بين السياسي والأكاديمي"، مجلة الجامعة، جامعة الصديق بن يحيى جيجل، العدد 10، 2008، مارس، ص: 8، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.univ-jijel.dz/revue/revue\\_n10.pdf](http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf)

تاريخ الاطلاع (2015/03/16)

<sup>2</sup> عماري عمار وقطاف ليلي مرجع سابق، ص 113



12- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي، وإقحام

الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع. هذا يعتمد على إنتهاج سياسات واضحة ومفننة تربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي وتحدد العلاقات والصلاحيات

13- تأثير الجامعة على المستوى الإقتصادي يتبنى النظام المعتمد في الدول المتقدمة " البحث

والتنمية"، بمعنى آخر تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفي؛<sup>1</sup>

14- إقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي ، بمعنى أن تشرف على هذه المؤسسات مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل (

الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الأكاديميون) ، إضافة إلى إنشاء مؤسسة جزائرية مستقلة لتقييم برامج ومؤسسات التعليم العالي وضمان جودته؛

14- إن القيم الحقيقية هي القيم التي تقدمها الجامعة من خلال المعرفة، أي ترقية القيم عن طريق المعرفة والعلم والتي تؤدي حتما

إلى التفاعل الإيجابي بين الجامعة وإصلاح المجتمع. وإذا تبنى أفراد الأسرة الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية ، ستكون هناك إعادة

إعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، على أساس أن الجامعيين هم من يقود مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلا؛

- يجب على الجامعة أن تعطي المثال وتكون المرجع لباقي المجتمع ، سواء على المستوى العلمي

أو الأخلاقي والمعنوي، كما عليها تكوين نُخب تملك الذكاء العلمي وليس المادي لكافة المجتمع وعلى كل المستويات، وهذا لن

يتحقق سوى بإعطاء الجامعة ونخبها قيمتها الحقيقية بمعنى حين يبحث الطالب عن مستوى تكوين وليس عن مجرد نقاط، ويعمل

الأستاذ وفق ضمير مهني ويكون هاجس الإدارة ممثلة في المسؤولين هو تكوين نخبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عماري عمار وقطاف ليلي مرجع سابق، ص96

<sup>2</sup>لخول مصباح: [ 2008 ]*الجامعة في المجتمع، أي دور وأي وظيفة* ، مجلة الجامعة، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، العدد 10 ، مارس، ص:16 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.univ-jijel.dz/revue/revue\\_n10.pdf](http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf)

## خلاصة الفصل الثاني

لا أحد ينفي ضرورة الإعتماد على ترسيخ ثقافة التعامل بالجودة في التعليم العالي، فهذا مطلب لكل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أساتذة وطلبة ومستخدمين لمخرجات الجامعة إضافة إلى ضرورة دمج البعد الدولي للتعليم العالي وحتمية مقارنة الشهادات والمؤهلات، لأن تطبيق نظام الجودة في الجزائر يسير بخطى بطيئة تخوفاً من الصعوبات التطبيقية. لذا يشترط أن ينظر لمشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر كمشروع تغيير تنظيمي بآتم معنى الكلمة وما يتبعه من جدية في التعامل معه أي إدارته. وسوف ينجر عن هذه الفلسفة تبني إستراتيجية قائمة على إستخدام وسائل تتمثل في إستعمال فعال للإتصال من جهة وتوحي مبدأ المشاركة بهدف تقليل المقاومة الناجمة عن مختلف أصحاب المصلحة بحيث تتوخى قيادة المشروع في إطار حوكمة تأخذ في الإعتبار تلبية إحتياجات كل الأطراف.

A decorative border with a repeating floral pattern in shades of blue, orange, and pink, surrounding a central white oval. The pattern consists of stylized flowers and leaves, with a central blue oval containing the text.

دراسة تطبيقية

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

التمهيد :

تُعتبر الدراسة الميدانية إسقاطاً لما جاء في الجانب النظري للبحث، لهذا سنقوم في هذا الفصل باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي SPSS في دراسة واقع بعض مبادئ الحوكمة في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر ولاية سعيدة من خلال سير آراء الطلبة، والأساتذة و الإداريين ، تتمثل أهم هذه المبادئ في رضا الطالب و الأساتذة و الإداريين عن المحيط البيداغوجي، تفاعل الطالب داخل محيطه الجامعي(العلاقات-المشاركة)، ثقة الطالب في أهم الهيئات المكونة للجامعة، فعالية التحصيل الدراسي للطلاب وفعالية أهم الهيئات المكونة للجامعة وتقييم أداء المكتبة وخدمة الإنترنت، طموحات الطالب المستقبلية من خلال الدراسة الجامعية.

لا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها، بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تؤكد أو تنفي فرضيات هذا البحث.

قبل الخوض في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، نحاول أن نعرف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ولاية سعيدة من خلال نبذة عن تاريخها وأهم هياكلها البيداغوجية وكذا أقسامها وعدد الطلبة والأساتذة و الإداريين.

بناء على ذلك، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

يتضمن المبحث الأول تقديم لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة.

يتم من خلال المبحث الثاني عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أما المبحث الثالث فيتضمن عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: تقيم كلية العلوم للإقتصاد والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهر مولاي**

**سعيدة .**

سيتم من خلال هذا المبحث، تقديم لمحة عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر\* سعيدة\* من خلال عرض هيكلها التنظيمي، التأطير والبحث العلمي، المصالح البيداغوجية المتوفرة، لمحة عن تبنى نظام LMD وأيضاً علاقة جامعة الطاهر مولاي بالتنمية والتعاون.

**المطلب الأول :هيكلية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .**

أولاً: نبذة عن الكلية(تاريخ تأسيسها)

في إطار المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها. حسب المادة 32 من القانون إن الكلية هي وحدة تعليم وبحت في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة. كما تضمنت المادة 33 أن تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء 'إنشائها على أساس تخصص غالب. وتضمن على الخصوص ما يأتي: تكوين في التدرج وما بعد التدرج, نشاطات البحث العلمي, نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف. وتحتوي المادة 34 تشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع. حيث تنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. إن المادة 35 يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر، عند الاقتضاء. ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها. أما المادة 36 تزود الكلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ويديرها عميد.

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

1- تعريف مجلس الكلية:

- حسب المادة 37 من نفس المرسوم المذكور أعلاه يتشكل مجلس الكلية من: عميد الكلية، رئيسا، رئيس المجلس العلمي للكلية، رؤساء الأقسام مدير أو مديري وحدات البحث، ومخابر البحث إن وجدت.
- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.
- ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين وعمال الخدمات .
- يحضر نواب العميد و الأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري .

### مهام مجلس الكلية :

- 1- ان المادة 38 يبيد مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي :آفاق تطوير الكلية,برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف, مشروع ميزانية الكلية, مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية, مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية, تسيير الكلية, التقرير السنوي لنشاطات الكلية.
- يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبيد رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

حسب المادة 39 ينتخب ممثلو الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

وينتخب ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

2-المادة 40 يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر.ويمكن أن يجتمع

في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.

3- المادة 41 يستعين العميد بالأراء والتوصيات التي يبيدها مجلس الكلية.

4-المادة 42 تحدد كينيات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية :

### ثانيا تعريف المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم

إن المادة 43 يضم المجلس العلمي للكلية ، زيادة على عميد الكلية ،الأعضاء الآتين: نواب العميد, رؤساء الأقسام, رؤساء اللجان العلمية للأقسام, مدير أو مديري وحدات البحث العلمي و/ أو محابر البحث، إن وجدت. ممثلين (2) منتخبتين من بين الأساتذة عن كل قسم .مسئول المكتبة الكلية.

### كيفية إنتخابه:

1- المادة 44 ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها ،من بين

الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية .

ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدتها مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة

واحدة ، حسب الأشكال نفسها .تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

2-المادة 45: يبيد المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي :تنظيم التعليم ومحتواه،تنظيم أشغال البحث،اقتراحات برامج

البحث،اقتراحات إنشاء أقسام و / أو شعب ووحدات ومحابر بحث أو غلقها اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و /

غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها، مواصفات الأساتذة و الحاجات إليهم .ويكلف ، زيادة على ذلك بما يأتي:اعتماد

مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها،اقتراح لجان التأهيل الجامعي، دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية و

العلمية 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 العميد .

3-المادة 46يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاث (3) أشهر بناء على استدعاء من رئيسه، ويمكن

أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه أو من عميد الكلية.

4-المادة 47يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليه في المادة 16 من المرسوم

التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 و المذكور أعلاه.

5-المادة 48 تضم اللجنة العلمية للقسم ، زيادة على رئيس القسم ، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة . ينتخب

ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى

القسم.

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

يحدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين

بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها .

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

**6-المادة 49:** تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي :اقترح تنظيم التعليم ومستواه, إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية, إبداء

رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية, اقترح برامج البحث, اقترح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و

/وغلاقها و تحديد عدد المناصب المطلوب شغلها, إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج .

**7-المادة 50:**تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب ثلثي (3/2) أعضائها أو من رئيس القسم.

**8-المادة 51:** تحدد كينيات سير المجلس العلمي للكلية و اللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم .

### ثالثا عمادة الكلية

مفهوم عام عن عميد الكلية ومهامه وكيفية تعيينه :

حسب مفهوم المادة 52 من المرسوم السابق ذكره فإنه يتم تعيين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ ، بناء على اقتراح من الوزير

المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم

العالي وفي حالة عدم وجوده لإلى رتبة أستاذ محاضر وأستاذ محاضر استشفائي جامعي .

**و المادة 53:** عميد الكلية مسئول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.

ويتولى بهذه الصفة ما يأتي: هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة, يعين مستخدمي الكلية الذين لم

تقرر طريقة أخرى لتعيينهم, يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته, يحضر اجتماعات

مجلس الكلية , يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

**إن المادة 54:** يساعد عميد الكلية في مهامه :نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة, نائب العميد المكلف

بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية , الأمين العام, رؤساء الأقسام, مسئول مكتبة الكلية.



## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

و المادة 55 يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية .

إن المادة 56 رئيس القسم مسئول عن السير البيداغوجي و الإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته ,يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر ، عند الاقتضاء .يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

في اطار تطبيق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004،الذي بموجبه يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية و المعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

الكلية\* الفرع الأول\*نواب العميد

### 1-المكلف بالطلبة:

حسب المادة 22من المرسوم المذكور أعلاه فإنه يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :  
ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة ما بعد التدرج،متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه, مسك القائمة الاسمية و الإحصائية للطلبة, جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه : رئيس مصلحة التدريس,رئيس مصلحة التعليم والتقييم,رئيس مصلحة الإحصائيات و الإعلام و التوجيه .

### 2-المكلف بمصلحة ما بعد التدرج: المادة 23 يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات

الخارجية بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج,أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج,السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج,متابعة سير أنشطة البحث العلمي,المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية و الاقتصادية,المبادرة بأعمال الشراكة من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية و الدولية,تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم,متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه .

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية في مهامه: رئيس مصلحة تتابعه أنشطة البحث, رئيس مصلحة التعاون و العلاقات الخارجية .

### ج- مهام الأمانة العامة للكلية

**1-المادة 24:** تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي: تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه, تسيير

لمسار المهني لمستخدمي الكلية, ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها, تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه, ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة, تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والصهر على صيانتها, ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية: مصلحة المستخدمين, مصلحة الميزانية والمحاسبة, مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية, مصلحة الوسائل والصيانة.

**2-المادة 25** تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتين: فرع الأساتذة, فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح كما

تشمل فرعين هما:

**المادة 26** تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتين: فرع الميزانية, فرع المحاسبة.

**المادة 27:** تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرع الآتين: فرع الوسائل, فرع الصيانة.

### 4-مهام رؤساء الأقسام:

**المادة 28:** يساعد رئيس القسم: مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج, مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

**المادة 29:** يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بالمهام الآتية: متابعة عملية التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج, السهر على السير الحسن للتعليم, السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف... ويساعده كل من: - رئيس مصلحة التدريس, رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

**المادة 30** يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية: السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج المتخصص, السهر على سير التكوين لما بعد التدرج, ضمان متابعة أنشطة البحث, ضمان متابعة سير اللجنة العلمية

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

للقسم. ويساعده كل من: - رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص, رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

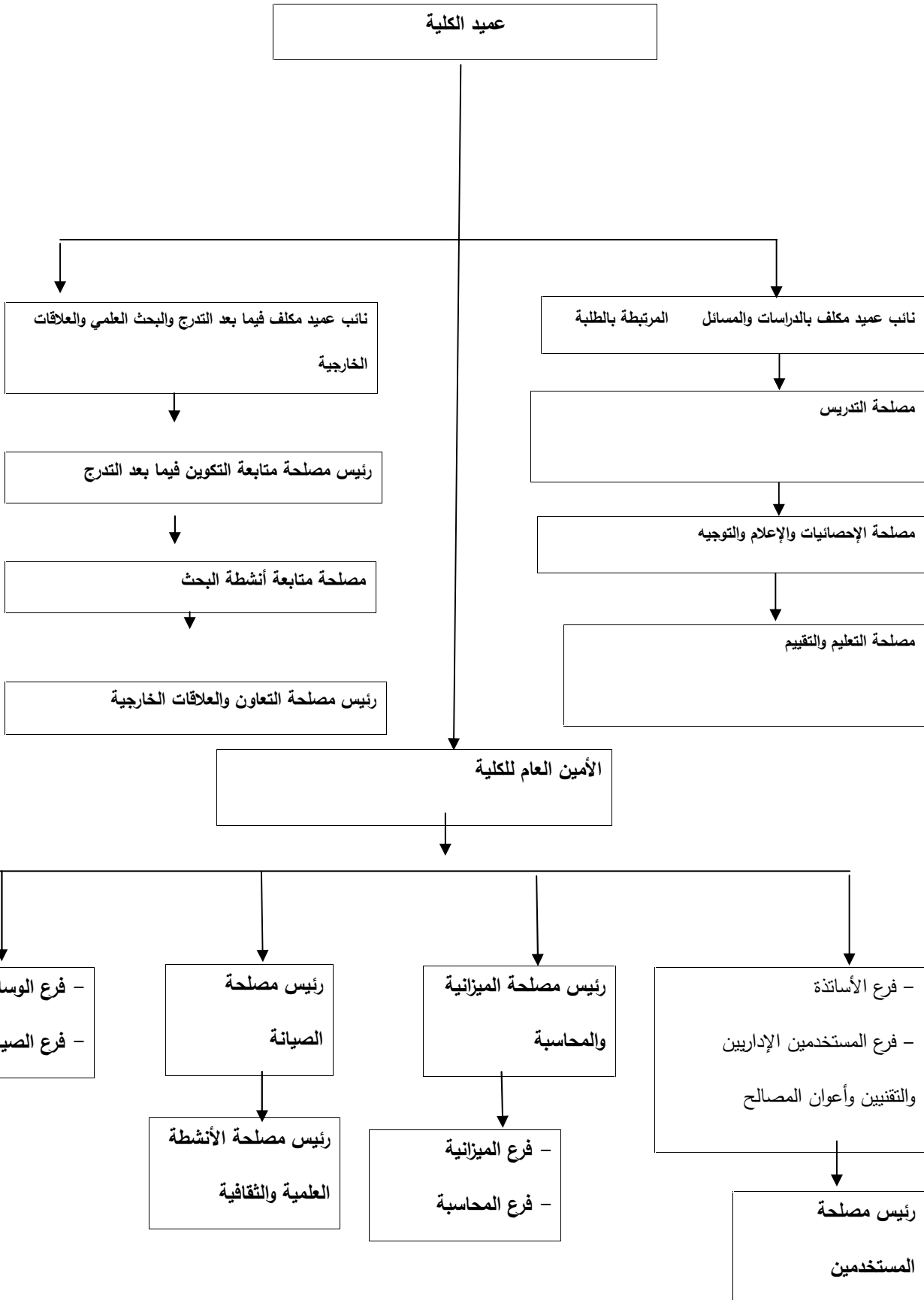
### 5- مهام مكتبة الكلية

إن المادة 31: تكلف مكتبة الكلية بما يأتي: اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي, تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب, صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد, وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة, مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البليوغرافية, وتشغل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي, مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي.<sup>1</sup>

الشكل (3-1): أدناه يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الإعتماد على مصلحة الموارد البشرية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/سعيدة/2014-2015  
<sup>2</sup>مرجع سابق

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية :



## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الثاني: التأطير والبحث العلمي

تتضمن هذه النقطة بعض الإحصاءات التي تخص التأطير البيداغوجي، الإداري والبحث العلمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير (جامعة سعيدة)

#### أولاً: التأطير البيداغوجي:

تتوافر في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير (جامعة سعيدة) على كفاءات علمية عالية، من أساتذة مؤطرين في مستويات التدرج وما بعد التدرج، قُدر عددهم إلى غاية 2014-2015

ب: 89 أستاذا و يتوزعون كمايلي : 8 أستاذ محاضر (قسم أ) و 15 أستاذ محاضر (قسم ب) و 57 أستاذ مساعد (قسم أ) و 9 أستاذ مساعد (قسم ب)

الجدول رقم (3-1) يوضح قائمة الأساتذة حسب الرتب للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للموسم الجامعي 2014-2015<sup>1</sup>

الرتبة	أستاذ محاضر قسم "أ"	أستاذ محاضر قسم "ب"	أستاذ مساعد قسم "أ"	أستاذ مساعد قسم "ب"	المجموع
عدد الأساتذة	8	15	57	9	89

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات مصلحة المستخدمين

#### توزيع الطلبة بالكلية:

بلغ عدد الطلبة 1404 في الليسانس و الماستر؛ موزعين كمايلي :

قسم علوم التسيير 204 طالبا في الليسانس و 283 طالبا في الماستر.

قسم العلوم التجارية 223 طالبا في الليسانس و 361 طالبا في الماستر.

قسم العلوم الاقتصادية 584 طالبا في الليسانس و 760 طالبا في الماستر.

<sup>1</sup> وثائق من إحصائيات مصلحة الإحصاءات والإعلام والتوجيه للكلية

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

ثانيا: التأطير الإداري

يضمن تسيير المصالح الإدارية والخدمات الإجتماعية الجامعية 34 موظفا وعاملا إلى غاية

2015-2014.

ثالثا: البحث العلمي تتوفر الجامعة على عدد كمي ونوعي من الأساتذة والباحثين في مختلف التخصصات العلمية يصل عددهم إلى خمسة وسبعين باحث.

ويوجد البحوث المنشورة في كتب أو في الدوريات العلمية المتخصصة من مقال ودراسة يصل عددها إلى (ملتقيات وطنية 6؛ الأيام الدراسية 14 دورة والملتقيات الدولية 1) كما تحتوي الكلية على مخبر واحد ومشاريع البحث أكثر من عشرون بحث معتمد كما يوجد مدرستين للدكتوراه العلوم الإقتصادية(حوكمة المنظمات)والعلوم التجارية (الطرق الكمية وتسيير المشاريع)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وثائق من قسم مابعد التدرج للكلية

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الثالث : المصالح المشتركة

مكتبة الكلية: تحتوي الكلية على مكتبة مركزية تضم 2628 عنوانا في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى 13830 نسخة

باللغة العربية و 888 عنوان و 3376 نسخة باللغة الفرنسية تدير المكتبة من قبل المديرية تشرف على أربع مصالح هي: قسم

الاقتناء، قسم الفهرسة، قسم الإعارة، قسم المطالعة.<sup>1</sup>

الجدول رقم (3-2): يمثل قائمة الكتب باللغة العربية

التخصص	عدد العناوين	عدد النسخ
الاقتصاد	985	6090
الإدارة	870	3016
المحاسبة	379	2122
التسويق	231	930
الإحصاء	101	735
الرياضيات	52	714
التسيير	07	215
الإعلام الآلي	03	08
المجموع	2628	13830

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات من مكتبة الكلية

<sup>1</sup>وثائق من مصلحة مكتبة الكلية

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

جدول رقم: (3-3): قائمة الكتب باللغة الفرنسية بالإعتماد على بيانات مكتبة الكلية.

التخصص	عدد العناوين	عدد النسخ
Administration الإدارة	71	204
Statistique الإحصاء	26	90
Gestion التسيير	103	361
Marketing التسويق	167	384
Math الرياضيات	47	397
Informatique الإعلام الآلي	24	52
Economie الاقتصاد	259	1047
Comptabilité المحاسبة	191	841
المجموع	888	3376

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات من مكتبة الكلية

المجموع الكلي بين العربية و الفرنسية هو: 3516 ع- 17206 ن

كما تحتوي الكلية على قاعتين للمطالعة و مركزي حاسوب يحتويان على شبكة الإنترنت لصالح الطلبة.



## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الرابع: مسار الكلية في ظل تطبيق نظام LMD

بعد دراسة معمقة للإمكانيات المتوافرة (التأطير، المخابر)، تبنت الكلية هذا النظام لضمان تكوين جامعي جدي ونوعي من جهة، وتمكين الجامعة من التطلع على محيطها الاجتماعي والاقتصادي من جهة أخرى.

من الصعب استخلاص نتائج تقييم مفصل ونهائي لتطبيق هذا النظام بالجامعة، وإنما هناك عدة مؤشرات عقلانية تمكن من تقييم مرحلي لتطبيقه، فمثلا عدم ليونة النظام الكلاسيكي أعاق كثيرا إمكانية اتخاذ مبادرات تطوير وتحسين نظام التكوين الجامعي، هذه الصعوبة زالت في نظام الذي مكن الفرق البيداغوجية من تحسين ووضع برامج التطوير حسب عوامل LMD الإصلاحات ومعطيات حقيقية، مما خلق حركية جديدة بين الجامعة والمتعاملين معها.

إضافة إلى ذلك فإن هذا النظام يوفر فرصاً وظروفاً لوضع اختصاصات عديدة في مختلف المستويات في التكوين الجامعي والتي تناسب عالم الشغل.

وللعلم فقد تبنت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -سعيدة- نظام منذ السنة الجامعية 2008-2009 نظام LMD بفتح تخصصات في الليسانس في 02 مجالات، ليرتفع تدريجيا من سنة لأخرى، خرجي الدفعة الأولى في جوان 2011 كما سمح لكل حاملي شهادة ليسانس نظام LMD بالتسجيل في مجالات الماستر المختلفة .

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الخامس : الكلية وعلاقتها بالتنمية والتعاون

الجامعة مدعوة في ظل التحولات الحاصلة ، إلى أن تواكب هذه التحولات وأن ترتبط أكثر بمحيطها، وذلك عبر برمجة البحوث

التي تتوافق مع مقتضيات التنمية، وفي هذا الإطار فإن باحثين الكلية واعون

بمهمته المسؤولية حيث نلاحظ أن مجالات البحث المعتمدة تتمحور حول علوم التسيير والعلوم التجارية والإقتصادية .

لذلك بالإمكان تحقيق الكثير، لو تضافرت جهود الطرفين، الجامعة بإمكاناتها البحثية ومحيطها بما يوفره من إمكانيات تقنية،

وفضاءات خصبة للبحث بالإضافة إلى ترقية إرادة التعاون بينهما، بما يحقق مبدأ الشراكة الحقيقية.

إن قانون أوت 1998 الذي سمح بإعادة هيكلة قطاع التعليم العالي، مكن من استحداث مخابر البحث العلمي، حيث تقوم

بدورين أساسيين الأول يمكن في التكوين ما بعد التدرج والثاني في التعامل مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي من أجل تطوير

هذا القطاع.

إن تجارب التنمية الناجحة عبر العالم هي النماذج المبينة على العلاقة الجامعة-المتعامل الاقتصادي،

لا يمكن للجامعة الجزائرية أن تشذ عن هذه القاعدة، حيث تعمل دائما على تقوية وتعميم التعامل مع الشريك الاقتصادي مثل

الزيارات الميدانية .

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من طلبة و أساتذة و إداريي كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة في الموسم الدراسي 2014-2015 .

#### المطلب الثاني : عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها ثلاث فئات مكونة كمايلي :

الفئة الأولى الأساتذة : الجدول (1-3)

الفئة الثانية الطلبة:

الفئة الثالثة الإداريين

من مجتمع الدراسة و قد اختيرت بالطريقة العشوائية .

لقد انتقيت هذه العينة من الكلية لجامعة سعيدة و ذلك حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية وقد وجهت هذه الدراسة لكل من الإداريين و الأساتذة و الطلبة.

#### المطلب الثالث :أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض الأساتذة و الإداريين في الكلية .

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال الإصلاحات المنتهجة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية علىكلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسييرجامعة د طاهر مولاي سعيدة في للموسم الجامعي

2014-2015

حيث استهدفت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية و هم الأساتذة والطلبة و الإداريين كون هذه العناصر الثلاثة تعتبر الركيزة

الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي و لهذا ينبغي الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم  
تغيير

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

في الجزائر ، ولعلمنا بهذه الحقيقة قمنا

بصياغة ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من الأساتذة و الطلبة و الإداريين للكلية .

أولا: الإستبيان الموجه للأساتذة :

استردادها 30

: 100 %

الجزء الأول : المتغيرات في الخبرة .

الجزء الثاني : محاور 15 محور واحد .

ثانيا : الاستبيان الموجه للطلبة :

استرداد 100

الجزء الأول : المتغيرات

في

الجزء الثاني: محاور 15

ثالثا : الاستبيان الموجه للإداريين:

استرداد 100 التي :

الجزء الأول : المتغيرات

في

الجزء الثاني : يمثل محور 15 محور

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

الجزء الأول الخاص بالأساتذة: الجدول التالي (3-4)

15	0.738

مخرجات spss :

0.73 (4-3)

حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30 30 وعليه نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإعلمية في

الجزء الثاني: الجدول التالي (3-5) يمثل صدق ثبات الجزء الثاني الخاص بالطلبة

15	0.819

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

0.81 (5-3)

حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30 30 وعليه نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإعلمية في دراستنا.

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

زء الثالث :الجدول التالي (3-6)

15	0.867

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

0.86 (3-6)

النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30 وعلية نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج

بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإ وعليه سوف نطبق الإختبارات المعلمية في دراستنا.

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### المطلب الأول: وصف وتحليل الاستبيان الموجه للأساتذة

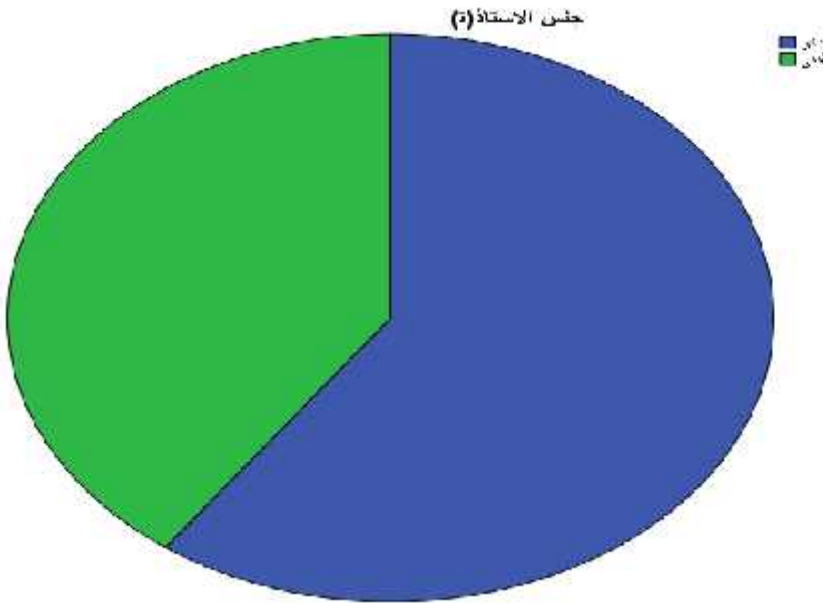
الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

: (7-3)

%	
60	18
40	12

الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss :

(2-3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

%40

% 60

(7-3)

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

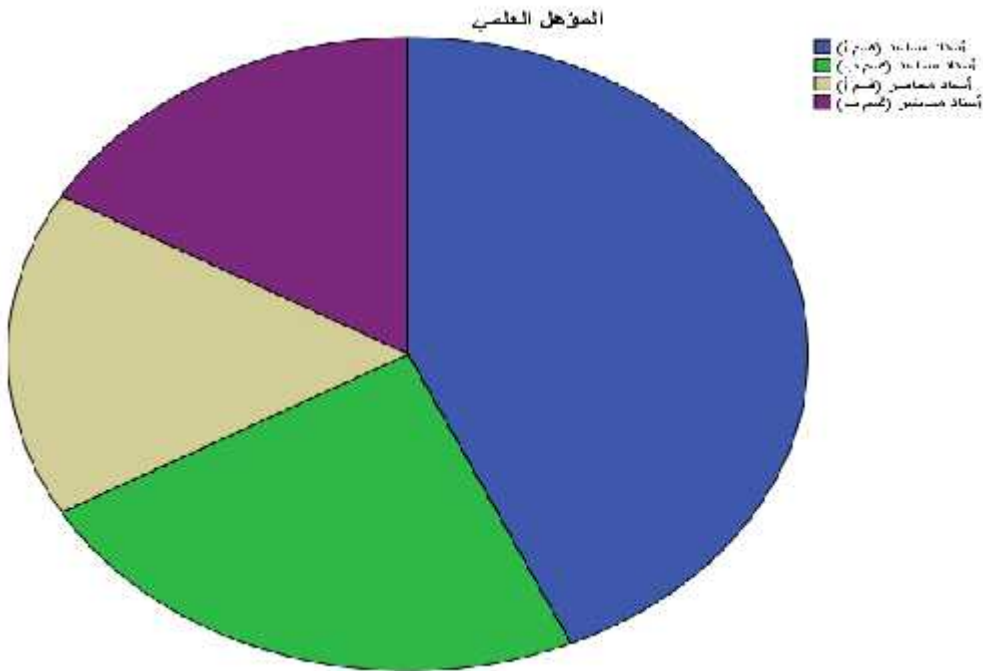
(8-3)

ثانيا: المؤهل العلمي للمستجوب

المؤهل العلمي	عدد المستجوبين	نسبة المستجوبين %
أستاذ مساعد(قسم أ)	13	43.3
أستاذ مساعد (قسم ب)	7	23.3
أستاذ محاضر (قسم أ)	5	16.7
أستاذ محاضر(قسم ب)	5	16.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل بين المؤهل العلمي للمستجوب (3-3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

(8-3) نسبة ( ) 43.3%

( ) 23.3% وفيما يخص محاضر ( ) محاضر(قسم ) 16.7



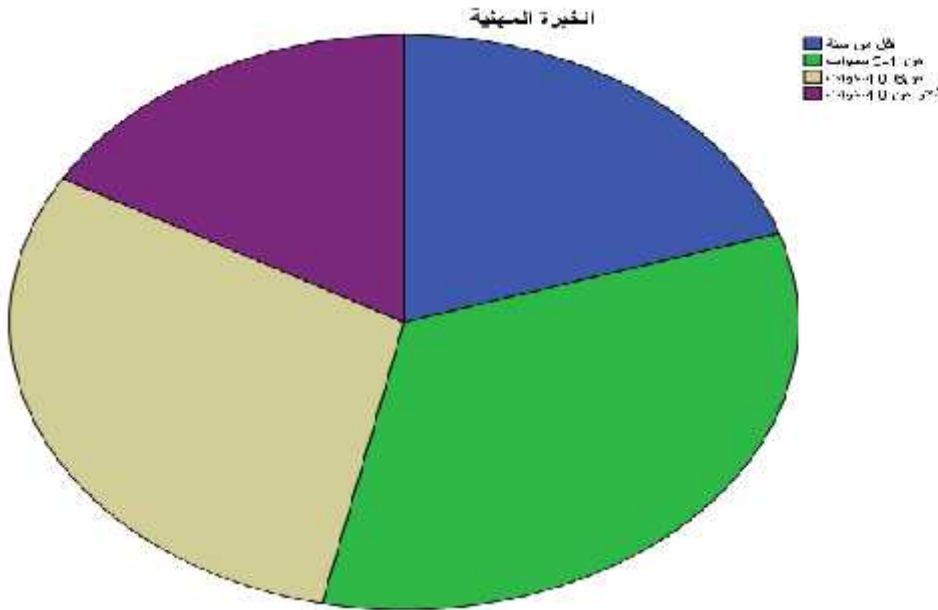
## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية :

ثالثا: الخبرة المهنية للمستجوب الجدول (3-9) يمثل الخبرة المهنية للمستجوب

الخبرة المهنية		%
	6	20,0
5-1	10	33,3
10-6	9	30,0
10	5	16,7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3-4) يمثل الخبرة المهنية للمستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

(3-9) نلاحظ أن الخبرة من 5-1 33.3 10-6

30.0 وفيما يخص الأقل من سنة فبلغت 20.0 16.7

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

الجزء الثاني : تحليل محور الدراسة

الجدول رقم (3-10) يمثل محور الخاص بالأساتذة

الرقم	ترتيب	فقرات	متوسط حسابي	الإنحراف المعياري
1	14	تدريبية التعليمية	2,60	1,404
2	10-9	بمختصين تطبيقها	3,23	1,331
3	11	يشارك التنمية المهنية له	3,47	0,973
4	5	يتبادل زملائه ورؤسائه سين والتطوير	3,53	0,900
5	4	يوظف التعليمية الحديثة ومهارات	3,80	1,095
6	15	يشارك والعاملين	2,50	0,974
7	3	يتمتع تطبيق والتشريعات	2,50	1,075
8	12	تحديد	3,20	1,064
9	8	بين والعاملين وإقتراحاتهم بين القيادة والمرؤوسين بأرائهم	3,90	1,094
10	1	والتقويم	3,90	0,923
11	7-6	العلمية والتكنولوجية	3,80	0,664
12	13	التكيف المتغيرات أوجدتها	3,30	1,022
13		يحفز والعاملين ماديا ومعنيا ليؤدو عملهم	2,47	1,106
14		يعتبر لجميع العاملين الناحية العلمية لخلقها	4,03	0,809
15		الفهم والتحليل والتقويم يقدمها	3,50	0,900
المعدل العام			45.83	15.334

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة أربعة عشر نالت أكبر متوسط حسابي بلغ 4.03 وافقة الأساتذة على هذه

3.90

بمتوسط حسابي بلغ 3.80 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة 3.53

يدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة وتليها الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب 3.50

الأساتذة لهذه الفقرة وأما الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47 يدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثانية عشر

بمتوسط حسابي 3.30 موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.23

هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.20 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ والفقرة الأولى بمتوسط حسابي

2.60 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ أما 2.50

موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.47 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة.

إختبار صحة الفرضية الأولى :

الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي

الفرضية الرئيسية الأولى :

في الجزائر.

الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

:H0

التعليم العالي في الجزائر

:H1

وبالنظر إلى إختبار T Sig = 0.000 0.05

H0 H1 بمعنى

العالي في الجزائر.

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الثاني : وصف وتحليل الإستبيان الموجه للطلبة

الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

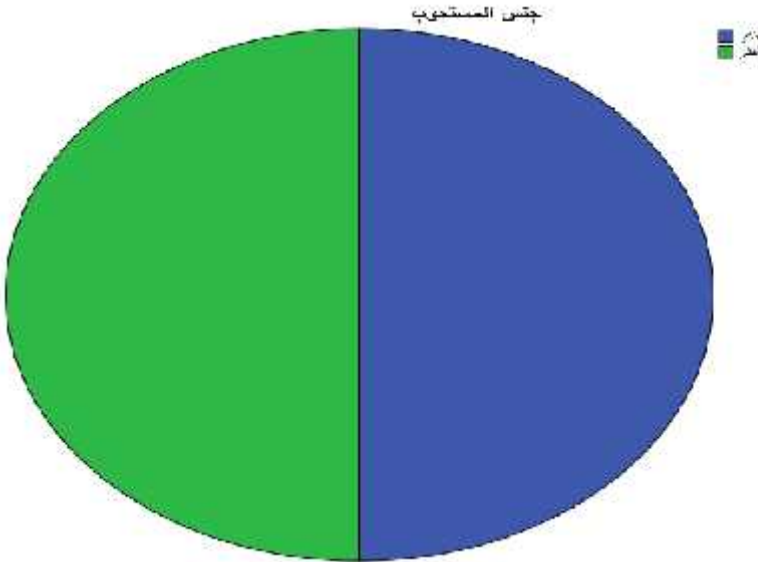
أولاً: جنس المستجوب

الجدول (3-11) يمثل جنس المستجوب

%		
50,0	15	
50,0	15	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (3-5) يبين جنس المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

50

50

(11-3)

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

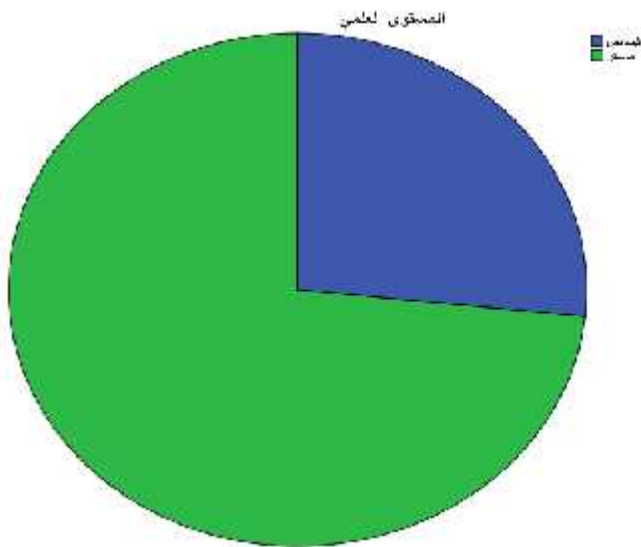
ثانيا المستوى العلمي

(12-3)

%		
26,7	8	
73,3	22	ماستر

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3-6) يبين يمثل المستوى العلمي للمستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

73.3 مثلت طلبة الماستر وقدرت نسبة 26.7 . (12-3)

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

الجزء الثاني: تحليل محاور الدراسة

الجدول رقم (3-13) يمثل محور الخاص بالطلبة

الرقم	ترتيب	فقرات	متوسط حسابي	الانحراف المعياري
1	9	هناك عدالة وشفافية وموضوعية	3,60	1,303
2	1	يقوم الطلبة بمناقشة علاماتهم ومراجعتها	3,47	1,332
3	2	تحفيز الطلبة على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل الحصة وخارجه	3,13	1,332
4	4	احترام وتقدير المواهب وقدرات وارااء جميع الطلبة	3,27	1,285
5	8	إنتشار ثقافة تحسين النتائج والتطلع للأحسن داخل المؤسسة	3,13	1,306
6	-5-3 7	القدرة على التنوع في الأساليب استقبال المعلومات و الأفكار والآراء	3,40	1,133
7	12	القدرة على إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي والتعاون البناء الداخلي للحصة	3,13	1,358
8	10	وجود مخابر للإعلام الالي والإنترنت	3,20	1,400
9	-11 14	إستعمال أدوات وأجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتشو	3,77	0,971
10	13	إعلام الطلبة وإبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تدمرسهم	3,00	1,287
11	15	إحتواء المكتبة على الكتب والمراجع العلمية الضرورية والتي لها علاقة بالمنهج	2,83	1,177
12		عدد الطلبة داخل القسم مناسب ومساعد لعملية التعليم والتعلم	3,03	1,326
13		الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية	2,73	1,230
14		القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي	2,83	1,315
15		الإعتماد على أساليب التقنية الحديثة في النقل وتداول المعلومات	2,70	1,264
المعدل العام			47.22	19.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة التاسعة نالت أكبر متوسط حسابي بلغ 3.77 وهذا يدل على موافقة الطلبة على هذه الفقرة

وتليها الفقرة الأولى قدرت ب 3.60 بمتوسط حسابي بلغ 3.47

لهذه الفقرة	3.40	لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة
	لهذه الفقرة	بمتوسط حسابي قدر ب 3.27
لهذه	بمتوسط حسابي 3.13	لهذه الفقرة؛ الفقرة
	لهذه الفقرة	بمتوسط حسابي 3.03
	بمتوسط حسابي قدر ب 2.83	لهذه الفقرة؛ والفقرة
	2.73 2.70 على التوالي ؛	لهذه الفقرة؛ أما الفقرتين
		لهذه الفقرة .

الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في

الفرضية الفرعية الثانية :

H0: الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

H1: جودة التعليم العالي في الجزائر

وبالنظر إلى إختبار T Sig = 0.000 0.05

H0 H1 بمعنى

العالي في الجزائر.

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الثالث: وصف وتحليل الاستبيان الموجه للإداريين

الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

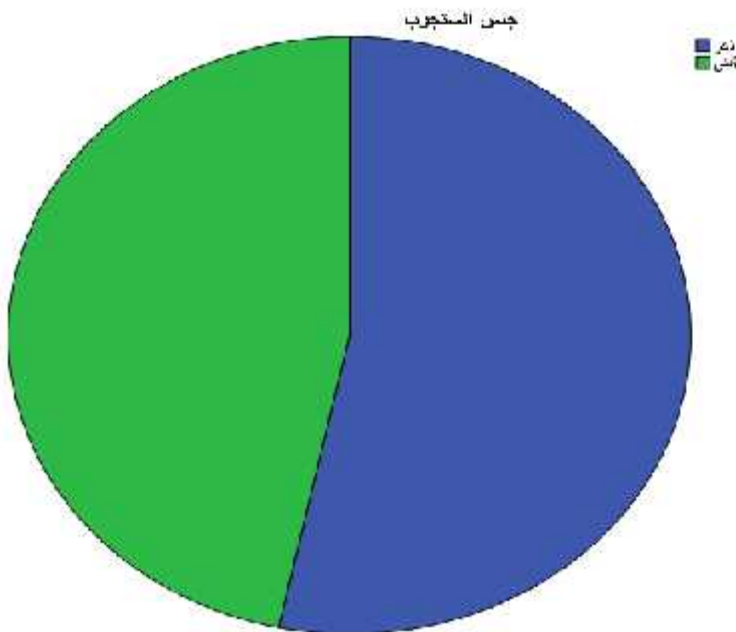
أولاً: جنس المستجوب

(14- 3)

53,3	16	
46,7	14	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3-7) يمثل جنس المستجوب



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

46.7

53.3

(14-3)



## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

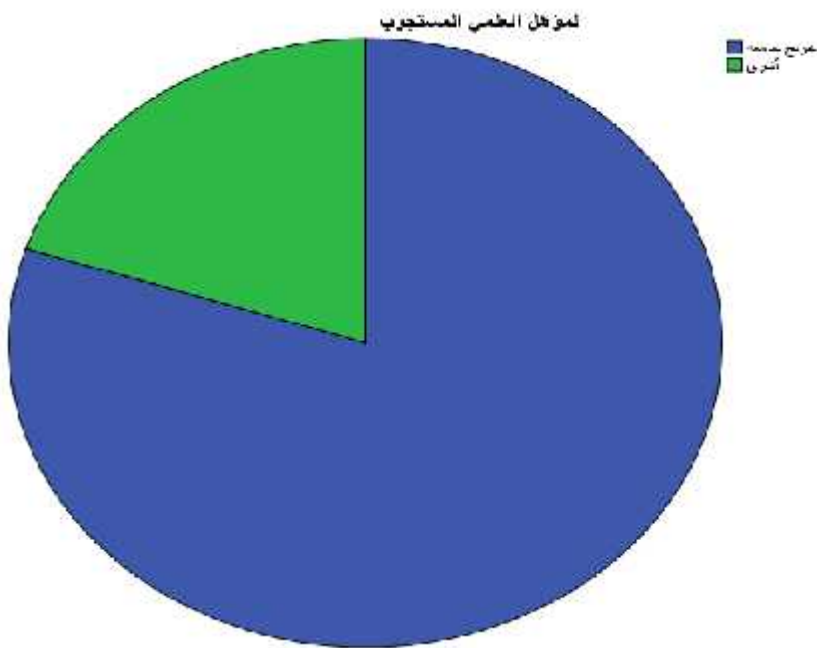
ثانيا: المؤهل العلمي

(15-3)

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
80,0	24	خريج جامعة
20,0	6	أخرى

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

(8-3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

80متلت خريجي الجامعة وفيما يخص الأخر فمثل ب20.

(15-3)

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية :

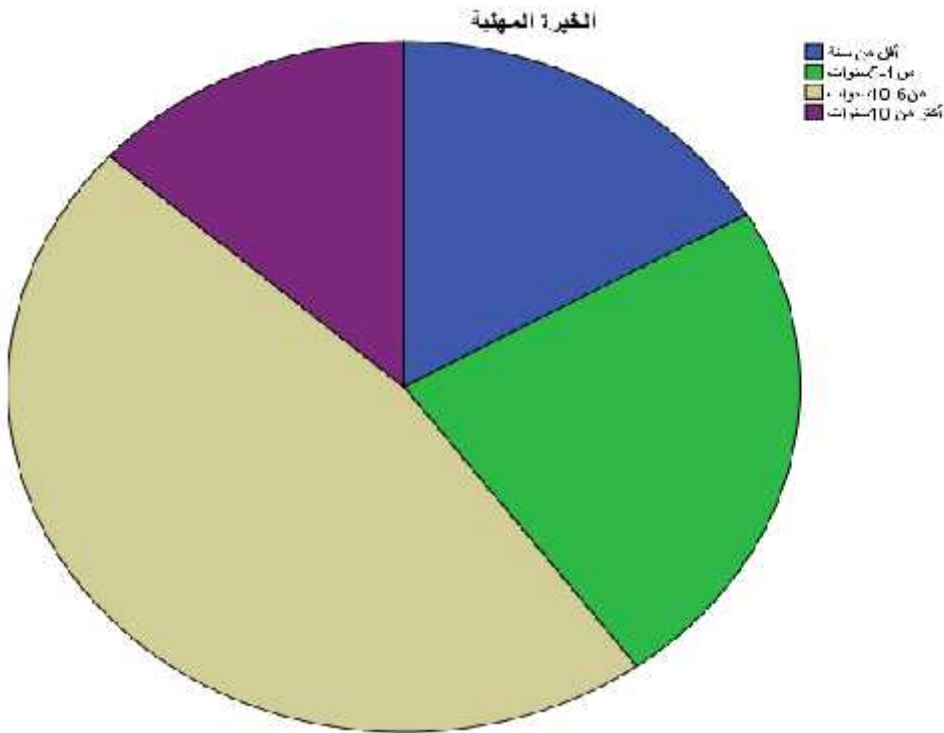
(16-3)

ثالثا: الأقدمية للمستجوب

%		
16,7	5	
23,3	7	1-5
46,7	14	6-10
13,3	4	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

(9-3)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

5-1

46 مثلت في الأقدمية من 10-6

(16-3)

13.3

16.7 وفيما يخص الأكثر من 10

23.3

## دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية :

الجزء الثاني تحليل المحور : الجدول رقم(3-17) المحور الخاص بالإداريين

الإختراف	حسابي			
0,615	4,37		3	1
0,718	4,03	إشترك في	13-5	2
0,681	4,53	تبنى جماعيا	15	3
0,747	4,17		1-12	4
0,679	4,43		11	5
0,714	4,20		6-9	6
1,029	4,10	اتخاذ	4-14	7
0,858	3,77		7	8
0,887	4,20	في	2	9
0,907	3,93		10	10
0,691	4,27	للتسيير بتوفير جميع	8	11
0,615	4,37	ضمير		12
0,568	4,43	الخبرات		13
0,747	4,17			14
1,037	4,40	في		15
11.493	63.37			المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

الثالثة نالت أكبر متوسط حسابي بلغ 4.53 وهذا يدل على موافقة الإداريين على هذه

4.43

بمتوسط حسابي بلغ 4.40 ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة الثانية عشر و الأولى بمتوسط حسابي بلغ

4.37 لهذه الفقرة عشر بمتوسط حسابي قدر ب 3.27

هذه الفقرة بمتوسط حسابي 4.20 لهذه الفقرة؛

بمتوسط حسابي 4.17 هذه الفقرة؛ الفقرة بمتوسط حسابي 4.10

هذه الفقرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.93 لهذه الفقرة؛

بمتوسط حسابي بلغ 3. لهذه الفقرة.

الفرضية الفرعية الثالثة : الإداريين لضمان جودة التعليم العالي

في الجزائر.

الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

:H0

الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

:H1

وبالنظر إلى إختبار T Sig = 0.000 0.05

H0 H1 بمعنى

العالي في الجزائر

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

### المطلب الرابع: نتائج الدراسة التطبيقية

في

التجارية وعلوم التسيير

, بحيث

مجموعة

: إلى

-1 لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

-2 لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

-3 تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

-4 تأثير للمتغيرات والتي :

الخبرة

-5 هذه محدودة :

التجارية وعلوم التسيير

## : دراسة تطبيقية حول الحوكمة الجامعية

خلاصة:

في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

لهذا

مختلف

سبر

: إلى

الميداني

في توفير

في مختلف

في

في

الانترنت،

والهيئات

الهيئات

في

-

في

-

الميداني

الميداني؛

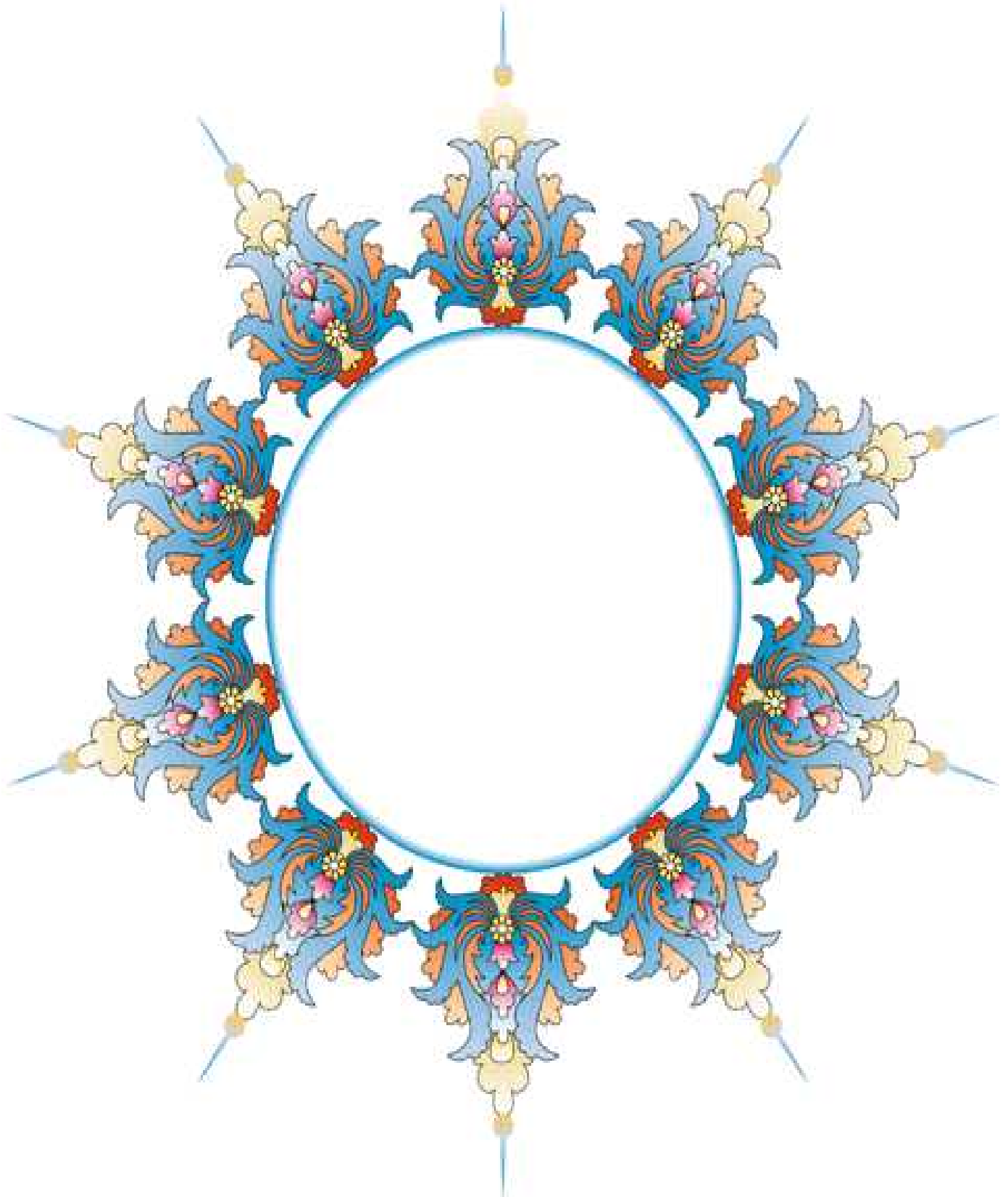
كبير

في

( - )

في

-



إن الجامعة باعتبارها مؤسسة كغيرها من المؤسسات عليها أن تقوم بأدوار واضحة ومحددة هي الحرص على الإنتاج المستمر للمعرفة والاحتفاظ بها ، والعمل على التوصية الفعالة للمعرفة إلى المحتاجين إليها ، والحرص بقدر المستطاع على بناء الفرد المقتدر والحرص كذلك على تطبيق المعرفة لحل المشاكل التي تعانيها ميادين الحياة في الجزائر قد لا تكون الجامعة قادرة على القيام بتلك الأدوار لما يواجهها من تحديات مثل الأعداد المتزايدة للطلبة ، والأعداد المتزايدة للخريجين البطالين ، وكوفاً لا تزال تزود المتعلمين بالمهارات التقليدية التي لا تؤهل الفرد إلى العيش والعمل في عهد العولمة ، وحتى النظام الجديد الذي تبنته الجزائر في الجامعات للنهوض بها محكوم عليه بالفشل حسب العديد من الخبراء باعتباره تجربة أوروبية لا تتلاءم ولا تتوافق مع البيئة الجزائرية ، إضافة إلى أن كل معايير ومتطلبات هذا النظام تعد غائبة وبشكل تام في الجزائر .

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية يؤدي إلى إحداث تغييرات إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية و بالتالي تضمن لنفسها التفوق و الإستمرارية حيث أن جل الجامعات التي تبنت منهج الحوكمة قد إزداد و إرتفعت ربحيتها و إستحوذت على نتائج ايجابية , كما أنه ينظر إلى التحسين و التطوير على أنه عملية مستمرة لا تنتهي , إلى جانب تركيزه على مشاركة جميع العاملين و تمكينهم و بالتالي غرس روح الإنتماء فيهم للمؤسسة كي يعملوا بتفان و إخلاص و بجهود مضاعفة لأن كل ذلك في مفهوم الحوكمة يقابله الكثير من التحفيزات المادية و المعنوية .



النتائج والتوصيات:

النتائج:

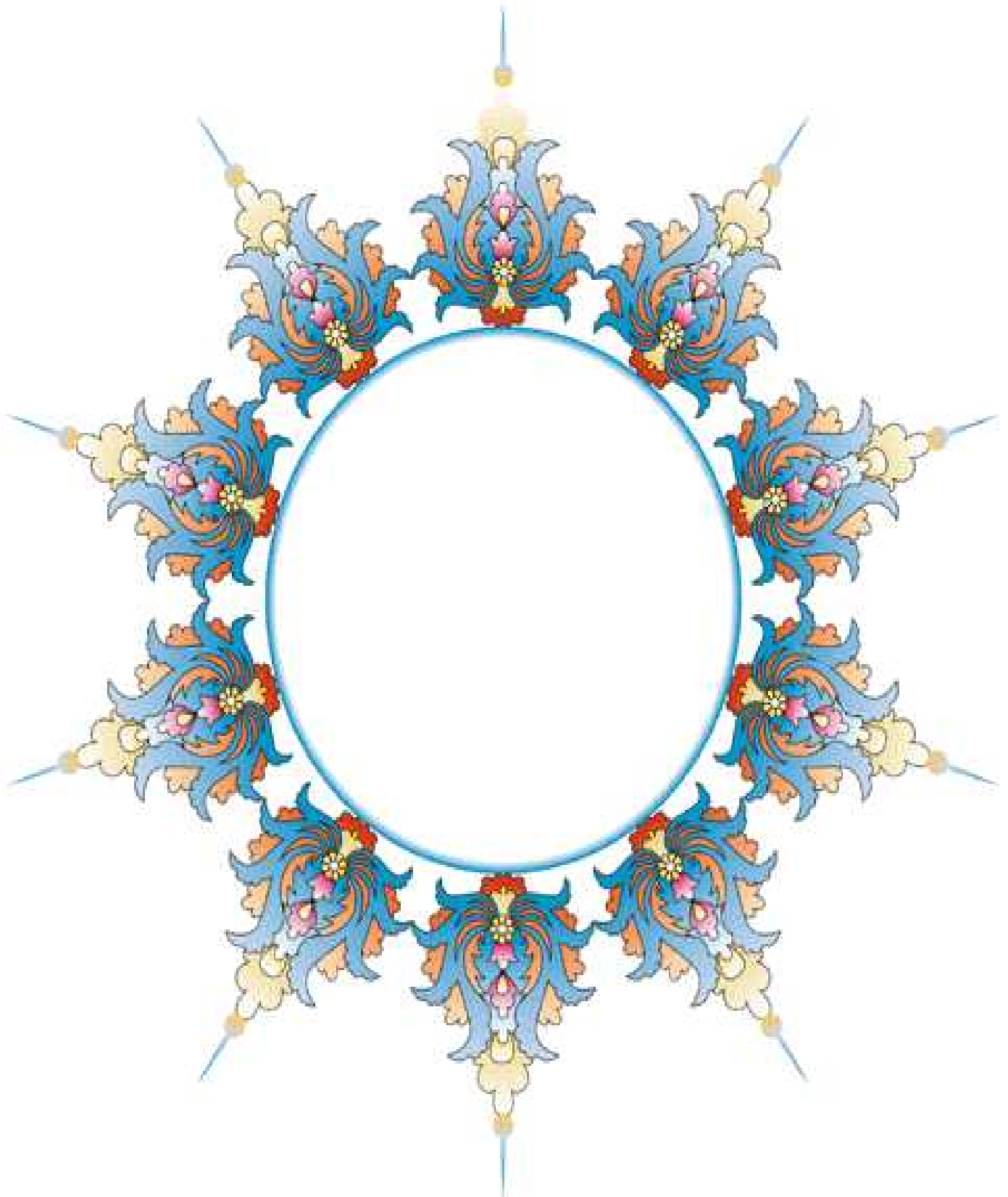
❁ أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة إن الحوكمة الجامعية تمثل أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطبيق ضمان الجودة

❁ إن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تطبق الحوكمة من منظور أصحاب المصلحة (الأساتذة والطلبة و الإداريين) وذلك من خلال قدرتهم على التعامل مع بعضهم معاملة متساوية.

التوصيات :

❁ إنشاء الجامعات الافتراضية إلى جانب الجامعة التقليدية لتتكامل معه ونشر التعليم الإلكتروني على نطاق واسع وبناء العلاقات التعاونية مع مؤسسات المحيطة الأخرى

❁ تطبيق إجراءات الإعتماد الأكاديمي، وهذا يمكن أن تضمن دورها الإيجابي في المجتمع وتحقيق نموه والتخفيف من ضغوط سوق العمل ومشكلة البطالة



## المراجع باللغة العربية

- 1- أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، اريد :علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2010
- 2- إسماعيل سراج الدين": [ 2009 ] حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"
- 3- خالد سعد زغلول حلمي ، مثلث قيادة الاقتصاد العالمي "دراسة قانونية و اقتصادية" ، مجلس النشر -العلمي لجامعة الكويت- 2002
- 4- سعيد التل وآخرون: [ 1997 ] « قواعد الدراسة في الجامعة » الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر ، والتوزيع، عمان.
- 5- صالح ناصر عليما ت :إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق و مقترحات التطوير ، دار الشروق . للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004 .
- 6- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، القاهرة، ط2 2007؛
- 7- عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته :مراجعة الحسابات و حوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولاية المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، ط2007 ،
- 8- عطا الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة، ط2008
- 9- عواطف إبراهيم الحداد :إدارة الجودة الشاملة ،دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان ، الطبعة الأولى 2009 .
- 10- فضيل دليو وآخرون : [ 2006 ] ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري- قسنطينة-
- 11- محمد مصطفى سليمان ، حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- 12- محمد سمير الصبان ، أصول القياس وأساليب الاتصال المحاسبي، الدار الجامعية، بيروت، 1991
- 13- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 14- محسن احمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005
- 15- معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ مجلد، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، .
- 16- مهدي السامرائي :إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع, عمان . طبعة أولى, 2007
- 17- نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، 2007 .
- 18- يوسف حجييم الطائي و آخرون :نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية , دار اليازوري العلمية . للنشر و التوزيع, عمان , طبعة 2009 .

- 1- ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر، "معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة. التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د" في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي،.
- 2- ايرام ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكت الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2005
- 3- المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2012 .
- 4- المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 ,معدل و متمم إلى غاية 2005 .
- 5- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 55، القاهرة، 2003
- 6- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي": [ 2009 ] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009 .
- 7- بريش عبد القادر، هو محمد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي :الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف 21-20 /11 /2009.
- 8-رسالة جامعة سطيف": [ 2009 ] خطاب رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة بمناسبة إفتتاح السنة الجامعية 2009-2010نشرة إعلامية تصدر عن جامعة فرحات عباس، العدد 05 .
- 9- زين الدين بروش ,يوسف بركان, مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر جامعة سطيف الواقع والآفاق .
- 10-سيلان جبران العبيدي : [ 2009 ] : «ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع» المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: « تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع » بيروت

- 11- شارلزهل، جونز جارديث، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2008.
- 12- علي إسماعيل وبيار جدعون: "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"،
- 13- عماري عمار وقطاف ليلي: [ 2001 ] الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق"، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد 1، جامعة فرحات عباس،
- 14- كرزايي عبد اللطيف -محاضرة عن المرونة التنظيمية و العولمة للسنة اولى ماجستير - جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
- 2010 - 2011
- 15- محمد بوقشور [ 2007 ]: "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" الملتقى الدولي حول "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي" الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف .
- 16- محمد طارق يوسف , الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات , ورقة مقدمة إلى مؤتمر-متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية في ماي, 2007 منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية 2007 .
- 17- مسمودي زين الدين وبوراس أحمد: [ 2005 ] بعض مشكلات البحث العلمي على مستوى الدراسات ما بعد التدرج، حلول واقتراحات" الملتقى الدولي حول:"نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي.

- 1- غلاي نسيمة، فعالية حوكمة الشركات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- 2- صباح سليم حمودة: مذكرة ماجستير بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان 2008
- 3- محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي : رسالة دكتوراه بعنوان : تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم ، جامعة أم القرى 2009 .
- 4- مقديش نزيهة: مذكرة ماستر بعنوان : أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، جامعة فرحات عباس سطيف 2010.

1- أحمد عزت " : [ 2008 ] مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

<http://qadaya.net/node/3068> تاريخ الاطلاع (2015/02/ 10)

<sup>2</sup> - ايرام ميلستين، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمت الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية 2005

3- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي " : [ 2009 ] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته 1998-

2009 . وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

0in%20the%20Arab%20States%20\_Arabic%20-(Final).pdf

تاريخ الإطلاع ( 2015/03/19 )

4- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي 2009 : « إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته -2009»  
1998

(2009/06 /02-05/31) مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية -بيروت، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

[http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20\\_Arabic%20-\(Final\).pdf](http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf)

تم الإطلاع عليها يوم (2015/03/19)

5- بدران بن لحسن " : [ 2007 ] الجامعة من توفير المعرفة إلى إنتاجها"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع :

2119=sid&article=file&www.chihab.net/modules.php?name=News

تاريخ الإطلاع (2015/03/12)

6- دانيال كوفمان ، وارت كرائي ، باب لوز يديو -تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ - مجلة التمويل و التنمية، FMI جوان 1999

7- مجلة العلوم القانونية و الإدارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق ، رقم 05, 2007 .



8- عطا الله خليل,مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي,مجلة مكافحة الفساد في الوطن العربي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2009 .

9- قورين حاج قويدر" : [ 2008 ] واقع ومتطلبات إصلاح مناهج التعليم الجامعي في الجزائر، مع الإشارة إلى حالة ماليزيا ومقومات نجاحها" مجلة علوم إنسانية، العدد 36 ، جامعة الشلف، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع :

<http://www.ulum.nl/d25.html> تاريخ الاطلاع (2015/03/03)

10- مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، 2005 (CIDE)، متاح على الرابط <http://www.pdf-yemen.com/> تاريخ الاطلاع: 2015/04/09.

11- محمد مقداد" : [ 2004 ] جامعات البلدان النامية في عهد العولمة": أمل البقاء بين التحديات المستمرة والأزمات الحادة"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/aljarf/Research%20Library/%D9%86%D8%AF>

[%D9%88%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%](#)

[D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%88%](#)

[D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%](#)

[D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9/g00](#)

[3.doc](#)

تاريخ الإطلاع ( 2015 /02/10 )

12- مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية" : [ 2009 ] مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع<sup>1</sup>

<http://www.univ-guelma.dz/news/charte%20universitaire%20ar.doc>

تاريخ الاطلاع (2015/03/19)

14- ديلمي مسعود" : [ 2008 ] التعليم العالي في نموذجي فرنسا والجزائر، أمم تتحدى وأخرى تتردى"، مجلة القدس العربي، ص 18 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع-<http://81.144.208.20:9090/pdf/2008/04/04> :

[04/qmd.pdf](#)

تاريخ الإطلاع (2015/03/15)

13- عبد الحميد مهري: [ 2008 ] واجب التكامل والحوار بين السياسي والأكاديمي"، مجلة الجامعة، العدد 10 ، مارس،

جامعة الصديق بن يحيى جيجل، ص 8 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع-[http://www.univ-](http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf)

[jijel.dz/revue/revue\\_n10.pdf](http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf)

تاريخ الاطلاع (2015/03/16)

14- لحول مصباح: [ 2008 ] الجامعة في المجتمع، أي دور وأي وظيفة" ، مجلة الجامعة، العدد 10 ، مارس، جامعة

الصديق بن يحيى، جيجل، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

: [http://www.univ-jijel.dz/revue/revue\\_n10.pdf](http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf)

تاريخ الاطلاع (2015/1703)

15- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: [ 2007 ] إصلاح التعليم العالي وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

".[http://www.umbb.dz/index\\_fichiers/reforme\\_LN.pdf](http://www.umbb.dz/index_fichiers/reforme_LN.pdf)

تاريخ الاطلاع (2015/03/13)

16- <http://ar.wikipedia.org/wiki> vu le 14/03/2015

- 1-Michel Godet(1999) : Comment traiter les citoyens aussi bien que les actionnaires – améliorer la gouvernance pour résoudre la crise de gouvernabilité- conservatoire national des arts et métier - France1999
- 2- International Monetary Fund- Good governance: The FMI's role- 2000voir: [www.imf.org/external/pub](http://www.imf.org/external/pub) consulté le 20/04/2015
- 3- Anderson – Transition to Democracy- Columbia university Press- New York-1999-2000 – FMI
- 4-kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 *Governance indicators for 1996-2004*- Governance Matters IV, World bank-.
- 5- Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001.
- 6-kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 *Governance indicators for 1996-2004*- Governance Matters IV, World bank-.
- 7- OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.
- 8- Newsletter- International corporate and shareholder value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.
- 9- Tersen Denis, Bricont Jean Luc 1996 **L'investissement internationale**- édition Armand colin- Masson-Paris-.
- 10- Jensen and Meckling( 1996 )- *theory of the firm /managerial Behavior* - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics-vol 3.
- 11- Ahmed el Aouadi,2001, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le casMarocain- Mars -
- 12-Samuel MERCIER,2007 , (L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature.
- 13 Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE és de l'entreprise sociale).

<sup>14-</sup> Samuel MERCIER (*L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique*).

15-Organisation For Economic Co-Operation And Development, **OECD Principles of Corporate Governance**,

16-MEREDITH Edwards [2002]: "University governance: A mapping and some issues", document.

17-internet disponible sur le site:

<http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf> (consulté le 02/2/2015).

<sup>18-</sup> internet disponible sur le site:

<http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf> (consulté le 02/2/2015)

<sup>19-</sup> University of Oxford [2006]: "White Paper on University Governance", document disponible sur le site :

<http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf> (consulté le 11/01/2015).

<sup>20-</sup> Mississippi State University [2000]: "Principles For University Governance", pp. 2;5, document disponible sur le site :

<http://www.msstate.edu/dept/audit/PDF/0109.pdf> (consulté le 15/02/ 2015

<sup>21-</sup> SANTA CLARA UNIVERSITY [2000]: "Faculty Handbook", document disponible sur le site :

<http://www.scu.edu/provost/policies/upload/2.9%20University%20Governance.pdf> (consulté le 11/01/2015).

22-University of Oxford [2006]: "White Paper on University Governance", document disponible sur le site :

<http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf> (consulté le 11/02/2015).

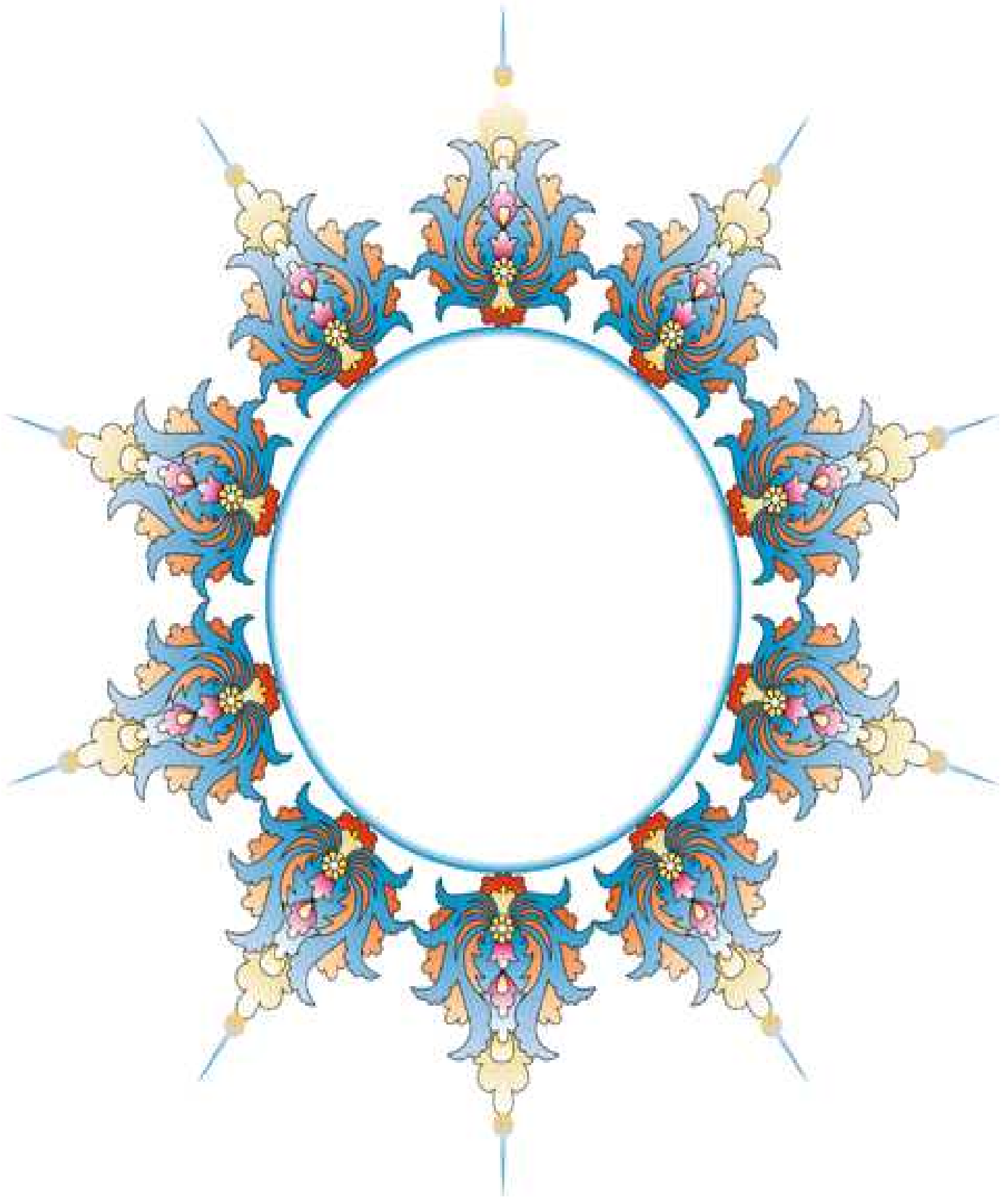
23-Peter Mortimore : "Measuring Educational Quality", British Journal of Educational Studies, Vol(39),N0(1), February 1991.

24-UNESCO (2010) Recueil de données mondiales sur l'éducation. Statistiques comparés sur l'éducation dans le monde. Institut statistique de l'UNESCO. Montréal 2013

<sup>25</sup>Réforme des enseignements supérieurs juin 2007 [www.mesrs.dz](http://www.mesrs.dz)

<sup>26</sup>- AZOURY Nehme et SALLOUM Charbel [2009]: "La gouvernance moderne des universités au Liban" colloque sur la gouvernance universitaire, Liban,.

27-VERNE Jean François [2009] : "Diplômés de l'enseignement supérieur et marché du travail : une faille dans le



طاهر - سعيدة  
كلية الإقتصادية التسيير التجارية  
استبيان موجهة الاداريين بالكلية

تحية طيبة .....  
: التحضير لنيل شهادة ستير التسيير ,  
الاتجاهات الحيثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي ,  
اختياركم العينة هذه  
سيادتكم  
موضوعية  
شفاافية  
الاستبيان  
تحقيق أهداف  
اهم

التقدير

: البيانات الشخصية

1 - : المؤهل : 2- :  
خريج  
:

خريج

3- المهنية:

5 -1

10 -6

10

(X) :

غير	غير	محايد				
					التنفيذية لتحقيق الأهداف	1
					تحقيق الأهداف	2
					تنفيذ مسؤولية الجميع جماعيا الفريق	3
					تفويض المسؤوليات العاملين	4
					طبية	5
					تهيئة التكوين التحسين	6
					العملية التعليمية	7
					يلتقون دوريا	8
					تساهم	9
					تحقيق التحسين	10
					الميزانية الضرورية للتسيير كفيلة بتوفير جميع العملية التعليمية التعليمية تحقيق لأهداف	11
					إلتزامه بأخلاقيات المهنة ضمير	12
					يتبادل زملائه رؤسائه التحسين التطوير	13
					يتقنون العلمية التكنولوجية الحديثة	14
					يشاركون التدريب التكوين لتحسين تواه	15



مولاي طاهر – سعيدة  
الاقصادية والتسيير  
التجارية  
كلية  
استبيان موجهة  
الكلية

تحية طيبة :  
التحضير لنيل شهادة استير التسيير ,  
الإتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي  
اختياركم العينة هذه  
موضوعية , ستساهم تحقيق أهداف  
الاستبيان شفافيا  
التقدير

البيانات الشخصية :

1- : المؤهل

( )

( )

( )

( )

3- المهنية:

5-1

10-6

10

(X) :

غير موافق	غير	محايد				
					تدريبية	1
					التعليمية	
					بمختصين	2
					التعليمية لتدريب	
					تطبيقها	
					يشترك	3
					التنمية المهنية له	
					يتبادل	4
					زملائه رؤسائه	
					التحسين التطوير	
					يوظف	5
					التعليمية الحديثة مهارات	
					يشرك	
					العاملين	
					يتمتع	6
					بشخصية ديناميكية	
					يتمتع	7
					تطبيق	
					التشريعات	
					تحديد	8
					بين	9
					العاملين	
					بأرائهم اقتراحاتهم	
					بين القيادة	
					المرووسين	10
					التقويم	
					العلمية التكنولوجية	11
					التكيف المتغيرات	12
					أوجدها	
					يحفز	13
					والعاملين ماديا	
					معنويا ليؤدوا عملهم	
					يعتبر	14
					لجميع العاملين	
					الناحية العملية الخلقية	
					الفهم التحليل التقويم	15
					يها	

جامعة د-ظاهر مولاي - سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان موجهة إلى طلبة جامعة د ظاهر مولاي

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير ,تخصص حوكمة المنظمات تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول الإتجاهات الحديثة للحكومة في قطاع التعليم العالي في الجزائر ,و قد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة .

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق بكل شفافية و موضوعية , علما أن آرائكم و اقتراحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

أشركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

:  
 ليسانس

:

(X) :

غير	غير	محايد				
					هناك شفافية موضوعية عملية التقييم	1
					يقوم علاماته مراجعتها	2
					تحفيز خارجه	3
					تقدير مواهب جميع	4
					تحسين	5
					التنوع أساليب	6
					إيجاد	7
						8
					أجهزة الحديثة	9
					وإبلاغهم يتعلق بعملية تدرسههم	10
					العلمية الضرورية لها	11
					بالمنهج	
					لعملية التعليم	12
					العلمية التكنولوجية	13
					التكيف المتغيرات أوجدها	14
					أساليب التقنية الحديثة	15

## المخلص :

أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الجزائرية تطبق الحوكمة المؤسسية لضمان جودة التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة المتمثلين في الأساتذة والطلبة والإداريين كما ثبت عدم وجود تأثير دلالة إحصائية على تطبيق مفهوم الجودة يغرس إلى متغيرات شخصية كالجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية كما وضحت أهم الإتجاهات المتبعة للنهوض بهذا الإطار .

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المؤسسية؛ ضمان الجودة؛ قطاع التعليم العالي في الجزائر؛ أصحاب المصلحة.

## Conclusion:

Cette étude visait à préciser l'importance de la ratification des principes de gouvernement institutionnelle dans les universités algériennes la qualité de l'enseignement supérieur et les intérêts des profs et étudiants pour une profession noble et enuchussante

Les mots clé:

Gouvernance d'entreprise. Assurance qualité. Le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie. Les parties prenantes.