وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي – تبسة
UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-
قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي: ...../ 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر (ل م د)

دفعة : 2021

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

العنوان

الحوكمة الجامعية كآلية لضمان تحسين جودة التعليم العالي دراسة ميدانية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

إعداد الطالبتين:
رحاب عبيدي
سناء بولبة

إشراف الدكتورة:
صورية بوطرفة

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر أ	رئيسا
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
بوعلاق نوال	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

جامعة العربي التبسي – تبسة
UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-
قسم: علوم التسيير
الرقم التسلسلي: ...../ 2021

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر (ل م د)

دفعة : 2021

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

العنوان

الحوكمة الجامعية كآلية لضمان تحسين جودة التعليم العالي دراسة ميدانية: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

إعداد الطالبتين:
رحاب عبيدي
سناء بولبة

إشراف الدكتورة:
صورية بوطرفة

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
حناشي توفيق	أستاذ محاضر أ	رئيسا
صورية بوطرفة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
بوعلاق نوال	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الكرام .

ونخص بالذكر الدكتورة الفاضلة "**بوطرفة صورية**" حفظها الله وأطال في عمرها، لتفضلها الكريم بالإشراف على هذه الدراسة وتكرمها بمنحنا توجيهاتها القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نشكر كل من ساعدنا من موظفين وأساتذة وعمال المكتبة بالكلية.

جزاكم الله خيرا

والله ولي التوفيق

الإهداء

الى معنى الحب والحنان والتضحية إلى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعاءهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي الى أغلى ما املك الى فخري واعتزازي.

امي وابي

رزقكما الله الجنة

الى أختي الى الدمعة والابتسامة الى الود والامانة إلى الوفاء الى اجمل حبيبة وتوام روحي خلود

الى من حبهم يجري في عروقي إخوتي محمد ورهف

الى أقاربي ودمي جدتي خالتي وأبناءه

إلى رفيقات الدرب روفيدة ريان سناء سوسن وفاء عواطف نسرين

الى الذين ذكرهم قلبي وعقلي ولم يذكرهم قلمي

إليكم جميعا اهدي ثمرة هذا الجهد.

رحاب

الإهداء

باسم الله الرحمان الرحيم "قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا اما بعد اهديكم ثمرة نجاحي

فإلى الذي قال فيهما خالق السموات والأرض "قل ربي ارحمهما كما ربياني صغير"

الى رمز الصمود الى الذي علمني الاعتماد على النفس وبعث في روحي حب التعلم والمضي قدما الى الامام ومتابعته لي في كل المسار الدراسي الى من علمني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر الى ابي العظيم.

إلى منبع الحنان والحب سبب ثقتي في نفسي الى الينبوع الذي لا يمل العطاء حبيبتي وقرة عيني امي العزيزة.

الى إخوتي والى شقيقة الروح أختي شيماء

الى من نسير سويا ونحن نشق درب الحياة بالنجاح الى سندي: حاجي س. بولبة س. عبيدي.ر.

الى رفيقاتي وكل صديقاتي

الى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

سناء

الفهرس العام

الشكر والتقدير

الإهداء

الفهرس العام I

فهرس الجداول IV

فهرس الأشكال V

فهرس الملاحق VI

مقدمة ..... ب

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي 1

مقدمة الفصل 2

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الجامعية. 3

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الجامعية 3

أولا: مفهوم الحوكمة 3

ثانيا: مفهوم الحوكمة الجامعية 6

المطلب الثاني : مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات 9

المطلب الثالث: معايير ونماذج حوكمة الجامعية 10

أولا: معايير الحوكمة الجامعية 10

ثانيا: نماذج الحوكمة الجامعية 12

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات 14

المبحث الثاني: مدخل نظري لجودة التعليم العالي 17

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي 17

أولا: مفهوم الجودة 17

ثانيا: مفهوم جودة التعليم العالي 20

المطلب الثاني: مبررات ومراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي 23

أولا: مبررات تطبيق جودة التعليم العالي 23

ثانيا مراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي 24
المطلب الثالث: طرق تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي 27
المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الجامعية بجودة التعليم العالي 28
المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة الحالية وأوجه الاختلاف والتشابه 30
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الجامعية 30
أولا: الدراسات باللغة العربية 30
ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية 36
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة التعليم العالي. 38
أولا: الدراسات باللغة العربية 38
ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية 40
المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة 41
أولا : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة:" دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أطراف أصحاب المصلحة" 42
ثانيا: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة: "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية افاقه ومعوقاته" 43
خلاصة الفصل 44
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي 45
مقدمة الفصل 46
المبحث الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –تبسة– 47
المطلب الأول : لمحة عامة عن جامعة تبسة 47
المطلب الثاني : تقديم عام عن نشأة الكلية و تطورها 50
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية 52
أولا : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 52
ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي 52
المطلب الرابع: عروض التكوين في الكلية ومهامها 55
أولا: عروض التكوين في الكلية..... 55

تانيا: مهام الكلية..... 56
المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية 56
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة 57
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات 57
المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات العينة 60
أولا: وصف وتحليل أبعاد الحوكمة الجامعية..... 66
المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات 71
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk..... 74
ثانيا: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity..... 74
خلاصة الفصل 79
الخاتمة 80
قائمة المصادر والمراجع..... 83
الملاحق 89

فهرس الجداول

الجدول رقم (1): التخصصات التي توفرها الكلية بطور الليسانس 55
الجدول رقم (2): التخصصات التي توفرها الكلية بطور الماستر 55
الجدول رقم (3): تداول إستمارة عدد الإستبيانات 57
الجدول رقم (4): يبين نتيجة حساب معامل ألفا كرونباخ 59
الجدول رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 60
الجدول رقم (6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر 61
الجدول رقم (7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية 63
الجدول رقم (8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 64
الجدول رقم (9): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة 65
الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة 66
الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستقلالية 67
الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد المسائلة 68
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التقييم 68
الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات جودة التعليم العالي 69
الجدول رقم (15): علاقة الارتباط بين متغير الحوكمة الجامعية ومتغير جودة التعليم العالي 71
الجدول رقم (16): علاقة الارتباط بين بعد المشاركة ومتغير جودة التعليم العالي 71
الجدول رقم (17): علاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية ومتغير جودة التعليم العالي 72
الجدول رقم (18): علاقة الارتباط بين بعد المساءلة ومتغير جودة التعليم العالي 72
الجدول رقم (19): علاقة الارتباط بين بعد التقييم ومتغير جودة التعليم العالي 73
الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 74
الجدول رقم (21): اختبار التعددية الخطية 74
الجدول رقم (22): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط 75
الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار T-Test 76
الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA 77
الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA 78

فهرس الأشكال

الشكل رقم (1): القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعات 13
الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة 49
الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 52
الشكل رقم (4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 61
الشكل رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر 62
الشكل رقم (6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية..... 63
الشكل رقم (7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي..... 64
الشكل رقم (8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة 65

فهرس الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الإستبيان..... 90
الملحق رقم (2): إتفاقية التربص..... 94
الملحق رقم (3): مخرجات SPSS 26 96

مقدمة

مقدمة

يشـهد التعليم العالي اهتماما بالغا على كافة المسـتويات في مختلف دول العالم، إضـافة إلى أنه يشـهد تطورا مستمرا نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات، فهو من أبرز القطاعات التي حظيت باهتمام الباحثين.

كانت الجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدا للرفع من مستوى قطاع التعليم العالي بما يضمن جودته، فلقد عرف في العقود الأخيرة تحولات عميقة متأثرة بالتطورات الإقليمية والدولية كالنمو السـريع في التحاق الطلاب والمنافسـة على أوسـع نطاق بين مؤسـسـات التعليم العالي، وكذلك وجود فجوة ما بين المهارات التي تسـعى إليها أسـواق العمل والمهارات التي يكتسـبها خريجو التعليم العالي، والجزائر من بين الدول التي يتأزم وضـع جامعاتها يوما بعد يوما، فرغم الإصـلاحات المتعددة والمستمرة التي عرفها القطاع ورغم المخصـصـات المالية والمادية، نجد أن الإصـلاحات 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، ونظرا لنجاح مصـطلح الحوكمة في تسـيير المؤسسات الاقتصادية رأى الكثير من الباحثون بأن هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الجامعية باعتبارها أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الجامعات.

ومن هنا أصبح موضوع الحوكمة الجامعية وتطبيق مبادئها أكثر من الضرورة لمؤسسات التعليم العالي باعتبارها آلية من آليات ضمان تحسين جودتها. ومن هنا نصيغ إشكالية هذا البحث:

أولا : الإشكالية:

• هل تسـاهم الحوكمة الجامعية في ضـمان تحسـين جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسيير؟

لفهم الإشكالية الرئيسية تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي :

1. هل توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α= 0,05 ؟

1.1. هل توجد علاقة ارتباط بين المشاركة وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α = 0,05 ؟

2.1. هل توجد علاقة ارتباط بين الاستقلالية وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

3.1. هل توجد علاقة ارتباط بين المساءلة وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

4.1. هل توجد علاقة ارتباط بين التقييم وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

2. هل يوجد تأثير للحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

1.3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين التابعة لمتغير الجنس عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

2.3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين التابعة لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

3.3. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين التابعة لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة α =0.05 ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

للإجابة عن إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الرئيسية :

تساهم الحوكمة الجامعية في ضمان تحسين جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة تبسة .

2- الفرضيات الفرعية :

ومن خلال فرضية رئيسية يمكن صياغة فرضيات فرعية التالية :

1. توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

1.1. توجد علاقة ارتباط بين المشاركة وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

2.1. توجد علاقة ارتباط بين الاستقلالية وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

3.1. توجد علاقة ارتباط بين المساءلة وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

4.1. توجد علاقة ارتباط بين التقييم وجودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

2. يوجد تأثير للحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة α =0.05 .

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين عند مستوى دلالة 0.05= α .

1.3. توجد فروقات ذات دلالة إحصـائية في اسـتجابات العاملين التابعة لمتغير الجنس عند مسـتوى دلالة 0.05= α .

2.3. توجد فروقات ذات دلالة إحصـائية في اسـتجابات العاملين التابعة لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة 0.05= α .

3.3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين التابعة لمتغير الرتبة عند مستوى دلالة 0.05= α .

ثالثا : أهمية الدراسة :

• تكتسي دراسة موضوع "الحوكمة الجامعية كآلية لتحسين جودة التعليم العالي" أهمية بالغة تتجلى فيما يلي :

• تكمن أهمية الدراسـة في كونها تتناول موضـوعا جديدا ذو أهمية بالغة إذ أن هناك ندرة في الدراسـات حول موضوع الحوكمة الجامعية والتي تعتبر من المفاهيم الأساسية الهامة والتي لا زال هناك الحاجة لدراسة جوانبها المختلفة وخاصة كيفية إسهامها في تحقيق جودة التعليم العالي بالكليات.

• محاولة تقديم إطار عملي يربط مبادئ الحوكمة الجامعية بتحسـين وجودة التعليم العالي والمسـاهمة في إضافة نوعية للدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة.

• المساهمة في كشف نقاط الضعف ومعاينة نقاط القوة في ميدان الحوكمة على مستوى الكلية لتداركها وتعميمها على باقي الكليات.

رابعا : أهداف الدراسة :

• لكل دراسة أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وهي كالآتي:

– إظهار دور الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي، ومدى بروز هذا الدور على مستوى الكلية.

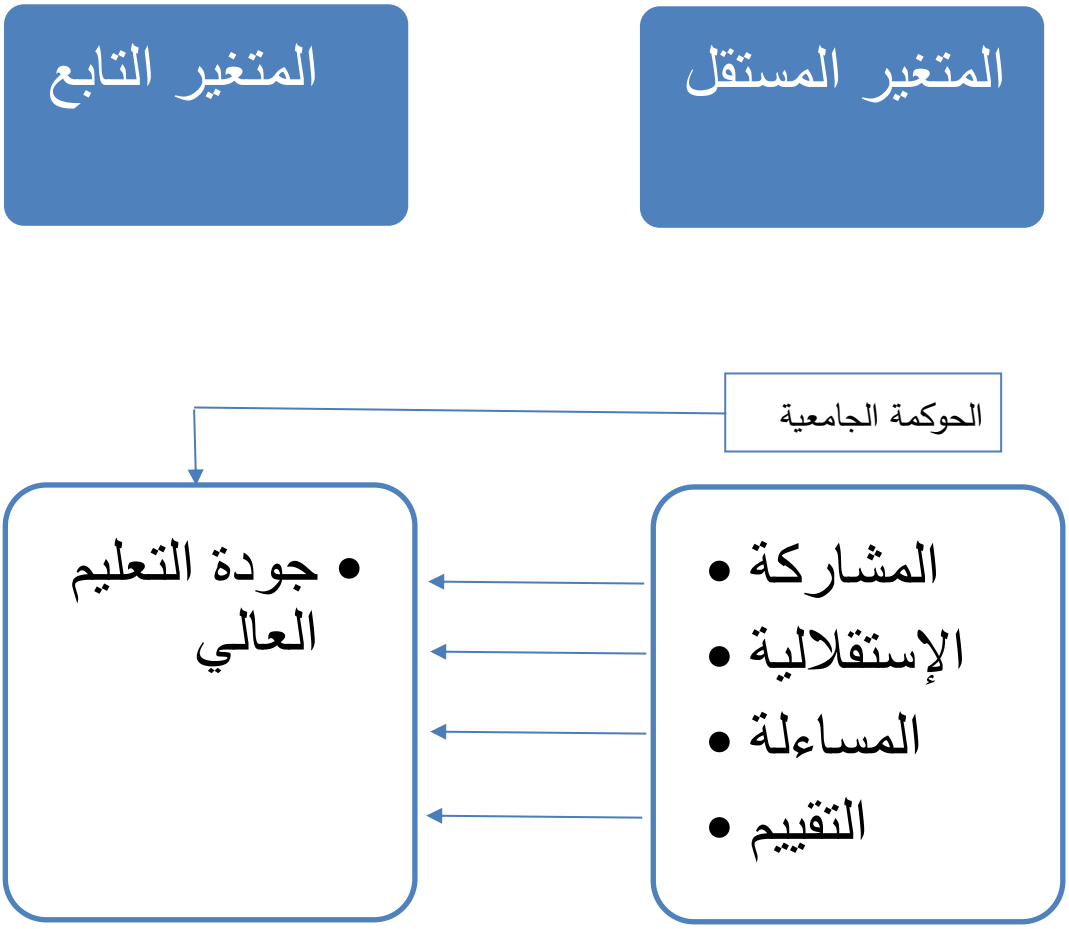
– إبراز أهمية الحوكمة الجامعية ومدى إسـهامها في تحسـين جودة التعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

– تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي باعتبارهم مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال.

– التعرف على العلاقة بين الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي.

خامسا : نموذج الدراسة

– لفهم البحث ومعالجته تم بناء نموذج افتراضـــي للدراســـة والذي يعكس علاقة التأثير بين المتغير المستقل (الحوكمة الجامعية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي).



سادسا: منهج الدراسة :

– قصـــد الإحاطة بمختلف جوانب البحث اعتمدنا المنهج الوصـــفي التحليلي لمعرفة مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بدراسـة الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي، ولإسـقاط الدراسـة النظرية على الميدانية اعتمدنا المنهج التحليلي من خلال المعلومات والإحصائيات والبيانات المتاحة.

سابعا : أسباب اختيار الموضوع:

– تعددت أسباب اختيار موضوع الدراسة وتنوعت بين كونها شخصية وموضوعية وهي كالآتي :

• الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالبحث والدراسة

• إضافة دراسة في هذا المجال لإثراء البحث العلمي

• صلة الموضوع بمجال الإدارة وهو مجال عملنا

• إمكانية الاستمرار في الدراسة للموضوع مستقبلا كون الجامعات الجزائرية تحتوي أساتذة اهتموا بالموضوع.

• الرغبة في التعرف على الحوكمة الجامعية كآلية لضمان تحسين جودة التعليم العالي من خلال أخذ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – تبسة– كدراسة حالة.

ثامنا: حدود الدراسة :

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية :

1– الحدود المكانية : اخترنا أن نتناول في دراستنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –تبسة– على اعتبارها الكلية التي تعالج موضوع الدراسة.

2– الحدود الزمانية :تم اختيار الفترة الممتدة من 2021/04/15 إلى 2021/04/30 للاستفادة من جميع معلومات الكلية وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

تاسعا: صعوبات الدراسة :

– عند معالجة موضوع الدراسة واجهنا بعض الصعوبات نذكر منها :

– قلة المراجع والدراسات المتخصصة في هذا المجال وخاصة المراجع الأجنبية بصفة مباشرة.

– تأثير جائحة فيروس كورونا والوضع الحالي التي تمر به البلاد.

عاشرا :تقسيمات الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية المحددة أعلاه وبغية تحليل موضوع دراستنا بطريقة ممنهجة مترابطة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين تسبقهما مقدمة عامة وتليهما خاتمة عامة وهما كالآتي :

- الفصـــل الأول : وهو الفصـــل النظري الذي تم فيه التطرق إلى الأدبيات النظرية للحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي حيث قسم إلى 3 مباحث تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة وبدوره قسم كل مبحث إلى 4 مطالب بالإضافة إلى المبحث الثالث الذي تناول الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية.
- الفصـل الثاني : وهو الفصـل التطبيقي الذي يحتوي على الدراسـة الميدانية (كلية العلوم الاقتصـادية والتجارية وعلوم التسـيير – تبسـة–) وتناول مبحثين كل مبحث مقسم إلى أربعة مطالب، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للكلية والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل عينة الدراســة ونتائج اختبار الفرضــيات. وختمنا هذا العمل بخاتمة تحتوي على نتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها من خلال الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي

مقدمة الفصل

حظي موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة باهتمام كبير، وأكثر تحديدا عندما شهدت المؤسسات العامة والخاصة تحولا سريعا، وخاصة في قطاع التعليم العالي الذي أصبح أكثر تعقيدا بسبب التزايد المتنامي في عدد مؤسسات الحكومية والخاصة، وعليه فإن الأساليب التقليدية لضمان جودته تبينت أنه لا يمكن الاعتماد عليها على المدى الطويل وأنه لا مفر سوى التحول إلى الاساليب المتطورة، مما دفع بالعديد في الدول إلى إعادة النظر في إستراتيجيات قطاع التعليم العالي وكل ما يمكنه من ضمان جودته، وهذا مما أدى إلى ظهور في الآونة الأخيرة إلى الحوكمة الجامعية التي تشكل الإطار العام الذي تلاحق على اساسه مؤسسات التعليم العالي أهدافها وسياستها بحالة من التماسك والتجانس وتقييم الأداء الجامعي وتحسينه من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة كاتجاه تطويري المعاصر ونظرا لما تقوم به آليات الجودة من أدوار متعددة في المحافظة على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وتكييف مخرجاتها مع متطلبات المجتمع، فإن جودة التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة يتطلب ضمانها توفير الحوكمة الجامعية كاليه تضمن حسن سير المؤسسات التعليم العالي. وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الجامعية.
- المبحث الثاني: مدخل نظري لجودة التعليم العالي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة الحالية وأوجه التشابه والاختلاف.

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الجامعية.

توجهت معظم القطاعات العامة والخاصة الى تبني موضوع الحوكمة باعتبارها جزء من الإصلاح في كل قطاع وخاصة قطاع التعليم العالي. حيث أصبحت الجامعات تواجه العديد من التحديات والعوائق في مهامها مما ادى الى تذبذب في تسييرها العام، ولتفادي هذه الصعوبات لجأت إلى مجموعة من الحلول حيث وجدت نفسها أمام تطبيق الحوكمة الجامعية التي اعتبرتها احدى الحلول لضمان وتحسين جودة التعليم العالي، من حيث مبادئها ومعاييرها والمراحل المتبعة في تطبيقها إلا أن هذا الاتجاه واجه العديد من المعوقات.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الجامعية

قبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة الجامعية نتعرف أولا على مفهوم الحوكمة والجامعة.

أولا: مفهوم الحوكمة

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، فهو لفظ مستمد من مصطلح الحوكمة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم.

1- تعريف الحوكمة

التعريف 1: هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة وتنمية العوامل الامان وتفعيل وتوظيف الموارد وزيادة وتنمية القيمة المضاعفة وفي وقت ذاته تحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الادارية.[1]

التعريف 2: أنها أسلوب الإدارة المثلي سواء من حيث الاستغلال والتوجيه أو إحكام الرقابة فالحوكمة تعني إذا وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استخدام الموارد مؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.[2]

---

[1] علي أحمد الزين، محمد حسين عبد الجليل صبيحي، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل اصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر، 2006، ص: 73.

[2] محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د-ط، 2011، ص: 17.

التعريف 3: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشـــركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.[1] هناك من يعرفها بأنها: مجموعة قواعد إدارية تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام المجلس الادارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق للمساهمين.[2]

التعريف 4: الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية بكفاءة عالية بهدف التنمية.[3]

ومن خلال ما ورد من تعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل ومبسط كما يلي: الحوكمة هي منظومة متكاملة من المعايير، المبادئ والإجراءات يهدف تبنيها الى تحســين أداء المؤســســة من خلال تعزيز الشـفافية، المسـاعدة، المحاسـبة والموازنة المسـؤوليات والمهام بين الاعوان الاداريين، مع الحرص على مشاركة اصحاب المصالح في العملية الإدارية بما يحفظ الحقوق.

2- أهمية الحوكمة

تتجسد أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

تظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسـسـة، العمل على تخفيض الاخطاء الى أدنى قدر ممكن باسـتخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.[4]

- رفع مستوى الأداء للمنظمات وما يترتب عليه من تحقيق النمو المستدام والتنمية الاقتصـادية ككل.

---

[1] Freeland, c. (2007) Basel, **committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: corporate governance and reform, paving the way financial stability and developpement**, a conference organized by egyptian banking, institute, carice, may 7-8.

[2] محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعابيرها**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص: 12.

[3] World Bank, 1992, Governance and developpement washington, DC, P 51.

[4] عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2007، ص: 23

- زيادة القدرة المنظمات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح الأسواق الجديدة لها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وربط الاتفاق بالإنجاز لتحقيق فاعلية الاتفاق.
- تحقيق أعلى قدر للفاعلية لمراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة المنظمات أو المديرين التنفيذيين بها.[1]

3- تعريف الجامعة

تعددت المفاهيم واختلفت حول تحديد مصطلح الجامعة ولا توجد تعريف قائم بذاته، ومن بين مجموعة من التعاريف نذكر ما يلي:

- **التعريف 1**: مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مزود بشخصية أخلاقية واستقلالية مالية كما تنقسم الى عدة معاهد.[2]
- **التعريف 2**: مؤسسة تعليمية ومركز للإشعاع الثقافي ونظاما ديناميكيا متفاعل العناصر، تنطبق عليه المواصفات المجتمع البشري حيث يؤثر مجتمع الجامعة في الظروف المحيطة ويتأثر بها في نفس الوقت.[3]
- **التعريف 3**: أنها الجمعية الانسانية الوحيدة أين يجتمع الأشخاص فقط من اجل المعرفة، فهي تتمثل نظرية مؤسساتية.[4]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء المجالس الإدارية والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2008، ص: 15.

[2] **Recueil des textes relatives ou statut d'université**, journal officiel, juin, room 1997, article N°01.

[3] دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمه، المجلد الخامس، مركز البحوث التربوية، قطر، ص: 195.

[4] أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والافاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص: علوم تسيير، جامعة بن يوسف بن حدة –الجزائر–، سنة 2007، ص: 29.

- **التعريف 4:** مؤسسة إنتاجية تهدف الى اعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في البلد ما بأقل التكاليف الممكنة.[1]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجامعة بأنها المجال الذي يضم كل الشعب العلمية والعلوم الإنسانية والاجتماعية التي تدعم من طرف الدولة من أجل تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا ودفع البلاد نحو التقدم الثقافي والتكنولوجي.

ثانيا: مفهوم الحوكمة الجامعية

1- تعريف الحوكمة الجامعية

اختلفت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة في الجامعات، نظرا للاختلاف في التوجيهات الفكرية المستندة إليها هذه التعاريف.

- **يقول ضحاوي والمليجي:** أن الحوكمة في الجامعات: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال مؤسسة ومعاقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، إضافة الى رسم هيكل واضح لعمله في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز.[2]
- **التعريف 2:** إنها كيفية قيام الجمعيات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد انجازاتها وتحقيق أهدافها.[3]

---

[1] رفيق زراولة، **دور الجامعة في انتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005، ص: 397.

[2] ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد، **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسة للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وامكانية الافادة منها في مصر**، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية جامعة عين الشمس، القاهرة، 09 جويلية، ص: 46.

[3] Adriana jaramillo, **benchmarking university governance**, The world bank hena region OECD-IMNE, general conference, Paris, September, 17, 2012, P :3.

- **التعريف 3**: انها اعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة حيث تعتبر الحوكمة في الجامعات من بين توجهات العالمية الرامية الى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي.[1]
- **التعريف 4**: هي عبارة عن قدرة الجمعيات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها اتباع خطط فعالة وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.[2]

ومن خلال ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف مبسطا وهو: الحوكمة الجامعية هي الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وادارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة وكيفية تخصيص مواردها المالية وادارة مواردها البشرية ووضع معايير وآليات لأداء كل الأطراف بتطبيق الشفافية وسياسة الافصاح وأسلوب لقياس الاداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الادارة والتقييم.

2- أهمية الحوكمة الجامعية

تنوعت وجهات النظر المتعلقة بأهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات كل حسب منظوره بجانب الاستفادة منها، ويمكن أن نذكر ذلك الأهمية فيما يلي:

- أنها تمثل منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وتزيد التفاعل والتعايش مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والاقليمية والدولية ومدى حصولها على الاعتماد الدولي.

[1] أبو بكر بوسالم، داود غديري، سارة بوحبل، **مقارنة معمارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية**، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، جوان 2020، ص:138.

[2] العويني منال، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3، العدد 12، الجمعية الأردنية لعلم النفس، عمان، الأردن، 2014، ص: 12.

- تقليل الأخطاء الى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.[1]
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
- تحسين المؤسسات الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.
- مساعدة إدارة الجامعة لصياغة وبناء استراتيجية وصمان اتخاذ قرارات فعالة يؤثر إيجابا على كفاءة الأداء.
- تحسين وتطوير أداء الجامعة.[2]

3- مبادئ الحوكمة الجامعية

حددت مبادئ حوكمت الجامعات في العديد من المراجع والدراسات والأبحاث التي تناولت قضية حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي يجب على القيادات الجامعية الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الاكاديمية والإدارية هي:

أ- **السلطة:** تعني السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة وبالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة.

ب-**الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي الموظفين بالاستشارة مع الكلية وباقي الأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة يجب أن يتمز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

---

[1] هالة فوزي محمد عيد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد السابع والثلاثون مكرر، 2017، ص: 523

[2] ساوس الشيخ، منصوري هواري، بن عياد محمد سمير، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة أدرار، المجلد 09، العدد 03 مكرر، الجزء الثاني، 2019، ص: 340.

ج- **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالية تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وكذلك على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية.

يجب أن يكون الطلبة ممثلين في مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضا لجان الوحدات الخارجية لان صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

د- **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري، الأكاديمي أو المالي.

ي-**التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام والكليات والجامعة ككل بصفة دورية.[1]

المطلب الثاني : مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة المؤسسية وهي كالتالي:

1- **التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة وأخطرها على الإطلاق، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الإلتزام به وأساس للمعاملات النزيهة حيث يتم توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ومنهجها وأهميتها وأدواتها ورسائلها.

2- **بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية ومتينة لتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة. وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين ألا وهما:

- بنية أساسية فوقية: وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي لمجالس الحوكمة، وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.

[1] مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية -دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية-**، مذكرة ماجيستير تخصص تقنيات الكمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص: 71.

- بنية أساسية تحتية: وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي.[1]

3- **وضـــع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيته القياســـي:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال والمهمات والواجبات ومن خلال نظم الطاعة والإتباع والإلزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

4- **تنفيذ الحوكمة وتطبيقها:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة وضوابطها كالمساءلة والمسؤولية ولذلك لابد من دراسة تلك الإستعدادت وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.[2]

5- **متابعة الحوكمة تطويرها:** التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة من خلال الرقابة التي تقوم بوظيفتين أساسيتين:

- علاج أي أخطاء تحدث من خلال التدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات.
- الوقاية من تلك الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة.[3]

المطلب الثالث: معايير ونماذج حوكمة الجامعية

أولا: معايير الحوكمة الجامعية

من أهم العوامل الأســـاســـية لنجاح حوكمة الجامعات هي مدى الاحترام والتقيد بمعايير الحوكمة الجامعية ومن أهمها ما يلي:

[1] أحمد غزت، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، المكتبة القامة لقضايا واصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، 2009، ص: 185.

[2] هالة فوزي محمد عيد، مرجع سابق ذكره، ص ص: 526، 527.

[3] علاوة جمال وطة، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين، 2012، ص: 91.

1- الإطار العام (السياق، الرسالة والأهداف)

يعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الإيجابي بين الجامعات والدولة أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم الحوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها وكذلك مراقبة أداء رؤساء الجامعات على أعلى مستويات واخضاعهم للمساءلة.

2- توجه الإدارة

يشير توجه الإدارة الى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين وترقية ومكافئة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين وانشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة ويشمل أيضا كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد كهامهم ومسؤولياتهم تسلسلهم الإداري، وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة.[1]

3- الاستقلالية

استقلالية المؤسسات الجامعية تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالأنشطة الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، إذ أن الغرض نت تمتع المؤسسات الجامعية بالاستقلالية هو حمايتها من تدخل المسؤولين الحكوميين أو أطراف خارجيين في إدارتها وتسييرها المالي والبيداغوجي وكبح تطورها العلمي والتكنولوجي والتضييق عليها في تنمية روح الإبداع ونقل وتطبيق المعرفة.[2]

4- المساءلة

تعكس المساءلة واجب المسؤولين بالجامعة في أن يفصحوا ويقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم ومستويات تنفيذها ونشر المعلومات التي تتعلق بأهداف الجامعة، التحصيل العلمي للطالب وحجم توظيف الخريجين ومتابعتهم والأساليب المستخدمة لتقيم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والمراجعة المالية وإدارة المخاطر.

[1] زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، **حوكمة الجامعات – عرض نماذج جامعات رائدة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، اوت 2019، ص: 352.

[2] جواد فاطمة، **الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 544.

وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في إتخاذ القرار والحوار الأكاديمي وعليه يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الإنفتاح والديموقراطية، كما أن قيام الحكومات ووزارات التعليم العالي في مختلف الدول بمنح الجامعات مزيدا من الإستقلالية الأكاديمية والمالية زاد كم أهمية المساءلة.

5- المشاركة

لتحقيق الحوكمة الجامعية لابد أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف في صناعة القرارات، فمبدأ المشاركة أصبح من الإتجاهات الحديثة في الإدارة في مواجهة التغييرات والتحديات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية والمشاركة في اتباع الأساليب الديموقراطية في إدارة الجامعة من خلال إتاحة الفرصة للهيئتين الأكاديمية والإدارية وكذا الطلبة للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف معاملات ومجالات الحياة الجامعية سواء في كيفية تحديد مصادر التمويل في وضع الخطط الإستراتيجية في تحديد قواعد الحوكمة وآليات الرقابية ...الخ.[1]

ثانيا: نماذج الحوكمة الجامعية

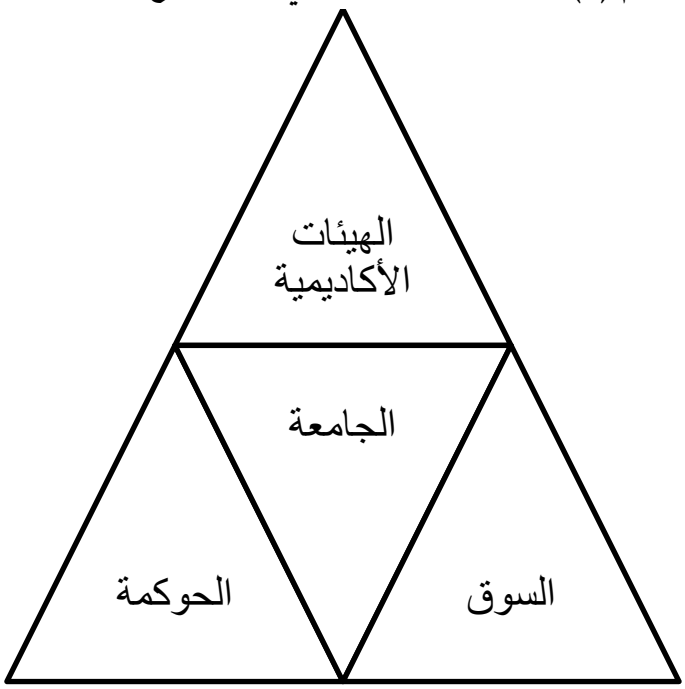
مع انخفاض التمويل الحكومي للتعليم العالي وتزايد المنافسة الدولية بين مؤسساته في عصر المعلوماتية والأدلة المقلقة حول الإختلال الوظيفي للحوكمة، اذا يشكك النقاد في إمكانية هياكل الحوكمة المنشأة على مواجهة هذه التحديات وغيرها، فيصر البعض على أن أعضاء هيئة التدريس هم الأكثر ملاءمة لإدارة الجامعات الحكومية لأنها الأقدر على رؤية ورسالة الجامعة، ويطالب الآخرون بأن مجالس المحافظين على قدر من المهارة في الأمور المالية، إذ تشكل الأولوية الأولى لإستمرار الجامعة وينادي آخرون بالحكم على أساس من الثقة والإطمئنان بين الذين يحكمون والمحكومين. فلا يوجد نموذج واحد يعتبر كمقياس للمجتمع.

وهنالك مجموعة متنوعة واسعة في نماذج الحوكمة، قائمة على التوتر أو التوازن بين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة، قوى السوق، التفوق الأكاديمي والقدرة على فرض الحرية الأكاديمية، فإذا ما أخذنا بعين الإعتبار كيف تتفاعل هذه القوى الثلاثة فيما بينهما، فإننا سنجد عن أحد الطرفين الجامعات والأنظمة الجامعية المدفوعة مركزيا التي تقع تحت سلطة الدولة، في حين تحتل المؤسسات الخاصة غير الربحية الطرف الآخر، وتقع فيها بين هذين الطرفين درجات متفاوتة من تأثير الكوادر والمصالح

[1] زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، مرجع سابق ذكره، ص: 353.

الأكاديمية [1] ويمكن تحديد نماذج حوكمة الجامعات بناء على القوة المسـيطرة بين تلك القوى والشـكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1): القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعات



Source: Adriana Jaramillo and all, 2002, "**Universities through the looking Glass**: **Benchmarking university governance to enable higher Education Modernization in HENA**" World bank and center for Mediterranean integration, P 09.

ما يمكن قوله عموما أنه لا يوجد نهج واحد موحد لحوكمة الجامعات يعتمد نموذجا منفردا أو مبدأ واحد يناسـب الجميع" كما ناه من الواضـح أن اختيار نموذج حوكمة كي تتبناه مؤسـسـة بعينها يجب أن تأتي لقرار يتم اتخاذه بعد تفكير عميق. وكما تقترح تراكمان " أن الحوكمة الجيدة تعتمد بشـكل كبير على التوفيق والاجتهاد، انما تحتاج الى مجالس محافظين تعرف متى يتوفق النموذج مع العمل ولماذا وكيف يمكن إصلاحه.[2]

[1] حفظة سناء، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف 1، سنة 2016-2017، ص: 30.

[2] Leon Trakman, 2008, **Modelling University Governance**, University of new south wales, The Berkeley electronic press, p 75

وعلى غرار المفاهيم والآليات الجديدة للإصـــلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات لا يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب وقد قام باقتراح 4 نماذج وهي:

1- النموذج الأكاديمي Academic Model: هو نموذج يقدم مجالا أوسـع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكادميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصـــورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، لعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

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

3- نموذج الأمناء The Trustee Model: ونموذج أصـــحاب المصـــالح The stakeholder Model: يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة المشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب. في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة الحوكمة والمجتمع المحلي.[1]

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات

يقصد بالمعوقات كل ما يعرقل الفكر أو الإدارة أو الأداء من شواغل داخلية أو مواقع خارجية تمنع تحقيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت العوامل التالية:

[1] أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله على القرشي، **حوكمة الجامعت ودورها في مواجهة التحديات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012، ص ص: 16-17.

1- الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة

والمتمثلة في غياب أسلوب الحوار والشورى وكذا غياب الشفافية والمساءلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من بيئته المجتمعية ووصولا الى البيئة الجامعية، مولده، ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي ثقافة سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالنقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا ما تخضع له علاقة الأستاذ بباقي المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى.

2- المناخ السياسي العام

يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الاسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة، كمثال غياب الديموقراطية في مختلف المجالات ومن بينها ديموقراطية الاتحادات الطلابية ما يزرع الإحباط والشك في القدرة على احداث التغيير.

3- طريقة إدارة الجامعة

ويبرز اشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة الى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ... اذ يتم تعيينهم من السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم.[1]

4- معايير الترقية

لا نستند غالبا على مدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وايصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، انما نستند على اعتبارات خارجية، كنشر البحوث في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة في البلدان المتقدمة والتي غالبا ما تتناول موضوعات تتعلق أساسا بالقضايا النظرية والتطبيقية لاقتصاديات هذه الدول المتقدمة.[2]

[1] حفظة سناء، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

[2] عماري عمار وقطاف ليلى، **الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق**، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في افريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد 1، 2001، جامعة فرحات عباس، ص: 106.

5- تهميش إصلاحات التعليم العالي

ويبرز ذلك من خلال التهميش أعضاء الأسرة الجامعية في عملية صنع القرار وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيها بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما تقتضيه تطبيقات الحوكمة فيها.[1]

[1] محمد بوقشور، **التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر**، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 08-09 أفريل، 2007، ص: 261.

المبحث الثاني: مدخل نظري لجودة التعليم العالي

يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تســـتأثر الجودة فيها باهتمام المجتمع كافة، وذلك بسـبب العلاقة المباشـرة بين جودة التعليم العالي والنمو المجتمعي بصـفة عامة والنمو الاقتصـادي بصـفة خاصـة، ومن هذا المنطلق، سنسلط الضوء في هذا المبحث على جودة التعليم العالي، باعتبارها من بين أهم الخدمات العامة التي تســـعى أي دولة الى تحقيق الجودة فيها، حيث ســـنناقش من خلاله مختلف المفاهيم المتعلقة بجودة التعليم العالي، أهدافه، متطلباته، مبرراته، مراحله وطرق تقييمه.

المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

قبل التطرق الى مفهوم جودة التعليم العالي نتعرف أولا على مفهوم الجودة.

أولا: مفهوم الجودة

1- تعريف الجودة

التعريف 1: هي تحقيق رغبات وتوقعات العميل وذلك من خلال تعاون الأفراد في جوانب العمل بالمؤسسة.[1]

وكذلك تعرف الجودة على أنها تلبية رغبة العميل وتحقيق توقعاته ورضاه من خلال تضافر الجهود لجميع الأعضاء سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة.[2]

التعريف 2: هي انخفاض نسبة العيوب ومعدلات الفشل وانخفاض شكاوى المستهلكين والجودة هي تحسـين الأداء وبذلك فإنها مجموعة من الخصـائص والمواصـفات التي تعبر عن درجة وفاء منتج معين لاحتياجات ورغبات المستهلكين.[3]

التعريف 3: الجودة حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات المادية او الخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق في هذه الحالة مع التوقعات.[4]

---

[1] R. ISHIHRA, **Maitriser la qualité**, méthode de gestion, l'édition Mare Nortruin, 1996, P 11

[2] صالح ناصر عليمات، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير**، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2009، ص 16

[3] Martinich Joseph, **Production and operation Management**, John et sons, New York, 1997, P 11

[4] زيد منير عبوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006، ص: 32.

التعريف 4: كما عرفت بأنها الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات.[1]

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الجودة هي الجهد والأنشطة التي تبذل للوصول الى أفضل الخصائص والصفات الموجودة في منتجات معينة لقابلة الاحتياجات المطلوبة وتحقيق حالة الاشباع.

2- أهمية الجودة

للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى المستهلكين أو مستوى المؤسسات في اختلاف الأنشطة أو على المستوى الوطني ويمكن تناول هذه الأهمية كما يأتي:

أ. **سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهارتهم ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة.

ب. **المسؤولية القانونية للجودة:** تتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها.

ج. **المنافسة العالمية:** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات الى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية مميزة، إذ تسعى المؤسسة المجتمع الى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق مستوى الجودة في منتجات المؤسسة حيث أدى ذلك الى إلحاق الضرر بأرباح المؤسسة ومن ثم التأثير على الميزان التجاري للبلد.

[1] ساوس الشيخ، منصوري هواري، بن عياد محمد سمير، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة أدرار، المجلد 09، العدد 03 مكرر، الجزء الثاني، 2019، ص: 336.

د. **التكاليف وحصة السوق:** تنفذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج الذي من شأنه أن يتبع الفرص لاكتساب الأخطاء لتجنب تحمل تكاليف إضافية.[1]

3- تعريف التعليم العالي

التعريف 1: كل أنواع الدراســـات التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى المؤسسة الجامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.[2]

التعريف 2: وهو المرحلة الأخيرة من المراحل الدراســـية والتي يدرس فيها الطالب فرعا من الفروع الدراسية بشكل أكثر تخصصا، ومن التعريفات الأخرى للتعليم العالي : هو المستوى التعليمي الذي يأتي مباشـــرة بعد التعليم الثانوي ويجب أن يحقق الطالب معدلا دراســـيا في المرحلة الثانوية يؤهله للدراســـة الجامعية، أو للالتحاق بالتخصص الجامعي الذي يهتم بدراسته، وبعد التخرج من التعليم الجامعي يحصل الطالب على شـــهادة تؤهله من الحصـــول على عمل معين ضـــمن مؤهلات التعليمية أو تســـاعده في الاستمرار بدراسة مراحل متقدمة من الدراسات العليا في الجامعة.[3]

التعريف 3: يقصـد بالتعليم العالي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية معية الحصـول على الشهادة الثانوية وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي.[4]

---

[1] مزيان عبد القادر، **أثر محددا جودة الخدمات على رضا العملاء – دراسة حالة الصدوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA** –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في التسيير الدولي للمؤسسات تخصص تسويف دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 08.

[2] UNESCO, Conférence Mondial sur l'enseignement supérieure, **l'enseignement supérieure au 21éme siècle vision et action**, 5,9/10/1998, au site www.unesco.org.

[3] موقع Mawdo3.com تاريخ الإطلاع : 2021/03/14، الساعة : 19:00.

[4] نوال تهور، **كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2012/2011.

ثانيا: مفهوم جودة التعليم العالي

1- تعريف جودة التعليم العالي

التعريف 1: جودة التعليم العالي هي مقدرة مجموع من خصـــائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وســـوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وبالتالي إن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسية والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع.[1]

التعريف 2 : اليونيســـيف UNICEF تنظر الى جودة التعليم العالي على أن العملية الجامعية هي علاقة ترابط متبادلة بين البيئة الجامعية والمنهج التدريسي وانعكاساتها على محور العملية ألا وهو الطالب أو المتعلم وبالتالي ترى منظمة اليونيســـيف أن لتحقيق الجودة في التعليم العالي يجب الاهتمام بثلاث عوامل رئيسية : القوى البشرية، القوى التعليمية، القوى التكنولوجية، إذ ان القوة البشرية تتحقق من خلال رغبة الأشخاص المشاركين في العملية من مدرسين، طلبة، إداريين ودافعيتهم اتجاه تفعيل العملية وتحسين أدائها في حين القوة التعليمية المتمثلة بالتزام الجامعة بتهيئة وتنفيذ المتطلبات العلمية والتعليمية بشكل قوة تســـاند القوى البشـــرية، أما القوى التكنولوجية هي إمكانية إنجاز النشـــاطات التي تتوافق مع الأهداف المرغوبة للعملية التعليمية.[2]

التعريف 3: هي عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية والارتقاء بمســـتوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجســـمية والنفســـية والاجتماعية والثقافية ولا تتحقق الا بإتقان الأعمال وحســـن إدارتها، وكذلك هي ترجمة لاحتياجات وتوقعات الطلبة المحددة التي من خلالها يمكن تطوير أساليب التعليم.[3]

---

[1] يوسف جحيم الطافي، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، دار الوراق، الأردن، 2008، ص 135.

[2] UNICEF, **defining quality ineducation paper presented by unicef at the meeting of the international working group on education floor**, Italy June 2000, http://www.unicef.org/education/files/qualityeducatiion.pdf

[3] جمال بدير يوسف، **إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار الكنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 112.

التعريف 4: تعرف جودة التعليم العالي على أنها كافة السمات والخواص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر مدى التفوق والانجاز للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون أساسا لتعميم الخدمة التعليمية وتقديمها للطلاب بما يوافق تطلعاتهم وبالتالي تسعى الجودة الى اعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة، والتقدم التكنولوجي الهائل.[1]

وبالتالي يمكن تعريف جودة التعليم العالي على أنه عملية اعتماد برامج وأنظمة وتوجيهات تهدف الى تحسين وتطوير العملية التدريسية وكذلك تبني تقنيات تكنولوجية متطورة من خلالها يتم تحديث برامج ومنهجيات التعليم وتنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية وتدريبهم لإحداث التجديد التعليمي المطلوب بغية مواكبة التطورات الحاصلة في العلم والتكنولوجيا وتحقيق رغبات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية وإفراز مخرجات نوعية تتوافق مع متطلبات المجتمع وسوق العمل.

2- أهداف جودة التعليم العالي

لجودة التعليم العالي اهداف نذكر منها:

- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السلبية بين جميع العاملون في الجامعة.
- تهميش إدارة الجامعة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها ومستقبلا.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة تجاه الجامعة من خلال إقرار الالتزام لنظام الجودة.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والأساتذة في الجامعة والعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة بمنح الجامعة الاحترام التقدير المحلي والاعتراف العالي وصورة ذهنية إيجابية.[2]

---

[1] فؤاد العاجز، جميل نشوان، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، مؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع المؤمول والتي تنظمه كلية التربية جامعة الفيوم، 2006/20/19/18، ص: 4، 5.

[2] ربا جزا جميل المجاهيد، **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يونيو 2008، ص ص: 44،43.

3- متطلبات جودة التعليم العالي

لكي تتحقق الجودة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة الى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تطبيق مفاهيم الجودة وترويجها بصورة سليمة قابلة للتطبيق العلمي، ومن هذه المتطلبات ما يلي: [1]

أ- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية:** لإدخال مبدأ جديد في مؤسسة ما يجب إعادة تشكيل ثقافتها فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ الجودة يستلزم ثقافة تختلف اختلافا جذريا، ومن هنا يجب إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق الجودة بحذافيرها من أجل الوصول الى نتائج جيدة.

ب-**الترويج والتسويق للمبدأ الجديد:** يجب نشر مفهوم الجودة ومبادئها لجميع العاملين في المؤسسة وذلك قبل اتخاذها قرار التطبيق فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المؤسسة سواء كانوا من الداخل أو الخارج يساعد في التقليل من المعارضة للتفكير وكذلك يمكن التعرف إلى المخاطر المتوقعة عند بدء التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة.

ج- **التعليم والتدريب:** ليتم تطبيق فلسفة الجودة بالشكل الصحيح يجب تدريب جميع المشاركين في عملية التطبيق وتعليمهم بالأساليب والأدوات بهذه الفلسفة حتى تطبق على أساس متين وتؤدي إل النتائج المرغوبة والبعد عن الأخطاء والعشوائية في التطبيق ولا يمكن ذلك دون توافر برامج تدريبية فعالة.

د- **الاستعانة بالاستشاريين:** إن الهدف من الاستعانة بالاستشاريين والخبراء المختصين بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة عند بدء التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية والمساعدة في إيجاد حلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.

[1] خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1، العدد 2008، جامعة مؤتة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 19- 20.

هـ- **تشكيل فرق العمل:** تشكيل فرق عمل بين 5 أعضاء إلى 8 أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وأن يكون أعضاء الفرق من الأشخاص الموثوق بهم وممن لديهم الاستعداد للعمل والتطوير والانتماء للمؤسسة وأن تكون لديهم الصلاحيات اللازمة للمراجعة وتقسيم المهام وتقييم الاقتراحات للتحسين.

و- **التشجيع والتحفيز:** لابد من تقدير العاملين لنظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة بهم تدعيما للأداء الفعال، فهذا التشجيع والتحفيز يلعب دورا في تطوير الجودة في المؤسسة واستمراريتها ويكون ذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

ز- **الإشراف والمتابعة:** إن الإشراف على فريق العمل يعد إحدى الضروريات المطلوبة لتطبيق الجودة إذ أنه يعمل على تعديل أي انحراف عن المسار الصحيح ومتابعة إنجازات مستوياتهم الإدارية وبين جميع الإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض هذه الفرق.

المطلب الثاني: مبررات ومراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أولا: مبررات تطبيق جودة التعليم العالي

هناك بعض المبررات التي تبين ضرورة تطبيق الجودة على مؤسسات التعليم العالي:[1]

- تزايد القناعة لدى المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأثر الا من خلال برامج تعليمية وتدريبية جيدة في نوعية مؤسسات التعليم العالي.
- مطالبة المنظمات والهيئات الثقافية والإنسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وللمتعلمين في مختلف المستويات التعليمية مه هذه المطالب.
- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملي وكذلك الحاجة إلى ترشيد العمالة والإنفاق في الجامعات.

[1] فريد النجار، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، إيتراك مصر الجديدة، الطبعة الثانية، 2002، ص: 72.

- الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث.
- ازدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات والشركات الكبرى والوكالات الدولية.
- ارتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية والمنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد إلى حرص على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والمواد التعليمية.

ثانيا مراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن القول أن عمليات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها، أو للجامعة التي ترغب في التطبيق تتم طبقا للمراحل التالية: [1]

المرحلة الأولى: توفير المتطلبات والمقومات اللازمة للتطبيق: المتمثلة في إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية، الترويح والتسويق المبدأ الجديد، التعليم والتدريب، الاستعانة بالاستشاريين، تشكيل فرق عمل، التشجيع والتحفيز، الاستشراف والمتابعة

المرحلة الثانية: تخطيط الجودة: وتتضمن هذه المرحلة في التعليم الجامعي ما يلي:

- رسم تحديد سياسات الجودة التي تتبناها الجامعة.
- تحديد الأهداف العامة والتفصيلية المتوقع تنفيذها سواء على مستوى الأجل الطويل أو القصير.
- التنسيق بين مختلف كليات ومعاهد ومراكز وإدارات الجامعة.
- وضع مواصفات محددة ومكتوبة لجميع مراحل العمل الجامعي تعليمي، إداري، إشرافي، مالي، تجهيزات ... إلخ ويجب في هذه المعايير توافر الشروط التالية:
  - ✓ أن تكون قابلة للقياس الكمي كلما أمكن ذلك.

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي**، إستراتيجيات التطوير ومنهاج التحسين، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2010، ص، ص: 126-131.

- ✓ أن تكون موضوعية وقابلة للتحقيق والتنفيذ.
- ✓ مشاركة جميع الأطراف في تحديد هذه المواصفات.
- ✓ المرونة وقابليتها للتعديل والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ أن تكون معلنة ومكتوبة ومحددة تحديدا واضحا.

- وضع استراتيجية متكاملة سواء على مستوى وزارة التعليم العالي أو الجامعات أو الكليات أو حتى على مستوى الأقسام العلمية التي تشمل تحديد:
  - ✓ الرؤية الإستراتيجية للجامعة.
  - ✓ الرسالة الإستراتيجية للجامعة.
  - ✓ الأهداف الإستراتيجية للجامعة طويلة الأجل.
  - ✓ الأهداف الفرعية أو التفصيلية قصيرة الأجل.
  - ✓ إستراتيجيات تحقيق الأهداف الجامعية.
  - ✓ متابعة تنفيذ الإستراتيجيات والتأكد كم دقة التنفيذ في إطار الأهداف المحددة.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الجودة: وتتضمن هذه المرحلة:

1- التأكيد على أن مراحل العمل الجامعي تتم طبقا للمواصفات المحددة ولا يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة تمت طبقا للمعايير المحددة ويجب إدراك وتصحيح الخطأ أولا إن وجد.

2- إن مرحلة تنفيذ الجودة في التعليم العالي تتضمن القيام بكافة النشطة والأعمال المطلوبة مثل التعليم والتعلم والتدريب والاندماج والتكامل بين النظم الداخلية للجودة مع التطبيقات والممارسات الخارجية سواء على مستوى الدولة أو المستوى العاملي.

3- يجب أن يتم التنفيذ في ضوء الإستراتيجيات والرؤى والرسائل المحددة، وإلا وقت التنفيذ فعالية.

4- يتم دعم وتطوير الأطراف المعنية بالعمل الجامعي مثل: المالكين أصحاب رأس المال، المديرين المعلمين، أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

5- من المهم تهيئة الظروف المناســـبة لإحداث التكامل بين الإســـتراتيجيات والأهداف العاملة والتفصيلية عند التنفيذ والتطبيق.

6- الاستفادة من نظم شبكات تكنولوجيا المعلومات في ربط الأنشطة الجامعية مع بعضها البعض وإحداث التنســـيق والتكامل في ظل محددات التطبيق، لذا يمكن النظر إلى الكليات والمعاهد والمراكز البحثية في أي جامعة باعتبارها أنها وحدات عمل استراتيجية.

المرحلة الرابعة: مرحلة التقييم: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

1- تجميع وتحليل البيانات المفيدة واللازمة عن الشـغيل والعمليات الجامعية للتأكد من مدى تحقيق الأهداف الجامعية.

2- التحدي الرئيســي في هذه المرحلة هو تجنب الخطأ الأكبر لنظم إدارة المسـتندات حيث التركيز في هذه المرحلة يكون على ما تم بالفعل وليس على الورق.

3- تحتاج مرحلة التقييم إلى:

- بيانات دقيقة وصحيحة وذات مصداقة عن التشغيل.
- مهارات عالية في تحليل وإستخدام هذه البيانات.
- نتائج التحليل والتي تعكس إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف الجامعية.
- ماهي الإنحرافات الموجودة.
- كيف يمكن تدارك وتصحيح هذه الإنحرافات مستقبلا.

المرحلة الخامسـة: مرحلة التغيير وهي تعني إسـتخدام التغذية المرتدة عن الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة للتغيير وذلك في ضـوء المرحلة السـابقة، وفي ضـوء التحسـين المسـتمر للأداء ويمكن اسـتخدام تشــخيص خارجي للقييم أو من خلال التعرف على تقارير التغذية المرتدة وتقارير الأداء لجودة الأنشــطة التعليمية ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والتحسين والتطوير المستمر.

المطلب الثالث: طرق تقييم الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تعتمد هيئات ضمان الجودة على طريقتين أساسيتين هما: التقييم الكمي والتقييم من قبل النظراء: [1]

1- التقييم الكمي: عادة ما تعتمد هيئات ضمان الجودة التي تهدف إلى اختبار مدى إلتزام مؤسسات التعليم العالي سواء بالحد الأدنى من المعايير التميز، إلى الإعتماد على التقييم الكمي نظرا للمزايا العديدة التي يتميز بها، نذكر في مقدمتها: ضمان الشفافي، إضفاء الجانب الموضوعي في عملية التقييم والحد من الجانب الذاتي عادة ما يظهر في تقييم الأقران وخاصة في الدول التي يكون فيها تحديد المقيمين الأفراد المؤهلين صعبا. وتمر عملية التقييم الكمي بالخطوات التالية:

أ. الطلب من مؤسسات التعليم العالي إظهار مدى تطبيقها للمعايير الكمية الموضوعة.

ب. الطلب من المقيمين الأقران فحص مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق المعايير.

ت. إظهار النتائج في شكل كمي.

وتعد مؤشرات الأداء، الأداة الأساسية للتقييم الكمي فهي تساهم في:

- التمكين من القيام بعملية المساءلة.
- المساعدة في القيام بعملية مقارنة الأداء بين المؤسسات المماثلة.
- توفير معلومات عن الأداء والتي يستفاد منها في توجيه عملية تحسين أداء مؤسسة التعليم العالي وتنفيذ الإستراتيجية بفعالية.
- توفير معلومات للجمهور عن درجة تحقيق الهدف المسطر والاستخدام الأمثل لموارد مؤسسة التعليم العالي.
- وصياغة السياسات.

[1] صليحة رقاد، **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاته ومعوقاته**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2013، ص، ص: 106، 107.

- إلا أنه توجد بعض الأطراف المعارضة على استخدام مؤشرات الأداء في إجراءات ضمان الجودة من منطلق ارتباط أداء مؤسسات التعليم العالي أو جودة البرامج بعوامل عديدة، وليس من السهل أخذها كلها بعين الاعتبار في التقييم، ولذلك، يجب أن يتبع كل تقييم كمي من قبل الأقران (تقييم كيفي).

2- **التقييم من قبل الأقران او النظراء:** تفضل بعض هيئات ضمان الجودة التي لا ترغب في اتباع نهج جد تقييدي أو لا تطلب من مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهداف كمية، كأن لا تطلب منهم مثلا احترام نسبة عضو هيئة تدريس واحد لعشرة طلبة أو أن يدرس برامج دكتوراه، بل يكفي أن يكون لديهم مستوى كاف ومناسب من المؤهلات لضمان تكوين جيد.

غير أن التقييم من قبل الأقران، غالبا ما ينتقد من ناحية بروز الجانب الذاتي أثناء تنفيذ إجراءات ضمان الجودة، وللحد من ذلك ينبغي على المقيمين الاستناد على دليل التقسيم حتى تكون أحكامهم موثوق فيها وأن يتوصلوا إلى نتائج متفق عليها.

المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الجامعية بجودة التعليم العالي

فكرة الحوكمة تضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يتعنيا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيون، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو بالمجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذلك الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عليهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويدربهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضنون عملية حوكمة الجامعات، (ولكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم) هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلعق مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح.[1]

[1] شريف عوض الكسر، **دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات؟**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة بابل، حي رزان 2018، ص: 423.

بالطبع لا يمكننا التغلب على مشـــكلات جودة التعليم العالي، وذلك لأن الحوكمة عملية تتضـــمن مراحل مختلفة، وتحتاج إلى تغيير عناصر جوهرية في التعليم العالي، حيث أو الحوكمة تساهم في تحقيق جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال:

- منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع ومن خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة، مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق، يسهل تقديم الخدمة وميولها.
- تسيير مؤسسات التعليم العالي يتسم بدرجة عالية من الشفافية والافصاح وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.
- اعتماد المسائلة والمحاسبة مما يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان.
- تعزيز مبدأ العدالة بين مؤسسات التعليم العالي في كل أنحاء العالم لتكريس خدمة تعليمية أفضل.
- خلق هياكل متماسكة تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة تمس جانبي التعليم والبحث يقود هذه الهياكل رؤساء أساسين ذوي خبرات طويلة، كفاءة عالية ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية، نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.
- توجيه أهداف الخدمة التعليمية نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع، يتمتعون بالإفصاح والشفافية والعدالة والعمل الجماعي يهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم المساواة والعدالة.[1]

[1] مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية**، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجيستير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010، ص: 86.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة الحالية وأوجه الاختلاف والتشابه

لكل دراسة حالية دراسات سابقة اهتمت بنفس الموضوع ودرسته وجاوبت الوصول الى نتائجه، فلها أهمية كبيرة بالنسبة للباحث حيث تساعده في موضوعه وكيفية دراسته وكل ما يتعلق ببحثه، وكذلك التعرف على الأدوات والأساليب المتبعة وأهم ما توصلت اليه من نتائج ومحاولة مقارنتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الجامعية

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة: أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي قريشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات.[1]

- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز دور الحوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة.
- زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص.
- التعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات.

في ظل تزايد الاهتمام بحوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة وعلى المستوى العالمي والتوجه نحو مزيد من الاستقلالية، وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

- ✓ وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية ادارتها.
- تشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لأحداث التغيير ومواجهة التحديات إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل المهمة الأكثر حسما في تحقيق أهدافها.

[1] : أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي قريشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

- أمام ضـــخامة التحديات التي تواجهها مؤســـسـات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن.

2- دراسـة: أبو بكر سـالم، ذواد غدير، سـارة بوحبل، مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية.[1]

- ✓ هدفت هذه الدراســـة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية باســـتخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي اقرها البنك الدولي وقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال تحليل نتائج المقارنة المعيارية باســـتخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات.
- ✓ لقد شـــاركت 22 جامعة حكومية في عملية المقارنة المعيارية باســـتخدام بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أجريت في الجزائر، جمعت البيانات المســـتخدمة لإجراء هذه الدراسـة خلال 2011 إلى أوائل عام 2012، وتعتبر حصـرية والأولى من نوعها وتزامنت مع دراستين أخرتين لنفس الفريق الأول شاركت فيها 41 جامعة لأربعة (04) دول والثانية 100 جامعة لسبع (07) دول.
- ✓ وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية نذكر منها:

- جميع الجامعات الجزائرية لديها إستراتيجية سواء على مستوى الجامعة أو الكلية، كما يبدو أن الجامعات القديمة في المعتاد تســـتخدم في إعداد اســـتراتيجيات بمشـــاركة الدول، بينما في المدارس على وجه الخصوص تكون مشاركة الدولة في إعداد إستراتيجية بدرجة أقل.
- أن المســـتوى العالي من المركزية انعكس ســـلبا على مســـتوى "الاســـتقلال الذاتي" للجامعات الجزائرية باعتبار أن معظم القرارات تصنع وتتخذ من طرف الحكومة المركزية.
- تعاني مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من ضعف شديد في الاستقلالية المالية بسبب تمويلها من الحكومة بشكل كلي تقريبا.

[1] دراسة أبو بكر سالم، ذواد غدير، سارة بوحبل، **مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية**، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، جوان 2020.

- أن تحديد رسالة وأهداف الجامعات الجزائرية يتم من قبل الدولة، وإن جميع الجامعات الجزائرية لديها إستراتيجية، سواء على مستوى الجامعة أو الكلية كما تعاني مؤسسات التعليم العالي من ضعف في الاستقلالية الذاتية لاسيما الاستقلالية المالية وأيضا المستوى المنخفض للمسؤولية الاجتماعية والمالية، كذلك وجود قصور في مشاركة أصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

3- دراسة: حفظة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة.[1]

- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي: محاولة كشف دور الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف 1، وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي.
- ✓ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه المنهج الذي يمكن من جمع البيانات والمعلومات واقتصرت الدراسة على أحد العملاء الداخليين لمؤسسات التعليم العالي كالأساتذة والموظفين دون الطلبة، حيث أخذ عينة عشوائية قدرها (250) من ضمن مجتمع قدره (1363) وتم أخذ (220) استبيان صحيح.
- ✓ تمت الاستعانة ببرمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليلها، إذ تم استخدام:

- التكرارات والنسب المئوية.
- استخدام مقياس "LIKRRT" الخماسي.

- ✓ توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

[1] حفظة سناء، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص حوكمة مؤسسة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.

- الممارسات المتبعة في جامعة سطيف 1 لكل من الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.
- محدودية استقلالية الجامعة ويبرز ذلك من خلال عدم تمتع الجامعة بالحق في تحديد رسالتها وفرض شروط ومعايير انتقاء الطلبة، الى عدم حرية استحداث التخصصات الأكاديمية ووضع آليات ضمان الجودة بما يتماشى بخصوصيات الجامعة.
- عدم قابلية الجامعة لتقييم أداءها بانعدام التخطيط الإستراتيجية لمختلف أنشطتها وعدم وجود سياقات لتحليل نتائج تقييم الطلبة.
- عدم رصد ادراج خريجيها في سوق العمل وتتبعهم في مواقع عملهم وكذا ضعف مراجعة التخصصات المفتوحة، وعدم المواءمة بين السياسات التعليمية والاقتصادية للبلاد.
- يقتضي التسيير التشاركي في هذه المؤسسات فتح المجال أمام كل الأطراف من أصحاب المصلحة في صنع القرار، وحسب نتائج الدراسة فإن أغلب الأطراف المعنيين لهم تمثيل رسمي في هيئات صنع القرار مع غياب تام للأطراف الأخرى كالخريين وممثلي الصناعة والقطاع الخاص.

4- دراسة: العويني منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.[1]

- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

[1] العويني منال، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، الجمعية الأردنية كعلم النفس، عمان، الأردن، 2014.

- ✓ تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، استخدمت استبيان طبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (854).
- ✓ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود الى اختلال المؤهل وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

5- دراسة الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات.[1]

- ✓ هدفت الدراسة الى عرض الإطار النظري للحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، محاولة ابراز أهمية هذا التوجه والمتطلبات اللازمة لتطبيقه والتحديات التي تعيق تكريسه بمنظوره الفعلي والمتكامل.

- اعتمد في انجاز هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الأبحاث والدراسات.

- ✓ وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر الحوكمة الجامعية مفهوما حديث التطبيق نسبيا، وتتجلى أهميته من خلال العمل على تطبيق جميع مبادئه، ومنح الأهمية والمشاركة في اتخاذ القرار لمختلف الأطراف الفاعلة فيه.
- تقسم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الجامعية إلى طرفين داخلي وخارجي، وهي بذلك تأخذ بعدا أكبر من حوكمة الشركات.
- هناك العديد من العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية بفعالية، يمكن أن ينظر اليها من زوايا مختلفة على المستوى الكلي وكذا الجزئي فمنها ما يتعلق بمحور التمويل ومنها ما يتعلق بمحور التكوين.

[1] دراسة الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، **حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات**، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، جامعة الأغواط، جوان 2017.

- لعل من أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات هو توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملاءمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة كشـــفافية المساءلة والعدالة ... إلخ.

6- دراسـة: مقيدش نزيهة، أهمية أسـلوب المعاينة في الدراسـات الإحصـائية دراسـة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية.[1]

- هدفت الدراســة الى ابراز أهمية المعاينة في دراســة واقع المبادئ الحوكمة الجامعية من خلال سـبر الآراء عينة من طلبة وذلك قدمته الباحثة عينة متكونة من الطلبة لمعرفة آراء الطلبة هل تتوافق مع مبادئ الحوكمة حيث فرق عليهم استمارة.
- التطرق الى بعض مبادئ الحوكمة مثل الفعالية من خلال أكثر موضـوعية تتجاوز سبر الآراء مثل تقييم عدد مشـــاريع البحث في الجامعة، النتائج المتوصـــل اليها، القيمة العلمية للبحوث المقدمة، فعالية المخابر ووحدات البحث الموجودة في الجامعة.
- يشــترط وجود طالب راض عن محيطه البيداغوجي، متفاعل داخل محيطه الجامعي، واثق في الهيئات المكونة للجامعة، فعال في تحصــيله الدراســي وواثق في مســتقبله المهني من خلال دراسته الجامعية.

7- دراسة: حلاوة جمال طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس.

- ✓ هدفت الدراسة الى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، مع دراســة الوضـــع الاقتصـــادي والاجتماعي وغيرها، وكيف ســـاهمت في تطوير وبناء الجامعة من جوانب المخرجات التعليمية والثقافية والصحية والسياسة البحثية.

[1] مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية**، مذكرة ماجيستير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص: 210.

- معرفة هل الطلبة يفضلون الدراسة فيها أم في جامعات أخرى مع تحديد السبب ما يفيد نقاط القوة والضعف فيها من خلال استخدام أساليب الحوكمة.

✓ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة استبيانه، تكونت عينة الدراسة من (100) موظف في جامعة القدس ممن تواجدوا في حرم الجامعة.

✓ أهم النتائج المتوصل لها في الدراسة:

- تعمل الجامعة على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
- أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة وصعوبة اتخاذ القرارات.
- أن للاحتلال الإسرائيلي أثر سلبي واضح وكبير على تطبيق الحوكمة.[1]

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- **دراسة:** .Jaramillo Adriana, **Benchmarking university governance**

✓ هدفت الدراسة إلى: قياس الحوكمة في الجامعات العربية المنتمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (MENA) من خلال مقارنة معيارية بين البلدان.

- اعتمدت في جمع البيانات على استبيان حول عام 2011 الى أوائل عام 2012 وهذا نأخذ عينة تضم (41 جامعة) لأربعة (04) دول عربية تمثلت في مصر، المغرب، فلسطين، تونس.

✓ ومن النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة ما يلي:

- الجامعات العربية وفقا لما كشفه التحليل المقارن للدرجات حسب ابعاد الحوكمة انها تعاني من ضعف كبير من جانب مشاركة أصحاب المصلحة في ابداء الرأي واتخاذ القرارات.
- تحقيق درجات عالية في كل من بعدي الرسالة والإدارة ولم يكن هناك تفاوت كبير بين البلدان ولاسيما في توجهات الإدارة.

[1] حلاوة جمال طه، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم، القدس، فلسطين، 2012.

- تفوت في الدرجات بين الدول فيما يخص بعدي الاستقلالية والمساءلة، حيث تمتعت جامعة فلسطين باستقلالية ودرجة مساءلة كبيرة.
- جامعات تونس تمتعت باستقلالية ودرجة مساءلة ضعيفة، أما جامعات كل من مصر والمغرب فتوسطت الجامعات الأخرى من حيث الاستقلالية ودرجة المساءلة.[1]

2- دراسة: Akomolafe c.o and Mrs Ibjola, **Student's participation in university governance and organizational effectiveness in Ekiti and Ondo States**, Nigeria.

- ✓ هدفت الدراسة إلى: استقصاء كل من مستوى مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعة، مستوى الفعالية التنظيمية ثم كشف العلاقة بين المغيرين بجامعة اكيتي واندو بنيجيريا.
- ✓ اعتمد الباحثان المنهج الوصفي اعرض الوضع القائم بالجامعتين واستخدموا استبيان حول مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعة والفعالية التنظيمية، حيث اخذت عينة عشوائية بسيطة من بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية.
- ✓ توصلت الدراسة الى النتائج نذكر منها:

- أن مستوى مشاركة الطلاب في حوكمة الجامعة يتناسب مع مستوى الفاعلية التنظيمية، مما يعني أن مشاركة الطلاب في الحوكمة الجامعية عامل مهم لتعزيزي الفاعلية التنظيمية للجامعة.[2]

[1] Jaramillo Adriana, **Benchmarking university governance, to** enable higher education modernization in MENA, 2012.

[2] Akomolafe c.o and Mrs Ibjola, **Student's participation in university governance and organizational effectiveness in Ekiti and Ondo States**, Nigeria, E-y 2011.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بجودة التعليم العالي.

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة: راضية بوزيان تحت عنوان: **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية**

- ✓ هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- ✓ كشفت نتائج الدراسة فيما يتعلق عن أهم المتطلبات: ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد، مشاركة جميع العاملين التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد وتعويض الصلاحيات.[1]

2- دراسة: د. بشير عبد العالي بعنوان: دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي.

- ✓ تهدف هذه الدراسة الى تبيان أهم مبادئ الحوكمة التي فرضت نفسها المؤسسات بتعدد أنظمتها واختلاف أنشطتها، حيث تعتبر نظاما متكاملا يتعلق بالرقابة على كيفية أداء الشركات لتوضيح العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة والقواعد التي يجب أن تدار على أساسها الشركة قصد ضمان جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ وتوصلت الدراسة الى أن تحديات التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة كبيرة ومتشعبة، وفي نفس الوقت هي مفتاح لبلوغ أهداف التميز والولوج الى عالم المعرفة قصد تحقيق التنمية في شتى المجالات وأمام هذه التحديات فإن التسيير المحكم لموارد المشروع التعليمي أصبح يتطلب تطبيق مبادئ الحوكمة وتقييمها باستمرار وبشكل دوري لمعرفة مدى نجاعة الهياكل التعليمية، وطرق التسيير، وجودة التكوين ومختلف الهيئات والمصالح المشكلة له لضمان جودة التعليم العالي.[2]

---

[1] راضية بوزيان، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية**، في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، يومي 21/20 نوفمبر 2010.

[2] د. بشير عبد العالي، **دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي**، دراسات العدد الاقتصادي، مجلد 08، العدد 03، جامعة الأغواط، 2019

3- دراسة: ساوس الشيخ، منصوري هواري، بن عياد محمد سمير، الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.[1]

- ✓ تهدف هذه الدراسة لقياس الدور الوسيط لحوكمة المؤسسات الجامعية في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي، وذلك بالتطبيق على عينة من أساتذة وإداري جامعة أدرار، ولأجل ذلك تم استخدام تحيل المسار بطريقة المربعات الجزئية الصغرى حزمة PLSPM في R.
- ✓ توصلت الدراسة الى أنه هناك تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي والذي يمر عبر الحوكمة بلغ 0.649، وأن الحوكمة تلعب دور وسيط جزئيا في علاقة التأثير بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار.

4- دراسة: صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاته ومعوقاته.

- ✓ تهدف هذه الدراسة الى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف قاموا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي وضمانها ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت استمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نضام الجودة بها بالإضافة إلى وجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان

[1] ساوس الشيخ، منصوري هواري، بن عياد محمد سمير، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، 2019.

الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه.

- ✓ كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.[1]

5- دراسة: يوسف أحمد أبو فارة، دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم العالي في جامعة القدس.

- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أهمية ضمان جودة التعليم العالي كمدخل يقود إلى التبني الكامل لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال اختبار واقع ضمان جودة التعليم العالي في جامعة القدس.
- ✓ كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة العليا لا ترتكز على تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، وأن جامعة القدس لا تبني نظاما فعالا لتحقيق جودة التعليم العالي، هذا بالإضافة إلى أن جامعة القدس لا ترتكز على ضمان جودة مدخلاتها المختلفة في حين لا تركز على ضمان جودة عملياتها ومخرجاتها.[2]

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة: Isabella Pouliquen, **La place des démarches qualités dans l'enseignement supérieur**.

- ركزت على إبراز أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها مع الإشارة إلى عوامل النجاح، وقد أظهرت الدراسات أن تزايد الطلب

[1] صليحة رقاد، **تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاته ومعوقاته**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2013.

[2] يوسف أحمد أبو فارة، **دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم العالي في جامعة القدس**، في كتاب الجودة في التعليم العالي دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1.

الاجتماعي على التعليم العالي وتدويل التعليم العالي والحاجة لتحقيق رضـــى أصـــحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي.

- بينت الدراسـة أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضـعف تعد أسـس تطبيق نظام إدارة الجودة، أما عن عوامل النجاح فقد كشفت الدراسة أن تحسيس وإعلام وتكوين الموارد البشرية إلى جانب قيادة التغيير تعد من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤســســات التعليم العالي.[1]

2- دراسة: J Mairata, **Qualité et contexte actuel**: **le rôle** .Maria Palou Oliver, J.J montano, M **des systèmes d'assurance qualité** (**AQ**) **et les perspectives d'avenir des systèmes d'assurance qualité dans les universités espagnoles**.

- هدفت الدراسة الى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وآفاقه في الجامعات الإسبانية، من خلال استجواب مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة، وقد أظهرت النتائج عن وجود خلايا لضمان الجودة بهذه الجامعات وعن تطور وظائفها وتنوعها من مجرد توفير معلومات لوحدات التقييم الداخلية والخارجية إلى السهر على التطبيق المستمر لنظام ضمان الجودة.[2]

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

ان التقارب في موضوع هذه الدراسة و موضوعات الدراسات السابقة لا يعني بالضرورة التطابق في النتائج فكل دراسة لها ظروفها و طرقها و معطياتها و لكل دراسة متغيراتها و فرضياتها.

[1] Isabella Pouliquen, **La place des démarches qualités dans l'enseignement supérieur**, Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, université de Skikda, NV, 2010.

[2] M.J Mairata, J.J montano, Maria Palou Oliver, **Qualité et contexte actuel : le rôle des systèmes d'assurance qualité (AQ) et les perspectives d'avenir des systèmes d'assurance qualité dans les universités espagnoles**, « Actes du colloque international sur la démarche qualité dans l'enseignement supérieur : Notions processus, Mise en œuvre, Université de Skikda, Décembre 2012.

أولا : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة:" دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أطراف أصحاب المصلحة"

1- أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية والدراسة السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- جمع بين المتغيرين في الدراسة الحالية والدراسة السابقة ومحاولة دراستهما وتحليلهما نظريا وتطبيقيا .
- طبقت الدراسة الميدانية لكلتا الدراستين في الجامعة.
- اعتماد الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان والسجلات والوثائق باعتبارها وسائل لجمع البيانات واستعمال سلم ليكارت الخماسي.
- التطرق إلى بعدين أساسين في كلتا الدراستين (المشاركة، التقييم، الاستقلالية) باعتبارهما مؤشر يربط بين المتغيرين.

2- أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة فيما يلي:

- كل دراسة حللت إشكالية رئيسية تختلف عن الأخرى.
- تناولت الدراسة السابقة الملاحظة والمقابلة كوسيلة لجمع المعلومات بينما الدراسة الحالية لم تتطرق إليهم.
- اعتمدت الدراسة الحالية على بعد المساءلة باعتباره مؤشر للربط بين المتغيرين بينما الدراسة السابقة لم تعتمد عليه.
- من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية أن الحوكمة الجامعية تساهم في جودة التعليم العالي، بينما في الدراسة السابقة لا تساهم الحوكمة الجامعية في جودة التعليم العالي.
- هناك علاقة ارتباط وتأثير قوية بين أبعاد الحوكمة الجامعية (المشاركة، الاستقلالية، تقييم الأداء) وجودة التعليم العالي في الدراسة الحالية بينما في الدراسة السابقة علاقة ضعيفة.

ثانيا: اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية ودراسة: "تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية افاقه ومعوقاته"

1- أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية والدراسة السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- توصلت كلتا الدراستين الى أن الهدف الرئيسي من جودة التعليم العالي هو خلق الترابط والتكامل بين جميع الاداريين والأساتذة في الجامعة والعمل بروح الفريق.
- كلتا الدراستين تتفق ان الجودة لا تتحقق إلا بالاهتمام بادخالها في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي.
- اعتمدت الدراستين على المنهج الوصفي التحليلي.
- اعتمدت الدراستين على استخدام الأسلوب الإحصائي للتحليل.

2- أوجه الاختلاف

تتشابه الدراسة الحالية والدراسة السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- في دراستنا تم الاعتماد على أداة الاستبيان فقط اما في الدراسة السابقة فقد اعتمدت على أداة الاستبيان وأداة المقابلة في جمع البيانات.
- اعتمدت الدراسة السابقة على دراسة جودة التعليم العالي كمتغير واحد حيث درست افاقه ومعوقاته في الجزائر اما دراستنا فكانت حول الحوكمة الجامعية مالية لضمان تحسين جودة التعليم العالي.
- اقتصرت الدراسة السابقة على معرفة معوقات وآفاق تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع الحوكمة الجامعية كآلية لضـــمان تحســـين جودة التعليم العالي، وقد تبن لنا من خلال هذا الفصـــل بأن الحوكمة الجامعية تعني قدرة مؤسـسـة التعليم العالي على السـيطرة والرقابة على جميع الجوانب، ولا يكون ذلك إلا بوجود نتيجة وهي تحسـين الجودة في التعليم في جميع العناصـر التي تدخل في تكوين نظام المؤسـسـة حيث يعد نظام ضـــمان الجودة من أهم وأبرز المداخل في تحقيق ذلك، خاصـــة في ظل التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى لبيئة الداخلية لها أو الخارجية.

الفصل الثاني
الإطار التطبيقي للحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي

مقدمة الفصل

تعرف الدراســـة الميدانية بأنها عملية إســـقاط لما تم إثباته نظريا، للتأكد من مدى تطابق الأفكار والمعطيات النظرية مع حالة الدراســـة المختارة. وفيها ينتقل الباحث من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، فبعد أن تم التطرق في الفصـــل النظري إلى المفاهيم المرتبطة بالحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي، وجب إسقاط هذه المفاهيم على الجانب التطبيقي وقصد إثراء موضوع الدراسة تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (تبسة) لمعرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي للكلية محل الدراسة ولصياغة موضوع البحث ميدانيا، تم تقسيم الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –تبسة–.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول : تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –تبسة-

تعد مؤسسات التعليم العالي هيكلا منظما للقدرات والوسائل العامة والخاصة، حيث يستفيد كل ما ينتمي إليها من مختلف خدماتها التعليمية، فهي تبذل كل ما هو افضل من اجل بلوغ مكانتها من بين مختلف المؤسسات التعليمية الاخرى، الى جانب الابقاء على جسر التواصل معهم بغية تحسين صورتها من جهة وتحقيق اهدافها المسطرة من جهة اخرى وبلوغ غايتها داخل وخارج الاطار التعليمي.

المطلب الأول : لمحة عامة عن جامعة تبسة

من خلالها هذا المطلب سوف نقوم بالتطرق الى نشأة جامعة تبسة وهيكلها التنظيمي.

1- نشأة و تطور جامعة تبسة

- تأسست جامعه تبسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 08 الصادر في 04 جانفي 2009 وقد جاء الاعلان عن ترقيه المؤسسة الى مصف جامعه تتويجا للمجهودات الجبارة التي بذلتها الأسرة الجامعية بكل اطيافها على مدار سنوات متواصلة. كانت بدايتها سنة 1985، سنة تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي في تخصصات علوم الارض، الهندسة المدنية والمناجم.
- أما المحطة الثانية في التي عرفتها مسيره تطوير المؤسسة فكانت سنه 1992 أين أنشأ المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 297/ 92 الصادر في 27 سبتمبر 1992 وقد حمل اسم العلامة الكبير وابن مدينة تبسة الشيخ العربي التبسي تيمنا بما حمله هذا الاسم من دلالات العلم والنظام الفكري البناء.
- وبموجب المرسوم التنفيذ رقم 272/ 06 الصادر في 16 اوت 2016 وفي اطار الهيكلة الجديدة للمراكز الجامعية، تمت هيكلة المؤسسة باعتماد تقسيم جديد للمصالح الإدارية وتوزيع الاقسام والمعاهد[1].
- أما المرحلة الحاسمة فقد كانت يوم 12 اكتوبر 2008، في حفل الافتتاح الرسمي للسنة الجامعية 2008 /2009 من جامعة تلمسان، اين اعلن رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ترقيه المركز الجامعي تبسة الى مصف جامعة وهذا التاريخ يعتبر نقطه تحول هامة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة.

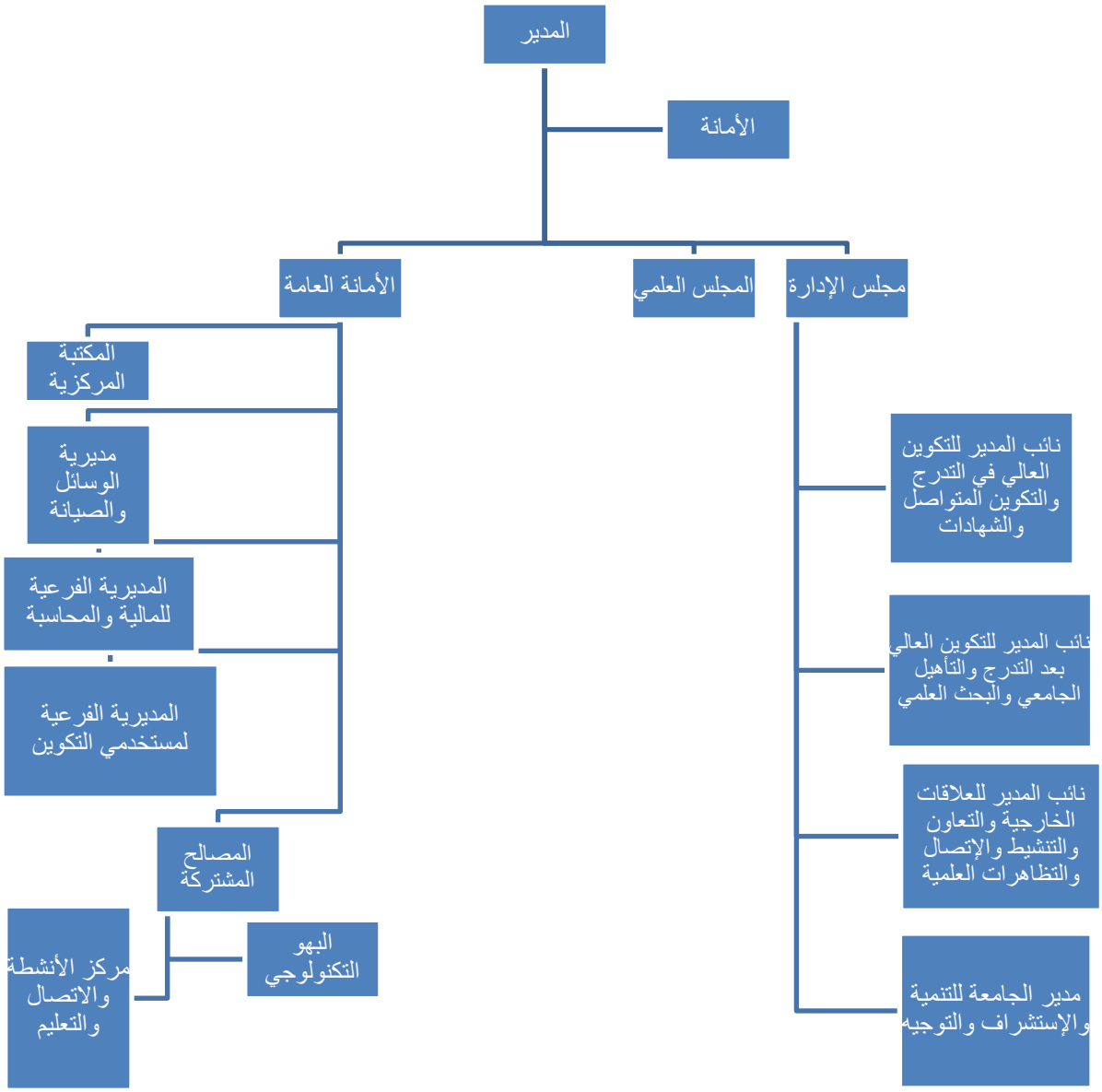
[1] الموقع الإلكتروني **www.a-onec.com** تاريخ :2021/05/20، الساعة :19:00

- عرف المركز الجامعي تطورا ملحوظا منذ نشـــأته حيث تدعم بهياكل بيداغوجية ســـعة 2000 مقعد يضـم حاليا قسـم العلوم القانونية والإدارية وقسـم الادب العربي وقسـم البيولوجيا وقاعة المحاضـرات الكبرى تتسـع الى 600 مقعد تم تصـميمها وفقا للمقاييس العالمية تخصـصـت لاحتضـان التظاهرات العلمية الوطنية والدولية.
- وفي السنة الجامعية 2004-2005 تدعم المركز الجامعي بهيكل بيداغوجي جديد بسعة 1000 مقعد بيداغوجي جديد.
- وفي الموسم الجامعي 2012-2013 استلمت إدارة الجامعة قطب جامعي حديد بطاقة استيعاب قدرت ب 2000 مقعد بيداغوجي تم تخصيصها لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- وسـيعرف المركز الجامعي الانطلاق في تسـلم قطب جامعي يتسـع ل 2500 طالب و1500 سـرير ببلدية بولحاف الدير[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف جامعة تبسة

2- الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لجامعة تبسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الجامعة

المطلب الثاني : تقديم عام عن نشأة الكلية و تطورها .

تمثل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير احدى الفروع العلمية والمعرفية التي قامت عليها جامعة العربي التبسي – تبسة– التي تهدف إلى إعداد الإطارات المتخصصة التي يحتاج إليها المحيط الاقتصادي والاجتماعي بفضل ما توفره الكلية.

التعريف بالكلية:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09–08 الصادر في 04 جانفي 2009 تم إنشاء جامعة تبسة وحدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة تبسة ومنها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. وتعتبر القطب الجامعي الذي يتواجد مقره بجانب مديرية الخدمات الجامعية بطريق قسنطينة والذي تم تسليمه لإدارة الكلية رسميا يوم 2012/06/19 تحفة معمارية غاية في الجمال تجمع بين طاقة الاستيعاب الكبيرة والسهولة في التنقل بين هياكلها.

تتكون الكلية من 5 أقسام وهي:

- قسم التعليم الأساسي.
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية و المحاسبة.

تضمن التكوين في 04 شعب و08 تخصصات في طور الليسانس و07 في طور الماستر أما التكوين في ما بعد التدرج فالكلية تضمن التكوين في الدكتوراه علوم وتنظيم التأهيل الجامعي ومنحة في 03 شعب وهي العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير. وكذلك في 04 شعب للتكوين في الدكتوراه الثالث بمجموع 15 تخصصا، كما تتوفر الكلية على مخبرين للبحث من شأناها الدفع بحركية البحث العلمي ودعم التكوين في الدكتوراه على مستوى الكلية والجامعة.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف الكلية.

تضـم كلية العلوم الاقتصـادية والعلوم التجارية وعلوم التسـيير 108 اسـتاذا موزعين على مختلف رتب الاساتذة الباحثين منهم 48 أستاذا من مصف الأستاذية (استاذ محاضر –أ– وأستاذ التعليم العالي) وموظفين اداريين وتقنيين وعمال الخدمة.

تتوفر الكلية على العديد من المرافق البيداغوجية تتمثل في:

مكتبة جامعية تحوي عددا مهما من الكتب والدراسات تغطي جميع تخصصات التكوين بالكلية.

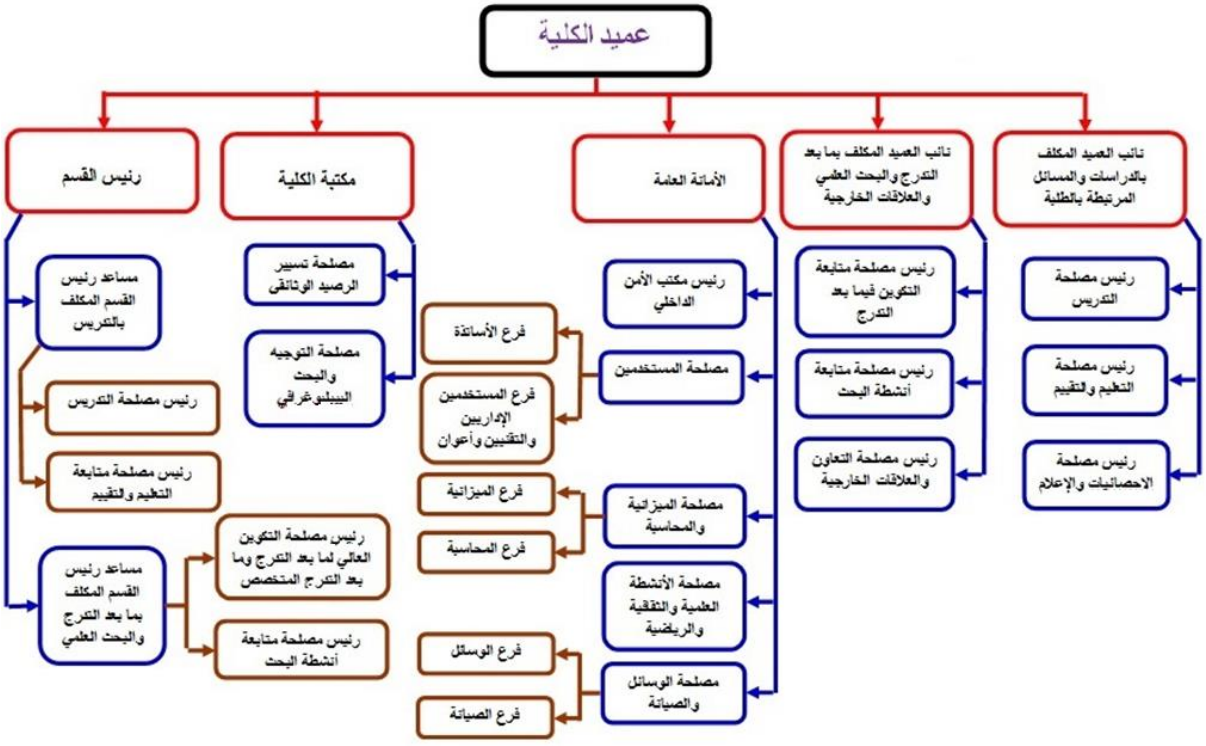
- 06 مدرجات.
- 36 قاعة تدريس.
- 03 قاعات للأعمال التطبيقية.
- قاعة للنسخ والطبع.
- مكاتب للأساتذة.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف الكلية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

أولا : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف الكلية

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي

سيتم شرح الهيكل التنظيمي في الآتي:

1- عميد الكلية:

مسؤول عن سيرها وتولي تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

- هو الآمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذي لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.

- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله الى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

2- أمانة العميد

وهي المسؤولة عن المهام والانشغالات وتقديمها للعميد ويساعد عميد الكلية في مهامه كل من.[1]

2-1- نائب العميد المكلف بالدراسات والشؤون المرتبطة بالطلبة

ويتولى مجموعة من المهام تتمثل في الآتي:

- ضمان سير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد لكل اجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية وإحصائيات الطلبة.
- جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة لمعالجته ونشره.[2]

3- الأمانة العامة للكلية

يتولى الأمين العام للكلية مجموعة من المهام وتتمثل في الآتي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

وتشمل الأمان العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح المتمثلة في الآتي:

- مصلحة المستخدمين.

[1] معلومات مقدمة من طرف الكلية.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، التنظيم الإداري لمديرية الجامعو والكلية والمعهد وملحقة الجامعة والمصالح المشتركة، العدد 62، 2004، ص: 24

- مصلحة الميزانية والمحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- مصلحة الوسائل والصيانة.[1]

4- مكتبة الكلية

تتكفل مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الثقافي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- مساعدة الأساتذة والكلية في بحوثهم الببليوغرافية وتشمل مكتبة الكلية مصلحتين:[2]

5- أقسام الكلية

تتوفر الكلية على 5 أقسام تتمثل في ما يلي:

- قسم التعليم الأساسي
- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم العلوم المالية والمحاسبة.[3]

[1] معلومات مقدمة من طرف الكلية.

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سابق، ص: 26.

[3] معلومات مقدمة من طرف الكلية.

المطلب الرابع: عروض التكوين في الكلية ومهامها .

أولا: عروض التكوين في الكلية

1-التخصصات التي توفرها الكلية بطور الليسانس

تتوفر العديد من التخصصات بالكلية، وقد تم تقسيمها إلى ما يلي حسب الجداول:

الجدول رقم (1): التخصصات التي توفرها الكلية بطور الليسانس

الميدان	الفروع	التخصصات
علوم اقتصادية	علوم إقتصادية	إقتصاد نقدي وبنكي
		إقتصاد كمي
		إقتصاد وتسيير المؤسسات
علوم تجارية	علوم تجارية	تسويق
علوم التسيير	علوم التسيير	إدارة مالية
		إدارة أعمال
علوم مالية محاسبية	علوم مالية محاسبية	محاسبة ومراجعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مستلمة من طرف الكلية

2-التخصصات التي توفرها الكلية بطور الماستر

تتوفر العديد من التخصصات بالكلية، وقد تم تقسيمها إلى ما يلي حسب الجداول:

الجدول رقم (2): التخصصات التي توفرها الكلية بطور الماستر

الميدان	التخصصات التابعة لهذا المسار
علوم اقتصادية	إقتصاد نقدي وبنكي
	إقتصاد كمي
علوم تجارية	تسويق مصرفي
	تسويق خدمي

علوم التسيير	إدارة مالية
	إدارة أعمال
علوم مالية محاسبية	مالية المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مستلمة من طرف الكلية

ثانيا: مهام الكلية

وتتمثل في الآتي:

1- المهام في مجال التكوين العالي على الخصوص

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2- المهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص

وتتمثل في الآتي:

- المساهمة في الجهد الوطني في البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- تثمين نتائج البحث ونشر والإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف إثراءها

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية

يتضـــمن الإطار المنهجي للدراســـة الميدانية، مجتمع وعينة الدراســـة، أدوات جمع البيانات اللازمة، عرض وتحليل بيانات العينة، إضافة الى نتائج إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تبسة والبالغ عددهم 108 أستاذ دائم من مختلف الرتب للموسم الدراسي 2021/2020.

2- عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة متمثلة ب 35 أستاذ وذلك من أجل الحصول على أدق النتائج، وقد تم في هذا الخصوص اختيار العينة بطريقة عشوائية والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة كالآتي:

الجدول رقم (3): تداول إستمارة عدد الإستبيانات

عدد الإستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة (التي تم الإجابة عليها)	35	% 100
غير صالحة للتحليل	00	% 0
الصالحة للتحليل	35	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أنه قد تم توزيع 35 إستمارة على عدد الأساتذة الموجودين بالكلية، ولم يتم استبعاد أي استمارة أي تم إسترجاع نسبة 100 % من الاستمارات الموزعة وهي نسبة جيدة يمكن الإعتماد عليها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحله من مراحل البحث و نذكرها فيما يلي:

1- الوثائق والسجلات

لغرض اتمام عمليه البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالكلية وذلك من خلال

- البيانات الخاصة بالتعريف بجامعه تبسة.

- البيانات الخاصة بالتعريف بالكلية.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وتصنيف الوظائف في الكلية واقسام وادارات الكلية.
- البيانات الخاصة بعدد أساتذة وعمال الكلية.

2- الاستبيان : (أداة الدراسة)

تعتبر استمارة الاستبيان من الادوات الاساسية لجمع البيانات فهي مجموعه من الأسئلة المصاغة بطريقه خاصه تهدف بالدرجة الاولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق اغراض دراسته.[1] كما تعتبر المصدر الاول والاساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث فهو يتيح الفرصة للحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث وذلك لما يتضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة.

وقد تم اعداد الاستمارة بناء على المراحل التالية:

- مراجعه الادبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها.
- اعداد استمارة اولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- تحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة.
- ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات الأستاذة المشرفة.

احتوت الاستمارة على مجموعة من الاسئلة مقدره ب 25 سؤالا مقسمة الى الاجزاء التالية :

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)
- الجزء الثاني: خاص بالبيانات الأساسية محل الدراسة وانقسم الى:
- أولا: يضم محور الحوكمة الجامعية حيث خصص له 12 فقرة.
- ثانيا يضم محور جودة التعليم العالي حيث خصص له 13 فقرة.

وصيغه الاستمارة وفقا لسلم لكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

[1] مصطفي صلاح فوال ، مناهج البحث العلمي الاجتماعية ، دار غريب ، مصر ، 1998 ، ص 305.

- موافق بشده : 5 درجات.
- موافق : 4 درجات.
- محايد : 3 درجات.
- غير موافق : 2 درجة.
- غير موافق بشدة : 1 درجة.[1]

2-1- ثبات أداة الدراسة

يقصـــد بثبات أداة الدراســـة أنها تعطي نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشـــروط، ويتم التحقق من ذلك بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): يبين نتيجة حساب معامل ألفا كرونباخ

الاستبيان ككل	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
	25	0.907	0.952

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

من خلال النتائج الموضـــحة في الجدول رقم (4) يتضـــح أن قيمة α للاســـتبيان بلغت (0.907) أي بنسبة 91% وهي أعلى من 60% وهذا يعكس ثبات الاستبيان، وبلغت قيمة معامل الصدق (0.952) وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

3- أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق اهداف الدراسـة والتحليل البيانات سـيتم الاعتماد على طرق إحصـائية يتم من خلالها وصـف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينهما، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم ادخال البيانات الموزعة وترميزها ثم ادخال البيانات بالحاسـوب الالي باسـتعمال برنامج الحزمة الإحصـائية SPSS وتضـمن المعالجة الاساليب الإحصائية التالية :

[1] انظر الملحق رقم (01)

- التكرارات والنسب المئوية.
- معامل ألفا كرونباخ.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات العينة

سيتم عرض نتائج وتحليل البيانات عن طريق مجموعة من الجداول والأشكال.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

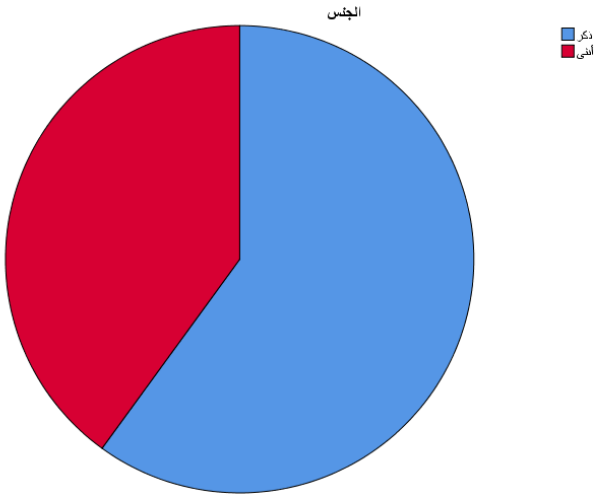
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	60
أنثى	14	40
المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

الشكل رقم (4): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضـح الجدول رقم (5) والشـكل رقم (4) بأن أعلى نسـبة لأفراد العينة تمثلت في 60% للذكور، بينما الإناث كانو بنسبة 40%.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

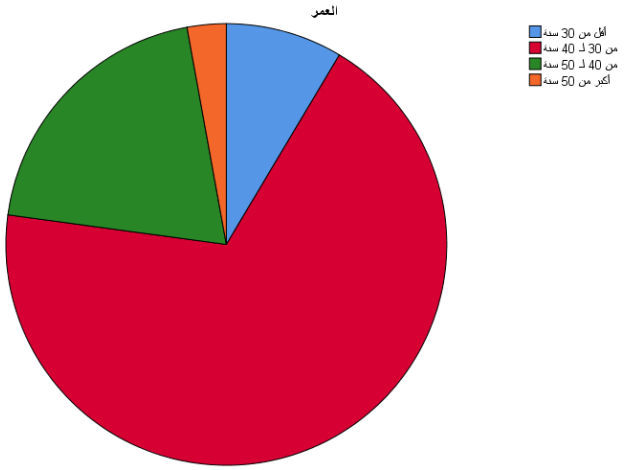
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	3	8.6
من 30 لـ 40 سنة	24	68.6
من 40 لـ 50 سنة	7	20.0
أكبر من 50 سنة	1	2.9
المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

الشكل رقم (5): يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضـح الجدول رقم (6) والشـكل رقم (5) بأن النسـبة الأكبر للفئة العمرية التي تمثل أفراد العينة كانت 68.6% لأفراد كم 30 لــ 40 سنة، تليها فئة 40 إلى 50 سنة بنسبة 20%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 8.6% وأخيرا فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 2.9%.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

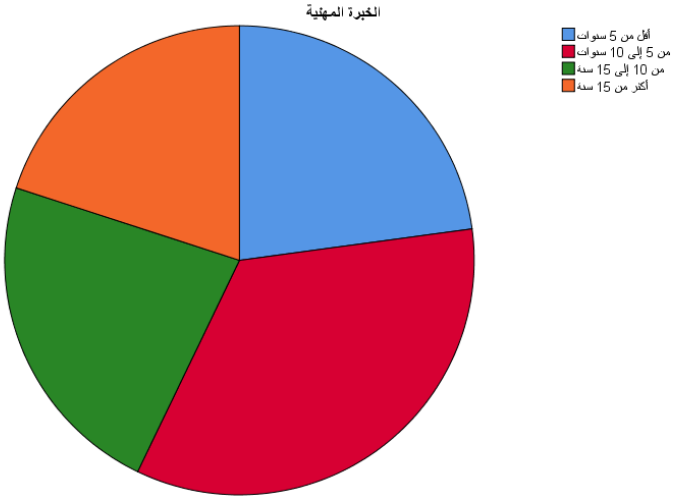
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	8	22.9
من 5 إلى 10 سنوات	12	34.3
من 10 إلى 15 سنة	8	22.9
أكثر من 15 سنة	7	20.0
المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

الشكل رقم (6): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضـــح الجدول رقم (7) والشـــكل رقم (6) بأن أغلب أفراد العينة يملكون خبرة مهنية من 5 إلى 10 سـنوات بنسـبة 34.3% أما الفئتان أقل من 5 سـنوات ومن 10 إلى 15 سـنة جاءتا بنسـبة متسـاوية قدرها 22.9% وجاءت الفئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20%.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

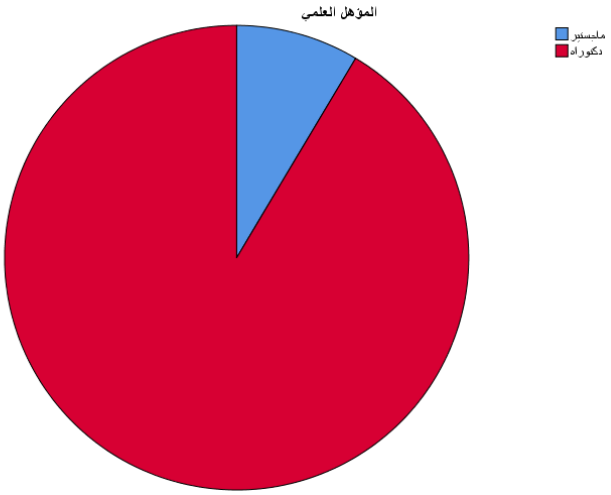
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
ماجستير	3	8.6
دكتوراه	32	91.4
المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

الشكل رقم (7): يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) بأن أغلبية أفراد العينة يحملون شهادة الدكتوراه وذلك بنسبة 91.4% أما نسبة 8.6% كانت للذين يحملون شهادة ماجستير.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة

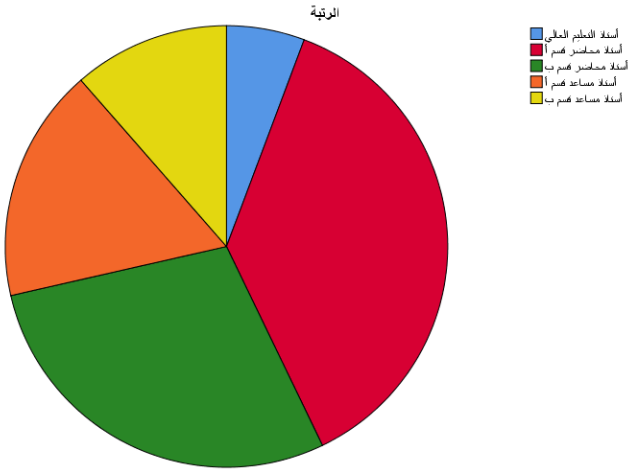
يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة:

الجدول رقم (9): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أستاذ التعليم العالي	2	5.7
أستاذ محاضر قسم أ	13	37.1
أستاذ محاضر قسم ب	10	28.6
أستاذ مساعد قسم أ	6	17.1
أستاذ مساعد قسم ب	4	11.4
المجموع	**35**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

الشكل رقم (8): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يوضح الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) بأن النسبة الأكبر لأفراد العينة برتبة أستاذ محاضر قسم أ بنسبة 37.1%، أما الرتب أستاذ محاضر قسم ب، أستاذ مساعد قسم أ، أستاذ مساعد قسم ب وأستاذ التعليم العالي فجاءت التوالي بالنسب: 28.6%، 17.1%، 11.4%، 5.7%.

الجزء الثاني: البيانات الأساسية

وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي: (3.67 ≤، مستوى تقييم مرتفع)، (من 3.66 إلى 2.34، مستوى تقييم متوسط)، (2.33 ≥ مستوى تقييم منخفض)، وذلك وفقا للمعادلة التالية: (القيمة العليا – القيمة الدنيا) ÷ عدد المســـتويات، أي: (5 – 1) ÷ 3 = 1.33 وهذه القيمة هي طول الفئة، وبذلك يكون:

- مستوى تقييم منخفض: 1 + 1.33 = 2.33 ≥.
- مستوى تقييم متوسط: 2.34 + 1.33 = 3.67 ، أي من 2.34 إلى 3.67.
- مستوى تقييم مرتفع: من 3.68 إلى 5.

أولا: وصف وتحليل أبعاد الحوكمة الجامعية

سيتم التطرق إلى آراء أفراد عينة الدراسة لعبارات أبعاد الحوكمة الجامعية

1. بعد المشاركة:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
1	1	2.9	8	22.9	5	14.3	12	34.3	9	25.7	2.43	1.195	2
2	1	2.9	6	17.1	4	11.4	14	40	10	28.6	2.26	1.429	3
3	2	5.7	7	20	7	20	14	40	5	14.3	2.63	1.140	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة											**2.43**	**0.972**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـح من الجدول (10) أن إجابات أفراد العينة بالنسـبة للعبارة 1 من بعد المشـاركة جاءت بمتوسـط حسابي يقدر بـــ 2.43 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 2 بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.26 ما يعبر عن درجة موافقة منخفضـة، أما إجاباتهم بالنسبة للعبارة 3 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.63 وهو ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، وجاءت هذه العبارة في الرتبة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر.

وككل جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد المشـاركة بدرجة موافقة متوسـطة والتي يعكسـها متوسـطها الحسابي 2.43.

2. بعد الاستقلالية:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد الاستقلالية

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
4	1	2.9	9	25.7	4	11.4	14	40	7	20	2.51	1.173	3
5	1	2.9	9	25.7	7	20	15	42.9	3	8.6	2.71	1.045	1
6	2	5.7	11	31.4	2	5.7	13	37.1	7	20	2.66	1.282	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاستقلالية											**2.62**	**0.910**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول (11) أن إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 4 من بعد الاستقلالية جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.51 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 5 بمتوسط حسـابي يقدر بـــ 2.71 ما يعبر أيضـا عن درجة موافقة متوسـطة، أما إجاباتهم بالنسـبة للعبارة 6 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـــ 2.66 وهو ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، وجاءت العبارة 5 في الرتبة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر.

وككل جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد الاسـتقلالية بدرجة موافقة متوسـطة والتي يعكسـها متوسـطها الحسابي 2.62.

3. بعد المسائلة:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد المسائلة

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
7	3	8.6	12	34.3	8	22.9	9	25.7	3	8.6	3.09	1.147	2
8	2	5.7	16	45.7	6	17.1	8	22.9	3	8.6	3.17	1.124	3
9	1	2.9	10	28.6	9	25.7	9	25.7	6	17.1	2.74	1.146	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المسائلة											**3.00**	**0.925**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول (12) أن إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 7 من بعد المسائلة جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.09 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 8 بمتوسط حسابي يقدر بـــ 3.17 ما يعبر أيضا عن درجة موافقة متوسطة، كذلك جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 9 بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.74 يعبر كذلك عن درجة موافقة متوسطة، وجاءت العبارة 9 في الرتبة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر.

وككل جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد المسائلة بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.00.

4. بعد التقييم:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات بعد التقييم

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
10	1	2.9	13	37.1	8	22.9	7	20	6	17.1	2.89	1.183	3
11	5	14.3	14	40	4	11.4	11	31.4	1	2.9	3.31	1.157	1
12	3	8.6	12	34.3	8	22.9	6	17.1	6	17.1	3.00	1.260	2
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التقييم											**3.06**	**0.999**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـــح من الجدول (13) أن إجابات أفراد العينة بالنســـبة للعبارة 10 من بعد التقييم جاءت بمتوســـط حسابي يقدر بـــــ 2.89 ما يعبر عن درجة موافقة متوسطة، كما جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 11 بمتوسط حسابي يقدر بـــــ 3.31 ما يعبر أيضا عن درجة موافقة متوسطة، كذلك جاءت إجاباتهم بالنسبة للعبارة 12 بمتوسط حسابي يقدر بـــــ 3.00 يعبر كذلك عن درجة موافقة متوسطة، وجاءت العبارة 11 في الرتبة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر.

وككل جاءت إجابات أفراد العينة عن بعد التقييم بدرجة موافقة متوســـطة والتي يعكســـها متوســـطها الحسابي 3.06.

ثانيا: وصف وتحليل عبارات جودة التعليم العالي

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات جودة التعليم العالي

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن			
13	0	0	7	20	9	25.7	13	37.1	6	17.1	2.49	1.011	13
14	1	2.9	8	22.9	7	20	14	40	5	14.3	2.60	1.090	12
15	0	0	12	34.3	13	37.1	7	20	3	8.6	2.97	0.954	7
16	2	5.7	11	31.4	4	11.4	14	40	4	11.4	2.80	1.183	11
17	2	5.7	11	31.4	6	17.1	12	34.3	4	11.4	2.86	1.167	9
18	1	2.9	11	31.4	9	25.7	9	25.7	5	14.3	2.83	1.124	10
19	4	11.4	12	34.3	10	28.6	8	22.9	1	2.9	3.29	1.045	5
20	17	48.6	14	40	1	2.9	2	5.7	1	2.9	4.26	0.980	4
21	17	48.6	14	40	0	0	4	11.4	0	0	4.26	0.950	3
22	19	54.3	12	34.3	0	0	4	11.4	0	0	4.31	0.963	2
23	19	54.3	12	34.3	1	2.9	3	8.6	0	0	4.34	0.906	1
24	4	11.4	6	17.1	13	37.1	6	17.1	6	17.1	2.89	1.231	8
25	5	14.3	13	37.1	5	14.3	9	25.7	3	8.6	3.23	1.239	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات جودة التعليم العالي											**3.31**	**0.635**	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول (14) أن:

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 13 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.49 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 14 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.60 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 15 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.97 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 16 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.80 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 17 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.86 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 18 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.83 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 19 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.29 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 20 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26 ودرجة موافقة مرتفعة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 21 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26 ودرجة موافقة مرتفعة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 22 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.31 ودرجة موافقة مرتفعة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 23 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.34 ودرجة موافقة مرتفعة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 24 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.89 ودرجة موافقة متوسطة.

إجابات أفراد العينة بالنسبة للعبارة 25 جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.23 ودرجة موافقة متوسطة.

وككل جاءت إجابات أفراد العينة عن عبارات جودة التعليم العالي بدرجة موافقة متوسطة والتي يعكسها متوسطها الحسابي 3.31.

وجاءت العبارة رقم 23 في الرتبة الأولى بما أن لها المتوسط الحسابي الأكبر.

المطلب الرابع: نتائج اختبار الفرضيات

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية 1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغير الحوكمة الجامعية ومتغير جودة التعليم العالي والجدول (15) يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): علاقة الارتباط بين متغير الحوكمة الجامعية ومتغير جودة التعليم العالي

		جودة التعليم العالي
الحوكمة الجامعية	معامل الارتباط بيرسون	0.652**
	مستوى الدلالة (Sig)	0.000
	N	35

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند 0.01 بين متغير الحوكمة الجامعية ومتغير جودة التعليم العالي حيث بلغت 0.652 أو تقريبا 65%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية الفرعية رقم 1.

1.1 اختبار صحة الفرضية الجزئية رقم 1.1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد المشاركة ومتغير جودة التعليم العالي والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): علاقة الارتباط بين بعد المشاركة ومتغير جودة التعليم العالي

		جودة التعليم العالي
المشاركة	معامل الارتباط بيرسون	0.340*
	مستوى الدلالة (Sig)	0.046
	N	35

*دال عند مستوى 0.05 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين بعد المشاركة ومتغير جودة التعليم العالي حيث بلغت 0.340 أو تقريبا 34%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية الجزئية رقم 1.1.

2.1 اختبار صحة الفرضية الجزئية رقم 2.1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاستقلالية ومتغير جودة التعليم العالي والجدول (17) يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): علاقة الارتباط بين بعد الاستقلالية ومتغير جودة التعليم العالي

		جودة التعليم العالي
الاستقلالية	معامل الارتباط بيرسون	0.363*
	مستوى الدلالة (Sig)	0.032
	N	35

*دال عند مستوى 0.05 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين بعد الاستقلالية ومتغير جودة التعليم العالي حيث بلغت 0.363 أو تقريبا 36%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية الجزئية رقم 2.1.

3.1 اختبار صحة الفرضية الجزئية رقم 3.1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد المسائلة ومتغير جودة التعليم العالي والجدول (18) يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): علاقة الارتباط بين بعد المساءلة ومتغير جودة التعليم العالي

		جودة التعليم العالي
المساءلة	معامل الارتباط بيرسون	0.684**
	مستوى الدلالة (Sig)	0.000
	N	35

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـــح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين بعد المساءلة ومتغير جودة التعليم العالي حيث بلغت 0.684 أو تقريبا 68%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية الجزئية رقم 3.1.

4.1 اختبار صحة الفرضية الجزئية رقم 4.1

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد التقييم ومتغير جودة التعليم العالي والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): علاقة الارتباط بين بعد التقييم ومتغير جودة التعليم العالي

		جودة التعليم العالي
التقييم	معامل الارتباط بيرسون	0.635**
	مستوى الدلالة (Sig)	0.000
	N	35

**دال عند مستوى 0.01 2-tailed

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـــح من الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ارتباط ايجابية وقوية جدا ذات دلالة معنوية عند $\alpha = 0.05$ بين بعد التقييم ومتغير جودة التعليم العالي حيث بلغت 0.635 أو تقريبا 64%.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية الجزئية رقم 4.1.

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 2

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk

سـنعرض اختبار (Shapiro-Wilk) – بما أن العينة أقل من 50 – لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	Shapiro-Wilk	Sig
الحوكمة الجامعية	0.964	0.308
جودة التعليم العالي	0.953	0.136

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن درجة المعنوية لـ Shapiro-Wilk لكلا متغيري الدراسة أكبر من $\alpha =$ 0.05 وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثانيا: اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

قبل إجراء اختبار الفرضـيات لابد من التأكد من ملائمة البيانات لتحليل الانحدار، ويتم ذلك من خلال اختبار التعددية الخطية بين المتغيرات الفرعية المستقلة، حيث يجب أن يكون معامل تضخم التباين VIF أقل من 3، وقيمة التباين المسموح به أكبر من 0.05، والجدول (21) يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): اختبار التعددية الخطية

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF
المشاركة	0.513	1.951
الاستقلالية	0.855	1.170
المسائلة	0.481	2.078
التقييم	0.464	2.154

المتغير التابع: جودة التعليم العالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـح من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل تضـخم التباين لجميع المتغيرات المسـتقلة أقل من 3 وتتراوح قيمته بين (1.170-2.154)، كما أن قيمة التباين المسـموح كانت أكبر من 0.05 وتراوحت بين

(0.464-0.855)، ومنه نستنتج عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وأن البيانات ملائمة لاختبار الانحدار.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية رقم 2

لاختبار صحة الفرضية رقم 2 تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط Linear regression للتأكد من وجود تأثير للمتغير المستقل الحوكمة الجامعية على المتغير التابع جودة التعليم العالي، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج نموذج الانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	5.853	1	5.853	24.459	0.000
الخطأ	7.896	33	0.239		
الإجمالي	13.749	34			
المتغير	**β**	**الخطأ المعياري**	**معامل β**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى الدلالة Sig**
الثابت	1.754	0.327		5.371	0.000
الحوكمة الجامعية	0.561	0.114	0.652	4.946	0.000
معامل الارتباط: 0.652		**معامل التحديد:** 0.426		**المتغير التابع:** جودة التعليم العالي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية استنادا إلى قيمة F المحسوبة والبالغة 24.459 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الحوكمة الجامعية وجودة التعليم العالي) بقيمة 0.652 وهذا يدل كما ذكر سابقا على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.426 وهذا يعني أن 42.6% من التباين الحاصل في جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي التبسي يعود إلى تغيرات حاصلة في الحوكمة الجامعية، والبقية ترجع لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.946 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$، وبلغت قيمة معامل β 0.652.

ويمكن التوصل إلى معادلة الانحدار كالآتي:

$$y = 1.754 + 0.561x$$

وبناء على هذه النتائج فإننا نقبل الفرضـــية البحثية رقم 2 التي تنص على أنه يوجد تأثير للحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3. اختبار صحة الفرضية رقم 3:

لاختبار صحة الفرضية رقم 3 سيتم اثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاث التي تعبر عنها كالآتي:

اختبار صحة الفرضية 1.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 1.3 تم استعمال اختبار T-Test للفروق في إجابات العينة حسب متغير الجنس، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): يوضح نتائج اختبار T-Test

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة Sig
جودة التعليم العالي	ذكر	21	3.37	0.616	0.604	0.550
	أنثى	14	3.23	0.679		
الحوكمة الجامعية	ذكر	21	2.84	0.740	0.601	0.552
	أنثى	14	2.69	0.754		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضـح من بيانات الجدول (23) أن متوسـط إجابات أفراد العينة من الذكور حول جودة التعليم العالي بلغ 3.37 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث والذي بلغ 3.23، كما جاءت نتيجة اختبار t بـــ 0.604 وقيمة احتمالية 0.550 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسـطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول جودة التعليم العالي.

كما يتضح من بيانات نفس الجدول أن متوسط إجابات أفراد العينة من الذكور حول الحوكمة الجامعية بلغ 2.84 وهو ما يقارب متوسط إجابات أفراد العينة من الإناث والذي بلغ 2.69، كما جاءت نتيجة اختبار t بـــ 0.601 وقيمة احتمالية 0.552 أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة من الذكور والإناث حول الحوكمة الجامعية.

ومنه ننفي صحة الفرضية البحثية رقم 1.3.

2.3 اختبار صحة الفرضية 2.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 2.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
جودة التعليم العالي	أقل من 5 سنوات	3.5769	0.601	3.340	0.032
	من 5 إلى 10سنوات	3.2051	0.652		
	من 10 إلى 15 سنة	2.8750	0.594		
	أكثر من 15 سنة	3.7143	0.340		
الحوكمة الجامعية	أقل من 5 سنوات	3.2292	0.818	2.223	0.105
	من 5 إلى 10 سنوات	2.7847	0.798		
	من 10 إلى 15 سنة	2.3229	0.653		
	أكثر من 15 سنة	2.7976	0.314		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26.

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير جودة التعليم العالي أن قيمة F بلغت 3.340 وبقيمة احتمالية 0.032 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي دالة احصائيا، مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة حول جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وذلك بين إجابات ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة وبين ذوي الخبرة من 10 إلى 15 سنة، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابين 3.71 و2.87 على التوالي.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير الحوكمة الجامعية أن قيمة F بلغت 2.223 وبقيمة احتمالية 0.105 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الحوكمة الجامعية حسب متغير الخبرة المهنية.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية رقم 2.3.

3.3 اختبار صحة الفرضية 3.3

لاختبار صحة الفرضية رقم 3.3 تم استعمال اختبار One way ANOVA للفروق في إجابات العينة حسب متغير الرتبة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): يوضح نتائج اختبار One way ANOVA

المتغير	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
جودة التعليم العالي	أستاذ التعليم العالي	3.6154	0.435	0.482	0.748
	أستاذ محاضر قسم أ	3.1716	0.805		
	أستاذ محاضر قسم ب	3.2692	0.532		
	أستاذ مساعد قسم أ	3.4359	0.356		
	أستاذ مساعد قسم ب	3.5769	0.767		
الحوكمة الجامعية	أستاذ التعليم العالي	2.6667	0.117	3.225	0.026
	أستاذ محاضر قسم أ	2.5833	0.704		
	أستاذ محاضر قسم ب	2.5833	0.683		
	أستاذ مساعد قسم أ	2.8750	0.712		
	أستاذ مساعد قسم ب	3.8542	0.299		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS 26

يتضح من الجدول أعلاه وبالنسبة لمتغير جودة التعليم العالي أن قيمة F بلغت 0.482 وبقيمة احتمالية 0.748 وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي غير دالة إحصائيا، مما يعني أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول جودة التعليم العالي بالنسبة لمتغير الرتبة.

كما ويتضح من الجدول نفسه بالنسبة لمتغير الحوكمة الجامعية أن قيمة F بلغت 3.225 وبقيمة احتمالية 0.026 وهي أصغر من $\alpha = 0.05$ وبالتالي هي دالة احصائيا، مما يعني أنه توجد فروق دالة إحصائيا في إجابات أفراد العينة حول الحوكمة الجامعية تعزى لمتغير الرتبة، وذلك بين إجابات ذوي رتبة أستاذ مساعد قسم ب ورتبة أستاذ محاضر قسم أ، حيث جاءت الإجابات بمتوسطين حسابين 3.85 و2.58 على التوالي.

ومنه نقبل صحة الفرضية البحثية 3.3.

خلاصة الفصل

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة والتي كان الهدف منها اسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة الذي ساعدنا في التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة آراء الأساتذة بالكلية ومن خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ومن ثم تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS.

الخاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في دراســـتنا، وإعتمادا على الجانب النظري إتضـــح أن الحوكمة الجامعية مطلب أساسي لضمان تحسين جودة التعليم العالي إذ لابد على مؤسسات التعليم العالي على اتخاذ الحوكمة كآلية ومن ثم توزيعها لكي تصبح متاحة داخل الكليات والجامعات لتطبيقها وبالتالي الوصـول إلى الجودة في التعليم العالي.

أولا: نتائج البحث

من خلال تطرقنا إلى جملة المفاهيم المرتبطة بالحوكمة الجامعية ومن ثم الوقوف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة التعليم العالي توصلنا الى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها:

1- النتائج النظرية

- الحوكمة الجامعية تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على السيطرة والرقابة في جميع الجوانب.
- الحوكمة الجامعية تعمل على تحسين المؤسسات الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.
- الحوكمة الجامعية طريقة لتحسين وتطوير إدارة الجامعة.
- تساعد الحوكمة الجامعية إدارة الجامعة لصياغة وبناء استراتيجية وضمان إتخاذ قرارات فعالة يؤثر إيجابا على كفاءة الأداء.

2- النتائج التطبيقية

بعد دراسة واقع الحوكمة الجامعية كآلية لضمان تحسين جودة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة تم التوصل الى العديد من النتائج تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين متغير الحوكمة الجامعية ومتغير جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين بعد المشاركة ومتغير جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين بعد الاستقلالية ومتغير جودة التعليم العالي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين بعد المساءلة ومتغير جودة التعليم العالي.
- هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية جدا بين بعد التقييم ومتغير جودة التعليم العالي.

- يوجد تأثير للحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين.
- لا توجد فروق بين متوسطات إجابات افراد العينة من ذكور وإناث حول الحوكمة الجامعية.
- لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول الحوكمة الجامعية حسب متغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين التابعة لمتغير الرتبة.

ثانيا: آفاق الدراسة

من خلال فترة الدراسة والأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع يفتح آفاق لبحوث ودراسات أخرى تستدعي التفصيل والتعمق فيها منها:

- أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في تحسين جودة الخدمة التعليمية.
- الحوكمة الجامعية كآلية لتقييم ميدان تكوين مؤسسات التعليم العالي.

المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. ابو فارة يوسف احمد، **دراسة تحليلية لواقع ضمان جودة التعليم العالي في جامعة القدس**، في كتاب الجودة في التعليم العالي دراسات تطبيقية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1.
2. جاد الرب سيد محمد، **إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي**، إستراتيجيات التطوير ومنهاج التحسين، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2010.
3. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء المجالس الإدارية والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2008.
4. الطافي يوسف جحيم، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي**، دار الوراق، الأردن، 2008.
5. طه حلاوة جمال، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم، القدس، فلسطين، 2012.
6. عبوي زيد منير، **إدارة الجودة الشاملة**، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006.
7. علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د. ط، 2007.
8. عليمات صالح ناصر، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير**، دار الشروق، الطبعة الأولى، 2009.
9. غزت احمد، **مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها**، المكتبة القامة لقضايا واصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، 2009.
10. فاطمة جواد، **الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
11. فوار مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر ،1998.
12. موسى محمد ابراهيم، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، د-ط، 2011.
13. النجار فريد، **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة**، إيتراك مصر الجديدة، الطبعة الثانية، 2002.
14. وطة علاوة جمال، **واقع الحوكمة في جامعة القدس**، معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين، 2012.

15. يوسف جمال بدر، **إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**، دار الكنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

2- المذكرات والأطروحات

1. أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والافاق السياسية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية تخصص: علوم تسيير، جامعة بن يوسف بن حدة –الجزائر–، سنة 2007
2. حفظة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص حوكمة مؤسسة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016.
3. حفظة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة سطيف 1، سنة 2016-2017
4. ربا جزا جميل المجاهيد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على الماجيستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، يونيو 2008.
5. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاته ومعوقاته، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014/2013.
6. مزيان عبد القادر، أثر محددا جودة الخدمات على رضا العملاء- دراسة حالة الصدوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA –، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في التسيير الدولي للمؤسسات تخصص تسويف دولي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
7. مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية –دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية–، مذكرة ماجيستير تخصص تقنيات الكمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.
8. نوال تهور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2012/2011.

3- المجلات والدوريات

1. أبو بكر بوسالم، داود غديري، سارة بوحبل، **مقارنة معمارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية،** مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، جوان 2020.
2. أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله على القرشي، **حوكمة الجامعت ودورها في مواجهة التحديات،** مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.
3. أحمد محمد أحمد برقعان، عبد الله علي قريشي، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات،** مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية، التنظيم الإداري لمديرية الجامع والكلية والمعهد وملحقة الجامعة والمصالح المشتركة، العدد 62، 2004.
5. خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق،** المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 1، العدد 2008، جامعة مؤتة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
6. دراسات في التعليم الجامعي وتنظيمه، المجلد الخامس، مركز البحوث التربوية، قطر.
7. دراسة أبو بكر سالم، ذواد غدير، سارة بوحبل، **مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية،** مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، جوان 2020.
8. دراسة الحاج عرابة، ليلى بن عيسى، **حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات،** دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد 3، جامعة الأغواط، جوان 2017.
9. راضية بوزيان، **واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية،** في الملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة 20 أوت 1955، يومي 21/20 نوفمبر 2010.
10. رفيق زراولة، **دور الجامعة في انتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة،** الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر، 2005.

11. زيدان محمد، زيدان عبد الرزاق، **حوكمة الجامعات – عرض نماذج جامعات رائدة**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 2، اوت 2019.
12. ساوس الشيخ، منصوري هواري، بن عياد محمد سمير، **الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر**، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة أدرار، المجلد 09، العدد 03 مكرر، الجزء الثاني، 2019.
13. شريف عوض الكسر، **دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات؟**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، جامعة بابل، حي رزان 2018.
14. ضحاوي بيومي محمد، المليجي رضا محمد، **دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسة للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزيمبابوي وامكانية الافادة منها في مصر**، المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية جامعة عين الشمس، القاهرة، 09 جويلية.
15. علي أحمد الزين، محمد حسين عبد الجليل صبيحي، **مبادئ وممارسات حوكمة الشركات**، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل اصلاح الاقتصادي والهيكلي، القاهرة، مصر، 2006.
16. عماري عمار وقطاف ليلى، **الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق**، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في افريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد 1، 2001، جامعة فرحات عباس.
17. العويني منال، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، الجمعية الأردنية كعلم النفس، عمان، الأردن، 2014.
18. فؤاد العاجز، جميل نشوان، **تطوير التعليم الجامعي لتنمية المجتمع الفلسطيني في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، مؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع المؤمول والتي تنظمه كلية التربية جامعة الفيوم، 2006/20/19/18.
19. محمد بوقشور، **التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر**، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، 08-09 أفريل، 2007.
20. محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعابيرها**، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة 15-17 ديسمبر 2012 جامعة الجنان، لبنان، 2012.

21. هالة فوزي محمد عيد، **تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية**، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد السابع والثلاثون مكرر، 2017.

4- المواقع الإلكترونية

1. موقع **Mawdo3.com** تاريخ الإطلاع : 2021/03/14، الساعة:00: 19
2. الموقع الإلكتروني **www.a-onec.com** تاريخ :2021/05/20، الساعة :19:00

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Adriana jaramillo, benchmarking university governance, The world bank hena region OECD-IMNE, general conference, Paris, September, 17, 2012.
2. Akomolafe c.o and Mrs Ibjola, Student's participation in university governance and organizational effectiveness in Ekiti and Ondo States, Nigeria, E-y 2011.
3. Freeland, c. (2007) Basel, committee guidance on corporate governance for banks, paper presented to: corporate governance and reform, paving the way financial stability and developpement, a conference organized by egyptian banking, institute, carice, may.
4. Isabella Pouliquen, La place des démarches qualités dans l'enseignement supérieur, Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, université de Skikda, NV, 2010.
5. Jaramillo Adriana, Benchmarking university governance, to enable higher education modernization in MENA, 2012.
6. Leon Trakman, 2008, Modelling University Governance, University of new south wales, The Berkeley electronic press.
7. M.J Mairata, J.J montano, Maria Palou Oliver, Qualité et contexte actuel : le rôle des systèmes d'assurance qualité (AQ) et les perspectives d'avenir des systèmes d'assurance qualité dans les universités espagnoles, « Actes du colloque international sur la démarche qualité dans l'enseignement supérieur : Notions processus, Mise en œuvre, Université de Skikda, Décembre 2012.
8. Martinich Joseph, Production and operation Management, John et sons, New York, 1997.
9. R. ISHIHRA, Maitriser la qualité, méthode de gestion, l'édition Mare Nortruin, 1996.
10. Recueil des textes relatives ou statut d'université, journal officiel, juin, room 1997, article N°01.
11. UNESCO, Conférence Mondial sur l'enseignement supérieure, l'enseignement supérieure au 21^{éme} siècle vision et action, 5,9/10/1998, au site www.unesco.org.
12. UNICEF, defining quality ineducation paper presented by unicef at the meeting of the international working group on education floor, Italy June 2000, http://www.unicef.org/education/files/qualityeducatiion.pdf
13. World Bank, 1992, Governance and developpement washington, DC.

الملاحق

الملحق رقم (1): إستمارة الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي –تبسة–

كليه العلوم الاقتصاديةوالعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

الحوكمة الجامعية كألية لضمان تحسين جودة التعليم العالي

السلام عليكم ورحمه الله تعالى وبركاته استاذي الفاضل استاذتي الفاضلة تحية طيبة وبعده

في إطار اعداد مذكرة تخرج في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال سنة ثانية ماستر تحت عنوان الحوكمة الجامعية كألية لضمان تحسين جوده التعليم العالي – دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تبسة

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان متمنين منكم التعاون معنا وإفادتنا من اجل جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل ونحيطكم علما بان البيانات التي سوف تصرحون بها سوف تكون محل سريه تامة ولن تستعمل إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتقبلوا منا فائق التقدير
والاحترام

من اعداد الطالبتين:

رحاب عبيدي

سناء بولبة

الأستاذة المؤطرة:

صورية بوطرفة

السنة الجامعية: 2020 – 2021

الجزء الاول: البيانات الشخصية

1 الجنس

ذكر ☐ انثى ☐

2 العمر

[30 سنة ☐ [30 -40 سنة] ☐

[40-50 سنة ☐ 50 سنة[☐

3الخبرة المهنية

[5 سنوات ☐ [5- 10سنة] ☐

[10-15سنة ☐ 15 سنة[☐

4 المؤهل العلمي

ماجستير ☐ دكتوراه ☐ شهادات اخرى ☐

5 الرتبة

استاذ التعليم العالي ☐ استاذ محاضر قسم أ ☐ استاذ محاضر قسم ب ☐

استاذ مساعد قسم ا ☐ استاذ مساعد قسم ب ☐

الجزء الثاني: البيانات الاساسية (الخاصة بالدراسة)

اولا:الحوكمة الجامعية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المشاركة					
1يتم اتخاذ القرارات في الكلية بعد مشاركة جميع المعنيين بصوره جماعية					
2تهتم الكلية بمستوى مشاركة ممثلي الصناعة وسوق العمل والاتحادات والنقابات المهنية في القرارات المتعلقة بالخريجين					
3توفير مناخ ديمقراطي في التعامل بين الادارة الجامعية و الاساتذة والطلبة					
الاستقلالية					
4تمتلك الكلية الحرية في ممارسة وظائفها الادارية والاكاديمية ونظام يدعم استقلالية المؤسسة الجامعية					
5تتمتع الكلية باستقلالية في تحديد رسالتها					
6 للكلية الحرية في وضع منهجها الدراسي					
المـــــــــساءلة					
7 تساهم المسائلة في تجسيد نوع من المصداقية والامان على مستوى التسيير بالكلية					
8 يتم مساءلة مجالس الكلية في ضوء أدواره ومسؤوليتهم المحددة					
9 تعمل الكلية وفقا لمتطلبات نظام ضمان الجودة واجراءات متابعه تحقيق التحسين المستمر					
التقييم					
10 يوجد في الكلية ادارة للمتابعة و الرقابة الداخلية تتبع معاير و انظمة واضحة و فعالة					
11 توجد اجراءات تأديبية صارمة في الكلية للتعامل مع سوء السلوك					
12 هناك تقييم لأداء الجامعات من قبل جهات علمية مستقلة تقوم بعمل تقارير في ضوئها يتم تحديد مخصصات الكلية.					

ثانيا: جودة التعليم العالي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 تتبنى الكلية معاييرواضحة يتم على اساسها الحكم على جوده التعليم العالي					
2 يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة التعليم في الكلية بمشاركة ممثلين من اصحاب المصالح					
3يتم تحسيس وتوعيه اصحاب المصلحة بثقافة الجودة في الكلية					
4 تدعم الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الكلية					
5 تمتلك مؤسسات التعليم العالي إجراءات واضحة وصريحة مرتبطة بها من اجل التأكد من التوصل لمعايير الجودة					
6 تعمل الهيئات الرسمية في وزارات التعليم العالي على متابعة مدى تطبيق معايير الجودة في الكليات					
7 تعمل مؤسسات التعليم العالي على تكثيف الجهود و توجيهها لتطبيق الجودة في التعليم العالي					
8 يعتبر اتباع نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي حتمية لا غنى عنها					
9 تعتبر مضاعفة الدورات التكوينية ضرورة لفائدة المكلفين بضمان الجودة					
10 من الضروري تعيين مسؤول حول الجودة داخل الكلية					
11 من الضروري ادماج مفاهيم ضمان الجودة في برنامج التعليم العالي					
12 تضع الكلية مقاربة للجودة للوصول الى انضمام جميع الاطراف الفاعلة					
13 يتم مشاركة وتنظيم ملتقيات في الكلية حول ضمان جودة التعليم العالي					

الملحق رقم (2): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ...../ق.ع.ت/ك.ع.إق.ت.ع.ت.ع.ت/ج.ت/2021

إتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- ولدة سناء

2- محمدي وئام

3: .....

4: .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: ادارة أعمال

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في :مصلحة المستخدمين

الفترة من : 2021.04.13 إلى : 2021.04.15

المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي

في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة

ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فأن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 22/03/23

رئيس القسم

ممثل المؤسسة الأمين العام لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

الملحق رقم (3): مخرجات SPSS 26

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	25

Correlations

		المشاركة	جودة التعليم العالي
المشاركة	Pearson Correlation	1	.340*
	Sig. (2-tailed)		.046
	N	35	35
جودة التعليم العالي	Pearson Correlation	.340*	1
	Sig. (2-tailed)	.046	
	N	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جودة التعليم العالي	الاستقلالية
جودة التعليم العالي	Pearson Correlation	1	.363*
	Sig. (2-tailed)		.032
	N	35	35
الاستقلالية	Pearson Correlation	.363*	1
	Sig. (2-tailed)	.032	
	N	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		جودة التعليم العالي	المسائلة
جودة التعليم العالي	Pearson Correlation	1	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
المسائلة	Pearson Correlation	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		جودة التعليم العالي	التقييم
جودة التعليم العالي	Pearson Correlation	1	.635**

	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
التقييم	Pearson Correlation	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.652[a]	.426	.408	.48916	.426	24.459	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	33	.000

a. Predictors: (Constant), الحوكمة الجامعية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.853	1	5.853	24.459	.000[b]
	Residual	7.896	33	.239		
	Total	13.749	34			

a. Dependent Variable: جودة التعليم العالي

b. Predictors: (Constant), الحوكمة الجامعية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
1	(Constant)	1.754	.327		5.371	.000	
	الحوكمة الجامعية	.561	.114	.652	4.946	.000	1.000

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	الحوكمة الجامعية	1.000

a. Dependent Variable: جودة التعليم العالي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحوكمة الجامعية	.152	35	.041	.964	35	.308
جودة التعليم العالي	.143	35	.069	.953	35	.136

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
					R Square Change	F Change	df1
1	.652[a]	.426	.408	.48916	.426	24.459	1

Model Summary

Model	Change Statistics	
	df2	Sig. F Change
1	33	.000

a. Predictors: (Constant), الحوكمة الجامعية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.853	1	5.853	24.459	.000[b]
	Residual	7.896	33	.239		
	Total	13.749	34			

a. Dependent Variable: جودة التعليم العالي

b. Predictors: (Constant), الحوكمة الجامعية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance
1	(Constant)	1.754	.327		5.371	.000	
	الحوكمة الجامعية	.561	.114	.652	4.946	.000	1.000

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics
		VIF
1	(Constant)	
	الحوكمة الجامعية	1.000

a. Dependent Variable: جودة التعليم العالي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
الحوكمة الجامعية	Equal variances assumed	.005	.943	.601	33
	Equal variances not assumed			.599	27.631

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الحوكمة الجامعية	Based on Mean	1.652	3	31	.198
	Based on Median	1.360	3	31	.273
	Based on Median and with adjusted df	1.360	3	25.735	.277
	Based on trimmed mean	1.586	3	31	.213

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
الحوكمة الجامعية	Based on Mean	1.222	4	30	.322
	Based on Median	.641	4	30	.637
	Based on Median and with adjusted df	.641	4	26.253	.638
	Based on trimmed mean	1.105	4	30	.372

الملخص

تهدف الدراسة الى التعرف على الحوكمة الجامعية باعتبارها الية تعمل على تحسين جودة التعليم العالي والتعرف ايضا على مبادئ الحوكمية الجامعية التي تسعى الى الافصاح عن المعلومات لكافة اصحاب المصالح بمؤسسات التعليم العالي ومن خلال هذه الدراسة يمكن ايضا معرفة وفهم العلاقة التي تربط كل من الحوكمة وجودة التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الجامعية، جودة التعليم العالي.

Abstract

The study aims to identify university governance as a mechanism that works to improve the quality of higher education and also to identify the principles of university governance that seek to disclose information to all stakeholders in higher education institutions and through this study it is also possible to know and understand the relationship between governance and the quality of higher education.

Key words: governance, university governance, quality of higher education.